



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS



**Propuesta de diseño de un Plan de comunicación digital para agencias de
viajes en Caracas bajo la metodología del PMBOK**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Cavalieri Rojas, Isbella Virginia, CI. 14909533

Asesorado por:
Justiniano Jiménez, Susana Inés
Pereira Barata, David

Caracas, junio de 2023

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**Propuesta de diseño de un Plan de comunicación digital para agencias de
viajes en Caracas bajo la metodología del PMBOK**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos presentado por:**
Cavalieri Rojas, Isbella Virginia, CI. 14909533

Asesorado por:
Justiniano Jiménez, Susana Inés
Pereira Barata, David

Caracas, junio de 2023

CARTA DE APROBACIÓN DEL TEG



Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Propuesta de diseño de un Plan de comunicación digital para agencias de viajes en Caracas bajo la metodología del PMBOK**", presentado por la ciudadana: **Cavalieri Rojas, Isbella Virginia del Valle**, cédula de identidad N° **14.909.533**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **01 de julio de 2023**, en el aula siete, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista de lo oportuno y pertinente del tema abordado, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **01 de julio de 2023**

Prof. David Pereira Barata
C.I. 9.119.448



Prof. Susana Justiniano
C.I. 15.076.702

DEDICATORIA

A mis padres por su inmenso amor. Son mi motor y la razón para seguir adelante.

A mi abuela y a mi tío por cuidarme y guiarme desde el cielo. Los extraño.

A Willmar Tarazona por su amor, por ser mi compañero y apoyo en esta aventura y en las que están por venir.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Monteávila por abrirme las puertas y brindar una educación de excelencia.

A Felipe, Mariela, Iliana y Astrid por su apoyo y consejos. Gracias por su amistad sincera.

A mis profesores de Postgrado, por su dedicación y amor por lo que hacen, son un ejemplo a seguir. Especialmente a los profesores David Pereira, Susana Justiniano y Marcella Prince por su tiempo, disposición y buena actitud.

A mis compañeros de la Especialización, de cada uno me llevo algo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



Propuesta de diseño de un plan de comunicación digital para agencias de viajes en Caracas bajo la metodología del PMBOK

Autor: Cavalieri Rojas, Isbella Virginia

Asesor: Pereira Barata, David

Año: 2023

RESUMEN

Se plantea que dentro de los objetivos estratégicos de una agencia de viajes esté la creación de un plan de comunicación digital que permita reconquistar cuota de mercado local e incentivar el turismo nacional e internacional, luego de ver mermadas sus ventas desde marzo de 2020 debido a la pandemia de COVID-19, que afectó notablemente a las empresas del sector. Se propone el diseño de un plan de comunicaciones digitales para agencias de viajes bajo el PMBOK, a través del diagnóstico de la situación actual y el establecimiento de los objetivos del plan de comunicación para las agencias y finalmente el diseño de la propuesta del plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Caracas aplicando el PMBOK. Partiendo de la definición del público a abordar que le permita brindarle una experiencia positiva y conocer su comportamiento, preferencias, expectativas y necesidades en profundidad, con el fin de tener los insumos para listar el paso a paso a través de la metodología cascada que permite la planificación y el diseño de forma más sencilla a proyectos de este tipo. Queda en evidencia que las agencias venezolanas deben apostar cada vez más a tecnologías digitales con planes bien definidos para lograr mejorar su eficiencia y alcance con el fin de promocionar sus servicios y llegar a todo el mundo.

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión

Palabras clave: metodología cascada, comunicación digital, agencia de viajes, proyectos, gerencia de proyectos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	14
Identificación de Necesidades y/o Problemas.....	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos del Proyecto.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	17
Justificación e Importancia.....	17
Alcance y Delimitación.....	18
Cronograma de elaboración del TEG.....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
Antecedentes.....	20
Bases teóricas.....	23
Proyecto.....	24
Dirección de Proyectos.....	24
Ciclo de vida del proyecto.....	24
Grupo de procesos.....	25
Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT).....	26
Enfoque de desarrollo predictivo.....	26
Comunicación organizacional.....	27
Comunicación organizacional interna.....	27
Comunicación organizacional externa.....	28
Página web.....	28
Redes Sociales.....	29
Marketing.....	29
Estrategia de marketing.....	29
Marketing <i>online</i>	30
Marketing de atracción.....	30
<i>Inbound</i> marketing.....	31
Mercado.....	31
Segmentación del mercado.....	32
<i>Funnel</i> de ventas.....	33
Customer journey.....	33
Plan de comunicación digital.....	33

Cómo elaborar un plan de comunicación digital	34
Agencia de viajes.....	35
Clasificación de las agencias de viajes	36
Bases legales.....	37
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	37
Artículo 98.....	37
Artículo 112.....	38
Artículo 117.....	38
Artículo 310.....	39
Ley Orgánica del Turismo.....	39
Artículo 58.....	39
Artículo 74.....	39
Artículo 79.....	40
Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos.....	41
Artículo 1.....	41
Artículo 27.....	42
Ley sobre derecho de autor.....	43
Artículo 1.....	43
Artículo 5.....	44
Código de Ética y Conducta Profesional del PMI.....	44
Artículo 1.1.....	44
Artículo 1.4.....	45
Artículo 3.1.....	45
Artículo 4.1.....	46
Artículo 5.1.....	46
CAPÍTULO III. MARCO SITUACIONAL	47
Historia de la organización	47
Marco filosófico	49
Misión.....	49
Visión	49
Propósitos	49
Estrategias.....	50
Organigrama	50
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	51
Línea de Trabajo.....	51
Tipo de investigación	51
Diseño de Investigación.....	51
Población y muestra	52
Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos.....	52
Instrumento de recolección de datos.	53
Presentación y análisis de resultados.....	54
Codificación de resultados	55
Análisis e interpretación	55

Metodologías y técnicas del Proyecto	56
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	59
Objetivo específico 1. Diagnosticar la situación actual de las agencias de viaje en Venezuela, tomando como referencia cuatro de las más importantes en el país.....	59
Análisis PEST.....	65
Matriz FODA.....	77
Objetivo específico 2. Establecer los objetivos del plan de comunicación digital genérico para agencias de viaje en Venezuela	79
Objetivos SMART para el proyecto	80
Objetivo específico 3. Desarrollar la propuesta de plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela aplicando metodologías de proyectos.....	85
Estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS).....	85
Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS).	86
Cronograma de la estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS).....	88
Horas hombre necesarias para el Proyecto.	91
Gestión de calidad para el Proyecto.	92
Plan de comunicación.	93
Matriz de riesgo.	95
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Objetivo específico 1. Diagnosticar la situación actual de las agencias de viaje en Venezuela, tomando como referencia cuatro de las más importantes en el país.....	97
Objetivo específico 2. Establecer los objetivos del plan de comunicación digital genérico para agencias de viaje en Venezuela	97
Objetivo específico 3. Desarrollar la propuesta de plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela aplicando metodologías de proyectos.....	98
REFERENCIAS	99
ANEXOS.....	105
Anexo 1: Entrevista a Ari Oropeza.....	105
Anexo 2: Entrevista a Teresa Díquez	108
Anexo 3: Entrevista a Liz Barrios	111
Anexo 4: Entrevista a José Alfredo Díaz.....	115
Anexo 5: Entrevista a Bárbara Giordano.....	117
Anexo 6: Entrevista a Juan José Acuña.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de elaboración del TEG	19
Tabla 2 Codificación de los resultados	55
Tabla 3 Acciones en el entorno digital de las principales agencias de viajes de Caracas	60
Tabla 4 Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales (parte 1).	63
Tabla 5 Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales (parte 2)	64
Tabla 6 Matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas	77
Tabla 7Cruce de matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas	78
Tabla 8 Canales de comunicación idóneos para un plan de comunicación digital de una agencia de viajes en Caracas.	82
Tabla 9 Activos organizacionales de las principales agencias de viajes de Caracas.....	84
Tabla 10 Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (parte 1)	87
Tabla 11 Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (parte 2)	88
Tabla 16 Plan de comunicación para el proyecto.	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación Genérica del Ciclo de Vida de un Proyecto.....	25
Figura 2 Organigrama de la Junta Directiva de Avavit.....	50
Figura 3 Materias aprobadas en el “Programa Básico Legislativo” aprobado en enero de 2022 y Leyes efectivamente sancionadas durante 2022.....	66

INTRODUCCIÓN

Tras varios años de restricciones para viajar debido a la pandemia de COVID-19, que afectó notablemente a las empresas turísticas, este sector está volviendo a la normalidad experimentando un crecimiento por encima de los números obtenidos antes de la pandemia. Por otro lado, cada vez es mayor la competencia entre agencias de viajes tradicionales y digitales que deben luchar por una cuota de mercado. En este sentido, la digitalización se vuelve crucial en este sector para fomentar e incentivar el consumo de los servicios turísticos que ofrece cada agencia de viaje a través de las plataformas digitales, invitando a los pasajeros a acceder a la información fácilmente para buscar y escoger destinos turísticos, hoteles, boletos aéreos y terrestres, traslados, cruceros, seguros de viajes, entre otros servicios ofrecidos.

El presente Trabajo Especial de Grado (en adelante TEG) se enmarca en una propuesta de diseño de un Plan de comunicación digital para agencias de viajes en Caracas que comprende desde el análisis de su competencia y el análisis del entorno, el establecimiento de objetivos del plan de comunicación digital y finalmente el diseño de una propuesta aplicando metodología de proyectos de PMBOK, estructurándolo en seis capítulos.

El primer Capítulo se identifican las necesidades y se plantea el problema, se indican el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación e importancia, el alcance y delimitación del proyecto y finalmente su cronograma de ejecución.

En el Capítulo II se definen los fundamentos teóricos que sirvieron de sustento para este TEG, los antecedentes que se utilizaron de referencia en este trabajo y las bases legales que dan contexto sobre las normativas que regulan el sector turismo en Venezuela, desde el punto de vista comunicacional.

En el Capítulo III se aprecia el marco situacional de la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (en adelante AVAVIT) que es la asociación más antigua del sector turismo en Venezuela, líder y pilar en la estructuración y desarrollo de la industria del turismo nacional que sirve de base para tener conciencia en relación con el sector, al desarrollo, mejoramiento y planificación comercial de la actividad turística. En el cuarto

Capítulo se describe la línea de trabajo, el tipo y diseño de investigación, población y muestra de este TEG, técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos, cómo será la presentación de los resultados y la descripción de la metodología de proyectos empleada.

En el Capítulo V se detallan todos los pasos para el diagnóstico de la situación actual de las agencias de viajes en Caracas y los objetivos del de plan de comunicación, finalizando con el diseño de la propuesta del plan aplicando la metodología PMBOK.

Finalmente, en el Capítulo VI se detallan las conclusiones y recomendaciones adquiridas al culminar el presente TEG, con miras a servir de ejemplo y referencia para futuros trabajos de grado en el área de Proyectos.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

Las agencias de viajes en Venezuela, al igual que en el resto del mundo, vieron mermadas sus ventas desde marzo de 2020 debido a la pandemia de COVID-19, que afectó notablemente a las empresas del sector. No obstante, Aviaciononline (2021) señala que los vuelos nacionales fueron reactivados en julio de 2021 y a partir de esa fecha las organizaciones relacionadas con el turismo han pasado por un período lento de recuperación para incrementar sus ventas y mantenerse en el mercado venezolano.

Se propone que dentro de los objetivos estratégicos de una agencia de viajes esté la creación de un plan de comunicación digital que permita reconquistar cuota de mercado local e incentivar el turismo nacional e internacional. De acuerdo con la información suministrada por branch.com (2022) Venezuela contaba en febrero de 2022 con 20,87 millones de usuarios de Internet en cualquier dispositivo. Según la misma fuente la población total de Venezuela es de 28,98 millones de habitantes, por lo tanto 72% de la población tiene acceso a Internet y 15,45 millones de habitantes son usuarios de las redes sociales, lo que corresponde al 53% de los habitantes en Venezuela.

Cada vez se invierte más tiempo en Internet por ocio o por búsqueda de información, lo que hace imperativo que las empresas turísticas tengan presencia en la red. De acuerdo con blucactus.com.ve (2022), las marcas tienen más presencia en el mercado y fomentan e incentivan el consumo de los servicios turísticos que ofrece cada agencia de viaje a través de las plataformas digitales, permitiendo que los usuarios accedan a la información fácil y rápidamente en la búsqueda de destinos turísticos para visitar, hoteles, boletos aéreos y terrestres, traslados, cruceros, seguros de viajes, entre otros servicios que ofrecen las agencias de viaje.

Planteamiento del Problema

La llegada del mundo digital cambió para siempre el negocio del turismo nacional e internacional. Cada vez más agencias de viajes, proveedores de servicios de hospedaje y

paquetes turísticos, empresas aseguradoras y líneas aéreas capitalizan nuevos clientes gracias al uso apropiado de sus plataformas digitales, haciendo énfasis en la captación de datos de potenciales viajeros, aprovechando las bondades de la segmentación de mercado digital y las nuevas tecnologías.

Las agencias de turismo suelen tener dos tipos de clientes: el cliente corporativo y el cliente personal. Las cuentas corporativas se captan a través de invitaciones a licitar y de la gestión de la Gerencia de Cuentas. Por otro lado, para captar más clientes personales, en esta era digital, es necesario que las organizaciones se enfoquen en sus canales de comunicación digital. Según Gates (1996) “si tu negocio no está en Internet, tu negocio no existe” (p. 32). Es por ello, que cada vez más las empresas deben adaptarse a los nuevos entornos para garantizar su supervivencia ante un mercado cambiante, especialmente en el área del turismo, cada vez con mayor competencia global.

A lo largo de los años las organizaciones han pasado por varias etapas intentado desarrollar su presencia en el entorno digital, algunas de ellas, sin éxito hasta la fecha. Se evidencia que tienen sitios webs no adecuados a los principios de usabilidad, que estableció Jakob Nielsen. Según Allas (2017) Nielsen determinó 10 principios para hacer que un sitio web sea *be user friendly*, enfocados en mejorar la experiencia de usuario, en el caso de estudio no se cumplen los criterios del primer principio de Nielsen, cuando se realizan reservaciones de boletos, paquetes turísticos, reserva de hoteles y seguros; allí se establece que debe “mantener informado en todo momento al usuario de lo que está ocurriendo” (Allas, 2017, parr. 8). Además, estos sitios webs son poco flexibles, eficientes y presentan diseños nada atractivos ni funcionales, obviando la aplicación de los principios 7 y 8 de Nielsen desaprovechando el potencial de las nuevas plataformas para agilizar los procesos de captación. Esta situación es notable al compararlas con las características que tienen páginas web de agencias de viaje en otros países o portales internacionales de alcance global como Booking.com, tripadvisor.com, travels.com o agoda.com, que están diseñados y pensados para optimizar la experiencia del usuario en su proceso de adquirir un paquete turístico en línea (Allas, 2017).

Además, sus perfiles en redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn, carecen de una estrategia enfocada en los objetivos de la organización, perdiendo la oportunidad de

posicionar su marca. Alejandra Luna, presidenta Cámara de Turismo de Mérida, señaló en un artículo para Fedecamaras.org.ve (2022) que los líderes empresariales deben equilibrar el turismo y la inclusión en la tecnología. De igual forma, Leudo González, el presidente de Conseturismo, considera que es el momento para crecer en el sector turístico.

De acuerdo con el presidente de Conseturismo hay tres razones por las cuales el turismo debe ser considerado prioritariamente en un nuevo modelo de desarrollo económico: El turismo es un producto y servicio venezolano, hecho por venezolanos y por aquellos que han adoptado a Venezuela como su patria; es productor de divisas y genera arraigo y da identidad (Fedecamaras, 2022).

Según los datos publicados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional creció 4% en 2021 (UNWTO, 2022). En el 2017 solo 97.000 turistas internacionales visitaron Venezuela por motivos de ocio y vacaciones (Statista, 2023) evidenciando un decrecimiento de turistas internacionales con respecto a los años previos. Sin embargo, según un informe publicado recientemente de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y el Desarrollo, se esperaba un repunte del turismo internacional en el segundo semestre del 2021. Las pérdidas debido a la pandemia se estiman entre 1,7 y 2,4 billones de dólares ese año, con respecto a niveles de 2019 (Solano, 2021).

Con la intención de preservar el negocio de las agencias de viajes venezolanas aumentando la cartera de clientes personales recurrentes y potenciales, ¿es posible desarrollar un proyecto que permita la ejecución de una estrategia de comunicación digital capaz de aprovechar las diferentes plataformas y así aumentar la cantidad de consultas de nuevos clientes y clientes potenciales?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General.

Proponer el diseño de un plan de comunicaciones digitales para agencias de viajes, bajo la metodología del PMBOK.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de las agencias de viaje en Caracas, tomando como referencia cuatro de las más importantes en el país.
- Establecer los objetivos del plan de comunicación digital para agencias de viaje en Caracas.
- Diseñar la propuesta de plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Caracas aplicando metodología de PMBOK.

Justificación e Importancia

Así como la llegada del mundo digital cambió para siempre el negocio del turismo nacional e internacional y la competencia incrementa con el surgimiento de nuevas agencias de viajes, las empresas de turismo en Venezuela se enfrentan a otra realidad: cada vez hay menos líneas aéreas y destinos a ofrecer al pasajero; también hay temor al hacer turismo nacional debido a la inseguridad y déficit en los servicios básicos que se presenta en el interior del territorio nacional. Las agencias de viaje se han visto en la necesidad de dar un paso adelante y enfocarse en su estrategia de comunicación digital.

Las agencias de viajes y las demás empresas que operan en la industria de viaje deben mantenerse al día con las últimas tendencias digitales. De lo contrario, los rivales pueden obtener una ventaja competitiva e impactar negativamente en la experiencia del cliente, lo que podría dañar su reputación (Revfine, s.f.). Es necesario enfatizar en las necesidades del mercado actual, cada vez más alineado a las tendencias digitales. El desarrollo y ejecución de un plan comunicacional para una agencia de viaje en Caracas es de suma importancia debido a los cambios constantes en el mercado turístico y al aumento de la competencia en el sector. Es necesario contar con una estrategia de comunicación que permita a la agencia de viajes destacarse en el mercado y atraer nuevos clientes en Venezuela y el extranjero, pese a las limitaciones y restricciones derivadas de la inestabilidad política, económica y social en el país.

Desde un punto de vista práctico, el plan comunicacional permitirá a la agencia de viajes establecer objetivos claros y definidos en cuanto a la comunicación con los pasajeros y a la promoción de sus servicios en medios digitales, incluyendo sitio web y redes sociales. Esto

permitirá una gestión más exitosa de los recursos y la reducción de costos en campañas publicitarias poco efectivas.

En cuanto a su valor teórico, el desarrollo del plan estratégico comunicacional permitirá a la agencia de viajes comprender la importancia de la comunicación efectiva en el sector turístico, así como el papel de los medios digitales en la promoción de estos servicios, que desencadenará en una mejor toma de decisiones y de la gestión de los recursos, entendiendo de primera mano las necesidades y demandas de los clientes. La utilidad metodológica del plan comunicacional radica en que la agencia de viajes pueda establecer un proceso claro y definido en la planificación, implementación y evaluación de su estrategia de comunicación, que genere gestión más efectiva y eficiente de los recursos y una mayor capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado. En cuanto a la relevancia social, el sector turístico en Venezuela es una fuente importante de ingresos y empleo para la economía del país, que genera arraigo y da identidad al venezolano. Además, permitirá la promoción del turismo en Venezuela.

Por último, la aplicación de un plan comunicacional efectivo para una agencia de viajes en la realidad actual en Caracas es altamente conveniente debido a la competencia creciente en el sector y la necesidad de diferenciarse de otras empresas. El plan permitirá a la agencia de viajes destacarse en el mercado y atraer nuevos clientes, lo que se traducirá en un aumento en la rentabilidad y el éxito de la empresa.

Alcance y Delimitación

El presente Trabajo Especial de Grado (en lo sucesivo TEG) tiene contemplado la elaboración de un plan para la estrategia de comunicación digital para una agencia de viajes en Caracas.

Se plantea desarrollar la propuesta del plan comunicacional bajo metodología de gestión de proyectos del PMBOK, considerando un cronograma no mayor a tres meses que permita su elaboración. Este proyecto no contempla la implementación del plan de comunicación digital, ni su aplicación en producción, ni la evaluación de métricas de medición. El TEG está pensado para adaptarse a la realidad de pequeñas y medianas empresas de turismo que

hacen vida en Venezuela, especialmente en Caracas y que, conscientes de los cambios tecnológicos, comprenden la importancia de disponer de espacios digitales que permitan exponer sus productos y servicios, así como establecer una reputación digital confiable y duradera en el tiempo.

Cronograma de elaboración del TEG

A continuación, se presenta el cronograma de elaboración del TEG para el plan de comunicación digital para una agencia de viajes.

Tabla 1 Cronograma de elaboración del TEG

SEMESTRE	ACTIVIDAD	FECHA DE ENTREGA
1er semestre	CAPITULO I. EL PROBLEMA	
	Identificación de necesidad/es y/o problemas	20 de mayo de 2022
	Planteamiento del problema	20 de mayo de 2022
	Objetivos del proyecto:	
	Objetivo General	3 de junio de 2022
	Objetivos Específicos	3 de junio de 2022
	Justificación e importancia	17 de junio de 2022
	Alcance y delimitación del proyecto	17 de junio de 2022
2do semestre	Cronograma de Ejecución del proyecto	8 de julio de 2022
	CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
	Antecedentes	4 de noviembre de 2022
	Bases teóricas	18 de noviembre de 2022
	Bases legales	18 de noviembre de 2022
	CAPITULO III. MARCO SITUACIONAL	
	Historia de la organización	2 de diciembre de 2022
	Marco filosófico	13 de enero de 2023
	CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	
	Identificación de Línea de Trabajo.	10 de febrero de 2023
	Tipo de investigación	10 de febrero de 2023
	Diseño de investigación	24 de febrero de 2023
3er semestre	Cuadro de Variables por objetivos	24 de febrero de 2023
	CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
	Elaboración de la propuesta	19 de mayo de 2023
	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones	9 de junio de 2023

Tabla 1. Cronograma de elaboración del TEG. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hace referencia a las investigaciones previas que sirvieron como referencia para la elaboración de este TEG, no solo desde el punto de vista estructural sino considerando los aspectos técnicos y operacionales, para una mejor elaboración de la propuesta.

También se establecen los fundamentos teóricos que permitirán sustentar el desarrollo de la propuesta de planificación comunicacional expuesta. Se consideran solo las definiciones, conceptos claves para la comprensión del tema, para el posterior análisis de la información de esta investigación y su posible puesta en marcha en un futuro próximo. Igualmente se incluyen las bases legales que dan contexto sobre las normativas que regulan el sector turismo en Venezuela, desde el punto de vista comunicacional.

Antecedentes

Autor: Segura Quiñones, Aurora Noelís.

Año de presentación: 2020.

Título: Propuesta de implementación de herramientas tecnológicas para la efectiva promoción turística del cantón Eloy Alfaro, Provincia de Esmeraldas. Para optar al título de Magíster en Turismo Sostenible. [Universidad San Gregorio de Portoviejo. Ecuador].

Este trabajo de grado integra un análisis cualitativo, cuantitativo y con alcance descriptivo, que analiza la gestión turística del cantón Eloy Alfaro en la provincia de Esmeraldas, planteando una propuesta de implementación de herramientas tecnológicas para la efectiva promoción turística de los atractivos del territorio.

El aporte de este trabajo para el presente TEG está en el desarrollo de una propuesta de implementación de herramientas tecnológicas para la efectiva promoción turística de los atractivos del Cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas habitantes del cantón Eloy Alfaro a través del análisis del estado actual de la gestión turística, el establecimiento de las

herramientas tecnológicas para la promoción y una propuesta de promoción turística basada en implementación de herramientas.

Autor: Buitrago Hernández, Edier Alexander.

Año de presentación: 2020

Título: Diseño de una plataforma digital para el turismo interno en Colombia. Para optar al título de Maestría en Generación y Gestión de Contenidos Digitales. [Universidad Jorge Tadeo Lozano. Colombia].

Este trabajo de grado propone el desarrollo de un modelo de plataforma digital de información y productos turísticos de Colombia, con la oferta de los micro, pequeños y medianos prestadores de servicios turísticos. El propósito de la plataforma es organizar en un solo lugar diferentes tipos de información de interés para los viajeros nacionales e internacionales y construir un sistema de recomendaciones y sugerencias para promover el turismo local en Colombia. La plataforma explora la construcción de itinerarios y la personalización de paquetes turísticos para la identificación de necesidades y comportamientos de los usuarios.

Este proyecto responde a una serie de interrogantes sobre la oferta digital y el acceso a los productos turísticos. Además de elaborar una aplicación para un comercio electrónico, buscar de comprender las dinámicas y las necesidades del sector turístico. Este trabajo concluye que una de las soluciones para la recuperación de turismo es ampliar la oferta turística en el ecosistema digital. Los viajeros y los prestadores de servicios turísticos hacen cada vez un mayor uso de las herramientas digitales, como redes sociales, mapas electrónicos y buscadores online, no solo para consultar información sino para vender y comprar productos turísticos, ubicarse en los destinos que visitan y compartir sus experiencias con otros.

Autor: Reyes Suarez, Anna Gabriela

Año de presentación: 2019

Título: Propuesta de estrategia comunicacional para el posicionamiento de una marca caso: *New Horse, C.A.* Para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. [Universidad Monteávila. Venezuela].

Se propone una estrategia de comunicacional iniciando con un análisis del ambiente estratégico de la empresa, que les permita determinar las necesidades de la marca para definir una estrategia comunicacional de la mano de los parámetros de la planificación, desarrollo y gestión de proyectos.

Se plantea el posicionamiento de la marca *New Horse* en el mercado nacional a través de una campaña publicitaria de reposicionamiento para atraer consumidores y hacerla líder en el mercado a través de estrategias de mercadeo digital y tradicional. El aporte de este trabajo para el presente TEG, es la estrategia de marketing digital que expone el autor para la marca escogida donde evalúa las estrategias y tácticas seleccionadas que permiten que los objetivos estratégicos de la empresa se materialicen.

Autor: Monroy Taborda, Juan Camilo y Churon Rojas, Claudia Elizabeth.

Año de presentación: 2017

Título: Formulación de un plan estratégico de marketing para la línea de alquiler de inmuebles de la empresa turismo en Casas y Fincas S.A. Para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas. [Universidad Libre de Colombia. Colombia].

Este trabajo de grado busca incorporar estrategias de marketing al sector turístico, considerándola una industria en continuo desarrollo y donde el ámbito digital está cobrando fuerza. Esto hace imperante la transformación de las tácticas y estrategias del marketing tradicional a la consolidación de planes estratégicos orientados a nuevos segmentos de mercado con características y especificaciones muy particulares en el entorno digital, que determinan la oferta de valor que se debe implementar para este tipo de servicio.

El aporte de este Trabajo de Grado para el presente TEG es el estudio de la viabilidad de la formulación del plan estratégico de marketing, a partir del análisis financiero de proyecto,

para determinar las tácticas y acciones de cada una de las estrategias planteadas. Gracias a este análisis se puede visualizar el funcionamiento del plan de marketing dentro de la organización y cómo se orienta a mejorar la situación de la organización.

Autor: Marcos Blazquez, Amada.

Año de presentación: 2012

Título: Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE. Para optar al título de Doctora en Biblioteconomía y Documentación. [Universidad Complutense de Madrid. España].

Este trabajo realizado para optar al título de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid está enfocado en el plan de marketing para medios digitales de una biblioteca realizando una revisión de las herramientas digitales en internet. Propone un modelo de plan de marketing para implementarla sistemáticamente para lograr una mayor difusión de la biblioteca revisando las herramientas digitales disponibles en Internet para realizar publicidad y promoción.

El aporte de esta Tesis de Grado para el presente TEG consiste en que explica cómo debe elaborarse un plan de marketing paso a paso, estudia con profundidad los conceptos y las herramientas del marketing digital que otorgan al lector recomendaciones para proyectos en el área digital.

Bases teóricas

A continuación, se recopilan los conceptos más importantes para el desarrollo de la presente propuesta con el fin de comprender mejor el contexto en el que se realizarán las diferentes tareas, que permitan desarrollar las fases del proyecto, según los parámetros establecidos para este particular en los Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Monteávila relacionados con la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Proyecto.

De acuerdo con la definición del Project Management Institute (en lo sucesivo PMI) un proyecto es:

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (2021, p. 4).

Dirección de Proyectos.

Según el PMI es la “aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos” (2021, p. 4).

Ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los nombres, número y duración de las fases del proyecto se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la(s) organización(es) que participa(n) en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. (PMI, 2017).

Las fases se acotan en el tiempo, marcando un inicio y un final, mejor conocido como punto de control, donde el acta de constitución del proyecto y los documentos de negocio se reexaminan en base al entorno actual. En este punto el desempeño del proyecto se compara con el plan para la dirección del proyecto para determinar si se debe cambiar, terminar o continuar tal como se planificó (PMI, 2017).

De acuerdo con el PMI (2017) el ciclo de vida del proyecto “puede verse afectado por los aspectos propios de la organización, la industria, el método de desarrollo o la tecnología empleada” (p. 548). Así como cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se realiza varían dependiendo del proyecto. Proporciona el marco de referencia básico en la dirección del proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. Aunque los proyectos varían en el tamaño y el grado de complejidad que contienen, un proyecto típico puede configurarse dentro de la siguiente estructura de ciclo de vida del proyecto como indica la Figura N° 1.

Figura 1 Representación Genérica del Ciclo de Vida de un Proyecto

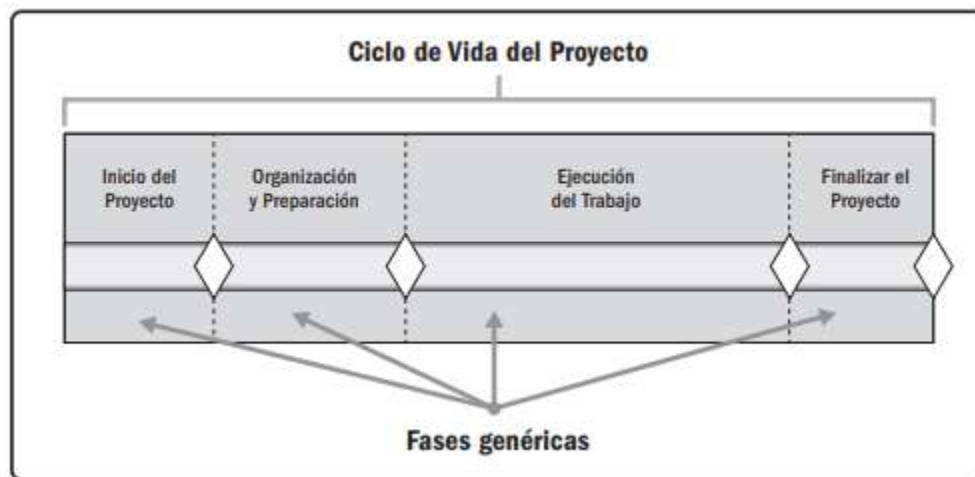


Figura 1. Representación Genérica del Ciclo de Vida de un Proyecto. Fuente: PMI, 2017

Grupo de procesos

“Los procesos de dirección de proyectos pueden organizarse en agrupaciones lógicas de entradas, herramientas y técnicas de dirección de proyectos, y salidas que se adapten a las necesidades de la organización, los interesados y el proyecto” (PMI, 2021, p.170). No son fases de un proyecto, interactúan dentro de cada fase del ciclo de vida de un proyecto. Además, es posible que todos estos procesos puedan ocurrir dentro de una sola fase. Los procesos pueden ser iterados dentro de una fase o ciclo de vida. El número de iteraciones e interacciones entre los procesos varía según las necesidades del proyecto.

De acuerdo con la definición del PMI (2021) “los proyectos que se rigen por un enfoque basado en procesos pueden utilizar las siguientes cinco agrupaciones de procesos como estructura organizativa” (p. 171):

- Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Cierre: Procesos para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT).

Para la realización de este trabajo fue importante conocer el concepto de EDT. De acuerdo con el PMI (2021) es la “descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos” (p. 81).

Enfoque de desarrollo predictivo.

“Un enfoque predictivo es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto”. (PMI, 2021, p. 35). También puede mencionarse como un enfoque en cascada, que puede ser utilizado cuando existe una inversión significativa involucrada, un alto nivel de riesgo que puede requerir revisiones frecuentes, mecanismos de control de cambios y la necesidad de replantar las fases de desarrollo. “El alcance, cronograma, costo, necesidades de recursos y riesgos pueden quedar

bien definidos en las fases tempranas del ciclo de vida del proyecto, y son relativamente estables” (PMI, 2021, p. 35).

De acuerdo al PMI (2021) este enfoque de desarrollo permite al equipo del proyecto reducir el nivel de incertidumbre en una etapa temprana y planificar por adelantado. “Estos enfoques pueden utilizar desarrollos de prueba de concepto para explorar opciones, pero la mayor parte del trabajo del proyecto sigue los planes que se desarrollaron casi al inicio del proyecto” (PMI, 2021, p. 35).

Comunicación organizacional.

Para Ramos, Paredes, Terán y Lema (2017) la comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se realizan para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. La comunicación organizacional permite establecer estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas que permitan obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, su objetivo se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

Comunicación organizacional interna.

La comunicación interna es el conjunto de acciones, información y fomento del diálogo que la dirección de una organización pone en marcha con sus empleados para lograr que ellos tengan una mejor visión y con ello una ideal comprensión de qué es la organización, hacia dónde va, qué pretende y qué ganan ellos colaborando con la misma (Ladino, 2017).

De acuerdo con Ramos *et al.* (2017) la comunicación interna busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, cada miembro de la organización a través de la comunicación se siente identificado y motivado para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que la organización requiere.

Comunicación organizacional externa.

Así como la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa (Ramos *et al.*, 2017).

Para Ladino (2017) la comunicación externa es el conjunto de contenidos informativos que la empresa establece para sus distintas audiencias. Este proceso tiene como finalidad generar un vínculo asertivo y mantener una relación cercana, así como proyectar una imagen positiva de la entidad, promoviendo los diferentes servicios y/o productos que se ofrecen en el mercado.

Página web.

Una página Web es la unidad básica del *World Wide Web*, o simplemente Web, como generalmente se le llama. La Web está integrado por sitios web y estos a su vez por páginas web. (Milenium, s.f.)

La WWW o la Web es todo el conjunto de información interrelacionada que está disponible en Internet, esta se conforma por una serie de servidores en todo el mundo organizados por dominios, que son nombres lógicos asociados a instituciones o empresas, otorgados por empresas registradoras oficiales (Emprendelo.es, s.f.).

Una página de Internet o página Web es un documento electrónico adaptado particularmente para el Web, que contiene información de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema de cómputo que se encuentre conectado a la red mundial de información denominada Internet, de tal forma que este documento pueda ser consultado por cualquiera persona que se conecte a esta red mundial de comunicaciones y que cuente con los permisos apropiados para hacerlo (Milenium, s.f.).

En una página Web el texto se combina con imágenes para hacer que el documento sea dinámico y se puedan ejecutar diferentes acciones, una tras otra, a través de la selección de texto remarcado o de las imágenes, acción que conduce a otra sección dentro del documento,

abrir otra página Web, iniciar un mensaje de correo electrónico o transportar a otro Sitio Web totalmente distinto a través de sus hipervínculos (Milenium, s.f.).

Redes Sociales.

Lorenzo, Gómez y Alarcón (2011) definen las redes sociales *online* como los servicios basados en internet que permiten a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, así como ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros dentro del sistema

Marketing.

Para Kotler y Armstrong (2013) es un proceso social y directivo que permite a los individuos y las organizaciones obtener lo que desean y necesitan mediante la creación y el intercambio de valor con los demás. El marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y con valor con los clientes. Es el proceso donde las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para captar su valor.

En el 2000, La *American Marketing Association* (AMA) definió marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés” (Ferrell y Hartline, 2012, p.8).

Estrategia de marketing.

Para Kotler *et al.* (2013) es “la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones redituables” (p. 48). La empresa decide la segmentación y mercado meta que abordará y cómo se diferenciará y posicionará. Una vez edificado el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, para elegir entre ellos los segmentos de interés para atenderlos y satisfacer a los clientes.

Gracias a la estrategia de marketing, la empresa diseña una mezcla integrada de marketing que se compone por factores que pueden controlar, denominadas las cuatro pes: producto, precio, plaza y promoción (Kotler *et al.*, 2013).

Marketing online.

En la actualidad gran parte de los negocios del mundo se realizan a través de las redes digitales que conectan a personas y empresas. Y se ha convertido en la forma de más rápido crecimiento del marketing directo, teniendo gran impacto en los compradores y en las empresas. Internet y las redes sociales han cambiado las nociones de los clientes sobre la comodidad, velocidad, precio, información de productos y servicios; y las organizaciones han tenido que replantearse estrategias para crear valor a sus clientes y construir relaciones con ellos. Por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad de hacer marketing online, teniendo presencia en internet, señala Kotler *et al.* (2013).

Marketing de atracción.

Para Larripa (s.f.) es el conjunto de técnicas empleadas para atraer y seducir a un público objetivo hacia la marca o producto, mediante técnicas comunicativas y de venta no invasivas, hasta conseguir la conversión y la venta. Nace como respuesta a la publicidad que causaban las viejas metodologías de marketing no digitales, y se desarrolló en el entorno 2.0 con la consolidación de los blogs y las redes sociales. El marketing de atracción, aunque sigue vigente, ha evolucionado hacia el *inbound* marketing, una tipología con la que a menudo se confunde.

Maram (2019) sostiene que dentro del marketing digital, el marketing de atracción se enfoca en crear contenidos de alta calidad útiles para una audiencia específica. Estos contenidos son encontrados por la audiencia a través de búsquedas en internet y en sus redes sociales. Como no son propuestas comerciales, sino contenidos relevantes, que le educan o entretienen, la conexión con ellos es auténtica, lo que inicia una relación entre marca y usuario.

Inbound marketing

Es una metodología comercial que busca la captación de clientes mediante la creación de contenido de valor que resuelva sus necesidades. Integra técnicas de publicidad y marketing digital que no son intrusivas, con la finalidad de comunicarse con el usuario al principio del proceso de compra y acompañarlo hasta la conversión o venta final. (Cyberclick, 2022).

Para Valdés (2022) la finalidad de esta metodología es contactar con personas que se encuentran en el inicio del proceso de compra de un producto determinado, teniendo en cuenta en qué punto del proceso de compra se encuentran, se les acompaña mediante el contenido apropiado para cada una de las fases del proceso de compra y su perfil, hasta la transacción final, siempre de forma amigable. Y, posteriormente, se les fideliza hasta convertirlos en evangelizadores.

Mercado.

Para Ferrell *et al.* (2012) un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Suele considerarse como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Este entendimiento básico no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué” sino el “dónde” de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores. Tanto en los mercados de consumo (por ejemplo, viviendas y automóviles) como en los de negocios (por ejemplo, refacciones y materias primas), la respuesta a la pregunta “dónde” se vuelve cada vez más “en cualquier parte”, pues los mercados se definen cada vez menos por la geografía.

Las empresas consideraban un mercado como una ubicación física (*market place*) donde los compradores y vendedores se reúnen para realizar transacciones. Aunque esos lugares aún existen (tiendas de abarrotes, centros comerciales y mercados sobre ruedas), la tecnología está presente en algunos de los mercados de más rápido crecimiento. El término mercado virtual (*marketspace*) ha sido acuñado para describir estos negocios electrónicos desligados del tiempo y del espacio. En un mercado virtual se intercambian productos, servicios e información por medio de las redes de cómputo (Ferrell *et al.*, 2012).

Siguiendo con Ferrell *et al.* (2012), otro cambio relacionado con los mercados es la llegada de los metamercados y los metamediarios. Un metamercado se define como los bienes y servicios relacionados que gira en torno a una actividad específica de consumo específica. Por otro lado, un metamediario proporciona un solo punto de acceso para que los compradores localicen y contacten a muchos vendedores en el metamercado.

Segmentación del mercado.

Señala Kotler *et al.* (2013):

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas (p. 165).

- Segmentación geográfica: Divide el mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Es decisión de la empresa operar en una, varias zonas geográficas o en todas las áreas, pero prestando atención a las diferencias geográficas de necesidades y deseos.
- Segmentación demográfica: Divide el mercado en segmentos en variables como: la edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. Los factores demográficos son los más populares para la segmentación de grupos de clientes. Las necesidades del consumidor, sus deseos y tasas de utilización a menudo varían estrechamente con las variables demográfica, además son más fáciles de medir que la mayoría de los demás tipos de variables.
- Segmentación psicográfica: Divide a los compradores en diferentes segmentos basados en características como: la personalidad, el estilo de vida o la clase social. Las personas del mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy distintas. Con frecuencia los mercadólogos segmentan los mercados por estilos de vida de consumidores y basan sus estrategias de marketing en atractivos de estilo de vida.

- Segmentación conductual: Divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a determinado producto. Muchos mercadólogos consideran que las variables de comportamiento son el mejor punto de partida para la creación de segmentos del mercado.

Funnel de ventas.

El *funnel* de ventas o embudo de ventas es la representación del proceso de compra de un cliente. Refleja las etapas desde que un usuario contacta por primera vez con una empresa hasta que se cierra su venta y se convierte en cliente. En este proceso la empresa acompaña al usuario por las distintas fases, cada una con su estrategia distinta en función de su posición en el embudo (Sanz, s.f.).

Customer journey.

Para Terreros (2023) es el proceso de compra que atraviesa un consumidor desde el instante en que percibe que necesita un producto o servicio hasta el momento en que lo adquiere y hace uso de él. Este proceso contempla todas las fases involucradas en la toma de decisión de compra e impacta en la excelencia que tiene el consumidor del producto.

Normalmente, estos viajes siguen pasos similares en todas las industrias, pero no siempre son lineales. Los objetivos del *customer journey* son medir y evaluar cómo se está sirviendo al cliente y mejorar sus servicios, y por otro lado averiguar qué ha cambiado en la vida de los clientes (potenciales, actuales y ex), por qué visitan a la competencia, y aportar ideas para nuevos servicios (Ortega, s.f.).

Plan de comunicación digital.

El plan de comunicación digital se centra únicamente en el proceso comunicativo que se realiza en medios digitales. Busca facilitar el seguimiento y la evaluación de los distintos procesos que se hayan desarrollado para aumentar la calidad de las estrategias establecidas. Debe ser una guía flexible que se adapte en todo momento a las necesidades de la organización. Este plan tiene como objetivo organizar a mediano y largo plazo los recursos

de la empresa, buscando multiplicar la visibilidad de la empresa y minimizar los posibles errores (Comunicare, 2022).

Cómo elaborar un plan de comunicación digital

De acuerdo con el portal Comunicare (2022) el comercio digital ha evolucionado hasta llegar a ser una gran oportunidad de negocio, sin embargo, la competencia en el mundo digital puede ser mayor que en el resto de los sectores, por lo que es necesario un plan de comunicación digital. A continuación, se señala cómo elaborar un plan de comunicación digital.

- Análisis de situación: Es la primera etapa de cualquier estrategia de comunicación o marketing. Es necesario conocer el terreno en el que se va a trabajar, por lo que se deben analizar todos los elementos del entorno: la empresa, el sector, la competencia, los clientes, entre otros. Para obtener unos resultados detallados realiza el análisis FODA, que ofrecerá importantes datos desde el punto de vista interno y externo de cuál es la situación de la empresa. Esta información es utilizada con el objetivo de crear un plan comunicación digital completo y que aporte valor a la organización. Para minimizar los errores se investiga a la competencia para observar qué técnicas tienen un mayor impacto en el mercado y en los consumidores.

- Definición de los objetivos: Todas las acciones que ejecuten dependerán del cumplimiento de los objetivos propuestos. Los objetivos y las acciones varían en cada una de las estrategias que hayan definido. Y deben ser realistas, alcanzables, medibles y optimizables, para poder realizar un seguimiento de todo el plan de comunicación digital y saber por qué funciona o no.

- Elección del público objetivo: Para la elaboración de cualquier plan de comunicación se debe realizar una segmentación del mercado. Para ello, se selecciona un público objetivo. Es de gran importancia realizar el análisis de mercado de mercado de forma correcta para definir ese público objetivo y realizar acciones que se adecuen mejor a este.

- Elaboración del mensaje: El centro de cualquier plan de comunicación digital es el mensaje. El mensaje depende de muchos factores, por ejemplo: El tipo de comunicación es fundamental, el mensaje no es igual si el plan de comunicación es interno o externo. Por otro lado, el público objetivo también determinará el tipo de mensaje que se elaborará. Todas las etapas de la creación del plan de comunicación deberán ser creadas con cuidado. Su diseño e implementación permitirá que el plan de comunicación digital sea mucho más sencillo de elaborar.

- Presupuesto: El presupuesto del que se disponga será el factor clave para la creación de todas las etapas. El presupuesto disponible permite la toma de decisiones sobre la contratación de agencias de comunicación o no.

- Ejecución y evaluación: Después de toda la planificación, es momento de poner en marcha la ejecución del plan de comunicación digital. Durante su ejecución es muy importante analizar y evaluar el plan de comunicación. Esto sirve para comprobar si las estrategias han cumplido con los objetivos planteados. Es fundamental haber seleccionado los KPIs correctos (*Key Performance Indicator*, por sus siglas en inglés, cuya traducción es Indicador Clave de Desempeño). De esta manera se podrá realizar una medición más correcta. Los indicadores más utilizados son: las visitas a la página web, los contactos realizados o el número de participaciones. En el caso que no se hayan cumplido los objetivos, es fundamental cambiar por completo todo el plan de comunicación digital.

Agencia de viajes.

De acuerdo a Westreicher (2022), una agencia de viajes es una empresa que se dedica a ofrecer y/o producir diversos servicios turísticos al público. Suele actuar como intermediaria de otras firmas que sí prestan directamente el servicio que forma parte del viaje, caracterizándose por diseñar paquetes o planes para simplificar al cliente la organización de su itinerario. El valor agregado por la agencia de viajes es crear paquetes o planes que hacen más sencillo al cliente el poder realizar un viaje. Además, las agencias de viajes brindan asesoría a sus clientes sobre cómo tramitar los documentos necesarios para realizar su viaje.

La Organización Mundial del Turismo (2006), define a las agencias de viajes como “empresas de servicios cuya función principal es la intermediación, derivándose de éstas otras que van desde la información y asesoramiento, hasta la organización de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo, y la elaboración de sus propios productos”. (pp. 149-150).

En Venezuela, el Reglamento sobre Agencias de Viajes y Turismo (1999), define en su Artículo 1 a las agencias de viajes como “las personas jurídicas, que se dediquen a la organización, promoción, representación y comercialización del servicio turístico, bien sea en forma directa o como intermediarios entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos tanto nacionales como internacionales” (p. 1).

Clasificación de las agencias de viajes

De acuerdo con Saldaña (2013) existen diversos criterios para clasificar las agencias de viajes:

- De acuerdo con la naturaleza de sus ventas:

- Agencias mayoristas: organizan toda clase de servicios turísticos para las agencias minoristas. Su razón de ser no es ofrecer sus servicios al consumidor, sino a través de las minoristas.
- Agencias minoristas: ofrecen al consumidor el producto organizado previamente por una agencia mayorista.
- Agencia mayoristas-minoristas: combinan la posibilidad de ambas actividades.
- Agencias de viajes de publicidad: Se orientan de acuerdo con el área donde operan. Por ejemplo: si la agencia está ubicada en un lugar turístico, su publicidad se dirige hacia la información y venta de los servicios de interés para el viajero en ese punto (tipos de excursiones, eventos locales, alquiler de autos, facilidades cambio de moneda) y si la agencia está situada en un lugar que genera turismo hacia otro distinto su publicidad está encaminada a la venta de *tours* y servicios a clientes potenciales. Las agencias minoristas y mayoristas pueden hacer uso de ambos tipos.

- De acuerdo con las actividades que realizan, Saldaña (2023) las organiza en:

- Agencias emisoras: se localizan dónde está la gente que tiene intención de viajar.
- Agencias receptoras: están ubicadas donde llega el turismo de masas.
- Agencia emisora-receptiva: realizan simultáneamente las dos actividades.

- Según el tráfico de viajeros:

- Emisoras (*outgoing*): envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentran.
- Receptoras (*incoming*): atienden o atraen turistas de otras áreas geográficas al lugar donde se localizan.
- Emisoras-receptoras: organizan el tráfico en ambos sentidos, más de la tercera parte de las agencias están en esta clasificación.

- De acuerdo con el producto o mercado que manejan:

- Producto: viajes de trabajo, investigación, vacacional, todo incluido, tránsito, sencillo, familiarización (para difusión de servicios turísticos), incentivo.
- Mercado: estudiantes, deportistas, familias, personas que viajan solos, tercera edad, recién casados.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 98.

“La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias y

artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia”.

En este artículo el Estado reconoce y protege la libertad de los autores de sus obras y sobre la propiedad intelectual de cada una de ellas, legalizando el desarrollo de planes de comunicación que permitan la difusión de productos y servicios en el país.

Artículo 112.

“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”.

La Constitución promueve en este artículo la iniciativa privada y concede libertad a todas las personas para dedicarse a las actividades económicas de su preferencia.

Artículo 117.

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Todas las personas tienen el derecho a disponer y conocer la información correcta de bienes y servicios de calidad de acuerdo con lo indicado en el presente artículo de la ley.

Artículo 310.

“El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional. Capítulo II Del Régimen Fiscal y Monetario”.

Este artículo de la ley indica que el Estado debe garantizar medidas que garanticen el desarrollo del turismo considerando que es una actividad económica de interés nacional.

Ley Orgánica del Turismo.

Artículo 58.

“El Ejecutivo Nacional con el fin de incentivar el turismo interno por órgano del Ministerio de Turismo, coordinará con los ministerios competentes en materia laboral y de educación, que la celebración de los días de fiesta nacional, feriados y asuetos, pueda ser trasladada al día viernes o lunes próximo inmediato. A través de ley especial se promoverá e incentivará el desarrollo de programas de recreación, utilización del tiempo libre, descansos y turismo social mediante fondos de ahorro vacacionales, beneficios sociales de carácter no remunerativo o la provisión o entrega a los trabajadores de cupones canjeables por servicios de turismo y recreación”.

En este artículo el Ejecutivo Nacional promueve el turismo a través de la celebración de días de fiesta nacional, feriados y asuetos, incentivando el desarrollo de programas de recreación, utilización del tiempo libre, descansos y turismo social.

Artículo 74.

“Son prestadores del servicio turístico:

1. Las personas que realicen en el país actividades, tales como: guiatura, transporte, alojamiento, recreación, casinos, bingos, máquinas tragamíquinas, alimentación, suministro de bebidas, alquiler de buques, aeronaves, vehículos de transporte terrestre y cualquier otro servicio destinado al turista.

2. Las personas que se dediquen a prestar servicios de información, promoción, publicidad, propaganda, administración, protección, auxilio, higiene y seguridad de turistas, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.

3. Las personas que presten servicios gastronómicos y similares que por sus características de calidad y servicio, formen parte de la oferta turística local, regional o nacional.

4. Los profesionales del turismo y aquellas personas jurídicas que se dediquen a la prestación de servicios turísticos, según lo establezca el Reglamento respectivo”.

Este artículo indica quienes son prestadores de servicios turísticos, resaltando en el caso del presente TEG a las personas jurídicas que se dedican a la prestación de estos servicios.

Artículo 79.

“Son deberes de los prestadores de servicios turísticos, los siguientes:

1. Inscribirse en el Registro Turístico Nacional y obtener la autorización, permiso o licencia correspondiente.

2. La promoción institucional del turismo de conformidad con esta Ley y su Reglamento.

3. Prestar el servicio correspondiente a su Registro Turístico Nacional, conforme a las condiciones ofrecidas de calidad, eficiencia e higiene.

4. Promover, a través de la publicidad turística, la identidad y los valores nacionales, sin alterar o falsear el idioma, las manifestaciones histórico-culturales y folklóricas del país.

5. Cumplir con lo ofrecido en la publicidad o promoción de los servicios turísticos.

6. Darle preferencia en la contratación de su personal, a los profesionales y técnicos venezolanos egresados de institutos y centros de enseñanza especializados en el área de turismo.

7. Tener a disposición del turista o usuario turístico un libro de sugerencias y reclamos.

8. Cumplir con las normas técnicas y control de calidad aplicables.

9. Prestar a solicitud del Ministerio de Turismo, toda la colaboración que coadyuve en el fomento, calidad y control de la actividad turística.

10. Suministrar a los órganos competentes del turismo a nivel nacional, regional o local, la información que le sea requerida sobre la actividad turística que desarrolle”.

Este artículo indica los deberes de los prestadores de los servicios turísticos, resaltado para este TEG la promoción de la publicidad turística, la identidad y los valores nacionales sin alterar las manifestaciones histórico-culturales y folklóricas del país. De igual forma, se debe cumplir con lo ofrecido en la publicidad o promoción de los servicios turísticos.

Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos.

Artículo 1.

“Esta Ley tiene por objeto establecer, en la difusión y recepción de mensajes, la responsabilidad social de los prestadores de los servicios de radio y televisión, proveedores de medios electrónicos, los anunciantes, los productores y productoras nacionales independientes y los usuarios y usuarias, para fomentar el equilibrio democrático entre sus deberes, derechos e intereses a los fines de promover la justicia social y de contribuir con la formación de la ciudadanía, la democracia, la paz, los derechos humanos, la cultura, la educación, la salud y el desarrollo social y económico de la Nación, de conformidad con las normas y principios constitucionales de la legislación para la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, la cultura, la educación, la seguridad social, la libre competencia y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones. Las disposiciones de la presente Ley, se aplican a todo texto, imagen o sonido cuya difusión y recepción tengan lugar dentro del territorio de la República, y sea realizada a través de:

1. Servicios de radio: radiodifusión sonora en amplitud modulada (AM); radiodifusión sonora en frecuencia modulada (FM); radiodifusión sonora por onda corta; radiodifusión sonora comunitaria de servicio público, sin fines de lucro; y servicios de producción nacional audio, difundidos a través de un servicio de difusión por suscripción.

2. Servicios de televisión: televisión UHF; televisión VHF; televisión comunitaria de servicio público, sin fines de lucro; y servicios de producción nacional audiovisual, difundidos a través de un servicio de difusión por suscripción.

3. Servicios de difusión por suscripción.

4. Medios electrónicos. Quedan sujetos a esta Ley todas las modalidades de servicios de difusión audiovisual, sonoro y electrónico que surjan como consecuencia del desarrollo de las telecomunicaciones a través de los instrumentos jurídicos que se estimen pertinentes”.

Este artículo establece la responsabilidad de los prestadores de servicios de radio y televisión, proveedores de medios electrónicos, los anunciantes, los productores y productoras nacionales independientes y los usuarios y usuarias en la difusión y recepción de mensajes, incluidos los del sector turismo.

Artículo 27.

“En los servicios de radio, televisión y medios electrónicos, no está permitida la difusión de los mensajes que:

1. Inciten o promuevan el odio y la intolerancia por razones religiosas, políticas, por diferencia de género, por racismo o xenofobia.

2. Inciten o promuevan y/o hagan apología al delito.

3. Constituyan propaganda de guerra.

4. Fomenten zozobra en la ciudadanía o alteren el orden público.

5. Desconozcan a las autoridades legítimamente constituidas.

6. Induzcan al homicidio.

7. Inciten o promuevan el incumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

Los proveedores de medios electrónicos deberán establecer mecanismos que permitan restringir, sin dilaciones, la difusión de mensajes divulgados que se subsuman en las prohibiciones contenidas en el presente Artículo, cuando ello sea solicitado por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones en ejercicio de sus competencias, en cuyo caso se aplicará el procedimiento previsto en el artículo 33 de la presente Ley. Los proveedores de medios electrónicos serán responsables por la información y contenidos prohibidos a que hace referencia el presente artículo, en aquellos casos que hayan originado la transmisión, modificado los datos, seleccionado a los destinatarios o no hayan limitado el acceso a los mismos, en atención al requerimiento efectuado por los órganos con competencia en la materia”.

Este artículo señala que los proveedores de medios electrónicos deben establecer mecanismos que restrinjan la difusión de mensajes prohibidos en el listado del presente artículo.

Ley sobre derecho de autor

Artículo 1.

“Las disposiciones de esta Ley protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística, cualesquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino.

Los derechos reconocidos en esta Ley son independientes de la propiedad del objeto material en el cual esté incorporada la obra y no están sometidos al cumplimiento de ninguna formalidad.

Quedan también protegidos los derechos conexos a que se refiere el Título IV de esta ley”.

Este artículo señala que la presente Ley protege los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador.

Artículo 5.

“El autor de una obra del ingenio tiene por el sólo hecho de su creación un derecho sobre la obra que comprende, a su vez, los derechos de orden moral y patrimonial determinados en esta Ley.

Los derechos de orden moral son inalienables, inembargables, irrenunciables e imprescriptibles.

El derecho de autor sobre las traducciones y demás obras indicadas en el artículo 3° puede existir aun cuando las obras originales no estén ya protegidas por esta Ley o se trate de los textos a que se refiere el artículo 4°; pero no entraña ningún derecho exclusivo sobre dichas obras ya originales o textos.”

Este artículo señala que el autor de una obra de ingenio tiene derecho sobre la obra, además de los derechos de orden moral y patrimonial determinados en esta Ley.

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI.

Artículo 1.1.

“Como profesionales de dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de forma correcta y honorable. Nos fijamos elevados estándares y aspiramos a cumplirlos en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y en el servicio a nuestra profesión.

Este Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros compañeros de profesión en la comunidad global de la dirección de proyectos. Articula los ideales a los que aspiramos, así como los comportamientos que resultan obligatorios en nuestros roles profesionales y voluntarios.

El propósito de este Código es infundir confianza en la profesión de dirección de proyectos y ayudar a cualquier persona a ser un mejor profesional. Lo hacemos estableciendo una comprensión profesional del comportamiento apropiado. Creemos que la credibilidad y la reputación de la profesión de dirección de proyectos está conformada por la conducta colectiva de cada profesional.

Al adoptar este Código de Ética y Conducta Profesional creemos que podemos hacer avanzar nuestra profesión, tanto individual como colectivamente. También creemos que este Código nos ayudará a tomar decisiones acertadas, en particular al enfrentarnos a situaciones difíciles en las que se nos pueda pedir que comprometamos nuestra integridad o nuestros valores.

Nuestra esperanza es que este Código de Ética y Conducta Profesional sirva de catalizador para que otras personas estudien, debatan y escriban sobre ética y valores. Además, esperamos que este Código se utilice en última instancia para edificar y desarrollar nuestra profesión”.

Este artículo señala el compromiso que tienen los profesionales de la dirección de proyectos en actuar de forma correcta y honorable, así como el comportamiento que debe seguirse en el cumplimiento de roles profesionales y voluntarios. Por otro lado, indica que el presente código ayuda en la toma de decisiones acertadas especialmente en situaciones difíciles donde se pueda comprometer la integridad y los valores.

Artículo 1.4.

“Se les pidió a Profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos que identificaran los valores que constituían la base de su toma de decisiones y que guiaban sus acciones. Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad. Este Código afirma estos cuatro valores como su fundamento”.

Este artículo indica que los valores que constituyen la base en la toma de decisiones y guían las acciones de los profesionales en la gestión de proyectos son: la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad.

Artículo 3.1.

“El respeto es nuestro deber de mostrar una alta estima por nosotros mismos, por los demás y por los recursos que se nos encomiendan. Los recursos que se nos encomienden

pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de los demás y recursos naturales o ambientales. Un entorno de respeto genera confianza, seguridad y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua; un entorno en el que se fomentan y valoran las diversas perspectivas y puntos de vista”.

El artículo señala que debe tenerse respeto por uno mismo, por los demás y por los recursos que se encomiendan. En un entorno de respeto en el que se fomentan y respetan todos los puntos de vista.

Artículo 4.1.

“La imparcialidad consiste en nuestro deber de tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente. Nuestra conducta debe estar libre de intereses propios, prejuicios y favoritismos”.

En este artículo se recalca que se debe ser imparcial al tomar una decisión y al actuar. No deben prevalecer los intereses propios, prejuicios o favoritismos.

Artículo 5.1.

“La honestidad es nuestro deber de entender la verdad y actuar de manera veraz, tanto en nuestras comunicaciones como en nuestra conducta”.

En este artículo se indica que es deber del profesional ser honesto en las comunicaciones y en la conducta.

CAPÍTULO III. MARCO SITUACIONAL

Historia de la organización

La Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (en adelante AVAVIT) fue creada el 16 de mayo de 1952 bajo el nombre de Asociación Nacional de Agencias de Viajes ANAV; por la inquietud e interés de sus fundadores por desarrollar el turismo receptivo y emisor. Un pequeño grupo de profesionales de turismo con la mirada puesta en el futuro funda esta Asociación Civil sin fines de lucro, por personería jurídica propia, que luego se llamaría Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT, 2023).

Los fundadores fueron (AVAVIT, 2023):

- José María de Castro - Club del Turismo Venezolano
- Mariano Molina - Agencia de Viajes Molina
- Rodolfo Wallis - Agencia de Viajes Wallis
- Eduardo Lasseur - Internacional Viajes y Turismo
- Víctor A. Previn - Viajes Boulton
- Andrés Rothermundt - WagonsLits Cook
- Higinio Parra Chacón. - C.A. Venezolana Selmaduro
- Etienne Kaauserr - Isauskin Coxa
- Carlos Zuzek - Transmundial Agencia de Viajes
- David Siementik - Caribbean Express

La actual Junta Directiva elegida por Asamblea General Ordinaria para el período 2023 – 2025, está integrada por un Presidente, dos Vicepresidentes, un Director Tesorero, un Director Secretario, seis Directores, a saber (AVAVIT, 2023):

- Vicky Herrera Presidente – Kapui Wan Agencia de Viajes

- Miguel Clerch 1er. Vicepresidente – MC Air
- Verónica Castanejo 2º Vicepresidente – Hermes Viajes y Turismo
- Elías Rajbe Director Tesorero – The Meeting Planner
- Mercedes Hernández Directora Secretaria– Tornus Viajes y Turismo
- Emilia Amoressa Directora – Conga Tours
- Yennys Vilorio Directora – Perijá Tours
- Marcelo Rimmaudo Director –Hover Tours
- Federico Serrano Director –Turismo Maso Internacional

ANAV cambió su denominación a AVAVIT el 27 de agosto de 1971, con el objeto de identificar a la Asociación con Venezuela e incorporar el nombre de Nación al nombre de la entidad. De acuerdo a los estatutos esta asociación agrupa a los Agentes de Viajes y Turismo, Mayorista de Turismo y Operadores de Turismo Receptivo, todos ellos en la calidad de miembros activos. Como miembros colaboradores se afilian empresas tales como hoteles, empresas de alquiler de automóviles, prensa turística y entidades vinculadas con la industria (AVAVIT, 2023).

AVAVIT, está afiliada a asociaciones y organismos internacionales, como son FOLATUR Foro Latinoamericano de Turismo y la FUAAB – Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes (AVAVIT, 2023).

AVAVIT es la Asociación más antigua del sector turismo, siendo líder y pilar en la estructuración y desarrollo de la industria del turismo nacional. Aboga y lucha sostenidamente por mantener sus objetivos básicos tendientes a la consecución de un turismo de mayor calidad y competitividad, de lograr su jerarquización tanto de la actividad como de sus integrantes, creando una verdadera y sincera conciencia en relación al sector, al desarrollo, mejoramiento y planificación comercial de la actividad turística (AVAVIT, 2023).

AVAVIT celebra una Asamblea General Ordinaria anualmente para rendir el Informe de Gestión y elegir autoridades cuando corresponda y puede efectuar Asamblea Extraordinarias cuando así se requiera. Los órganos de la Asociación, según los Estatutos son la Junta Directiva, La Comisión de Ética, La Comisión Fiscalizadora, El Consejo Nacional y los Capítulos Estadales, integran el Consejo Nacional, al igual que expresidentes de la Asociación y los representantes de AVAVIT, en el interior del país, que son propuestos por el grupo de Agencias Miembros de cada Estado (AVAVIT, 2023).

Marco filosófico

A continuación, se incluyen la misión, visión, propósitos y estrategias de AVAVIT como organización, según publica su sitio web avavit.com (2023).

Misión

Liderar la integración de los actores que participan en la actividad turística para lograr contribuir con el desarrollo integral del país.

Visión

Representar en forma legítima y efectiva los intereses de las empresas afiliadas y promover activamente su desarrollo.

Propósitos

- Promover la unidad gremial.
- Promover el desarrollo y la especialización de los profesionales del sector.
- Colaborar activamente con el fomento del turismo nacional y el intercambio turístico.
- Asegurar la presencia activa de AVAVIT en todas las instancias relacionadas con el sector.
- Prestar servicios de apoyo a sus afiliados.
- Estimular la calidad de la operación y prestación de los servicios de sus afiliados.

Estrategias

- Fortalecer la capacidad de plantear y ofrecer soluciones a la problemática del sector turismo.
- Aumentar la influencia en la formulación de políticas para el sector.
- Mejorar la capacitación, la comunicación y asistencia a los afiliados.
- Diseñar acciones que contribuyan a mejorar la imagen de Venezuela como destino turístico.

Organigrama

A continuación, se presenta el Organigrama de la Junta Directiva de AVAVIT.

Figura 2 Organigrama de la Junta Directiva de Avavit



Figura 2. Organigrama de la Junta Directiva de Avavit. Fuente: Avavit.com (2023)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

El siguiente Trabajo Especial de Grado se rige por la línea de Proyectos de control de gestión establecidos para la obtención del título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila, centrado en la elaboración de un plan para la estrategia de comunicación digital de una agencia de viajes en Venezuela (Guía para el trabajo especial de grado, s.f.).

Tipo de investigación

El TEG planteado se desarrolla empleando la investigación proyectiva. De acuerdo a Hurtado de Barrera (2008) la investigación proyectiva tiene como fin indicar cómo deberían ocurrir las cosas, para alcanzar ciertos objetivos y funcionar de forma adecuada. Aunque está dirigida a la invención, también se aplica a los procesos de planificación.

Para Hurtado de Barrera (2008), la investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, que tiene como fin solucionar un problema o necesidad de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Diseño de Investigación

Señalan Hernández, Fernández y Batista (2014) que “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128).

Este Trabajo Especial de Grado tendrá un enfoque cualitativo, que de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) se enfoca en la comprensión de los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de cada participante en un ambiente natural y relacionado con su contexto. Este enfoque se selecciona cuando “el propósito es examinar la forma en que los individuos

perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández *et al.*, 2014, p. 358).

Población y muestra

Al definir cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada. Señala Hernández *et al.* (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). La muestra se define “como un subgrupo de la población” (Hernández *et al.*, 2014, p. 173).

En este Trabajo Especial de Grado el muestreo será dirigido o intencional. El investigador puede elegir ciertos casos, analizarlos y más adelante seleccionar casos adicionales para confirmar o no los primeros resultados. Posteriormente puede elegir casos homogéneos y luego heterogéneos para probar los límites y alcances de sus resultados. Más adelante, muestras en cadena, luego casos extremos. Finalmente, analizar casos negativos (intencionalmente buscar casos contradictorios, excepciones, que le permitan otros puntos de vista y comparaciones). La riqueza de datos es mayor porque se expresan múltiples “voces” (Hernández *et al.*, 2014, p. 456).

La población en este TEG es accesible, representada por las agencias de viaje que operan en Caracas, cumpliendo con todas las regulaciones y leyes establecidas por la República. Mientras que la muestra es una selección de cuatro (4) expertos en el mercado del turismo venezolano y su realidad actual, que ayudarán a dar contexto para establecer un plan de comunicación viable para las agencias de viaje en el país, considerando sus características, limitaciones operativas y funcionales más comunes.

Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos

Para Muñoz (2011), una técnica es un “procedimiento o conjunto de procedimientos, reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad”. (p. 222).

Una entrevista es definida por Muñoz (2011) como la recopilación de información en forma directa, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose de acuerdo con las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presentan.

Para efectos del presente Trabajo Especial de Grado, la recolección de información se hará de la mano del personal clave de agencias de viajes a través de entrevistas semi estructuradas que permitan obtener suficiente información para responder a los objetivos de este proyecto.

Una entrevista de acuerdo con Muñoz (2011) se emplea para recopilar información cara a cara para captar las opiniones, formas de pensar y emociones de los entrevistados. Es una de las herramientas que aportan más información al investigador porque permite la obtención de datos de primera mano y facilita la comprobación de fenómenos ya contemplados con anterioridad.

El mismo autor define los instrumentos como “las herramientas utilizadas por el investigador en la recopilación de los datos, las cuales se seleccionan conforme a las necesidades de la investigación en función de la muestra elegida, y se aplican tanto para hacer la recolección, la observación y/o la experimentación”. (p. 119).

Además, para darle mayor profundidad y carácter profesional al plan de comunicación, se realizará una entrevista a un experto en comunicaciones digitales y corporativas, que permitirá conocer las mejores prácticas para la ejecución del plan propuesto.

Instrumento de recolección de datos.

Un instrumento para la recolección de datos es cualquier material u objeto que sirva para realizar las observaciones o experiencias o para recolectar los datos (Salinas, 2010).

El presente TEG tiene como instrumento de recolección de datos una entrevista semi estructura. Según Folgueiras (s.f.) para esta forma de entrevista “se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello se establece un guion de preguntas. Las preguntas se presentan abiertas para poder recopilar más información”. (p. 3). Para su aplicación se necesitará libreta de notas, un grabador de audio y una lista de preguntas bases,

que permitirán recabar la información clave para el desarrollo de la propuesta. A continuación, se incluye la lista de preguntas para las entrevistas que se realizarán a expertos en el área del turismo nacional y la lista de los entrevistados.

Preguntas para las entrevistas.

1. En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?
2. ¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?
3. ¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información y cuáles usas para mantenerte comunicado con él?
4. ¿Cuáles crees son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

Los expertos para entrevistar serán:

- Ari Oropeza. Asesora de viajes profesional. (*freelance*). (Ver Anexo 1).
- Teresa Díquez. Asesora de viajes profesional (*freelance*). (Ver Anexo 2).
- Liz Barrios. Asesora de viajes profesional. (Agencia Viajes Omega). (Ver Anexo 3).
- José Alfredo Díaz. Agente de viajes (Azriel Operadora Turística). (Ver Anexo 4).
- Bárbara Giordano. Asesora de viajes profesional (Agencia de Viajes Viramundo). (Ver Anexo 5).
- Juan José Acuña. Gerente de mercadeo. (Agencia de Viajes ITP Travel). (Ver Anexo 6).

Presentación y análisis de resultados

Para Muñoz (2011) una vez interpretada la información, es posible determinar los resultados y enunciar las conclusiones sobre el fenómeno en estudio. A efectos del presente TEG se refiere a los hallazgos encontrados tras la realización de las entrevistas

semiestructuradas a los expertos en el área del turismo, que permitirán establecer el plan de comunicación ideal para agencias de viaje en Venezuela.

Para realizar un análisis de resultados basado en la aplicación de una entrevista semi estructurada, es necesario seguir los siguientes pasos, según Rodríguez (2017):

- Transcripción: Se refiere a transcribir las respuestas de la entrevista para poder tener un registro completo y ordenado de lo conversado.
- Codificación: Luego, se deben identificar las categorías temáticas principales que surgieron en la entrevista y asignarles un código o etiqueta para poder agruparlas.
- Análisis: Implica identificar patrones o tendencias comunes en las respuestas, compararlas con la teoría existente y extraer conclusiones.
- Interpretación: Se establecen conclusiones y se determinan las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados.

Codificación de resultados

Para codificar los resultados obtenidos en las entrevistas a los diferentes expertos en el mercado del turismo venezolano se evaluó cuáles son los puntos más relevantes en los que la mayoría coinciden que se presentan en la siguiente Tabla N° 2.

Tabla 2 Codificación de los resultados

Tema	Etiqueta
Momentos comunicacionales	Muy relevante
Asesoría personalizada	Muy relevante
Identificación de necesidades del pasajero	Muy relevante
<i>Feedback</i> del pasajero al regreso del viaje	Relevante
Medios de comunicación	Poco relevante
Precios y métodos de pago	Poco relevante

Tabla 2. Codificación de los resultados. Fuente: Elaboración propia (2023).

Análisis e interpretación

La Tabla N° 2 presenta los puntos más destacados en las en entrevistas semi estructuradas a los expertos en el área del turismo nacional para la Propuesta de diseño de un

Plan de comunicación digital para agencias de viajes en Caracas. Se identificaron en las respuestas de los entrevistados los tópicos más recurrentes y se le asignó una etiqueta: “Muy relevante”, “Relevante” y “Poco relevante”.

Puede identificarse que los pasajeros buscan que el agente de viaje que los atiende materialice su sueño y le garantice una experiencia sin contratiempos. Además, que se encargue de todos los detalles antes, durante y después de un viaje, como la selección del lugar ideal hasta la reserva de vuelos, seguros de viajero, hoteles, excursiones, traslados, y hasta temas de visado y documentación. El pasajero que acude a una agencia de viajes desea tiempo y atención personalizada.

El asesor de viajes debe contar con una amplia de información y con una adecuada comunicación con el pasajero para captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente tiene en el viaje. Definitivamente el asesor debe demostrar ser un experto en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y además, con cualidades y con capacidad para captar las necesidades del pasajero.

Metodologías y técnicas del Proyecto

Para la realización del Trabajo Especial de Grado, bajo las metodologías de planificación, desarrollo y gestión de proyectos, se aplicarán las mencionadas a continuación:

Análisis PEST: Es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada por las empresas para evaluar el entorno externo en el que operan. Según Kotler *et al.* (2017), el análisis PEST se enfoca en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar el desempeño de una organización en su entorno externo. Este análisis proporciona información valiosa sobre el entorno externo que puede influir en la toma de decisiones estratégicas de cualquier organización.

Gracias al valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. Esta herramienta se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del

contexto en el que operará la organización y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla y sistemática (Martín, 2017).

El análisis PEST ayuda a las organizaciones a entender cómo estos factores externos pueden afectar su capacidad para alcanzar sus objetivos y tomar medidas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas.

FODA: Una matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización. Según Kotler *et al.* (2013), una matriz FODA es una representación gráfica de los factores internos y externos de la organización que se dividen en cuatro categorías: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA ayuda a las organizaciones a comprender su situación actual y a identificar áreas en las que pueden mejorar.

La matriz FODA es muy valiosa para el desarrollo de un plan de comunicación de una empresa. Según Belch y Belch (2018), el análisis FODA puede ayudar a las empresas a comprender su posición en el mercado y las oportunidades y amenazas que enfrentan. Al evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, los líderes empresariales pueden identificar áreas en las que se necesitan mejoras y desarrollar un plan de comunicación para abordarlas. Del mismo modo, al evaluar las oportunidades y amenazas en el mercado, los líderes empresariales pueden desarrollar un plan de comunicación que aproveche las oportunidades identificadas y mitigue los riesgos identificados.

La matriz FODA es una herramienta importante para el desarrollo de un plan de comunicación de una empresa, ya que permite evaluar los factores internos y externos que afectan a la organización. Los líderes empresariales pueden utilizar esta información para desarrollar un plan de comunicación efectivo que aborde las debilidades de la organización, aproveche las oportunidades identificadas y mitigue los riesgos identificados en el mercado.

Waterfall: La metodología de proyectos conocida como cascada o *waterfall* se refiere a un enfoque secuencial en el que las actividades del proyecto se realizan en una secuencia lineal y ordenada. Según PMI (2017), la metodología de cascada implica una secuencia de

fases que se completan antes de avanzar a la siguiente. Estas fases incluyen la planificación, el análisis de requisitos, el diseño, la implementación, la prueba y el mantenimiento.

Por otro lado, según Larson y Gray (2018), la metodología de cascada es una forma eficaz de gestionar proyectos complejos y se utiliza ampliamente en la industria de la construcción y en la ingeniería de *software*. Esta metodología ayuda a los líderes de proyectos a entender los requisitos del proyecto y a desarrollar planes realistas para cumplir con los plazos y objetivos del proyecto.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se realizará el desarrollo de la propuesta conceptual para responder al objetivo general planteado y sus respectivos objetivos específicos en orden secuencial, bajo las metodologías de proyectos definidas en el Marco Metodológico.

Objetivo específico 1. Diagnosticar la situación actual de las agencias de viaje en Venezuela, tomando como referencia cuatro de las más importantes en el país

Con el fin de lograr un diagnóstico más certero y cercano a la realidad de las agencias de viaje en Venezuela se realizaron entrevistas a expertos en el área. Los datos recopilados permitieron desarrollar las herramientas de planificación estratégica PEST y FODA, que se presentan a continuación. La aplicación de ambas fue clave para comprender y determinar las estrategias a seguir para la construcción de la propuesta de un plan de comunicación digital óptimo para agencias de viaje en Caracas.

Además, se realizó una investigación documental para conocer las prácticas actuales de cuatro de las agencias de viaje más importantes en Venezuela, con el fin de determinar cómo mantienen y desarrollan la comunicación con sus clientes (pasajeros) desde el primer contacto hasta su regreso posterior al disfrute de su viaje.

La siguiente tabla presenta las acciones en el entorno digital que hace cada agencia de viajes.

Tabla 3 Acciones en el entorno digital de las principales agencias de viajes de Caracas

Agencia de viajes		
Molina viajes	Página Web	https://www.molinaviajes.com/
	Instagram	@Molina Viajes
	Facebook	Molina Viajes
	Twitter	@Molina Viajes
	Whatsapp	+58 414-3324180
	Blog	
	Correo electrónico	reservasweb@molinaviajes.com
Quovadis	Página Web	https://www.quovadis.com.ve/
	Instagram	@quovadis
	Facebook	Quo Vadis Viajes
	Twitter	@QuoVadisViajes
	Whatsapp	
	Blog	
	Correo electrónico	cotizaciones@quovadis.com.ve
Viramundo	Página Web	https://viajesviramundo.com/
	Instagram	@viajesviramundo
	Facebook	Viajes Viramundo
	Twitter	@VIAJESVIRAMUNDO
	Whatsapp	
	Blog	https://viajesviramundo.com/blog-viajes/
	Correo electrónico	viramundousaam@gmail.com
Humbolt	Página Web	https://www.viajeshumboldtplus.com/
	Instagram	@viajeshumboldtplus
	Facebook	
	Twitter	@viajeshumboldt
	Whatsapp	+58 412-9185003
	Blog	
	Correo electrónico	plus@viajeshumboldt.com

Tabla 3. Acciones en el entorno digital de las principales agencias de viajes de Caracas. Fuente: Elaboración propia (2023).

Todas las agencias de viajes que sirvieron de base para este trabajo de nuevo cuentan con una página web, con información sobre la agencia de viajes, servicios ofrecidos, preguntas frecuentes, cómo contactarlos. Sin embargo, no cuentan con plataforma de reserva y pago de servicios, el sitio web de las agencias de viajes debe estar configurado para recibir pagos en

línea y reservas turísticas, estos sistemas se pueden adicionar como *plugins* o aplicaciones externas del sitio web.

Además, las páginas web de las agencias de viajes deben ser actualizadas constantemente; no solamente con la información de los planes y promociones, sino también en estrategias de SEO y posicionamiento web, Mobile friendly y diferentes tecnologías que son actualizadas constantemente.

Las cuatro agencias de viajes tienen presencia en Instagram y Twitter, tres de ellas están en Facebook. Pero publican más frecuentemente en Instagram. Y suelen replicar la misma información a las dos redes sociales. Por lo tanto, se recomienda en el desarrollo del proyecto que trabajen en la creación de los pilares de contenidos de cada red social propuesta en el presente trabajo de grado.

Para la Escuela emprendedores (2020) Instagram es la red social principal para una estrategia de marketing turístico, debido a que permite subir contenido de valor audiovisual y se adapta mejor al público más joven. Aunque es una plataforma por excelencia para fotografías, la visualización de videos ha aumentado 150% (Hotelmize, 2019). En un mercado tan competitivo, es esencial crear una identidad que defina a la empresa y refleje sus valores, empleando *hashtags*; estas palabras clave dan visibilidad en las búsquedas y favorecen la participación del visitante de la red social.

En la comunidad de Facebook se pueden subir fotos o vídeos, teniendo constante *feedback* de quienes están ahí. Aunque se adapta a un público más adulto, del mismo modo tiene un gran potencial (Canalís, 2019). En el 2019, esta red social contaba con más de 2.700 millones de usuarios mensuales (Hotelmize, 2019), continúa siendo la red social más utilizada en el mundo. Facebook permite crear comunidades en torno a alguna temática de interés común, por lo que permite a las agencias de viajes, acercarse al público que empieza a consultar qué hacer en sus próximas vacaciones a través de esta comunidad para dar respuesta a las consultas y, sobre todo, poder dar respuesta a quejas u opiniones negativas de forma pública.

En el caso de Twitter, es la plataforma ideal para una mejor interacción directa con el pasajero porque a través de ella se puede utilizar los *hashtags* de la campaña y la agencia, y subir en tendencia.

Las cuatro agencias de viajes tienen correo electrónico para que el pasajero pueda escribirle y hacer consultas al agente de viajes. Gracias a estos pasajeros que escriben a la agencia de viajes se puede constituir la base de datos para el envío de *email marketing*. Prácticamente no existe ningún sector de negocio que no pueda aprovechar las ventajas que el canal del email ofrece para acompañar a los *leads* y los clientes a través del *customer journey*. Pero, en el caso concreto del sector de viajes el correo electrónico es una herramienta que encaja a la perfección al ser de bajo costo, es visualmente atractivo y altamente personalizable, permite una comunicación directa, aumenta la ratio de conversión y el retorno de inversión.

Solo dos de las agencias de viajes cuentan con mensajería instantánea a través de WhatsApp. Hay muchas razones para que empresas turísticas usen las mensajerías. De hecho, el 25 % de toda la comunicación con clientes en este sector ya ocurre por WhatsApp, Facebook Messenger y otras aplicaciones de mensajería. (Sinch Engage, 2023). La mensajería instantánea a través de Whatsapp y de Telegram es de fácil manejo tanto por parte de las empresas como de los clientes. Permiten dar respuesta a consultas con rapidez y dar un trato cercano al turista y respuesta casi inmediata a sus dudas.

Para comprender aún mejor el porqué es importante el desarrollo de un plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela se realizó un comparativo que resume las ventajas y desventajas de las agencias tradicionales con las agencias de viaje totalmente digitales, desde el punto de vista comunicacional. Es importante destacar que el presente Trabajo Especial de Grado se circunscribe en las agencias de viajes definidas en el Artículo 1 del Reglamento sobre Agencias de Viajes y Turismo (1999).

Tabla 4 Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales (parte 1).

Aspecto	Agencias Tradicionales	Agencias en Línea
Soluciones personalizadas	Pros: El agente de viaje busca opciones que se ajusten al presupuesto y gustos del cliente. Esto simplifica la búsqueda.	Pros: Permite ajustar el presupuesto y los destinos, según las necesidades y requerimientos personales.
	Contras: Si el agente no conoce bien al cliente, puede haber falta de conocimiento sobre los gustos del cliente y llevar a lugares no deseados.	Contras: La amplia gama de opciones puede generar dificultades en la toma de decisiones y consumir tiempo adicional.
Tiempo utilizado para las reservas	Pros: Si el agente conoce al cliente, puede buscar rápidamente una solución de viaje adecuada según su experiencia.	Pros: Las reservas son instantáneas y permiten una cancelación y reprogramación sencilla.
	Contras: Si el cliente no está seguro o busca personalización, puede llevar más tiempo cerrar una reserva debido a la variedad de opciones disponibles.	Contras: La abundancia de opciones puede dificultar la decisión y generar pérdida de tiempo.
Seguridad	Pros: Las agencias tradicionales brindan un marco de seguridad y responsabilidad al momento de reservar y se hacen cargo de las ventas en caso de problemas.	Pros: Al reservar a través de sitios reconocidos, hay una alta probabilidad de que la reserva sea exitosa.
	Contras: Si la agencia o el mayorista quiebran, puede haber problemas para el cliente final.	Contras: Aunque menos probable, también existen riesgos en caso de fallas de agencias en línea.
Experiencia	Pros: Los agentes de viaje con experiencia pueden brindar soluciones más adecuadas y contar con contactos para resolver problemas. El contacto humano lo hace ante los ojos del cliente más real y certero.	Pros: La experiencia de una agencia online es la tecnología que le brinda al usuario final al momento de realizar una búsqueda y reserva.
	Contras: Si el agente no tiene mucha experiencia, puede utilizar proveedores que no sean de la calidad esperada por el cliente y eso generará algún problema a la vuelta del viaje seguramente.	Contras: Si el usuario no sabe qué buscar, posiblemente sea un lugar hostil para la búsqueda de un consejo de experiencia.

Tabla 4. Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales (parte 1). Fuente: InfoViajera.com (2020).

Tabla 5 Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales (parte 2)

Aspecto	Agencias Tradicionales	Agencias en Línea
Precios	Pros: Muchas veces, el agente experimentado sabe dónde y en qué sistema reservar. Esto brindará un buen precio en la reserva para el cliente, el cual puede ser mejor que lo que se consigue online inclusive.	Pros: Generalmente el precio online es más económico, con una buena búsqueda. Esa flexibilidad es útil y, al hacerlo el propio usuario, es simple y rápido.
	Contras: Justamente por tratar con sus proveedores habituales, cercanos o cómodos, no siempre es el mejor precio de plaza. Ahí es cuando el balance de seguridad y precio comienzan a jugar pulseada en algunas ocasiones.	Contras: La gran cantidad de ofertas hace que muchas veces se termine utilizando mucho tiempo para definir la contratación. Además, el mismo hotel puede tener diferentes precios en distintos portales.
Consulta de información por parte del viajero	Pros: La atención personalizada hace que el cliente se sienta en confianza con lo que se le está proponiendo en un viaje.	Pros: Más que la agencia en sí, se refiere a la información online. Hay mucho por leer y aprender antes de viajar. Son muy útiles los comentarios de los viajeros cuando están en portales que verifican que la persona efectivamente haya estado ahí.
	Contra: La mirada parcial del agente termina definiendo si tal o cual hotel, actividad o ciudad cree que es recomendable para su cliente y puede no estar llegando a entender lo que se necesita para el viaje.	Contras: La sobrecarga de información generará en el viajero no tan experimentado muchas dudas. Idas y vueltas sobre los destinos, actividades y reservas.
Soluciones a problemas	Pros: Ante un problema puntual, que puede surgir con normalidad en un viaje, el agente podrá resolverlo durante o después del viaje con un reintegro de algo mal cobrado, por ejemplo.	Pros: Las agencias online en general tienen soporte 24x7, brindando ayuda al viajero en cualquier momento.
	Contra: No siempre el agente se encuentra con posibilidad de solucionar el problema cuando surge. Generalmente no tienen un servicio 24x7.	Contras: El soporte de call center no siempre tiene la respuesta que el viajero espera. Ante reclamos posteriores al viaje, a veces se hace tedioso lograr respuestas.

Tabla 5. Comparación de ventajas y desventajas entre agencias de viajes tradicionales y agencias de viajes digitales. Fuente: InfoViajera.com (2020).

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta útil para comprender el entorno en el que operan las empresas y cómo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos pueden afectar sus operaciones y estrategias. En el caso de las agencias de viaje tradicionales en Venezuela, un análisis PEST podría arrojar las siguientes consideraciones:

Político: Las agencias de viaje en Venezuela están reguladas por la Ley de Turismo de 2014 y otras leyes relacionadas que establecen requisitos para la obtención de licencias y autorizaciones para operar en el sector. Sin embargo, la inestabilidad política en el país, la falta de seguridad y las restricciones de viaje impuestas por otros países pueden afectar negativamente la demanda de servicios de las agencias de viaje. Venezuela ha enfrentado en los últimos años una situación política y económica complicada, lo que ha afectado la actividad turística en general. Además, existen regulaciones y trámites burocráticos para la obtención de permisos y licencias para operar en el sector turístico (Valero, s.f.).

Sin embargo, Para García (2022) el 2022 fue uno de los años en los que se han dictado menos regulaciones en Venezuela. Ni desde la Asamblea Nacional ni desde el Poder Ejecutivo Nacional se dictaron reformas legales particularmente relevantes para el entorno legal venezolano. No se dictaron regulaciones generales o especiales que implicaran cambios significativos para la actividad de la empresa privada. Las únicas dos Leyes sancionadas de impacto en el entorno legal venezolano fueron la Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales y la reforma a la Ley de Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras.

Lo anteriormente expuesto es consecuencia de los cambios que se ha venido produciendo en el entorno empresarial venezolano y, en particular, en el entorno legal aplicable a los inversionistas nacionales y extranjeros. Ese proceso de cambios tiene los siguientes rasgos en lo político:

- Fin de los Decretos de Estado de Excepción.
- Ausencia de Ley habilitante a favor del Presidente de la República.
- Simplificación del régimen cambiario.
- Fin de la política fiscalizadora.
- Fin de la política expropiatoria.
- Restitución de activos expropiados.

- Venta de acciones de empresas públicas en el mercado de valores.
- Las bases legales fundamentales para la inversión privada: la Ley Constitucional Antibloqueo y la Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales.

Por otro lado, el 13 de enero de 2022 la Asamblea Nacional aprobó su “Programa Básico Legislativo” para el año 2022. Algunos de esos proyectos de Ley provenían de la agenda legislativa de 2021, mientras que otros fueron incorporados al aprobarse la agenda legislativa en enero de 2022. Por otra parte, hay proyectos de Ley que estaban incluidos en el “Plan Legislativo Nacional” de 2021 que no fueron incluidos en esa agenda legislativa, como fue el caso de la reforma a la Ley Orgánica de Hidrocarburos o la reforma a la Ley de Minas (García, 2022).

Figura 3 Materias aprobadas en el “Programa Básico Legislativo” aprobado en enero de 2022 y Leyes efectivamente sancionadas durante 2022.



Figura 3. Materias aprobadas en el “Programa Básico Legislativo” aprobado en enero de 2022 y Leyes efectivamente sancionadas durante 2022. Fuente: lega.law (2022).

De acuerdo con los escenarios analizados durante el foro Prospectiva Venezuela 2023 Semestre I, organizado por el Centro de Estudios Políticos y Gobierno (CEPyG) de la Universidad Católica Andrés Bello UCAB el año 2023 no será fácil para Venezuela. Los expertos que participaron en el foro advirtieron que, aunque se retomó la negociación en México, el gobierno “no tiene incentivos de negociación real y preferirá mantener el poder antes de ceder espacios a la oposición, aun cuando la economía se siga deteriorando y la crisis social se profundice” (El Ucabista, 2022).

De acuerdo con el portal El Ucabista (2022) en el 2023 las Elecciones Primarias de la oposición venezolana son un punto clave. Para el director de Súmate y miembro de la

Comisión Nacional de Primaria, Roberto Abdul, la primera es una oportunidad de re politizar la lucha por la democracia y avanzar en la construcción de la estructura organizativa para las elecciones presidenciales de 2024.

Félix Arellano, internacionalista y profesor titular de la UCV, indica que adquieren importancia vital países como Rusia y China, que viven momentos interesantes. El caso de Rusia, luego de la invasión a Ucrania, es catalogado como un Estado fallido; mientras que China, después de ratificar a Xi Jinping durante la realización del Congreso del Partido Comunista, se enfrenta a fuertes protestas de la población, lo cual resulta un hecho inédito en este país. Por otra parte, el gobierno de Joe Biden, en Estados Unidos, tratando de ceder en algunas sanciones con el fin de captar petróleo intenta bajar la presión con Venezuela, además la fecha de las elecciones presidenciales en Estados Unidos coincide con la de Venezuela; la relación entre ambos países podría ser potenciado durante la contienda electoral norteamericana. Arellano hizo énfasis igualmente en la incidencia que tendrán los gobiernos de Gustavo Petro en Colombia y de Lula Da Silva en Brasil en sumar voluntades latinoamericanas y en foros regionales para las donaciones, así como en temas de proyección global (El Ucabista, 2022).

Sin embargo, la vicepresidenta Ejecutiva, Delcy Rodríguez afirmó que El Gobierno de Venezuela impulsará los sectores petrolero, minero y turismo en el 2023 como parte de su programa de recuperación económica durante un foro sobre las perspectivas para 2023, organizado por la Confederación de Industriales (Conindustria), aseguró que el Ejecutivo promoverá el desarrollo de estos sectores (Banca y negocios, 2022).

Económica: La economía de Venezuela ha estado en recesión en los últimos años, con altos niveles de inflación y devaluación de la moneda. Esto ha llevado a una disminución en la capacidad adquisitiva de los consumidores y ha afectado el gasto en turismo y viajes. Además, la falta de acceso a divisas extranjeras ha afectado la capacidad de las agencias de viaje para ofrecer paquetes turísticos a precios competitivos (Valero, s.f.).

El 2022 ha sido uno de los años en los que se han dictado menos regulaciones en Venezuela. No se dictaron regulaciones generales o especiales que supusieron cambios significativos para la actividad de la empresa privada. Las únicas dos Leyes sancionadas de impacto en el entorno legal venezolano fueron la Ley Orgánica de las Zonas Económicas

Especiales y la reforma a la Ley de Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (García, 2022).

De acuerdo con García (2022) las Leyes en materia económica sancionadas por la Asamblea Nacional en 2022 fueron las siguientes:

- Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (febrero).
- Reforma a la Ley Contra la Corrupción (mayo).
- Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (julio).

Las regulaciones administrativas más importantes dictadas por el Poder Ejecutivo Nacional en 2022 fueron las siguientes (García, 2022):

-Tributos:

- Providencia que fija las tasas por concepto de prestación de servicios de los Registros y Notarías
- Exoneración del impuesto a las grandes transacciones financieras
- Decreto de prórroga de exoneraciones
- Aumento de la Unidad Tributaria de cero coma cero dos Bolívars (Bs. 0,02) a cero coma cuarenta Bolívars (Bs. 0,40).
- Exoneración del Impuesto sobre la renta en títulos valores u otros instrumentos de similar naturaleza emitidos y avalados por el Banco Central de Venezuela.
- Exoneraciones de impuestos de importación, impuesto al valor agregado y tasa por determinación del régimen aduanero a la importación.
- Exoneración del ISLR los enriquecimientos netos gravables de fuente territorial obtenidos por las Asociaciones Cooperativas constituidas conforme a las disposiciones establecidas en el Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

- Laboral:

- Aumento del salario mínimo mensual a Bs. 130,00

- Aumento del beneficio del Cestaticket Socialista a Bs. 45,00

- Banca

- Modificación de las normas que regulan el encaje legal
- SUDEBAN autoriza el otorgamiento de créditos sobre 10% de depósitos en cuentas de libre convertibilidad
- Porcentaje de cumplimiento mínimo obligatorio para la Cartera Productiva Única Nacional
- Se aumenta la tasa de los préstamos de la Cartera Única Productiva Nacional de 2% a 6%
- Normas relativas al capital social mínimo para la constitución y funcionamiento de las instituciones bancarias
- Requisitos para el otorgamiento de financiamiento para el fomento y desarrollo de emprendimientos de personas naturales
- Eliminados montos mínimos para la compra de divisas y establecido un límite anual

- Mercado de valores

- Normas relativas a la oferta pública de valores de emprendedores.
- Flexibilización de los requisitos para abrir cuentas de corretaje bursátil.

- Telecomunicaciones

- Reglamento de vías generales de telecomunicaciones

- Aduanas

- Reforma del Arancel de Aduanas

- Moneda

- Expresión de los precios en la escala monetaria vigente

- Hidrocarburos

- Vigencia de la declaratoria de emergencia energética de la industria de hidrocarburos

- Exportaciones

- Prórroga de dispensas de los regímenes legales para las exportaciones

- Seguridad ciudadana

- Normas relativas a la instalación, supervisión, evaluación, registro y seguimiento de los puntos de control de los órganos de seguridad ciudadana y la Fuerza Armada Nacional Bolivariana

Asdrúbal Oliveros, director de Ecoanalítica, señaló en el foro Prospectiva Venezuela 2023 Semestre I, que la economía venezolana tuvo un buen primer semestre en el 2022 pero en el segundo período entró en una especie de letargo donde el descuento para vender el petróleo aumentó, crecieron las presiones para aumentar el gasto público afectando la política inflacionaria y cambiaria, el consumo siguió creciendo pero se desaceleró y el mercado cambiario tiene fricciones importantes tanto en el oficial como el paralelo. El país se enfrenta a una economía donde no hay confianza con cinco problemas estructurales: forma parte del Top 6 de países sancionados, no puede cubrir las necesidades de financiamiento del sector privado, restricción de oferta de la economía, consumo muy limitado y la sostenibilidad fiscal (El Ucabista, 2022).

Según pronósticos del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el Producto Interno Bruto (PIB) de Venezuela crecerá un 3,6% en 2023, mientras que la inflación cerrará el año en 400 %, según proyección del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) (Banca y negocios, 2023).

Este estudio señala que “el deterioro de la infraestructura y los servicios básicos, la pérdida de encadenamientos sectoriales producto de la prolongada crisis interna y de las políticas económicas adversas al mercado, el escaso acceso al crédito bancario y la falta de capital humano, han mermado significativamente el producto potencial, petrolero y no petrolero, fijando un techo muy bajo de crecimiento”. “La pérdida de capacidad” para

ejecutar políticas monetarias y cambiarias, de estabilización de crecimiento económico y la ausencia de espacio para aplicar una política fiscal expansiva y compensatoria, “hacen aún más difícil promover y sostener el nivel de actividad económica interna” (Banca y negocios, 2023).

De acuerdo con este estudio el Banco Central de Venezuela (BCV) ha seguido una política antiinflacionaria centrada en el uso del tipo de cambio nominal como principal ancla de los precios internos “pero la elevada inflación y creciente dolarización limita mucho el alcance y éxito de tal política”. El Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF), entidad independiente al margen del BCV, señala que la economía de Venezuela se contrajo un 8,3% en los tres primeros meses del año 2023 respecto al mismo periodo de 2022, tras siete trimestres consecutivos de crecimiento, una caída que responde a la desaceleración del ritmo de producción de bienes y servicios (Banca y negocios, 2023).

Sin embargo, durante un foro sobre las perspectivas para 2023, organizado por la Confederación de Industriales (Conindustria), la vicepresidenta de la República, Delcy Rodríguez, aseguró que el Ejecutivo seguirá promoviendo el crecimiento económico y recuperando la producción en el sector petrolero y el minero, además de impulsar el turismo nacional (Banca y negocios, 2022).

Social: A pesar de las dificultades económicas y políticas, el turismo sigue siendo una actividad popular en Venezuela. Sin embargo, la percepción negativa de la seguridad en el país y la falta de confianza en la moneda local pueden desalentar a los turistas a visitar el país y utilizar los servicios de las agencias de viaje tradicionales. Además, la pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente la demanda de servicios de viaje y ha limitado la movilidad internacional. La situación de inseguridad en algunas zonas del país ha generado un temor en los turistas nacionales e internacionales a la hora de realizar viajes. Además, la tendencia de los viajeros a utilizar plataformas digitales para planificar sus viajes y la falta de adaptación de las agencias de viaje tradicionales a estas nuevas formas de consumo también afectan su desempeño (Algarra, 2021).

De los 28,98 millones de venezolanos que habitan el país en febrero del 2022, 88% vive en zonas urbanizadas, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. En promedio, los ciudadanos poseen 30 años y el 97% de las personas saben leer y escribir (Medina, 2022).

De acuerdo con el informe mundial de La Organización de Derechos Humanos (2023), Venezuela atraviesa una emergencia humanitaria compleja, con 5,2 millones de personas, lo que corresponde al 18% de la población, sin acceso a atención básica de la salud ni a una nutrición adecuada, con persecuciones a los defensores de derechos humanos y organizaciones de la sociedad civil, falta de protección para las comunidades indígenas y condiciones penitenciarias deficientes. Además, el éxodo de cerca de 7,1 millones de venezolanos representa una de las mayores crisis migratorias del mundo.

La directora ejecutiva del Instituto Prensa y Sociedad (Ipys), Marianela Balbi, advirtió que se ha destruido el tejido de medios de comunicación privados diversos y plurales, se creó una sociedad donde impera la opacidad, el silencio, la desinformación y la censura. El gobierno nacional controla todos los medios: radio, televisión, prensa, redes sociales para imponer su narrativa (El Ucabista, 2022).

De acuerdo con el informe de coyuntura de Venezuela del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello UCAB (2023), examinando el desempeño del empleo en Venezuela, la tasa de ocupación pasó de 48,4% en 2021 a 49% en 2022, leve incremento que se tradujo en 395 mil nuevos ocupados. La tasa de ocupación sigue siendo baja si se le compara con la del promedio del sector público.

En cuanto a la ocupación por actividad económica, entre 2021 y 2022 la absorción de trabajadores fue mayor en las actividades ligadas al “Transporte, almacenamiento, alojamiento y servicio de comida, comunicaciones y servicios de computación”, con un incremento de su participación de 4%, lo que permite proyectar que el sector turístico va en incremento por el leve ascenso en los alojamientos (UCAB, 2023).

La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida ENCOVI (ENCOVI, 2022) refleja una mejora en la actividad laboral del venezolano, consecuencia de la superación de la fase más crítica de la pandemia y los cambios en el contexto que favorecieron la expansión del gasto privado, estas no han sido suficientes como para revertir la problemática estructural del mercado laboral, como la reducción del tamaño del mercado y la informalización y empleos precarios.

Venezuela ha atravesado desde el año 2014 una profunda crisis que se visualiza en las distintas dimensiones que conforman las condiciones de vida de su población. Tal como muestra la ENCOVI en sus diferentes ediciones, esta crisis se ha manifestado en: la pérdida de fuentes estables de ingreso, fundamentalmente las relativas a los ingresos salariales como consecuencia de la disminución de puestos de trabajo, y las bajas remuneraciones de los que han logrado mantener sus empleos. Lo que se traduce en deterioro de la calidad de vida de los hogares venezolanos que impiden la satisfacción de necesidades básicas, relacionadas tanto con el acceso a la alimentación como a los servicios públicos básicos (agua y electricidad). A raíz de esto, un número considerable de venezolanos, especialmente jóvenes, han emigrado, lo que reconfigura la estructura demográfica de la nación (UCAB, 2023).

En el segundo semestre de 2021 y el primer semestre de 2022, se visualiza una mejora relativa en el entorno macroeconómico interno, acompañada por la flexibilización del confinamiento y un mayor abastecimiento interno de combustible, lo que tuvo un impacto positivo en el comportamiento del mercado laboral y en lo relativo a la evolución de la pobreza, especialmente la que se mide a partir de los ingresos monetarios. Es la primera vez en ocho años que ENCOVI registra una caída en los índices de pobreza. Sin embargo, la pobreza se ubicó en 2022, en 81,4% y la pobreza extrema en 50,2%, niveles que siguen siendo de los más elevados de la región latinoamericana (UCAB, 2023).

La moderada mejora en materia de pobreza en términos monetarios ha estado acompañada por un significativo incremento en la desigualdad distributiva. El índice de Gini se ha venido incrementando a lo largo de la última década, llegando a un máximo en 2017, cuando la economía entró a un proceso hiperinflacionario. El deterioro en la distribución del ingreso ya ha colocado a Venezuela como uno de los países más desiguales del mundo (UCAB, 2023).

En relación con el perfil demográfico de los hogares venezolanos, la jefatura femenina ha registrado un importante aumento en las últimas dos décadas. En la ENCOVI 2021 las mujeres superan a los hombres en 54%. Este incremento puede deberse: al proceso de emigración que se ha experimentado en el país, el avance del envejecimiento poblacional, caracterizado por la predominancia de las mujeres a causa de su mayor esperanza de vida; el nivel de interrupción de las uniones y la mayor autonomía e independencia que han adquirido

las mujeres, debido a su participación en el mercado laboral y en el sistema educativo. También se asocia a la condición de pobreza y al papel central de la mujer en la familia venezolana (UCAB, 2023).

En relación con la composición demográfica de los hogares, la ENCOVI 2021 señala que el 40% de los hogares en Venezuela están conformados por niños y miembros de generaciones intermedias, mientras que 28% conviven solamente miembros pertenecientes a este último grupo generacional. Les siguen los hogares “sin niños” (13%) y los formados solo por personas mayores (10%); los de tipo multigeneracional llegan a 7%. (UCAB, 2023).

El ministro del Poder Popular para el Turismo, Alí Padrón, indicó que la actividad turística en el territorio venezolano ha ido en ascenso desde el año 2021. Por ejemplo, se proyectan la contratación de 280 vuelos chárter a la isla de Margarita de pasajeros provenientes de Rusia, Cuba, Polonia, Colombia, Italia y España. (Mintur, 2023).

Venezuela sostiene un intercambio con la Federación Rusa, 22 mil turistas han visitado el país, en vuelos chárter directos que conectan a Moscú con la isla de Margarita. (Mintur, 2023).

Tecnológico: Las agencias de viaje en Venezuela han adoptado cada vez más tecnologías digitales para mejorar su eficiencia y alcance, como el uso de sus páginas web y redes sociales para promocionar sus servicios. Sin embargo, la falta de infraestructura y la baja penetración de Internet y *smartphones* en algunas áreas pueden limitar el alcance de estas tecnologías y afectar la capacidad de las agencias de viaje para llegar a nuevos clientes y mercados. Sin embargo, según Medina (2022) La población de Venezuela estaba conformada en febrero de 2022 por 28.98 millones de habitantes, donde el 72% tenía acceso a internet y 53% eran usuarios activos de redes sociales. Estas cifras son atractivas para que las agencias de viajes se impulsen a adentrarse en el mundo digital. Además, la competencia de las agencias de viaje en línea ha aumentado en los últimos años, lo que puede afectar la participación de mercado de las agencias de viaje tradicionales.

Por otro lado, las agencias de viajes acceden a los *Global Distribution System* (GDS por sus siglas en inglés) o, según su traducción al castellano, los Sistemas de Distribución Global que son un conjunto de software que le permite acceder a las reservas e itinerarios de

compañías aéreas hoteles y otras compañías turísticas en el mundo para programar los viajes de los pasajeros. Funciona como un buscador porque permite elegir entre varias rutas y con mayor facilidad, porque cuenta con una base de datos completa de servicios. (Ostelea, 2022).

En líneas generales un GDS funciona de la siguiente manera: una agencia de viajes ofrece servicios como noches de hotel, boleto aéreo o renta de autos al pasajero, pero no es la dueña de estos servicios, solo actúa como intermediario. El GDS permite visualizar al agente de viajes todos los servicios disponibles al momento para ofrecerlos al pasajero y así cuando el cliente decide hacer la compra, en automático se envía la información al hotel, aerolínea arrendadora de auto o cualquier otro servicio solicitado. (Mendoza, 2021).

Los GDS constituyen un avance en la tecnología mundial para el turismo para optimizar la gestión de las agencias de viajes que posee las siguientes bondades: poder utilizar cualquier medio de pago, Una base de datos de proveedores y servicios turísticos a nivel mundial, la comparación de precios y disponibilidad de productos y servicios, acceso a información en tiempo real, modificar las reservas hasta el último momento, conexión con diversos proveedores y compras instantáneas, envío de información de manera telemática a los clientes (Ostelea, 2022).

Algunos de los GDS más utilizados por las agencias de viajes son: Amadeus, Sabre Holdings, Abacus, Travel Port, Galileo, Travelsky, KIU Systems, TCA Innsist, SiteMinder y Worldspan (Ostelea, 2022).

Sin embargo, a pesar del esfuerzo de las agencias de viajes de mejorar su presencia en las redes sociales y en sus páginas webs, hay un aspecto que no han logrado concretar, y es el de la venta de boletos, reservas de hoteles y otros servicios turísticos a través de sus páginas webs. La falta de conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas limita la capacidad de estas empresas para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

En resumen, el análisis PEST de las agencias de viaje tradicionales en Venezuela destaca los desafíos que enfrentan estas empresas en un entorno político y económico difícil, aunque también reconoce el interés de ciertos turistas en visitar el país. La adopción de tecnologías digitales podría ser una oportunidad para mejorar la eficiencia y la oferta de servicios de estas agencias, aunque la baja penetración de internet en algunas áreas puede limitar su alcance.

Las agencias de viaje tradicionales en Venezuela enfrentan una serie de desafíos en un entorno político, económico, social y tecnológico, lo que dificulta su capacidad para competir en el mercado del turismo mundial. A pesar de esto, la demanda de servicios de viaje sigue existiendo en el país y las agencias de viaje pueden aprovechar la adopción de tecnologías digitales para mejorar su eficiencia y alcance.

Venezuela ha atravesado una crisis política y económica que ha afectado a varios sectores de la economía, incluyendo el turismo. La inestabilidad política y la falta de confianza en las instituciones gubernamentales han creado un clima de incertidumbre que ha afectado a las decisiones de inversión y a la demanda de servicios turísticos. Además, las políticas gubernamentales de control de divisas extranjeras han limitado la capacidad de las agencias de viaje para adquirir las divisas necesarias para pagar a proveedores internacionales.

La falta de adaptación a las nuevas formas de consumo y la limitación en el uso de plataformas digitales son algunas de las principales limitaciones que enfrentan estas empresas en su desarrollo de negocios en el turismo.

Sin embargo, la falta de acceso a divisas extranjeras y la baja penetración de internet en algunas áreas pueden limitar su capacidad para ofrecer paquetes turísticos a precios competitivos y llegar a nuevos clientes y mercados. La percepción negativa de la seguridad en el país y la pandemia del COVID-19 también pueden afectar la demanda de servicios de viaje. Efectivamente, la falta de adaptación a las nuevas formas de consumo y la limitación en el uso de plataformas digitales son algunas de las principales limitaciones que enfrentan estas empresas en su desarrollo de negocios en el turismo.

En cuanto a los factores sociales, la pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente al sector turístico y a las agencias de viaje. La disminución de la demanda de servicios turísticos y la suspensión de vuelos internacionales han afectado a las agencias de viaje y su capacidad para generar ingresos. Además, la población ha adoptado medidas de precaución que incluyen evitar los viajes y los espacios turísticos, lo que ha disminuido aún más la demanda de servicios de las agencias de viaje.

Matriz FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA (ver Tabla N° 6) y el cruce de sus diferentes apartados (ver Tabla N° 7) para determinar las estrategias más adecuadas en el desarrollo del plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela.

Tabla 6 Matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas

Matriz FODA	
Fortalezas	Debilidades
- Atención de los agentes de viajes los 7 días de la semana, las 24 horas del día a través de los medios digitales. - Gran oferta de destinos a través de los sistemas mundiales de reservas aéreas informatizadas. - Conciencia de la importancia de la presencia en plataformas digitales y redes sociales.	- Desconocimiento del entorno digital. Las páginas web de las agencias de viajes resultan ser poco eficiente para los clientes y no existe una gestión profesional de redes sociales. - Falta de personal capacitado en <i>marketing</i> digital. - Carencia de campañas digitales pensadas en el logro de objetivos medibles.
Oportunidades	Amenazas
- Sector idóneo para la transformación digital. El mercado actual está orientándose más al ámbito digital que al tradicional. - El Estado venezolano está fomentando el desarrollo del turismo. - Los clientes buscan más estándares de calidad que de precio. - Posibilidad de expandir la oferta de servicios a otros países. - Los clientes buscan soluciones rápidas a sus necesidades, sin mayores trámites.	- Desconfianza del público en los procesos de compra en línea desde la página web y pasarelas de pago. - Incremento de la competencia en el sector turístico dentro del entorno digital. - Inestabilidad económica y social, derivada de las políticas públicas del Estado venezolano. - Dificultades de acceso a una conexión estable a Internet.

Tabla 6. Matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas. Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 7Cruce de matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
Fortalezas + Oportunidades (Éxito) Aprovechar la amplia oferta de destinos y la atención 24/7 para atraer a clientes fuera de Venezuela a través de campañas de publicidad en línea dirigidas a estos mercados.	Fortalezas + Amenazas (Reacción) Incrementar la inversión en publicidad en línea para defender la posición en el mercado frente a la competencia que ha comenzado a incrementar su presencia en línea.
Utilizar las redes sociales para promocionar paquetes turísticos que incluyan destinos poco convencionales, dentro y fuera del territorio Nacional, atractivos para un público específico.	Aprovechar la amplia cobertura fuera de territorio nacional a través de los medios digitales para ganar confianza del público en los procesos de compra en línea desde la página web y pasarelas de pago.
Explotar la oferta de destinos a través de los sistemas mundiales de reservas aéreas informatizadas para brindar a las clientes propuestas rápidas a sus necesidades.	Beneficiarse de la amplia oferta de destinos a través de los sistemas mundiales de reservas aéreas informatizadas para captar clientes fuera del país que no sufren la inestabilidad económica y social del venezolano.
Capitalizar la conciencia de la importancia de la presencia en plataformas digitales y redes sociales para mejorar los estándares de calidad al pasajero.	Emplear la presencia en plataformas digitales y redes sociales en el mundo para captar clientes que aprovechen las herramientas digitales.
Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
Debilidades + Oportunidades (Adaptación) Aprovechar la tendencia del mercado hacia lo digital para transformar la empresa en una agencia de viajes digital, mejorando la experiencia del cliente y la eficiencia en la gestión de la empresa con personal capacitado en <i>marketing digital</i> .	Debilidades + Amenazas (Riesgo) Reducir los costos de operación de la agencia, optimizando procesos y eliminando gastos innecesarios, de forma que se pueda mantener la rentabilidad y la viabilidad del negocio en un país con inestabilidad económica y social.
Desarrollar campañas digitales que enfatizan la calidad de los servicios ofrecidos por la agencia en lugar de centrarse únicamente en el precio, para diferenciarse de la competencia y atraer a clientes que valoran la calidad.	Capacitar al personal de marketing digital para establecer políticas claras de atención al cliente y gestión de crisis a través de los medios digitales, para mantener la confianza del público y proteger la reputación de la agencia ante situaciones imprevistas.
Ofrecer a los clientes soluciones rápidas a sus necesidades a través de páginas web eficientes y una gestión profesional de redes sociales.	Emplear la tecnología y los medios digitales para ofrecer páginas web eficientes y una excelente gestión de redes sociales que los diferencie de la competencia.
Expandir la oferta de servicios a otros países mediante uso inteligente de los recursos financieros para el impulso publicitario <i>online</i> .	Realizar campañas digitales de alcance internacional que no se vean afectadas por las dificultades de acceso a internet del venezolano.

Tabla 7. Cruce de matriz DOFA de una agencia de viajes en Caracas. Fuente: Elaboración propia (2023)

Las agencias de viajes compiten a diario por diferenciarse, en el mundo del marketing digital el turismo forma parte de los sectores que ha sufrido una mayor transformación, generando que sus planes apunten a la estrategia digital. Esto lo convierte en la herramienta más importante para lograr llegar al público objetivo. A pesar de que los medios masivos tradicionales aún continúan teniendo gran peso, se ha comprobado que la efectividad de los resultados obtenidos por medio de la segmentación que permite el uso de Internet, a través de las páginas web, redes sociales, email marketing y mensajería instantánea. El marketing digital puede ser explotado por muchas áreas, pero es importante resaltar el gran potencial que representa para las agencias de viaje y turismo.

Para esto es importante, no solo determinar el contenido, sino también cuáles son los canales digitales que empleará la agencia de viajes para abordar a su público objetivo, teniendo presente cuáles son esos valores que te hacen diferente ante la competencia y cuáles son sus puntos débiles. Estos factores marcarán el estilo de la comunicación y las publicaciones. En esta era reina la tecnología y los nativos digitales, con personas que están altamente familiarizadas con todo este entorno que realmente es el único que logra captar su atención e interés, y para los cuales Internet es el medio donde buscan que necesitan, incluso lo relacionado al turismo y los viajes.

Objetivo específico 2. Establecer los objetivos del plan de comunicación digital genérico para agencias de viaje en Venezuela

Para lograr establecer objetivos medibles y realizables es importante partir del concepto de objetivos SMART. Según el portal Qualtrics (s.f.) los SMARTs se refiere a las condiciones que deben cumplir los objetivos para ser considerados inteligentes y eficaces. Por lo tanto, es un tipo de enfoque estratégico que se centra en la definición y el cumplimiento de los objetivos. SMART es el acrónimo inglés de *specific* (específico), *measurable* (medible), *attainable* (alcanzable), *relevant* (relevante) y *timely* (a tiempo).

Por ello se establecen los siguientes objetivos genéricos medibles, que pueden aplicar a cualquier agencia de viaje en Caracas para desarrollar un plan de comunicación digital coherente con las necesidades de los potenciales pasajeros, considerando todo lo previamente analizado.

Objetivos SMART para el proyecto

- Aumentar el tráfico del sitio web en un 20% en los próximos seis meses a través de la implementación de una estrategia de marketing de contenidos y SEO (*Search Engine Optimization*).

- Incrementar la tasa de conversión en reservas de viajes en línea en un 15% durante el próximo trimestre a través de la optimización de la experiencia de usuario en el sitio web y la implementación de estrategias de *remarketing*.

- Mejorar la presencia en redes sociales y el compromiso de los seguidores en un 30% en los próximos seis meses mediante la creación de contenido atractivo y relevante, el aumento de la frecuencia de publicaciones y la interacción con la audiencia.

- Aumentar la satisfacción del cliente en un 25% en el próximo año a través de la implementación de una estrategia de atención al cliente en línea, el monitoreo constante de las opiniones y reseñas de los clientes y la resolución efectiva de los problemas y quejas.

Estos objetivos permitirán desarrollar las tácticas que se describirán en el desarrollo del tercer objetivo específico del presente Trabajo Especial de Grado, que serán organizadas mediante una EDT en un cronograma de proyectos, aplicando la metodología *waterfall* (cascada) en función de sus prioridades, alcances, costos y tiempo.

El pasajero que acude a una agencia de viajes se caracteriza por tener el impulso o necesidad de viajar. Usualmente, se trata de personas que lo hacen por motivos recreativos y adquieren productos y servicios turísticos que les permitan completar esta experiencia. Particularmente, el comprador de las agencias de viaje es una persona cuyo objetivo general es viajar, pero busca algo más. Desean una solución completa e integral, y las agencias de viajes deben ofrecer productos o servicios para brindar la experiencia de viaje inolvidable.

Para destacarse de la competencia, es fundamental que cada agencia de viaje se centre en su público objetivo para brindarle una experiencia positiva, no solo con el servicio que desea, sino también durante el proceso de compra. En este punto, es indispensable implementar estrategias *customer centric* y estudiar el comportamiento, preferencias, expectativas y necesidades del cliente en profundidad.

El presente Trabajo de Grado presenta un público objetivo genérico para una agencia de viajes en Caracas, cuyo fin es hacer turismo o viajar. El turista busca conocer el destino de manera cómoda y sencilla, por lo tanto, es esencial brindarle paquetes con pasajes, servicios de hotelería, excursiones y visitas guiadas. Por otro lado, el interés del viajero es descubrir, recorrer y disfrutar el o los destinos que visite, donde la recreación y las experiencias son el foco de estos consumidores, por lo que es importante que la agencia de viajes brinde distintas opciones de movilidad y propuestas de lugares para descubrir.

Se propone como público objetivo genérico a una persona entre 28 y 55 años, profesional, que buscan vivencias únicas a través de experiencias de viaje nuevas, auténticas y originales.

Para determinar cuáles son los canales digitales, que podrían ser más efectivos para la implementación de un plan de comunicación digital de una agencia de viaje es importante comprender las características de las plataformas más usadas comentadas por los expertos durante las sesiones de entrevistas.

A continuación, se detallan cuáles son los canales de comunicación idóneos para un plan de comunicación digital de una agencia de viajes en Caracas (ver Tabla N° 8), considerando todo lo anteriormente expuesto, lo comentado por los expertos.

Tabla 8 Canales de comunicación idóneos para un plan de comunicación digital de una agencia de viajes en Caracas.

Canal de atención digital	Razón
Redes sociales	Las redes sociales son un canal importante para llegar a una audiencia amplia y diversa, y permiten una interacción directa con los clientes. Además, se pueden utilizar para promocionar paquetes turísticos, compartir testimonios de clientes satisfechos y mostrar contenido visual atractivo de los destinos turísticos. A efectos de este proyecto se prevé incluir en el plan de comunicación digital Instagram, Twitter, Facebook y YouTube como plataformas para impulsar el <i>branding</i> y el reconocimiento de marca, basado en el desarrollo de pilares de contenido.
Sitio web	Un sitio web es la plataforma principal donde se puede presentar información completa y detallada sobre los servicios y productos que ofrece la agencia de viajes. Además, permite la realización de compras en línea y la generación de contactos directos con los clientes interesados. Es importante que el sitio web sea fácil de navegar, tenga una estética atractiva y un diseño responsivo para adaptarse a diferentes dispositivos móviles. A efectos de este proyecto se plantea incluirlo como eje central de la información y que además esté integrado con un sección de blog para impulsar la participación de los usuarios.
Email marketing	El email marketing es una herramienta eficaz para mantener una comunicación constante con los clientes y tenerlos informados sobre promociones, nuevos paquetes turísticos y ofertas especiales. Es importante que los correos electrónicos sean personalizados, relevantes y atractivos para el usuario. En el plan de comunicación digital se presentarán recomendaciones para el envío de correos masivos efectivos para las diferentes etapas de comunicación con el cliente.
Mensajería instantánea	La mensajería instantánea es una opción cada vez más utilizada por los usuarios para comunicarse con empresas y obtener información sobre productos y servicios. Las agencias de viajes utilizan aplicaciones de mensajería como WhatsApp o Telegram para responder preguntas, brindar atención personalizada y realizar ventas en línea, pero sin una estrategia básica que les permita garantizar un flujo constante y organizado de la información. Se plantearán acciones para aplicar en estas plataformas de una manera más efectiva.

Tabla. 8. Canales de comunicación idóneos para un plan de comunicación digital de una agencia de viajes en Caracas. Fuente: Elaboración propia (2023).

Los canales de atención digital recomendados para una agencia de viajes en Venezuela son las redes sociales, el sitio web, el email marketing y la mensajería instantánea. Estos

canales permiten una comunicación directa y efectiva con los clientes potenciales y existentes, así como la promoción de servicios y productos de manera atractiva y personalizada, siempre y cuando se estandaricen los procesos de comunicación, indistintamente del personal que los ejecute. De allí parte la importancia de la implementación del plan de comunicación digital que, al establecerse, dará instrucciones claras de los pasos a seguir para llevar una relación ganar-ganar con los clientes. Es importante que la agencia de viajes se adapte a las necesidades y preferencias de su audiencia y tenga una presencia activa y constante en los entornos digitales.

A modo de referencia se indica en la siguiente tabla los activos organizacionales de las cuatro de las agencias de viaje más importantes en Caracas para orientar cuáles deben ser las directrices estratégicas que debe seguir una agencia de viajes para gestionar sus equipos y cómo posicionarse en el mercado para lograr sus objetivos. Estos activos constituyen los fundamentos de la cultura organizacional o la filosofía de una empresa, que es el pensamiento que explica la razón de ser y actuar de cada organización.

Tabla 9 Activos organizacionales de las principales agencias de viajes de Caracas

Agencia de viajes	Misión	Visión	Valores
Molina Viajes	Encantar a nuestros clientes con servicios turísticos memorables.	Ser líderes a nivel nacional en los servicios de viajes que ofrecemos a los clientes personales y corporativos, orientados en las necesidades de las nuevas generaciones	Respeto, calidad en nuestros servicios, trabajo en equipo, comunicación, orientación al logro
Quovadis	Ofrecer la mejor experiencia de viaje a nuestros clientes corporativos, de placer y de consolidación, seleccionando proveedores confiables y desarrollando innovadoras plataformas tecnológicas que permitan crecer en otros mercados, con colaboradores y aliados calificados, ofreciendo asesoría	Ser la empresa de referencia en el mercado nacional e internacional para la prestación de servicios turísticos globales con proveedores idóneos y uso de tecnología de punta que permitan impulsar relaciones comerciales estratégicas que beneficien a nuestros clientes a nivel mundial, logrando	Calidad de servicio, responsabilidad, honestidad, lealtad, confianza, confidencialidad, seguridad, mejora continua
Viramundo	Brindamos un servicio personalizado de confiabilidad y calidad a todos nuestros clientes, forjando una sólida imagen de confianza y experticia en el área de viajes. También ofrecemos acceso a las tarifas más complacientes con el mejor servicio porque somos su mejor opción cuando de viajar se trata.	Llegar a ser la agencia de viajes consolidada más prestigiosa y confiable de nuestra región por el servicio, seguridad y atención que brindamos a nuestros clientes y aliados, ofreciendo la mejor atención del mercado y promoviendo un ambiente de buenas relaciones para obtener la plena satisfacción de nuestros pasajeros y asociados.	Confiabilidad, pasión y compromiso, trabajo en equipo, lealtad, respeto e inclusión
Humbolt	Ofrecer servicios integrales y una vivencia excepcional antes, durante y después de su viaje, podrán contactar ambas empresas online y de manera presencial en nuestras 7 sedes a nivel nacional.		

Tabla 9. Activos organizacionales de las principales agencias de viajes de Caracas. Fuente: Elaboración propia (2023).

Objetivo específico 3. Desarrollar la propuesta de plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela aplicando metodologías de proyectos

Gracias a las entrevistas con expertos y la revisión de la literatura especializada se aplicarán las metodologías de planificación, desarrollo y gestión de proyectos idóneas para la creación de un plan estratégico de comunicación digital de una agencia de viajes venezolana. El primer paso será construir una Estructura de Desglose de Trabajo, conocida como EDT o WBS, por sus siglas en inglés.

Estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS)

Como se mencionó anteriormente una Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT) según PMI (2021) es una “descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos” (p.81). A efectos de este proyecto puede visualizarse [aquí](#) o ver la Figura N° 4.

Figura 4 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

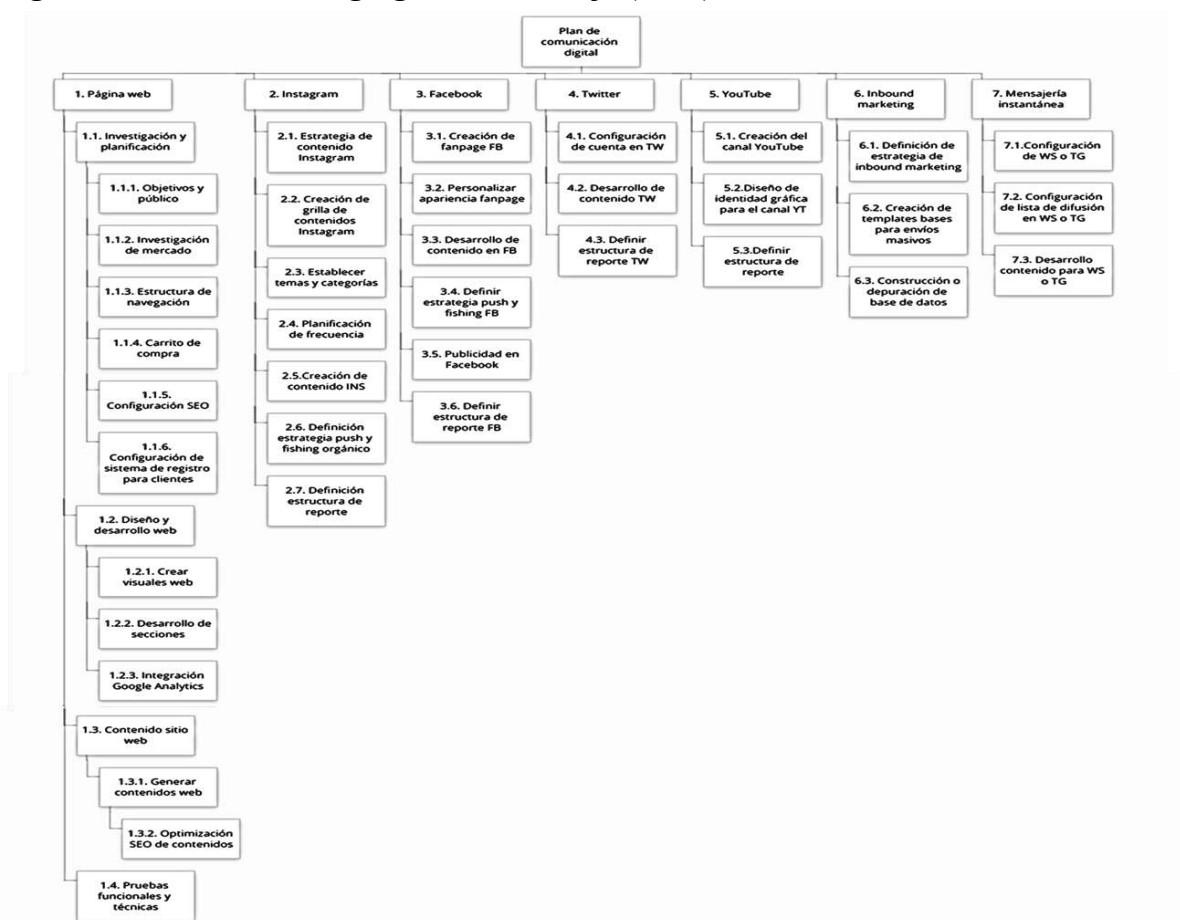


Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT). Fuente: Elaboración propia (2023).

Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS).

A continuación, se presenta el Diccionario de la EDT, que organiza todas las tareas a incluirse en el cronograma de trabajo para el desarrollo del plan de comunicación digital de una agencia de viajes en Venezuela, según el perfil que se ha planteado en el presente Trabajo Especial de Grado.

Es importante mencionar que estas tareas están trazadas para desarrollarse en un tiempo máximo de 3 meses, en base al presupuesto y el alcance establecido, considerando las horas hombre disponible por parte de los talentos que se plantean estén involucrados en el desarrollo del proyecto.

Se organizan las tareas en este diccionario de la EDT considerando el orden de prioridad y prelación (ver Tablas N° 10 y 11).

Tabla 100 Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (parte 1)

Nº	Elemento	Descripción
1	Sitio Web	Desarrollo funcional del sitio web.
1.1.	Investigación y planificación del sitio web	Recopilación de información clave para el desarrollo web.
1.1.1.	Identificar los objetivos y el público objetivo del sitio web	Definir los indicadores para apuntar al público objetivo.
1.1.2.	Realizar investigación de mercado y análisis de la competencia	Analizar el entorno para detectar mejores prácticas.
1.1.3.	Definir la estructura de navegación y los requisitos funcionales del sitio	Determinar las secciones internas y distribución de elementos en todo el sitio web (sitemap).
1.1.4.	Configuración de carrito de compra	Definición de métodos de pago para el sitio web.
1.1.5.	Configuración de SEO técnico	Realizar la configuración general del SEO técnico del sitio para ser detectado por buscadores.
1.1.6.	Configuración de sistema de registro para clientes	Desarrollo de back-end y front-end del sistema de registro de usuarios y formularios de recopilación de datos.
1.2.	Diseño y desarrollo del sitio web	Definición del look and feel del sitio web.
1.2.1.	Crear el diseño visual y la arquitectura de información del sitio	Desarrollo de key visual del homepage, secciones y apartados.
1.2.2.	Desarrollar páginas y funcionalidades del sitio web	Desarrollo del back-end y front end para la usabilidad del sitio web.
1.2.3.	Integrar herramientas de seguimiento y analítica web	Integración con Google Analytics.
1.3.	Contenido del sitio web	Desarrollo de todo el contenido a mostrarse en el sitio web.
1.3.1.	Generar contenido relevante y atractivo para secciones del sitio	Redacción y creación de contenidos en función de los objetivos.
1.3.2.	Optimizar contenido para mejorar posicionamiento en buscadores (SEO)	Aplicación de SEO orgánico a todos los contenidos para mejorar visibilidad en buscadores.
1.4.	Pruebas funcionales y técnicas	Comprobación de la usabilidad y navegabilidad del sitio, pruebas de estrés, velocidad y optimizaciones técnicas.
2.	Instagram	Desarrollo del perfil de Instagram.
2.1.	Estrategia de contenido en Instagram	Diseño de las acciones a realizar para realizar la comunicación de la marca en esta red social.
2.2.	Definir tono de voz y estilo visual para cuenta de Instagram	En función de la personalidad de la marca, se define su forma de comunicarse con los usuarios.
2.3.	Establecer temas y categorías de contenido relacionados con viajes	Desarrollo de pilares de contenidos por categorías.
2.4.	Planificar frecuencia y horarios de publicación	Definición de la frecuencia de publicación semanal.
2.5.	Creación de contenido en Instagram	Desarrollo de grillas de contenidos para su publicación en la cuenta, considerando los diferentes formatos y los textos adaptados al público.
2.6.	Definir estrategia de push y fishing orgánico	Establecer las acciones para aumentar la interacción y seguidores
2.7.	Definir estructura de reporte de comportamiento de la comunidad	Desarrollo de molde para reportes de comportamiento de la cuenta para determinar ajustes en la estrategia.
3.	Facebook	Creación y desarrollo del fanpage.
3.1.	Creación y configuración de página de Facebook	Configuración inicial de la cuenta y el fanpage.
3.2.	Personalizar apariencia de página con imágenes y logotipos de marca	Inclusión de avatar y portada con la identidad de la marca.
3.3.	Desarrollo de contenido en Facebook	Construcción de los contenidos en función de los objetivos de marca.
3.4.	Definir estrategia de push y fishing orgánico para Facebook	Establecer las acciones para aumentar la interacción y seguidores
3.5.	Publicidad en Facebook	Diseño y desarrollo de campañas de Ads para la plataforma.
3.6.	Definir estructura de reporte de comportamiento para FB	Desarrollo de molde para reportes de comportamiento de la cuenta para determinar ajustes en la estrategia.

Tabla 10. Diccionario de la estructura desagregada de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 111 Diccionario de la estructura desagregada de trabajo (parte 2)

Nº	Elemento	Descripción
4.	Twitter	Creación y desarrollo de la cuenta.
4.1.	Configuración y personalización de cuenta de Twitter	Configuración inicial de la cuenta para la marca.
4.2.	Desarrollo de contenido para Twitter	Creación de grilla de contenidos en base a los objetivos de marca, considerando los formatos y hashtags.
4.3.	Definir estructura de reporte de comportamiento para Twitter	Realización de molde para reporte de comportamiento para medir la efectividad de la estrategia.
5.	YouTube	Creación y desarrollo del canal.
5.1.	Creación y configuración del canal de YouTube	Configuración inicial del canal de la marca, definición de palabras claves, establecer escaleta base para elaboración de videos.
5.2.	Diseño de identidad gráfica para el canal en YouTube	Creación de diseños para la portada, avatar, molde de miniaturas para contenidos, creación de intro y outro para video.
5.3.	Definir estructura de reporte de comportamiento para YouTube	Realización de molde para reporte de comportamiento para medir la efectividad de la estrategia.
6.	Inbound marketing (campanas vía email)	Desarrollo de campañas para envíos masivos vía correo electrónico.
6.1.	Definición de la estrategia de inbound marketing	Determinar el plan de acción para la plataforma en función de los objetivos de marca.
6.2.	Creación de template para envíos masivos vía email	Diseño de template moldes para envíos masivos vía email.
6.3.	Construcción o depuración de base de datos	Creación o depuración de listado de clientes activos y potenciales para envíos masivos vía email.
6.4.	Definir estructura de reporte de comportamiento para inbound marketing	Realización de molde para reporte de comportamiento para medir la efectividad de la estrategia.
7.	Mensajería instantánea	Implementación del plan de comunicación para plataformas móviles (WhatsApp o Telegram).
7.1.	Configuración de cuenta WhatsApp Business o Telegram Business	Verificar y completar la información de perfil, incluyendo la descripción y el logotipo de la marca.
7.1.1	Configuración de la lista de difusión en WhatsApp o Telegram	Identificar y organizar los contactos de clientes y suscriptores para crear una lista de difusión.
7.2.	Desarrollo de contenido para WhatsApp o Telegram	Planificar y crear mensajes relevantes y atractivos relacionados con los servicios y promociones de la agencia.

Tabla 11. Diccionario de la estructura desagregada de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Cronograma de la estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS)

La metodología tradicional de gestión, planificación y desarrollo de proyectos conocida como *waterfall* o cascada fue la seleccionada para desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Una de sus herramientas para el control y seguimiento por parte del Gerente de Proyectos es el Cronograma de trabajo (ver Tabla N° 13), que organiza las tareas establecidas en la EDT en un mismo formato para visualizar mejor el tiempo del proyecto, las prelacións, los hitos y el personal asignado para cada tarea.

Su elaboración permite además al Gerente de Proyecto poder hacer seguimiento al desarrollo de todas las tareas, respetando la triple restricción (costo, tiempo y alcance).

A efectos de este proyecto, se plantea el desarrollo de siete paquetes de trabajo que permitirán la aplicación del plan de comunicación digital. Estos paquetes son: página web, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, Email marketing (*inbound* marketing) y mensajería instantánea (WhatsApp o Telegram).

Cada paquete, que representa un canal de comunicación, tiene a su vez tareas que se despliegan en el cronograma, considerando la disponibilidad del talento humano para su ejecución en el tiempo y los hitos, que en estos casos están señalados al momento de culminar cada paquete de trabajo.

También esta herramienta permite contabilizar el total de horas de todo el proyecto y de cada paquete, para un mejor control y seguimiento de parte del Gerente de Proyecto, permitiendo ajustar cuando sea necesario para cumplir con el tiempo máximo de desarrollo de las tareas establecidas.

Se identifican, además, el personal involucrado en cada paquete de trabajo y en cada tarea específica, permitiendo que todo el personal involucrado esté al tanto en todo momento de sus actividades.

Es importante tener presente que la ejecución de las tareas de este cronograma son claves para el éxito de la aplicación del plan y cualquier otra tarea que se incluya, a solicitud del cliente en el momento de su desarrollo, afectará a los costos, al tiempo y al alcance.

Tabla 12 Cronograma del proyecto.

ID	Descripción	Recurso asignado	Duración(horas)	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
				Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1.	Sitio Web		452								★				
1.1.	Investigación y planificación del sitio web	GS - PW - CM	108	14	14	20	30	16	20						
1.1.1.	Identificar los objetivos y el público objetivo del sitio web	GM - CM	20	10	10										
1.1.2.	Realizar investigación de mercado y análisis de la competencia	GM - CM	40			20	20								
1.1.3.	Definir la estructura de navegación y los requisitos funcionales	GM - CM - GS - PW	8	4	4										
1.1.4.	Configuración de carrito de compra	PW - GS	10				10								
1.1.5.	Configuración de SEO técnico	PW - CW - GS	26					16	10						
1.1.6.	Configuración de sistema de registro para clientes	PW - CM - GS - DG1	4						4						
1.2.	Diseño y desarrollo del sitio web	PW - DG1	164												
1.2.1.	Crear el diseño visual y la arquitectura de información del sitio	DG1	60	40	20										
1.2.2.	Desarrollar páginas y funcionalidades del sitio web	DG1	40			20	20								
1.2.3.	Integrar herramientas de seguimiento y analítica web	PW	4							4					
1.3.	Contenido del sitio web	CW	180												
1.3.1.	Generar contenido para secciones del sitio	CW	140	35	35	35	35								
1.3.2.	Optimizar contenido para SEO	CW	20	5	5	5	5								
1.4.	Pruebas funcionales y técnicas	GM - CM - GS - PW -	20								20				
2.	Instagram	CM - DG2 - CMM	135								★				
2.1.	Estrategia de contenido en Instagram	CM	20	20											
2.2.	Definir tono de voz y estilo visual para cuenta de Instagram	CM - DG2	40	20	20										
2.3.	Establecer temas y categorías de contenido	CM - CMM	5	5											
2.4.	Planificar frecuencia y horarios de publicación	CMM	10	10											
2.5.	Creación de contenido en Instagram	CMM - DG2	45		15	15	15								
2.6.	Definir estrategia de push y fishing orgánico Instagram	CM - CMM	5					5							
2.7.	Definir estructura de reporte de comportamiento Instagram	CM - CMM	10						10						
3.	Facebook	CM - DG2 - CMM	39								★				
3.1.	Creación y configuración de página de Facebook	CMM	2	2											
3.2.	Personalizar apariencia de página con imágenes y logotipos	CMM	2	2											
3.3.	Desarrollo de contenido en Facebook	CMM - DG2	15		5	5	5								
3.4.	Definir estrategia de push y fishing orgánico Facebook	CM - CMM	5					5							
3.5.	Publicidad en Facebook	CM - CMM - DG2	5					5							
3.6.	Definir estructura de reporte de comportamiento Facebook	CM - CMM	10					5	5						
4.	Twitter	CM - DG2 - CMM	53								★				
4.1.	Configuración y personalización de cuenta de Twitter	CMM	5					5							
4.2.	Desarrollo de contenido para Twitter	CMM - DG2	45						5	20	20				
4.3.	Definir estructura de reporte de comportamiento Twitter	CM - CMM	5						5						
5.	YouTube	CM - DG2 - CMM	95											★	
5.1.	Creación y configuración del canal de YouTube	CMM	5									5			
5.2.	Diseño de identidad gráfica para el canal en YouTube	DG2	80									40	40		
5.3.	Definir estructura de reporte de comportamiento para	CM - CMM	10										10		
6.	Inbound marketing (campanas via email)	GM - CM - CW -	100												★
6.1.	Definición de la estrategia de Inbound Marketing	GM - CM	10										10		
6.2.	Creación de template para envíos masivos via email	DG2	40											20	20
6.3.	Construcción o depuración de base de datos	CM - CW	50										10	20	20
7.	Mensajería instantánea		46												★
7.1.	Configuración de WhatsApp Business o Telegram Business	CM - CW	1										1		
7.2.	Configuración de la lista de difusión en WhatsApp o Telegram	CW	5										5		
7.3.	Desarrollo de contenido para WhatsApp o Telegram	CW - DG2	40											20	20

Tabla 12. Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Horas hombre necesarias para el Proyecto.

A continuación, se muestran los salarios promedios mensuales estimados de cada uno de los colaboradores asociados al desarrollo del proyecto, tomando como referencia los sueldos del personal que cumplen los mismos roles en las cuatro agencias de viaje más importantes de Venezuela, que se investigaron en el presente TEG.

El salario mensual estimado para el gerente de proyecto se desprende de una media aritmética entre los salarios ofrecidos para este cargo en páginas de búsqueda de empleos como Bumeran.com, Computrabajo.com, Empléate.com y LinkedIn.

Tabla 3 Sueldos mensuales regulares del personal del proyecto.

Talento humano	ID	Salario mensual (USD)
Programador web	PW	864
Gerente de Sistemas	GS	1.320
Coordinador de Mercadeo	CM	600
Gerente de Mercadeo	GM	1.200
Diseñador gráfico 1	DG1	840
Diseñador gráfico 2	DG2	840
Copywriter	CW	360
Community Manager	CMM	360
Gerente de Proyecto	GP	1.800

Tabla 13. Sueldos mensuales regulares del personal del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Una de las responsabilidades de todo Gerente de Proyectos es realizar el correcto cálculo de las horas hombres necesarias para el desarrollo de todas las fases de un proyecto (ver Tabla N° 14).

Tabla 4 Horas hombres necesarias para el proyecto

Talento Humano	ID	Costo por hora (USD)	Tiempo (Horas)	Total (USD)
Gerente de Sistemas	GS	5,5	55	302,5
Coordinador de Mercadeo	CM	2,5	130	325
Gerente de Mercadeo	GM	5	74	370
Diseñador gráfico 1	DG1	3,5	184	644
Diseñador gráfico 2	DG2	3,5	310	1085
Copywriter	CW	1,5	277	415,5
Community Manager	CMM	1,5	184	276
Gerente de Proyecto	GP	7,5	480	3.600
Costo total talento humano (estimado)				7.277,20

Tabla 1. Horas hombres necesarias para el proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023)

Gestión de calidad para el Proyecto.

De acuerdo con el PMBOK (2021) el plan de gestión de la calidad o *quality management plan* es el “componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad” (p. 249).

La gestión de la calidad (ver Tabla N° 16) de este plan está diseñado para garantizar los estándares de calidad mínimos requeridos para el éxito de un plan de comunicación digital en una agencia de viajes. De esta forma, el procedimiento de trabajo está bajo ciertas normas que deben seguirse para asegurar el cumplimiento y éxito del plan. La siguiente tabla presenta la gestión de la calidad para el diseño de un plan de comunicación para una agencia de viajes en Caracas bajo la metodología PMBOK.

Tabla 15 Gestión de la calidad para el proyecto

Paquete (EDT)	Requerimiento	Especificación	Efectividad Aseguramiento	Cronograma	Organización Responsable
1	Sitio Web	Desarrollo funcional del sitio web.	Desarrollar plataforma de reserva y pago de servicios	8 semanas	Gerente de Sistemas
2	Instagram	Desarrollo del perfil de Instagram.	Desarrollar pilares de contenidos y grilla con contenidos y elementos gráficos para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	6 semanas	Gerente de Mercadeo
3	Facebook	Creación y desarrollo del fanpage.	Desarrollar pilares de contenidos y grilla con contenidos y elementos gráficos para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	6 semanas	Gerente de Mercadeo
4	Twitter	Creación y desarrollo de la cuenta.	Desarrollar pilares de contenidos y grilla con contenidos y elementos gráficos para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	4 semanas	Gerente de Mercadeo
5	YouTube	Creación y desarrollo del canal.	Desarrollar contenido y elementos gráficos para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	2 semanas	Gerente de Mercadeo
6	Inbound marketing (campanas vía email)	Desarrollo de campañas para envíos masivos vía correo electrónico.	Desarrollar contenido y elementos gráficos para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	3 semanas	Gerente de Mercadeo
7	Mensajería instantánea	Implementación del plan de comunicación para plataformas móviles.	Desarrollar contenido para la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	3 semanas	Gerente de Mercadeo

Tabla 15. Gestión de la calidad para el proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Plan de comunicación.

El establecimiento de un plan de comunicación a todos los integrantes del proyecto para compartir la información continuamente será clave para el éxito de este proyecto, porque permitirá indicar qué colaboradores de los canales deben participar y cuándo, con qué frecuencia se deben comunicar los distintos tipos de datos y quién es responsable por cada uno de los canales. El objetivo del plan de comunicación es que el equipo entienda quién debería recibir qué notificaciones y cuándo involucrar a los demás integrantes del proyecto.

Tabla 126 Plan de comunicación para el proyecto.

Interesados	Responsables de distribuir la información	Métodos de comunicación a ser utilizado	Frecuencia de comunicación	Información que será comunicada
Todo el equipo	Gerente de Proyectos	Minuta en email corporativo	Una sola vez	Planificación del proyecto
Programador web	Gerente de Sistemas	Trello	Semanal	Asignación de actividades
Gerente de Sistemas	Programador web	Trello	Diario	Estatus de asignaciones
Programador web	Gerente de Sistemas	Trello / email	Al aprobar una tarea	Aceptación de entregable
Programador web	Gerente de Sistemas	Trello / email	Al rechazar una tarea	Rechazo de entregable
Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Trello	Semanal	Asignación de actividades
Gerente de Mercadeo	Coordinador de Mercadeo	Trello	Diario	Estatus de asignaciones
Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al aprobar una tarea	Aceptación de entregable
Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al rechazar una tarea	Rechazo de entregable
Diseñador gráfico	Gerente de Mercadeo	Trello	Semanal	Asignación de actividades
Gerente de Mercadeo	Diseñador gráfico	Trello	Diario	Estatus de asignaciones
Diseñador gráfico	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al aprobar una tarea	Aceptación de entregable
Diseñador gráfico	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al rechazar una tarea	Rechazo de entregable
Copywriter	Gerente de Mercadeo	Trello	Semanal	Asignación de actividades
Gerente de Mercadeo	Copywriter	Trello	Diario	Estatus de asignaciones
Copywriter	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al aprobar una tarea	Aceptación de entregable
Copywriter	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al rechazar una tarea	Rechazo de entregable
Community Manager	Gerente de Mercadeo	Trello	Semanal	Asignación de actividades
Gerente de Mercadeo	Community Manager	Trello	Diario	Estatus de asignaciones
Community Manager	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al aprobar una tarea	Aceptación de entregable
Community Manager	Gerente de Mercadeo	Trello / email	Al rechazar una tarea	Rechazo de entregable
Todo el equipo	Gerente de Proyectos	email corporativo	Semanal	Estatus de avance
Todo el equipo	Gerente de Proyectos	Minuta en email corporativo	Una sola vez	Información sobre cierre del proyecto
Todo el equipo	Gerente de Proyectos	Documento en PDF	Una sola vez	Plan de comunicación digital

Tabla 16. Plan de comunicación para el proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Matriz de riesgo.

Contar con una matriz de riesgos ayudará a programar actividades en el orden más apropiado (ver Tabla N° 17). Los riesgos identificados requirieron una acción de mitigación. Las acciones de mitigación son aquellas que prevendrán la ocurrencia del riesgo. (Ver Tabla N° 18).

Tabla 17 Matriz de riesgos del Proyecto.

Riesgo N°	Categoría	General / Específico	Causa	Riesgo o evento	Descripción del Impacto	Objetivo impactado
1	Técnico	Específico	Falla en los equipos tecnológicos o servidores	Daño en equipos	Daño de laptops, impresora y video beam / Pérdida de información	Diseño de plan de comunicación digital
2	Técnico	Específico	Falla Eléctrica	Daño en equipos / Cese de operacioes	Daño de laptops, impresora y/o video beam. Daño en los servidores. Pérdida de información	Diseño de plan de comunicación digital
3	Recursos Humanos	General	Desastre Natural	Terremoto	Cese indefinido de las operaciones	Diseño de plan de comunicación digital
4	Recursos Humanos	Específico	Cierre de la empresa por entre gubernamental	Cese de operaciones	Cese indefinido de las operaciones	Diseño de plan de comunicación digital
5	Recursos Humanos	Específico	Renuncia de empleado	Salida de un miembro del equipo del proyecto	Retraso en el cumplimiento de las asignaciones	Diseño de plan de comunicación digital
6	Recursos Humanos	Específico	Enfermedad o muerte de empleado	Salida de un miembro del equipo del proyecto	Retraso en el cumplimiento de las asignaciones	Diseño de plan de comunicación digital
7	Recursos Humanos	General	Pandemia Covid - 19	Ausencia laboral de miembros del proyecto / Cese de operaciones	Retraso en el cumplimiento de las asignaciones / Cese indefinido de las operaciones	Diseño de plan de comunicación digital

Tabla 17. Matriz de riesgos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 18 Matriz de riesgos del Proyecto en función del plan de mitigación

Riesgo N°	Paquete (EDT)	Impacto	Prob %	Valor (score) (PxI)	Dueño o responsable	Plan de acción
1	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	4	6	0,24	Gerente de Sistemas	Reasignación de equipo para evitar pérdida de tiempo. Colocación de reguladores de voltaje en los equipos. Mantener la información respaldada
2	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	4	4	0,16	Gerente de Sistemas	Instalación de paneles solares. Mantener la información respaldada
3	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	10	1	0,1	Gerente de Proyectos	Plan de desalojo y primeros auxilios para el personal
4	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	8	1	0,08	Gerente de Proyectos	Mantener la información respaldada para trabajar a distancia
5	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	4	4	0,16	Gerente de Proyectos	Mantener información curricular actualizada para posibles contrataciones / Mantener la información respaldada
6	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	4	4	0,16	Gerente de Proyectos	Mantener información curricular actualizada para posibles contrataciones / Mantener la información respaldada
7	2.1 - 2.10 / 3.1 - 3.7	4	6	0,24	Gerente de Proyectos	Mantener información curricular actualizada para posibles contrataciones / Mantener la información respaldada

Tabla 18. Matriz de riesgos del Proyecto en función del plan de mitigación. Fuente: Elaboración propia (2023).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de dar respuesta a lo planteado a lo largo de este Trabajo Especial de Grado se exponen las siguientes conclusiones y recomendaciones para cada Objetivo Específico.

Objetivo específico 1. Diagnosticar la situación actual de las agencias de viaje en Venezuela, tomando como referencia cuatro de las más importantes en el país

A pesar de la situación política y económica que ha enfrentado Venezuela afecta la actividad turística en general, sin contar con las regulaciones y trámites burocráticos para la obtención de permisos y licencias para operar en el sector turístico, el turismo sigue siendo una actividad popular para el venezolano y Venezuela se continúa viendo como un destino turístico atractivo para el extranjero.

Por lo anteriormente expuesto, las agencias de viaje en Venezuela deben apostar cada vez más a tecnologías digitales para mejorar su eficiencia y alcance, como el uso de sus páginas web y redes sociales para promocionar sus servicios y hacerse visibles al mundo.

Las agencias de viajes en Caracas además de mejorar su presencia en las redes sociales deben concretar la venta de boletos, reservas de hoteles y otros servicios turísticos a través de sus páginas para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado mundial.

Objetivo específico 2. Establecer los objetivos del plan de comunicación digital genérico para agencias de viaje en Venezuela

Cada agencia de viajes debe definir y centrarse en su público objetivo para brindarle una experiencia positiva, estudiando el comportamiento, preferencias, expectativas y necesidades del cliente en profundidad.

Aunque los medios masivos tradicionales aún tienen gran presencia en las agencias de viajes, se destaca la efectividad de los resultados que pueden obtenerse por medio de la segmentación que permite el uso de Internet, a través de las páginas web, redes sociales,

email marketing y mensajería instantánea. El marketing digital es de gran potencial para las agencias de viaje y turismo que desean conquistar el mundo.

Con el diseño de una estrategia única en cada red social se puede llegar al público adecuado para impulsar el *branding* y reconocimiento de la marca desarrollando pilares de contenido para cada red. Con un sitio web que proporcione un valor añadido a sus clientes que percibirán a los miembros de su agencia como expertos en la materia y que permita la realización de compras en línea. Una agencia de viajes de tener entre sus canales digitales el envío de *email* marketing al ser una excelente fuente de comunicación que ofrece propuestas personalizadas al pasajero. Finalmente, la mensajería instantánea permite con una estrategia garantizar el flujo constante y organizado de la información para responder preguntas, brindar atención personalizada y realizar ventas en línea.

Objetivo específico 3. Desarrollar la propuesta de plan de comunicación digital para una agencia de viajes en Venezuela aplicando metodologías de proyectos

Para el desarrollo de la propuesta del plan de comunicación digital de una agencia de viajes, como en cualquier gestión de proyectos es importante elegir bien la metodología que se va a aplicar. La metodología *Waterfall* o cascada permite que este proyecto se desarrolle en forma secuencial, con un alto detalle de los requerimientos de inicio.

La metodología cascada permite a proyectos de este tipo la planificación y el diseño de forma más sencilla y directa, además el progreso del proyecto será más fácil de medir contemplando el alcance definido al inicio.

Como puede visualizarse en el cronograma de este TEG, esta metodología permite que varios miembros del equipo trabajen en diferentes fases activas del proyecto.

REFERENCIAS

- Algarra, A. (2021). *El reto del sector turístico en plena pandemia*. Vozdeamerica.com. bit.ly/46dQFv1
- Allas M, Beatriz (2017). *Los 10 principios de usabilidad de Jakob Nielsen: be user friendly*. Profile.es. bit.ly/3N6LtA2
- Alonso, Patricia. (2019). *Las 5 mejores redes sociales para agencias de viajes y cómo sacarles partido*. hotelmize.com. bit.ly/3X7Gy6O
- AVAVIT (s.f.). *Historia*. Avavit.com. bit.ly/43HqNWq
- AVAVIT (2023). *Junta Directiva AVAVIT 2023 - 2025*. Avavit.com. bit.ly/3qJ94PY
- AVAVIT (s.f.). *Misión, Visión, Propósitos y Estrategias*. Avavit.com. bit.ly/3Nww0uP
- Banca y Negocios. (2023). *Economía de Venezuela crecerá 3,6% en 2023, según estudio del IIES-UCAB*. Bancaynegocios.com. bit.ly/3P8pwDv
- Banca y Negocios. (2022). *El petróleo, la minería y el turismo: Los sectores que impulsará e Gobierno venezolano en 2023*. bit.ly/3CsoOcu
- Belch, G. E., y Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion: Anintegrated marketing communicationsperspective*. 11th edition. McGraw-Hill Education.
- Blucactus (2022). *¿Cuál es la influencia del marketing digital en el sector turismo?* Blucactus.com.ve. bit.ly/462Rx5q
- Buitrago, E. (2020). *Diseño de una plataforma digital para el turismo interno en Colombia*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia]. Repositorio institucional. bit.ly/3XgcXbp
- Canalís, X. (2019). *Redes sociales preferidas por el turismo para el marketing digital*. hosteltur.com. bit.ly/465QmlF
- Cisi, B. (2021). *Gobierno de Venezuela habilita vuelos regulares a más destinos nacionales*. Aviaciononline.com. bit.ly/3JfId4f

Comunicare (2022). *Plan de Comunicación*. Comunicare.es. bit.ly/45Z64PH

Comunicaciones UCAB. (2022). *Prospectiva Venezuela 2023: Lo único que puede derrotar la estrategia del gobierno es la primaria*. El ucabista.com. bit.ly/3NxmSWN

CONATEL. (2011, 7 de febrero). *Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos*. Artículos 1, 3 y 27. Gaceta Oficial de la República de Venezuela n° 39.610. bit.ly/3Jkpl4f

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, 30 de diciembre). *Artículos 98, 112, 117 y 310*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela no.36.860. bit.ly/3CzT715

Cyberclick. (2022). *Inbound marketing*. Ciberclick.es. bit.ly/3qzi1Lt

Emprendelo. (s.f.) *¿Qué es una página web?*Emprendelo.es. bit.ly/3Nu3XvJ

Encovi. (2023). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Proyectoencovi.com. bit.ly/3NsGuLE

Escuela emprendedores. (2020). *¿Cómo mejorar la presencia de tu agencia de viajes en redes sociales?* escuela-emprendedores.alegra.com. bit.ly/3qJanym

Estatista (2023). *Evolución anual del número de llegadas de turistas internacionales por motivos de ocio y vacaciones a Venezuela de 2010 a 2017*. Statista.com. bit.ly/444mFQh

Fedecámaras (2022). *El sector turístico en Venezuela está en su momento más estelar para crecer y desarrollarse*. Fedecamaras.org.ve. bit.ly/3NvBZ2X

Federación Venezolana de Publicidad (2008). Código de ética del publicista. *Artículo 10 y 22*. FEVAP. Reg. 5949. bit.ly/3XfpifR

Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. CengageLearning. Quinta edición.

Folgueiras, P. (s.f.). *La entrevista*. UB. bit.ly/42GdXGL

Gaceta Oficial de la República de Venezuela. (1999, 13 de enero). Gaceta n° 5.293. *Reglamento sobre Agencias de Viajes y Turismo*. bit.ly/46mRl18

- García, C. (2022). *Entorno legal en Venezuela: Balance de 2022 y perspectivas para el 2023*. Lega. bit.ly/3p1Ogmh
- Gates, B. (1996). *Content is king*. Microsoft Corporation. (P. 32).
- Guerra, E. (2023). *Sector turismo en Venezuela registra una recuperación importante desde el 2021*. Ministerio del Poder Popular para el Turismo. bit.ly/3X4swCR
- Guía para el trabajo especial de grado. (s.f.). *Líneas de trabajo*. Universidad Monteávila. (P.3).
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Mc Graw Hill Education. (P.P. 128, 173, 174, 358 y 456).
- Human Rights Watch. (2022). *Venezuela Eventos de 2022*. Human Rights Watch. bit.ly/42AHIZu
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *La investigación proyectiva*. bit.ly/3NangJ5
- Info Viajera (2020). *Diferencias entre agencias de viajes tradicionales y online*. Infoviajera.com. bit.ly/3Plzv8m
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. (2023). *Informe de Coyuntura Venezuela*. UCAB. bit.ly/3Cwtnma
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Decimosegunda edición. Pearson Educación.
- Kotler P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimera edición. Pearson Educación. (P. 48).
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Decimoquinta edición. Pearson Educación.
- Ladino, P. (2017). *Comunicación Organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. P. 20, 39. bit.ly/3p8iROU
- Larripa, L. (s.f.). *Cuaderno de marketing*. cuadernodemarketing.com. bit.ly/3N5LdBv

Larson, E. W., y Gray, C. F. (2018). *Project management: The managerial process*. Séptima edición. McGraw-Hill Education.

Lorenzo-Romero, C., Gómez-Borja, M. A., Alarcón-del-Amo, M. (2011). Redes sociales virtuales, ¿de qué depende su uso en España? Revista Innovar. [bit.ly/3qLojrL](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Maram, L. (2019). *Qué es marketing de atracción. Definición y ejemplos*. luismaram.com. [bit.ly/3PdDp3p](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Marcos, A. (2012). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE*. [Memoria para optar al grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, España]. Repositorio institucional. [bit.ly/3NeUSpx](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. CEREM. [bit.ly/466gywI](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Medina, K. (2022). *Estadísticas de la situación Digital en Venezuela 2021-2022*. Branch. [bit.ly/3Cvntlp](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Mendoza, A. (2021). *¿Qué son los GDS en turismo y cuáles son los más importantes?* Entorno Turístico. [bit.ly/44175F6](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2014). *Artículos 58, 74 y 79. Ley Orgánica del Turismo*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 6.152 [bit.ly/3CBEcn8](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Milenium. (s.f.) *Páginas Web*. informaticamilenium.com.mx. [bit.ly/3P8too1](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Monroy, J. y Churon, C. (2017). *Formulación de un plan estratégico de marketing para la línea de alquiler de inmuebles de la empresa turismo en Casas y Fincas S.A*. [Trabajo de Grado de Especialización, Universidad Libre de Colombia, Colombia]. Repositorio institucional. [bit.ly/4447qa2](https://doi.org/10.15446/innovar.1000)

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Segunda edición. Pearson. (P. 119 y 222).

Organización Mundial del Turismo (2006). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo. (P.P. 149 y 150).

Ortega, C. (s.f.). *Customer Journey: Qué es y cómo funciona*. questionpro.com. bit.ly/463YYJy

Ostelea. (2022). *¿Qué es un GDS en turismo y cómo funciona?* Ostelea.com. bit.ly/465TZId

PMI. (2022). *Código de Ética y Conducta Profesional del PMI*. Project Management Institute. (P.P. 4, 35, 81, 170, 171, 547 y 548). bit.ly/3NIuiGw

PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Séptima edición. Project Management Institute.

PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Sexta edición. Project Management Institute.

Qualtrics. (s.f.). *Objetivos SMART: qué son y cómo pueden ayudar a tu empresa*. qualtrics.com. bit.ly/3N0v0NK

Ramos, W. Paredes, M. Terán, P y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. diciones Grupo Compás 2017. Primera Edición. P. 4, 20, 39. bit.ly/3NapNmz

Revfine. (s.f.). *Tendencias digitales claves en la industria del turismo y los viajes*. Refvine.com. bit.ly/3p7zAlB

Reyes, A. (2019). *Propuesta de estrategia comunicacional para el posicionamiento de una marca. Caso: New Horse, C.A.* [Trabajo Especial de Grado de Especialización, Universidad Monteávila, Venezuela]. Repositorio institucional UMA.

Rodríguez, G. (2017). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Rialp.

Salinas, P. (s.f.). *Metodología de la investigación científica*. Universidad de Los Andes. bit.ly/3qNG35u

Saldaña, C. (2012). *Estructura y administración de Agencias de viajes*. Red Tercer Milenio.

Sanz, D. (s.f.). *Funnel de ventas: entendiendo el embudo de ventas*. The Power Business School. bit.ly/3NvinvK

Segura, A. (2020). *Propuesta de implementación de herramientas tecnológicas para la efectiva promoción turística del cantón Eloy Alfaro, Provincia de Esmeraldas*. [Proyecto de

Grado de Maestría, Universidad San Gregorio de Ecuador Venezuela]. Repositorio institucional. bit.ly/3NCuo2H

Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual. (1993, 14 de agosto). *Ley sobre el derecho de autor*. <https://bit.ly/42V7Uhx>

Sinch Engage. (2023). *Cómo usa el turismo las aplicaciones de mensajería a su favor*. engage.sinch.com. bit.ly/3PdESqr

Solano, A. (2021). *Pérdidas millonarias en el sector turístico venezolano por la pandemia*. El Nacional. bit.ly/462ByUV

Terreros, D. (2023). ¿Qué es el customer journey? Definición y fases clave. Hubspot. bit.ly/3qL2Qiz

UNWTO (2022). *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos*. Unwto.org. bit.ly/3NbBEB6

Valdés, P. (2022). *Inbound marketing: qué es, fases o etapas y metodología*. Inboundcycle.com. bit.ly/3p3gfSq

Valero, H. (s.f.). *Realidades del sector turismo en Venezuela*. Gestipolis.com. bit.ly/3Jeen08

Westreicher (2022). *Agencia de viajes*. Economipedia.com. bit.ly/42ImcSP

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Ari Oropeza

Ari Oropeza, agente de viajes.

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

Te puedo decir que normalmente uno desde la experiencia lo que va a buscar es que el cliente tenga todas las opciones posibles y viables que se adapten a las necesidades que desea, de tal manera de que nunca vaya a tener algún tipo de problema o inconveniente durante su viaje.

Esto significa entender las diferentes fases que una persona atraviesa desde que comienza a planificar sus vacaciones hasta que regresa a casa después de haber disfrutado de su viaje.

La primera fase es la de "descubrimiento". Aquí es donde el cliente empieza a buscar información sobre destinos, opciones de viaje, actividades, precios y más. Tu trabajo como agente de viajes es estar presente en los canales donde los clientes buscan esta información, como redes sociales, blogs de viajes, foros y sitios web especializados. Es importante tener una presencia clara y fácil de encontrar en estas plataformas.

La segunda fase es la de "planificación". Aquí es donde el cliente ya ha identificado su destino y está buscando detalles específicos, como opciones de hospedaje, transporte y actividades. Tu trabajo es ofrecer opciones que se ajusten a sus necesidades y presupuesto, y brindar información detallada sobre lo que incluyen las diferentes opciones. Además, es importante estar disponible para responder preguntas y brindar asesoría.

La tercera fase es la de "reservación". En esta fase, el cliente ya ha decidido qué opciones prefiere y está listo para hacer la reserva. Tu trabajo es hacer que este proceso sea lo más fácil y sencillo posible, y ofrecer opciones de pago seguras y confiables.

La cuarta y última fase es la de "experiencia". Una vez que el cliente ha llegado a su destino, es importante brindar un excelente servicio y atención al cliente para que disfruten de su viaje. Esto puede incluir brindar información sobre actividades y lugares de interés,

ofrecer asesoría en caso de imprevistos, y estar disponible para responder preguntas y resolver cualquier problema que surja.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

Detectar y tener claros los momentos de comunicación es clave para que el proceso ocurra. Siempre va a ser durante todo el proceso, tanto desde el inicio cuando se le consulta todo lo que él desea hacer, ya sea un viaje solo aéreo, o sea un viaje completo con alojamiento, alquiler de auto, un paquete turístico, todo.

Tenemos que preguntar completo la información que la persona necesita para su viaje: Cuántas personas viajarán, el presupuesto con que puedan contar para su viaje, cualquier tipo de situación adicional como visas, pasaportes vigentes, seguro de viaje, cosas así. Uno tiene que mantener informado al cliente de todo lo que es el proceso de su viaje para que él pueda sentirse cómodo, seguro y bien atendido.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información y cuáles usas para mantenerte comunicado con él?

Va a depender mucho del tipo de cliente. Puedes tener un cliente que es muy de usar correo electrónico, donde te manda un email solicitando lo que quiere y la conversación la hace mucho por esa vía. Contestas por ahí y él te responde. Es un poco más fluido el intercambio y le puedes enviar información más tangible que la puede leer en cualquier momento. Creo que es el medio más usado en el día a día.

Pero de igual forma hay momentos donde el cliente te va a llamar para saber una información un poco más rápida o darte algún dato que hacía falta.

Últimamente noto que son cada vez más las personas que usan WhatsApp para mandar o pedir información. Puede que el primer contacto ocurra desde la web o las redes sociales, muchos preguntan desde esas plataformas, pero siempre es bueno lograr captar sus correos o números telefónicos para establecer una vía de comunicación más directa y segura para ambas partes.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

Cuando la persona usa el servicio de una agencia de viaje, no sólo está comprando el boleto como tal o el hotel, el paquete o el alquiler del auto. Tú estás comprando toda una asesoría completa, donde vas a tener una persona responsable en ayudarte a organizar tu viaje, para que no haya ningún tipo de aristas que puedan dañar ese viaje por información que no conoces.

Darle al pasajero la información más precisa posible es el reto. Es como viajar al lugar antes que él y ponerse en la situación de lo que, en función de lo que te describe, haría si está en ese lugar. Los pasajeros aprecian muchísimo esos datos extras, como dónde comer, detalles sobre el alojamiento, paquetes turísticos adicionales que se ofrecen en los lugares de destino, hasta recomendaciones de actividades por hacer en esa localidad, según la temporada. Hay que lograr minimizar las incertidumbres con certezas que den confianza al viajero.

Muchas veces esa asesoría, que la gente dice que no quiere pagar porque representa un cargo por servicio, no es ni el 10% de lo que le pudiera costar un error que esa persona pueda cometer al hacer sus reservas por su cuenta. Un mal boleto comprado, el no conocer las condiciones de viaje para un determinado país, es un riesgo que un buen viajero sabe que puede evitarse con una asesoría profesional.

Anexo 2: Entrevista a Teresa Díquez

Teresa Díquez, agente de viajes freelance.

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

El cliente me contacta, bien sea porque le he asesorado en algún viaje o es referido por otro cliente o amigo. Pide directamente lo que necesita o explica sus necesidades y preferencia en busca de sugerencia o propuesta y cotización. En este primer contacto para mí es muy importante escuchar con atención para determinar necesidades y en base a eso buscar las mejores opciones a recomendar o sugerir al cliente.

Planteo las opciones al cliente por escrito, generalmente por email y luego, dependiendo de la complejidad del viaje, si es necesario se coordina una reunión o llamada para afinar detalles. Se le informa requisitos migratorios, condiciones de la tarifa del boleto, política de cancelación de hoteles y otros servicios.

El cliente acepta la propuesta o cotización, indica su forma de pago y procedo a preparar los documentos de viaje tales como: boletos, reservas de hotel, carro, seguro de viaje, itinerario y servicios de operador o crucero, asistencias en aeropuerto, etc.

Se le envía por email los documentos finales al cliente, con explicación clara de todos los detalles que debe tomar en cuenta y dependiendo de la complejidad de viaje, se concreta una reunión para la entrega de los documentos impresos y explicación de cada uno.

Durante su viaje, el cliente me contacta vía WhatsApp si tiene alguna duda o necesita alguna modificación. Al terminar el viaje, si se han reservado varios servicios, contacto al cliente para saber cómo le fue y pedirle sus comentarios sobre cada una de los servicios reservados.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

Toda comunicación con el cliente es clave, cualquier detalle que mencione nos ayuda a conocer sus gustos y preferencias para luego recomendar opciones, pero el momento más importante es cuando el cliente nos contacta para solicitar que lo asesoremos a organizar su

viaje y nos narra lo que está buscando y cómo lo quiere. Ese primer momento lo es todo. Y dar una buena impresión, demostrando seguridad, rapidez y atención al detalle, es para mí el secreto del éxito.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información y cuáles usas para mantenerte comunicado con él?

Llamada telefónica, e-mail y WhatsApp.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

Como agente de viajes experto, puedo decir que tanto las agencias de viajes tradicionales como las digitales tienen ventajas y desventajas para los pasajeros.

Comencemos con las agencias de viajes tradicionales. Una ventaja es que los pasajeros pueden tener una atención personalizada, ya que pueden conversar cara a cara con un agente de viajes y recibir recomendaciones específicas para sus necesidades. Además, pueden obtener información detallada sobre su destino y servicios adicionales, como transporte y alojamiento.

Sin embargo, una desventaja es que los precios pueden ser un poco más altos debido a los costos operativos de la agencia. Además, los horarios de atención pueden ser limitados y, en algunos casos, los pasajeros pueden tener que desplazarse hasta la agencia para realizar sus compras.

Por otro lado, en las agencias de viajes digitales, una ventaja es que los pasajeros pueden comprar en cualquier momento y lugar, sin tener que desplazarse a la agencia. Además, pueden comparar precios y opciones fácilmente en diferentes plataformas digitales, lo que puede resultar en ahorros significativos.

Sin embargo, una desventaja es que la atención puede ser menos personalizada y puede haber menos garantías de calidad en algunos casos. Además, los pasajeros pueden tener dificultades para obtener información detallada sobre los servicios adicionales y no tener acceso a las recomendaciones personalizadas que pueden obtener en una agencia tradicional.

Tanto las agencias de viajes tradicionales como las digitales tienen ventajas y desventajas. La elección dependerá de las necesidades y preferencias del pasajero en cuanto a atención personalizada, precios, horarios y acceso a información detallada. Como agente de viajes, mi recomendación es que elijas la opción que mejor se adapte a tus necesidades y preferencias personales.

Anexo 3: Entrevista a Liz Barrios

Liz Barrios, agente de viajes. Agencia Viajes Omega.

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

En el caso de los clientes personales generalmente son viajeros que ya nos han comprado antes, nos refieren y nos escriben por WhatsApp, las agregamos y por allí hacemos todo el proceso de comunicación. Es decir, nos dicen que necesitan. Nosotros se los enviamos por WhatsApp. En este caso utilizo la plataforma de WhatsApp porque es más fácil. Me permite copiar y pegar directamente de las pantallas de reservas de aquí darle por esa vía cualquier información valiosa. Además, puedo agregar información en PDF para que el pasajero lo pueda ver rápidamente.

Les envío la cotización, el costo, toda la información necesaria para su viaje. Le aclaro lo que necesitará, como vacunas, vigencia de pasaporte, visas y entre otros. Ya cuando el cliente decide hacer la reserva, se envía un correo con la reserva para que la pueda revisar y todas las condiciones.

Luego el pasajero hace el pago, bien sea vía Zelle o tarjeta de crédito internacional, enviando los documentos que necesitamos por correo (copia de la operación o transferencia bancaria). Si el pago es en efectivo se coordina la recepción en la agencia.

Seguidamente, tras confirmar que el pago se hizo correctamente, se le envía por correo el boleto, con toda la información, las penalidades por cambio y todos los detalles de lo que incluye su paquete de viaje y el servicio de nuestra agencia. Detalles como cuánto tiempo antes debe estar en el aeropuerto, el check-in, toda la información bien completa para que el pasajero la revise el mismo día que se envíe el boleto y en caso de que tenga alguna duda o alguna inconformidad, pues no los manifiesta el mismo día para hacer cualquier cambio que sea necesario.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

Yo diría que el momento clave es en el primer contacto que te hace el cliente, cuando pide la información y enviar una respuesta lo más rápido posible. La gente se queja mucho de que se tardan en contestarles o no le dan una respuesta clara y certera.

El segundo momento es estar pendiente de cualquier cosa que te vaya a preguntar, qué pedirle (por ejemplo, las tarjetas de vacunación, cuándo se vacunó, cuál es su destino, cuánto tiempo va a estar allí, cuántos pasajeros serán. Asistirlo y aclararle cualquier duda que él pueda tener en relación al viaje. Luego cuando se le envíe el boleto con toda la información. Y luego es súper importante cuando sale, el día que viaja, para que sepa que estamos atentos a ayudarlo con cualquier formulario que necesita o hacerles el check-in durante su viaje.

Desde el primer momento vamos a estar en contacto con el pasajero hasta inclusive cuando regresa de su viaje, cuando sale de acuerdo al horario. Si es un vuelo a partir de las 9:00 am, nuestro pasajero cuenta con una asistencia en el aeropuerto nacional o internacional.

Los contactamos un día antes para informarle que va a ser asistido y informarle que tiene que estar cuatro horas antes en el caso de vuelos internacionales y dos o tres horas antes en el caso de los nacionales, dependiendo de la fecha de viaje para hacer el chequeo en el aeropuerto.

Luego nos comunicamos con el pasajero por WhatsApp para ver si llegó bien, cómo va el viaje y a su regreso igual estamos pendientes de su llegada, si hay algún cambio de horario o si el pasajero va a hacer algún cambio. Durante el proceso desde que el pasajero nos hace el primer contacto hasta que llega a Venezuela de regreso, estamos constantemente en contacto con él y sabe que puede escribirnos por cualquier duda, por cualquier cambio que quiera hacer.

Pienso que todos esos son momentos clave para que la gente pueda definir, porque mucha gente se cambia de un asesor a otro, de una agencia a otro, precisamente por eso.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información y cuáles usas para mantenerte comunicado con él?

En el caso de los viajeros personales, normalmente vía WhatsApp. Y después igual se la envía, bien sea por g-mail o bien sea por el correo institucional.

Creo que aún en Venezuela usar redes sociales, como Instagram, Facebook o Twitter, no es muy recomendable por las agencias de viaje. Se presentan muchas ofertas engañosas de agencias más pequeñas que afecta la credibilidad del gremio y, aunque aumentan las consultas, la mayoría de las personas no concretan, preguntan por curiosidad, con ánimos de comparar precios o hacer reclamar.

El viajero venezolano aún no tiene esa madurez, pero las redes sociales son herramientas poderosas que funcionan muy bien en otros lugares. Creo que hay que usarlas para impulsar la consulta y facilitar el primer contacto, pero no como un medio prioritario para la atención en línea. Ahora, sería ideal lograr enseñar a los usuarios para que las usen con ese fin y se sientan seguros.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

Como agente de viajes con experiencia, puedo decirte que tanto las agencias de viajes tradicionales como las digitales tienen ventajas y desventajas.

En cuanto a las agencias de viajes tradicionales, una de las ventajas es que se pueden tener conversaciones más personalizadas con el agente de viajes. También, en ocasiones, es posible negociar mejores precios o acuerdos con proveedores debido a la relación personal que se establece con ellos. Además, muchas pueden ofrecer servicios adicionales como la emisión de visas y la reserva de actividades turísticas.

Por otro lado, una de las desventajas de las agencias tradicionales es que se pueden presentar restricciones de horario y locación, es decir, que el cliente solo puede acudir en ciertos horarios y en la oficina de la agencia. Además, en algunos casos, pueden tener un catálogo de opciones limitado, ya que solo ofrecen lo que tienen acordado con ciertos proveedores.

En cuanto a las agencias de viajes digitales, una de las ventajas es que el cliente puede acceder a ellas desde cualquier lugar y en cualquier momento, incluso fuera del horario de oficina de la agencia, hasta un domingo. Además, en la mayoría de los casos, tienen una

mayor variedad de opciones de viaje y la posibilidad de comparar precios de diferentes proveedores en tiempo real.

Pero, una de las desventajas de las agencias de viajes digitales es que no se puede tener una conversación personalizada, lo que podría generar cierta incertidumbre o duda. También, en ocasiones, el cliente no cuenta con la seguridad de que los proveedores sean confiables o cumplan con los estándares de calidad que espera.

Puedo decirte que la elección entre una agencia tradicional y una digital depende de las preferencias y necesidades de cada cliente. Ambas tienen ventajas y desventajas que deben ser evaluadas por el cliente antes de tomar una decisión. Mi trabajo como agente de viajes es asesorar al cliente en base a su situación y necesidades, para que tome la mejor decisión posible.

Anexo 4: Entrevista a José Alfredo Díaz

José Alfredo Díaz, gerente. Azriel Operadora Turística.

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

Desde el momento en que se solicita información hasta el final de su viaje, nos aseguramos que la comunicación con el pasajero sea clara, informativa y receptiva. Como agencia de viajes, nos esforzamos en anticiparnos a las necesidades de nuestros pasajeros y brindarles información de manera proactiva, sin que ellos nos la pidan.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

Los momentos clave de comunicación durante la gestión de un viaje para nuestros pasajeros contemplan:

Prevía a la salida: Nos aseguramos que se comunique toda la información relevante, como los detalles de su itinerario de viaje y otra información relevante sobre el destino.

Durante el viaje: La comunicación con el pasajero es fluida, y estos son informados de inmediato sobre cualquier cambio, demora, cancelación u otros problemas relevantes. Utilizando los medios de comunicación que este utilizó durante todo el proceso.

Post-viaje: Lo contactamos para hacerle seguimiento y obtener sus comentarios sobre el viaje y cualquier problema que le pudo haber surgido.

Esto nos ayuda a mejorar nuestros servicios para futuros pasajeros y también brindar una experiencia de viaje inolvidable.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información?

Los pasajeros utilizan una variedad de medios para solicitarnos información: llamadas telefónicas, correos electrónicos, SMS, WhatsApp y las plataformas de redes sociales de la empresa.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

El uso de las redes sociales creó condiciones que fueron cambiando las reglas del juego para las agencias de viajes tradicionales. Internet ha favorecido el nacimiento de muchas agencias digitales reconocidas y confiables, pero aún nos favorece la seguridad que siente el pasajero ante el respaldo y la atención personalizada que ofrece una agencia de viajes tradicional.

Las agencias de viajes tradicionales ofrecemos paquetes completos, a la medida y personalizado a la necesidad, gusto y presupuesto del pasajero.

Anexo 5: Entrevista a Bárbara Giordano

Bárbara Giordano, agente de viajes. Agencia de Viajes Viramundo.

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

Básicamente lo primero es identificar las necesidades de tu pasajero, es decir, si necesita solo hotel, solo boleto o necesita el paquete completo, incluyendo traslado. Una vez ya identifiques las necesidades del pasajero y pues le envías su cotización y acepte, empiezas con el trabajo de investigación, es decir, investigar hacia qué destino va, cuáles son los requisitos migratorios a ese destino, si piden vacunas verificar que tu pasajero cumpla con la vacunación para retornar a Venezuela; si tiene visa, si su visa se vence, cuándo se vence, entre otros detalles del viaje.

Una vez que está concretado el viaje, se procesa el pago, que depende de cómo cancele el pasajero, sea tarjeta de crédito, transferencia bancaria u otra forma de pago. Se le mantiene informado en todo momento hasta su regreso, incluso apoyando cualquier duda que pueda tener durante su viaje.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

La clave es el primer contacto, pues allí es cuando te enteras de lo que necesita, su presupuesto, expectativas de viaje y cantidad de pasajeros. El siguiente momento clave es cuando se le informa el presupuesto. Muchos no vuelven a contactar después de esto. Por eso es importante hacer el seguimiento para poder cerrar la venta. Si ocurre, el momento siguiente es ayudarlo con el trámite de sus visados y demás requisitos, que varían según el país y suele ser la principal razón por la que las personas deciden acudir a una agencia de viaje y no hacerlo por ellos mismos.

Durante el viaje, para no molestar, se le contacta al llegar a su destino y se le comenta que puede acudir a mí en caso de cualquier duda. Luego, un día antes del retorno se le contacta nuevamente para ayudarlo con el web-check-in. Una vez está de regreso se realiza el trabajo de feedback. Se le consulta cómo le fue, si tuvo algún inconveniente para saber y advertir a otros clientes.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información y cuáles usa para mantenerte comunicado con él?

Básicamente el trato es por WhasApp y correo electrónico en primera instancia. Y cuando ya está todo coordinado para su viaje se realizan llamadas puntuales para hacerle seguimiento.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

Muchas personas han dejado de confiar en las ofertas de particulares en la red por temor ante la posibilidad de caer en las redes de los estafadores. Algunos pasajeros consideran que pueden conseguir mejores precios haciendo la compra de su boletería online, y otros prefieren la atención, sugerencia y gestión de un agente de viajes. Muchos pasajeros optan por la seguridad de poder acudir a una agencia de viajes frente a algún inconveniente con la línea aérea, seguro, crucero o cualquier otro proveedor.

Anexo 6: Entrevista a Juan José Acuña

Juan José Acuña. Gerente de mercadeo. (Agencia de Viajes ITP Travel).

En su experiencia, ¿cómo es el viaje del usuario desde el momento que pide información hasta que termina su viaje?

La respuesta es amplia dependiendo del asesor de viajes que toque, si se corre con la suerte de tener un asesor de viajes de la vieja guardia, de esos que realmente se esmeran por asesorar, la experiencia es grata desde el inicio, ya que no solo programa el viaje deseado, sino que ayuda en el proceso de decisión, llegando a ser una gran influencia en todo el viaje. En caso contrario de tocar con un asesor de viajes más joven y de tendencias más actuales, lamentablemente el viaje será planificado y realizado prácticamente como un dictado y como si se hubiera realizado por internet.

¿Cuáles son los momentos comunicacionales claves durante la gestión de un viaje para un pasajero?

Los momentos claves yo diría que son 3, el primero donde se indaga y se descifra la necesidad del pasajero, la segunda al momento de dar todos los detalles y requerimientos para el viaje, está tal vez la más importante, porque es donde no solo se concretan los requerimientos, sino también todo lo que requiere el o los pasajeros para poder realizar el viaje y el tercero y no tan común es el post viaje, donde se indaga con el pasajero si el viaje estuvo y se cumplió según sus expectativas, su experiencia y observaciones del viaje.

¿Cuáles son los medios que utiliza un pasajero para solicitar información?

Actualmente hay muchos medios para solicitar información, el principal medio es internet, donde hay gran demanda de información que se puede cumplir, de allí dependiendo del tipo de viajero la información podrá requerirse presencial o por email, pero tomando en cuenta que toda la información va a ser comparada online.

¿Cuáles cree son las ventajas y desventajas para el pasajero de comprar en una agencia de viajes tradicional vs una agencia de viajes digital?

En esta pregunta, la respuesta tiene relación con la primera pregunta, la ventaja de una agencia tradicional radica en su nivel de atención personalizada y a la medida, donde tienes

la cara de un asesor de viajes que será quien brinde todos los detalles, requerimientos y necesidades del viaje y quien también podrá indagar mas y mejorar la experiencia con la calidez humana y la confianza que genera. La desventaja principal de la agencia tradicional se podría decir que es geográfica, dependes de una ubicación en específico y las variables que implica, entre las que están, no tener la misma inmediatez de respuesta. Por otra parte, los costos de la agencia tradicional suelen ser superiores a las agencias digitales debido a la estructura física que manejan.