

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después de recolectar la información a través de las técnicas de una entrevista semi-estructurada y una encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por treinta (30) ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, Balestrini (2003: 73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias. Del mismo modo, se empleó una matriz DOFA, la cual permitió interpretar la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela, por parte de los agentes sociales involucrados, y así llegar a la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A continuación se muestran los resultados:

#### 4.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual de las Agencias de Viajes en Venezuela

### I PARTE. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

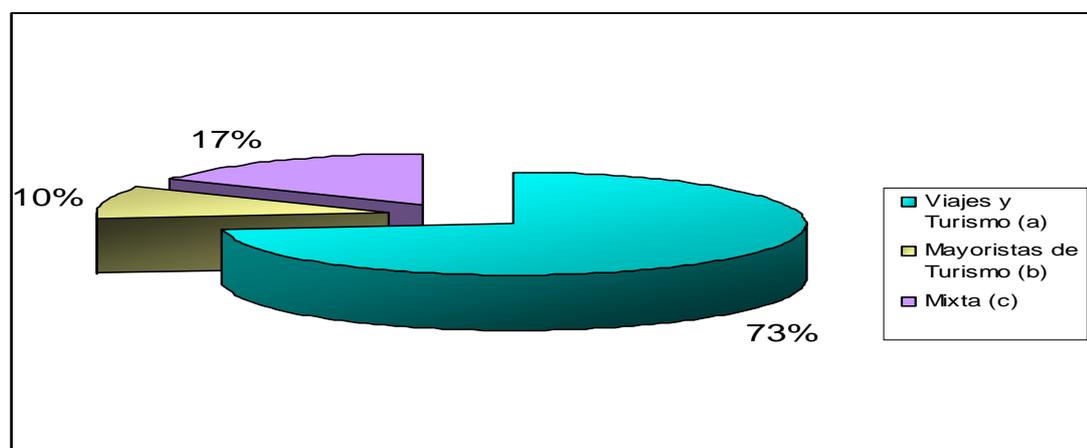
#### 1. Tipo de Agencia de Viajes:

- a) Viajes y Turismo (VT) \_\_\_\_\_ b) Mayoristas de Turismo (MT) \_\_\_\_  
c) Mixta \_\_\_\_

**Cuadro 6.** Tipo de Agencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Viajes y Turismo (a)	43	73.3
Mayoristas (b)	6	10.0
Mixta (c)	10	16.7
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 1.** Tipo de Agencia

**Análisis:** En lo que respecta a este ítem, los resultados reflejan que un 73.3% de las Agencias de Viajes en Venezuela son de tipo Viajes y Turismo, otro 16.7% son de tipo Mixta y el restante 10.0% corresponden a las Mayoristas. Es importante resaltar, que en el Reglamento Vigente sobre las Agencias de Viajes en Venezuela (1999), las VT tienen la mayor amplitud de funciones.

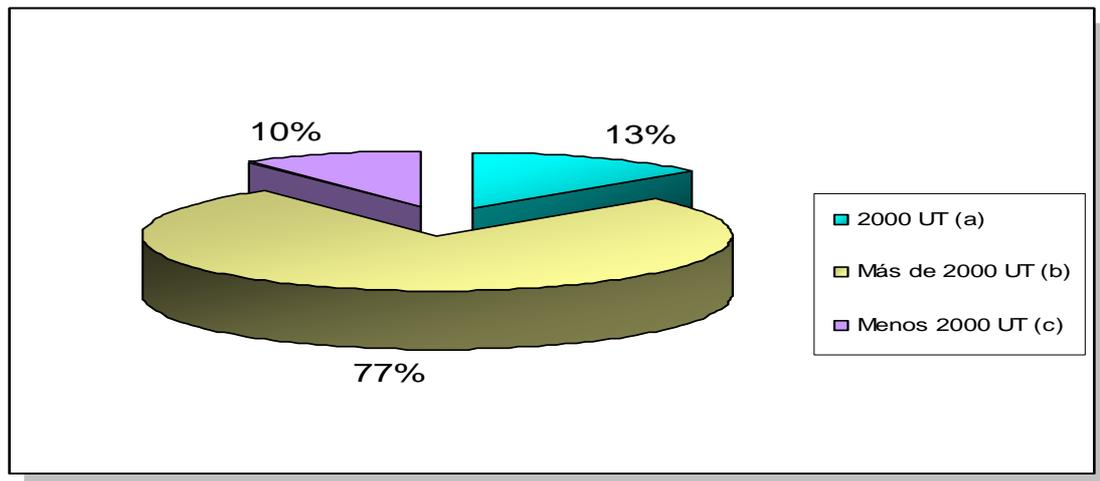
#### 2. Capital Social de la Empresa:

a) 2000 UT \_\_\_\_      b) Más de 2000 UT \_\_\_\_      c) Menos 2000 UT \_\_\_\_

**Cuadro 7.** Capital Social de la Empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
2000 UT (a)	8	13.3
Más de 2000 UT (b)	45	76.7
Menos 2000 UT (c)	6	10.0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 2.** Capital Social de la Empresa

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representado en un 76.7% de las Agencias de Viajes en Venezuela superan el Capital Social exigido para este tipo de empresa; sin embargo se encontró que un 13.3% cumple con el mismo y apenas un 10.0% se encuentra por debajo de lo exigido en el Reglamento.

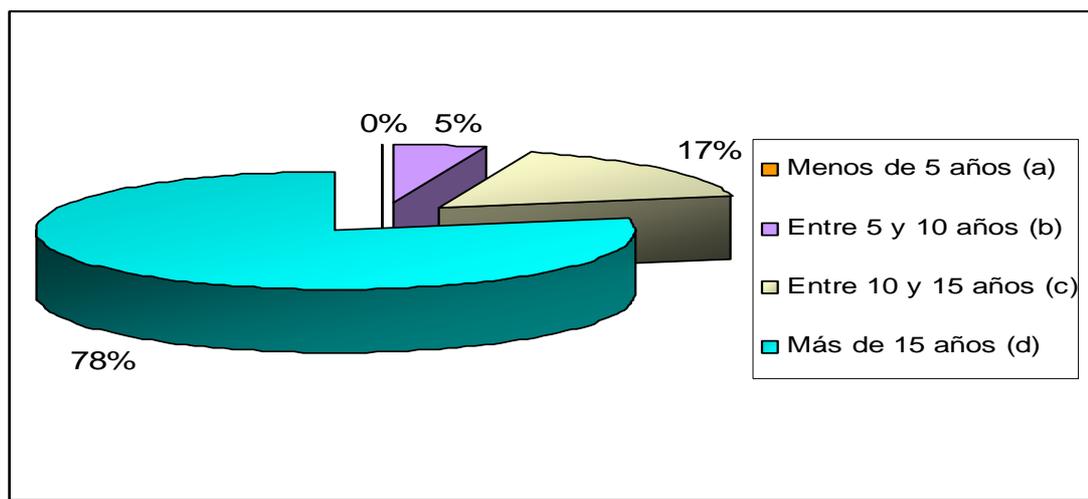
3. Antigüedad en el Sector:

a) Menos de 5 años \_\_\_\_      b) Entre 5 y 10 años \_\_\_\_  
 c) Entre 10 y 15 años \_\_\_\_      d) Más de 15 años \_\_\_\_

**Cuadro 8.** Antigüedad en el Sector

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 5 años (a)	0	0
Entre 5 y 10 años (b)	3	5.0
Entre 10 y 15 años (c)	10	16.7
Más de 15 años (d)	46	78.3
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 3.** Antigüedad en el Sector

**Análisis:** Como se puede evidenciar en este gráfico, un 78.3% de las Agencias de Viajes que fueron consultadas tienen más de 15 años en el mercado, lo que demuestra la estabilidad del negocio en el tiempo. Del mismo modo, se observó que un 16.8% se mantiene en la escala entre 10 y 15 años; y un 5.0 se ubica entre 5 y 10 años, encontrándose que no hay agencias de reciente creación.

4. Principal segmento de mercado que atiende:

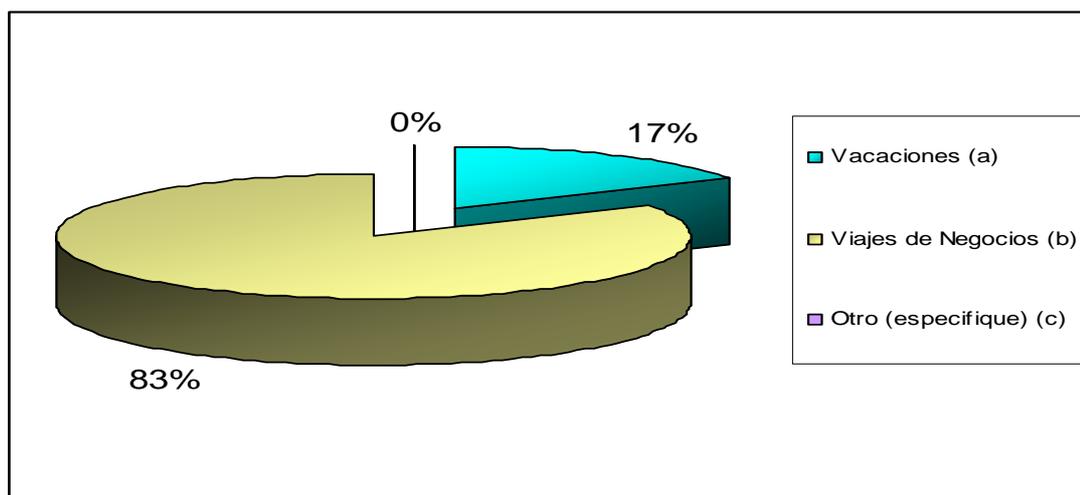
a) Vacaciones\_\_\_\_ b) Viajes de Negocios\_\_\_\_ c) Otro  
(especifique)\_\_\_\_\_

**Cuadro 9.** Principal Segmento de Mercado que atiende

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vacaciones (a)	10	16.7

Viajes de Negocios (b)	49	83.3
Otro (especifique) (c)	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 4.** Principal Segmento de Mercado que atiende

**Análisis:** En lo que concierne en este gráfico, 83.3% de las Agencias de Viajes que constituyen la muestra, están dedicadas al segmento de Viajes de Negocios; mientras que un 16.7% manifestó que su principal segmento corresponde a Vacaciones. Foster (1995), sostiene al respecto, que algunas Agencias se especializan en Excursiones y Vacaciones, pero son muy pocas las que logran sostenerse únicamente con este tipo de segmento. Considera que las Agencias más exitosas son las que cubren principalmente el mercado de los Viajes de Negocios.

5. Producto más vendido en su Agencia:

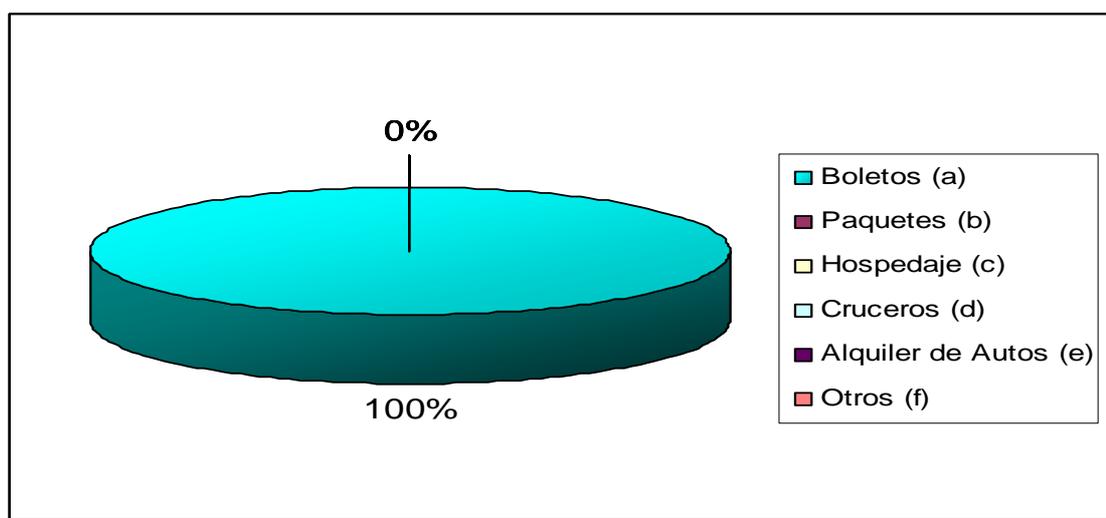
- a) Boletos    \_\_\_                      b) Paquetes                      \_\_\_                      c) Hospedaje  
 \_\_\_
- d) Cruceros    \_\_\_                      e) Alquiler de autos    \_\_\_                      f) Otros (especifique)  
 \_\_\_

**Cuadro 10.** Producto más vendido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Boletos (a)	59	100

Paquetes (b)	0	0
Hospedaje (c)	0	0
Cruceros (d)	0	0
Alquiler de Autos (e)	0	0
Otros (f)	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 5.** Producto más vendido

**Análisis:** Como se puede evidenciar, la totalidad de las Agencias de Viajes encuestadas, es decir 100% respondió que su producto más vendido son los Boletos, lo que permite corroborar que el modelo de Agencias de Viajes en el país es comisionista, por lo que deberán estudiar la posibilidad de incorporar nuevas alternativas de servicios, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

6. La Agencia dispone del Sistema de Reservación:

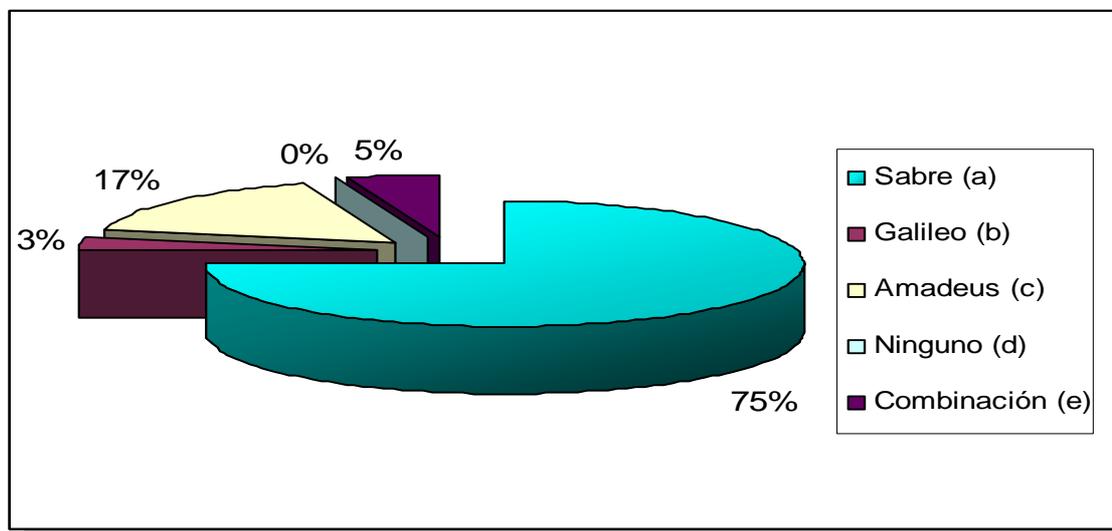
- a) Sabre    \_\_\_                      b) Galileo    \_\_\_                      c) Amadeus    \_\_\_  
d) Ninguno    \_\_\_                      e) Combinación (especifique)    \_\_\_

**Cuadro 11.** Sistema de Reservación que dispone la Agencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sabre (a)	44	75.0
Galileo (b)	2	3.3
Amadeus (c)	10	16.7
Ninguno (d)	0	0

Combinación (e)	3	5.0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 6.** Sistema de Reservación que dispone la Agencia

**Análisis:** En relación a este ítem, se observó que un elevado porcentaje, representado en 75.9% refleja que el Sistema de Reservación preferido por las Agencias de Viajes en Venezuela es Sabre; mientras que un 16.7% pertenece a Amadeus, un 5.0 poseen dos sistemas en su Agencia (Combinación); y sólo un 3.3% dispone del sistema de Galileo.

7. Su Agencia de Viajes pertenece a:

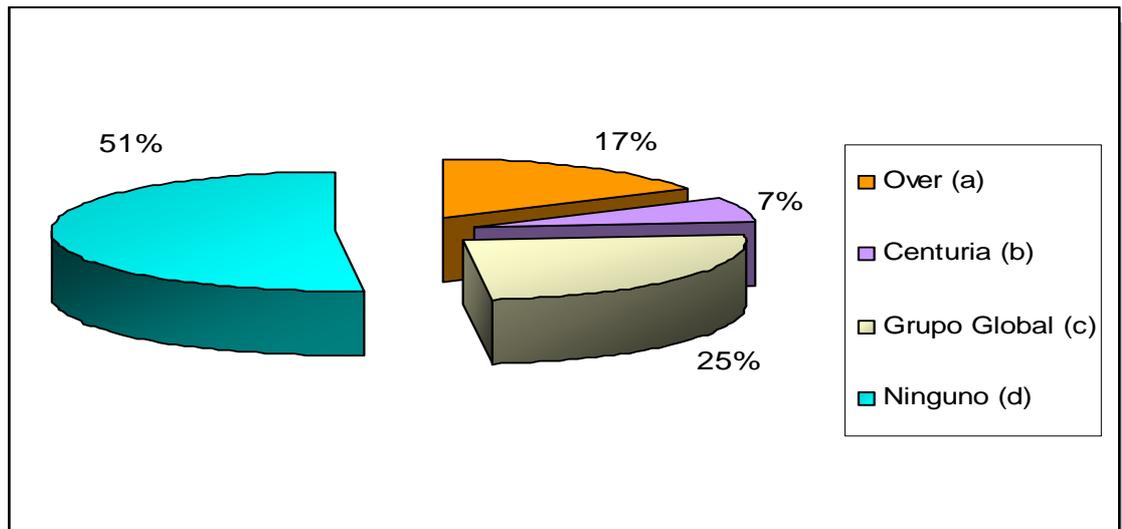
- a) BSP doméstico \_\_\_\_      b) IATA \_\_\_\_      c) Es Agencia Satélite \_\_\_\_

**Cuadro 12.** Afiliación de la Agencia de Viajes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
BSP doméstico (a)	0	0
IATA (b)	57	97.0
Agencia Satélite (c)	2	3.0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).





**Gráfico 8.** Grupos de Gestión al cual pertenece

**Análisis:** Al consultar sobre los Grupos de Gestión al cual pertenecen las Agencias, se encontraron resultados equitativos, ya que un 51.7% no pertenece a ningún grupo y el restante 48.3% está repartido entre los tres grupos existentes en el país, siendo Grupo Global el que tiene más agencias afiliadas.

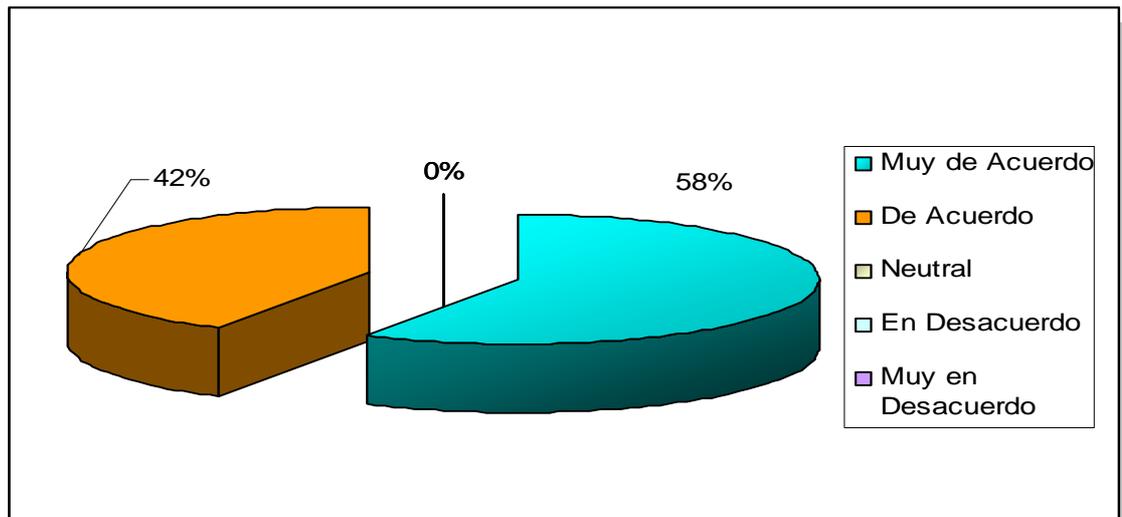
## II PARTE. GESTIÓN EMPRESARIAL

9. El conocer los gustos y preferencias del cliente y la especialización en servicios y destinos, le ha permitido mantenerse en la distribución turística

**Cuadro 14.** Conocimiento de los Gustos y Preferencias del Cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58.3
De Acuerdo	25	41.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 9.** Conocimiento de los Gustos y Preferencias del Cliente

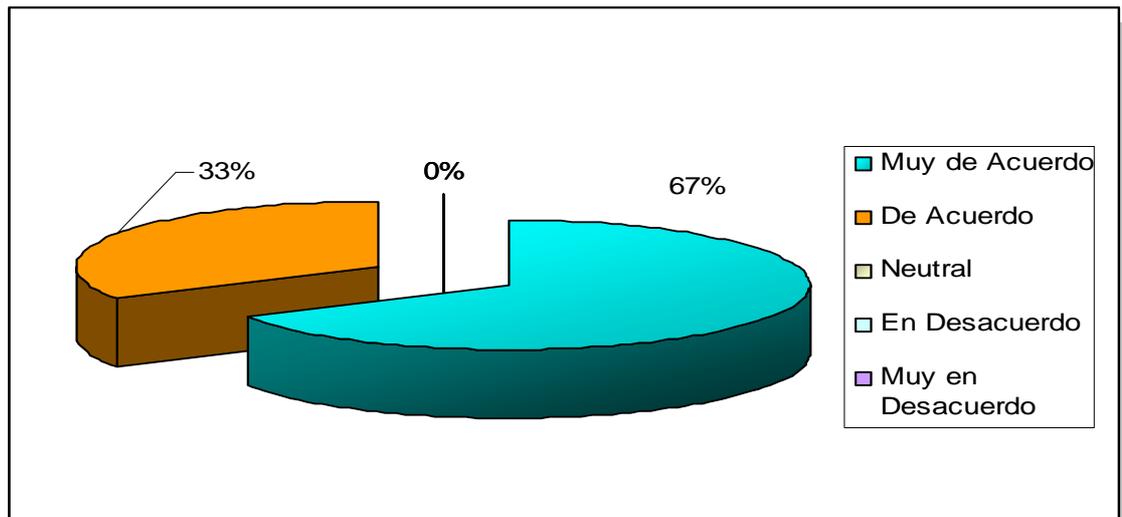
**Análisis:** Un 58.3% de los encuestados se mostró Muy de Acuerdo y un 41.7% opinó estar De Acuerdo, lo que refleja que la totalidad de la muestra seleccionada opina que el conocimiento de los gustos y preferencias del cliente y la especialización en servicios y destinos, le ha permitido mantenerse en la distribución turística. Esto constituye una de las fortalezas para las Agencias de Viajes venezolanas.

10. La oferta personalizada adaptada a las necesidades de sus clientes, el asesoramiento continuo y la atención post-venta, han sido claves en la gestión de su negocio

**Cuadro 15.** Actividades Claves en la Gestión del Negocio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	39	66.7
De Acuerdo	20	33.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 10.** Actividades Claves en la Gestión del Negocio

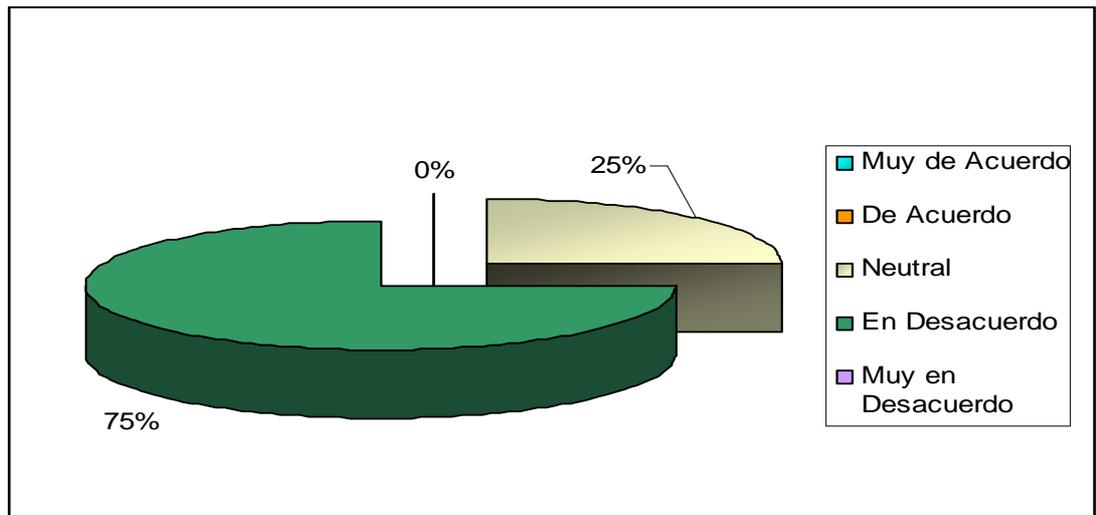
**Análisis:** Los resultados reflejan que un 66.7% está Muy de Acuerdo con el enunciado y el restante 33.3% se mostró De Acuerdo. Al respecto, Foster (1995), señala que el trato personalizado al cliente permite a la empresa prestar el servicio de un modo individualizado, se manifiesta en los “momentos de la verdad”, es decir en los encuentros que tienen lugar con el cliente. Esto corresponde al contexto en el que deben operar las Agencias de Viajes, donde la calidad ocupa un lugar estrella.

11. El ofrecer precios competitivos ha sido la razón por la cual compran los clientes en la Agencia

**Cuadro 16.** Precios Competitivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	15	25.0
En Desacuerdo	44	75.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 11.** Precios Competitivos

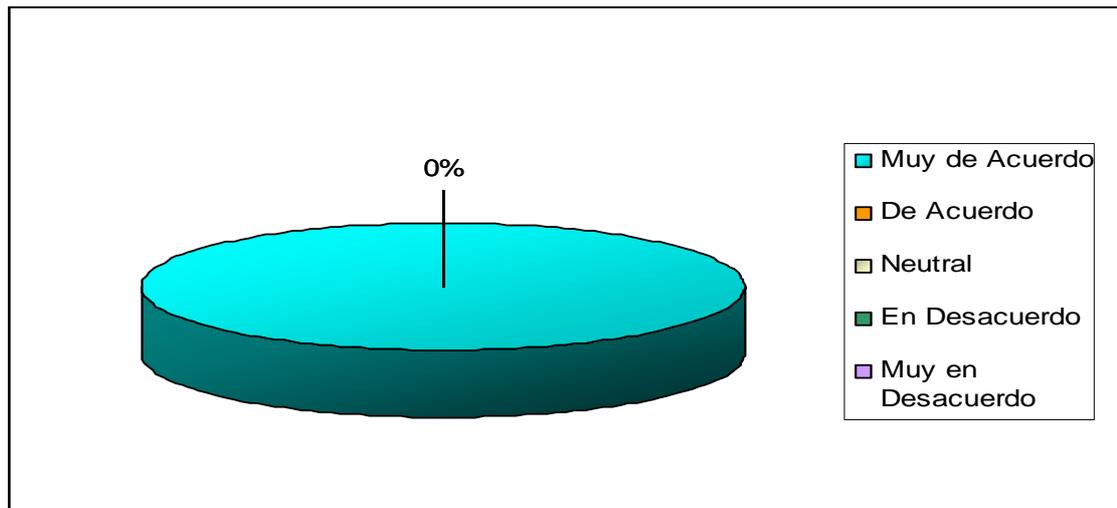
**Análisis:** Al plantear sí la oferta de precios competitivos ha sido la razón por la cual compran los clientes en su Agencia, se encontró que 75.0% opinó estar en Desacuerdo con este planteamiento y otro 25.0 se mantuvo Neutral. Esta situación, deja en evidencia que el factor precio no es la razón por la cual los clientes compran en las Agencias, por ello le dan más importancia al servicio.

12. La disponibilidad y dominio de herramientas tecnológicas ha facilitado su gestión de atención al cliente

**Cuadro 17.** Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	59	100
De Acuerdo	0	0
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 12.** Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas

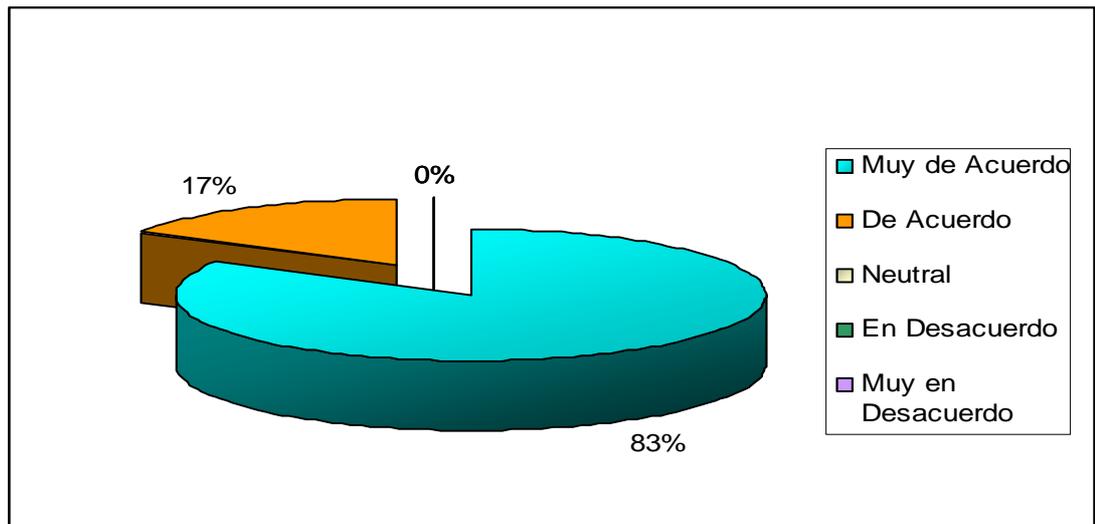
**Análisis:** Como se puede observar, la totalidad de los encuestados, es decir 100% respondió estar Muy de Acuerdo, ya que consideran que la disponibilidad y dominio de herramientas tecnológicas ha facilitado su gestión de atención al cliente. Sobre este punto, el autor Navarro (2001), destaca que dentro de los nuevos conceptos o elementos a incorporar en la gestión de empresas de servicios, se encuentran Internet y las Nuevas Tecnologías, ya que estas le permiten dar un servicio de calidad.

13. La formación continua del personal que labora en la agencia, es determinante para la prestación de un buen servicio

**Cuadro 18.** Formación Continua del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	49	83.3
De Acuerdo	10	16.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 13.** Formación Continua del Personal

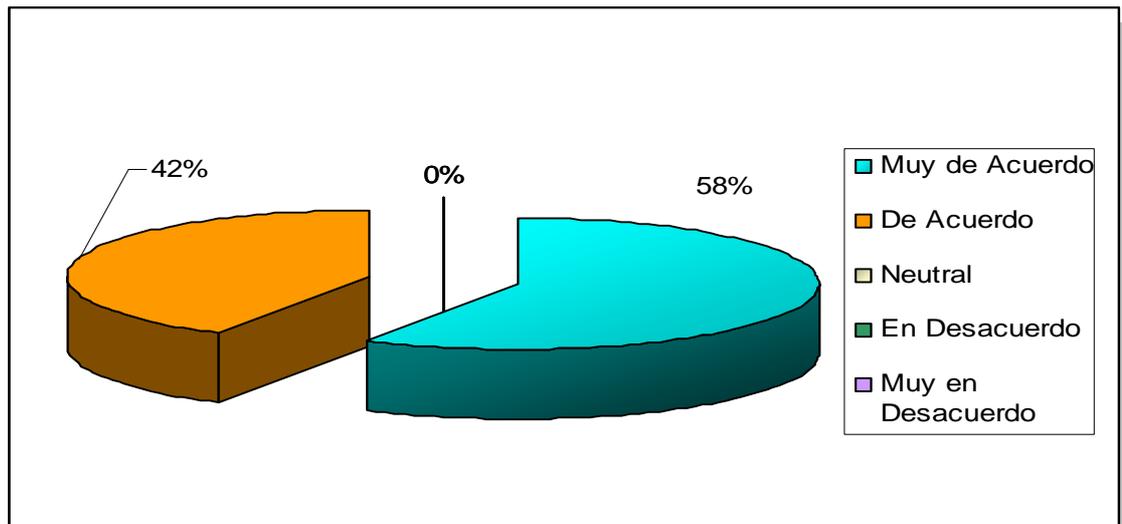
**Análisis:** Al plantear la formación continua del personal como factor determinante para la prestación de un buen servicio, se encontró que un 83.3% opinó estar Muy de Acuerdo con esto; así mismo un 16.7% manifestó estar De Acuerdo. Esto corrobora lo señalado por el Instituto Interamericano de Turismo (2006), en los principios orientados al turismo, donde se afirma que estas empresas requieren personal altamente calificado, y cuya preparación y formación le brindará al empresario un verdadero desarrollo, eficiente, correcto y competitivo a la hora de atender al cliente.

14. La profesionalización del personal que labora en la agencia, es garantía de un servicio de calidad

**Cuadro 19.** Profesionalización del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58.3
De Acuerdo	25	41.7
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 14.** Profesionalización del Personal

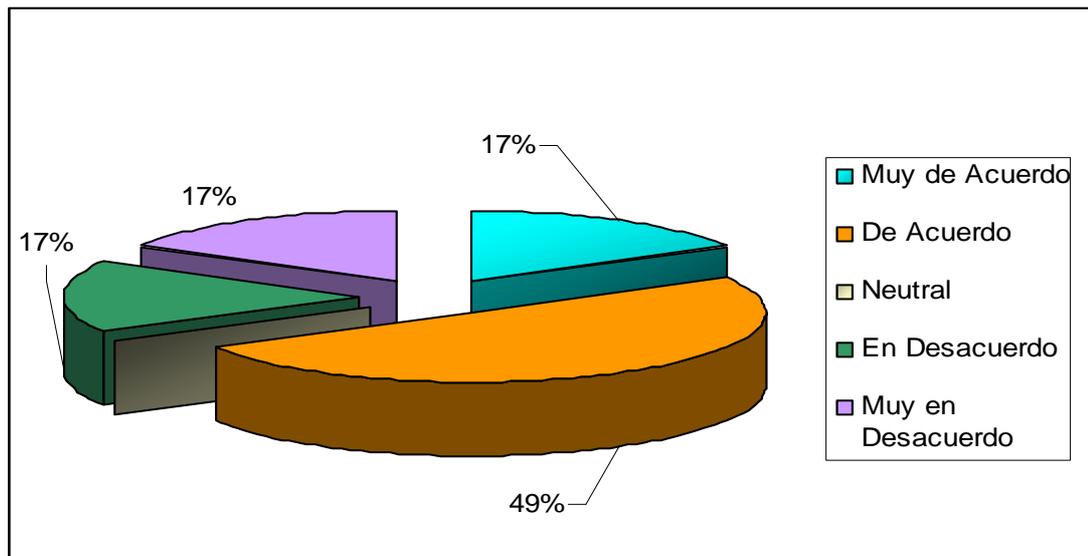
**Análisis:** En relación a este enunciado, 58.3% respondió estar Muy de Acuerdo y otro 41.7% manifestó estar De Acuerdo, ya que consideran que la profesionalización del personal que labora en sus agencias, es garantía de un servicio de calidad. Por tanto, cabe citar a Molina (2006), quien señala que desarrollar un servicio superior en calidad es un prerequisite para el éxito dentro del mercado turístico, para lo cual se necesita contar con un nivel de profesionalización acorde a las nuevas exigencias del mercado.

15. Las Alianzas Estratégicas le han permitido mejorar la Gestión del Negocio

**Cuadro 20.** Alianzas Estratégicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	10	16.7
De Acuerdo	29	50.0
Neutral	0	È
En Desacuerdo	10	16.7
Muy en Desacuerdo	10	16.6
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 15.** Alianzas Estratégicas

**Análisis:** Un 50.0% respondió estar De Acuerdo y un 16.7% se mostró Muy De Acuerdo con el enunciado; sin embargo un 33.3% respondió ubicarse entre las alternativas En Desacuerdo y Muy En Desacuerdo. Estos resultados reflejan que aún existen opiniones divididas sobre la importancia de las alianzas estratégicas como estrategia comercial para captar clientes, y por ende para mejorar la productividad del negocio.

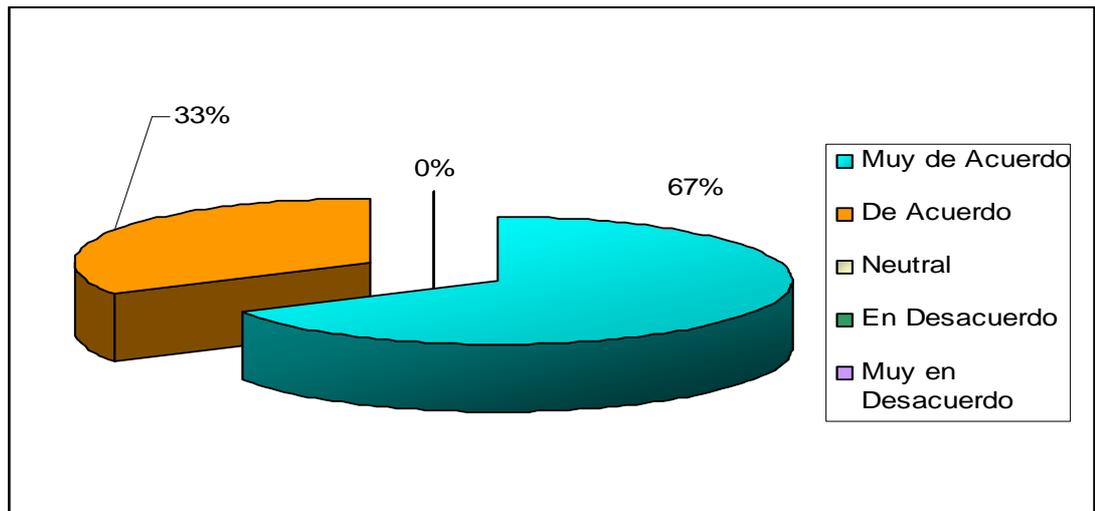
### III PARTE. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

16. La incorporación del Internet y el Comercio Electrónico, forma parte de sus estrategias de gestión

**Cuadro 21.** Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	39	66.7
De Acuerdo	20	33.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 16.** Incorporación del Internet y el Comercio Electrónico

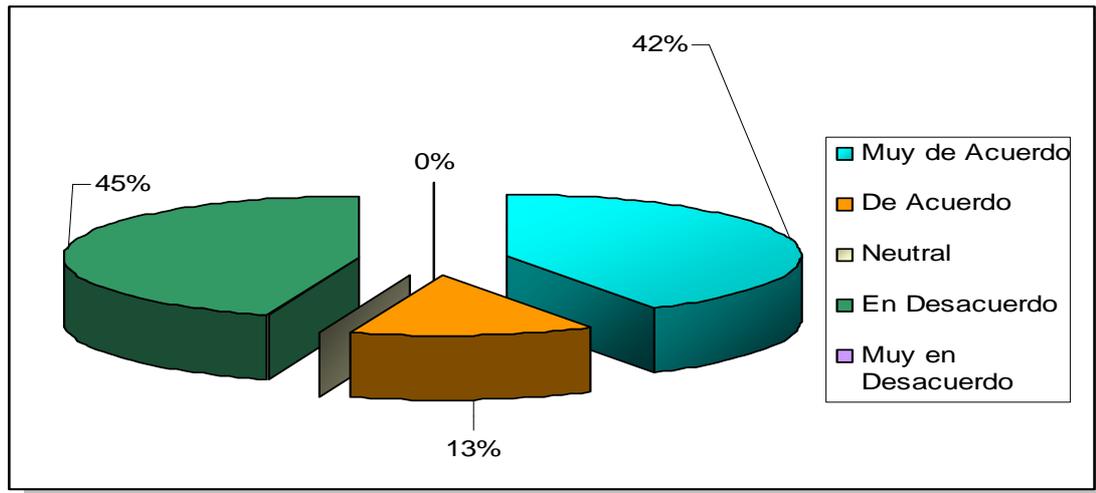
**Análisis:** Al plantear sí la incorporación de Internet y el Comercio Electrónico forman parte de las estrategias de gestión dentro de las agencias, 66.7% manifestó estar Muy de Acuerdo y el otro 33.3% De Acuerdo; lo que confirma que la disponibilidad de herramientas tecnológicas, el Comercio Electrónico y el Internet han sido un gran aliado para las agencias de viajes.

17. Ha mejorado significativamente la eficiencia del negocio, a través de las reuniones de trabajo con el personal que labora en la Agencia para compartir ideas y conocimientos

**Cuadro 22.** Reuniones de Trabajo con el Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	8	13.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	26	45.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 17.** Reuniones de Trabajo con el Personal

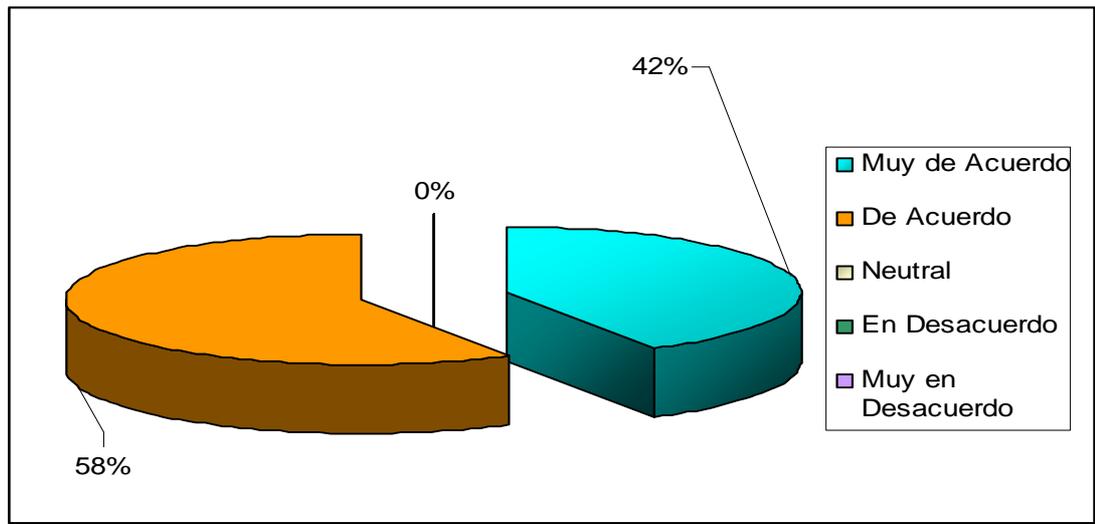
**Análisis:** Un 55.0% opinó ubicarse entre las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo, debido a que consideran que a través de las reuniones de trabajo con el personal para compartir ideas y conocimientos se ha mejorado significativamente la eficiencia del negocio. Además, se ubicó un 45.0% quienes señalaron estar En Desacuerdo en la realización de este tipo de reuniones, resultado éste que se encuentra en contraposición con Davenport (2003), ya que afirma que “el conocimiento tiene poco valor para una organización si no se comparte”.

18. La clave del éxito de su negocio es producto en gran parte del trabajo en equipo, la visión compartida y la creatividad

**Cuadro 23.** Trabajo en Equipo, Visión Compartida y Creatividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	34	58.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 18.** Reuniones de Trabajo con el Personal

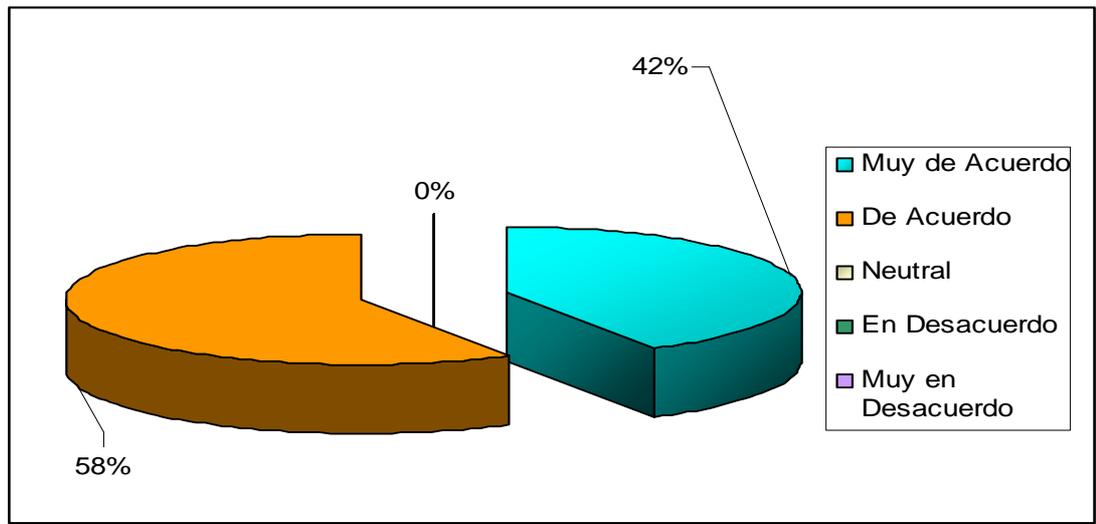
**Análisis:** Como se puede observar, 100% se ubicó en las alternativas Muy de Acuerdo y De Acuerdo, lo que reafirma lo establecido por Malhortra (2005), en relación a las claves de éxito de una organización a través de la Gestión de Conocimiento, donde se requieren capacidades tecnológicas, así como de la creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida del personal que labora en las organizaciones.

19. En general, la cultura de su organización valora el intercambio de información con los proveedores y clientes

**Cuadro 24.** Cultura Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	25	41.7
De Acuerdo	34	58.3
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 19.** Cultura Organizacional

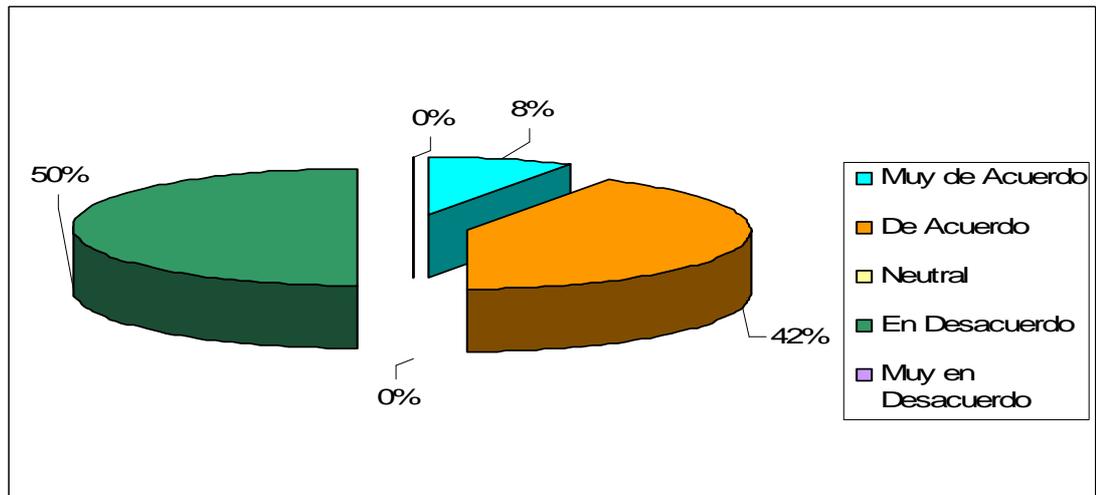
**Análisis:** Un 58.3% respondió estar Muy de Acuerdo y un 41.7% manifestó estar De Acuerdo en que la cultura de su organización valora el intercambio de información tanto con los proveedores como con los clientes. Es importante señalar, que en las agencias de viajes está relación proveedor - cliente constituye el día a día de su gestión de negocios.

20. Para que la organización aprenda es necesario el desarrollo de la creatividad por parte de sus empleados

**Cuadro 25.** Desarrollo de la Creatividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	5	8
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	29	50
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 20.** Desarrollo de la Creatividad

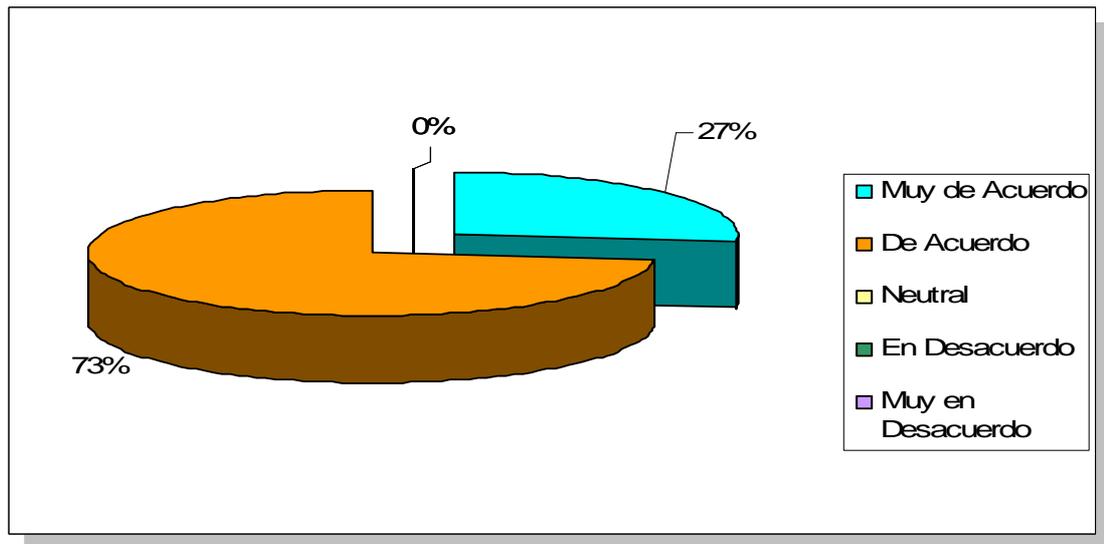
**Análisis:** En relación a este ítem, 50% de los encuestados opinó estar En Desacuerdo, prestándole poca atención al factor de creatividad, a pesar que el modelo de Gestión del Conocimiento planteado por Tejedor y Aguirre (1998), establece como uno lo factores claves, la creatividad del recurso humano. Sin embargo, un 42% se mostró De Acuerdo y un 8% Muy de Acuerdo con la necesidad de incorporar estrategias creativas dentro de sus negocios.

21. La Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado por los líderes de la organización

**Cuadro 26.** Liderazgo de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	16	27
De Acuerdo	43	73
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 21.** Liderazgo de la Organización

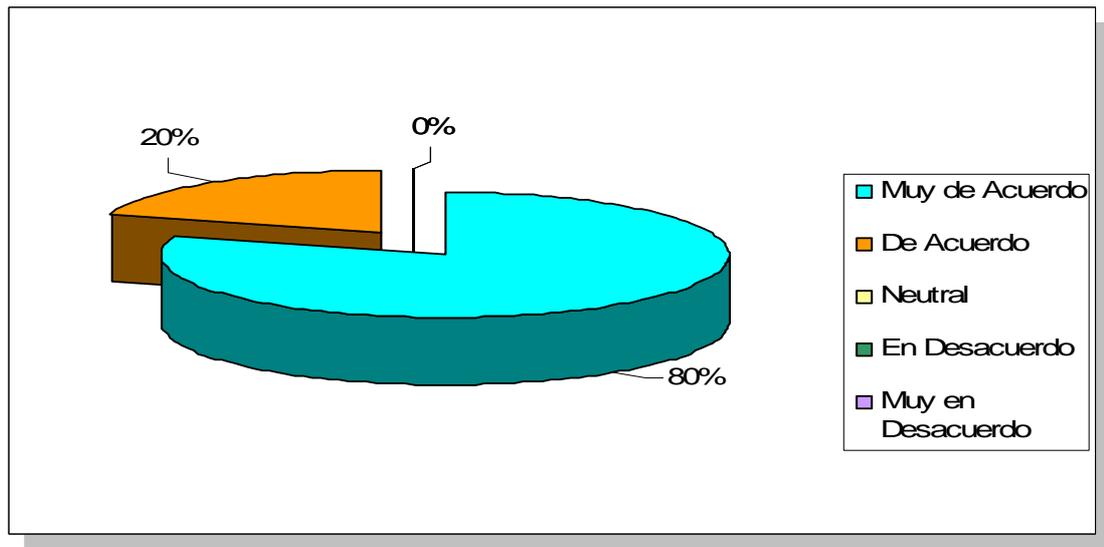
**Análisis:** Al plantearle a los encuestados si estaban de acuerdo en que la Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado por los líderes de la organización, 73% respondió estar De Acuerdo y el restante 23% Muy de Acuerdo, lo que demuestra que en los líderes se gestan los cambios en la empresa actual.

22. Para la Agencia es importante la transmisión del conocimiento de un empleado a otro

**Cuadro 27.** Transmisión del Conocimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	47	80
De Acuerdo	12	20
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 22.** Transmisión del Conocimiento

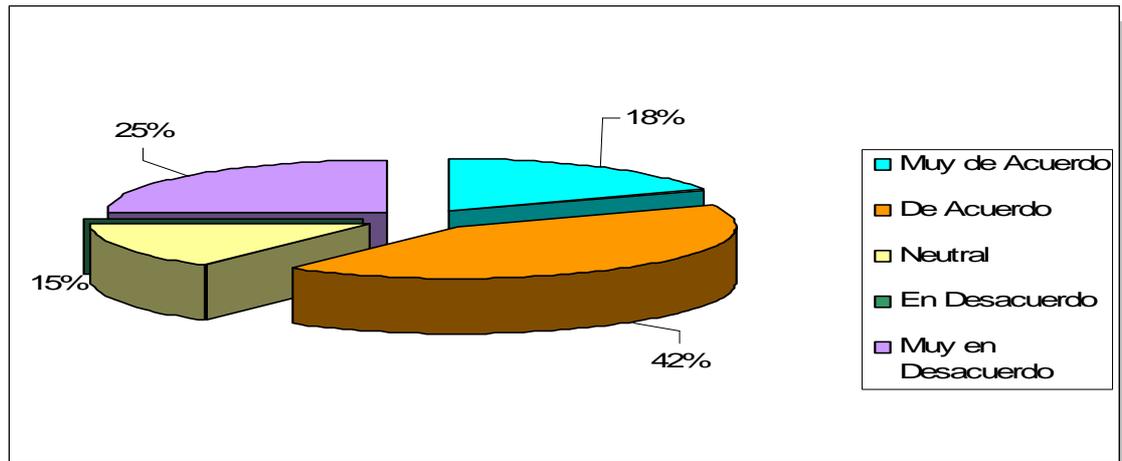
**Análisis:** Un 80% respondió estar De Acuerdo y un 20% Muy de Acuerdo, ya que para la Agencia es importante la transmisión del conocimiento de un empleado a otro. Esto lo reafirma (Peña y Otros, 2006), quienes señalan que el conocimiento individual se debe materializar y revertir en la organización para generar valor y crear ventajas competitivas estables.

23. Es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos

**Cuadro 28.** Oportunidad de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	11	18
De Acuerdo	24	42
Neutral	9	15
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	15	25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 23.** Transmisión del Conocimiento

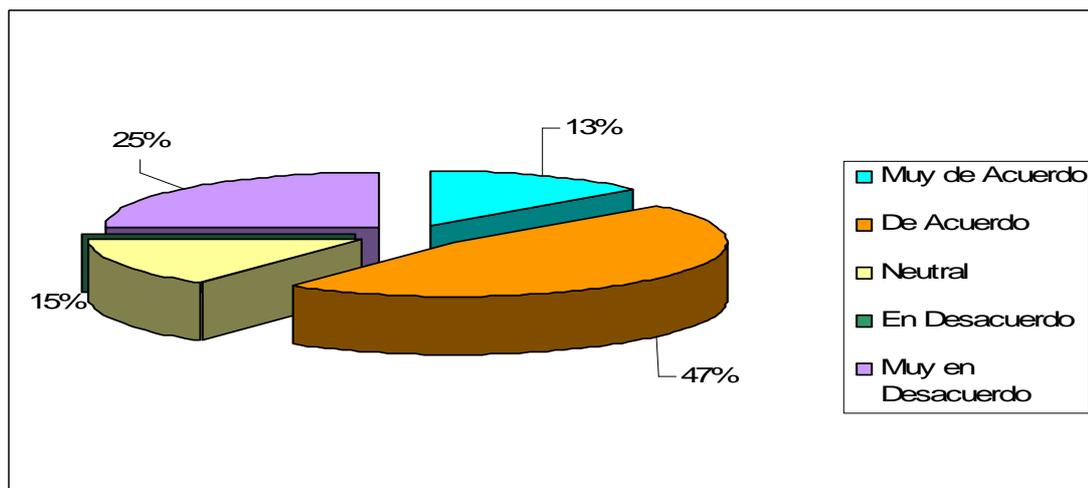
**Análisis:** En relación a este ítem, el 42% opinó estar De Acuerdo, un 18% Muy de Acuerdo, ya que consideran que es relevante brindarle al personal la oportunidad de capacitarse constantemente para el enriquecimiento de sus conocimientos; sin embargo, se encontró un 25% que se mostró Muy en Desacuerdo y otro 15% Se mantuvo Neutral. El aprendizaje organizativo, es un ingrediente esencial para la obtención de valor añadido, en la cadena de valor por lo que es fundamental integrarlo en el negocio. (Olivera, 2004).

24. La organización debe propiciar cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña

**Cuadro 29.** Cursos o Especializaciones del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	8	13
De Acuerdo	27	47
Neutral	9	15
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	15	25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 24.** Cursos o Especializaciones del Personal

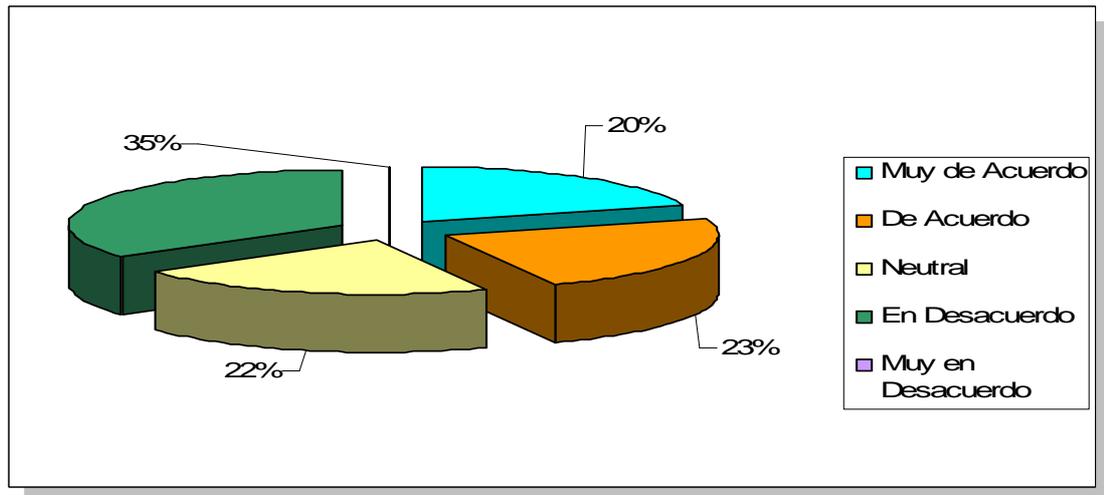
**Análisis:** Un 47% expresó estar De Acuerdo y un 13% Muy de Acuerdo, considerando que la organización debe propiciar cursos o especializaciones para su personal en el área de trabajo en la cual se desempeña. Por otra parte, un 25% respondió estar Muy en Desacuerdo, debido a que consideran que estos cursos generan altos costos de operación y el margen de utilidad es sensible ante éstos. El restante 15% se mostró Neutral.

25. El proceso de socialización en las Agencias de Viajes y Turismo le añade conocimientos novedosos a su personal

**Cuadro 30.** Proceso de Socialización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	12	20
De Acuerdo	14	23
Neutral	13	22
En Desacuerdo	20	35
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 25.** Proceso de Socialización

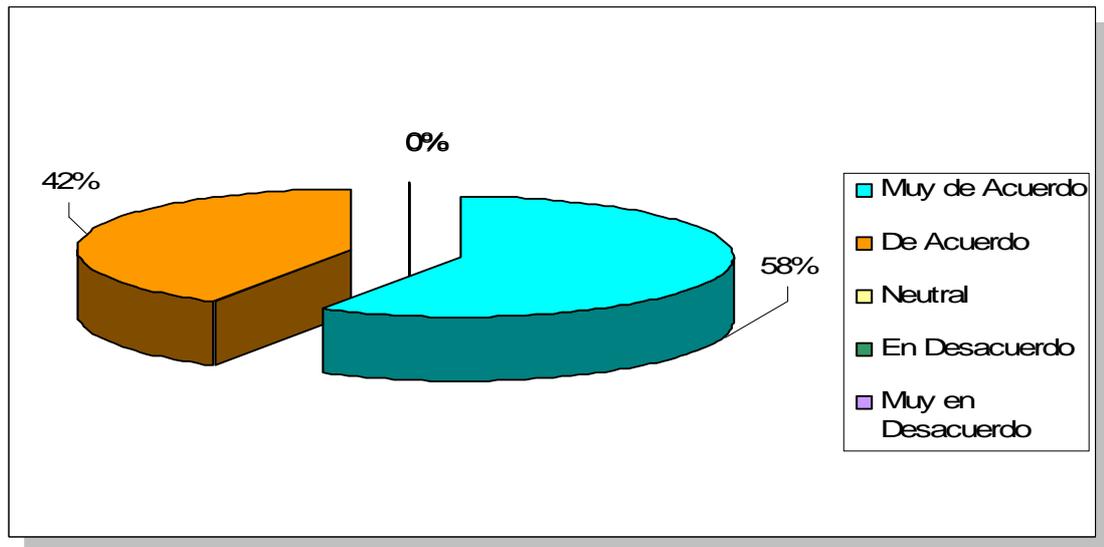
**Análisis:** Un 35% respondió estar en Desacuerdo y un 22% Neutral; por otra parte el 23% respondió estar De Acuerdo y un 20% Muy de Acuerdo, reafirmando que el proceso de socialización en las Agencias de Viajes y Turismo le añade conocimientos novedosos a su personal. Al respecto, cabe citar a Nonaka y Takeuchi (1995), el cual reafirma que el proceso de socialización añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

26. Existe consistencia entre la visión de su Agencia y su desempeño actual

**Cuadro 31.** Visión y Desempeño Actual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 26.** Visión y Desempeño Actual

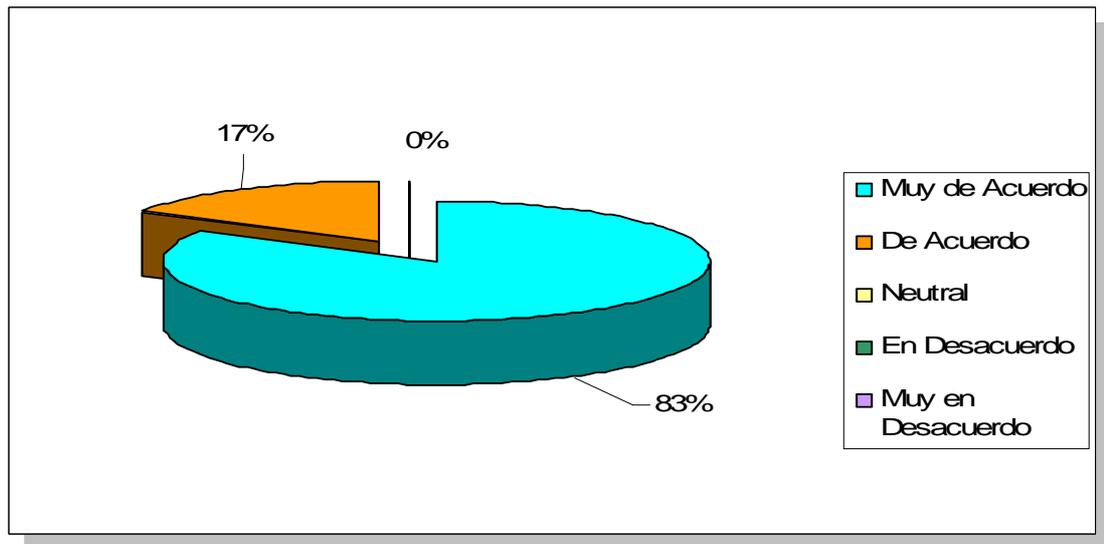
**Análisis:** En lo que respecta a este enunciado, el 58% se mostró Muy de Acuerdo y un 42% De Acuerdo, lo que demuestra que los Gerentes de las Agencias de Viajes y Turismo Venezolanas consideran que existe consistencia entre la visión de su Agencia y su desempeño actual, lo cual es un punto positivo en el manejo de las empresas de este sector y además constituye una fortaleza organizacional.

27. Es importante motivar a sus empleados hacía el alcance de metas y objetivos organizacionales

**Cuadro 32.** Motivación de los Empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	49	83
De Acuerdo	10	17
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 27.** Motivación de los Empleados

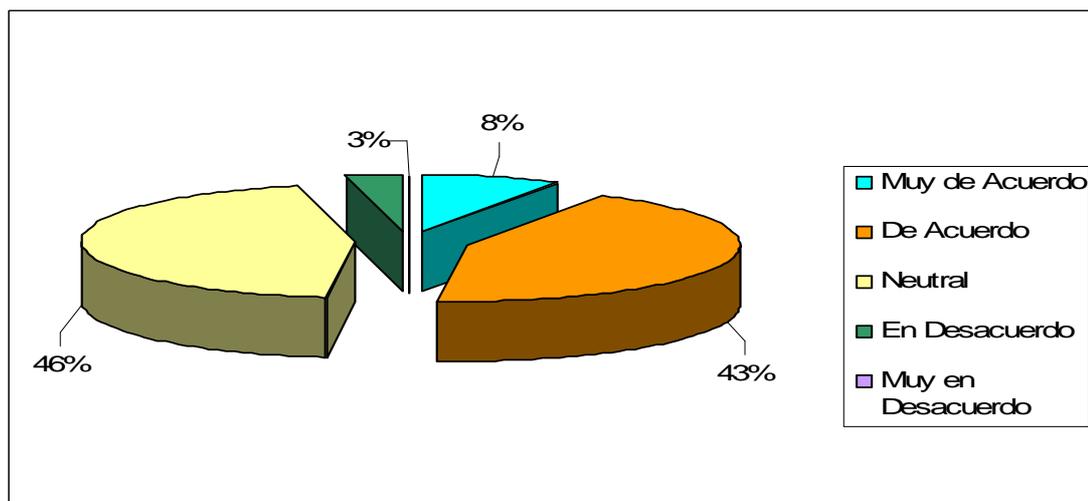
**Análisis:** Los resultados de este gráfico reflejan que 83% de los encuestados opinó estar Muy de Acuerdo y un 17% De Acuerdo, considerando éstos que es realmente importante motivar a sus empleados hacía el alcance de metas y objetivos organizacionales, ya que la motivación implica el impulso hacia un resultado satisfactorio.

28. La capacidad de la organización para aprender se debe traducir en la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)

**Cuadro 33.** Capacidad de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	5	8
De Acuerdo	25	43
Neutral	27	46
En Desacuerdo	2	3
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 28.** Capacidad de la Organización

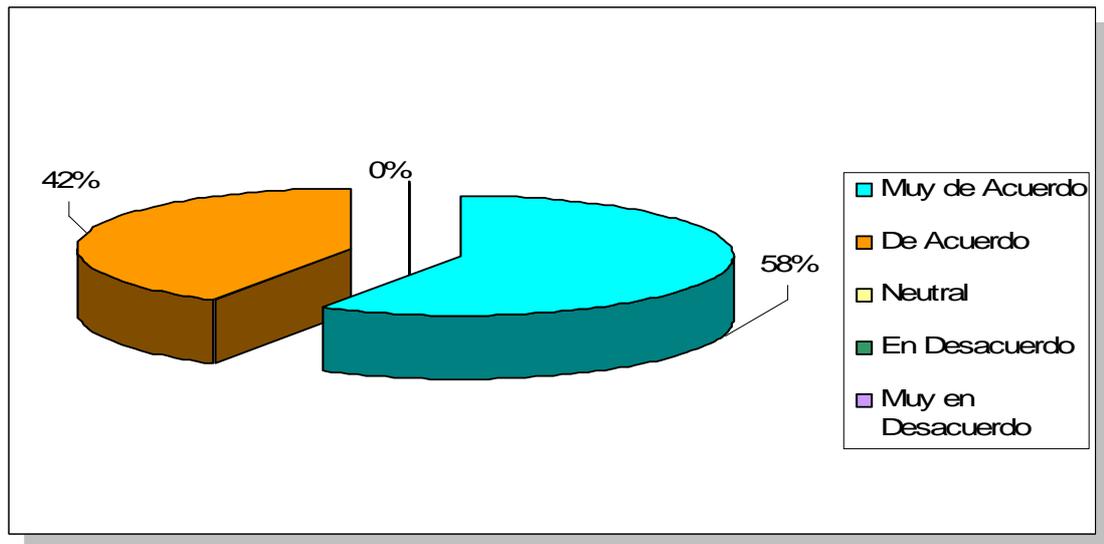
**Análisis:** Un 46 se mostró Neutral, un 43% estuvo De Acuerdo y un 8% Muy de Acuerdo, ya que apoyan la premisa de que la capacidad de la organización para aprender se debe traducir en la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad), siendo parte del valor añadido que pueden proporcionar las Agencias de Viajes en la actualidad. Sin embargo, un 3% respondió estar En Desacuerdo con lo planteado.

29. Se debe practicar la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como: reuniones, informes, programas de formación, creación de equipos multidisciplinarios

**Cuadro 34.** Comunicación Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	34	58
De Acuerdo	25	42
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 29.** Comunicación Organizacional

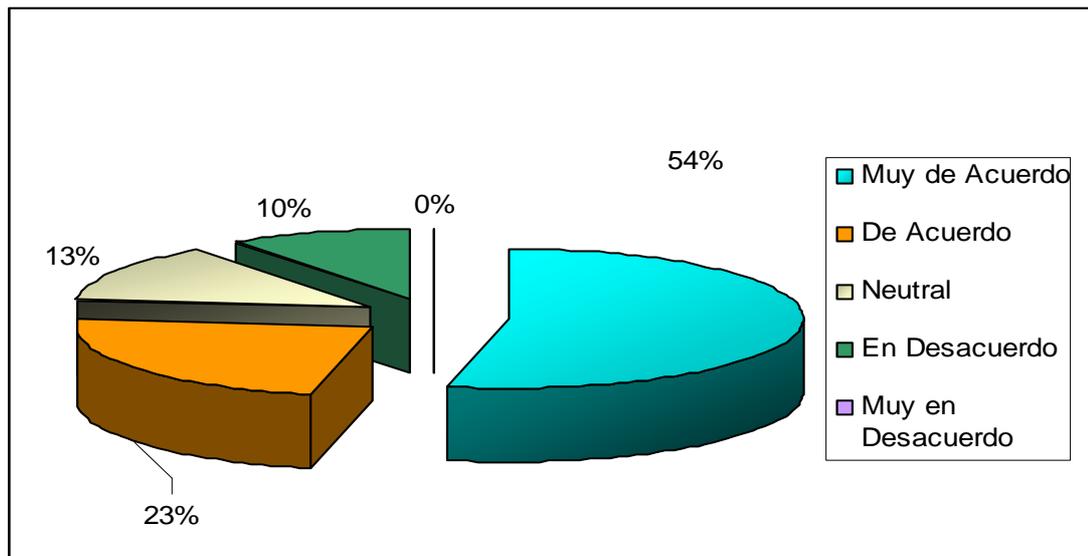
**Análisis:** Al plantearle a los encuestados, sí se debe practicar la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como: reuniones, informes, programas de formación y creación de equipos multidisciplinarios, el 58% de los encuestados opinó estar Muy de Acuerdo y un 42% De Acuerdo. Cabe mencionar, que a través de la comunicación eficiente se logra un buen clima organizacional.

30. Siempre está en la búsqueda de nuevos modelos de Gestión para incorporarlos al negocio

**Cuadro 35.** Búsqueda de Nuevos Modelos de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de Acuerdo	31	53.3
De Acuerdo	14	23.3
Neutral	8	13.3
En Desacuerdo	6	10.0
Muy en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta (2008).



**Gráfico 30.** Búsqueda de Nuevos Modelos de Gestión

**Análisis:** Al plantearle a los encuestados, si se encuentra siempre en la búsqueda de nuevos modelos de gestión para incorporarlos a su negocio, se observó que un elevado porcentaje, representado en un 76.6% se ubicó entre Muy de Acuerdo y De Acuerdo, lo que refleja la factibilidad del estudio propuesto. Sin embargo, un 13.3% se mostró Neutral y sólo un 10.0% estuvo en Desacuerdo, reflejando la resistencia al cambio en su organización.

#### 4.1.2 Interpretación de la percepción acerca de la gestión empresarial de las Agencias de Viajes en Venezuela, por parte de los agentes sociales involucrados

**Cuadro 36.** Análisis DOFA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Factores Externos	1. Participación activa en la conformación del nuevo Reglamento sobre Agencias de Viajes. 2. Diversificación de nuevos servicios (Operación Local de Receptivo – Operador de Congresos). 3. Incorporación a Grupos de Gestión. 4. Preferencia de los consumidores por los servicios personalizados. 5. Creciente demanda de viajes de negocios y vacacionales. 6. Posibilidad de convenios de servicios. 7. Capacitación para el personal de las Agencias de Viajes a través de INATUR.
Factores Internos			

	8. Rol asesor en alza.	operativo hacía el servicio de atención al cliente.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio dominio de los GDS.</li> <li>2. Contacto directo con el cliente.</li> <li>3. Disponibilidad y habilidad con el uso de las TIC.</li> <li>4. Cultura de Servicio en el Sector.</li> <li>5. Amplios conocimientos en la organización de viajes.</li> <li>6. Disposición al cambio.</li> <li>7. Intención de mantenerse unidos a fin de formar una red de conocimientos que los mantenga sólidos en su papel de intermediarios.</li> <li>8. Alto compromiso por parte de la gerencia hacia la atención al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. (O2, F5).</li> <li>2. Fomentar la adaptación cultural de los Sistemas de Gestión del Conocimiento en las Agencias de Viajes. (O4, F4).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer mecanismos que garanticen la seguridad de los datos en las operaciones electrónicas (A7, F3).</li> <li>2. Promover la necesaria gestión de personas para lograr que el proceso de atención al cliente sea efectivo y eficiente. (F8, A8).</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependen de las comisiones de sus proveedores.</li> <li>2. Falta de motivación para crear nuevos productos.</li> <li>3. Las Agencias de Viajes se han dedicado principalmente al Turismo Emisivo.</li> <li>4. Poca oferta de profesionales formados en el sector.</li> <li>5. Tiempo de respuesta a sus clientes.</li> <li>6. Ciclos de servicio donde intervienen muchas personas.</li> <li>7. Baja remuneración del personal.</li> <li>8. Falta de experiencia en Agencias de Viajes del personal recién egresado en Turismo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar las alianzas y grupos de gestión, a fin de negociar condiciones comerciales más ventajosas con los proveedores. (O3, D1).</li> <li>2. Realizar convenios con las instituciones educativas, para la incorporación de prácticas de los estudiantes en las Agencias de Viajes. (O7, D8.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear acuerdos con los proveedores a fin de minimizar los tiempos de espera para la confirmación de los servicios. (D5, A3).</li> <li>2. Incentivar la incorporación de nuevos productos y servicios requeridos por los viajeros. (D2, A6).</li> </ol>

**Fuente:** Loggiodice, Z. (2008).