



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Carrera de Ingeniería Empresarial y de Sistemas**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SABRE  
TRAVEL NETWORK PERÚ**

**Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de  
Sistemas**

**CARLOS ALBERTO CHAVEZ GUTIERREZ**

**Asesor:  
Fernando Calvo**

**Lima – Perú  
2015**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
SABRE TRAVEL NETWORK PERÚ”**

## **DEDICATORIA:**

**La elaboración del presente documento se lo dedico a mi esposa por su  
incansable paciencia, a mis hijas y a mis padres.**

# ÍNDICE

DEDICATORIA: .....	4
ÍNDICE .....	5
RESUMEN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1. La empresa.....	13
1.1. Antecedentes de la empresa .....	13
1.2. Descripción del negocio .....	16
1.3. Estructura organizacional actual de la empresa .....	18
1.3.1. Estructura organizacional en Perú: .....	19
1.3.2. Estructura organizacional en el exterior: .....	21
CAPÍTULO II .....	24
2. Alineación y formulación de la visión, misión y valores de la empresa .....	24
2.1. Visión .....	24
2.1.1. Visión actual de la empresa .....	24
2.1.2. Análisis de la visión actual .....	24
2.1.3. Visión propuesta .....	25
2.2. Misión.....	26
2.2.1. Misión actual de la empresa .....	26
2.2.2. Análisis de la misión actual .....	26
2.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa .....	26
2.2.4. Misión propuesta.....	28
2.3. Valores de Sabre.....	28

CAPÍTULO III.....	31
3. Análisis externo .....	31
3.1. Tendencias de las variables del entorno.....	31
3.1.1. Variables políticas .....	31
3.1.2. Variables tecnológicas .....	33
3.1.3. Variables demográficas, sociales y culturales .....	35
3.1.4. Variables económicas .....	37
3.1.5. Variables legales y tributarias.....	40
3.1.6. Variables ecológicas .....	40
3.2. Impacto en clientes.....	43
3.3. Impacto en proveedores.....	46
3.4. Efecto en la empresa.....	49
3.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	52
CAPÍTULO IV.....	55
4. Análisis de la industria.....	55
4.1. Descripción de las fuerzas competitivas .....	55
4.1.1. Poder de negociación con los clientes .....	55
4.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	56
4.1.3. Barreras de entrada .....	58
4.1.4. Amenaza de productos sustitutos .....	59
4.1.5. Rivalidad entre competidores .....	60
4.2. Matriz de atraktividad de cada una de las fuerzas.....	61
4.3. Matriz del perfil competitivo.....	63
CAPÍTULO V .....	64

5. Análisis interno .....	64
5.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa .....	64
5.1.1. Actividades primarias .....	64
5.1.2. Actividades de apoyo.....	76
5.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor .....	82
5.3. Comparación con los líderes de la industria .....	82
5.4. Evaluación de Factores Internos .....	83
CAPÍTULO VI.....	85
6. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias .....	85
6.1. Diseño y Formulación de Estrategias.....	85
6.1.1. Matriz FODA .....	85
6.1.2. Matriz PEYEA.....	88
6.1.3. Matriz Interna y Externa .....	90
6.1.4. Matriz Boston Consulting Group .....	91
6.1.5. Matriz de la Gran Estrategia .....	94
6.2. Resumen de las estrategias .....	95
CAPÍTULO VII .....	96
7. Selección de la estrategia.....	96
7.1. Método factores estratégicos claves.....	96
7.1.1. Criterios de selección.....	96
7.1.2. Matriz de selección .....	98
7.2. Método de escenario.....	98
7.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	98
7.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	100

7.3. Matriz de Planeación Estratégica Comparativa (MPEC).....	100
7.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	104
7.5. Descripción de estrategia contingente.....	104
7.6. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	105
7.6.1. Objetivos estratégicos.....	105
7.6.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	106
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>107</b>
<b>8. Implantación de la estrategia mediante “Balance Scorecard”.....</b>	<b>107</b>
8.1. Mapa de la estrategia.....	107
8.2. Objetivos específicos.....	108
8.3. Indicador.....	109
8.4. Meta.....	109
8.5. Iniciativas.....	110
8.6. Responsables.....	110
8.7. Matriz de “Cuadro de Mando Integral”.....	110
8.8. Presupuesto.....	113
8.9. Cronograma de actividades.....	113
<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>115</b>
<b>9. Evaluación.....</b>	<b>115</b>
9.1. Evaluación cualitativa.....	115
9.1.1. Criterios de evaluación.....	115
9.1.2. Comparación con los criterios.....	115
9.2. Evaluación financiera de la estrategia.....	116
9.2.1. Proyección de estados financieros.....	116

9.2.2. Estado de resultados (inicial y proyectado).....	117
9.2.3. Balance general (inicial y proyectado).....	121
9.2.4. Proyección de flujos .....	123
9.2.5. TIR.....	123
9.2.6. VAN.....	124
CAPÍTULO X.....	125
10. Conclusiones y recomendaciones.....	125
10.1. Conclusiones y recomendaciones .....	125
10.2. Recomendaciones.....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	128
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Segmentación en el mercado local.....	17
Cuadro 2.1: Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	25
Cuadro 2.2: Matriz de la misión propuesta para la empresa.....	27
Cuadro 3.1: Oportunidades y amenazas .....	42
Cuadro 3.2: Oportunidades – Impacto en clientes.....	43
Cuadro 3.3: Amenazas – Impacto a clientes.....	45
Cuadro 3.4: Oportunidades - Impacto en proveedores .....	47
Cuadro 3.5: Amenazas - Impacto en proveedores .....	48
Cuadro 3.6: Oportunidades – Impacto en Sabre .....	49
Cuadro 3.7: Amenazas – Impacto en Sabre .....	50
Cuadro 3.8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	53

Cuadro 4.1: Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas .....	62
Cuadro 4.2: Matriz de perfil competitivo .....	63
Cuadro 5.1: Indicadores de las actividades de la cadena de valor.....	82
Cuadro 5.2: Comparación con los líderes de la industria .....	83
Cuadro 5.3: Evaluación de factores internos .....	84
Cuadro 6.1: Matriz FODA .....	87
Cuadro 6.2: Posición estratégica PEYEA.....	89
Cuadro 6.3: Conclusiones de la matriz PEYEA .....	90
Cuadro 6.4: Matriz interna y externa .....	91
Cuadro 6.5: Matriz “Boston Consulting Group” .....	93
Cuadro 6.6: Participación de mercado .....	93
Cuadro 6.7: Matriz de la gran estrategia.....	94
Cuadro 6.8: Matriz de estrategias .....	95
Cuadro 7.1: Matriz de selección de estrategias.....	98
Cuadro 7.2: Comparación de estrategias con escenarios.....	100
Cuadro 7.3: Matriz de planeación estratégica comparativa.....	102
Cuadro 8.1: Cuadro de mando integral .....	111
Cuadro 8.2: Presupuesto .....	113
Cuadro 8.3: Cronograma de actividades.....	114
Cuadro 9.1: Proyección de ventas sin estrategia.....	117
Cuadro 9.2: Estado de resultados del 2013 al 2015 .....	118
Cuadro 9.3: Estado de resultados proyectado sin estrategia.....	119
Cuadro 9.4: Estado de resultados proyectado con estrategia.....	120
Cuadro 9.5: Balance General proyectado sin estrategia .....	121
Cuadro 9.6: Balance General proyectado con estrategia .....	122
Cuadro 9.7: Flujo de caja proyectado al 2018 con estrategia.....	123
Cuadro 9.8: VAN .....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Fechas importantes en la historia de Sabre .....	15
Gráfico 1.2: Estructura organizacional .....	19
Gráfico 5.1: Cadena de valor .....	64
Gráfico 6.1: Posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA .....	90
Gráfico 8.1: Mapa estratégico de Sabre.....	108

## **RESUMEN**

En el desarrollo del presente documento analizaremos a la empresa Sabre Travel Network enfocándonos en sus operaciones de Perú. Sabre es una empresa global que se dedica a desarrollar soluciones tecnológicas para las agencias de viajes.

En la primera parte vamos a revisar la misión y visión de Sabre a fin de entender y determinar su estructura organizacional y sus objetivos como compañía. Posteriormente describiremos todas las variables del entorno que afectan tanto positivamente como negativamente a la industria del turismo y del negocio en mención. A partir de dichas condiciones se van a plantear las oportunidades y amenazas que tiene Sabre en el mercado local. De la misma manera se realizará el análisis interno, con lo que se va a cubrir en detalle todas las variables internas propias de Sabre con lo que respecta a sus operaciones locales que en resumen vienen a ser ventas, operaciones, tecnología, entrenamiento entre los procesos más críticos.

Después de haber levantado toda la información previamente mencionada, entramos a detallar la formulación de cinco matrices estratégicas que nos ayudarán a determinar los tipos de estrategia que mejor se adecua a SABRE como empresa tecnología, algunas matrices que serán parte de la evaluación vienen a ser el FODA, PEYEA, BCG entre otras.

En adelante, procederemos a definir y elegir las estrategias con las que se llevará y planteará un plan de ejecución a fin de mejorar los procesos y actividades dentro de Sabre. Dicho plan de ejecución estará acompañado de un análisis financiero, el cual estará proyectado a futuro a fin de tangibilizar el impacto final de todo el trabajo en estudio.

# CAPÍTULO I

## 1. La empresa

### 1.1. Antecedentes de la empresa

Los avances de la informática y computación en la década de los cincuenta fueron notables en Estados Unidos de América. En 1957 la empresa American Airlines e IBM aliaron esfuerzos, y a partir de allí IBM se convirtió en el mejor consejero de la empresa de aviación comercial. La conversación de C.Smith de American Airlines y Blair Smith de IBM tendría consecuencias en el futuro mediato.

IBM entrega a American Airlines una propuesta para realizar un estudio del sistema de trabajo de la compañía y así solucionar las principales deficiencias de American Airlines.

En 1957 IBM y American Airlines firman un acuerdo formal y con un equipo conjunto de 75 personas inician "SABER Project" (Semi Automatic Business Environment Research).

Para marzo de 1959 se presenta la versión preliminar del *programa (beta)* para que trabajara en un sistema IBM 7090. La versión final es puesta en marcha en 1962 con un costo reportado de 30, 000,000 dólares con el nombre definitivo de SABRE y trabajando sobre dos supercomputadoras IBM 7090 en Briarcliff Menor, New York.

Al año 1972 Sabre es trasladado a una instalación Subterránea en Tulsa Oklahoma y es actualizado al nuevo sistema IBM 360 en un proceso sin precedentes que únicamente dejó a Sabre fuera de línea sólo 15 minutos.

En 1996 AMR Corp. presenta el proceso de segregación de The Sabre Group y coloca exitosamente el 18% de las acciones de la nueva compañía. Por ello Sabre se abre un nuevo camino como una Corporación totalmente independiente y decide acceder a nuevas oportunidades de negocios.

Por consiguiente, Sabre cuyo proceso de negocio era automatizar las ventas para American Airlines decide expandir su cobertura con otras aerolíneas, De esa manera fue creciendo en el tiempo y posteriormente con los años siguió aumentando el contenido de información de aerolíneas. Sabre ya inmerso en la industria turística global decide aumentar el contenido de su información por lo que suma acuerdos con cadenas hoteleras y empresas rentadoras de autos.

Sabre Travel Network al 2016 alberga en sus servidores información de más de 450 aerolíneas, más 100,000 hoteles y cerca de 50 rentadoras de autos a nivel global. Por consiguiente miles de agencias de viaje en todo el mundo a través de un punto de venta de Sabre tienen múltiples opciones para ofrecer y vender a los viajeros. A continuación en el siguiente gráfico se puede ver los hitos más importantes de la historia de la compañía.

**Gráfico 1.1: Fechas importantes en la historia de Sabre**



Elaboración propia.

Sabre Holding está compuesta por 3 grupos claramente identificados, Sabre Airlines Solutions que viene a ser la división que ofrece soluciones para la gestión de aerolíneas a nivel global, Sabre Travel Network que viene a ser la división que ofrece soluciones para las agencias de viaje a nivel global y Sabre Hospitality Solutions que viene a ser la división que presta soluciones de gestión para los hoteles. Hoy en día el Holding tiene cerca de 8,000 empleados en todo el mundo. Las principales oficinas están ubicadas en Dallas, Montevideo, Londres y Krakovia. Sabre como empresa global, factoriza costos y operaciones, centralizando muchas de sus áreas y funciones en las principales oficinas.

La división de Sabre Travel Network que ofrece el servicio en Perú está localizada en Lima , tiene poco más de 20 años de operaciones en

el medio local y cuenta con 10 empleados la mayoría están abocados a la parte comercial. Las operaciones locales ofrecen el servicio a las agencias de viajes de Lima y provincias a través de los ejecutivos de cuentas.

## **1.2. Descripción del negocio**

Sabre Travel Network como un sistema de distribución global “GDS” es una unidad de negocio que se dedica a ofrecer contenido de información a las agencias de viajes. Dicho contenido está compuesto esencialmente por la información de tarifas aéreas, disponibilidad de asientos, combinación de itinerarios de cientos de aerolíneas, y toda la información necesaria para reservar, cotizar, confirmar, emitir y completar con todos los detalles necesarios las transacciones de venta de boletos aéreos. De forma análoga también permite las operaciones necesarias para las reservaciones de autos y hoteles a nivel global.

La particularidad del negocio de Sabre como canal de distribución se basa en cada segmento o tramo aéreo o de hotel o de autos que se reserva a través del sistema SABRE. Por cada segmento hecho o reservado, Sabre recibe un “fee” o ganancia (utilidad). En el mercado local el 95% de los segmentos vendidos corresponden a vuelos, y la diferencia del 5% se divide en tramos de hoteles y autos.

**Cuadro 1.1: Segmentación en el mercado local**

<b>Tipos de segmentos</b>	<b>Porcentaje de segmentos en el mercado local</b>
Aéreos	95 %
Hoteles	4 %
Autos	1 %
	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

El valor que más aprecian las agencias de viajes o los clientes de Sabre es el contenido de la información global, entre las más conocidas tenemos: mayores opciones de aerolíneas, tarifas más económicas o combinaciones de tarifas en diferentes rutas, acuerdos interlineales. Adicionalmente Sabre también brinda un portafolio de productos que complementa la gestión de los agentes de viajes.

Sabre Travel Network es un medio de distribución. Los clientes son las agencias de viajes y los proveedores son las aerolíneas, los hoteles y las rentadoras de autos.

En el mercado global existen cuatro sistemas de distribución global. En el mercado local solo hay tres GDS. Sabre tiene una participación de mercado del 62%, la diferencia la constituyen la competencia directa que son Amadeus y Travelport con el 36% y el 2 % respectivamente.

Es importante mencionar que la participación de mercado no se mide por el número de clientes o agencias de viajes, sino por el total de segmentos realizados anualmente en el mercado local o peruano.

En el mercado podemos encontrar agencias de viajes que por su particularidad se especializan en un servicio determinado, Por ejemplo tenemos agencias de viajes mayoristas, minoristas, receptivas, emisoras, IATA'S, operadoras de turismo entre otras. Sabre brinda el sistema de reservas a toda agencia de viajes que ofrece el servicio de reservas de vuelos, hoteles y autos.

Por otro lado, también es importante mencionar que el perfil de viajeros que son atendidos por agencias de viajes en su gran mayoría realiza viajes por negocios o placer. Estos dos segmentos son identificados por los GDS debido a que en función de ello se elaboran productos y servicios.

Sabre como GDS implementa un software en línea en las agencias de viajes para que cuenten con el sistema de reservaciones. Existen agencias de viajes que cuentan con un punto de venta y agencias de viajes con más de 200 puntos de venta en múltiples oficinas.

Cabe mencionar que este es un servicio tecnológico que va asociado a la expansión del sector turismo, por ello mencionamos las principales variables del sector como son: arribos de turistas procedentes de todo el mundo, recepciones de estadia, alquiler de unidades móviles, crecimiento de infraestructura turística, entre otros canales de atención y de distribución.

### **1.3. Estructura organizacional actual de la empresa**

La estructura organizacional de Sabre con las que se desarrollan las actividades en las oficinas locales se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Gráfico 1.2: Estructura organizacional**



Elaboración propia.

Es importante mencionar que el organigrama descrito anteriormente corresponde a las operaciones de Sabre Travel Network en Perú.

Asimismo, existen otras áreas que dan soporte a las operaciones locales y que se encuentran en otras ubicaciones geográficas como Montevideo (Uruguay) y Dallas (USA) entre otras locaciones.

### **1.3.1. Estructura organizacional en Perú:**

- **Gerencia General.-** Se encarga de dirigir, supervisar y controlar todas las operaciones que se realizan localmente.

Participa al más alto nivel de la determinación de la política general de la empresa

- **Asistente.-** Se encarga de dar soporte directo a todas las actividades administrativas que realiza la Gerencia General, a continuación algunas actividades propias:
  - Agendar los compromisos y proyectos de la Gerencia.
  - Atender a participantes en cursos de capacitación, y a las visitas que se realizan a la empresa.
  - Tratar asuntos de índole laboral del área de servicios médicos.
  - Asistir a los eventos realizados por la Gerencia de forma interna o externa.
  - Canalizar las llamadas telefónicas según corresponda y tomar nota de los recados cuando el personal de la gerencia esta de comisión o ausente.
  - Recibir y canalizar la correspondencia al personal y de la gerencia.
  - Archivar todos los documentos generados por la Gerencia.
  - Resguardar y controlar los expedientes de la Gerencia.
  
- **Comercial.-** Esta compuesta por los ejecutivos de cuenta. Tienen contacto día a día con cada uno de los clientes, recogiendo sus necesidades, absolviendo sus dudas, y promocionando nuevos productos o nuevas funciones recientemente adheridas al sistema de reservas. Es responsable de la parte contractual y se encarga de dar el mantenimiento y seguimiento de la relación que se tiene con cada cuenta. También se encarga de buscar nuevas

oportunidades de negocios tanto de nuevos clientes como de atraer clientes de la competencia.

- **Entrenamiento.-** Se encarga de coordinar con las principales instituciones educativas de turismo en Lima y en las ciudades más importantes del interior del país que cuenten con el sistema de reservas a fin que lo incluyan en su currículo de las carreras de turismo. Además también se responsabiliza de la capacitación de los instructores en dichos centros educativos. También lleva a cabo actividades de soporte de entrenamiento con las principales cuentas.
- **Tecnología.-** Se encarga de desarrollar aplicativos a la medida de los principales clientes. Dichos aplicativos generan un valor agregado, lo que ofrece personalización en el servicio con las cuentas.

Adicionalmente, se encarga de instalar el software en las agencias para que, estas puedan realizar las reservaciones las agencias de viajes.

- **Operaciones.-** Se encarga de recibir, validar, documentar, procesar todos los acuerdos por escrito que tenemos con los clientes y enviarlo al centro de operaciones en la sede Central de Montevideo (Uruguay).

### **1.3.2. Estructura organizacional en el exterior:**

- **Recursos Humanos.-** Se encarga de la gestión del personal que involucra tanto los procedimientos de búsqueda, selección, contratación, y velar por el buen rendimiento del personal en la posición y rol donde mejor se identifique para poder obtener un trabajo de calidad en cada proceso que se desempeñe. Busca que los colaboradores estén capacitados y los motiva con posibilidades de reubicarlos y brindarles mejores oportunidades.
- **Tecnología de la información.-** Es el área que se encarga de desarrollar y construir los productos a nivel de software. También es responsable de implementar y mantener los complejos servidores que hacen interface con los proveedores de información como las aerolíneas y los hoteles.
- **Finanzas.-** Es el área que se encarga de regir las normas y establecer las condiciones contractuales con cada uno de nuestros clientes. Todo proceso contractual es supervisado directamente por finanzas. Evalúa su presupuesto como planeamiento financiero.
- **Operaciones.-** Es el área que se encarga del procesamiento de toda la parte contractual. Esto involucra desde la obtención de un cliente nuevo hasta la venta de cualquier producto así como los cargos en los que se puedan generar.

- **Marketing.-** Esta área se aboca a la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las estrategias de desarrollo de los productos, de las campañas de información y presentaciones dirigidas a los clientes. La información es recabada en el “Centro de Servicio al Cliente” y sirve para que marketing corrija, viabilice y adecue la eficiencia del área comercial. Esto permite un mejoramiento continuo para llegar con información detallada y precisa a los diversos segmentos del mercado.

## CAPÍTULO II

### 2. Alineación y formulación de la visión, misión y valores de la empresa

#### 2.1. Visión

En un primer plano analizaremos los componentes relacionados a la visión de la compañía en estudio.

##### 2.1.1. Visión actual de la empresa

Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La declaración de visión deber ser breve, de preferencia en una sola oración y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible (David Fred). La visión actual de la empresa es la siguiente:

**“Ser la compañía de comercialización de viajes de mayor alcance en el mundo”.**

##### 2.1.2. Análisis de la visión actual

En la visión actual se observa que la empresa Sabre Travel Network declara que quiere llegar a ser la empresa líder de comercializaron de viajes en el mundo.

La visión establecida es breve y tiene un solo enunciado. Sin embargo lo fundamental es que muestra claramente en que se quiere convertir la empresa en estudio.

Comentado [CC1]: Falta referenciar autor

**Cuadro 2.1: Matriz de la visión propuesta para la empresa**

	<b>Acciones</b>
<b>¿En qué queremos convertirnos?</b>	Ser la empresa líder en gestión de soluciones de viajes en el mercado nacional y global.
<b>¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?</b>	Llegar a todas las regiones del país Ser un negocio sostenible en el tiempo. Entregar un alto nivel de calidad en servicio y tecnología.
<b>¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?</b>	Ser reconocidos por brindar soluciones de alto impacto en la industria. Ser reconocidos como el proveedor líder de soluciones de las agencias de viajes. Ser reconocidos por brindar soluciones con contenido de alto valor a nivel global.

Fuente: David, Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. p. 56.

### **2.1.3. Visión propuesta**

Después de evaluar el respectivo análisis se ha determinado que no es necesario cambiar la visión de la empresa, porque al responder las preguntas de acuerdo al autor David, Fred las respuestas son coherentes frente a la visión de la compañía.

## 2.2. Misión

A continuación analizaremos los componentes relacionados directamente con la misión de Sabre a fin de evaluar si cumple los lineamientos teóricos.

### 2.2.1. Misión actual de la empresa

La misión actual de la Sabre es:

**“Vincular a la gente con las posibilidades más grandes en el mundo para realizar viajes y turismo”.**

### 2.2.2. Análisis de la misión actual

Determinamos que la misión está formulada con sesgo en la acciones de corto plazo. En este caso no representa lo que la compañía quiere mostrar y decir de sí misma.

Además, la misión organiza un grupo de objetivos generales y principios de las operaciones. Esta se expresa en una sola frase que explica el objetivo a comunicar a todos los miembros de la empresa. La actual misión es muy simple y general.

### 2.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

En la actualidad la nueva misión busca orientar el fortalecimiento de los vínculos cliente y empresa para interpretar

las necesidades de los viajeros y encontrar una sostenibilidad a largo plazo.

Se busca satisfacer las necesidades elementales y complejas de la empresa orientados a determinar los requerimientos de los viajeros, otorgándoles el máximo de los beneficios

**Cuadro 2.2: Matriz de la misión propuesta para la empresa**

	Acciones
<b>¿Quién es mi cliente?</b>	Las agencias de viajes
<b>¿Qué necesidad satisfacemos?</b>	Entregamos soluciones de información en tiempo real a operadores del sector turismo. Proporcionamos información necesaria a los agentes de viajes con el fin que ellos tengan alternativas para ofrecer a sus clientes.
<b>¿Qué beneficios brindamos?</b>	Contenido de información en tiempo real de miles de intermediarios de viajes.
<b>¿Cómo queremos vernos o que no vean en el futuro?</b>	Como la compañía de comercialización más grande de viajes en el mundo.
<b>¿Qué valores son importantes?</b>	Integridad en el Servicio. Orientación hacia los clientes. Orientación hacia los resultados.

Fuente: David, Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. p. 56.

#### **2.2.4. Misión propuesta**

“Brindar soluciones integrales mediante el contenido de información oportuno hacia todos nuestros canales de venta en tiempo real satisfaciendo completamente las necesidades de los viajeros”.

### **2.3. Valores de Sabre**

Los valores se desarrollan en condiciones muy complejas y son necesarios para producir cambios a favor del progreso. La importancia de los valores radica en que son grandes fuerzas impulsoras del cómo se realiza el trabajo cotidiano en la compañía. Por medio de los valores se permite posicionar la cultura de Sabre Travel Network en los colaboradores. Los valores también marcan patrones para toma de decisiones en momentos críticos por lo que evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la compañía.

A continuación mencionamos los valores de Sabre:

- **Colaboración y trabajo en equipo**

El trabajo en equipo trasciende hacia la actitud positiva de todos los colaboradores. Por ende todo trabajador en Sabre siempre tiene la vocación de ayudar a sus pares, subordinados y superiores independientemente de la ubicación geográfica o área funcional donde se encuentren porque todos comparten un fin en común y son conscientes que ayudar a los demás es parte de darle celeridad al flujo de trabajo.

- **Orientación hacia el cliente.**

El fin de la compañía es entregar un servicio de calidad a los clientes. Por ello es que todos los colaboradores sin límites de áreas geográficas o funcionales están dispuestos a contribuir con soluciones a los clientes de tal forma que ellos puedan percibir un valor importante de parte de Sabre. Usualmente se piensa que solamente la parte comercial esta direccionada a los clientes, sin embargo bajo el enfoque de la compañía son todos los colaboradores quienes constantemente realizan sus funciones en base a los clientes.

- **Orientación hacia la tecnología**

Si tenemos en cuenta que Sabre es una empresa de tecnología, podemos entender que todos los colaboradores deben de tener una alta proactividad frente a cada situación interna o externa que se presente en la compañía. Una de las cualidades que exige la orientación hacia la tecnología es que muchas veces hay que “aprender sobre la marcha” y con sutil rapidez es necesario adaptarse a nuevos procedimientos, cambios en el sistema o nuevas funciones que tiene el sistema las cuales hay que comunicar con seguridad y rapidez a los clientes.

- **Orientación hacia los resultados.**

Todos los colaboradores en Sabre tienen claro que la compañía se rige bajo resultados. Es por ello que cada región y área funcional se traza objetivos medibles tanto en áreas comerciales como administrativas. Dichos objetivos se trazan a inicios de año y se miden a mitad de año y a fin de año, en otras palabras se miden cada seis meses, determinando de esta manera la forma como han

contribuido los resultados desde las posiciones que a cada colaborador le compete en Sabre. Los resultados se van evaluando en cascada, por lo que el resultado de cada colaborador impacta en su área funcional o equipo de trabajo y dicho resultado impacta en la oficina local, la cual también arroja sus propios resultados frente a las divisiones regionales.

## CAPÍTULO III

### 3. Análisis externo

En el presente capítulo estudiaremos todas las variables externas que tienen influencia directa o indirecta en el negocio. Después de revisar dichas variables veremos el resumen en el Cuadro 3.1: Oportunidades y amenazas.

#### 3.1. Tendencias de las variables del entorno

##### 3.1.1. Variables políticas

El Perú representa un escenario de gobernabilidad aceptable en la región y un modelo de democracia para seguridad de los ciudadanos y de las empresas. Localmente nos encontramos dentro de una coyuntura pre electoral, usualmente esto congela los pronósticos de inversión hasta que los inversores determinen de una u otra forma que las políticas económicas se mantendrán de manera estable hacia el mediano plazo.

Los contratos de estabilidad tributaria como de los acuerdos internacionales de integración y de negocios internacionales como los Tratados de Libre Comercio (TLC) y otros, se están consolidando y se respetan. Si bien es cierta la economía del mundo presenta volatilidad financiera y económica por los efectos de la recesión mundial (2014-2015), pero debido a que Perú mantiene una solvencia macroeconómica fuerte desde hace

veinticinco años y una democracia participativa puede tener una gobernanza adecuada.

**Comentado [CC2]:** Oportunidad 2

Por otro lado, el Perú tienen acuerdos con los países andinos y no necesitamos visa para entrar a los destinos como Argentina, Chile, Brasil y desde no hace mucho tiempo México. Lo cual ha permitido que los viajeros del interior del país empiecen a demandar viajes al exterior ya que esto les den mayor facilidad.

Estamos “ad portas” que a los ciudadanos peruanos nos eliminen la Visa Shengen, lo cual nos va a permitir llegar a cualquier país de la Unión Europea con solo nuestro pasaporte. Sin embargo aún no se concluye el proceso porque el gobierno debe terminar de hacer algunos cambios en los pasaportes.

Por su parte Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) ha realizado diversas campañas para promover el turismo interno en el país. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, hizo presente el alcance logrado por las 4 campañas de la Marca Perú, presentadas por su sector en los últimos años, las cuales son: Perú Nebraska (2011), Loreto Italia (2012), Representante de lo nuestro (2013 – 2014) y Más Peruano que (2015).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de Promperú viene ejecutando el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur 2012 – 2021), La finalidad de este ente del Estado es facilitar el aumento de la llegada de más turistas al Perú. La intención es llegar a los 3 millones de turistas al año 2017-2018.

**Comentado [CC3]:** Oportunidad 6

Es importante mencionar que para las empresas transnacionales existe libertad y seguridad para operar dentro del país. Existen situaciones pendientes entre entidades como IATA y la SUNAT que no permiten vender ciertos productos y soluciones en el mercado local. Esto se debe específicamente a un tema de regulaciones de impuestos.

Comentado [CC4]: Amenaza 1

Existe una alta rotación de personal dentro de la industria turística. Una razón que un personal nuevo no dura más de 2 meses y luego busca un cambio de oportunidad. Eso influye negativamente porque obliga a que los entrenamientos de personal se den con mayor frecuencia.

Comentado [CC5]: Amenaza 3

No existe suficiente infraestructura aeronáutica en el país. Actualmente es muy complicado llegar a lugares muy alejados. En algunos casos hay que ir vía fluvial y en otros casos se puede llegar por vía terrestre pero la distancia toma más de 25 horas de viaje.

Comentado [CC6]: Amenaza 6

### 3.1.2. Variables tecnológicas

El Perú ha asimilado en gran medida las tecnologías de la información y las comunicaciones como resultado de ello las empresas, el gobierno, los consumidores y la población en general buscan ser partícipes del uso de recursos tecnológicos como parte su vida diaria.

Comentado [CC7]: Oportunidad 2

Los recursos tecnológicos son cada vez mayores. Permite a los viajeros comprar directamente en los portales de los proveedores por medio de internet. En consecuencia les da el espacio para desarrollar e implementar soluciones y dirigirlas directamente al viajero o consumidor final.

**Comentado [CC8]:** Amenaza 2

Las agencias de viajes en línea también conocidas por sus siglas en inglés OTA (Online Travel Agency), vienen desarrollándose con mayor participación en el mercado, principalmente por que vienen generando cada vez mayor aceptación en el consumidor final. Las agencias de viajes en línea necesitan de un motor de reservaciones que las conecte con miles de proveedores. Es en esta parte donde entran los GDS.

Las agencias de viajes están apuntando a vender a través del canal “en línea” o por internet. Esto genera una demanda de soluciones especializadas para satisfacer esta necesidad. Los productos en línea no son fáciles de implementar y exigen mucha inversión de por medio.

**Comentado [CC9]:** Oportunidad 4

Existen aerolíneas que no respetan los acuerdos de distribución, de contenido y de publicación de tarifas, lo cual afecta directamente a las agencias de viajes. Con frecuencia se solicita a las líneas aéreas que respeten los procedimientos existentes con estas empresas.

**Comentado [CC10]:** Amenaza 6

Hoy en día, todavía existen aerolíneas locales que no distribuyen su contenido por medio de un sistema de distribución global. Los GDS están en la búsqueda de cerrar acuerdos con estas aerolíneas con la finalidad de incluir dicho contenido de información para venderlo por medio de su canal.

Comentado [CC11]: Oportunidad 1

Las tendencias de los viajes corporativos son cada vez mayores. Si tenemos en cuenta que los viajes representan una gran parte del presupuesto de las compañías, estas cada vez necesitan mayor ahorro en costos al momento de gestionar una reserva de viajes. Es por ello que las herramientas corporativas dirigidas a las agencias de viajes son cada vez más solicitadas.

Comentado [CC12]: Oportunidad 12

Hoy en día es muy complicada la gestión del pago de comisiones de hoteles a las agencias de viajes. Es por ello que las agencias prefieren reservar hoteles telefónicamente o a través de un proveedor local.

Comentado [CC13]: Amenaza 5

Por parte de otros Sistemas de Distribucion Global vienen dando asesorías especiales en la parte técnico a las agencias de viajes.

Comentado [CC14]: Amenaza 4

### 3.1.3. Variables demográficas, sociales y culturales

En cuanto a los indicadores de magnitudes poblaciones de los segmentos referidos a la industria podemos mencionar que mantiene una tendencia creciente. Lo que manifiesta sostenibilidad en el medio turístico. Por ejemplo se sabe que el

número de arribo de turistas es elevado, siendo la mayoría procedente de los Estados Unidos, los europeos conforman un segundo grupo de turistas en número de arribos; en el caso de los países latinoamericanos también conforman un importante grupo de arribos al Perú.

**Comentado [CC15]:** Oportunidad (no se especificó)

Por otro lado tenemos la disminución de la brecha entre los precios de medios de transporte terrestres. Existen sectores sociales que antes tomaban transporte terrestre (buses) para desplazarse de un lugar a otro. Hoy en día dicho sector social ha ido reemplazando dicho medio por el transporte aéreo a fin de ganar de tiempo y obtener mayor comodidad.

**Comentado [CC16]:** Oportunidad 7

Es importante mencionar que en el plano académico las carreras de turismo vienen en aumento tanto en Lima como en el interior del país y los cursos para el aprendizaje, manejo y gestión de Sabre como sistema de reservas se dicta en diferentes institutos y universidades.

**Comentado [CC17]:** Oportunidad 3

Hoy en día se desarrolla cada vez más la cultura de viajes. Esto se refleja en los estudiantes, que realizan estudios de investigaciones, otros que hacen sus viajes de promociones. Esta cultura creciente también pasa por los universitarios y finalmente por las familias. Cada vez existen más familias que pasan sus vacaciones fuera de casa, lo que quiere decir es que deciden viajar a alguna ciudad al interior del país o en algunos otros casos al exterior.

**Comentado [CC18]:** Oportunidad 9

Debemos tener en consideración que si bien el poder adquisitivo es sostenido hoy en día, los viajes no son el único medio de entretenimiento y distracción. Existen otras formas en las que la población puede tomar ventajas de la necesidad de distraerse, como por ejemplo ir al cine, conocer restaurantes entre otros.

Comentado [CC19]: Amenaza (sin especificar)

### 3.1.4. Variables económicas

La evolución de la economía mundial muestra signos de recuperación paulatina en los últimos años producto de la recesión mundial que se dio en la eurozona 2009-2014, que contrajo la economía del mundo. Dicho efecto también se manifestó con nuestro principal socio comercial como son los EE.UU.

La riqueza neta de los hogares ha mejorado por aumentos en el precio de las casas y la capitalización de las bolsas de valores, dando como resultado que el ratio de la riqueza neta de los hogares como porcentaje del ingreso disponible se haya recuperado y casi ubicado en los niveles pre-crisis.

Para el caso de la Eurozona vemos que las proyecciones de crecimiento económico son marginales, es decir de 0.1% en promedio en los próximos tres años, debido a los rezagos de la crisis financiera que empezó en el 2009 generando una recesión de casi cinco años y que afectó a España, Italia, Irlanda, Portugal y Grecia, éste último país resultó como el más afectado debido a

que presenta un déficit fiscal de más de 10 veces su producto. Pero como país comunitario ha recibido apoyo y la zona se estaría recuperando.

La economía mundial mantuvo su crecimiento a un ritmo moderado, a una tasa estimada del 2.6 por ciento en 2014. La recuperación estuvo afectada por nuevos retos, a pesar de los eventos inesperados, como los mayores conflictos geopolíticos en diferentes regiones del mundo. Por esa razón, la mayoría de las economías han evidenciado un cambio hacia menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a los niveles previos a la crisis, mejorando las posibilidades de un crecimiento económico mediocre de más largo plazo. En las economías desarrolladas, aunque se estiman algunas mejoras para 2015 y 2016, persisten significativos riesgos, especialmente en la zona euro y en Japón. Por su parte, las tasas de crecimiento económico en los países en desarrollo y las economías en transición fueron más divergentes en 2014, con una fuerte desaceleración en varias de las mayores economías emergentes, particularmente en América Latina, como Perú, Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI). En ese sentido estas economías han enfrentado diversos desafíos, entre los cuales se pueden mencionar desbalances estructurales y tensiones geopolíticas. En el periodo de proyección, la economía mundial se expandirá a una tasa levemente superior a 2014 pero aún a un ritmo moderado, con una expansión del Producto Bruto Mundial

(PBM) de 3.1 y 3.3 por ciento en los años 2015 y 2016, particularmente.

Al 2015 la economía peruana está estable, teniendo en cuenta a la desaceleración mundial. La inflación llega a 3.5%.

Para la IEDEP: “Las proyecciones establecidas son mayores a lo registrado en el 2014 (2.4%), pero menor al crecimiento potencial de PBI (4.7%), debido a la baja inversión privada y pública. Pues el crecimiento de la demanda interna llegaría a 2.7% y el consumo privado 3.7% en el 2015; esta última es la más baja después del 2009 (2.8%). Sin embargo, en el horizonte al 2016, se proyecta que la demanda interna crezca en 3.2% y el consumo privado en 4%. Asimismo, la inversión privada se contraería por segundo año consecutivo y sería de -2.7% y en el 2016 de 2.1%. (Iedep 2015: 5). (Amenaza No 6).

En los últimos 15 años, el país ha experimentado un crecimiento sustancial en sus ingresos por la diversidad de negocios que se han venido implementado producto de las inversiones locales y del exterior en el país, estos negocios han generado mayor empleabilidad y mejores sueldos en los ciudadanos. Por ello determinamos que la gente goza de poder adquisitivo para poder hacer turismo. Finalmente podemos decir que el nivel de ingreso per cápita se ha incrementado y este mejorara paulatinamente con el cambio de Presidente a Julio del 2016.

Comentado [CC20]: Oportunidad 5

### 3.1.5. Variables legales y tributarias

En términos legales en el medio local los acuerdos contractuales que Sabre o cualquier otro Sistema de Distribución Global tienen con los clientes no pueden ser mayores a dos años. Por ello los acuerdos deben ser renovados cada dos años. Esto genera un alto nivel de trabajo operativo.

Comentado [CC21]: Amenaza 10

Actualmente existen desacuerdos entre la Asociación de Aerolíneas y Agencias de Viajes (IATA) y la SUNAT para poder vender servicios que se ofrecen a través de un Sistema de Distribución Global. Mientras que dichos servicios son vendidos por agentes de viaje en el exterior, localmente aún existen trabas legales que impiden que se puedan vender.

Comentado [CC22]: Amenaza 9

### 3.1.6. Variables ecológicas

El “Turismo de base Comunitaria”, se desarrolla desde la perspectiva del mercado, con la finalidad de brindar una oferta competitiva como herramienta de inclusión. El “Turismo Rural Comunitario” también promueve la conservación, el uso sostenible de los recursos naturales, la planificación del territorio y la participación de la población local y de los gobiernos regionales y locales; además, propicia la armonía en la interacción del hombre con su medio. Existe la tendencia que cada vez más turistas del exterior sobre todo de Europa vienen con la finalidad de tener una experiencia rural comunitaria.

Lamentablemente hay demasiados conflictos sociales de las comunidades indígenas y comunidades de la selva, por el tema de consulta popular para la explotación de los recursos naturales. Tal ruido político afecta a la estabilidad de la actividad turística.

**Comentado [CC23]:** Amenaza 8

El Fenómeno El Niño afectaría entre un 15 a 35 por ciento la actividad turística en el norte del país, en especial al flujo de visitantes nacionales, advirtió el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur).

“Es confirmado que el Fenómeno El Niño va afectar a nuestro sector. El efecto, en cuestión de visitantes e ingresos económicos, va depender de la intensidad de El Niño. Lo importante es que estemos preparados para afrontarlo y darle con fuerza en los meses siguientes a la temporada de lluvias”.

**Comentado [CC24]:** Amenaza 7

**Cuadro 3.1: Oportunidades y amenazas**

<b>Oportunidades</b>	
<b>1</b>	Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.
<b>2</b>	Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.
<b>3</b>	Existen pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su currículo.
<b>4</b>	Aumento de agencias "en línea".
<b>5</b>	El crecimiento económico y el incremento del poder adquisitivo.
<b>6</b>	Existe un buen escenario de gobernabilidad para el desarrollo turístico.
<b>7</b>	Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres.
<b>8</b>	Facilidades de visas de acceso a países vecinos y la visa Shengen.
<b>9</b>	Aumento en la cultura de los viajes de los peruanos.
<b>Amenazas</b>	
<b>1</b>	Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema.
<b>2</b>	Desarrollo del canal de comercialización Directa por parte de las aerolíneas.
<b>3</b>	Alta rotación de personal en las agencias de viajes.
<b>4</b>	Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte de otros GDS.
<b>5</b>	Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje.
<b>6</b>	Existe poca infraestructura aeronáutica en el medio doméstico.
<b>7</b>	Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes
<b>8</b>	La incertidumbre generada por los conflictos sociales
<b>9</b>	Regulaciones tributarias impiden la implementación de nuevos servicios
<b>10</b>	Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años

Elaboracion propia.

### 3.2. Impacto en clientes

A continuación veremos como las oportunidades y amenazas identificadas previamente generan un impacto directo sobre los clientes de Sabre. Dicho impacto será medido en tres niveles que vienen a ser bajo, medio y alto.

**Cuadro 3.2: Oportunidades – Impacto en clientes**

Oportunidades	Clientes	Nivel
Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	En el plano operativo siempre es más rápido gestionar reservas a través de un GDS. Por lo tanto el agente de viajes que reserve una aerolínea que no participe del GDS le resultara más lento porque le tomara más tiempo hacer reservas. En el plano tecnológico no podrá integrar reservas con otros proveedores.	Medio
Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	Las agencias de viajes se ven obligadas a implementar soluciones tecnológicas que van dirigidas a los clientes corporativos. La implementación de estas herramientas le permite generar valor en servicio que ofrece a sus clientes.	Alto
Existen pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su curricular	Usualmente representa un problema cuando una agencia de viajes quiere contratar personal con conocimientos de reservaciones con GDS.	Medio
Aumento de agencias "online"	Repercute directamente en un aumento de la competencia entre los clientes. Existen cada vez más agencias de viajes "online". Es importante considerar que las agencias "online" generan competitividad tanto del medio local como desde el medio externo.	Medio

Oportunidades	Clientes	Nivel
Crecimiento económico e incremento del poder adquisitivo	El crecimiento económico influye positivamente porque las agencias de viajes han crecido en los últimos años. Ello se ve claramente en la expansión de los locales comerciales, en el incremento del personal y finalmente se refleje en el incremento de las ventas.	Alto
Buen escenario de gobernabilidad para el desarrollo turístico	Favorece de una manera importante a todas las agencias, tanto de Lima como del interior del país. Los programas del Mincetur generan confianza para desarrollar el turismo receptivo y el turismo interno en gran medida.	Medio
Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	Favorece ampliamente a las agencias de viajes. Al disminuir la brecha de los precios los viajes evalúan el costo de un boleto contra las horas de viaje. Finalmente las agencias pueden vender un mejor servicio a sus clientes al ofrecer un vuelo como mejor alternativa frente a un viaje de largas horas de duración.	Medio
Facilidades de visas de acceso a países vecinos y visa Shengen	Influye positivamente en las agencias de viajes, porque expanden los servicios y los destinos que ofrecen. Impacta positivamente en las ventas de los clientes.	Alto
Aumento en la cultura de los viajes de los peruanos	Cada vez más peruanos adoptan la cultura de viajes por vacaciones. Esto impacta positivamente en las agencias de viajes.	Medio

Elaboración propia

**Cuadro 3.3: Amenazas – Impacto a clientes**

<b>Amenaza</b>	<b>Cientes</b>	<b>Nivel</b>
Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema.	Impacta negativamente en las agencias de viajes. En algunos casos restringen algunas tarifas promocionales. De esta forma la agencia de viajes no puede ofrecer unas tarifas que si lo hace una aerolínea.	Alto
Desarrollo del Canal de Comercialización Directa por parte de las Aerolíneas.	Les impacta negativamente en la medida que el canal de distribución llega directamente al usuario final. Por lo tanto dejan de ofrecer el servicio.	Alto
Alta rotación de personal en las agencias de viajes.	Esto se debe a la informalidad que hay en las agencias de viajes. Impacta negativamente en el sentido que deben de entrenar y capacitar a un nuevo agente de viajes en periodos cortos de tiempo.	Medio
Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte de otros GDS.	Influye positivamente porque les ayuda a evaluar y determinar las herramientas tecnológicas que su empresa necesita.	Medio
Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje.	Impacta negativamente porque las agencias en vez de reservar por el GDS lo hacen directamente por otro medio de distribución. El problema se genera porque deben hacer las reservas por separado.	Alto
Poca infraestructura aeronáutica.	Tiene un efecto negativo porque de existir mayor infraestructura se abrirían nuevos destinos y por ende existiría mayor oferta en el medio	Medio
Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes.	Tiene un efecto negativo. Un turista que ha pasado por una experiencia de este tipo usualmente no quiere retornar al país. Además el turista comunica mediante el	Medio

Amenaza	Clientes	Nivel
	“boca a boca” la mala experiencia vivida a su entorno.	
La incertidumbre generada por los conflictos sociales.	Tiene un efecto negativo. Un turista que ha pasado por una experiencia de este tipo usualmente no quiere retornar al país. Además el turista comunica mediante el “boca a boca” la mala experiencia vivida a su entorno.	Alto
Regulaciones tributarias impiden la implementación de nuevos servicios.	Tiene un efecto negativo porque los clientes no pueden ofrecer en su totalidad los servicios a través de un medio centralizado como un GDS	Medio
Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años.	Favorece a la agencias de viajes porque pueden evaluar el cambio de sistema en periodos de mediano plazo.	Medio

Elaboración propia.

### 3.3. Impacto en proveedores

A continuación veremos como las oportunidades y amenazas generan un impacto directo sobre los proveedores de Sabre. Dicho impacto será medido en tres niveles que vienen a ser bajo, medio y alto, sin embargo en algunos casos no necesariamente aplica dicho impacto.

**Cuadro 3.4: Oportunidades - Impacto en proveedores**

Oportunidades	Proveedores	Nivel
Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	En este caso las aerolíneas vienen a ser los mismos proveedores. Por lo tanto pierden la ventaja de poder vender o distribuir su contenido de manera global y local.	Medio
Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	Los proveedores deben actualizar su tecnología e integrarla con los nuevos servicios en el mercado.	Alto
Existen pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su curricular	No tiene impacto.	No aplica.
Aumento de agencias "en línea"	Tiene un impacto positivo en los proveedores. Generan un medio de distribución adicional al canal tradicional.	Medio
Crecimiento económico e incremento del poder adquisitivo	Influye positivamente en los ingresos de los proveedores. En realidad toda la cadena se beneficia positivamente en nivel de ingresos.	Alto
Existe un buen escenario de gobernabilidad para el desarrollo turístico	Influye positivamente en los resultados de los proveedores. En realidad toda la cadena se beneficia positivamente en nivel de ingresos.	Alto
Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	Tiene un impacto positivo en los proveedores (vuelos). Generan un medio de distribución adicional al canal tradicional.	Alto
Facilidades de visas de acceso a países vecinos / Shengen	Influye positivamente en los resultados de los proveedores. En realidad toda la cadena se beneficia positivamente en nivel de ingresos.	Alto
Aumento en la cultura de los viajes de los peruanos	Influye positivamente en los resultados de los proveedores. En realidad toda la cadena se beneficia positivamente en nivel de ingresos.	Medio

Elaboración propia.

**Cuadro 3.5: Amenazas - Impacto en proveedores**

Amenaza	Proveedores	Nivel
Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema	Tiene un impacto positivo en los proveedores. Ellos al ser los dueños del servicio pueden manejar dichas alternativas. Con ello buscan captar y fidelizar nuevos segmentos del mercado.	Alto
Desarrollo del Canal de Comercialización Directa por parte de las Aerolíneas	Tiene un impacto importante en las aerolíneas. Al llegar directamente al consumidor final pasan por alto y evitan los costos que generan las distribuir por medio de un GDS y una agencia de viajes.	Alto
Alta rotación de personal en las agencias de viajes	Generan un desgaste a la hora de capacitar y entrenar a los agentes de viajes	Bajo
Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte de otros GDS.	No tiene impacto.	No aplica.
Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje	Tiene un impacto negativo en el proveedor. Muchas veces una marca de hotel se deja de vender por otra marca. Porque manejar el pago de comisiones es complicado.	Bajo
Poca infraestructura aeronáutica.	Tiene un impacto negativo porque no permite expandir los servicios en el mercado turístico	Bajo
Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes	Tiene un efecto negativo. Está asociado a pérdidas. Muchas veces los proveedores como las aerolíneas y los hoteles tienen sobre costos para poder manejar estas situaciones.	Medio.
La incertidumbre generada por los conflictos sociales	Tiene un efecto negativo. Está asociado a pérdidas. Muchas veces los proveedores como las aerolíneas y los hoteles tienen sobre costos para poder manejar estas situaciones.	Medio.

<b>Amenaza</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nivel</b>
Regulaciones tributarias impiden la implementación de nuevos servicios	Las aerolíneas dejan de vender servicios y productos porque no hay regulaciones que se lo permitan.	Medio
Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años	No tiene impacto.	No aplica.

Elaboración propia.

### 3.4. Efecto en la empresa

A continuación veremos como las oportunidades y amenazas generan un impacto directo sobre la empresa en estudio. Dicho impacto será medido en tres niveles que vienen a ser bajo, medio y alto.

**Cuadro 3.6: Oportunidades – Impacto en Sabre**

<b>Oportunidades</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nivel</b>
Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	Las aerolíneas que no están dentro del contenido de Sabre representan menos del 5% del mercado. Si bien es cierto, representan un bajo volumen de ventas o segmentos, el contenido sumaría a las ventas e ingresos de la compañía.	Medio
Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	Tiene un impacto importante y positivo porque permite dar a conocer e implementar las soluciones de Sabre en los clientes.	Alto.
Existen pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su curricular	Tiene un impacto importante y hasta el momento no es muy positivo porque en ocasiones el alumno que egresa de las carreras de turismo no tiene los conocimientos de	Alto.

Oportunidades	Proveedores	Nivel
	Sabre y en algunos casos egresa con el conocimiento de otro GDS. Finalmente es importante que los egresados conozcan el valor que las herramientas GDS aportan al negocio.	
Aumento de agencias "en línea"	Tiene un impacto medio. Sabre se encarga de proporcionar la tecnología a estas agencias de viajes. Finalmente Sabre sigue siendo parte del medio de distribución.	Medio
Crecimiento económico e incremento del poder adquisitivo	Tiene un impacto positivo e importante. Esto es beneficioso para Sabre y para toda la cadena de servicios que existen dentro de la industria turística.	Medio
Buen escenario de gobernabilidad para el desarrollo turístico	Tiene un impacto positivo e importante. Esto es beneficioso para Sabre y para toda la cadena de servicios que existen dentro de la industria turística.	Medio
Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	Tiene un impacto alto e importante. Esto beneficia directamente la rentabilidad de la operación debido a que genera mayor cantidad de flujo de reservas aéreas.	Alto
Facilidades de visas de acceso a países vecinos y visa Shengen	Tiene un impacto positivo e importante. Esto es beneficioso para Sabre y para toda la cadena de servicios que existen dentro de la industria turística.	Medio
Aumento en la cultura de los viajes de los peruanos	Tiene un impacto positivo e importante. Esto es beneficioso para Sabre y para toda la cadena de servicios que existen dentro de la industria turística.	Medio

Elaboración propia.

### Cuadro 3.7: Amenazas – Impacto en Sabre

<b>Amenaza</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nivel</b>
Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema	Impacta negativamente. Porque las agencias reclaman a Sabre la razón de no proporcionar todo el contenido tarifario. Esto deja la posibilidad abierta de dejar de vender a través de Sabre.	Alto
Desarrollo del Canal de Comercialización Directa por parte de las Aerolíneas	Impacta negativamente. Porque las aerolíneas cada vez tienen mayor interés en llegar directamente al consumidor final. Esto saca fuera del negocio a los intermediarios como las agencias de viajes y los GDS	Alto
Alta rotación de personal en las agencias de viajes	Impacta negativamente porque SABRE no solo debe dictar cursos con mayor rotación sino que también debe asegurarse que las agencias cuentan con un personal calificado.	Alto
Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte de otros GDS.	Impacta negativamente porque otros GDS realizan consultorías Globales y las aplican en determinados segmentos de agencias de viajes	Medio
Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje	Impacta negativamente porque las agencias de viajes prefieren reservar hoteles por otros medios de distribución o en algunos casos prefieren hacerlo directamente con los hoteles	Medio
Poca infraestructura aeronáutica.	Impacta negativamente porque impide el crecimiento de oferta de servicios y nuevos destinos en el mercado.	Medio
Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes	Impacta negativamente porque reduce la oferta de servicios en el mercado	Medio
La incertidumbre generada por los conflictos sociales	Impacta negativamente porque reduce la oferta de servicios en el mercado	Medio
Regulaciones tributarias impiden la implementación	Impacta negativamente porque reduce la oferta de servicios y productos en el mercado	Medio

<b>Amenaza</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nivel</b>
de nuevos servicios		
Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años	Impacta en el sentido que los acuerdos contractuales con las agencias no se pueden extender a un periodo más largo de tiempo.	Medio

Elaboración propia.

### **3.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

El estudio del ambiente externo se basa en el comportamiento de las realidades externas del negocio y que responden a la rentabilidad, sobrevivencia, posicionamiento y desarrollo del negocio.

Es por ello que el modelo está cuantificado y busca la expectativa del exterior en función a las condiciones del segmento del negocio en estudio, la cual se puede ubicar en la tabla Cuadro 3.8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

En el sector turístico en Perú al 2016 al mediano plazo, hay un aumento de las oportunidades comerciales y turísticas debido al buen desempeño macroeconómico del país en los últimos años.

Por otra parte, hay un mayor acceso a Internet y la información abre oportunidades, permite el ahorro de tiempo y recursos, lo cual facilita contar con información actualizada.

Hay una tendencia creciente de los flujos turísticos y comerciales en el mercado global. Asimismo, hay mayor interés mostrado por los gobiernos regionales y locales en el comercio exterior y turismo en el Perú.

Prevalece la prioridad de los sectores de comercio exterior y turismo, en la agenda internacional de los gobiernos y organismos multilaterales, ya que son actividades capaces de generar dinamismo económico.

Por último, hay un nuevo impulso de desarrollo del ecoturismo y el turismo de naturaleza-aventura, como alternativas de desarrollo turístico, a las cuales se suman las políticas de conservación y protección del medio ambiente.

**Cuadro 3.8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

	FACTORES DEL ENTORNO	Ponderación	Calificación	P.Unid Pond.
		Industria	Empresa	Valor
	<b>Oportunidades</b>			
<b>1</b>	Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	0.09	3	0.27
<b>2</b>	Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	0.11	3	0.33
<b>3</b>	Existen pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su estructura curricular.	0.08	3	0.24
<b>4</b>	Aumento de agencias "en-línea"	0.07	3	0.21
<b>5</b>	Crecimiento económico e incremento del poder adquisitivo	0.08	4	0.32
<b>6</b>	Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	0.09	4	0.36
<b>7</b>	Facilidades de visas de acceso a países vecinos y	0.09	3	0.27

FACTORES DEL ENTORNO		Ponderación	Calificación	P.Unid Pond.
		Industria	Empresa	Valor
	visa Shengen			
<b>Amenazas</b>				
<b>1</b>	Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información su sistema.	0.06	2	0.12
<b>2</b>	Desarrollo del canal de comercialización directa por parte de las aerolíneas.	0.08	1	0.08
<b>3</b>	Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte otros GDS.	0.04	2	0.08
<b>4</b>	Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje.	0.05	1	0.05
<b>5</b>	Existe poca infraestructura aeronáutica.	0.04	2	0.08
<b>6</b>	Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes.	0.05	2	0.1
<b>7</b>	Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años.	0.07	2	0.14
		<b>1</b>		<b>2.65</b>

Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis de la industria

En adelante vamos a detallar sobre el análisis de la industria, por ello vamos a mencionar las diferentes empresas y rubros de negocio que hay en el medio, las cuales se relacionan directamente con los GDS. Entre los principales negocios tenemos a las aerolíneas, hoteles, rentadoras de autos y agencias de viajes, siendo principalmente las aerolíneas y agencias de viajes las que generan mayor impacto en todo este análisis.

#### 4.1. Descripción de las fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque utilizado para desarrollar las estrategias de la organización. Analizaremos a continuación las cinco fuerzas de la competitividad en la industria según Porter.

##### 4.1.1. Poder de negociación con los clientes

A fin de determinar el poder de negociación con los clientes, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores? La respuesta viene a ser que en algunos casos las agencias de viajes efectivamente tienen poder de negociación y en algunos otros no la tienen. Para entender en mayor detalle procedemos a describir los siguientes criterios evaluados:

- Existen algunos segmentos de clientes de Sabre para los cuales no existe una determinada diferenciación de productos. Esto es debido a que por su tamaño en el mercado no necesitan integrarse con nuevas tecnológicas. En este caso, dichos clientes tienen un mayor poder de negociación.
- Las agencias de viajes hoy en día están informadas sobre los productos y soluciones de la industria que le van a dar una clara ventaja competitiva. Esto siempre se hace visible cuando se va a renegociar un contrato. El poder de negociación es de los clientes.
- Las agencias de viajes no tienen capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existen agencias de viajes que tienen muchos productos tecnológicos integrados con Sabre. Dicha integración es producto del trabajo de varios años. En consecuencia es difícil que una agencia quiera dejar de lado los servicios de Sabre.
- Existen agencias de viajes con altos volúmenes de transacciones o ventas, esto siempre le da poder de negociación favorable a dichas agencias de viajes.

#### **4.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

Para determinar la situación con los proveedores, debemos responder a la pregunta: ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores?

En consecuencia hemos determinado que en algunos aspectos el poder de negociación es fuerte y en otro es débil. Hemos analizado los siguientes criterios que describimos a continuación:

- Los servicios del proveedor son cruciales para los procesos de los miembros de la industria.
  - Debemos considerar que Sabre cuenta con miles de proveedores en la industria global. Los servicios de estos proveedores tienen un alto impacto en las agencias de viajes por razones comerciales y por razones operativas. En el caso el poder de negociación es fuerte de parte de los proveedores.
- No hay buenos sustitutos para reemplazar a los proveedores
  - No existen medios de transporte alternativos que puedan cubrir las necesidades que requieren las agencias de viajes para ofrecer a sus pasajeros. En este punto, el poder de negociación es fuerte de parte de los proveedores.
- No existe amenaza de integración hacia adelante
  - En algún momento del tiempo los proveedores han querido integrarse hacia adelante.
  - En alguna medida lo han conseguido, pero no pueden cubrir la necesidad total del mercado global.
  - No hay forma que los proveedores puedan ofrecer a las agencias de viajes todos los servicios que les hace llegar un GDS.

- Los proveedores deben enfocarse en negocio que puede ser transportar o alojar pasajeros. Sin embargo su negocio no es ser un medio de Distribucion tecnológico.
- Por estas características el poder de negociación es débil

#### **4.1.3. Barreras de entrada**

Como sabemos las barreras de entradas son las características que impiden que nuevos competidores aparezcan dentro del negocio. Después de haber realizado el análisis correspondiente, determinamos que las barreras de entradas son muy bajas. Para sustentar dicho análisis a continuación se muestra los criterios con los que se ha realizado dicha evaluación.

- Diferenciación del producto.
  - La marca Sabre está bien posicionada en la mente del consumidor.
  - Los productos de Sabre tienen garantía en el medio local y global.
  - Usualmente cuando una agente de viajes desea abrir un nuevo negocio piensa en Sabre como la primera opción.
  - Existe una relación comercial que datos de más de 15 años con los principales clientes.
- Requerimientos de capital
  - La implementación de una GDS requiere de una inversión a escala mundial.

- Debe ser en muchos países. No hay forma que logre competitividad iniciando operaciones en pocas zonas geográficas.
- Para tener una idea aproximada, la inversión de un GDS pasa los 500 millones de dólares.
- Compromisos contractuales de largo plazo con los clientes y proveedores.
  - Un GDS necesita lograr acuerdos con cientos de proveedores para mostrar su contenido de información y ser competitivo.
  - Un GDS necesita cerrar acuerdos legales con los clientes.
  - Dichos acuerdos usualmente son en periodos no menores a 5 años.
- El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.
  - Algunas aerolíneas están buscando desarrollar soluciones tecnológicas a fin de poder llegar al consumidor final.

#### **4.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

A fin de determinar la amenaza de productos sustitutos nos podemos hacer la pregunta: ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos de la industria? Al efectuar el análisis de dicha pregunta, determinamos que no existe amenaza de productos sustitutos. Para sustentar la respuesta, hemos considerado mencionar los siguientes criterios.

- Existen productos alternativos pero son muy limitados porque solo ofrecen gestionar reservaciones con 2 o 3 proveedores locales.
- En este caso dichos productos son KIU y RESIBER.
- En el caso de KIU permite hacer reservas con Peruvian Airlines.
- En el caso de RESIBER, permite hacer reservas con LC Perú y Star Perú.
- No existen productos sustitutos que cuenten con un mejor desempeño o sean mejores en el plano comparativo.
- No existe propensión para que las agencias de viajes puedan sustituir el servicio de SABRE por alguno de estos proveedores antes mencionado.
- No existe un nivel de diferenciación con dichos productos.

#### **4.1.5. Rivalidad entre competidores**

Para entrar en detalle sobre este tópico, hemos analizado la competitividad entre los GDS que hay en el mercado local. Para ello hemos evaluado a clientes de la industria, los productos y servicios que los GDS ofrecen. En consecuencia hemos determinado que efectivamente existe una alta rivalidad entre los competidores. En detalle mencionamos a continuación los criterios considerados en dicha evaluación:

- La demanda de las agencias de viajes crece con lentitud. Debemos considerar que en los últimos años la demanda ha venido en aumento, sin embargo el aumento no ha sido muy

significativo. Esto aumenta la rivalidad entre los competidores.

- Los costos de cambio para algunas agencias de viajes son altos e importantes, sin embargo para otro grupo de agencias de viajes, los costos de cambio son menores y no son significativos.
- Localmente existen tres participantes en el mercado, Sabre, Amadeus y Travelport. Sin embargo los que compiten por el mercado son Sabre y Amadeus ya que ellos concentran más del 95% de la participación en el mercado. En consecuencia son solo dos las agencias que compiten y ello genera una rivalidad con mayor sensibilidad entre los GDS.
- No existen productos con diferenciadores claros que determinen una clara ventaja de uno sobre el otro GDS.
- Ambos GDS cuentan con el capital económico que les da respaldo financiero. Esto último también mantiene la marcada rivalidad entre ambos GDS.

#### **4.2. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas**

A continuación se desarrolla la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter por medio del cual vamos a identificar si el mercado en el que se desarrolla Sabre es favorable y en qué medida.

**Cuadro 4.1: Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas**

Factores competitivos	Atractividad					Concepto
	1	2	3	4	5	
Capacidad de negociación de los clientes.			X			Las agencias de viajes no tienen muchas opciones al momento de elegir con que GDS van a trabajar. Sin embargo buscan todo tipo de beneficios posibles al momento de iniciar un acuerdo de trabajo en conjunto. Si bien es cierto buscan que informarse de manera adecuada con los globalizadores al momento de tomar una decisión, ellos al final van a tener que optar por un GDS de todas formas.
Capacidad de negociación de los proveedores				X		La negociación con algunos proveedores suele ser un poco complicado. Cuando el proveedor tiene mucha participación en el mercado entonces el proveedor busca que poner sus condiciones. Sin embargo Sabre cuenta con miles de proveedores en la industria.
Barreras de entrada / Ingreso potencial de nuevos competidores	X					Es prácticamente inexistente que un nuevo competidor aparezca en el mercado. La implementación de un negocio de estas características es bastante difícil de concretar por la particularidad de los productos y servicios que ofrece.
Amenaza de productos sustitutos		X				Existen algunos proveedores locales que buscan desarrollar productos sustitutos pero al no tener una gran diversificación de contenido no han tenido éxito alguno. Tenemos el caso de KIU y RESIBER quienes únicamente tienen el contenido de 2 aerolíneas.
Rivalidad entre empresas				X		La rivalidad entre competidores es bastante

Factores competitivos	Atractividad					Concepto
	1	2	3	4	5	
competidoras						fuerte. Debido a la particularidad del negocio, si una agencia de viajes no usa un globalizador es porque sencillamente está usando el de la competencia directa. Esto genera un fuerte impacto en la participación de mercado. Cuando una agencia pierde un punto de participación es porque lo está tomando el único competidor.

Elaboración propia

### 4.3. Matriz del perfil competitivo

La matriz MPC nos mide la relación de los participantes dentro de la industria basados en la identificación de los factores claves del éxito sobre indicadores concretos del desempeño del sector. Se puede observar que sobre ello Sabre tiene la más alta ponderación.

**Cuadro 4.2: Matriz de perfil competitivo**

MATRIZ MPC	Ponderación	SABRE		AMADEUS		TRAVELPORT	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad en el servicio	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Competitividad de tarifas en el contenido	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Situación financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Lealtad de los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
Expansión global	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Participación de mercado	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15
Capacitación a los clientes	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>		<b>2.70</b>		<b>1.60</b>

1=Debilidad principal / 2=Debilidad menor / 3=Fortaleza menor / 4=Fortaleza principal

Elaboración propia.

# CAPÍTULO V

## 5. Análisis interno

### 5.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Las actividades primarias son las funciones principales sobre las cuáles se desarrollan la gestión de la empresa y las complementarias dan soporte a las gestiones o actividades primarias.

Gráfico 5.1: Cadena de valor



Elaboración propia.

#### 5.1.1. Actividades primarias

Como hemos mencionado anteriormente las actividades primarias son donde radica todo el diferenciador de la empresa Sabre. Es justo en dichas actividades donde está la fortaleza de la compañía. A continuación vamos describir las actividades primarias.

#### **5.1.1.1. Logística Interna**

Todos los procesos relacionados con la logística interna se desarrollan en el exterior o sea en casa matriz. Localmente en algunos casos en concreto y cuando son un tema domestico si es posible ejecutar estas gestiones en particular cuando es necesario gestionar un acercamiento a un nuevo proveedor. Sin embargo el valor principal que transmitimos a nuestros clientes que viene a ser el contenido de información llega a ellos a través de todo lo que se ha desarrollado e implementado de acuerdo a la logística interna.

Le llamamos logística a todo el proceso comercial y técnico que es necesario para mantener y agregar contenido de información en nuestro sistema de distribución global.

Inicialmente es necesario firmar acuerdo comercial con cada proveedor que puede ser una aerolínea, un hotel o una rentadora de autos.

Luego se inicia el proceso de interface. Dicho proceso consta en que un proveedor va a cargar el contenido de su información en los servidores centrales de Sabre. El contenido de información usualmente consta de la disponibilidad de asientos, de clases, de rutas, de tarifas entre otros detalles. Una vez que la información este cargada pasa por diferente pruebas técnicas y finalmente se pone en producción. Ello quiere decir que cualquier agencia de viajes en el mundo que use

Sabre Red Workspace va a poder acceder a dicha información y va a poder generar una transacción de venta a partir de dicho contenido.

#### **5.1.1.2. Tecnología de la información**

Esta actividad se desarrolla localmente. En nuestras oficinas locales tenemos una persona que se dedica a desarrollar y adaptar soluciones a la medida para los clientes más grandes en el mercado.

**Comentado [CC25]:** Fortaleza 6: Herramientas personalizadas

Sabre cuenta con un portafolio amplio de productos para sus clientes. Dichos productos se desarrollan en casa matriz, también se les conoce como “enlatados” porque son productos o soluciones terminados, los cuales están listos para su implementación. El encargado de TI se encarga de adaptar estos productos enlatados a la realidad de los clientes locales.

**Comentado [CC26]:** Fortaleza7 -> Portafolio de productos

Por otro lado el encargado de TI evalúa procesos de negocios de las agencias de viajes y determina en base a ello la necesidad de alguna solución sistematizada. El encargado de TI puede desarrollar la solución o sugerir el desarrollo de la solución al área de tecnología de la agencia de viajes

#### **5.1.1.3. Operaciones (ventas).**

Esta actividad primaria se desarrolla localmente. Tiene un gran impacto en los resultados para la compañía y abarca casi todas las actividades locales. Está

constituida por un grupo de ejecutivos que tienen más de 10 años de experiencia en la industria.

Estamos considerando las ventas dentro del área de operaciones porque son los ejecutivos los encargados de vender. Sin embargo cabe mencionar que los ejecutivos se dedican también a tener actividades operativas y administrativas dentro de sus funciones. Pasamos a detallar las operaciones, las cuales se dividen de la siguiente manera:

- **Nuevas cuentas:** Son las ventas que se hacen a las agencias que recién inician operaciones en el mercado. También pueden ser agencias que ya tienen un determinado tiempo en el mercado pero que aún no cuentan con un sistema de reservas. La particularidad de estas ventas es que el cliente nunca antes ha usado un sistema de reservaciones. Usualmente el negocio con estos clientes es firmar un acuerdo en donde el cliente asume un compromiso de 300 segmentos anuales.
- **Conversiones:** Son las ventas que se hacen tomando en consideración que la agencia ya cuenta con un sistema de reservaciones. Ello quiere decir que el nuevo cliente tiene un historial de reservaciones con otro GDS en el mercado. Se llama conversión porque dejan de usar el otro GDS y pasan a usar Sabre. Esta venta o conversión trae consigo un conjunto de

actividades posteriores con el cliente. Usualmente estos clientes al firmar un acuerdo con Sabre asumen un compromiso de no menos de 1,500 segmentos anuales.

- **Renovaciones:** La relación con cada cliente se formaliza con un contrato. Los contratos no pueden durar más de 2 años en el Perú. Anualmente hay un flujo importante de renovaciones que se deben cerrar a cargo de cada ejecutivo de cuentas. Las renovaciones aseguran la continuidad del cliente por el periodo en curso.

El problema con las renovaciones es que al preparar el escenario de renovación este debe ser aprobado por varias instancias y esto toma tiempo. Por otro lado la renovación conlleva a preparar laboriosa información administrativa y ello quita mucho tiempo para dedicar a la parte comercial.

- **Elaboración de Planes de Negocio:** Los “business plans” o planes de negocio son críticos en las relaciones comerciales a fin de fidelizar a los clientes. Al iniciar el año, se establece un número de clientes basado en las principales cuentas con quienes se debe llevar a cabo un plan de negocios personalizado con

cada uno de ellos. El fin del plan de negocios es evaluar los procesos de negocio que tienen las agencias de viaje y definir cuáles son los productos que se pueden implementar o desarrollar a fin de mejorar procesos o cubrir nuevas necesidades.

- **Talleres (workshops):** Los talleres tienen la finalidad de reunir a un grupo de clientes en la oficina de SABRE. La idea es que el cliente pueda percibir valor con la información que le proporcionamos en dicho taller.

Para llevar a cabo el taller se filtra un segmento de clientes y se les invita a la oficina. Se hace una presentación de las nuevas características de algún producto en particular o también se le puede mostrar el manejo o cambio de políticas implementadas por alguna aerolínea o proveedor. Otro fin es que los clientes se capaciten en temas en particular asociados a la industria turística y que tienen un impacto directo en la forma como hacen sus reservas en SABRE.

Los talleres se pueden dar por las siguientes razones:

- ✓ Nuevas funcionalidades, cambios o mejoras en el sistema SABRE
- ✓ Cambio de políticas determinado por alguna aerolínea o proveedor.

- ✓ Presentación del portafolio de productos
  - ✓ Usualmente se convoca a 10 participantes o clientes por cada taller.
- 
- **Campaña de llamadas proactivas:** Las campañas de "llamadas proactivas" son para comunicar telefónicamente a los clientes las nuevas ventajas o características de algún producto en particular que Sabre distribuye. Estas llamadas son cortas y no pueden tardar más de 5 minutos.  
Lo que se hace es definir un comunicado el cual se distribuye haciendo una convocatoria y paralelamente se segmenta a los clientes que pueden tener un impacto por dicho comunicado. Luego se empieza a llamar a todos los clientes. Usualmente el alcance de estas campañas es de 100 clientes.
  
  - **Visitas Virtuales:** Las visitas virtuales son presentaciones que se hacen remotamente por medio de equipos de cómputo. Mayormente está dirigido a clientes en provincias. Eso quiere decir que los clientes de provincias pueden ver una presentación en tiempo real. La presentación usualmente es sobre nuevos productos o sobre nuevas funcionalidades de productos ya existentes. Cabe mencionar que estas visitas virtuales son personalizadas y no son masivas.

- **Visitas presenciales (“onsite”):** Son las visitas que se hacen a un grupo importante de cuentas. las principales cuentas. Existen clientes los cuales deben ser visitados al menos 1 vez por semana o por un determinado periodo. Estas visitas se dan para conversar sobre temas comerciales, contractuales, de productos o de tecnología.
- **Viajes a provincias (visita a clientes):** Son los viajes que programan los ejecutivos de cuenta a fin de visitar a los clientes en provincias. Las ciudades donde hay clientes más importantes son Arequipa, Cusco y Trujillo. Estas actividades también sirven para detectar nuevas necesidades de los clientes en provincias. Usualmente un viaje dura 5 días de trabajo. Sabre cuenta con todo su equipo de trabajo en Lima. Por lo tanto no hay oficinas en provincias. Sin embargo existen clientes muy importantes en Arequipa y Cusco.

Por otro lado tenemos que durante los últimos 15 años, Sabre ha mantenido una participación de mercado mayor al 60%, lo cual se considera una fortaleza porque proyecta imagen en el mercado.

**Comentado [CC27]:** Fortaleza 1: Liderazgo en la industria

Es importante mencionar que todos los ejecutivos de cuenta que trabajan dentro la compañía tienen más de 10 años de experiencia. Lo que significa que tienen un alto conocimiento de la industria, del mercado, de los clientes y de los diferentes procesos operativos que se generan entre las agencias de viajes, y las aerolíneas. La experiencia de la cual se hace mención tiene un plano comercial que influye en la posibilidad de cerrar acuerdos que muchas veces resultan complejos y también tiene un plano técnico que permite orientar a los clientes para hacer más productivo su negocio.

**Comentado [CC28]:** Fortaleza 2: Mesa de ayuda 24x7

Considerando que más del 90% de los segmentos son por reservas aéreas, el porcentaje de segmentos de reservas de autos y hoteles es bajo. Aquí existe una importante opción para mejorar y desarrollar el mercado. Para mayor detalle puede ver el Cuadro 1.1: Segmentación en el mercado local.

Los ejecutivos de cuenta tienen una alta carga administrativa. Todas las operaciones que se desarrollan dentro o fuera de la oficina deben ser documentadas. Esto es algo que tiene mucha relevancia para la alta dirección pero que vuelve bastante burocrático el trabajo diario. Existe un cálculo de que el 40% del tiempo total un ejecutivo durante un día está desarrollando actividades administrativas. Esto se considera una debilidad porque el tiempo se debe invertir en actividades relacionadas directamente con el cliente.

**Comentado [CC29]:** Debilidad 2: Alta carga administrativa

Considerando que no son muchos los ejecutivos de cuenta, localmente existen muy pocas posibilidades de rotar una posición o de ascender profesionalmente. Esto lo consideramos una debilidad interna.

**Comentado [CC30]:** Debilidad 3: Línea de carrera limitada

Si bien es cierto los ejecutivos también se encargan de vender el sistema a nuevas agencias o posibles conversiones, no existe un plan que tangibilice cerrar acuerdos con los prospectos y convertirlos en clientes.

#### **5.1.1.4. Entrenamiento**

Esta actividad primaria se desarrolla localmente. Tiene un gran impacto en los resultados para la compañía. El fin de área de entrenamiento es asegurarse que los agentes de viajes tengan un buen dominio en el uso del sistema de reservaciones SABRE.

El coordinador de capacitación o la persona encargada puede dictar cursos en el salón de entrenamiento, en la oficina de Sabre o en el la misma agencia de viajes.

De acuerdo a los comentarios recogidos usualmente por los clientes, ellos perciben un alto valor cuando un empleado de Sabre los capacita en sus propias oficinas.

**Comentado [CC31]:** Fortaleza 9: Capacitación onsite.

Los entrenamientos son críticos para:

- Las agencias nuevas (nuevos clientes).
- Las conversiones (nuevos clientes).

- Los agentes de viaje que recién entran a laborar en una agencia de viajes.
- Los agentes que necesitan reforzar sus conocimientos.
- Los agentes que quieren obtener la certificación internacional de Sabre conocida también como Sabre Master.

Las actividades principales de esta área son:

- Cerrar convenios con las instituciones educativas de la industria a fin que se incluya la enseñanza de Sabre. Actualmente las entidades educativas donde se enseña Sabre son: Lima (UPC, Universidad Alas Peruanas, Instituto Cenfortur, Instituto Columbia), Arequipa (Instituto Elmer Faucett).
- Cerrar convenios con salones de entrenamiento en Lima y en provincias a fin de tener más aulas para dictar los cursos de Sabre.
- Capacitar a los agentes de viajes. Los cursos que están dirigidos a los agentes de viajes son:
  - Básico. Tiene 20 horas de duración.
  - Tarifas. Tiene 12 horas de duración.
  - Emisiones. Tiene 8 horas de duración.
  - Remisiones. Tiene 8 horas de duración.
  - Queues. Tiene 4 horas de duración.
  - Entradas Cortas. Tiene 8 horas de duración.
  - Sabre Profiles. Tiene 8 horas de duración.
  - Graphical View. Tiene 4 horas de duración.

- Buscar y capacitar a los futuros instructores de Sabre quienes podrían dictar cursos de Sabre en otras instituciones o también para las agencias clientes de Sabre.
- Programa los cursos de Sabre que se dictan mensuales.
- Define la estructura curricular y el contenido de los cursos Sabre. Dichas instituciones dictan las carreras de turismo.

En cuanto a las capacitaciones en provincias, a Sabre no le va tan bien como en Lima. En provincias los institutos suelen desconocer los acuerdos de dictado de curso por un tema propio de la informalidad. Ello ha generado más de un problema en algunos casos.

**Comentado [CC32]:** Debilidad 4: Poca presencia de capacitación en provincia.

#### 5.1.1.5. *Soporte TI*

Esta actividad se desarrolla en el exterior. No se desarrolla localmente. Este soporte está dirigido para los clientes en este caso para las agencias de viajes. Ello representa un gran valor, el cual es percibido por los clientes. Soporte TI trabaja las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Existen dos áreas de soporte TI. Ambas áreas trabajan las 7 horas del día, los 7 días de la semana.

**Comentado [CC33]:** Fortaleza 2: Soporte 24 x 7

- **Soporte Formatos:** Esta área está compuesta por un equipo de más de 800 personas que se encargan

de ayudar a los agentes de viajes cuando ellos tienen alguna dificultad al momento de hacer una reserva. También ayudan en el caso en el que un agente de viajes tenga un problema directo con algún proveedor como por ejemplo una aerolínea. Esta área se encuentra localizada en Montevideo.

- **SopORTE Equipos:** Esta área esta encarga de dar soporte a los agentes de viajes cuando tienen un problema técnico al momento de levantar o cargar la aplicación SabreRedWorkspace. Esta área está localizada en Buenos Aires y esta tercerizada con la empresa NCR.

## **5.1.2. Actividades de apoyo**

### **5.1.2.1. Marketing**

Marketing es un área transversal en la compañía. Esta área se encuentra en el exterior. Ellos dan todas las indicaciones necesarias a la parte comercial a fin que se cumplan los estándares de mercadeo definidos por Sabre. Las principales actividades que tiene esta área son:

- Proporcionar los elementos de mercado necesario al área comercial.
- Elaborar las presentaciones de productos para los clientes.

- Elaborar los comunicados de prensa global y local.
- Coordinar con los proveedores locales las instalaciones de los stands en la expo ferias de la industria.

Sabre tiene muy poca presencia en los medios de comunicación del sector. Creemos que se puede incrementar la difusión de productos complementarios para las agencias de viajes.

**Comentado [CC34]:**

**Comentado [CC35]:** Debilidad 5: Poca presencia en medios de comunicacion.

### **5.1.2.2. Legal**

Esta área se encuentra en el exterior. Sus funciones esencialmente son coordinar, dirigir, organizar y controlar las actividades de índole legal, y brindar asesoría legal a todas las áreas de la empresa que la requieran.

Las principales actividades que tiene legal con las operaciones locales son:

- Definir el contenido de los contratos que se establezcan con los clientes.
- Definir el contenido de las adendas que se firmen con los clientes.

### **5.1.2.3. Finanzas**

Esta área se localiza en el exterior. Las funciones principales del área de finanzas son:

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades administrativas de tesorería y control de bienes.
- Proporcionar información financiero-contable a organismos internos y externos.
- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
- Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.

Sin embargo la principal actividad que tiene el área de finanzas en el plano local es la revisión de los acuerdos contractuales.

#### **5.1.2.4. Recursos Humanos**

Esta área se encuentra localizada en el exterior, en Montevideo. Esta área coordina directamente con la gerencia los planes y las actividades inherentes a sus funciones. A pesar que esta área está ubicada remotamente, tiene una gran versatilidad al brindar ayuda al personal en caso sea necesario.

Todos los años se hacen encuestas al personal a fin de determinar el grado de satisfacción de ellos. Dichos

resultados son anónimos y se revisan en conjunto con la gerencia.

Comentado [CC36]: Fortaleza 4: Buen clima organizacional

Cuando hay un criterio con resultado bajo en la encuesta, se determina un plan de acción a fin de corregirlo o enmendarlo. A pesar de esto último mencionado es importante saber que la gente usualmente trabaja en un entorno saludable y de gran sinergia mutua.

Periódicamente la gente de recursos humanos viene a la oficina local para evaluar la satisfacción del personal y tomar sus sugerencias.

Esto último mencionado refleja que se vive un clima organizacional de buen nivel.

#### **5.1.2.5. Desarrollo Tecnológico**

Esta área se encuentra localizada en el exterior. Considerando que Sabre es una empresa que ofrece tecnología al mercado, esta es el área más crítica para que los clientes puedan recibir el servicio los 7 días de la semana y las 24 horas del día.

A pesar de la importancia de esta área, la hemos considerado de apoyo porque la oficina local de Sabre (Perú) no tiene ningún tipo de injerencia directa sobre esta área.

Es en esta área donde se desarrollan los productos. El producto principal que usan todas las agencias de

viajes se llama SabreRedWorkspace (SRW), este producto está desarrollado con tecnología de la NASA. Es un producto tecnológicamente robusto porque es rápido para su funcionamiento y suele no tener problemas para operar con normalidad. También podemos mencionar que es robusto en el plano comercial, por la gran cantidad de alternativas de ventas que puede generar a las agencia de viajes.

**Comentado [CC37]:** Fortaleza 5: SRW plataforma robusta.

Es función de esta área desarrollar el portafolio de productos que pueden acompañar al SRW. El portafolio está compuesto por más de 50 productos. Dichos productos pueden aplicar en alguna agencia de viajes dependiendo del segmento en el que se encuentre. No todos los productos encajan en todas las agencias.

Actualmente no existe un plan de ventas o de posicionamiento sobre el portafolio de productos de Sabre. Sabemos que Sabre cuenta con un amplio portafolio pero existe un plan de mediano o largo alcance que tangibilice la venta e implementación de dichos productos.

**Comentado [CC38]:** Debilidad 6: No existe posicionamiento de productos.

A continuación mostramos los principales productos que complementan las operaciones del Sabre Red Workspace:

- Get There
- Trip Case
- Trip Case Connect
- Air Extras

- Sabre Profiles
- Sabre Traveler Security
- Graphical View
- Group Management Tool
- Sabre Red Movil Workspace
- Automated Exchanges
- Quality Control & Ticketing
- Executive Analyzer
- Sabre Apps

#### **5.1.2.6. Contabilidad**

La contabilidad se maneja localmente a través de una empresa tercera. Las principales actividades que lleva a cabo son:

- Planifica el pago mensual de los salarios del personal de la empresa.
- Confecciona y tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa.
- Administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos.
- De acuerdo a los estados de resultados de la compañía, Sabre cuenta con una espalda financiera suficiente para gestionar sus actividades propias del negocio.

Comentado [CC39]: Fortaleza 8: Capacidad financiera

## 5.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor

A continuación revisaremos los procesos relacionados directamente a las actividades de la cadena de valor en el Cuadro 5.1: Indicadores de las actividades de la cadena de valor.

**Cuadro 5.1: Indicadores de las actividades de la cadena de valor**

Áreas	Procesos	Periodicidad	# Veces / Meta	Realizado	Indicador
Operaciones Ventas	Ventas - Conversiones	Anual	60	48	80.00%
	Segmentos	Anual	18,000	16,549	91.94%
	Ventas - Nueva cuentas	Anual	12	4	33.33%
	Segmentos	Anual	12,000	5,500	45.83%
	Renovaciones	Anual	112	110	98.21%
	Planes de negocio	Anual	20	18	90.00%
	Talleres (Workshops)	Anual	24	18	75.00%
	Llamadas proactivas (campañas)	Anual	4	3	75.00%
Marketing	Viajes Provincias - Clientes	Anual	12	12	100.00%
	Ferias - Eventos	Anual	6	6	100.00%
Entrenamiento	Publicidad de productos / Numero de medios	Anual	12	12	100.00%
	Cursos Basicos	Anual	24	20	83.33%
	Cursos Tarifas	Anual	12	8	66.67%
TI	Entrenamientos Onsite	Anual	200	180	90.00%
	Desarrollo de soluciones peronalizadas	Anual	25	18	72.00%
Soporte TI	Consultoria tecnica	Anual	15	12	80.00%
	Solucion de incidencia en el primer contacto	Mensual	2500	2384	95.36%

Elaboración propia.

## 5.3. Comparación con los líderes de la industria

En el siguiente cuadro veremos los principales criterios que han sido seleccionados en función a su impacto en la industria. En dicho cuadro se puede apreciar que Sabre mantiene el liderazgo del sector por su participación, cobertura y servicio.

**Cuadro 5.2: Comparación con los líderes de la industria**

CRITERIOS DE COMPARACIÓN	SABRE	AMADEUS	WORLSPAM
Participación de mercado / Liderazgo en la industria	63%	36%	1%
Soporte - Mesa de ayuda	Cuenta con un soporte 24 x 7 sin costo	Cuenta con un soporte de lunes a sábado sin costo	Cuenta con un soporte de lunes a sábado con costo
Experiencia del personal	Baja rotación de personal	Mediana rotación del personal. Cada cierto tiempo cambian de ejecutivos	No se sabe
Atención a los clientes	Todo el mercado es atendido desde Lima	Parte del mercado es atendido desde Lima y otra parte es atendida "en línea" desde Bogotá	Solo tiene 1 ejecutivo. En Lima
Clima organizacional	Buen clima organizacional	Buen clima organizacional	No se sabe
Punto de venta (Plataforma técnica)	Rápida, robusta y segura	Rápida, robusta y segura	Robusta y segura
Punto de venta (Plataforma comercial)	Tiene gran alcance comercial	Tiene gran alcance comercial	No tiene gran alcance
Proveedores - Contenido de información de aerolíneas	Mas de 450 aerolíneas	Mas de 460 aerolíneas	Cerca de 400 aerolíneas
Proveedores - Contenido de información de hoteles	Mas de 100,000 hoteles	Mas de 90,000 hoteles	Mas de 50,000 hoteles
Proveedores - Contenido de información de autos	Cerca de 50 rentadoras de autos	Cerca de 60 rentadoras de autos	Cerca de 40 rentadoras de autos
Área tecnológica local para desarrollo de productos	Si cuenta	Si cuenta	No cuenta
Portafolio de productos	Mas de 50 productos. En su mayoría casi todos adaptables para el mercado	Mas de 50 productos. En su mayoría casi todos adaptables para el mercado	Bajo portafolio de productos
Entrenamiento	Gratuito sin costo	Gratuito sin costo	Gratuito sin costo
Cursos de entrenamiento - Lima	En mas de 3 universidades	En mas de 3 universidades	En 1 universidad
Cursos de entrenamiento - Provincias	Bajo. Solo hay en Arequipa	Alto. Cuenta en Arequipa, Cuzco y Trujillo	No cuenta
Segmentación de autos y hoteles	Bajo. Es menor al 5%	Es poco mas del 10%	Bajo. Menor al 5%
Promoción en medios locales	Bajo. Solo en una revista mensual	Alto, participa en ferias, eventos y publica sus productos en medios escritos	Bajo

Elaboración propia

#### 5.4. Evaluación de Factores Internos

La evaluación de los factores internos nos muestra como inciden las diversas actividades en los procesos de servicios de la empresa.

**Cuadro 5.3: Evaluación de factores internos**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1	Liderazgo en la Industria - Participación de mercado.	0.10	4	0.40
2	Mesa de ayuda 24/7 - Soporte a usuarios del sistema.	0.07	4	0.28
3	El equipo de profesionales de Sabre cuenta con más de 12 años de experiencia reconocida en el sector.	0.08	4	0.32
4	Buen clima organizacional en la empresa.	0.06	3	0.18
5	Herramientas personalizadas de acuerdo a los requerimientos de la industria local.	0.08	3	0.24
6	Portafolio de productos complementarios.	0.07	3	0.21
7	Capacidad Financiera para apoyar la gestión de la empresa.	0.07	4	0.28
	<b>Debilidades</b>			
1	Baja segmentación de autos y hoteles.	0.04	1	0.04
2	Intensa carga de trabajo administrativo para los ejecutivos de cuenta.	0.08	1	0.08
3	Entrenamiento.	0.07	1	0.07
4	Poca presencia en provincia.	0.08	1	0.08
5	Limitada promoción de la empresa en revistas del medio.	0.03	2	0.06
6	No existe un plan de posicionamiento de expansión del portafolio de productos.	0.08	1	0.08
7	No hay un plan de ventas especializado en conversiones.	0.09	2	0.18
		<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

Elaboración Propia

## CAPÍTULO VI

### 6. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el presente capítulo vamos a contrastar la información identificada en los capítulos anteriores. Procederemos a evaluar cada uno de los factores mencionados previamente tanto del ámbito externo como del ámbito interno. Dichos factores serán analizados mediante las estrategias propuestas por diferentes autores.

#### 6.1. Diseño y Formulación de Estrategias

A continuación vamos a evaluar y analizar todos los factores previamente identificados en diferentes matrices a fin de determinar las estrategias más idóneas para la empresa en estudio.

##### 6.1.1. Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DA), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Finalmente después de haber realizado el análisis en función a la tabla Matriz FODA, hemos determinado que las estrategias a seguir son Desarrollo de producto, Desarrollo de Mercado y

Penetración de Mercado. Para mayor ilustración pasemos a revisar la matriz FODA en el siguiente cuadro.

.

**Cuadro 6.1: Matriz FODA**

		Q1	Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	A1	Existen aerolíneas que restringen ciertas funcionalidades dentro del sistema
		Q2	Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	A2	Desarrollo del canal de comercialización directa por parte de las aerolíneas
		Q3	Pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su curricular	A3	Desarrollo de consultorías tecnológicas por parte de nuestros competidores
		Q4	Aumento de agencias "on-line"	A4	Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje
		Q5	Crecimiento económico / Incremento del poder adquisitivo	A5	Poca infraestructura aeronáutica.
		Q6	Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	A6	Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes
		Q7	Facilidades de visas de acceso a países vecinos	A7	Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años
F1	Liderazgo en la Industria / Participación de mercado				
F2	Mesa de ayuda 24/7 / Soporte TI				
F3	Equipo de profesionales altamente calificados.		AGREGAR CONTENIDO DE LAS AEROLINEAS LOCALES F1.F3.F5.F6.F7.O1		MEJORAR LAS RELACIONES COMERCIALES CON LAS AEROLINEAS F1.F3 A1
F4	Buen clima organizacional en la empresa				
F5	Herramientas personalizadas de acuerdo a los requerimientos de la industria local		IMPLEMENTACION DE PRODUCTOS CORPORATIVOS EN LOS CLIENTES F1.F2.F3.F5.F6.F7 O2		FORTALECER LA POSICION COMERCIAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJE F1.F2.F3.F5.F6 A2
F6	Portafolio de productos complementarios		<b>Estrategia: Desarrollo de producto</b>		<b>Estrategia: Desarrollo de producto / Desarrollo de Mercado</b>
F7	Capacidad Financiera para apoyar la gestión de la empresa				
D1	Baja segmentación de autos y hoteles		CONTRATAR UN PROFESIONAL DE VENTAS PARA EL DESARROLLO DE CONVERSIONS D6. D7. O2. O5		CONTRATAR UN EJECUTIVO DE CUENTAS QUE BRINDE SOPORTE TECNOLÓGICO EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL INTERIOR D4. A3
D2	Intensa carga de trabajo administrativo para los ejecutivos de cuenta				
D3	Línea de carrera limitada para los empleados		CONTRATAR UNA PERSONA DEDICADA A LABORES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS REFERENTE A CONTRATOS, RENOVACIONES, COVERTIONS, ETC D4. O5. O6. O7		FORTALECER LA PRESENCIA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION D1.D4.D5.D6 A2
D4	Poca presencia en provincia				
D5	Limitada promoción de la empresa en revistas del medio		INCREMENTAR LA PARTICIPACION DENTRO DEL SEGMENTO DE AUTOS Y HOTELES D1. O5.O6.O7		<b>Estrategia: Desarrollo de Mercado / Penetración de Mercado</b>
D6	No existe un plan de posicionamiento de expansión del portafolio de productos				
D7	No hay un plan de ventas especializado en conversiones		<b>Estrategia: Penetración de Mercado / Desarrollo de Producto</b>		

Elaboración propia.

### 6.1.2. Matriz PEYEA

Esta matriz combina factores internos del negocio con otros externos del negocio o relacionados al sector o industria en la que opera, con el objetivo de identificar cual es la posición estrategia más adecuada en función a los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno, recursos y las capacidades de la organización.

Después de realizar el análisis y evaluar los cuadros notamos que Sabre se encuentra en el cuadrante agresivo. Según Fred David, el cuadrante agresivo ubicado en la parte superior derecha indica que una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, así evitar amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar las siguientes estrategias:

- ✓ Integración horizontal, hacia adelante o hacia atrás
- ✓ Penetración de mercado
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Desarrollo de producto
- ✓ Diversificación relacionada y no relacionada

A continuación podemos apreciar el cuadro “Posición estratégica PEYEA” y posteriormente también podemos ver el Gráfico 6.1: Posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA

**Cuadro 6.2: Posición estratégica PEYEA**

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Rating</b>
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	
Liquidez	6
Capital de trabajo	6
Flujo de efectivo	5
	<b>17</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
Participación de mercado	-1
Calidad del producto	-2
Lealtad del cliente	-2
Utilización de la capacidad	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-6
	<b>-13</b>
<b>Posición estratégica externa</b>	
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Cambios tecnológicos	-4
Barreras de ingreso al mercado	-1
Presión competitiva	-3
	<b>-8</b>
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Potencial en crecimiento	5
Estabilidad financiera	5
Facilidad de ingreso al mercado	6
	<b>16</b>

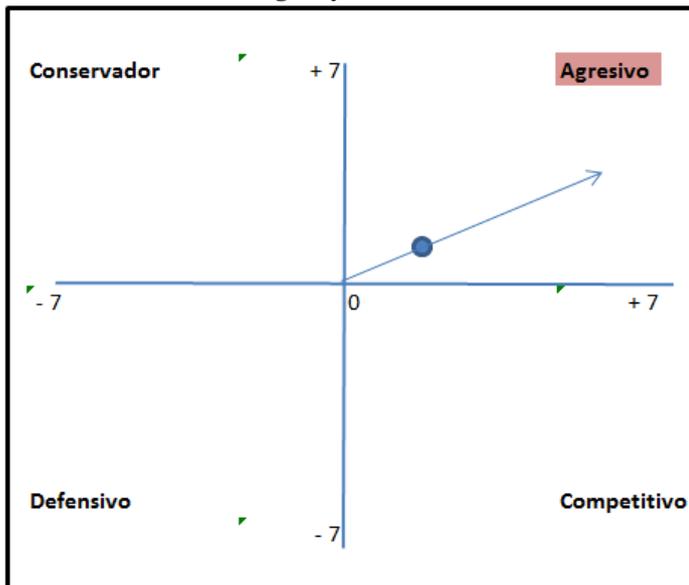
Elaboración propia

**Cuadro 6.3: Conclusiones de la matriz PEYEA**

Conclusión:	
FF	5.67
VC	-2.60
EE	-2.67
FI	5.33
VC + FI (Eje X)	2.73
EE + FF (Eje Y)	3.00

Elaboración propia

**Gráfico 6.1: Posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA**



Elaboración propia

### 6.1.3. Matriz Interna y Externa

La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas, similar a la BCG (la cual veremos más adelante) en cuanto a que en ambas herramientas se muestran en un diagrama esquemático.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje “y”.

De acuerdo a la matriz IE propuesta para Sabre, vemos que calza en los cuadrantes III, V, y VII. Por ello determinamos que las estrategias a seguir son:

- ✓ Conservar y mantener.
- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Desarrollo de producto.

**Cuadro 6.4: Matriz interna y externa**

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI (2.32)			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE (2.65)	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III	
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V		VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII		VIII	IX

Elaboración propia.

#### 6.1.4. Matriz Boston Consulting Group

A continuación utilizaremos la matriz de Boston Consulting Group para identificar las estrategias resultantes de la evaluación a Sabre.

La finalidad de la matriz BCG es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas, es decir evaluar si el negocio amerita invertir, desinvertir o incluso abandonar. Es una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante bien representado por una figura. El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades del negocio se situaran en uno de los cuatro cuadrantes en función de valor estratégicos. Tales cuadrantes son.

Estrella, gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y posteriormente pase al cuadrante vaca lechera.

Incógnita, gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Vaca, bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

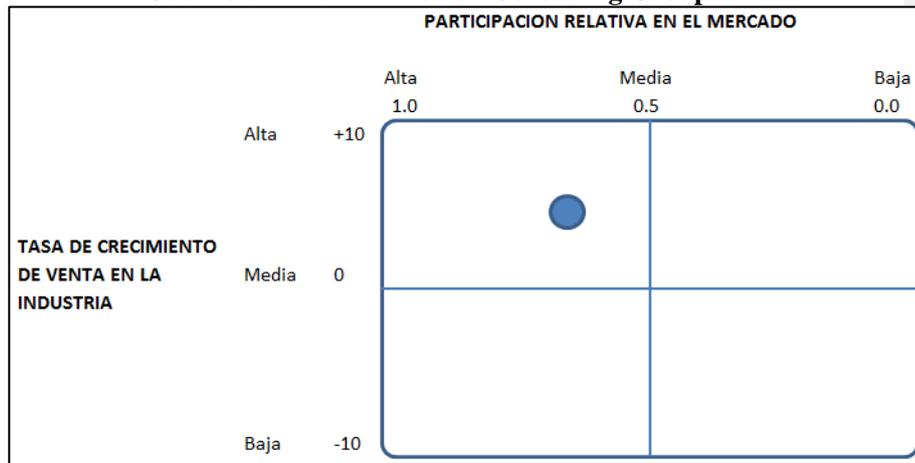
Perro, no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se

recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios y productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Evaluando esta matriz vemos en función del desempeño de Sabre que encajaría en el cuadrante estrella. Por consiguiente las estrategias a seguir son:

- ✓ Integración hacia atrás y hacia adelante
- ✓ Penetración de mercado
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Desarrollo de producto

**Cuadro 6.5: Matriz “Boston Consulting Group”**



Elaboración propia.

**Cuadro 6.6: Participación de mercado**

	Sabre	Amadeus	Travelport
Participación de mercado	62%	36%	2%
Crecimiento de sector de negocio	4%	4%	4%

Elaboración propia.

### 6.1.5. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia está compuesta por cuatro cuadrantes, en donde se detalla cada una las estrategias requeridas para sobrellevar una posición competitiva fuerte o débil (eje horizontal) frente a un crecimiento rápido o lento del mercado (eje vertical).

Sabre se ubica en el cuadrante II, ya que tiene una fuerte posición competitiva y un crecimiento rápido del mercado.

**Cuadro 6.7: Matriz de la gran estrategia**

		Crecimiento rápido del mercado			
Posicion competitiva debil	<b>Cuadrante II</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetracion de Mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integracion Horizontal 5. Desinversion 6. Liquidacion	<b>Cuadrante I</b> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetracion de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integracion hacia adelante 5. Integracion hacia atras 6. Integracion horizontal 7 Diversificacion relacionada	Posicion competitiva fuerte		
	<b>Cuadrante III</b> 1. Recorte de gastos 2. Diversificacion relacionada 3. Diversificacion no relacionada 4. Desinversion 5. Liquidacion	<b>Cuadrante IV</b> 1. Diversificacion relacionada 2. Diversificacion no relacionada 3. Alianzas estrategicas			
		Crecimiento lento del mercado			

Elaboración propia.

## 6.2. Resumen de las estrategias

Finalmente después de haber identificado y evaluado y analizado los parámetros concernientes a Sabre en función de las cinco matrices estudiadas anteriormente, procedemos a hacer un resumen con todas las estrategias planteadas.

Finalmente determinamos en función de la “Matriz de estrategias” que podemos apreciar más adelante que las estrategias que mejor alcance le dan al negocio en estudio vienen a ser las siguientes:

- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Desarrollo de producto.

**Cuadro 6.8: Matriz de estrategias**

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	TOTAL
Penetración de mercado	x	x	x	x	x	5
Desarrollo de producto	x	x	x	x	x	5
Desarrollo de mercado	x	x		x	x	4
Integración Horizontal		x		x	x	3
Integración hacia atrás		x		x		2
Integración hacia adelante		x		x		2
Diversificación relacionada		x				1
Diversificación no relacionada		x				1
Conservar y mantener			x			1
Desinversión					x	1
Liquidación					x	1

Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. Selección de la estrategia**

En el capítulo anterior, se generó y evaluó estrategias generales para la empresa en estudio en los próximos 3 años. Decidimos que es en base a los próximos 3 años porque la industria en mención tiene cambios drásticos en periodos no muy extensos de tiempo. Por otro lado, recordemos que Sabre es una empresa de tecnología y este rubro tiene tendencias de cambios rápidos en el mundo.

Al tomar en cuenta las fortalezas y sus oportunidades para hacer frente a las amenazas del entorno y reducir o eliminar sus debilidades con el fin de cumplir su misión. En el presente capítulo desarrollaremos el método de factores estratégicos claves, el método de escenarios y la matriz de planeación estratégica cuantitativa y con ello se determinaran las acciones a seguir más apropiadas para el negocio en estudio.

#### **7.1. Método factores estratégicos claves**

A continuación vamos a describir los criterios de selección identificados, los cuales posteriormente se analizaran en una matriz a fin de seleccionar los más idóneos en función a los resultados.

##### **7.1.1. Criterios de selección**

En función de los métodos y matrices desarrollados en el capítulo anterior con la finalidad de determinar las mejores estrategias que se puedan desarrollar y adaptar en función a la misión, visión y los objetivos de Sabre procedemos a evaluar los criterios de selección. La selección de estrategias implica un análisis para determinar lo más convenientes para la organización. Es necesario hacer estimación sobre su consecuencia futuras para lograr una mejor toma de decisiones.

Los criterios que hemos considerado en base a un análisis son:

**Tasa de crecimiento**, es un factor crítico considerando que en base a ello se ira midiendo y evaluando los márgenes de incremento que la empresa deberá arrojar en cada periodo de tiempo en función de las mejoras propuestas, definidas, planteadas y ejecutadas.

**Reconocimiento de marca**, es un factor clave, porque Sabre es una empresa multinacional. La marca y el “status” no solo en Perú sino en el ámbito global tienen gran relevancia, por las características de sus socios estratégicos que vienen a ser las aerolíneas y cadenas de hoteles de gran categoría. Por lo mismo los clientes cuentan en todo momento con una percepción seria de la marca.

**Mayor rentabilidad**, como toda empresa la expectativa de Sabre es aumentar sus ganancias reduciendo costos de operación interna.

**Incremento de la participación de mercado**, esto va en función de los pocos competidores que existen en la industria. En el mundo solo existen cuatro GDS. La participación de mercado tanto en el Perú como en el mundo tiene gran exposición y visibilidad para la industria turística y sobre todo para los clientes que son las agencias de viajes.

### 7.1.2. Matriz de selección

Considerando los criterios de selección y las estrategias alternativas viables previamente identificadas en el capítulo anterior, podemos evaluar dichas estrategias de acuerdo a una escala de implementación como se indica en la siguiente tabla.

**Cuadro 7.1: Matriz de selección de estrategias**

Criterios de selección	Peso	Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Tasa de crecimiento	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Reconocimiento de marca	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Mayor rentabilidad	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9
Incremento de la participación de mercado	0.3	4	1.2	3	0.9	2	0.6
	1		<b>3.5</b>		<b>3.0</b>		<b>2.7</b>

Elaboración propia.

## 7.2. Método de escenario

### 7.2.1. Descripción de escenarios considerados

En este punto del plan estratégico realizado para la organización se va a describir dos escenarios posibles al 2018.

**Primer escenario**, Las economías del mundo se encuentran interconectadas, como consecuencia de la globalización. Lo cual presenta retos para el planteamiento y desarrollo de estrategias

por parte de las organizaciones privadas y públicas. Asimismo, se tienen que considerar las nuevas tendencias empresariales y gubernamentales, como son la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Esto último considerando que la industria turística es la llamada “industria sin chimenea”.

El país continuara su crecimiento y desarrollo macroeconómico favorable, retomando así la tendencia de crecimiento de largo plazo incrementando sus niveles de inversión en los sectores más importantes del país. Esto gracias al impulso del gobierno a dichas inversiones incentivando así las inversiones tanto de capitales nacionales como extranjeros.

Los ingresos per cápita continuaran en incremento y en el aspecto social disminuye la pobreza. El gobierno amplía los proyectos de redes viales para la interconexión en el país de manera que contribuya con el crecimiento de mercados.

**Segundo escenario,** El país seguirá con un crecimiento económico sin embargo los niveles son menores en cada periodo por la paralización de proyectos mineros de grandes dimensiones en diferentes zonas del país, debido a conflictos sociales con las poblaciones aledañas a los proyectos mineros y de construcción.

Algunas inversiones se retiran del país y las tasas de empleo bajan algunos puntos. En cuanto al tipo de cambio, este viene sufriendo variaciones al alza debido al retiro de inversiones antes mencionado. Es importante considerar que los boletos aéreos que se venden dentro son en dólares americanos mientras que el ingreso salarial de los peruanos es en nuevos soles.

### 7.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Después de haber aplicado las estrategias teóricas en la empresa, vemos que nos quedamos con las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, en donde ambas estrategias intensivas deben ser puestas nuevamente en una matriz a fin de evaluarlas frente a los escenarios futuros que se puedan desarrollar. Después de revisar el siguiente cuadro determinamos que frente a cualquier escenario, la estrategia de penetración de mercado viene a ser la que mejor pronóstico nos ofrece.

**Cuadro 7.2: Comparación de estrategias con escenarios**

Estrategia	Primer escenario	Segundo escenario
	Favorable	Poco Favorable
Penetración de mercado	4	2
Desarrollo de producto	3	1

1 = muy malo, 2 = malo, 3 = bueno, 4 = muy bueno

Elaboración propia

### 7.3. Matriz de Planeación Estratégica Comparativa (MPEC)

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, utiliza la información aportada en la etapa previa a fin de evaluar objetivamente las estrategias alternativas factiblemente identificadas. La MPEC ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas. La MPEC permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos

internos y externos para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso, la MPEC exige una buena intuición.

**Cuadro 7.3: Matriz de planeación estratégica comparativa**

		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		
		Peso	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>	Existen aerolíneas locales que no están usando SABRE como medio de distribución.	0.09	3	0.27	2	0.18
	Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas.	0.11	2	0.22	4	0.44
	Pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su currícula	0.08	0	0	2	0.16
	Aumento de agencias "on-line"	0.07	0	0	2	0.14
	Crecimiento económico / Incremento del poder adquisitivo	0.08	1	0.08	0	0
	Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres	0.09	3	0.27	0	0
	Facilidades de visas de acceso a países vecinos / Shengen	0.09	3	0.27	0	0
<b>Amenazas</b>	Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema	0.06	2	0.12	0	0
	Desarrollo del canal de comercialización directa por parte de las aerolíneas	0.08	2	0.16	1	0.08
	Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte otro GDS	0.04	1	0.04	0	0
	Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje	0.05	0	0	0	0
	Poca infraestructura aeronáutica.	0.04	0	0	0	0
	Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes	0.05	0	0	0	0
	Legislación no permite generar acuerdos	0.07	1	0.07	0	0

		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		
		Peso	PA	CA	PA	CA
	contractuales mayores a dos años					
		<b>1</b>				
<b>Fortalezas</b>	Liderazgo en la Industria / Share... - Ventas	0.10	4	0.4	3	0.3
	Mesa de ayuda 24/7 / Soporte TI	0.07	4	0.28	3	0.21
	El equipo de profesionales de Sabre cuenta con más de 12 años de experiencia reconocida en el sector. / Ventas	0.08	4	0.32	3	0.24
	Buen clima organizacional en la empresa / RRHH	0.06	1	0.06	0	0
	Herramientas personalizadas de acuerdo a los requerimientos de la industria local / TI (no definido)	0.08	3	0.24	4	0.32
	Portafolio de productos "complementarios" y desarrollo tecnológico	0.07	1	0.07	3	0.21
	Capacidad Financiera para apoyar la gestión de la empresa / Presupuesto Finanzas	0.07	3	0.21	3	0.21
<b>Debilidades</b>	Baja segmentación de autos y hoteles / Ventas	0.04	0	0	2	0.08
	Intensa carga de trabajo administrativo para los ejecutivos de cuenta / Operaciones	0.08	4	0.32	0	0
	Entrenamiento	0.07	4	0.28	1	0.07
	Poca presencia en provincia	0.08	4	0.32	0	0
	Limitada promoción de la empresa en revistas del medio / Marketing	0.03	0	0	0	0
	No existe un plan de posicionamiento de expansión del portafolio de productos	0.08	4	0.32	3	0.24
	No hay un plan de ventas (conversiones) especializado / Operaciones	0.09	4	0.36	3	0.27
		<b>1.00</b>				

	Penetración de mercado		Desarrollo de producto		
	Peso	PA	CA	PA	CA
<b>Puntaje Total</b>			<b>4.68</b>		<b>3.15</b>

Elaboración propia.

#### 7.4. Descripción de estrategia seleccionada

Según el cuadro MPEC elaborado en el punto anterior, hemos determinado que la estrategia seleccionada es la de “**penetración de mercado**”. Esta estrategia busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de Sabre a través de una intensificación de sus esfuerzos de las áreas comerciales y de marketing. Esto involucra definir medidas que permitan aumentar el número de personas dentro del equipo comercial, aumentar el gasto en publicidad entre otras actividades que se irán definiendo en la medida del avance del proyecto.

#### 7.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente que viene a ser el desarrollo de producto, la cual se ejecuta basada en su experiencia del conocimiento de los clientes, en las necesidades o soluciones de los clientes para entregarles mayor valor a través de la implementación de dicha estrategia.

Es importante mencionar que tanto la estrategia de penetración de mercado como la de desarrollo de producto son estrategias intensivas,

para las cuales es crítico contar con recursos significativos, ya sea en lo económico o en recursos humanos, a fin de invertir en todos los cambios que se necesitan, además se debe estar siempre en movimiento, lo que quiere decir innovando, modificando, desarrollando. Para esta estrategia la empresa podría incursionar con nuevos clientes ofreciéndole soluciones y servicios especializados.

## **7.6. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos**

En adelante validaremos en función de los objetivos el alcance y pronóstico de estos a fin de dar un planteamiento medible, realista y trazable.

### **7.6.1. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos planteados para Sabre Perú están directamente relacionados con la visión propuesta en el capítulo II. Se han planteado objetivos de Rentabilidad y Crecimiento.

#### **Objetivo de rentabilidad:**

Obtener un EBITDA del 20% con una utilidad neta de 20% para el 2018.

#### **Objetivos de crecimiento:**

Incrementar la cartera de clientes para el 2018 y así alcanzar un crecimiento en ventas de 15% anual.

### **7.6.2. Análisis de los objetivos estratégicos**

El análisis de los objetivos estratégicos se realiza en base a la visión y misión planteada para Sabre, con el propósito de mantener la orientación de la visión para la empresa en el futuro y cumplir el gran objetivo de la empresa que viene a ser la misión a través de objetivos específicos del plan estratégico.

## CAPÍTULO VIII

### 8. Implantación de la estrategia mediante “Balance Scorecard”

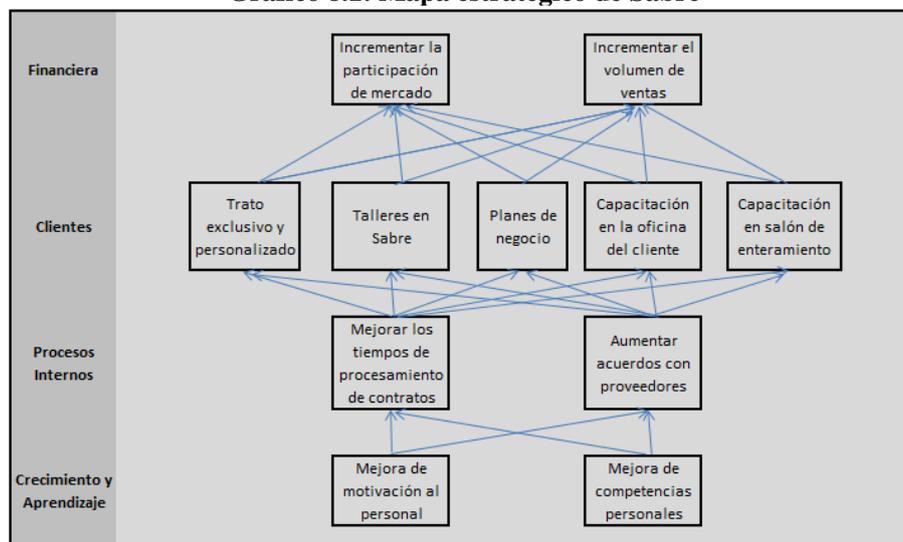
El Balance Scorecard permite que la empresa evalúe las estrategias desde cuatro perspectivas. El desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento. En adelante analizaremos con mayor detalle.

#### 8.1. Mapa de la estrategia

El mapa de la estrategia representa el modelo que sigue la empresa para cumplir con un objetivo estratégico. Para ello, utiliza perspectivas, objetivos y relaciones de causa y efecto, establece la hipótesis que permitirá alcanzar objetivo estratégico. Los mapas estratégicos representan la conversión de los activos intangible en los resultados tangibles.

El mapa estratégico es el eslabón entre la formulación e implementación de las estrategias. En el Gráfico 8.1 se muestra el mapa estratégico de Sabre. En él se muestran las relaciones a través de las rutas estratégicas en donde las cuatro perspectivas mencionadas son descritas. Es importante resaltar que en el mapa se plantea como es que se llegara a conseguir cada etapa de forma ascendente, en donde la meta final es alcanzar la perspectiva financiera: de obtener mayor utilidad para la empresa.

**Gráfico 8.1: Mapa estratégico de Sabre**



Elaboración propia

## 8.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos crean la estructura del mapa estratégico y deben de expresar con claridad la estrategia. Los objetivos que Sabre desea alcanzar se describen para cada perspectiva y se muestran en el Gráfico 8.1: Mapa estratégico. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje que conlleva a potenciar la capacidad de los colaboradores de la empresa, su motivación y el buen clima laboral así como el desarrollo de sus competencias. La perspectiva de procesos internos que va en función mayoritariamente del área comercial y entrenamiento para que puedan optimizar sus procesos y procedimientos internos a fin de tener mejores resultados. La perspectiva del cliente que viene a ser todo lo que ellos reciben y

finalmente es lo que valoran de lo que Sabre les entrega. Por otro lado tenemos la perspectiva financiera que recae totalmente en el incremento de las ventas.

### **8.3. Indicador**

Los indicadores son instrumentos para la medición de los objetivos. Los indicadores que medirán los objetivos específicos mencionados anteriormente se mostrarán en el Cuadro 8.1: Cuadro de mando integral. El indicador cumple la función descriptiva y la valorativa, esta última añade a la información que aporta la descriptiva un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño es o no el adecuado. Un indicador tiene como características, la disponibilidad, la calidad, la viabilidad, la factibilidad, la validez, la objetividad y la utilidad y especificidad.

### **8.4. Meta**

Las metas o el valor específico de la medición que queremos alcanzar representa aquellos valores que deben de alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo para conseguir los objetivos estratégicos. Estas deben de ser un desafío pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada para corregir las decisiones y se muestran en el Cuadro 8.1: Cuadro de mando integral.

### **8.5. Iniciativas**

Las iniciativas son los programas clave de acción que se requieren para alcanzar las metas y se muestran en el Cuadro 8.1: Cuadro de mando integral.

### **8.6. Responsables**

Los responsables son las personas de la empresa a quienes se les asigna la función sobre cada uno de los factores del “BSC”.

### **8.7. Matriz de “Cuadro de Mando Integral”**

El cuadro de mando integral (BSC) es un concepto de evaluación que pone en relieve la importancia de los atributos no financieros. Mediante la incorporación de un conjunto más amplio de atributos no financieros en el sistema de medición de una empresa, el BSC capta no solo el rendimiento actual de la empresa sino también a los conductores de su desempeño futuro. En el Cuadro 8.1 se representa la matriz con sus respectivos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas para la implementación de la estrategia de penetración de mercado con su meta final al 2018.

**Cuadro 8.1: Cuadro de mando integral**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2018	Iniciativa	Responsable
<b>Financiera</b>	Incrementar la participación de mercado	% Variación porcentual respecto del periodo base	70%	Implementar plan de conversiones	Área Comercial
	Incrementar el volumen de ventas	% Variación porcentual respecto del periodo base	21%	Implementar plan de ventas	Área Comercial
<b>Cliente</b>	Trato exclusivo y personalizado	% de satisfacción	95% de clientes satisfechos	Realizar encuestas trimestrales	Área de Marketing
	Talleres en Sabre	Talleres objetivos / Talleres 2015	50% de incremento	Desarrollar plan de talleres 2015	Área Comercial
	Planes de negocio	Número de planes de negocios desarrollados con los clientes	100%	Llevar a cabo planes de negocio personalizados para las primeras 30 cuentas.	Área Comercial
	Capacitación en la oficina del cliente	Número de capacitación en la oficina del cliente	30%	Desarrollar plan de expansión para ofrecer capacitación en la oficina del cliente	Área Entrenamiento
	Capacitación en salón de enteramiento	Número de agentes de viajes capacitados en Sabre	50%	Desarrollar un plan de comunicación de los cursos de SABRE	Área Entrenamiento / Área Comercial

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta al 2018	Iniciativa	Responsable
<b>Proceso Interno</b>	Mejorar los tiempos de procesamiento de contratos	Reducir el tiempo de gestión interna de contratos.	50% del tiempo.	Adquirir sistemas externos de validación de datos	Área Comercial
	Aumentar acuerdos con proveedores	Aumentar el contenido de proveedores de aerolíneas y locales.	5%	Desarrollar acercamientos y cerrar negociaciones con aerolíneas y hoteles.	Gerencia General
<b>Proceso de Aprendizaje y Mejora</b>	Mejora de motivación al personal	Reconocer el desempeño de los empleados.	Mínimo 4 reconocimientos anuales	Desarrollar un plan de incentivos al personal	Área de Recursos Humanos
	Mejora de competencias personales	Horas de capacitación	Mínimo 30 horas de capacitación anuales	Desarrollar un plan de capacitación para los empleados en funciones de sus responsabilidades y competencias	Área de Recursos Humanos

## 8.8. Presupuesto

**Cuadro 8.2: Presupuesto**

Iniciativas	2016	2017	2018
Implementar plan de conversiones y el plan de venta por medio de la contratación de un especialista en ventas.	S/. 77,000.00	S/. 77,000.00	S/. 77,000.00
Contratar a una persona a tiempo parcial para que complemente enseñando productos a los clientes	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00
Realizar encuestas trimestrales.	S/. 8,400.00	S/. 8,400.00	S/. 8,400.00
Elaborar el plan de talleres 2015 dirigido a los clientes.	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
Llevar a cabo planes de negocio personalizados para las primeras 30 cuentas.	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Desarrollar plan de expansión para ofrecer capacitación en las oficinas de los cliente a través de la contratación de un especialista en capacitación a tiempo parcial.	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00
Desarrollar un plan de comunicación de los cursos de SABRE.	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Desarrollar un plan de visitas mensuales a los principales clientes.	-	-	-
Desarrollar un plan para contactar a los clientes virtual y periódicamente.	-	-	-
Desarrollar un plan de reconocimiento al personal.	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Desarrollar un plan de capacitación para los empleados en funciones de sus responsabilidades y competencias.	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Adquirir herramientas de terceros para validar información	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 137,000.00</b>	<b>S/. 137,000.00</b>	<b>S/. 137,000.00</b>

Elaboración propia.

## 8.9. Cronograma de actividades

En la siguiente tabla se muestra el cronograma del desarrollo de las actividades o iniciativas para llevar a cabo a lo largo del periodo 2016

al 2018 que es el tiempo en que se propone desarrollar el plan estratégico.

**Cuadro 8.3: Cronograma de actividades**

Trimestre	2016				2017				2018			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementar un plan de conversiones y un plan de ventas por medio de la contratación de un especialista en ventas.												
Realizar encuestas trimestrales.												
Elaborar el plan de talleres 2015 dirigidos a los clientes.												
Elaborar los planes de negocio personalizados para las 30 primeras cuentas mas importantes.												
Desarrollar el plan de expansion para ofrecer capacitacion en las oficinas de los clientes a traves de la contratacion de un especialista en capacitacion a tiempo parcial.												
Desarrollar un plan de comunicacion de los cursos de SABRE.												
Desarrollar un plan de visitas mensuales a los clientes.												
Elaborar un plan para contactar a los clientes virtual y periodicamente.												
Desarrollar un plan de incentivos al personal.												
Desarrollar un plan de capacitacion para los empleados en funciones de sus responsabilidades y competencias a fin de mejorar sus competencias.												

Elaboración propia

## **CAPÍTULO IX**

### **9. Evaluación**

#### **9.1. Evaluación cualitativa**

A continuación procedemos a desarrollar los criterios de evaluación cualitativa. Es importante entender que “Es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o si quiera garantizar que funcionara, según indica Fred David. Sin embargo es posible evaluar sus deficiencias críticas.

##### **9.1.1. Criterios de evaluación**

Consideramos de suma importancia los cuatro criterios de Rumelt que podrían utilizarse para evaluar la estrategia, ellos son la congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas en gran parte en la evaluación interna.

##### **9.1.2. Comparación con los criterios**

Los criterios de evaluación de Rumelt serán evaluados de la siguiente manera:

- **Congruencia:** la estrategia de penetración de mercado propuesta está planteada en concordancia con la política de la organización, específicamente en línea con la misión de Sabre.
- **Consonancia:** La consonancia se relaciona con el conjunto de tendencias descritas en el capítulo IV del presente documento y que son la base de las amenazas y oportunidades que impactan en las operaciones de Sabre. La propuesta planteada para Sabre responde a estos factores evaluación en la matriz EFE y finalmente en la matriz de estrategia MCPE.
- **Viabilidad:** La estrategia no debe acaparar los recursos disponibles ni crear problemas imposibles de resolver.
- **Ventaja:** La estrategia debe propiciar que se cree y converse una ventaja competitiva en el área seleccionada de cada actividad. En el caso de la estrategia seleccionada, penetración de mercado, se pretende afianzar los aspectos diferenciadores con la competencia que posee Sabre.

## **9.2. Evaluación financiera de la estrategia**

### **9.2.1. Proyección de estados financieros**

A continuación vemos los cuadros con los estados financieros en función a lo que se proyecta sin la estrategia, eso quiere decir que los flujos tendrán como base el crecimiento vegetativo.

Cuadro 9.1: Proyección de ventas sin estrategia

	SITUACION ACTUAL			PROYECTADO SIN ESTRATEGIA		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segmentos / Unidades	3,235,947	3,365,385	3,500,000	3,640,000	3,785,600	3,937,024
Valor venta	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55
Ingreso Total Bruto	5,015,717.85	5,216,346.75	5,425,000.00	5,642,000.00	5,867,680.00	6,102,387.20
Crecimiento contra el año previo		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Elaboración propia

Cuadro 9.2: Proyección de ventas con estrategia

	SITUACION ACTUAL			PROYECTADO CON ESTRATEGIA		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segmentos / Unidades	3,235,947	3,365,385	3,500,000	3,850,000	4,235,000	4,658,500
Valor venta	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55
Ingreso total bruto	5,015,717.85	5,216,346.75	5,425,000.00	5,967,500.00	6,564,250.00	7,220,675.00
Crecimiento contra el año previo		4.00%	4.00%	10.00%	10.00%	10.00%

Elaboración propia.

### 9.2.2. Estado de resultados (inicial y proyectado)

A continuación presentamos el estado de resultados de los años 2013 al 2015. En ello podemos notar que el crecimiento de la compañía ha sido a ritmo de 4% anual.

**Cuadro 9.2: Estado de resultados del 2013 al 2015**

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
<b>VENTAS (SIN IGV)</b>	<b>5,015,718</b>	<b>5,216,347</b>	<b>5,425,000</b>
<b>COSTO DEL SERVICIOS</b>	<b>3,527,053</b>	<b>3,668,135</b>	<b>3,814,860</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,488,665</b>	<b>1,548,212</b>	<b>1,610,140</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1,048,000</b>	<b>1,048,000</b>	<b>1,048,000</b>
Sueldos	780,000	780,000	780,000
Servicios Públicos	30,000	30,000	30,000
Asesorías	84,000	84,000	84,000
Alquiler de oficina	144,000	144,000	144,000
Marketing	10,000	10,000	10,000
Gastos de nuevo proyecto			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>
Equipos Alquilados	33,600	33,600	33,600
Depreciación	3,000	3,000	3,000
Movilidad	12,000	12,000	12,000
Gastos Bancarios	10,800	10,800	10,800
Gastos de Oficina	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,113,400</b>	<b>1,113,400</b>	<b>1,113,400</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>375,265</b>	<b>434,812</b>	<b>496,740</b>
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>375,265</b>	<b>434,812</b>	<b>496,740</b>
IMPUESTO A LA RENTA	112,580	130,444	149,022
<b>UTILIDAD NETA DE SPUES DE IMPUESTO</b>	<b>262,686</b>	<b>304,368</b>	<b>347,718</b>
<b>EBITDA</b>	<b>378,265</b>	<b>437,812</b>	<b>499,740</b>

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro podemos apreciar el estado de resultados proyectado al 2018 sin estrategia. De no implementar los cambios sugeridos las cifras que vemos a continuación vendrían a ser lo proyectado

**Cuadro 9.3: Estado de resultados proyectado sin estrategia**

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>VENTAS (SIN IGV)</b>	<b>5,642,000</b>	<b>5,867,680</b>	<b>6,102,387</b>
<b>COSTO DEL SERVICIOS</b>	<b>3,967,454</b>	<b>4,126,153</b>	<b>4,291,199</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,674,546</b>	<b>1,741,527</b>	<b>1,811,189</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1,048,000</b>	<b>1,048,000</b>	<b>1,048,000</b>
Sueldos	780,000	780,000	780,000
Servicios Publicos	30,000	30,000	30,000
Asesorías	84,000	84,000	84,000
Alquiler de oficina	144,000	144,000	144,000
Marketing	10,000	10,000	10,000
Gastos de nuevo proyecto			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>
Equipos Alquilados	33,600	33,600	33,600
Depreciación	3,000	3,000	3,000
Movilidad	12,000	12,000	12,000
Gastos Bancarios	10,800	10,800	10,800
Gastos de Oficina	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,113,400</b>	<b>1,113,400</b>	<b>1,113,400</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>561,146</b>	<b>628,127</b>	<b>697,789</b>
Gastos Financieros			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>561,146</b>	<b>628,127</b>	<b>697,789</b>
IMPUESTO A LA RENTA	157,121	169,594	188,403
<b>UTILIDAD NETA DE SPUES DE IMPUESTO</b>	<b>404,025</b>	<b>458,533</b>	<b>509,386</b>
<b>EBITDA</b>	<b>564,146</b>	<b>631,127</b>	<b>700,789</b>

Elaboración propia

En el siguiente cuadro vemos el estado de resultados proyectado en función a la estrategia planteada para su implementación

**Cuadro 9.4: Estado de resultados proyectado con estrategia**

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>VENTAS (SIN IGV)</b>	<b>5,967,500</b>	<b>6,564,250</b>	<b>7,220,675</b>
<b>COSTO DEL SERVICIOS</b>	<b>4,196,346</b>	<b>4,615,981</b>	<b>5,077,579</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,771,154</b>	<b>1,948,269</b>	<b>2,143,096</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1,185,000</b>	<b>1,185,000</b>	<b>1,185,000</b>
Sueldos	780,000	780,000	780,000
Servicios Publicos	30,000	30,000	30,000
Asesorías	84,000	84,000	84,000
Alquiler de oficina	144,000	144,000	144,000
Marketing	10,000	10,000	10,000
Gastos de nuevo proyecto	137,000	137,000	137,000
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>	<b>65,400</b>
Equipos Alquilados	33,600	33,600	33,600
Depreciación	3,000	3,000	3,000
Movilidad	12,000	12,000	12,000
Gastos Bancarios	10,800	10,800	10,800
Gastos de Oficina	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,250,400</b>	<b>1,250,400</b>	<b>1,250,400</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>520,754</b>	<b>697,869</b>	<b>892,696</b>
Gastos Financieros			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>520,754</b>	<b>697,869</b>	<b>892,696</b>
IMPUESTO A LA RENTA	145,811	188,425	241,028
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>374,943</b>	<b>509,445</b>	<b>651,668</b>
<b>EBITDA</b>	<b>523,754</b>	<b>700,869</b>	<b>895,696</b>

Elaboración propia

### 9.2.3. Balance general (inicial y proyectado)

A continuación en la siguiente tabla podemos apreciar el balance proyectado sin estrategia. Eso quiere decir que la empresa se basaría en el crecimiento vegetativo del 4% anual.

**Cuadro 9.5: Balance General proyectado sin estrategia**

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>ACTIVO</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1,487,917	1,961,924	2,493,118
Cuentas por Cobrar Comercial Terceros			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,487,917</b>	<b>1,961,924</b>	<b>2,493,118</b>
Inmueble, maquinaria y equipo	30,000	30,000	30,000
Depreciac de Inmueble, Activo Arrenda Financ e lme Acum	-12,000	-15,000	-18,000
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>18,000</b>	<b>15,000</b>	<b>12,000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,505,917</b>	<b>1,976,924</b>	<b>2,505,118</b>
<b>PASIVO</b>			
Tributos y aportaciones sistema de pensión y salud por pagar	157,121	169,594	188,403
Remuneraciones y participaciones por pagar			
Cuentas por pagar comercial - Terceros			
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>157,121</b>	<b>169,594</b>	<b>188,403</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	30,000	30,000	30,000
Resultados Acumulados Positivos	914,772	1,318,797	1,777,330
Utilidad del Ejercicio	404,025	458,533	509,386
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,348,797</b>	<b>1,807,330</b>	<b>2,316,715</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,505,917</b>	<b>1,976,924</b>	<b>2,505,118</b>

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro vemos el balance general proyectado con la estrategia planteada al 2018.

**Cuadro 9.6: Balance General proyectado con estrategia**

	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
<b>ACTIVO</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1,447,526	2,002,584	2,709,856
Cuentas por Cobrar Comercial Terceros			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,447,526</b>	<b>2,002,584</b>	<b>2,709,856</b>
Inmueble, maquinaria y equipo	30,000	30,000	30,000
Depreciac de Inmueble, Activo Arrenda Financ e Ime Acum	-12,000	-15,000	-18,000
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>18,000</b>	<b>15,000</b>	<b>12,000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,465,526</b>	<b>2,017,584</b>	<b>2,721,856</b>
<b>PASIVO</b>			
Tributos y aportaciones sistema de pensión y salud por pagar	145,811	188,425	241,028
Remuneraciones y participaciones por pagar			
Cuentas por pagar comercial - Terceros			
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>145,811</b>	<b>188,425</b>	<b>241,028</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	30,000	30,000	30,000
Resultados Acumulados Positivos	914,772	1,289,715	1,799,159
Utilidad del Ejercicio	374,943	509,445	651,668
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,319,715</b>	<b>1,829,159</b>	<b>2,480,828</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,465,526</b>	<b>2,017,584</b>	<b>2,721,856</b>

Elaboración propia.

#### 9.2.4. Proyección de flujos

En el siguiente cuadro vemos el flujo de caja proyectado para el 2018 con la implementación de la estrategia.

**Cuadro 9.7: Flujo de caja proyectado al 2018 con estrategia**

	2016	2017	2018
<b>Ingresos de Operación</b>	<b>7,041,650</b>	<b>7,745,815</b>	<b>8,520,397</b>
Cobranzas (Transferencia + Cheques)	7,041,650	7,745,815	8,520,397
<b>Egresos de Operación</b>	<b>6,666,918</b>	<b>7,190,757</b>	<b>7,813,125</b>
Proveedores del costo del servicios	4,951,688	5,446,857	5,991,543
Otros proveedores	467,400	467,400	467,400
Personal	780,000	780,000	780,000
Impuestos	467,830	496,500	574,182
Otros Pagos Menores			-
<b>Resultado de Operación</b>	<b>374,732</b>	<b>555,058</b>	<b>707,272</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pagaré Bancario			
<b>Egresos Financieros</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pagaré Bancario			
<b>Resultado Financiero 1</b>	<b>374,732</b>	<b>555,058</b>	<b>707,272</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Aporte de Capital	-	-	-
Préstamo Accionista	-	-	-
<b>Otros Egresos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Préstamo Accionista	-	-	-
<b>Saldo en Cta. Cte BCP</b>	<b>374,732</b>	<b>555,058</b>	<b>707,272</b>

Elaboración propia.

#### 9.2.5. TIR

Para la implementación de la estrategia seleccionada no hemos considerado la evaluación del TIR.

### 9.2.6. VAN

A continuación describimos la tabla con indicadores para el VAN que se ha planteado. Sin embargo es importante tener en cuenta que no es necesario hacer o prestar un capital de dinero para poner en marcha la estrategia. Esto debido a que la empresa cuenta con la suficiente liquidez y flujo de caja necesario para poner en marcha la estrategia. Aun así, hemos traigo a valor presente la inversión de los próximos 3 años a valor presente.

**Cuadro 9.8: VAN**

<u>VAN</u>				
	<u>2,015</u>	<u>2,016</u>	<u>2,017</u>	<u>2,018</u>
Flujo ventas agregada		325,500	696,570	1,118,288
Flujo costos adicionales		137,000	137,000	137,000
VP ventas		1,429,032		
VP costos		<u>-293,169</u>		
<b>VAN</b>		<b>1,135,864</b>		
Cok	19%	Rendimiento min de la empresa exigido por proyecto en Peru.		

Elaboración propia

# CAPÍTULO X

## 10. Conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente después de haber elaborado un análisis en donde hemos llevado la realidad de las operaciones de la empresa Sabre Travel Network en Perú y la hemos contrastado con varios métodos y técnicas teóricas concluimos lo siguiente:

- a. Hemos identificado que existen muchas posibilidades de mejora de procesos dentro de las operaciones de la compañía.
- b. Al evaluar los resultados financieros de la compañía, definimos que cuenta con los recursos económicos con los cuales puede solidificar su presencia en el mercado y mejorar su rentabilidad a futuro.
- c. En el plano comercial la compañía tiene espacio por desarrollar nuevas opciones y alternativas a fin de tomar ventajas que la distinga frente a la competencia. Por ello es necesario la contratación de una persona que se dedique a conseguir nuevos clientes.
- d. En el plano académico existen posibilidades por extender la enseñanza de Sabre como sistema de reservaciones en los principales institutos y universidades que cuentan con carreras de turismo.

### 10.2. Recomendaciones

A continuación detallaremos las recomendaciones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- a. Establecer un plan de mejora dirigido a los clientes que permita convertir nuevos prospectos en clientes y a su vez que permitan la máxima fidelización de los clientes actuales.
- b. Establecer la contratación de una persona a tiempo parcial a fin que pueda dar soporte de capacitación en las agencias de viajes y complemente el trabajo de los ejecutivos de cuenta.
- c. Realizar encuestas trimestrales a los clientes a fin de obtener una medición tangible sobre los avances.
- d. Establecer un plan de talleres con temas concretos en función a segmentos específicos de clientes.
- e. Establecer planes de negocios con las principales cuentas a fin de crearle oportunidades de mejoras y medir dicho crecimiento periódicamente.
- f. Establecer un plan agresivo de inserción de cursos de Sabre en universidades del país.
- g. Establecer un plan de incentivos al personal.
- h. Establecer un plan de capacitación para los empleados a fin de mejorar sus potencialidades.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Contenido de información.-** Se refiere a toda la información que esta contenida dentro de un globalizador con el fin de hacer una reservación. El contenido puede ser “espacios disponibles” para reservas de espacios aéreos, de hoteles o de autos, también son las familias tarifarias y las clases de servicios que toman los agentes de viajes para hacer una reservación.

**GDS.-** Son las siglas de “Global Distribution System”, en español quiere decir Sistema de Distribucion Global y hace referencia a un sistema de cómputo en donde se pueden gestionar reservaciones de cientos de proveedores de viajes a nivel global.

**Fee.-** Viene a ser una comisión fija por la venta de un servicio. Los “fee’s” varían dependiendo del servicio y del proveedor.

**OTA.-** Se llama así a las agencias de viajes en línea. El significado de sus siglas es “Online Travel Agency”

**Sabre Red Workspace.-** Así se llama el punto de venta para que los agentes de viajes puedan hacer reservas desde sus equipos de cómputo.

**Segmentos o “bookings”.-** Viene a ser cualquier tramo o espacio que se vende mediante un GDS al momento de hacer una reserva.

**TIC.-** Se les conoce así a las empresas que se dedican a las tecnologías de la información y comunicaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Soto, E. y Dolan, S. “Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales”. Thomson. México. 2004.
- David, F. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003.
- Goodstein, L. "et al". “Planeación Estratégica Aplicada”. Mc Graw Hill. Colombia. 2005.
- Rodríguez, J. “Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”. 5 ta Edición. Thomson. México. 2005.
- Sala, M. “De la jerarquía a la responsabilidad: El caso de Renfe”. Edicions UPC. Barcelona España. 2000.
- Gómez, F. “et. al”. “Seis Sigma”. 2da Edición. Fundación Confemetal. España. 2003. p. 77. [7] Ortiz, S. “Visión y Gestión Empresarial”. Thomson. México. 2003.
- Kaplan, R. y Norton, D. “Cuadro de Mando Integral”. 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona España. 1997.
- Torres, E. “Seminario de Lógica Formal”. Material con fines didácticos. Programa Doctorado en Ciencias de la Ingeniería, Mención Productividad. UNEXPO, Barquisimeto-Venezuela. 2007.
- Kofman, F. “Metamanagement. Principios. La nueva conciencia de los negocios”. Granica S.A. 2001.
- Imbernón, F. “10 Ideas Claves. La formación permanente del profesorado”. Grao. Barcelona. 2007.
- Gómez, R y Jiménez, J. “Manual de Iniciación Pedagógica al Pensamiento Complejo”. UNESCO. Colombia. 2002.
- Loera, A. “La Planificación Estratégica en la Gerencia Social. Notas para la Sesión INDES”. 2000.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

“Existen aerolíneas locales que no están usando globalizadores como medio de distribución”. Disponible en: <http://www.tnews.com.pe/noticias/unot060111.htm>

“Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas corporativas”. Disponible en: <http://www.captio.net/blog/cinco-tendencias-en-el-mundo-de-los-viajes-corporativos>

“Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas”. Disponible en: <http://puntomice.com/tag/nuevas-tendencias-para-viajes-corporativos/>

“Aumento en la tendencia de agencias de viajes en el uso de herramientas”. Disponible en: <http://viajescorporativosperu.com/2015/09/01/aumenta-la-tendencia-del-bleisure-en-el-mercado-de-los-viajes-corporativos/>

“Pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su currículo”. Disponible en: <http://portal.cenfotur.edu.pe/>

“Pocas entidades educativas de turismo que incluyan Sabre dentro de su currículo”. Disponible en: <http://www.quetegustariaestudiar.pe/carreras/turismo-y-hoteleria/lima>

“Aumento de agencias "on-line"”. Disponible en: [http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/721/300/Amadeus\\_Whitepaper\\_08\\_VERSION%20FINAL.pdf](http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/721/300/Amadeus_Whitepaper_08_VERSION%20FINAL.pdf)

“Aumento de agencias "on-line"”. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/112023\\_agencias-viajes-cerraran-2015-aumento-ventas-6.html](http://www.hosteltur.com/112023_agencias-viajes-cerraran-2015-aumento-ventas-6.html)

“Aumento de agencias "on-line"”. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/seccion-economia-2.aspx/noticia-ticket-promedio-compras-online-para-turismo-interno-aumento-47-577120.aspx>

“Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres”. Disponible en:

<https://www.mtc.gob.pe/images/banners/documentos/PESEM.pdf>

“Disminución de la brecha entre el costo de los pasajes aéreos y terrestres”. Disponible en:

[http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

“Aumento en la cultura de los viajes de los peruanos”. Disponible en:

<http://peru21.pe/economia/crece-demanda-turistica-peru-2228446>

<http://noticias.elperuano.pe/juridica.aspx>

<http://portalperu.pe/nota/52-cuanto-viajan-peruanos-turismo>

<http://www.radiolibertad.com.pe/turismo-interno-se-consolidad-entre-los-peruanos/>

“Crecimiento económico e incremento del poder adquisitivo”. Disponible en:

<http://peru21.pe/economia/cepal-crecimiento-economico-peru-35-2015-2224082>

<http://peru21.pe/economia/economia-peruana-se-dinamizo-junio-y-crecio-387-2225240>

<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-295-setiembre-nivel-debajo-lo-esperado-2148357>

“El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo está promoviendo políticas de apoyo al turismo”. Disponible en:

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=139>

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof\\_Putjorn/PENTUR\\_2021.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof_Putjorn/PENTUR_2021.pdf)

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3249>

“Facilidades de visas de acceso a países vecinos y visa Schengen”. Disponible en:

<https://embassy-finder.com/es/do-i-need-a-visa>

[http://www.rree.gob.pe/servicioalciudadano/Documents/PAISES\\_QUE\\_NO\\_EXIGEN\\_VISA\\_A\\_PERUANOS.pdf](http://www.rree.gob.pe/servicioalciudadano/Documents/PAISES_QUE_NO_EXIGEN_VISA_A_PERUANOS.pdf)

<http://gestion.pe/tendencias/visa-schengen-interes-vuelos-europa-crecen-22-desde-julio-2148355>

<http://peru21.pe/actualidad/visa-schengen-peruanos-podran-viajar-sin-este-requisito-desde-enero-2016-2220391>

<http://rpp.pe/economia/economia/visa-schengen-viajes-entre-europa-y-peru-creceran-50-noticia-808498>

“Existen algunas aerolíneas que restringen el contenido de su información en el sistema”. Disponible en:

<http://www.tnews.com.pe/noticias/unot060111.htm>

“Alta rotación de personal en las agencias de viajes”. Disponible en:

<http://lamarmita2.blogspot.pe/2011/12/la-alta-rotacion-dentro-del-sector.html>

<http://thepointmx.com/www/2015/09/14/8-motivos-de-la-rotacion-de-personal-en-las-agencias-de-publicidad/>

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/IEM\\_176.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/IEM_176.pdf)

“Desarrollo de consultorías en TIC para las agencias de viaje, por parte de Amadeus”. Disponible en:

[http://www.amadeus.com/web/amadeus/es\\_ES-ES/Agencias-de-viajes/Soluciones-y-servicios/Gestiona/Servicios-y-consultor%C3%ADa/1319636559160-Page-AMAD\\_PortFolioGroupingPpal?industrySegment=1259068355825&level2=1319608964056&level3=1319609096635](http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-ES/Agencias-de-viajes/Soluciones-y-servicios/Gestiona/Servicios-y-consultor%C3%ADa/1319636559160-Page-AMAD_PortFolioGroupingPpal?industrySegment=1259068355825&level2=1319608964056&level3=1319609096635)

[http://www.vivencialtours.com/consultoria\\_hoteles.htm](http://www.vivencialtours.com/consultoria_hoteles.htm)

[http://sp.la.sabretraveltour.com/images/uploads/Sabre\\_TN\\_Consulting\\_Services\\_SP.pdf](http://sp.la.sabretraveltour.com/images/uploads/Sabre_TN_Consulting_Services_SP.pdf)

“Las comisiones de los hoteles no se pagan oportunamente a las agencias de viaje”. Disponible en:

<http://travelagencias.accorhotels.com/es/offers/rates-commissions.shtml>

<https://www.comisionagencias.com/FAQs.asp>

<https://www.comisionagencias.com/HowItWorks.asp>

“Regulaciones tributarias impiden la implementación de nuevos servicios”. Disponible en:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2003/oficios/i3582003.htm>

[http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&id=2536:10-beneficio-operadores-turisticos-que-venden-paquetes-turisticos-a-no-domiciliados-d-legislativo-nd-1125&Itemid=617](http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&id=2536:10-beneficio-operadores-turisticos-que-venden-paquetes-turisticos-a-no-domiciliados-d-legislativo-nd-1125&Itemid=617)

“Legislación no permite generar acuerdos contractuales mayores a dos años”. Disponible en:

[http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs\\_documentos\\_Cultur/04\\_mbp\\_avt/MBP\\_Agencias\\_Viajes\\_Turismo.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf)

“Desarrollo del Canal de Comercialización Directa por parte de las Aerolíneas”. Disponible en:

[http://www.clarin.com/todoviajes/Crece-venta-directa-aerolineas\\_0\\_292170793.html](http://www.clarin.com/todoviajes/Crece-venta-directa-aerolineas_0_292170793.html)

[http://www.hosteltur.com/113592\\_lufthansa-primera-aerolinea-se-lanza-google-flights-venta-directa.html](http://www.hosteltur.com/113592_lufthansa-primera-aerolinea-se-lanza-google-flights-venta-directa.html)

<http://gestion.pe/empresas/estrategia-aerea-lan-mercado-peruano-2098436>

“Poca infraestructura aeronáutica”. Disponible en:

<https://www.mtc.gob.pe/images/banners/documentos/PESEM.pdf>

<http://www.viajeroperuano.com/>

<http://laprensa.peru.com/turismo/noticia-mas-90-viajeros-peruano-utiliza-agencias-no-inscritas-mincetur-8380>

<http://www.notiviajeros.com/2014/08/07/perfil-del-viajero-peruano-crece-el-turismo-de-recreacion-y-ocio-en-peru/>

“Efectos climáticos afectan la concurrencia y afluencia de visitantes”. Disponible en:

<http://www.radionacional.com.pe/informa/fenomenoelnino/fen-meno-el-ni-o-afectar-hasta-en-un-35-la-actividad-turistica-estima-canatur>

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-canatur-fenomeno-nino-afectaria-un-15-a-actividad-turistica-578469.aspx>

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/turismo/169032-fenomeno-el-nino-fen-sus-consecuencias-para-el-turismo/>

<http://elcomercio.pe/noticias/fenomeno-nino-552998>

“La incertidumbre generada por los conflictos sociales”. Disponible en:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/09/-segun-informacion-consolidada-por/>

[http://www6.rel-uita.org/sectores/hrct/un\\_modelo\\_alternativo.htm](http://www6.rel-uita.org/sectores/hrct/un_modelo_alternativo.htm)

<http://elcomercio.pe/peru/lima/conflictos-sociales-afectarian-flujo-turistas-este-ano-noticia-1366235>

<http://gestion.pe/economia/crisis-externa-inseguridad-y-conflictos-sociales-desaceleran-turismo-peru-2106466>