



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**MEJORA DEL CROSS-SELLING EN CRT (CRÉDITOS  
REPRESENTACIONES TURÍSTICAS) WORLD TOURS, CASO  
TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**REINA SAGRARIO SPILSBURY MOLINA**

**SANDI YULISA FERNANDEZ PAZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**PENDIENTE**

**MEJORA DEL CROSS-SELLING EN CRT (CRÉDITOS  
REPRESENTACIONES TURÍSTICAS) WORLD TOURS, CASO  
TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
LEDEZMA SIBELLA ARGÜELLO CASTILLO**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**REINA FIALLOS**

**PATRICIA VILLALTA**

**JOSÉ TRANCITO MEJÍA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **MEJORA DEL CROSS-SELLING EN CRT (CRÉDITOS REPRESENTACIONES TURÍSTICAS) WORLD TOURS, CASO TEGUCIGALPA**

**REINA SPILSBURY MOLINA, SANDI YULISA FERNANDEZ**

### **RESUMEN**

El enfoque de esta investigación fue realizar un análisis de la mejora de Cross-Selling, como una herramienta utilizada para maximizar las ventas, con el propósito de determinar el modelo a seguir para la mejora significativa de una compañía, en el ámbito administrativo y organizacional de CRT World Tours como departamento. La información fue obtenida de las encuestas que fueron aplicadas al talento humano que integra el departamento 6 en su totalidad. Asimismo, se reflejan las encuestas que contienen la opinión de una muestra representativa de 98 personas al azar posibles clientes potenciales para CRT, World Tours. Los datos obtenidos demostraron que los clientes consumidores de productos turísticos no conocen la existencia de CRT World Tours y que por haber dejado de usar la herramienta del Cross-Selling, se ha producido una disminución significativa en las ventas y por ende en los ingresos. El no aprovechar al máximo los recursos de la estructura organizacional, denota en la mayoría de los casos, funciones y procesos administrativos no integrados, limitando el aprovechamiento de los recursos potenciales del departamento. En virtud de lo anterior, el estudio revela que la mejora continua de los procesos administrativos y organizativos son indispensables en toda organización, sin importar cuál sea el rubro en que esta se desempeñe, consecuentemente el no utilizar al máximo y sacar el mayor provecho de los recursos de la empresa, no apoya en nada a las metas organizacionales, por lo tanto es indispensable potencializar al máximo todos los recursos, para lograr la obtención de resultados que sean impacto positivo para este departamento.

**Palabras claves:** Clientes, Cross-Selling, Empresa, Procesos, Ventas.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **IMPROVING CROSS -SELLING ON CRT (CREDITS TOURISM REPRESENTATIONS) WORLD TOURS, CASE TEGUCIGALPA**

**REINA SPILSBURY MOLINA**

**SANDI YULISA FERNANDEZ**

### **ABSTRACT**

The focus of this research was to analyze the improvement of cross-selling as a tool used to maximize sales, in order to determine the model for the significant improvement of a company in the field of administrative and organizational CRT World Tours as a department. The information was obtained from the surveys were applied to human talent that integrates the department 6 in its entirety. Furthermore, surveys reflect the view containing a representative sample of 98 people to potential customer's possible chance for CRT, World Tours. The data obtained showed that consumers of tourism products customers do not know the existence of CRT World Tours and for failing to use cross-selling tool, there has been a significant decline in sales and therefore revenue. Failure to make the most of the resources of the organizational structure, denoted in most cases, not integrated functions and administrative processes, limiting the use of potential resources department. Under this, the study reveals that the continuous improvement of administrative and organizational processes are essential in any organization, no matter what the category in which it is performed, therefore not using to the fullest and make the most of the company resources, not based on anything to organizational goals, therefore it is essential to potentiate all the resources to achieve obtaining results that are positive impact for this department.

**Keywords:** Customers, Cross-Selling, Business, Process, Sales.

## **DEDICATORIA**

### **Reina Sagrario Spilsbury Molina**

En primer lugar quiero dedicar mi Tesis de Maestría a Dios, por haber estado conmigo en todo momento y por haberme ayudado a superar mis expectativas. Asimismo, a quienes emprendieron conmigo esta meta que hoy concluye con el éxito alcanzado.

A las personas que forman parte de mi vida y a quienes sin esperar nada a cambio me apoyaron de forma incansable.

A mis padres Leonel Spilsbury F. y Reina Molina.

A mí querido esposo Erwin Mayes.

A mis hijos Angie Mayes y Josué Mayes.

A mis hermanos Karen, Leonel, Yovanni, Linda y Carolina.

A todos ellos muchas gracias y sobre todo *Gracias a ti Dios*, por bendecirme al formar parte de la vida de ellos.

### **Sandi Yulisa Fernández Paz**

Esta investigación quiero dedicarla primeramente a mi Amado Padre Celestial, quién ha sido el que me ha acompañado en este proceso brindándome fuerzas, abriendo las puertas para que todo en su desarrollo, sea en tiempo, forma, orden y sobre todo por la sabiduría y fortaleza permitiendo así que en mí no desista, porque cada día me haces creer que contigo todo lo puedo y así me haces confiar. Y que donde quiera que este me hará brillar.

A mi familia que son mis padres Iván Gonzalo Fernández Paz y Lucía Paz Paredes y hermanas Ismey Fernández y Deney Odily Fernández con su apoyo incondicional para seguir en este proceso de formación para mi vida, contribuyendo a que cada día quiera ser mejor con su apoyo

incondicional. Transmitiéndome esos ánimos de seguir en grande y que todo es posible cuando le dedicamos el tiempo, esfuerzo.

A mi primer Jefe Sumaya Solis por la motivación brindada en este proceso de aprendizaje, quién me impulso a seguir en mis estudios y su apoyo incondicional a seguir creciendo profesionalmente y laboralmente.

## AGRADECIMIENTO

### **Reina Sagrario Spilsbury Molina**

No es fácil mencionar a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado e influido en el desarrollo de mis tesis; sin embargo, mi agradecimiento en primer lugar es para Dios por darme la fortaleza suficiente para continuar y seguir adelante aun en los momentos más difíciles de mi carrera, por bendecirme con una vida de abundantes e importantes lecciones y experiencias vividas, todo lo que soy se lo debo a Dios.

A mis padres Leonel Spilsbury F. y Reina Molina, quienes han sabido darme apoyo moral y palabras de aliento motivándome a seguir adelante, hasta alcanzar la meta propuesta.

A mi esposo Erwin Mayes, con quien hemos formado un hogar muy prometedor y lleno de expectativas, gracias por impulsarme día con día a luchar y seguir adelante para alcanzar el logro de los objetivos planteados y sobre todo gracias por haberme tenido la debida paciencia.

A mis hijos Angie Mayes y Josué Mayes, quienes se han convertido en el centro de atención de nuestras vidas, gracias por ser el motivo de mi inspiración, por su comprensión en los momentos que no los atendí y por apoyarme en todo momento con su amor y comprensión.

A mis hermanos quienes pueden ver mis pasos, gracias por permitirme ser un ejemplo a seguir lo cual representa un reto permanente para mí y me motiva a ser mejor cada día.

A mi asesor metodológico, Dr. Zelaya Oviedo y asesor temático Licenciada Argüello, por haber dedicado su tiempo y esmero para la revisión de esta tesis y porque con su experiencia y amplio conocimiento, han enfatizando su asesoramiento en el tema.

A mi compañera de tesis Sandi Fernández, por haber sido incondicional durante todo el proceso de investigación, por su paciencia, dedicación y esmero.

Finalmente a las personas que dejo de mencionar y que estuvieron presentes en todo momento, gracias por sus palabras de apoyo, por su orientación en los consejos brindados, para poder tomar decisiones de forma oportuna.

Gracias Dios por permitirme cumplir una vez más, una de mis metas profesionales de una forma exitosa, gracias porque para mí fue un desafío total.

A todos ellos muchas Gracias....

### **Sandi Yulisa Fernández Paz**

Es importante brindar para mi especial agradecimiento a todas aquellas que fueron participes en el desarrollo de elaboración y preparación de esté proyecto de investigación, brindando su apoyo, conocimientos y experiencia para enriquecer el trabajo que se realizó.

Siendo las personas que nos ayudaron a obtener el producto que hoy presentamos nuestros asesores siendo la Lic. Ledezma Sibella Argüello como asesor temático y el Dr. Carlos Zelaya Oviedo como asesor metodológico.

Mis compañeras de trabajo Marcela Rodríguez, María José Saucedo quienes fueron de apoyo y generadoras de ideas en todo momento.

Mi Familia por su paciencia conmigo en momentos de estrés.

Mi compañera de tesis Reina Spilsbury por su paciencia y dedicación que tuvo durante el desarrollo de esta investigación, por esas noches que se convirtieron en mañana en arduo trabajo para obtener el producto que presentamos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	9
1.4.1 OBJETIVOS GENERAL .....	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	11
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	17
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	24
2.2 TEORIAS .....	27
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO.....	27
2.2.1.1 POSICIONAMIENTO DE SERVICIOS .....	27
2.2.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	29
2.2.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.....	30
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	36
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	36
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37
3.1.3 VARIABLES .....	39
3.1.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	39
3.1.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	40

3.2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.2.2 MÉTODOS.....	41
3.2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS .....	42
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1 POBLACIÓN .....	43
3.3.2 MUESTRA.....	44
3.3.2.1 CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	44
3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	45
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	46
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	46
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	46
3.4.2 TÉCNICAS .....	46
3.4.3 PROCEDIMIENTOS .....	47
3.4.3.1 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	47
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	48
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	48
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	50
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS .....	50
4.1.1 ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO.....	50
4.1.2 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES POTENCIALES .....	70
4.1.3 ENTREVISTA FORMULADA AL JEFE DE OPERACIONES .....	81
4.1.4 ANÁLISIS FODA.....	82
4.1.5 ANÁLISIS CAUSA Y EFECTO .....	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
5.1 CONCLUSIONES.....	88
5.2 RECOMENDACIONES .....	89
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	91
6.1 PLAN DE ACCIÓN, ENFOCADO AL CROSS-SELLING. ....	91
6.2 INTRODUCCIÓN.....	91

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	92
6.3.1 REDEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.....	92
6.3.2 VALORES.....	93
6.3.3 PROPUESTA DE PLAN ACCIÓN.....	94
6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN.....	97
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	98
6.6 PROPUESTA DE FICHAS PARA OBTENCIÓN DE DATOS DE CLIENTES.....	100
6.7 PROPUESTA DE ELEMENTOS A DESARROLLAR PARA PLAN DE MERCADEO.....	102
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	107
ANEXOS.....	111
<b>Anexo 1</b> .....	111
<b>Anexo 2</b> .....	115
<b>Anexo 3</b> .....	117
GLOSARIO.....	118

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se dan a conocer de forma breve los datos que comprenden la estructura fundamental de este proyecto de investigación, desde los antecedentes para desarrollar el estudio; así como, la definición del tema de investigación, la identificación del problema y el planteamiento del mismo, el objetivo principal y los objetivos específicos trazados con la finalidad de obtener los resultados deseados y finalmente la justificación de la investigación donde se demuestra los beneficios de la misma, así como su validez e importancia.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un estudio que tiene como objetivo desarrollar la venta cruzada conocida como Cross-Selling, una herramienta importante, como una estrategia para ofrecer productos adicionales o complementarios relacionados con la oferta principal que el cliente desea; de esa forma se obtiene la fidelización de los clientes, se ofrece un servicio diferenciado de la competencia y se logra potencializar las ventas. Este tipo de ventas se ha incrementado con el uso de la tecnología, por lo cual las empresas no debe quedarse atrás y en este mundo de constantes cambios deben formar parte del mismo y estar atentos al mismo cambio, con la finalidad de volverse cada vez más competitivas. Es por ello que hoy en día, existe gran cantidad de compras que son efectuadas por medio del e-commerce, lo cual suele incrementar favorablemente las ventas.

En los últimos años a nivel mundial, el porcentaje de ventas por medio del Cross-Selling, se ha visto incrementado. Hoy en día son varias las organizaciones y/o empresas internacionales que utilizan esta herramienta con el objetivo de maximizar las ventas, ya que han alertado la necesidad de mejorar la rentabilidad de las empresas dedicadas a este rubro. Aunado a ello, el poder brindar una atención personalizada al cliente, ofreciendo un servicio que sobrepase las expectativas del cliente y que sea diferenciado de la competencia, nos dará como resultado la generación y captación de nuevos clientes potenciales, logrando con ello la maximización de las ventas. En ese sentido, el marketing tiene una importancia fundamental, ya que tiene que hacerle frente a las necesidades de

una sociedad que permanece en constante cambio, importante conocer los gustos y preferencias de los consumidores y así producir y vender lo que el cliente quiere o necesita.

Uno de los objetivos principales de esta investigación es contribuir a implementar el Cross-Selling como una herramienta prioritaria, mediante un plan estratégico de negocios, para generar mayores oportunidades de incrementar los ingresos de CRT World Tours. En este contexto, es importante la priorización de actividades que conlleven al desarrollo y diversificación de nuevos productos y servicios para atraer a los clientes y responder a sus necesidades, sobrepasando las expectativas de una forma única y diferenciada de la competencia, obteniendo con ello una verdadera ventaja competitiva.

El contenido de este trabajo consta básicamente de seis capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

En el capítulo I se plantea el problema objeto de estudio, se define el Problema de la Investigación, se señalan los antecedentes y se formulan las preguntas de investigación, objeto de análisis y orientación para el estudio, así como el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación de la misma.

En el Capítulo II se aborda el Marco Teórico, fundamento básico de esta investigación, que engloba la teoría con información relevante sobre el tema de estudio y está conformado por el análisis de la situación actual vista desde un nivel del macro y micro entorno, así como la conceptualización y la sustentación teórica básica para el desarrollo de este proyecto de investigación.

En el Capítulo III se describe la Metodología utilizada, se indican las variables objeto de estudio y el enfoque mixto con predominancia cuantitativa en que se basó el análisis, el tipo de investigación utilizado que fue documental y de campo, el diseño que se utilizó para la investigación, así como los instrumentos y técnicas utilizados durante este proceso.

El Capítulo IV se analizan los Resultados obtenidos, haciendo énfasis en los instrumentos aplicados en el proceso de investigación, así como los resultados finales obtenidos, se aplicaron dos tipos de instrumentos con el fin de recopilar toda la información básica necesaria para sustentar la investigación.

El Capítulo V comprende las Conclusiones obtenidas de los resultados encontrados en el capítulo anterior, que servirá de base para dar respuesta a las preguntas de investigación; así como las Recomendaciones finales planteadas sobre este estudio, las cuales están orientadas a desarrollar una estrategia que contribuya al diseño de un programa de Cross-Selling, como una herramienta para maximizar las ventas.

Y finalmente se detalla el Capítulo VI, el cual comprende la Aplicabilidad, el cual consiste en la presentación de una propuesta como resultado de todo el proceso de investigación y comprende desde la descripción de la propuesta y el segmento de mercado meta al cual dirigirse, hasta el desarrollo o puesta en marcha del plan de acción.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Sabemos, que hoy en día existen múltiples factores determinantes que juegan un rol de importancia dentro del mundo empresarial, es por ello que dependiendo del giro al cual se dedique la empresa, estos factores deben ser analizados de forma separada, ya que impactan de una u otra forma en la rentabilidad de la misma. Por lo anterior nos enfocaremos en el tema de las ventas por cross-Selling o venta cruzada, ya que de las mismas depende la existencia de CRT World Tours, como departamento de Geotours, donde la actividad principal o giro del negocio es por este concepto.

**CRT Tour Operadora** (Créditos Representaciones Turísticas) es el tour operador de la agencia de viajes Geotours la cual fue fundada en 1990, por **CREDOMATIC HONDURAS**, con el fin de ofrecer a los tarjeta habientes un valor agregado, a través de la promesa de servicio en viajes.

La solidez del grupo financiero **BAC/CREDOMATIC** y la presencia consolidada a través de las filiales en Centro América: Ínter tour (Costa Rica), Hispana de Viajes El (Salvador), quienes ofrecen soluciones integrales, eficientes y óptimas en servicios de viajes, nos permiten una ventaja competitiva única y difícil de imitar. Dicha solidez se respalda por ser el segundo de los 10 grupos financieros más grandes a nivel regional. Tal y como se confirma en la revista digital Summa que indica lo siguiente:

La Revista Summa destaca la relevancia que tienen dentro del sistema bancario regional las operaciones de los grupos financieros. De acuerdo con los datos que aporta el ranking de Summa de octubre 2014, los 18 grupos financieros que tienen presencia regional representan *40% del total de las entidades financieras en América Central y República Dominicana*, y 59% de los activos bancarios (...) Grupo Bancolombia, BAC Credomatic – Grupo Aval, Banco Nacional de Costa Rica, Banco General, Corporación BI, Scotiabank, Banco de Costa Rica, Citibank, G&T Continental, Grupo Popular, Grupo Promerica, Banesco y Grupo Lafise. (Revista Summa, 14 de octubre de 2014, párr. 1)

En ese contexto se presenta la historia de BAC Credomatic-Grupo Aval, por posicionarse como el segundo grupo Financiero del Istmo, tal y como se indica a continuación:

El Grupo Financiero BAC Credomatic tiene sus raíces en Nicaragua cuando en 1952 se fundó el Banco de América. El conglomerado financiero tiene presencia en todo Centroamérica y Panamá desde mediados de los 70, momento en que inició las operaciones de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic. El grupo llegó en la década de los 80 a Costa Rica y para 2004 inició operaciones de tarjeta de crédito en México. En 2007 adquirió el Banco Mercantil de Honduras (.....) explica Ernesto Castegnaro, presidente y CEO del grupo. Para Castegnaro, la fortaleza del grupo está en operar en forma integrada en toda la región, en donde atienden tanto a empresas como personas en sus necesidades de servicios de pago y productos financieros. Este año, en Guatemala y Panamá la entidad planea enfocarse en consolidar las adquisiciones hechas en 2013 (compra de BBVA Panamá y adquisición de Banco Reformador de Guatemala), y en el resto de los países seguir ganando participación de mercado. (Revista Summa, 14 de octubre de 2014, sec. Bac-credomatic)

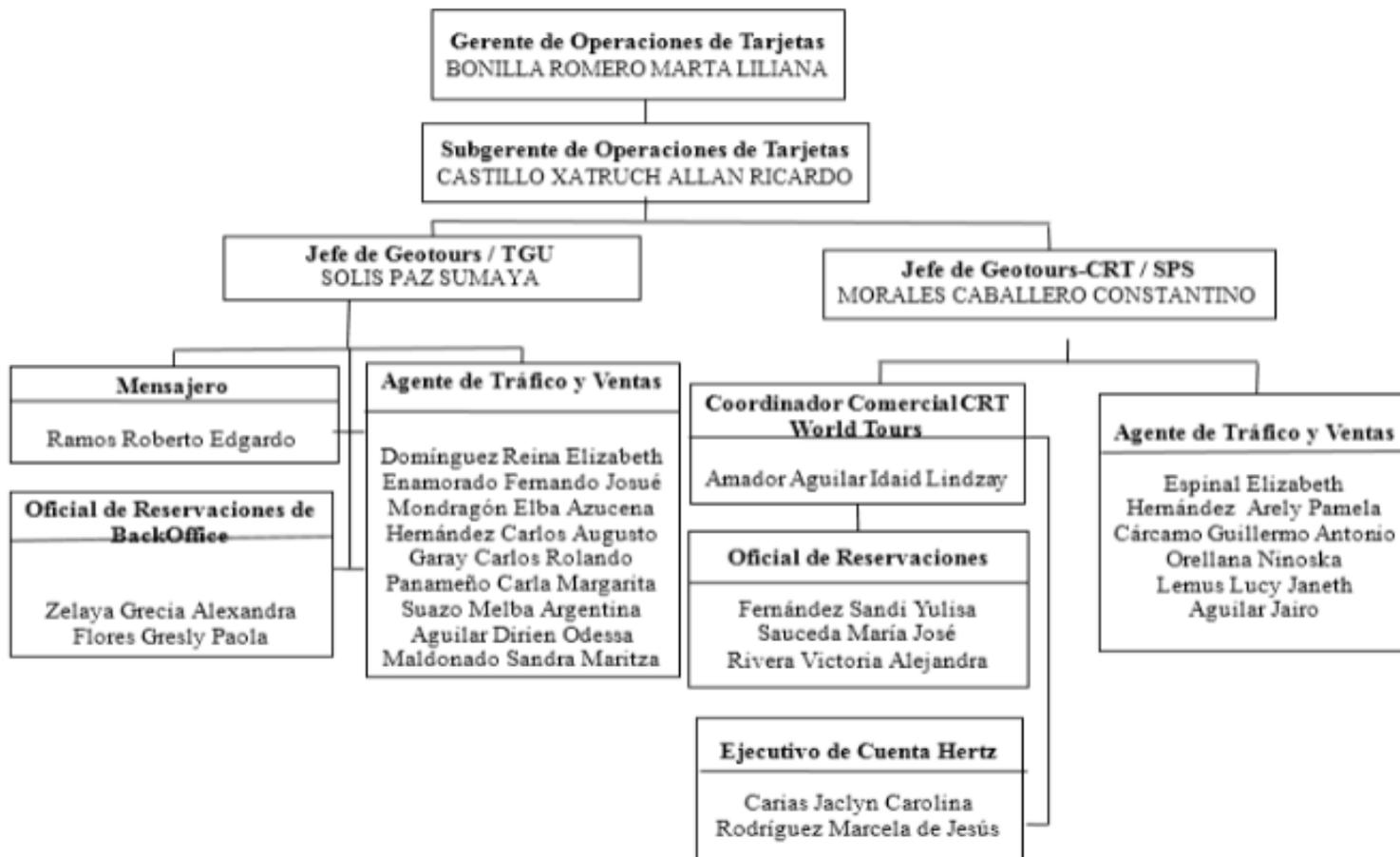
Asimismo el marcado posicionamiento de BAC en el sector financiero, demuestran una verdadera ventaja competitiva fácil de aprovechar y que podría facilitar la permanencia de CRT World Tours en el sector turístico y el posicionamiento en el mente de los clientes, ya que según las estadísticas a junio de 2014, BAC como institución bancaria se encuentra en la posición No. 3 tanto a nivel de activos como a nivel de cartera. Lo anterior según datos obtenidos del boletín trimestral elaborado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

**Tabla 1. Posicionamiento de los bancos a nivel de activos y cartera.**

Cuadro -3 Posición a Nivel de Activos a Junio de 2014 (Millones de L)				
Bancos	Activos	Posición	Cartera	Posición
ATLANTIDA	63,476.36	1	37,824.63	2
FICOHSA	62,642.44	2	38,005.30	1
BAC HONDURAS	50,378.75	3	26,729.79	3
OCCIDENTE	46,641.36	4	23,436.83	5
BANPAIS	34,275.84	5	24,234.13	4
DAVIVIENDA	26,454.30	6	16,390.86	6
LAFISE	14,620.92	7	10,268.32	7
CONTINENTAL	12,567.37	8	7,582.81	8
CITIBANK	11,260.92	9	4,631.34	11
PROMERICA	10,269.15	10	5,567.25	10
FICENSA	10,071.75	11	5,983.83	9
HONDURAS	5,425.87	12	1,949.26	14
AZTECA	4,547.32	13	1,897.31	15
BANHCAFE	4,354.50	14	2,206.19	13
TRABAJADORES	3,722.96	15	2,376.54	12
PROCREDIT	1,947.70	16	1,462.02	16
POPULAR	1,326.95	17	1,008.80	17

Fuente: CNBS

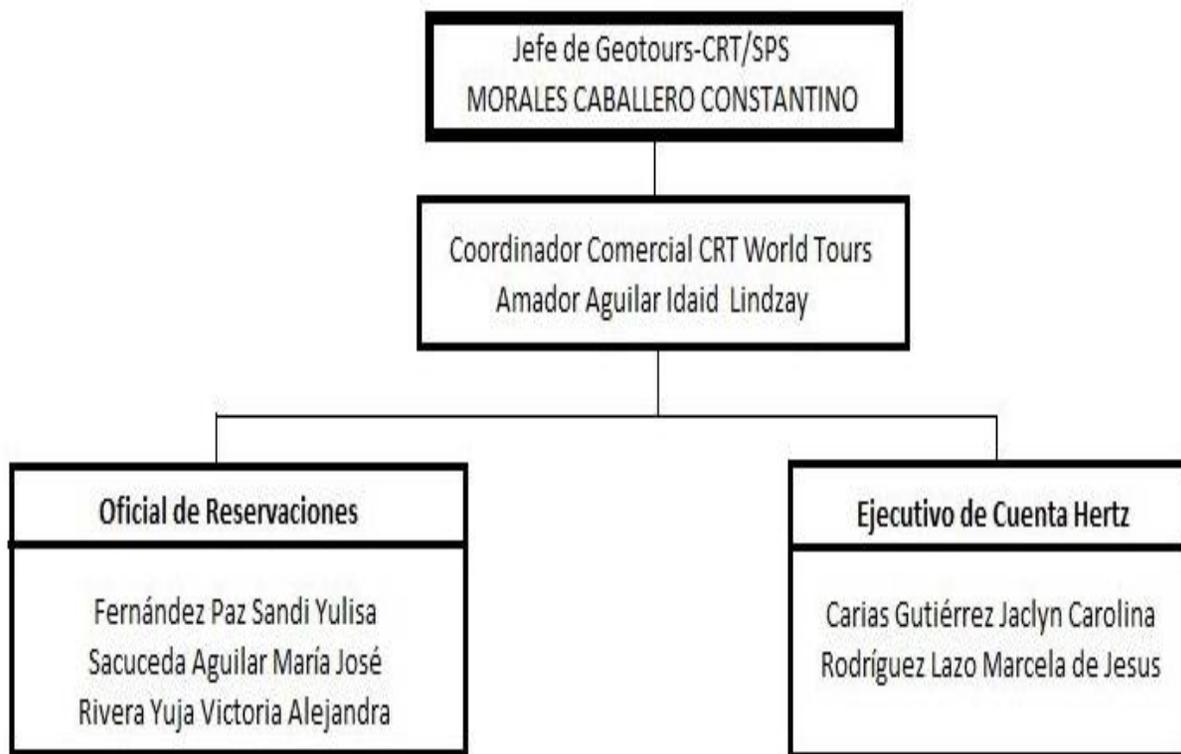
Todo lo anterior sumado a la larga trayectoria de 25 años de experiencia local de Geotours, más el respaldo regional, le otorgan una fortaleza invaluable y le permiten posicionarse como uno de los tours operadores más fuertes del mercado, con un target definido y una clara visión de negocio. Además, CRT cuenta con la representación exclusiva a nivel internacional de marcas reconocidas por su alto nivel y perfil, tales como: Hertz, Dólar e IHG (Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Índigo, Stay bridge, Candlewood, Costa Cruse y HotelsBeds, entre otros).



**Figura 1. Organigrama de Geotours**

Fuente: Geotours

Este organigrama presenta la estructura de la Agencia de Viaje Geotours, de la cual forma parte como departamento, CRT World Tours, quién representa la unidad de análisis de esta investigación.



**Figura 2. Organigrama de CRT World Tours (Créditos Representaciones Turísticas)**

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como parte de la definición del problema habrá que llevar a cabo una serie de etapas durante el proceso de investigación, una de ellas es el planteamiento del problema, sobre el cual los expertos en la materia opinan:

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar formalmente la idea de investigación. El paso de la idea del planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, o bien puede llevar a una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad de la misma idea, la existencia de estudios, antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales. (Hernández Sampieri, 2006)

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

CRT World Tours, presenta varias debilidades en las cuales necesita trabajar como:

Primero CRT World Tours es parte del grupo BAC Credomatic y está reflejado como un departamento y no como debería de ser, como una empresa que está constituida. También tiene 25 años en el mercado y no cuenta con una base de datos de clientes. Aunado a esto la falta de base de datos, del perfil de cliente de la empresa, que nos da datos importantes como: genero, edad, profesión, rango salarial, frecuencia de compra, productos más vendidos, épocas de compras entre otros. Tampoco hay estados financieros independientes para el operador y la agencia de viajes, que permitan el análisis de los productos y las ventas. La falta de cuantificación de los procesos en unidades y en valor, por lo cual no existen en la empresa datos estadísticas de los últimos 25 años. No hay en la empresa una estrategia de mercadeo. Todos los puntos anteriores no ayudan a que la empresa aproveche la plataforma natural de Cross-Selling.

Lo anterior ha provocado un desafío para CRT en la colocación de productos, provocando un impacto negativo en los ingresos por ventas y de continuar dicha situación, se podría reflejar una reducción de personal, una disminución en el pago de bonos y comisiones de los oficiales de reservaciones o en última instancia ocasionar el cierre del tour operador. Por lo cual, uno de los principales retos para CRT sería plantear una estrategia, basada en el enfoque de fortalecimiento del Cross-selling o venta cruzada, ofreciendo un servicio diferenciado de la competencia y estableciendo una mejora en el uso de los productos que ofrece, lo que podría representar una oportunidad de mejora para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad como departamento.

Hoy en día constituye un reto para toda empresa mantenerse posicionada en el mercado, peor aún penetrar en la mente de los clientes para conocer las necesidades que proyectan y ofrecer bienes y/o servicios de acuerdo a esas necesidades, para cubrir y sobrepasar las expectativas de los clientes, por lo cual hay que permanecer en constantes cambios y ser abiertos al mismo, para estar siempre a la vanguardia de este mundo globalizado, de otra forma obtendremos un impacto negativo en los resultados financieros de cualquier tipo de sociedad empresarial, cualquier que sea el giro para la cual se oriente y el mercado meta o segmento de mercado al cual este dirigida.

Laudon & Laudon (2008) afirma que: “Una organización es una estructura social formal estable que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios” (pág. 84).

Lo anterior se fundamenta en el hecho de que todos los bienes y servicios deben estar orientados a satisfacer las diversas necesidades de las personas, ya sean necesidades de consumo personal, material e intelectual, entre otros.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

CRT World Tours ha disminuido sus ventas en el último año y se desconoce la razón.

¿Cuál es el motivo, por el cual han disminuido las ventas en el último año?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué alternativa puede ser factible y viable para equilibrar e incrementar las ventas en CRT World Tours?

¿Cuáles son los factores que pueden potenciar las ventas en CRT World Tours?

¿Cómo se puede brindar al cliente otro producto adicional del que ya está adquiriendo?

¿Qué tipo de elementos estratégicos y de captación, pueden lograr que CRT World Tours, logre posicionarse en la mente de los clientes?

¿Qué es factible proponer para mejorar la colocación de productos de CRT World Tours?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de acción que en un corto plazo, permita encontrar los motivos por los cuales CRT World Tours no logra incrementar sus ventas.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los elementos que contribuirán de manera eficiente, a la colocación de productos complementarios.
- ✓ Analizar de qué forma se puede brindar un servicio adicional, que haga que el cliente lo vea como un valor agregado.
- ✓ Determinar las herramientas de apoyo que servirán de base para el incremento de las ventas.
- ✓ Definir elementos estratégicos de negocio en Cross-Selling que combinados con estrategias de captación, puedan posicionarse en la mente del cliente, para que se dé cuenta del sentido de decir que “más es mejor”.
- ✓ Proponer un plan estratégico de negocios, enfocado al Cross-Selling que logre generar mayores oportunidades de incrementar los ingresos por ventas.

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de desarrollar esta investigación radica en el hecho que durante los últimos meses las ventas de CRT, se han ido a la baja, lo cual representa una crisis económica como departamento, por lo que es necesario buscar la forma de maximizar las ventas por medio de la implementación de una herramienta como el Cross-Selling. Para ello, es sumamente indispensable e importante potencializar el uso de los recursos con los que cuenta actualmente CRT e implementar nuevamente la herramienta, como medio para incrementar las ventas, ya que se dejó de ejecutar de forma directa, desde octubre del 2014, produciendo un gran impacto en la rentabilidad como departamento. El Cross-Selling, ofrece un alto potencial en la colocación estratégica de productos complementarios y la oportunidad de crecimiento para CRT, ya que se puede demostrar al cliente, que *“es mejor si un solo proveedor planifica sus vacaciones”*, brindándole solidez, seguridad y confianza, con el respaldo único de CRT, por ser el operador de viajes de la entidad bancaria más fuerte y sólida del mercado financiero como lo es grupo financiero **BAC-CREDOMATIC**, quien será un impulsor clave para hacer que CRT, recupere su posición en ingresos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describe el marco teórico que en síntesis, integra toda la búsqueda de información relacionada con las teorías y conceptos abordados desde la temática expuesta por cada uno de los autores que han contribuido con la implementación de fundamentos teóricos y prácticos, así como los criterios más relevantes que sirven de pilar fundamental para el sustento de la investigación; así como la organización, argumentación y recopilación de información propia de la empresa, como ser los antecedentes y la situación actual de la misma.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este mundo de constantes cambios, donde surgen cada vez nuevas expectativas de los clientes, se deben generar nuevas alternativas y oportunidades para que las empresas puedan alcanzar el éxito, dichos cambios provocados por los procesos de globalización e integración han hecho que éstos consideren al mundo como un nuevo mercado, dentro del cual tienen que desarrollar todas sus actividades y operaciones. En torno a ello, las empresas deben de conocer o desarrollar experiencias a nivel mundial, pero no menos cierto es que deben de analizar si su estructura organizacional les ayudará a mantenerse en un mundo cada vez más competitivo. “Es por esto que al decidir penetrar en un país extranjero, los directivos de las empresas deben de seleccionar la estructura organizacional más idónea que les permita no solo adecuarse sino también mantenerse frente a estos procesos” (Salazar Carvajal, 2009, p. 9).

A nivel mundial sabemos que los clientes deben ser la prioridad número uno en cualquier empresa, sin importar el rubro al cual se dediquen. En ese contexto, es importante conocer los gustos y preferencias de los clientes y satisfacerlos, de esa forma ofrecer un servicio adicional que sea diferenciado de la competencia y que esté relacionado con lo que el cliente busca, piensa o desea comprar; en fin posicionarse en la mente de los clientes y consecuentemente en el mercado meta o segmento dirigido, solo de esa forma lograremos obtener una ventaja competitiva en un entorno

económico globalizado, convirtiéndolo en un factor estratégico para ser más agresivos en el mercado.

Para fines de este estudio se tomó como referencia la siguiente cita, donde se menciona un gerente de proyectos; cabe aclarar que la Gerencia puede tomar diferentes denominaciones, tal es el caso del sector turismo, donde se le llama *Gerente de Productos o Gerente de Marcas*; no obstante lo anterior, la apreciación de la teoría que se describe a continuación es de aplicación general:

El propósito de todo gerente de proyectos, es satisfacer las necesidades y expectativas de inversión de los clientes buscando la maximización de su riqueza. Este objetivo se logra a través de actividades que además de identificar expectativas y necesidades, las evalúa en términos, no solo de rentabilidad sino también en el grado de satisfacción, lealtad y compromiso hacia futuros proyectos. La perspectiva del cliente es muy importante a la hora de identificar clientes externos para el gerente de proyectos. (Maldonado, 2014)

En ese contexto, vemos la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, es por ello que para todo oficial de ventas, la satisfacción del cliente, debe ser la prioridad número uno; cubrir sus necesidades y sobrepasar las expectativas de forma tal que podamos ofrecer un servicio único y diferenciado de la competencia, claro está siempre en busca de obtener la rentabilidad de toda empresa, con la finalidad de alcanzar el éxito. Ese debe ser el fin primordial de toda sociedad que integra este mundo altamente competitivo en el cual vivimos.

De lo anterior se puede concluir, que en ante un entorno globalizado es imperante conocer por qué los clientes son los primeros y porque todos los integrantes de una empresa exitosa, deberían involucrarse en todas las actividades que conllevan a conocer los beneficios de alcanzar la plena satisfacción del cliente y lograr posicionar la marca en la mente de ellos.

Hoy en día con la globalización y la competencia en el mercado, es importante obtener la fidelización de los clientes, para ello se debe fortalecer el uso de herramientas que maneja el talento humano que integra la organización, potencializando las capacidades intelectuales y el desarrollo de habilidades de quienes la integran. Aunado a lo anterior, un buen plan estratégico o de negocios que ayude a cumplir las metas asociadas con la visión empresarial de la compañía, que cuente con las mejores estrategias y que con los recursos que tengan, más las capacidades de sus oficiales de

reservaciones, logren brindar un servicio diferenciado de la competencia, ofreciendo productos adicionales por medio del Cross-Selling.

**Wells Fargo:** Es una entidad multifinanciera en donde sus cliente en promedio manejan ocho productos, el 80% de sus ingresos provienen de la **venta cruzada** o **Cross-Selling**. La **venta cruzada** multiplica las oportunidades geoméricamente. Cuanto más vendes a un cliente más sabes sobre él. Más fácil es venderle de nuevo. Cuantos más productos tiene un cliente más valor tiene y más lealtad devuelve y cuanto más le vendes más rentable es. Ya que el venderle a un cliente que está en cartera supone un 10% de los gastos de venderle a un cliente nuevo (Fargo, Wells, 2002).

Como parte de la visión y valores de la compañía, establece que debe enfocarse en mantenerse en un crecimiento continuo para alcanzar el éxito de las próximas décadas. Dentro de los productos que ofrece Wells Fargo a sus clientes están: banca en línea, pagos en línea, transferencias, servicios de remesas tarjetas de créditos, cuentas de ahorro, cuenta de cheques y certificados de depósitos, entre otros, de los cuales los clientes manejan un promedio de ocho productos en total, todos ofrecidos por medio de la herramienta del Cross-Selling.

En tal sentido, vemos la importancia de posicionarse en la mente de los clientes y de esa forma obtener fidelización y lealtad de los clientes, lo que al final se traduce en rentabilidad para la compañía, ya que es más fácil ofrecer productos nuevos a una cartera de clientes ya establecida, que tratar de maximizar las ventas mediante la captación de clientes potenciales.

Aunado a lo anterior, es necesario tomar en cuenta que el cliente es el recurso más valioso que puede tener una empresa, considerándolo como, activos de la empresa que son capaces de generar un flujo continuo de recursos y rentabilidad durante mucho tiempo (siempre y cuando se le dé el mismo tratamiento y cuidado que se da a los otros activos e inversiones de la empresa). Muchas empresas lo han hecho y siempre llegan a una misma conclusión: es siempre mucho más costoso vender a un cliente nuevo que a un cliente habitual de la empresa (Soriano & Marketing Publishing, s.f.).

The Travel Architects: Es una agencia mayorista con sede en Holanda, la misma elabora planes de viajes diseñados en base al perfil del cliente, las necesidades de viaje, preferencias y presupuesto. Ofrece un servicio a la medida ya que el propósito del *arquitecto de viaje* es crearle al cliente un conjunto único de planos de vacaciones con una meticulosa investigación y el conocimiento “Información privilegiada” del experto. Asimismo los arquitectos de viajes pueden gestionarle al cliente todas las reservas necesarias, seguros de viaje, vacunas y demás requerimientos que solicite el cliente (IHT, 2011).

Como parte adicional al servicio que brinda como agencia, The Travel Architects ofrece extras como ser: alquiler de autos, transporte hotel-aeropuerto, seguro de viaje, servicio de pre-chequeo en línea para sus clientes y sobre todo la finalidad de proporcionar un servicio rápido y eficiente, planificado conforme a las necesidades, gustos y preferencias del cliente, esta compañía se caracteriza por ser “*Su arquitecto de viaje*”.

CATA Turismo, es la Agencia líder en la promoción y posicionamiento de Centroamérica como multidesino turístico a nivel internacional. Contribuir al crecimiento significativo del turismo en la región, mediante acciones mercadológicas de promoción y posicionamiento a nivel internacional, que aumenten el reconocimiento de Centroamérica como un producto turístico altamente competitivo, innovador y diverso. Incrementar el flujo de visitantes y la generación de divisas de los mercados meta a Centroamérica, a partir de una labor mercadológica y la facilitación de contactos y oportunidades de negocios (IHT, 2011).

Esta compañía de turismo, pone a disposición de los clientes, opciones de servicios como ser: hotelería, excursiones y demás productos turísticos, es una empresa que cuenta con vasta experiencia y con el respaldo de CATA Internacional. Ofrece destinos como Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, entre otros, además de paquetes turísticos destacados como ser cruceros, luna de miel y otros eventos especiales. Esta empresa se caracteriza por ser “*Tu compañero de viaje*”.

Viva Tours, fue una agencia tour operadora mayorista exitosa que se caracterizó por ofrecer a sus clientes un trato personalizado. Con las mejores herramientas tecnológicas del mercado ofrecían

las mejores ofertas que más se adaptaran a las necesidades del cliente. También organizaban viajes corporativos para empresas, estancias vacacionales alrededor del mundo, viajes en cruceros de ensueños, escapadas de fin de semana, viajes para la tercera edad, etc..... Cualquier viaje al mejor precio y con las mejores garantías (IHT, 2011).

Sin embargo y a pesar del éxito alcanzado por Viva Tours, la misma fue adquirida en el 2005, por el Fondo Británico de capital riesgo Carlyle, quien a partir de esa fecha asume los riesgos de la División emisora del grupo como ser: Iberojet, Viva Tours, Turavia, Agencia de viajes Iberia e Iberojet Cruceros, entre otras y a partir de esa fecha tomo las riendas de la división de turismo emisor del Grupo Iberostar. Este fondo tomo el control de los TTOO, las agencias, la aerolínea y el negocio de los cruceros de la familia Fluxa por 900 millones de euros (Carlyle, 2006).

Expedia es una compañía que ofrece sus servicios a través de internet y sus propias centrales de reservas vía teléfono. Su sede central está en los Estados Unidos, y ofrece sus servicios a veinte países: Australia, Austria, los propios Estados Unidos, Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Suecia, España, Singapur, Noruega, los Países Bajos, Corea del Sur, Japón, Italia, Irlanda, India, Alemania, Francia, Dinamarca, Canadá y Bélgica. Originalmente fue fundada por Microsoft, aunque actualmente no hay vínculo con esta compañía. Expedia ofrece tanto vuelos, como reservas de hoteles, alquiler de vehículos y otras actividades como ser paquetes vacaciones y ofertas de viaje en general (LOGISMIC, 2015).

Expedia tiene una página muy completa de servicios en línea, que brinda toda una gama de servicios de un paquete turístico completo, sin necesidad de consultar un agente de viajes de forma presencial, ya que directamente pueden obtener asesoría desde la página web, donde pueden hacer consultas y gestionar cualquier tipo de reservas sobre los servicios que ofrecen, es por ello que Expedia, se caracterizan con el lema “Viaja a tu manera”, ya que quien hace las cotizaciones es usted conforme a las necesidades, gustos y preferencias que desee.

Travelocity, es la agencia de viajes subsidiaria de Sabre Holdings, la compañía que distribuye también software de turismo a agencias, hoteles y aerolíneas. Fundada en 1996, tiene su sede

central en South Lake, Texas. Sus orígenes pueden rastrearse décadas antes, no obstante, hasta 1952, año en el que American Airlines comenzó a ofrecer sus billetes a través del sistema Sabre, que más adelante se convertiría en la compañía del mismo nombre. El éxito de esta compañía le llevó a fundar empresas subsidiarias en distintos nichos del mercado turístico, estando por tanto Travelocity dentro de la corporación de Sabre Holdings como agencia de viajes propia (LOGISMIC, 2015).

Esta agencia de viajes también tiene su funcionamiento en línea y al igual que Expedia, desde allí, ofrece todos los servicios como ser: paquetes vacacionales, reserva de hotel, renta de autos, vuelos y cruceros entre otros.

Hoy en día todas las empresas deben estar a la vanguardia con la tecnología y en el caso de las agencias de viajes o tours operadoras no puede ser diferente. En este sentido, existen empresas dedicadas a la distribución y venta de software especializados en materia de turismo, tal es el caso de Logismic Software, que es una agencia pionera en la distribución de software para la región mexicana, relacionados con la atención de servicios turísticos, ellos han clasificado a Expedia y Travelocity dentro de los diez primeros lugares que utilizan este tipo de servicios como plataforma de reservas.

Lo anterior denota que las compañías hoy en día se esmeran en diseñar la mejor y más amplia oferta de productos en el mercado, basándose en las necesidades de los clientes, aunado al completo conocimiento de sus gustos y preferencias, en fin ofrecer un valor agregado a la experiencia de compra. Logrando de esa forma la plena satisfacción de los clientes, enmarcadas en las tendencias de la globalización.

Lograr un posicionamiento de mercado, es saber reaccionar ante la competencia y saber atraer a clientes potenciales cuyos gustos y exigencias son cambiantes y hay que adaptarse a ellos....de allí el hecho de hacer un buen marketing de experiencias que se guie por una buena estrategia empresarial, en busca de nuevas oportunidades de mercado que generen mayores ingresos para la empresa. Es importante para ello, que toda empresa se encuentre bien organizada y enfocada al

segmento adecuado de clientes, identificar los segmentos más relevantes para ofrecer las mejores ofertas, de una forma atractiva, solo así obtendremos ventaja de la competencia y lograremos un posicionamiento único (Kotler P. , 2004).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Más que disponer de «fórmulas mágicas», lo importante es que los empresarios y directivos desarrollen una actitud mental permanente y positiva que les permita: visualizar, analizar e interpretar el entorno, el mercado, la empresa, los productos y servicios y las relaciones que se establecen entre ellos, desde un punto de vista fundamentalmente estratégico, centrado en la creación y consolidación de ventajas competitivas sostenibles (Marketing Publishing, 2007,). En ese sentido es importante realizar una revisión del microentorno, hay que observar el sector turismo y ejercer una posición de supervisión continua sobre los competidores, aunque más que estar pendiente de la competencia es necesario estar al pendiente del negocio propio y buscar ser innovadores para poder competir, de lo contrario corremos el riesgo de salir del mercado.

La misión de Carlson Wagonlit Travel (CWT), es la de proporcionar soluciones eficientes e innovadoras para los viajeros de negocios y la gestión de reuniones y eventos sirviéndose de nuestro alcance global, el mejor personal y una calidad de servicio superior. La empresa también proporciona el mejor servicio y asistencia del mercado a los viajeros. Para ellos, el viaje perfecto es aquel en el que la tecnología hace posible que su empresa gestione cualquier contrat tiempo de manera rápida y proactiva para que los viajeros puedan centrarse en los negocios (Carlsonwagonlit, 2015). Es importante mencionar que el lema de esta compañía es hacer “*el viaje perfecto*”.

Esta compañía se caracteriza por ser el líder global especializado en el gerenciamiento de viajes de negocios, tanto en empresas gubernamentales como no gubernamentales, ofreciendo servicios para optimizar sus programas de viajes y de esa forma brindar el mejor servicio y asistencia a los viajeros que se ubican dentro de esta categoría.

AEROTOUR, S.A. es la representante en Honduras de (CWT), está ubicada en Col. San Carlos, Ave. República de México, atrás de la Embajada de los Estados Unidos de América, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras C.A., caracterizándose por ofrecer soluciones eficientes e innovadoras para los viajeros de negocios y la gestión de reuniones y eventos.

Carlson Wagonlit Travel (CWT) Honduras ha sido una parte integral de la CWT Global Partners Network desde mayo de 2001 y se ha consolidado como una de las agencias de viajes más importantes del país, por contar con ese respaldo, ya que es una compañía global con presencia en más de 150 países (Carlsonwagonlit, 2015).

Allegro Tours es la agencia de viajes líder en Panamá, desde su inicio en junio de 1998, ha tenido un crecimiento continuo y sostenido llegando a ocupar desde el año 2007 al 2012, el primer lugar de ventas de boletos aéreos según informes de la IATA (BSP) en Panamá. Sus socias fundadoras, han sabido transmitir a todo el equipo de ventas de la agencia, la mística de servicio y compromiso con el cliente en las que se fundamenta el éxito de Allegro Tours. Es una agencia completa, ya que cuenta con departamentos de: receptivo (tour operador, vuelos, hoteles, alquiler de autos y traslados a nivel nacional) y mayorista (viajes de placer internacionales, incentivos, quinceañeros, excursiones, cruceros, parques temáticos, hoteles a nivel mundial) (Allegro Tours, 2015).

Como parte de la misión de Alegro Tours, está el ofrecer servicios de alcance global, brindando servicios de excelencia mediante tecnología de punta, al mismo tiempo que ofrecen una amplia gama de productos y servicios en el ramo del sector turístico, es una tour operadora completa de excelencia, de allí el hecho de su liderazgo.

Arrecife Tours es una agencia mayorista de viajes, que inicio operaciones el 11 de septiembre de 2001, se caracteriza por ser especialistas en ofrecer las mejores alternativas en productos de viajes con exclusividad en los precios. Ha sido posicionada como una de las empresas líderes en servicios turísticos a nivel nacional e internacional, teniendo como norte prestar un servicio de calidad, aunado a la plataforma tecnológica de punta que tienen, para estar siempre a la vanguardia, se suma el equipo humano que la integra, un equipo serio, profesional altamente capacitado y motivado a

brindar un servicio de excelencia. Dentro de los servicios que ofrecen están diferentes destinos vacacionales como ser: destinos Honduras, Centroamérica y el Caribe, así como destinos en Norteamérica, Suramérica y diferentes destinos de Europa, viajes en grupo, cruceros, promociones en paquetes turísticos y alquiler de autos en destinos internacionales (ArrecifeTours, 2015).

Como parte del posicionamiento de mercado se puede mencionar que Arrecife Tours, cuenta con una página web muy completa, dinámica e interactiva, donde disponen de información sobre destinos excepcionales y paradisíacos que llaman la atención del cliente desde el momento que ingresa a la página, donde presentan información tanto a nivel nacional como internacional.

Lo anterior demuestra una vez más que las empresas hoy en día deben estar a la vanguardia en materia de tecnología, consecuentemente deben hacer especial énfasis en la modernización de su plataforma tecnológica, ya que los constantes cambios a ritmo acelerado obligan a proporcionar información actualizada mediante equipo y tecnología de punta que le permita alcanzar un éxito constante y de esa forma poder incursionar en el mundo del e-commerce con los productos y servicios que ofrecen y lograr un posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional, caso contrario existe una alta probabilidad de salir del mercado, sin importar el giro a la cual se dediquen como empresa.

En ese sentido las empresas en Honduras, deben enfocarse en lo que hacen, como lo hacen y porque lo hacen y en función de ello, hacer su mayor esfuerzo para que los servicios que ofrecen sean una experiencia única en busca de la satisfacción del cliente; una atención con trato personalizado hacia el cliente con servicios que puedan ser diferenciados de la competencia, que demuestren estándares de eficiencia y calidad que nos permitan lograr un posicionamiento único y sin lugar a duda la tecnología es uno de los pilares fundamentales, ya que los clientes se vuelven cada vez más exigentes y sus gustos y preferencias son cambiantes.

En función de lo anterior, es importante hacer el uso de tecnología de punta, con la finalidad de atraer cada vez más clientes potenciales. Con ello buscamos posicionamiento en el mercado y marcamos la diferencia en busca de la generación de mayores oportunidades para maximizar

nuestra riqueza, sin olvidar que el enfoque principal de toda empresa debe ser: “brindar un servicio de excelencia y diferenciado de la competencia”. Hay que empoderarse de esta idea, marcando una pauta para ser referentes en el mercado y cualquiera que sea el ámbito de desarrollo de la sociedad.

Kotler (2004) opina que: Toda empresa debería reconocer que existen seis formas de posicionarse en el mercado, conforme a la calidad de los servicios que ofrecen y el valor ofrecido: menos por menos, lo mismo por menos, lo mismo por lo mismo y lo mismo por más dinero, más por lo mismo y más por más. Esto no quiere decir que una empresa tenga que ofrecer productos o servicios en todos los niveles; sin embargo una estrategia de tres niveles (bueno, mejor y el mejor) ha dado buenos resultados en algunas empresas. (pág. 3)

Münch (2010) afirma que: Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo el precio, las estrategias de mercado y servicio. Un excelente producto o servicio sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. (pág. 26)

Por otro lado es importante enfatizar que “Las empresas que trabajan de forma inteligente, deciden adoptar una estrategia de marketing interno mediante la cual identifican las diferentes necesidades de sus empleados para poder satisfacerlas” (Kotler P. , 2004, pág. 4).

Según Howard Schultz citado por Harvard Business School (2004) los empleados eran denominados socios de Starbucks, tenían una baja rotación de personal y demostraba una estrecha relación con los empleados, de hecho opinaban que la satisfacción de los socios eran un factor conductual para ofrecer satisfacción a sus clientes, es decir “*Socio satisfecho, cliente satisfecho*”. Tenían un rango del 80-90% de satisfacción del socio y estaban en la posición No.47 de “Great Place to Work”, por la revista Fortune.

Actualmente en Honduras existen 61 tour operadoras y agencias de viajes registradas en la Cámara de Comercio de Honduras, lo que representa una buena cantidad de empresas compitiendo por posicionarse en ese mercado del sector turismo. Por otro lado y de acuerdo con las estadísticas que genera el Banco Central de Honduras, podemos que la industria hotelera y de restaurantes creció en un 1.4% en el IV Trimestre del año 2014, lo que genera una brecha de oportunidades de crecimiento para la industria turística en el país. En la tabla a continuación vemos el impacto generado por el sector turismo, en base a las divisas generadas:

**Tabla 2. Balanza Turística.**

**Años: 2009 - 2013**

Año	En Número de Turistas			En Millones de Dólares <sup>2</sup>		
	Llegadas	Salidas	Saldo	Ingresos	Egresos	Saldo
2009	835,531	394,700	440,831	616.0	284.4	331.6
2010	862,548	408,407	454,141	627.2	348.8	278.4
2011	871,468	448,900	422,568	641.2	414.2	227.0
2012	894,677	464,428	430,249	683.7	455.0 <sup>A</sup>	228.7
2013 <sup>P</sup>	863,012	470,582	392,430	618.3	436.7	181.6

A Cifra actualizada

P Cifra preliminar

Fuente: Instituto Hondureño de Turismo, Banco Central de Honduras

Asimismo, es importante mencionar que el turismo representa la cuarta fuente principal de ingreso de divisas para el país, después de las remesas, la maquila y el café, conforme se muestra en la siguiente tabla de información:

**Tabla 3. El turismo entre los principales generadores de divisas.**

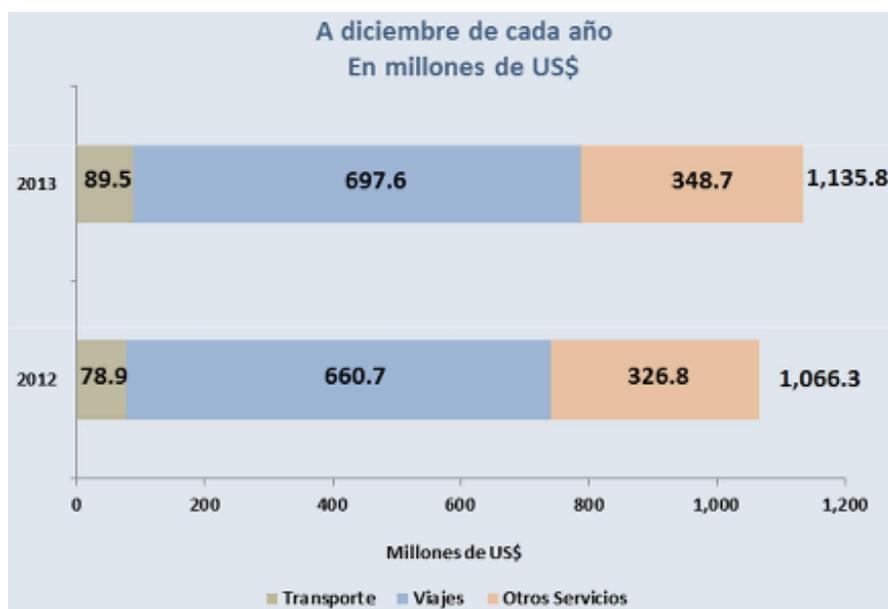
**Años: 2009 - 2013**  
(Millones de US\$)

Rubros	2009	2010	2011	2012	2013 <sup>P</sup>	Variación Relativa 13/12
Remesas Familiares	2,467.9	2,609.2	2,797.6	2,891.8	3,120.5	7.9%
Maquilas	925.1	1,131.4	1,230.7	1,191.0	1,288.6	8.2%
Café	531.5	722.6	1,358.4	1,402.4	749.8	-46.5%
Turismo	616.0	627.2	641.2	683.7	618.3	-9.6%
Banano	327.2	335.4	398.1	442.4	490.1	10.8%
Aceite de Palma	125.4	165.7	270.1	304.2	286.4	-5.9%
Camarón Cultivado	114.9	139.7	163.4	172.2	226.5	31.6%

P Cifra preliminar

Fuente: Banco Central de Honduras, Instituto Hondureño de Turismo

Asimismo, en el boletín de prensa No.21/2014, especifica que: en el 2013, las exportaciones de viajes (Turismo), crecieron en un 5.6%, lo cual representa el 61.4% del total de los ingresos por servicios, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.



**Figura 3. Exportaciones de servicios de Honduras.**

Fuente: Departamento de Estadísticas Macroeconómicas de BCH

A diciembre de 2013, la balanza de servicios registró exportaciones totales por US\$1,135.8 millones, superiores en 6.5% a las de 2012; destacándose los ingresos por viajes (turismo), los que representaron 61.4% del total de las exportaciones de servicios. Los ingresos por servicios de transporte y “otros servicios” (comunicaciones, gobierno, seguros, entre otros) contribuyeron con 38.6% restante. Por su parte, la importación de servicios del exterior registró un monto de US\$1,639.8 millones, denotando un incremento interanual de 8.4%; vinculado al aumento de los pagos por servicios de seguros, empresariales, informática e información, viajes y transportes (Banco Central de Honduras, 2014).

En función de lo anterior, el Gobierno de la República de Honduras, en pro de la mejora del desarrollo turístico del país, por constituir una prioridad fundamental dentro de los Planes Nacionales de Desarrollo, ha optado por crear e implementar leyes que ayuden a propiciar el desarrollo de este rubro, tal es el caso de la Ley de Incentivos al Turismo que fue publicada en el Diario la Gaceta el 23 de abril de 1999, mediante Decreto No.314-98, mismo que fue reformado según Decreto 194-2002 el 05 de junio de 2002. Dicha ley en su Artículo No.1 establece que “tiene como principal objetivo, promover la oferta turística en Honduras, mediante incentivos fiscales que viabilicen una mayor participación tanto nacional como extranjera en el desarrollo de productos turísticos” (Congreso Nacional, 1999).

Por otro lado la Ley del Instituto Hondureño del Turismo, que en su Artículo 3, especifica que el IHT, tendrá como finalidad estimular y promover el turismo como una actividad económica que impulse el desarrollo del país, por medio de la conservación protección y aprovechamiento racional de los recursos turísticos nacionales (Congreso Nacional, 1993).

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

GEOTOURS Agencia de Viajes y CRT Tour Operadora (Credomatic Representaciones Turísticas) fundadas el 13 de Septiembre de 1990, por Credomatic Honduras, con el fin de ofrecer a sus tarjetahabientes un valor agregado, a través de su promesa de servicio en viajes turísticos, inician operaciones con la representación de tres importantes marcas, Hertz Rent a Car, IHG - Intercontinental Hotels Group y Costa Cruises.

En 1993 fue la primera agencia de viajes que llevo vuelos chárter hacia Cancún y en 1995 fue escogida para utilizar Sabre uno de los sistemas de reservaciones más novedosos de ese momento. En 1994, abre sus oficinas en las ciudades de San Pedro Sula y Ceiba. En el año 2000, contando con el respaldo de Bac-Credomatic, se convierte en la primera agencia de viajes en ofrecer redención de boletos con el programa de lealtad de Puntos Credomatic.

Asimismo, en el año 2013, se convierte en la primera y única Agencia de Viajes en Honduras en certificar todos sus procesos con ISO 9000-2008 y en Diciembre de ese mismo año hace lanzamiento de su exclusivo portal de viajes para tarjetahabientes de Credomatic, [www.viajescredomatic.com](http://www.viajescredomatic.com). En enero del 2014, participa en el programa de metodologías GreenBelt y en Marzo del año 2015, Dollar Thrifty Automotive Group Inc. le otorga la representación de la marca Dollar Rent a Car, asimismo, abre sucursales en las ciudades de Comayagua y Siguatepeque.

Por sus 25 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, Geotours se ha caracterizado como una de las empresas líderes en el sector turismo. Su misión y visión, así como los valores institucionales han sido declarados los mismos que practican las empresas del grupo Financiero Bac-Credomatic.

GEOTOURS aunque cuenta con 25 años de experiencia en el sector turismo, carece de una misión y visión propia de la empresa como tal, lo cual genera una desventaja como empresa de este sector, ya que todas las empresas del sector que fueron objeto de estudio en esta investigación, tienen

plenamente identificada la declaración de misión y visión propia de cada entidad, así como los valores que se practican en la misma, lo cual constituye una fortaleza para ellos y una debilidad para Geotours.

Lo anterior podría ocasionar la falta de identidad por parte del talento humano de la compañía, por no sentirse plenamente identificados con la empresa o bien con el departamento; así mismo la falta de objetivos y metas claramente establecidas e identificadas en relación al rubro para el cual se desempeñan, ocasiona la falta de empoderamiento, de parte de quienes integran la sociedad.

En CRT World Tours, se requiere hacer mejoras enfocadas a la implementación de una estrategia que permita utilizar como herramienta principal el Cross-Selling, con el objetivo de obtener una mejora de oportunidades para lograr el incremento de sus ingresos, utilizando y aprovechando el máximo de los recursos con los cuales dispone actualmente, sean estos tecnológicos, recursos materiales y de talento humano, con la finalidad de aprovechar la oportunidad en el primer contacto con el cliente, indagar cuáles son sus necesidades, conocer cuáles son sus gustos y preferencias y de esa forma impulsar la colocación de productos complementarios, en fin convertir esa ventaja en una oportunidad de brindar servicios de excelencia, basados en los criterios de preferencia del cliente y de esa forma tratar de superar sus expectativas, aunado a ello ofrecer una experiencia única como elemento fundamental que marque la diferencia.

Lo anterior nos conduce a la premisa de analizar CRT World Tours, como departamento, la importancia de conocer la forma en cómo se realiza la oferta de los productos y servicios que ofrecen al cliente, cualquiera que sea el canal de atención al cliente. En esta interrelación cliente-oficial no podemos limitar el hecho vender solo el servicio solicitado, es aquí donde el oficial debe aprovechar la oportunidad de colocar productos complementarios adicionales, generando así una alta expectativa en el cliente que logre el posicionamiento de nuestra marca en la mente del cliente y que la misma sea una experiencia única y de calidad en los servicios brindados.

“El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio. Cada compañía y sus bienes y servicios tienen una posición o imagen en la mente del consumidor, esto tiene influencia en las decisiones de compra” (Payne, 1996).

Para lograr que CRT, obtenga una posición única y diferenciada de la competencia, una posición de prestigio en el mercado actual y que sea preferida por los clientes tanto internos como externos, es necesaria la implementación de una estrategia que permita impulsar la colocación de productos y servicios complementarios únicos que sean diferentes y que puedan penetrar en la mente del cliente, donde existan elementos diferenciadores y que al mismo tiempo sirvan para mejorar el score que actualmente tiene y se logre maximizar la rentabilidad como departamento.

Una estrategia bien definida puede servir como una verdadera ventaja competitiva, aunado a ello, se debe aprovechar el tiempo que tiene CRT World Tours, de operar en la industria del sector turismo, 25 años de experiencia pueden ser la base para la formulación de una excelente estrategia que sea ambiciosa, competitiva y que logre el posicionamiento dentro del sector turismo. Al hablar de posicionamiento hablamos de ser los primeros en llegar y buscar la forma de como penetrar en la mente del cliente.

En ese sentido uno de los expertos en el tema de las estrategias opina al respecto:

Michael Porter (2010) opina que en términos muy simples, una estrategia es aquella que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva. Asimismo, indica que una competencia es destructiva cuando todas las compañías están compitiendo en lo mismo, lo cual obliga a la competencia a gravitar en el precio. Estrategia, es encontrar una forma distinta de competir....creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía, prosperar y lograr una superior rentabilidad.

Como parte del análisis interno es importante estudiar las relaciones internas entre todas las áreas funcionales de CRT World Tours, con la finalidad de evaluar las mismas y determinar si existen fallas de comunicación, falta de sinergia, si está afectado el clima organizacional o si hay deficiencias en el desempeño de las funciones, así como carencia de controles internos.

En ese sentido, el análisis FODA, se considera una de las herramientas más productivas de la planeación estratégica y consiste en una autoevaluación de nuestras fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, visto desde el punto de vista de la excelencia, bien sea como empresa o como departamento. Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas a nivel interno de la organización y debilitan la posición competitiva, mientras que las oportunidades y amenazas se deben evaluar a nivel externo, partiendo desde el punto de vista de las circunstancias externas.

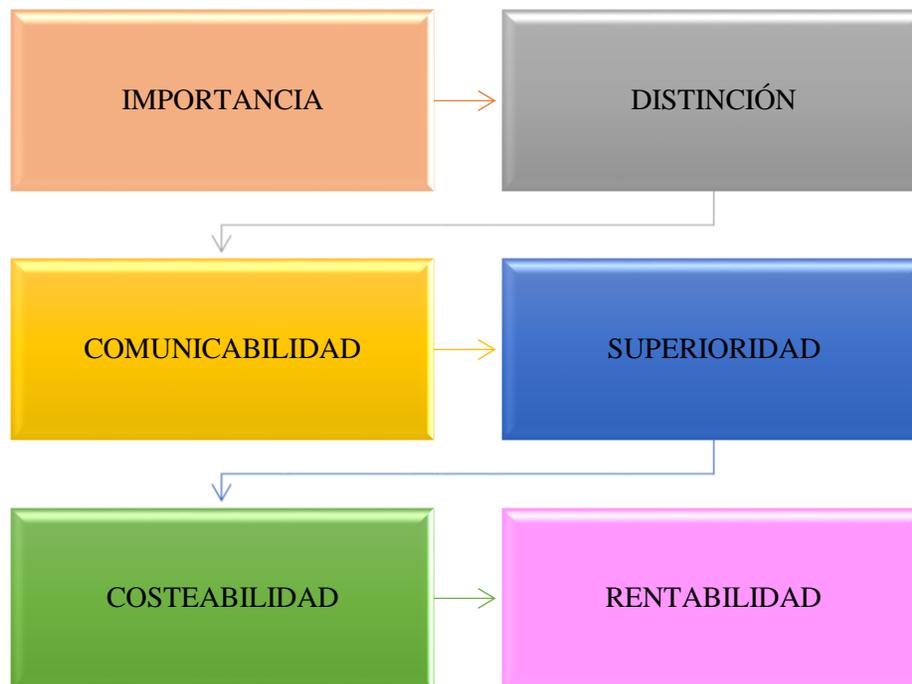
Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.....la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de toda empresa, es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (Fred R., D., 2003).

## 2.2 TEORIAS

### 2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

#### 2.2.1.1 POSICIONAMIENTO DE SERVICIOS

Esta Teoría aclara que todos los productos y servicios ofrecidos, cualquiera que sea el tipo u orientación en el mercado, es percibido de manera diferente por el cliente, según sean las necesidades y según sean las expectativas que este requiera en un momento dado, por lo tanto no existe un marco de referencia en cuanto estándares de calidad en atención al cliente en donde se defina de forma exacta como se debe realizar la presentación de ofertas al cliente. No obstante lo anterior, se debe de cumplir con algunas características de importancia para lograr un buen posicionamiento en los servicios que se ofrecen, como ser:



**Figura 4. Características de un posicionamiento de servicios.**

- Importancia: la diferencia es muy valorada por un mercado de tamaño suficiente.
- Distinción: la diferencia es superior de manera distintiva a otras ofertas disponibles.
- Comunicabilidad: es posible comunicar la diferencia de manera sencilla y poderosa.
- Superioridad: la diferencia no se copia con facilidad por los competidores.
- Costeabilidad: los clientes objetivos son capaces y están dispuestos a pagar por la diferencia. Cualquier costo adicional de las características distintivas se percibe con suficiente valor para compensar cualquier costo adicional.
- Rentabilidad: la compañía logra ganancias adicionales al introducir la diferencia (Payne, 2010, p.101-102).

Bajo el fundamento anterior, toda empresa orientada al mercado, debe de enfocar las actividades desarrolladas por cada uno de los colaboradores de la misma, en brindar un servicio diferenciado

de la competencia y ofrecer un valor agregado que marque la diferencia por excelencia en los servicios ofrecidos, con la finalidad de lograr un posicionamiento en la mente de los clientes y un reconocimiento de la marca de los servicios que ofrece, aunado a ello se obtendrá una mayor rentabilidad

En función de lo anterior, hoy en día nace una nueva forma de hacer negocios, la cual es llamada Orientación al Marketing; es en este enfoque que las empresas se concentran más en fabricar lo que puede vender. Las empresas orientadas al marketing, buscan el éxito en un mercado altamente competitivo. (Hair, Anderson, Mehta, & Babin, 1999)

### 2.2.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

No cabe duda que toda empresa que desee alcanzar el éxito, debe conocer los beneficios que se logran al obtener por completo la plena satisfacción del cliente, mismos que se resumen en tres grandes beneficios, con la finalidad de brindar una idea clara acerca de la importancia de ello.

1. **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio; por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia; por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 10,11)

Basándonos en lo anterior y de una forma concluyente, podemos decir que toda empresa exitosa debe conocer que la completa satisfacción del cliente conlleva a obtener tres factores fundamentales en el mundo empresarial: lealtad del cliente, maximización de las ventas y posicionamiento de marca.

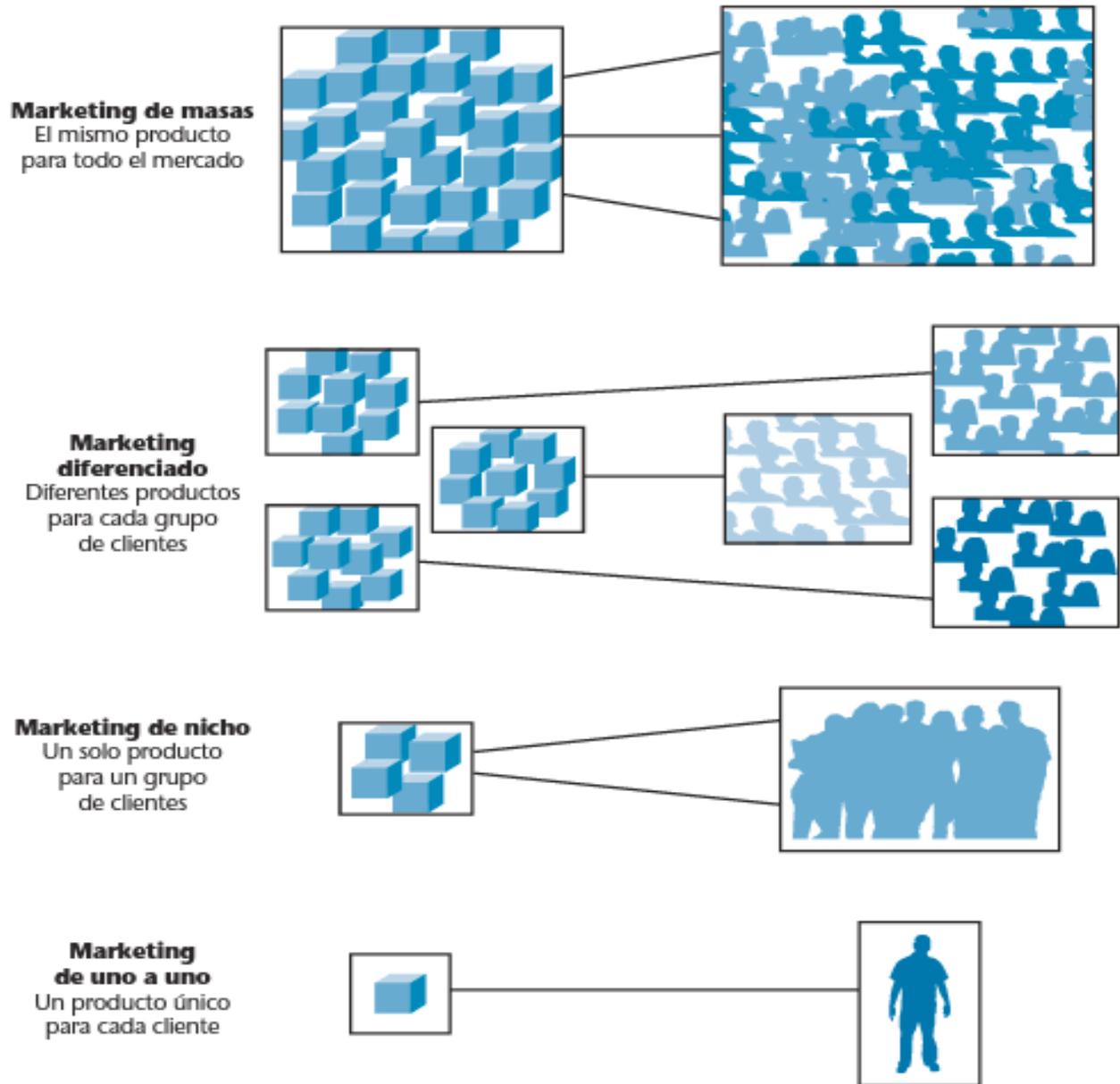
### 2.2.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

El CRM, es una de las teorías novedosas en el ámbito empresarial y comprende la integración de tres pilares fundamentales como lo son: la información sistematizada, la tecnología de punta y el talento humano que integra cualquier organización, sin importar el segmento de mercado al cual este dirigida, siempre y cuando la finalidad sea proporcionar un valor agregado a los clientes y alcanzar la plena satisfacción y con ello su fidelización, misma que se puede obtener mediante la presentación de promociones, descuentos, membresías gratuitas y vitalicias, acumulación de puntos en tarjetas de créditos, servicio de calidad en atención al cliente entre otros.

En ese sentido se puede decir que para que una empresa sea exitosa hoy en día, se deben integrar tanto la tecnología como los recursos materiales y el capital humano talento humano que la integra, quienes deben estar plenamente comprometidos con la misión y la visión de la empresa, para poder darle cumplimiento a los objetivos establecidos y alcanzar el logro de las metas propuestas en función de los mismos.

Un sistema de CRM ayuda al personal de ventas a empatar a los clientes con los productos que son mejores para ellos y al hacerlo, apalanca los recursos de la empresa para lograr un nivel de ventas más alto (Hair et al., 1999, p. 58).

Hoy en día, las empresas suelen abordar a los clientes de diferentes formas, con la finalidad de ofrecerle lo que desea, y entregarle eso mismo, pero aunado ello, un valor agregado que marque la diferencia. Por lo cual, desde el punto de vista de las relaciones entre las empresas vrs clientes, se resumen en cuatro tipos de relaciones, mismas que se abordan en el siguiente esquema.



**Figura 5. Relaciones entre las Empresas y los Clientes.**

Fuente: Administración de la Fuerza de Ventas, (Hair et al., 1999, p. 58).

En función del planteamiento anterior es importante construir relaciones rentables con los clientes, esa debe ser la finalidad primordial de toda empresa; conocer cuáles son los gustos y preferencias del consumidor, definir el mercado meta al cual dirigiremos nuestra propuesta de valor, misma en la que los vendedores o colaboradores deben ser capaces de crear valor para el cliente y saber administrar las relaciones con ellos.

### 2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

**Estrategia:** Es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, «qué» se pretende alcanzar y «cómo» se va alcanzar (Marketing Publishing, 2007b, p.43).

**Empresa Integradora:** Empresa resultante de una alianza estratégica o jointventure con una empresa extranjera que provee servicios relacionados con el comercio exterior (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010).

**Sistema de Recomendación:** Los sistemas de recomendaciones son herramientas que generan recomendaciones sobre un determinado objeto de estudio, a partir de las preferencias y opiniones dadas por los usuarios (Viedma, Porcel, & Hidalgo, 2004).

**Cross-Selling:** Es una herramienta por medio del cual se extiende las ventas de una empresa de un producto ofrecido a servicios adicionales (Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, & Espinosa, 2013).

**Satisfacción del cliente:** Es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Por su parte Kotler (2004) define la **satisfacción del cliente** como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (pág. 2).

**Cliente:** Es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía (Cultural, S.A., 1999, pág. 303).

**Calidad:** Es el grado de aceptación o satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas del cliente (Barillas, Hernandez, & Paredes, 2011).

Por su parte Adrián Payne (1996) opina que: "la calidad se considera desde dos perspectivas: interna y externa. La calidad interna se basa en el cumplimiento de las especificaciones. La calidad externa se sustenta en la calidad relativa percibida por el cliente" (p, 217).

**Por otro lado los grandes expertos opinan sobre el Marketing, lo siguiente:**

Es un proceso social que comprende todas las actividades necesarias, para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y lo que desean a través de intercambios con otros, asimismo, para desarrollar relaciones de intercambios actuales (Mullins, Jr., Jr., & Larréché, 2006, pág. 5).

Asimismo, Kotler (1989) afirma que: es una actividad humana, cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intermediarios (pág. 730). Y en su edición (2001), especifica que es un proceso social a través del cual los individuos y grupo obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. (pág. 8)

**Marketing:** Es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones por la creación y el intercambio voluntario competitivo de productos y servicios generadores de utilidades (Lambin, 1995, pág. 5).

**Mercado:** Está formado por personas y organizaciones que están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que van a satisfacer una necesidad o deseo específico y quienes tienen los recursos para invertir en dicha transacción (Mullins, Jr., Jr., & Larréché, 2006, pág. 12).

**Marketing Internacional:** Es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicios, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia (Payne, 2010).

**Marketing de Afiliación:** Está especializado en la obtención de resultados. Engloba todas aquellas relaciones comerciales en las que un comerciante (tienda online o anunciante) promociona sus servicios o productos mediante anuncios y un afiliado (normalmente una página web) inserta esos anuncios y promociones en sus páginas web (Interactive y el Marketing Digital, 2010, p. 7).

El objetivo final de este tipo de Marketing es generar volumen de ventas, ventas a gran escala, por lo cual la exposición de la marca o *branding* viene siendo parte de un efecto secundario de dicha actividad; no obstante lo anterior la realidad del marketing está cambiando, ya que los anunciantes hoy en día, se están dando cuenta que la nueva forma de hacer marketing, ofrece nuevas formas y oportunidades de generar no solamente un impulso hacia la venta, sino completarla, lo cual puede ser un elemento valioso y un punto a favor del marketing mix (Interactive y el Marketing Digital, 2010, p. 29).

**Segmentos de Mercado:** Es una parte del mercado total, de una categoría determinada de productos (.....) cada segmento busca un conjunto diferente de beneficios de la misma categoría de producto (Mullins, Jr., Jr., & Larréché, 2006, pág. 12). Por su parte otros autores como Payne, (2010) opinan que: "La segmentación de mercado es un aspecto crucial de la planeación de mercadotecnia, ya que se enfoca en el logro de la diferenciación"

**Administración de Marketing:** Es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos (Mullins, Jr., Jr., & Larréché, 2006, pág. 14).

**Mezcla de Marketing:** La mezcla de marketing se refiere al equilibrio ideal de todos los elementos tenidos en cuenta en el mercadeo de productos y servicios, dentro de los cuales se encuentran las 4P, a saber: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Aguilar, 2015). En ese sentido Kotler (2001) define la Mezcla de Marketing como un conjunto de herramientas que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta (pág. 98).

**Producto:** Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición uso o consumo y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad (Stanton, 2001, pág. 244).

**Clasificación de los Productos:** La forma en que una compañía clasifica sus productos es importante al momento de definir el concepto del producto y la mezcla de marketing. Hay muchos criterios para clasificar los mercados de bienes tangibles e intangibles: por hábitos de compra de los clientes, por el nivel de consumo o grado de necesidad o por el atributo físico (Arens, 1999, pág. 166).

**Precio:** Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio (Kotler P. , 2001, pág. 317).

**Estrategia:** Es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y otros factores ambientales (Mullins, Jr., Jr., & Larréché, 2006, pág. 39).

**Posicionamiento de Mercado:** Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores de un mercado meta (Kotler & Armstrong, pág. 50). Por su parte otro experto opina que el posicionamiento es un lugar o posición que tiene un nombre en la mente de las personas (Alles, 2014).

**Desarrollo de Mercado:** Es una estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales (Kotler & Armstrong, pág. 44).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, la cual se describe haciendo referencia a los métodos, técnicas y procedimientos utilizados, así como la congruencia metodológica de las variables objeto de estudio. Asimismo se detalla el enfoque de estudio y el diseño de la investigación y se describe la población objeto de estudio durante la investigación a la cual le serán aplicados los instrumentos de recolección seleccionados con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 4. Matriz Metodológica**

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independientes	Dependiente
Mejora Del Cross-Selling en CRT (Créditos Representaciones Turísticas) World Tours, Caso, Tegucigalpa.	CRT World Tours, no tiene definida una estrategia competitiva para equilibrar la colocación de sus productos en el mercado.	¿Cuáles son los factores que pueden potenciar las ventas en CRT World Tours?	Contribuir a implementar el Cross-Selling como una herramienta prioritaria, mediante la creación de un plan estratégico de negocios, que logre generar mayores oportunidades de incrementar los ingresos de CRT World Tours.	Analizar la forma en la que se puede brindar un servicio adicional, que haga que el cliente lo vea como un valor agregado.	Promociones Atención al Cliente Comercialización	Plan Estratégico
		¿Cómo se puede brindar al cliente otro producto adicional del que ya está adquiriendo?		Determinar las herramientas de apoyo que servirán de base para el incremento de las ventas.		
		¿Qué tipo de elementos estratégicos y de captación, pueden lograr que CRT World Tours, posicione en la mente de sus clientes, otros productos de mercado?		Definir elementos estratégicos de negocio en cross-selling que combinados con estrategias de captación, puedan lograr sinergia, para que el cliente pueda darse cuenta del sentido de decir que “más es mejor”.		
		¿Qué es factible proponer para mejorar la colocación de productos de CRT World Tours?		Proponer un plan estratégico de negocio, enfocado al Cross-Selling que contribuya a generar oportunidades de incrementar los ingresos por ventas.		

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En este análisis intervienen una serie de elementos que son causa y efecto del porque se han registrado bajas en las ventas para CRT, por lo que se detallan elementos que sean clave para poder la manera de potencializar el cross-selling como medio estratégico para que la empresa pueda continuar generando retorno de su inversión.

**Tabla 5. Operacionalización de las Variables.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías
	Conceptual	Operacional				
Plan Estratégico	Es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.	Desarrollar elementos claves para la mejora de estrategias claras para atacar los problemas de frente en la organización.	Ventas	Cotizaciones vía telefónica.	¿Cómo considera la efectividad de las cotizaciones en línea?	Muy Malo
						Malo
						Regular
						Bueno
						Muy Bueno
				Cotizaciones enviadas	¿De las cotizaciones que realiza y envía cómo calificaría la efectividad de estas para que se concrete la compra?	Nunca
						Eventualmente
						A veces
						Frecuentemente
						Siempre
				Cantidad de boletos emitidos	¿Con que frecuencia se venden boletos aéreos?	Nunca
						Eventualmente
						A veces
						Frecuentemente
				Cantidad de paquetes vendidos	¿Con que frecuencia realiza ventas de paquetes?	Nunca
						Eventualmente
A veces						
Frecuentemente						
					Siempre	

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías
	Conceptual	Operacional				
Comercialización	Se refiere a la acción o intercambio de bienes encaminados a las ventas.	Acciones orientadas a impulsar la fuerza de ventas y gestiones internas.	Posicionamiento Incremento de Ventas Nuevos Clientes	Ingresos no percibidos	¿Cómo considera la efectividad de las cotizaciones en línea?	Muy Malo
						Malo
						Regular
						Bueno
						Muy Bueno
				Cantidad de llamadas atendidas	¿Ha respondido en tiempo las solicitudes recibidas?	Nunca
						Eventualmente
						A veces
						Frecuentemente
Quejas de cliente	¿Con que frecuencia se presentan quejas de cliente?	Siempre				
		Nunca				
		Eventualmente				
		A veces				
Promociones	Según Kotler (1988), las promociones de ventas son "una colección de diversas herramientas de incentivos, la mayoría diseñada para el corto plazo, con el objeto de estimular una respuesta mayor y/o más rápida de compra de un producto por parte de los consumidores o de los intermediarios".	Son brindadas a los clientes para la captación de ventas en volumen.	Ofertas Incentivos Publicidad Mercadeo	Cotizaciones vía telefónica.	¿Cómo considera la efectividad de las cotizaciones en línea, por medio de la publicidad recibida?	Muy Malo
						Malo
						Regular
						Bueno
						Muy Bueno
				Cotizaciones vía correo electrónico	¿De las cotizaciones que realiza y envía cómo calificaría la efectividad de estas para que se concrete la compra?	Nunca
						Eventualmente
						A veces
						Frecuentemente
				Cantidad de paquetes colocados	¿Fue la promoción efectiva?	Siempre
						Nada
						Poco
				Ingresos percibidos por la promoción.	¿Genera una ganancia significativa para la empresa?	Mucho
						Nunca
						Eventualmente
						A veces
						Frecuentemente
						Siempre

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías	Variable Independiente
Atención al cliente	Ofrecer un servicio personalizado y capaz de superar las expectativas de los usuarios es una de las principales responsabilidades de los trabajadores en contacto con los clientes. (Antonio Blanco Prieto, 2008).	Es brindar al cliente los elementos necesarios, para satisfacer los deseos del cliente demostrando respeto, interés y amabilidad por dar lo que solicita.	Calidad de Servicio Colocación de Productos Capacidad de Respuesta	Cantidad de quejas recibidas	¿Cómo son recibidas las quejas?	Escucha
						Toma acción para mejorar
						No le interesa
				Cantidad de felicitaciones	¿De qué manera son procesadas las felicitaciones?	Se brinda reconocimiento a quien lo merece
						No tienen ningún efecto
				Clientes frecuentes	¿Por qué razón el cliente regresa a la agencia?	Buen precio
						Asesoría personalizada
						Prestigio
						Facilidades de Pago
		Todas las Anteriores				

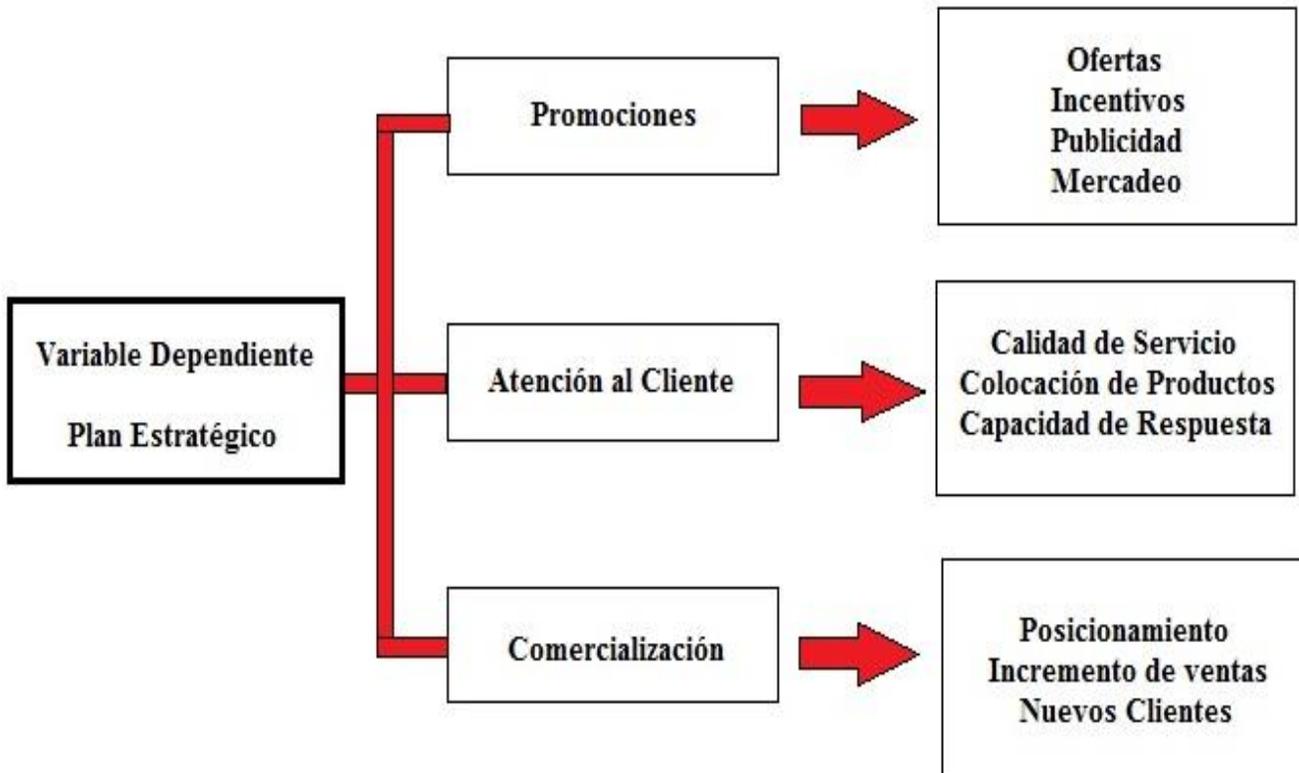
### 3.1.3 VARIABLES

#### 3.1.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE

- ✓ Plan estratégico.

#### 3.1.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- ✓ Promociones.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Comercialización.



**Figura 6. Esquema de las variables de estudio.**

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

#### 3.2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado en este estudio de investigación, corresponde al enfoque de estudio mixto, ya que la investigación se desarrolló mediante la integración sistemática de ambos métodos Cualitativo y Cuantitativo, predominando el enfoque cualitativo, con el propósito de recopilar, simplificar, examinar la información y narrar los resultados obtenidos. Se utiliza este enfoque, ya que la investigación emplea la recolección y el análisis de datos que tratan de dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 3.2.2 MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron varios métodos de investigación y análisis, entre ellos están los que se describen a continuación: métodos de tipo descriptivo, documental, observación, deductivo, analítico e histórico. Debido a que se busca definir las características, propiedades y perfiles importantes de las personas o grupos e implica desde una fase inicial de recolección de información y análisis de datos cualitativos, seguida de otra fase donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

- **Método descriptivo**, con el cual se describen las causas del problema objeto de estudio, así como los datos obtenidos del proceso de recolección de la información fundamental para la descripción del análisis de los resultados obtenidos.
- **Método documental**, con el cual se recopiló toda la información requerida para esta investigación, misma que fue obtenida en CRT, así como de fuente primaria y secundaria.
- **Método de observación**, mismo que sirvió para hacer un diagnóstico completo del problema a investigar.
- **Método deductivo**, con el cual se recolectaron datos partiendo de entrevistas y encuestas, es decir de lo general a lo particular con la información obtenida específicamente de las respuestas planteadas en cada uno de los instrumentos aplicados.
- **Método analítico**, donde se realizó un análisis completo, desde la situación actual del departamento como tal, hasta el análisis del plan estratégico de negocios que se va a formular como parte de la aplicabilidad de este estudio de investigación.
- **Método histórico**, el cual nos permite obtener y recabar toda la información necesaria relacionada con el tema objeto de estudio, siendo abordado desde una perspectiva a nivel

macro, micro y a nivel interno, misma que sirvió de base para la elaboración del marco teórico de la investigación.

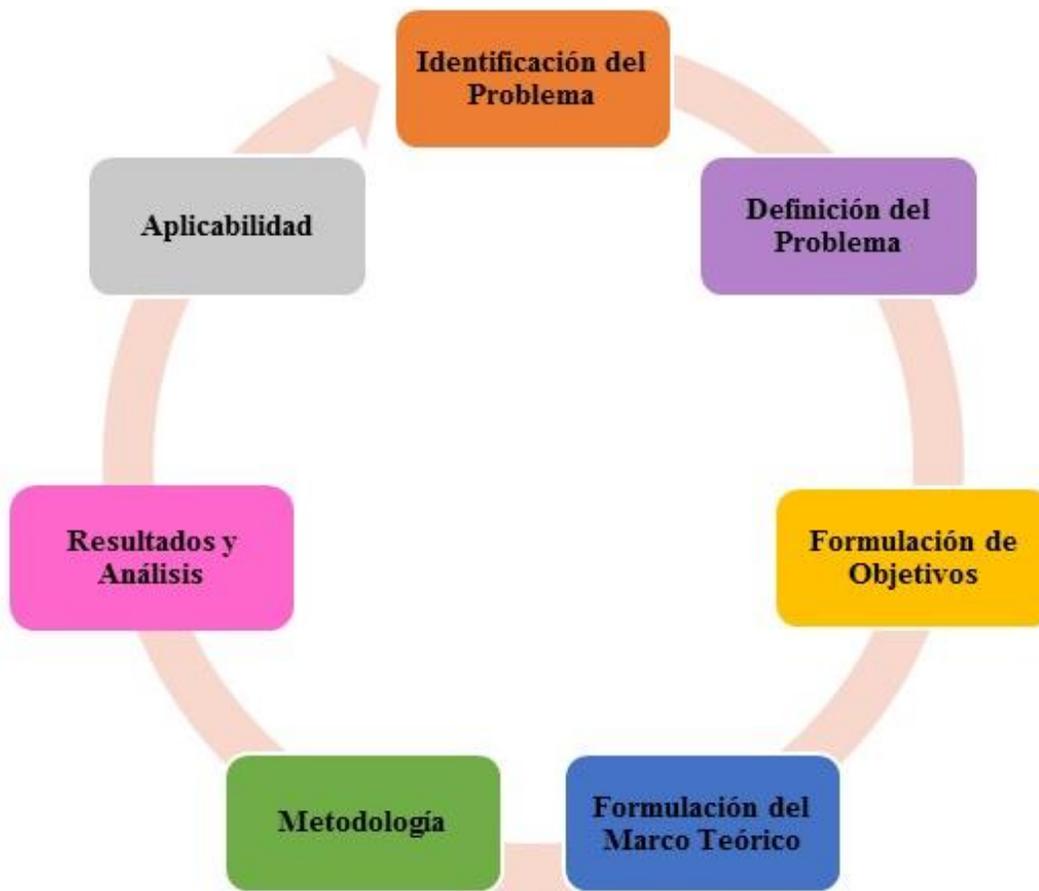
### 3.2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

El enfoque se basó en métodos de recolección y análisis de datos, mediante entrevistas para contestar preguntas de investigación, en él se obtuvieron descripciones detalladas de situaciones, eventos, conductas observadas y otros aspectos puntuales de las unidades objeto de análisis para el estudio de investigación.

Para la recolección de datos utilizamos como fuente, las diferentes áreas de CRT World Tours, como departamento, el cual está integrado por seis colaboradores. La localización de las fuentes como: Página web y archivo físico de documentos y el medio o método de recolección de datos, se realizó a través de solicitud directa y copia de documento en las diferentes áreas estratégicas y la forma de preparar la información es a través del análisis de gráficos elaborados de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Aunque el tema de las ventas es muy conocido, el estudio de esta investigación es abordado desde el punto de vista de la venta cruzada o Cross-Selling, como una plataforma natural y una herramienta prioritaria que pueda generar oportunidades de incrementar las ventas y maximizar los ingresos. La presente investigación es un estudio de investigación con un alcance de tipo descriptivo y con un diseño de investigación no experimental, transaccional, ya que muestra las características del fenómeno investigado, se presenta la situación actual de CRT World Tours, se identifica plenamente la estructura del departamento, así como las herramientas que utilizan para la gestión de ventas, la captación de clientes potenciales y se obtiene la información en un periodo de tiempo determinado y en un momento dado de la investigación.



**Figura 7. Esquema de Diseño de Investigación**

### 3.3.1 POBLACIÓN

El universo total de esta investigación está compuesto por el total de la población económicamente activa del Distrito Central (PEA) que asciende a 495,924 personas, de los cuales el 50.35% está representado por hombres y el 49.65% por mujeres, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas.

La población objeto de estudio incluye tanto al talento humano que forma parte de CRT, como a una muestra representativa de la población económicamente activa (PEA) del Distrito Central.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra fue representativa de 98 personas a encuestar de un total de la población económicamente activa del Distrito Central (PEA) de 495,924 personas, asimismo, se aplicaron encuestas en línea a una muestra de 5 integrantes del talento humano que conforman CRT, de 6 en total, ya que no se obtuvo respuesta de uno de los colaboradores.

#### 3.3.2.1 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Si la población está conformada por un total de 495,924 elementos de medición, tomados de la base de datos de la población económicamente activa del Distrito Central, información recabada del Instituto Nacional de Estadísticas y en vista que se conoce el tamaño de la población total objeto de estudio, para calcular la muestra representativa del proceso de investigación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{pqNZ^2}{NE^2 + pqZ^2}$$

Ecuación (1)

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito establecida

q = Probabilidad de error establecida (P-1)

E = error estimado de la muestra

Por lo cual para efecto de cálculo de la muestra se consideraron los elementos siguientes:

N = 495,924

Z = 95%

$$\begin{aligned} P &= 0.50 \\ q &= 0.50 \\ E &= 0.10 \end{aligned}$$

De su aplicación se obtuvo que:  $n = 98$

Por lo anterior el tamaño de la muestra considerada fue de 98 personas encuestadas, quienes formaron parte de la unidad de análisis de estudio de la investigación. Los datos a medir, estarán en el intervalo de  $\pm 10\%$ , respecto del dato observado en las encuestas, ya que se consideró un error muestral del 10%.

### 3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Para efectos de nuestra investigación hemos seleccionado como unidad de análisis en estudio, a clientes potenciales de CRT World Tours. Asimismo, se ha requerido de la participación del talento humano que integra el departamento, ya que el desarrollo de dicha investigación, implica el conocimiento, opinión y experiencia del talento humano que lo conforman. Por lo anterior la unidad de análisis objeto de estudio se define como: clientes, empresa y empleados.

La unidad de análisis comprende las preguntas formuladas a la muestra seleccionada como parte de la población en estudio, la cual está integrada por clientes potenciales de CRT, mismas que fueron formuladas aplicando la técnica de la encuesta en línea. Asimismo, se aplicó encuesta a cada uno de los integrantes de CRT World Tours, quienes por medio de sus opiniones respecto a los procesos establecidos en la actualidad y a los productos y servicios que ofrecen, así como a la percepción que tienen hacia el departamento, han hecho su aporte favorable al desarrollo de este proceso de investigación.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta para cada una de las unidades de análisis objeto de estudio, fueron extraídos de los instrumentos y técnicas aplicados para efectos de este proceso de investigación, por lo cual la unidad de respuesta comprende el % de clientes potenciales encuestados así como el % de colaboradores encuestados así como el % total de las encuestas aplicadas, es decir: el % total de encuestas aplicadas vrs el % total de respuestas obtenidas.

## 3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Uno de los instrumentos seleccionados para llevar a cabo el sondeo de opinión ante las personas objeto de estudio en esta investigación, fue mediante una encuesta con preguntas semiestructuradas, para evaluar la opinión de todos y cada uno de los integrantes del departamento. Asimismo, para el análisis de la opinión de los clientes encuestados, se utilizó de igual forma como técnica de análisis la encuesta.

### 3.4.2 TÉCNICAS

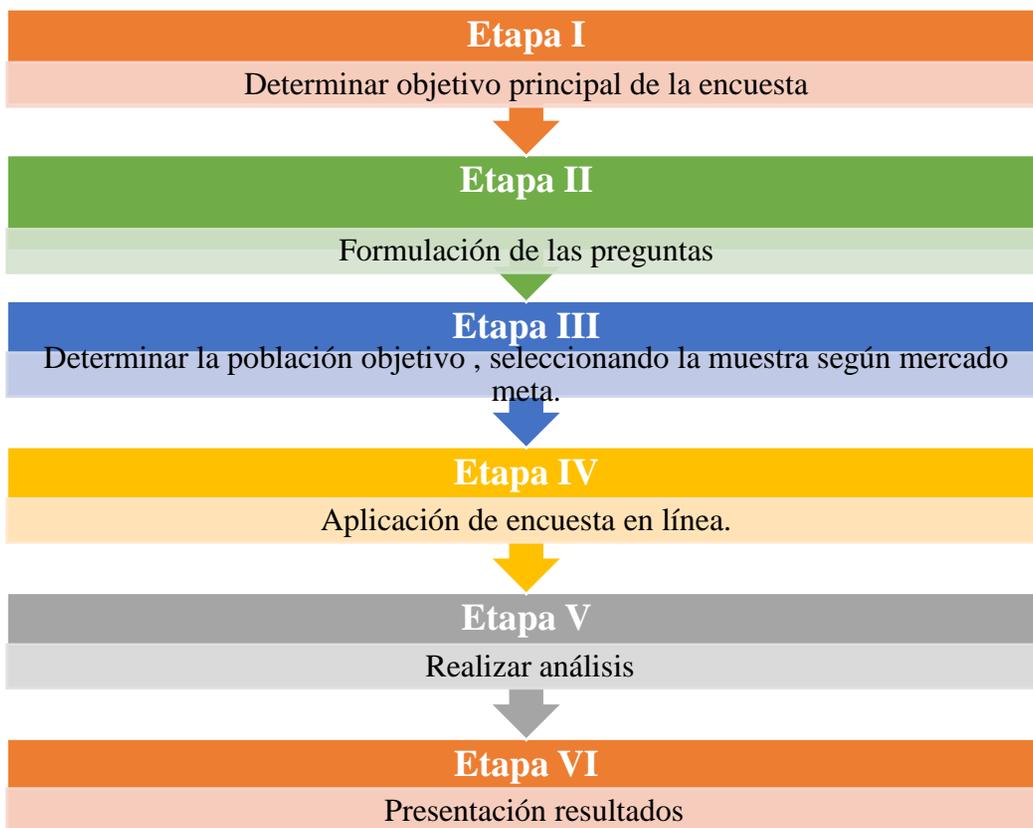
Las técnicas utilizadas para la investigación se fundamentan en encuestas realizadas para el talento humano y a clientes potenciales de CRT World Tours, mismas que se encuentren orientadas a conocer las razones a las cuales se debe la baja de las ventas en los últimos meses, por medio de los colaboradores de este departamento desarrollando a su vez un análisis interno y de igual forma se utilizará otro tipo de encuesta de tipo dirigida para los posibles clientes potenciales:

- ✚ Encuesta al Talento Humano que Forma parte de CRT World Tours. (Anexo 1)
- ✚ Encuesta Para Clientes Potenciales De CRT World Tours. (Anexo 2)

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

#### 3.4.3.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

Conforme a los instrumentos de investigación utilizados, el análisis de la información inicia con las encuestas aplicadas a los 6 colaboradores que integran el departamento de CRT, continuando con la compilación de datos de dichas encuestas. Asimismo, se aplicaron a 98 encuestas a los clientes potenciales, según muestra obtenida del total de la población económicamente activa del Distrito Central, que asciende a 495,924 personas, información que fue obtenida de primera fuente. Es importante mencionar que en ambos instrumentos se utilizaron preguntas tanto abiertas como cerradas y que los datos obtenidos fueron tabulados en Google, mediante la tecnología de los formularios de Google Forms, ya que ambas encuestas fueron enviados por e-mail.



**Figura 8. Proceso de Aplicación de Instrumentos**

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para fines de la investigación se decidió buscar información tanto primaria como secundaria, ya que dicha información nos “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 61). En tal sentido, fue necesario la utilización de dos tipos de fuentes: información primaria cualitativa y cuantitativa e información secundaria haciendo uso de material bibliográfico proporcionado a través de la red virtual CRAI, libros físicos, revistas, internet, buscadores académicos, entre otros, mismos que han dado el debido soporte a nuestra investigación durante todo el proceso de desarrollo de la misma.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son todos los datos generados de primera mano durante todo el proceso de la investigación, de donde se obtuvo información soporte suficiente para sustentar el desarrollo de nuestra investigación, entre las fuentes primarias consultadas están:

- ✚ Estadísticas de ventas proporcionadas por la empresa.
- ✚ Encuesta dirigida a clientes potenciales.
- ✚ Encuesta dirigida al talento humano que integra CRT.
- ✚ Libros sobre la Metodología de la investigación.
- ✚ Libros sobre Marketing, Administración y Turismo.
- ✚ Libros de Estrategias empresariales y administración de ventas.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias, es la información consultada para apoyar nuestra investigación, en ese contexto se buscó información relacionada con el tema de investigación y en base a: necesidades

de los consumidores de productos o servicios, grado de satisfacción del cliente y estrategias de marketing, entre otros temas, esta información se obtuvo de la búsqueda en:

- ✚ Páginas de Internet, Periódicos y Revistas.
- ✚ Folletos, trífolios obtenidos en el Instituto Hondureño del Turismo.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Es importante mencionar que durante el proceso de investigación de este estudio, encontramos varias limitantes, entre las cuales se detallan a continuación las siguientes:

- ✚ Carece de misión, visión y valores plenamente identificados, bien sea como empresa o como departamento.
- ✚ Falta de información de antecedentes del surgimiento de CRT World Tours como Tour operador, solo se encontró información relacionada como Geotours Agencia de Viajes.
- ✚ CRT World Tours, carece de una base de datos de clientes previamente identificados.
- ✚ Falta la definición de un segmento de mercado al cual dirigirse ya que se desconoce cuál es el mercado meta específico.
- ✚ Falta de estadísticas de ventas mensuales y anuales, de los productos que más se venden y que cliente los compra, si es en dólares o lempiras, meses de mayores ventas, meses de menores ventas, entre otros.
- ✚ La administración, carece de empoderamiento, liderazgo y preparación académica.
- ✚ Falta de personal capacitado y académicamente preparado en el sector turismo.
- ✚ Existe carencia de controles, pese a que les realizan auditorias por parte de BAC.
- ✚ No hubo permiso para aplicación de encuestas por escrito, en un concurrido mall de la ciudad de Tegucigalpa, por lo cual se efectuaron en línea.
- ✚ Falta de información actualizada para determinación de la muestra, por parte del Instituto Nacional de Estadísticas, ya que la información proporcionada para este fin, fue del 2013.
- ✚ Falta de apoyo en el asesoramiento de la Tesis, de parte de la Universidad.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

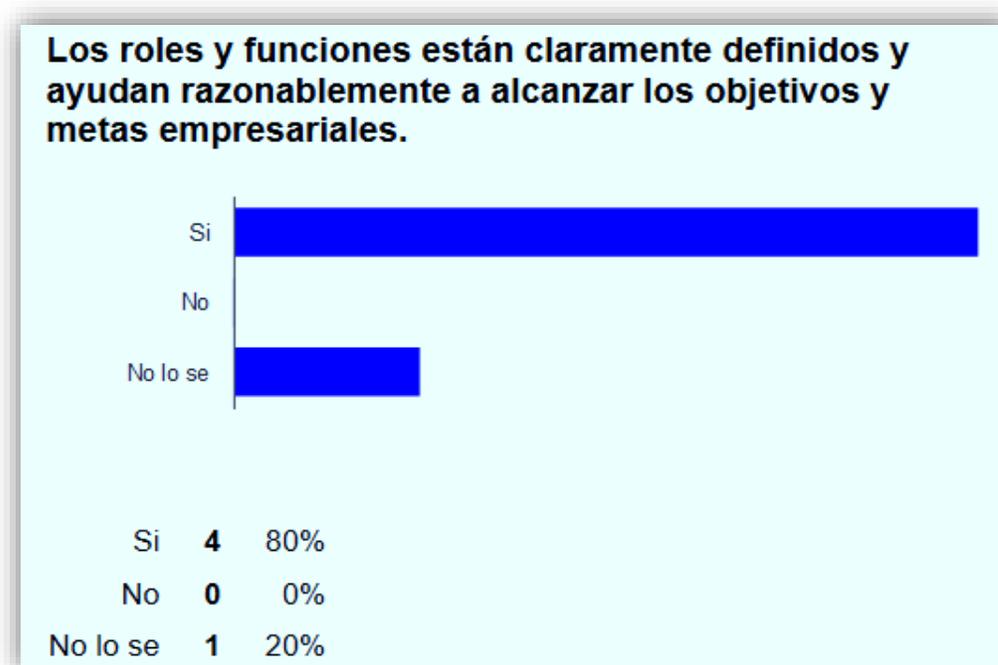
En este capítulo se muestra la esencia de los hallazgos encontrados, datos que fueron obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados a la muestra seleccionada, así mismo se muestra el análisis e interpretación de los mismos, el cual permite determinar la situación actual del departamento, con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. En esta etapa del proceso de investigación se procede a sistematizar los datos recolectados a fin de explicar e interpretar la relación que expresan las variables estudiadas.

### 4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

#### 4.1.1 ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO

Con la finalidad de obtener elementos de importancia, se presentan los principales hallazgos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores del departamento, abordados desde el punto de vista del enfoque cuantitativo de la investigación, mismos que se muestran a continuación, para cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta.

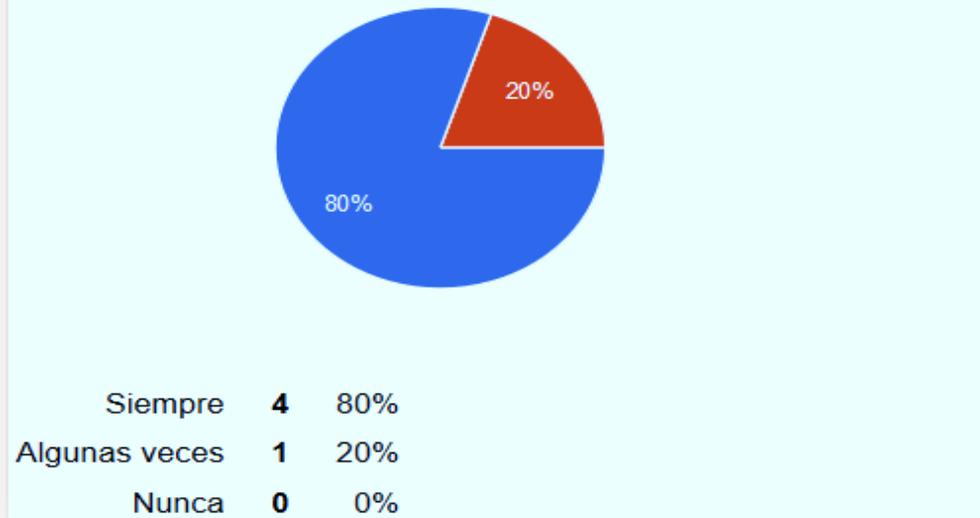
Es válido mencionar que dicha encuesta fue aplicada directamente en línea, mediante la plataforma de Google, utilizando la herramienta de formularios de Google Forms y que la misma fue remitida a cada uno de quienes integran CRT como departamento, 6 colaboradores en total. No obstante lo anterior, solamente recibimos respuestas de 5 colaboradores, con las cuales efectuaremos el análisis respectivo.



**Figura 9. Roles y funciones claramente definidos.**

Los colaboradores del departamento de CRT World Tours, con un 80% del total de la muestra indican tener claras sus funciones, por lo que demuestra que sus labores son enfocadas hacia fin por el cual fueron contratados, mientras que el 20% no se encuentra seguro de cual es su rol dentro del mismo, esto puede deberse a que es personal nuevo dentro del departamento ó por falta de involucramiento en actividades y tareas en el area de trabajo. Que el talento humano conozca en su totalidad cuales son sus funciones a realizar hara que puedan llevar a cabo sus asignaciones con eficiencia para el logro de las metas y objetivos propuestas.

**Como parte del talento humano que integra CRT World Tours, se exige un alto nivel de desempeño en las actividades que realiza.**



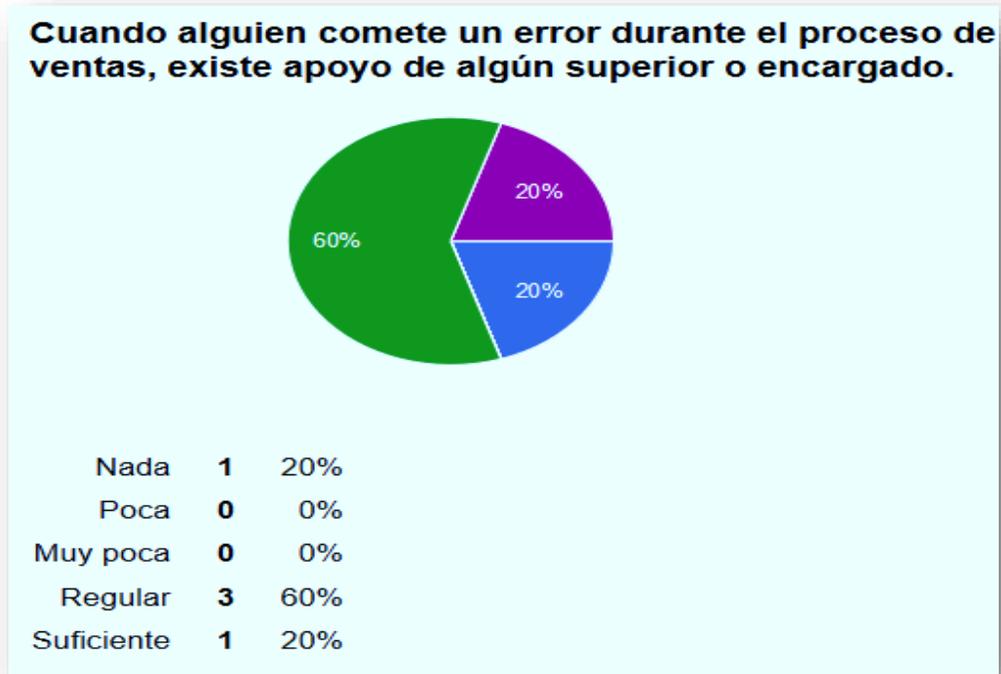
**Figura 10. Alto nivel de desempeño.**

En la figura 10 encontramos que el 80% del talento humano siente que hay un alto nivel de exigencia para la ejecución y finalización de las labores encomendadas, pero en cambio el 20% dice no sentirse así en todas las ocasiones, por lo que puede deberse a la carga laboral y exigencias que tenga cada una de las personas que laboran en este departamento.



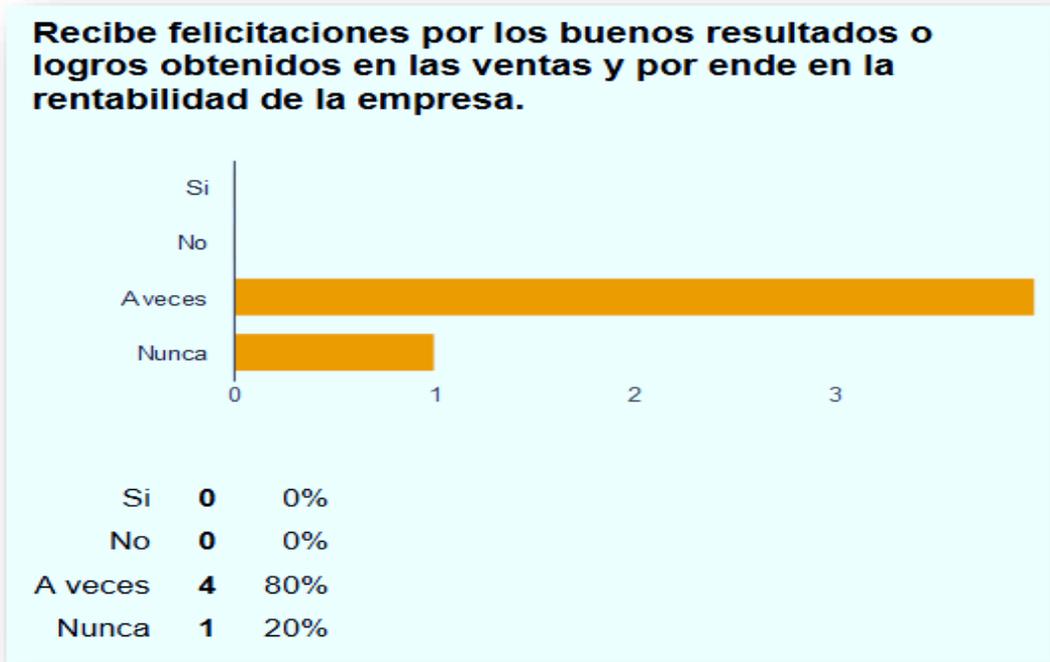
**Figura 11. Responsabilidades y funciones.**

En relación a la consulta sobre si los empleados asumen sus responsabilidades y funciones, el resultado obtenido fue que el 80% de los encuestados opinan que siempre se asumen las responsabilidades y funciones y solo uno de los colaboradores del departamento manifestó que solo algunas veces, lo cual representa un 20% de la población encuestada. Por lo anterior habrá que retomar el tema de la concientización en cada colaborador y enfatizar la importancia relativa del buen desempeño de las funciones.



**Figura 12. Apoyo de superiores.**

En la figura 12 podemos observar que existe un 20% que menciona no tener apoyo de parte de sus autoridades, pudiendo provocar baja en la productividad de este elemento del talento humano, otro 20% opina lo contrario e indica que es suficiente el apoyo que recibe para el desarrollo de sus funciones, pero sin embargo hay un 60% consideran que es regular, denotando claramente que hay una desigualdad de apoyo que se le brinda a todas las personas que laboran en este departamento.



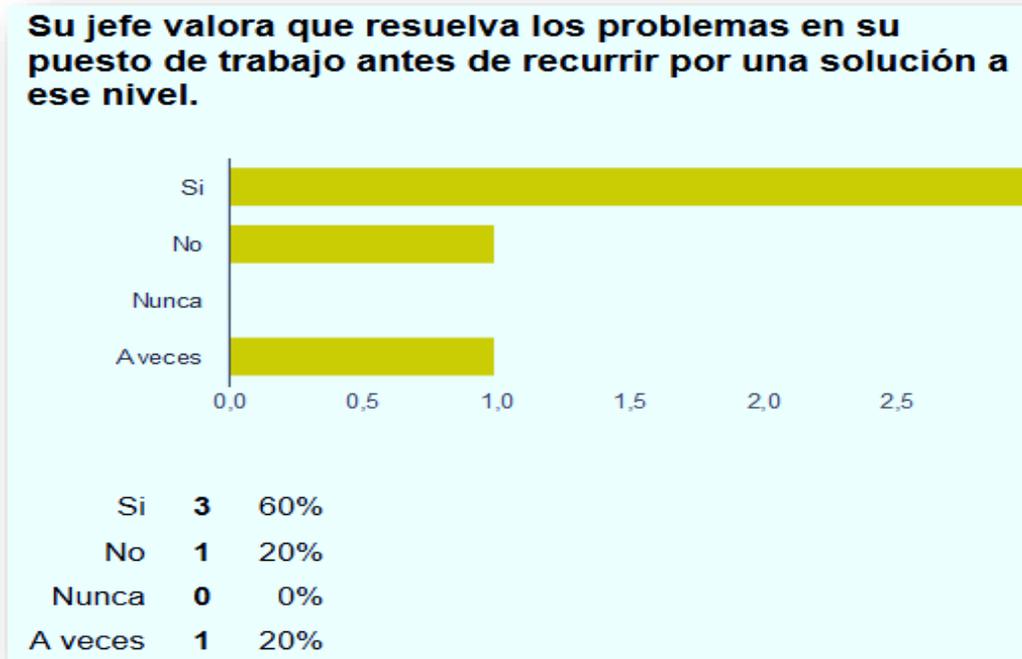
**Figura 13. Felicitaciones sobre resultados.**

Del talento humano encuestado, el 80% indico que a veces reciben felicitaciones por los logros obtenidos en las metas de ventas previamente establecidas y solo el 20% dice nunca haber recibido este tipo de elogios por sus logros obtenidos. Dejando claro el escenario es vital que exista paridad y reconocimiento por las autoridades de manera general con el personal ya que puede ser un factor influyente que se refleje en el trato con los clientes.



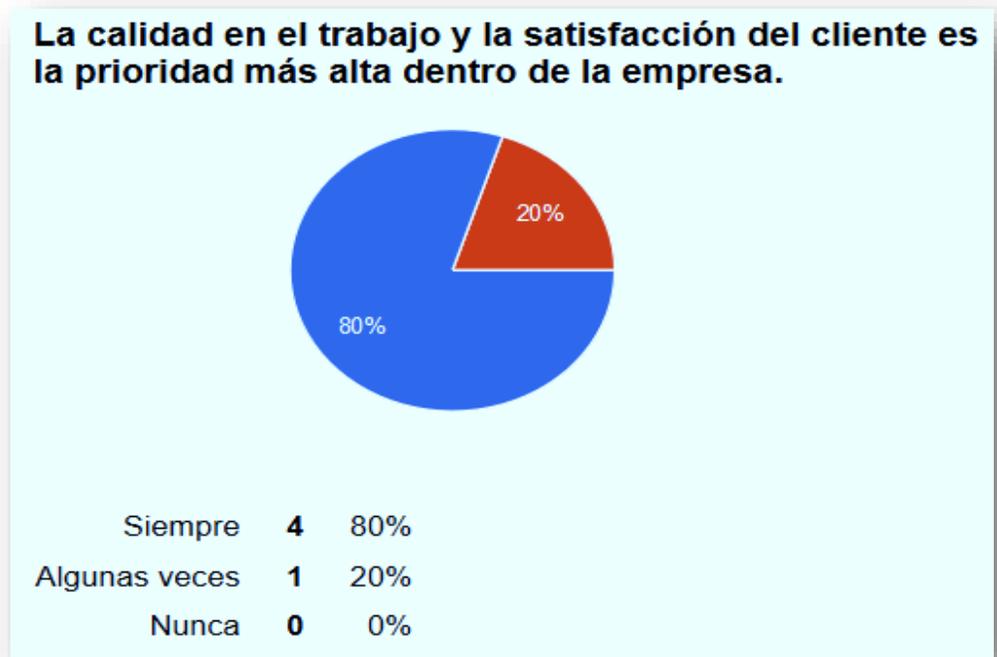
**Figura 14. Resultados desapercibidos.**

En la figura 14 encontramos que el 40% del talento humano sienten que sus resultados son en vano ya que pasan desapercibidos, un 20% indicaron que no pasan desapercibidos, otro 20% dicen que a veces suelen pasar desapercibidos los resultados y el otro 20% restante calificaron que nunca, lo cual refleja que no hay uniformidad para reconocer al personal, refleja deficiencia en su cultura organizacional. Por lo que debe de fortalecerse si desea mantener a su personal satisfecho.



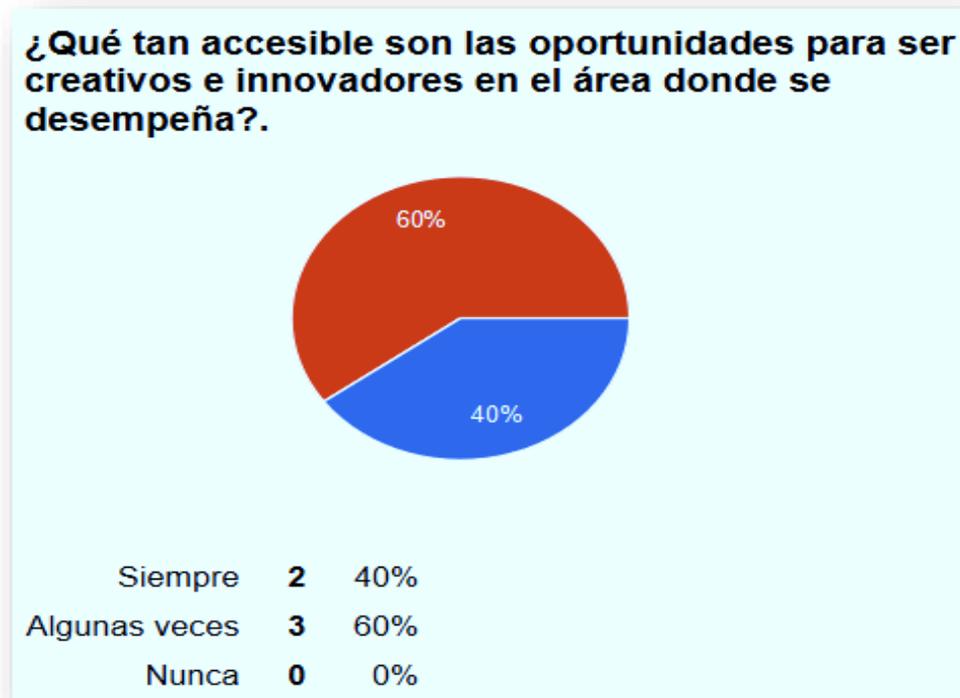
**Figura 15. Valoración de resolución de problemas.**

Los encuestados al consultarles si su jefe valora la resolución de problemas antes de recurrir a ellos, el 60% dicen que sí, un 20% manifestaron que solo a veces y a su vez otro 20% restante del total aplicadas indicaron que no se valora la respuesta que da ante problemas. Esta situación de desinterés de parte de las autoridades, por dar valor a la autonomía del empleado, así como su reconocimiento por la valiosa gestión. Refleja la importancia de hacer un plan estratégico donde se consideren estos aspectos



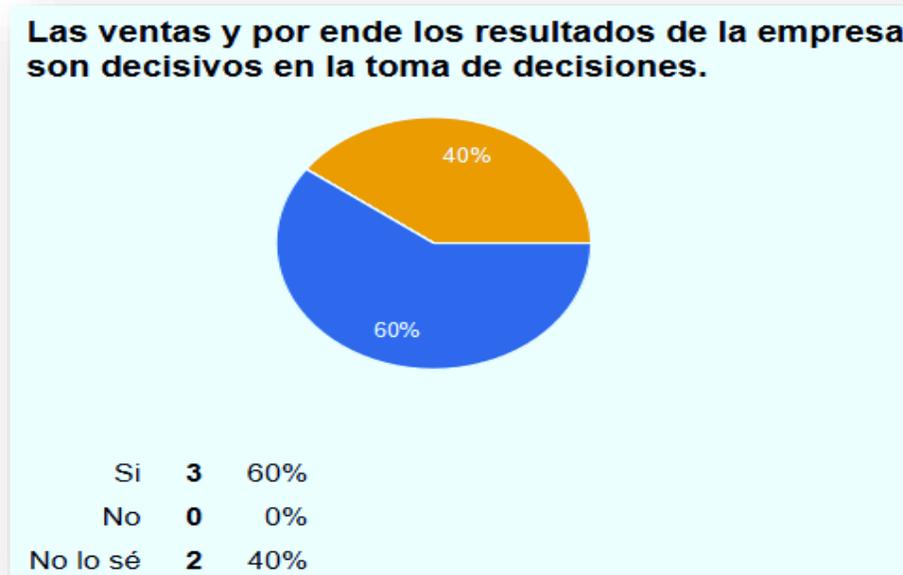
**Figura 16. Calidad y satisfacción del cliente.**

En la figura 16 el 80% manifestaron que siempre la prioridad es la calidad en el trabajo y la satisfacción del cliente mientras que solo el 20% indica que algunas veces son prioridad. Aquí se puede diferenciar una clara tendencia a que el cliente es el centro para el funcionamiento correcto de CRT World Tours. En conclusión la calidad en el trabajo y en los servicios ofertados a los clientes son bajo estándares, es muy probable que logre la satisfacción del cliente, haciéndole sentir que es la prioridad número uno.



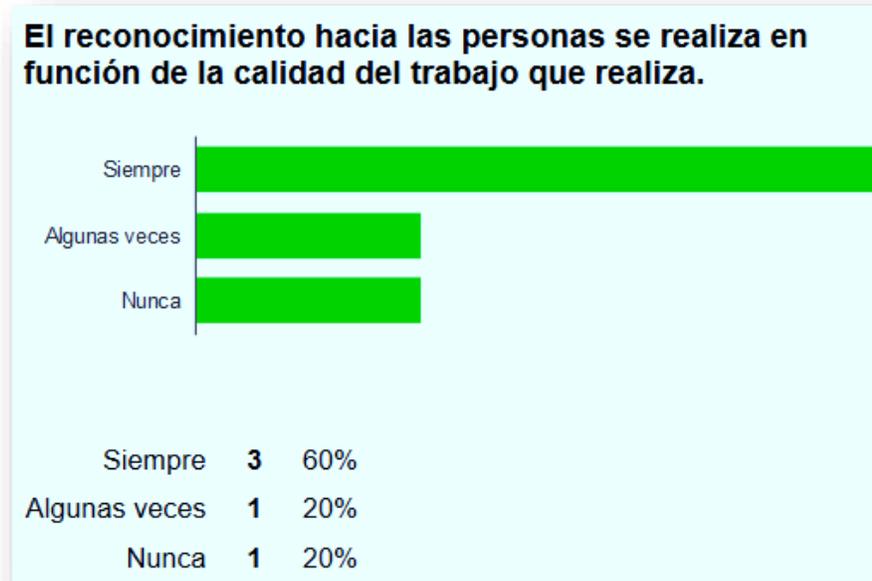
**Figura 17. Creatividad e innovación.**

En relación al tema de la creatividad y la innovación, el 60% indican que algunas veces hay oportunidades de demostrar la creatividad y la innovación y el 40% restante de la muestra evaluada opinaron, que siempre tienen la oportunidad de ser creativos e innovadores. Puede representar una debilidad en la distribución de funciones dentro del departamento.



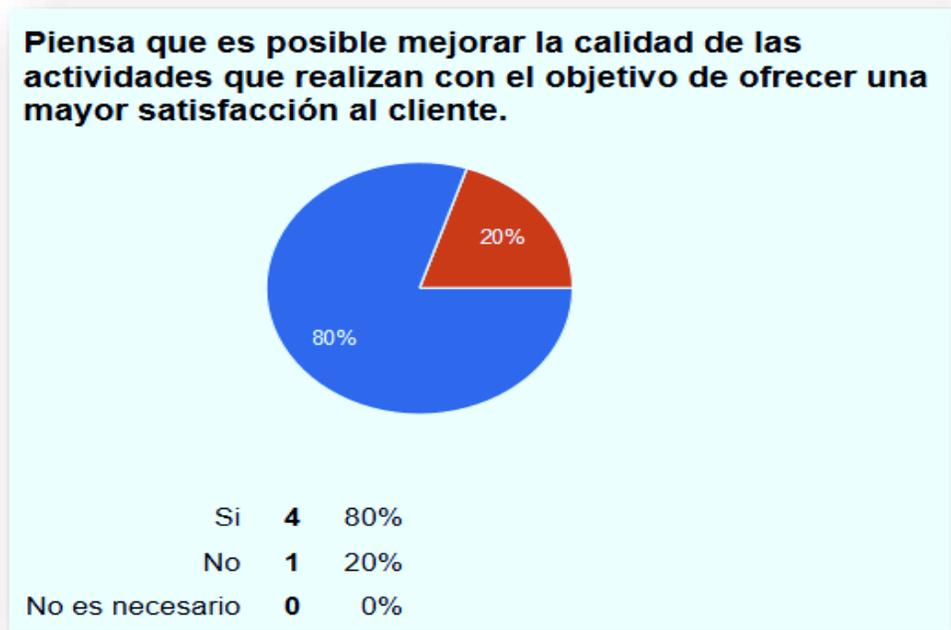
**Figura 18. Ventas y toma de decisiones.**

Los resultados obtenidos indican que solo el 60%, de los encuestados dicen saber que las ventas son uno de los factores decisivos e importantes para la toma de decisiones de CRT, ya que es el giro principal. Y el 40% restante indicaron que no conocen o no saben si las ventas son un factor influyente para la toma de decisiones. Cuando no se tiene claro de parte del talento humano, el fin o giro principal de la empresa puede este servir como vía para que se generen falsos prospectos. Por lo anterior es de suma importancia la retroalimentación de forma oportuna de parte de la gerencia y la socialización oportuna de los resultados de CRT, bien sea mensual o por lo menos de forma trimestral.



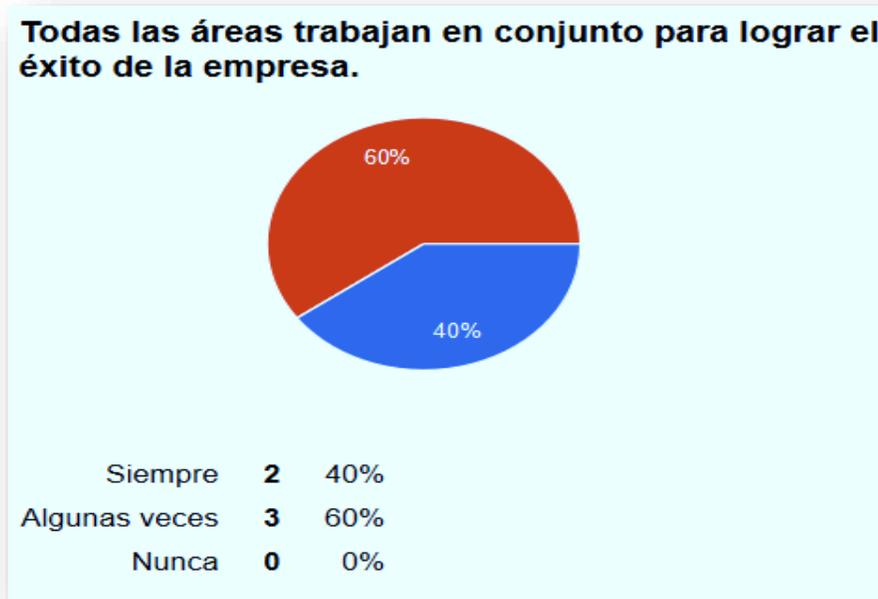
**Figura 19. Reconocimiento sobre calidad de trabajo.**

En la figura 19 podemos observar que el 60% indican que reciben reconocimiento sobre el trabajo que presentan, el 20% indica que algunas veces, y el 20% restante menciona que nunca se reconoce el trabajo que realizan en función de la calidad con la cual es desempeñado. Si esto sigue así el personal estará desmotivado y por ende puede llegar a bajar su rendimiento de trabajo. Sin embargo el reconocimiento al personal eficiente es fundamental para que exista satisfacción laboral.



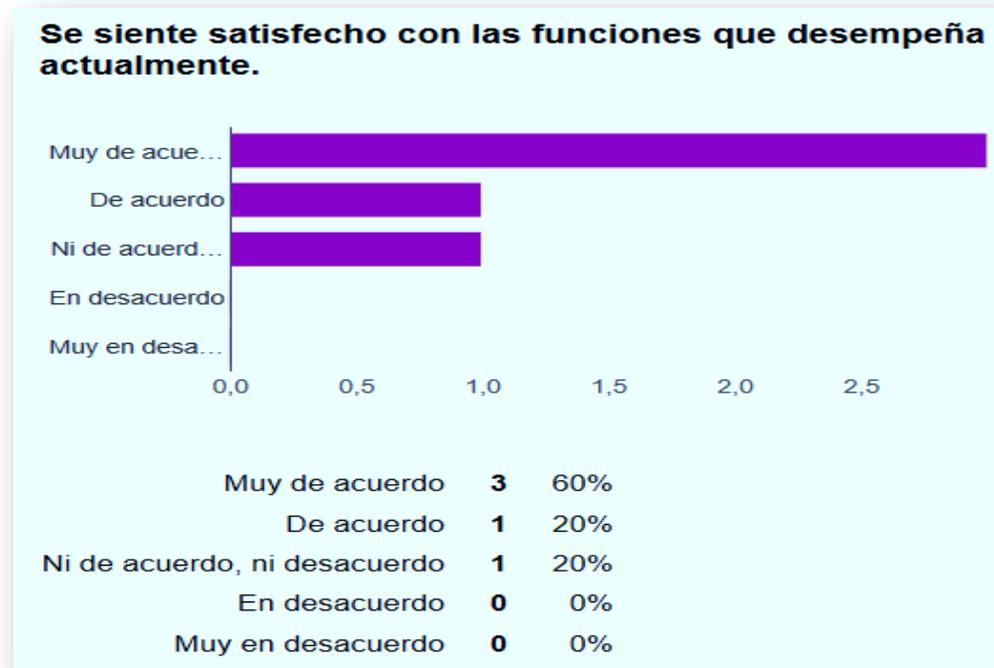
**Figura 20. Calidad sobre satisfacción del cliente.**

Esta respuesta resulto favorable en un 80%, para quienes opinan que si es posible mejorar la calidad de los servicios y solo el 20% piensan que no es posible. Marcando una clara tendencia a volver eficiente su trabajo para el logro de objetivos Es de importancia hacer énfasis en cada uno de los colaboradores que un trabajo enfocado en la calidad de los servicios que ofrecen, conlleva de forma implícita una mayor satisfacción del cliente, solo de esa forma mejoraremos esta tendencia..



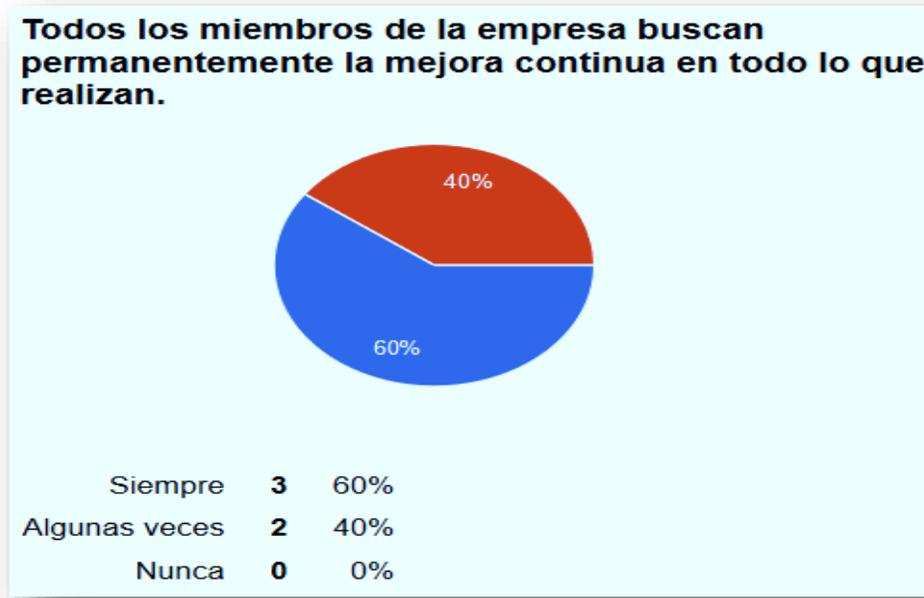
**Figura 21. Trabajo en equipo.**

El talento humano menciona en un 40% que todas las áreas trabajan en conjunto, el 60% en cambio dicen que algunas veces, la tendencia se marca en que el esfuerzo en trabajar en conjunto en CRT World Tours genera sinergia con los demás departamentos. Sobre este hecho es importante enfatizar que el trabajo en equipo hoy en día, es una de las habilidades directivas que todo ejecutivo debe tener para alcanzar el éxito, en tal sentido es necesario enfatizar que si queremos lograr el éxito empresarial de igual forma se debe dejar plenamente establecido la importancia del trabajo en equipo.



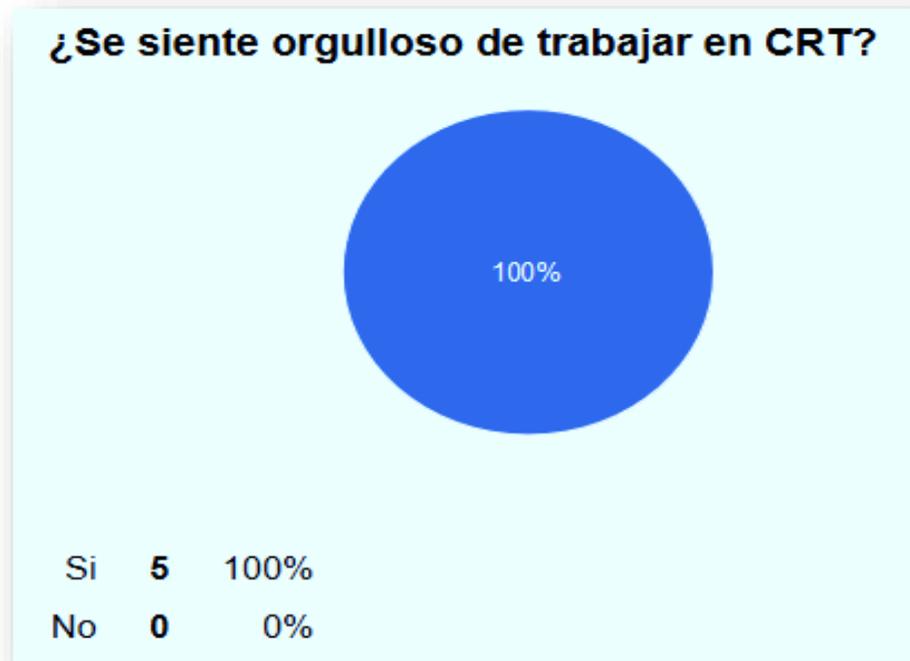
**Figura 22. Satisfacción de funciones.**

Como se observa en esta figura el 60% de los encuestados indican sentirse satisfechos con las funciones que actualmente realizan, un 20% indican que están de acuerdo y el otro 20% que ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo anterior se concluye que así como es importante conocer la satisfacción del cliente, asimismo se considera fundamental evaluar la satisfacción de los colaboradores. Este puede ser el elemento diferenciador para que el departamento atraiga clientes satisfechos y por ende buenos resultados para CRT.



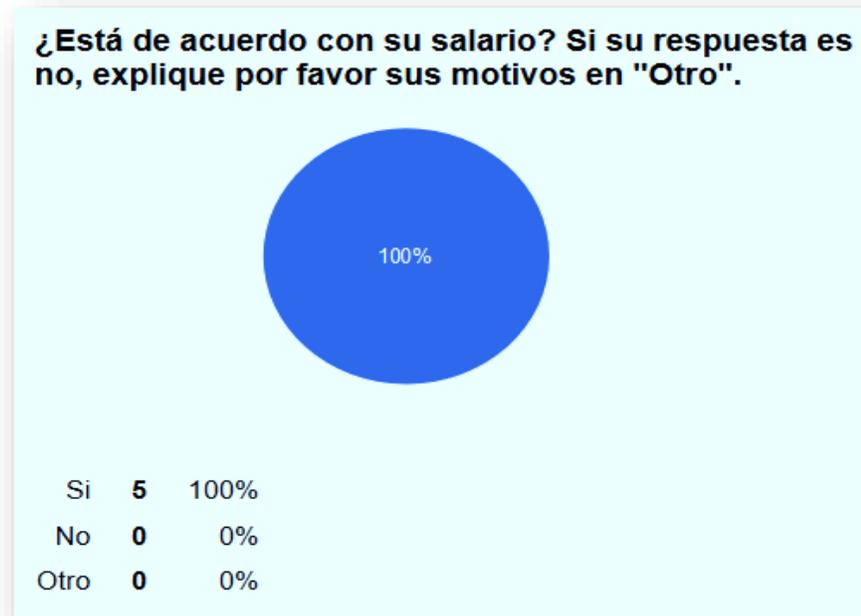
**Figura 23. Mejora continua.**

El 60% del personal dice que siempre están en la mejora continua, el 40% dice que algunas veces. Por la inestabilidad que refleja el talento humano de seguir los objetivos para lograr la mejora continua puede indicar una falta de estructura en la administración que permita que estos se puedan sentir confiados que cada logro y avance en su trabajo sea de beneficio mutuo. Es importante enfatizar que debe de existir un enfoque permanente de mejora continua en todas las aéreas de las organizaciones y/o empresas y no esta demás que CRT World Tours como departamento lo empiece a hacer.



**Figura 24. Orgulloso de trabajar en CRT.**

En la figura 24 podemos apreciar la conformidad y el grado de satisfacción que les produce a la totalidad de empleados de CRT World Tours. Mostrándose el 100% en el mismo sentir por el departamento.



**Figura 25. Satisfacción salarial.**

Con un porcentaje del 100% corresponde al hecho de que todos los colaboradores encuestados, se encuentran de acuerdo con el salario que devengan, implicando conformidad en su personal ya que consideran que su remuneración es propicia para laborar en este departamento. Como información adicional podemos confirmar que 3 de los 5 colaboradores que respondieron son solteros y los 2 restantes son casados (y sus parejas laboran por lo que hay doble ingreso en el hogar). Lo que puede ser un indicador de la satisfacción de los mismos.



**Figura 26. Valoración del respeto.**

Los resultados obtenidos sobre esta consulta, muestran una respuesta del 100% que corresponden a que si es tratado el talento humano de parte de sus autoridades con respeto. Esto implica un factor que suma para contribuir que el clima laboral dentro de este departamento sea armonioso, mismo que a su vez contribuye a que el colaborador se sienta seguro de su rol y empoderamiento que ha sido otorgado mediante su puesto de trabajo.



**Figura 27. Preferencias de colaboradores.**

En CRT World Tours como departamento, un 60% dice sentir mayor grado de preferencia por algunos de sus compañeros, pero sin embargo el 40% no ven que esto sea así. Es aquí donde radica la importancia en la comunicación que brindan los jefes a todos los colaboradores, para que en esto no se genere una percepción errónea conforme a que existan preferencias de algún tipo.

Como conclusión final de las encuestas aplicadas al talento humano de CRT, podemos decir que los resultados obtenidos, evidencian que hace falta mucho por hacer dentro del departamento, ya que CRT no tiene definidas, una visión y misión por la cual se trabaja día a día, también de objetivos generales y específicos, de corto, mediano o largo plazo en ese sentido, al no tener claramente definidos metas ni objetivos, no se pueden medir resultados, por otro lado hay que fortalecer la marca en el mercado nacional, es necesario abrir la mentalidad hacia trabajo en equipo, falta retroalimentación de parte de la gerencia, no existe comunicación efectiva, es necesario promover más a CRT y a las marcas que representa, en ese sentido hay que desarrollar y promover más paquetes turísticos y por último es importante definir mejor las tareas de cada uno de los colaboradores y respetar el cumplimiento de las mismas.

#### 4.1.2 ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES POTENCIALES

CRT World Tours por la falta de base de datos de clientes no tiene perfiles definidos, que permitan aplicar una encuesta que nos reafirme la frecuencia de compra y/o productos de preferencias entre otros, razón por la cual se decidió realizar la encuesta a clientes potenciales. Quienes forman parte de la población económicamente activas de Tegucigalpa.

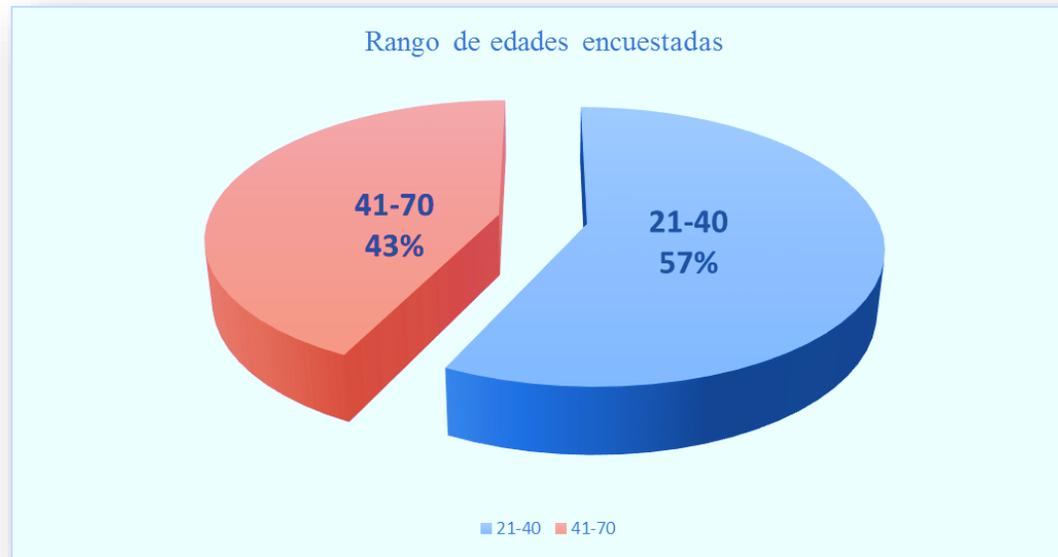
Con el objetivo principal de recopilar elementos valiosos, para conocer las preferencias de los clientes, el posicionamiento de mercado y reconocimiento de CRT, como marca, se presentan los principales hallazgos obtenidos de la encuesta aplicada a clientes potenciales vistos desde el punto de vista del enfoque cualitativo de la investigación, dichos clientes fueron seleccionados de forma al azar, mediante encuestas enviadas en línea con la tecnología de google, mediante la herramienta de google forms. A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta aplicada.

## Datos Demográficos



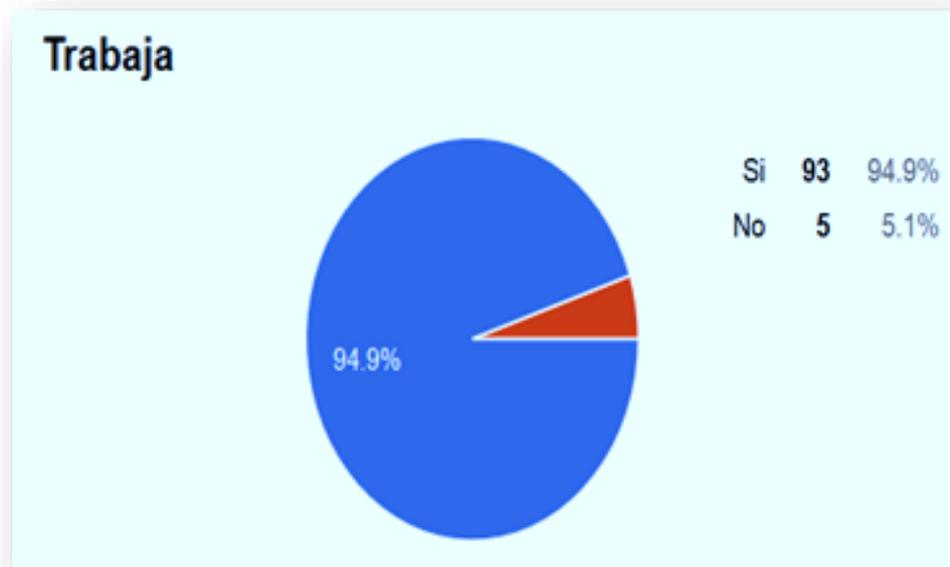
**Figura 28. Encuestas por género.**

Esta figura muestra el total de encuestas aplicadas, donde se puede ver claramente que se encuestaron 98 personas, de los cuales 39 son del sexo masculino y 59 del sexo femenino, con un 39.8% y 60.20% respectivamente. Se observa una tendencia más alta en el género femenino, por tanto significa que existe mayor oportunidad de atraer a las mujeres como nuestros principales clientes potenciales.



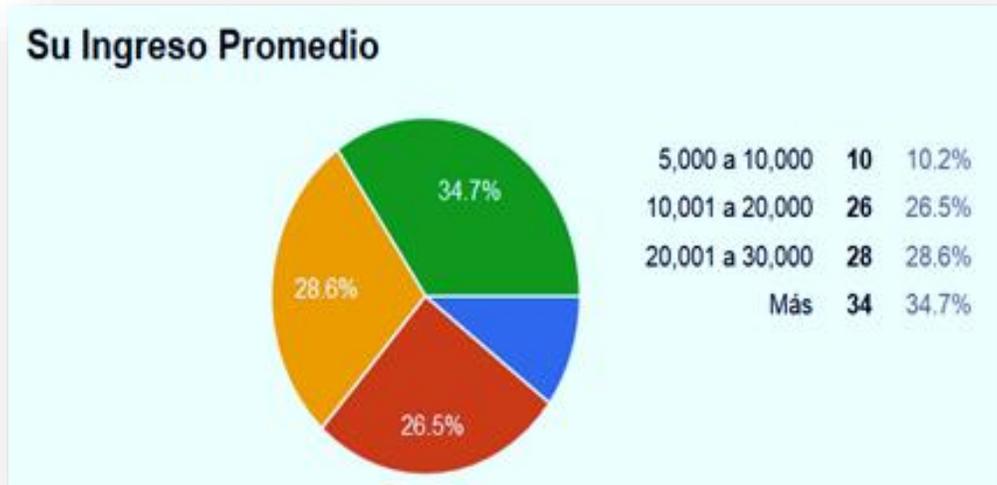
**Figura 29. Edades encuestadas.**

Las encuestas fueron aplicadas a personas en edades comprendidas en un rango de 41 a 70 años de edad, que representan un 43% del total de la población y el otro 57% está comprendido entre un rango de edades de 21 a 40 años, quienes serán los posibles clientes potenciales para CRT.



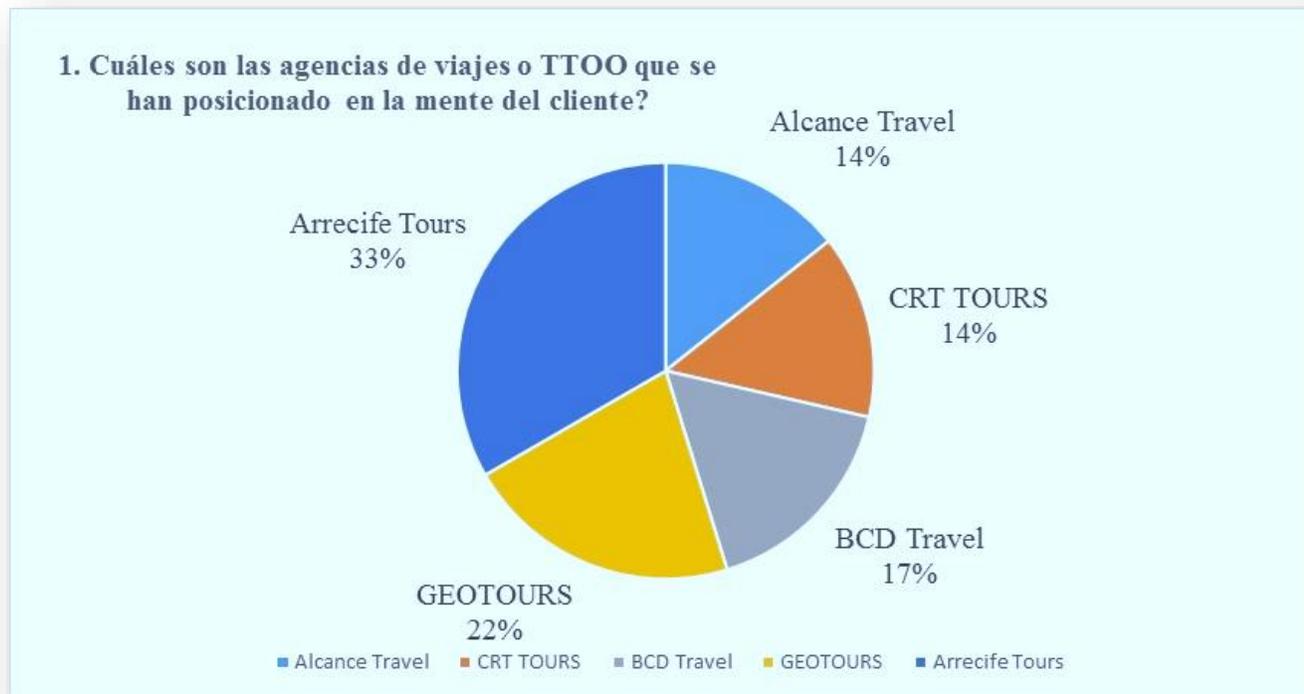
**Figura 30. Estatus laboral**

Tal como se observa en la figura 30 encontramos que el 94.9% de los encuestados representan una oportunidad para la colocación de servicios, ya que estos laboran actualmente. Y representando un 5.1% indica no estar laborando actualmente.



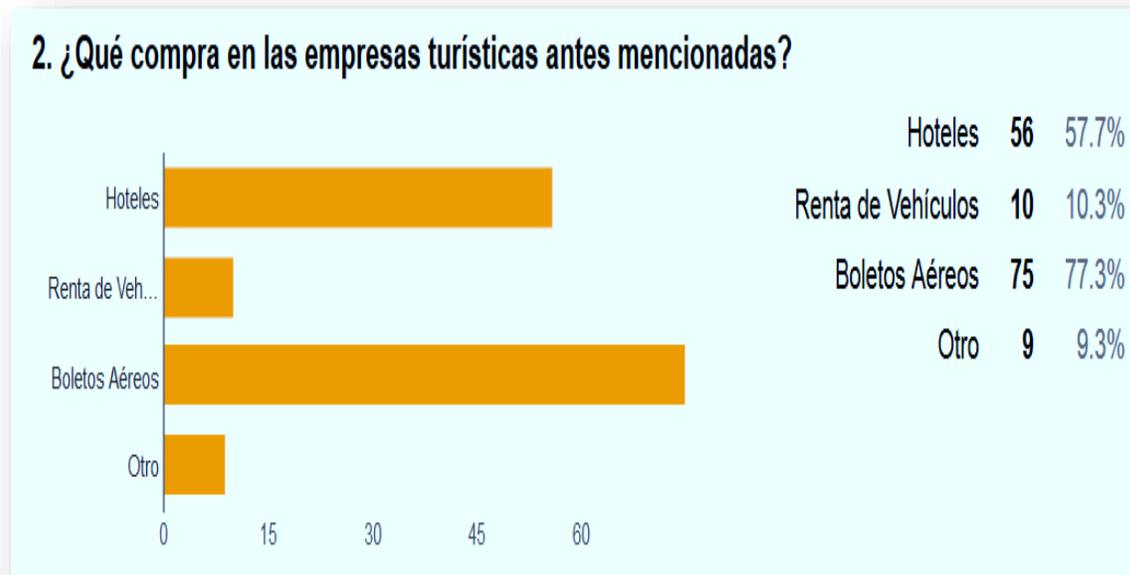
**Figura 31. Ingreso promedio.**

En esta encuesta se solicitó que el cliente potencial brindará un ingreso promedio que percibe y representando el 34.7% resultó que recibe salarios de más de L. 30,000.00, el 28.6% con sueldos entre L. 20,001.00 a L. 30,000.00, el 26.5% esta en L.10,001.00 a L. 20,000.00, quedando un 10.2% con salarios de L. 5,000.00 a L. 10,000.00. representando el 80.08% del total en ingresos desde 10,001 a más, se identifica una clara oportunidad de colocación de servicios a nuevos clientes, que cuentan con la capacidad adquisitiva para comprar los productos que ofrece CRT World Tour como prestador de servicios turísticos.



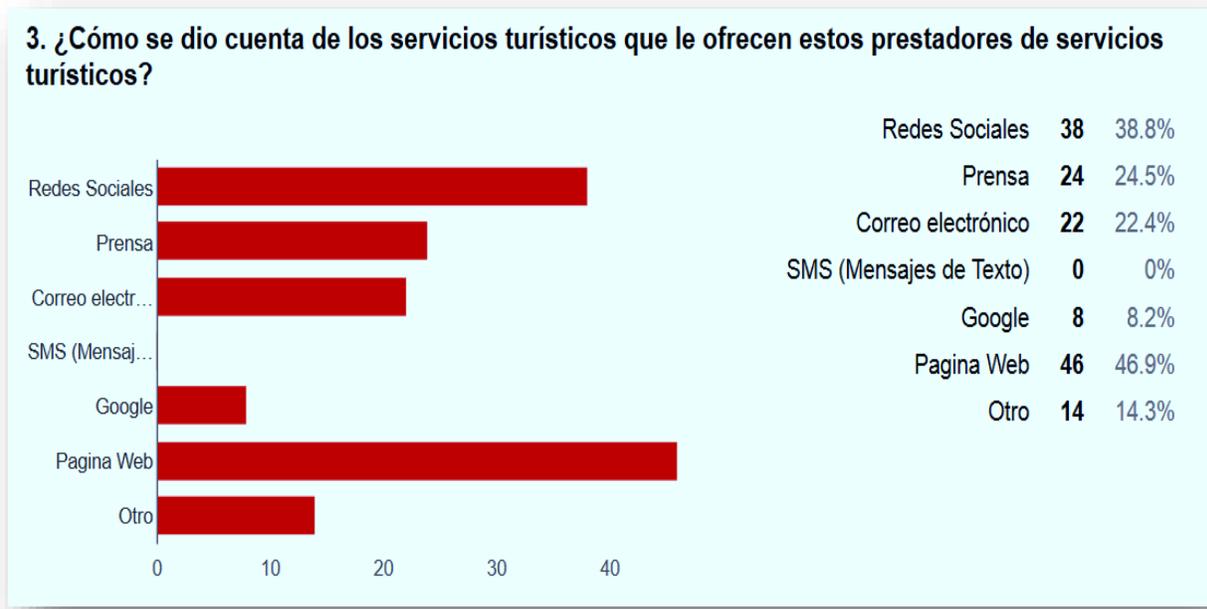
**Figura 32. Posicionamiento de mercado.**

En la figura 32, los encuestados el 33% que el primer lugar en el que piensan para planificar sus viajes es Arrecife Tours, el 17% y 14% respondieron Alcance Travel y BCD Travel estas son la misma empresa por lo que le correspondería un 31% de la población, un 22% en Geotours y 14% a CRT World Tours ambos pertenecen a la misma empresa indicando que un 36% reconocen por una marca u otra y esto hace que el cliente se interese por adquirir servicios con está.



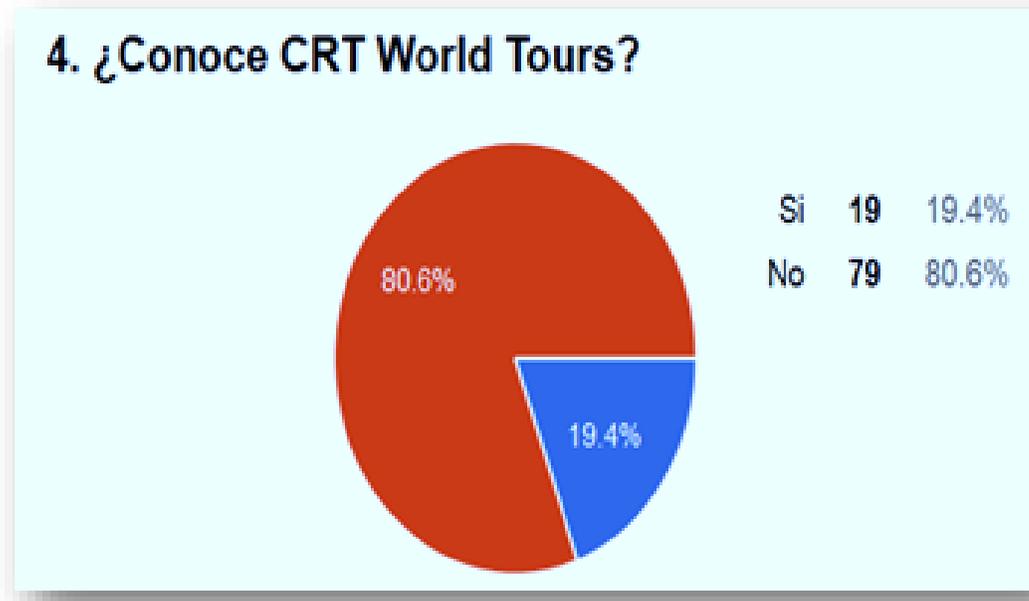
**Figura 33. Tipo de servicios adquiridos.**

Los servicios que adquieren las personas encuestadas representan en un 75% a la compra de boletos aéreos, el 57.7% a hoteles. Con estos dos primeros servicios que constituyen la mayor parte de los encuestados brinda oportunidad que al cliente que visite por la adquisición de un uno de estos servicios, se le puede vender también estadía como servicio complementario. Y aun con la opción de rentar vehiculo que representa el 10.3% que dicen comprar en agencia o tour operadores. Un 9.3% compra algún otro tipo de servicio en estas empresas.



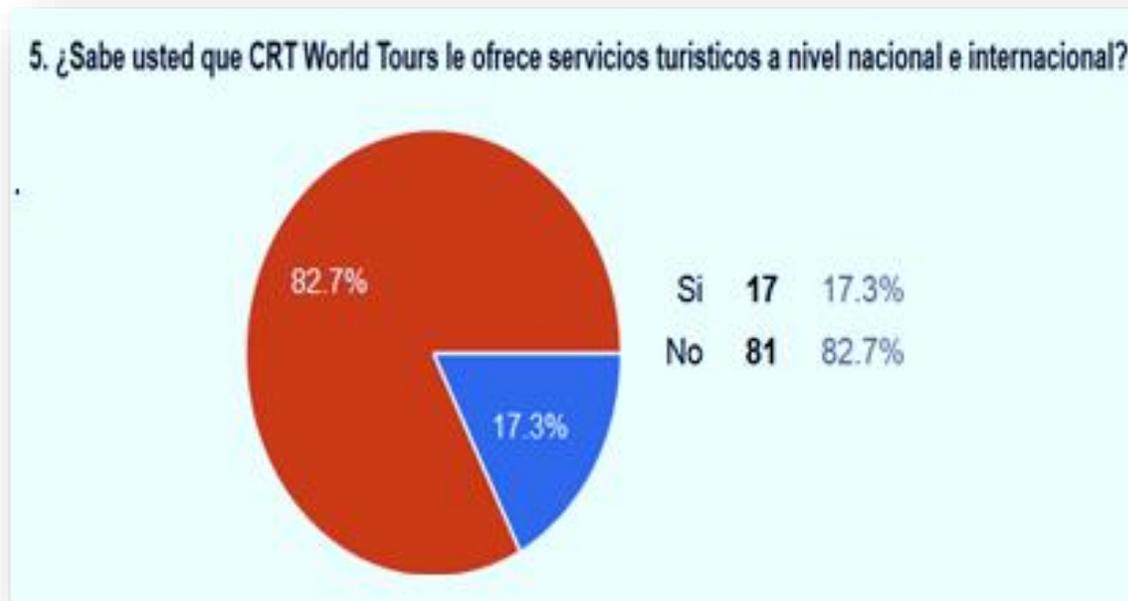
**Figura 34. Medio por el cual se informó de la existencia del prestador turístico.**

En esta figura se muestra el medio por el cual los clientes potenciales a los que se les aplicó esta encuesta, se informaron de la existencia de servicios turísticos de interés para ellos. El 46.9% mencionó que fue a través de su página web, el 38.8% a redes sociales, estos últimos dos representan la gran mayoría posicionándose como los medios que brindan una oportunidad para que se conozca la oferta de CRT World Tours y la colocación de sus servicios, mientras que el 24.5% por prensa, el 22.4% por correo electrónico, el 14.3% dice que otro, el 8.2% por Google y un 0% a SMS (mensajes de texto). Estos resultados nos brindan una brecha clara en que si se desea que CRT World Tours se conozca debe buscar difundirse quién es y qué puede hacer el cliente en ella, para que adquiera nuevos clientes.



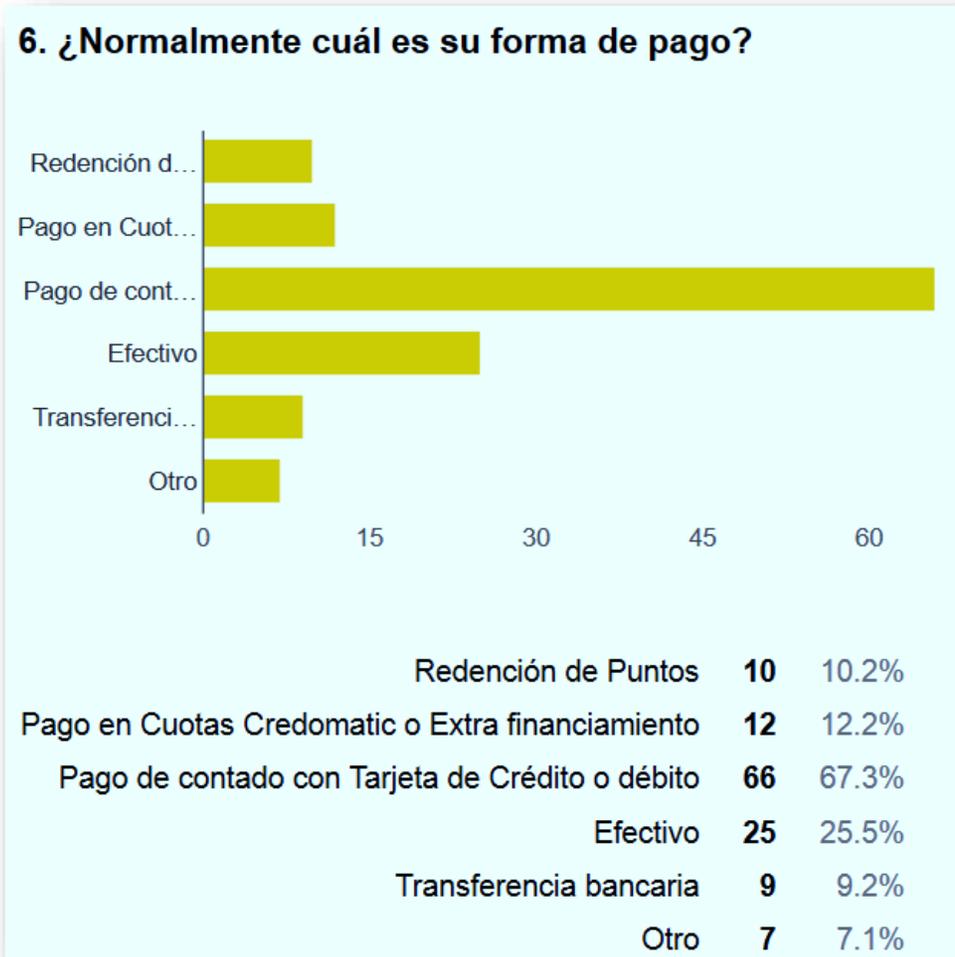
**Figura 35. Sabe de la existencia de CRT World Tours**

El 80.6% de los encuestados dicen no conocer a CRT World Tours, colocándola en una desventaja clara en el Distrito Central, ya que si este no es conocido se reduce la oportunidad de colocar sus productos a los clientes. Aunque un 19.4% dice conocerla no representa la mayoría. Por lo tanto es necesario urgentemente buscar estrategias para darse a conocer ante los clientes potenciales y buscar un posicionamiento en la mente del consumidor ya que la competencia esta vendiendo el 80.6% de los productos turísticos que se venden en el distrito central.



**Figura 36. Conoce el tipo de servicios que le ofrece CRT World Tours.**

Anteriormente se consulto si se conocia a CRT World Tours como un lugar donde adquirir sus servicios, por lo que consecuentemente se pregunto que si conocia que con ellos puede adquirir servicios nacionales e intenacionales, se evidencio que como no lo conocen en su gran mayoria el 82.7% desconoce que oferta y el 17.3% si sabe que es lo que puede adquirir con ellos. Se refleja la necesidad de que sea conocida por los clientes potenciales.



**Figura 37. Forma de pago.**

En la figura 37 los clientes potenciales encuestados se les consulto cual es su forma usual de pago, y el 67.3% hacen sus pago con tarjetas de crédito ó débito, el 25.5% a pago en efectivo, el 12.2% busca formas de financiamiento, el 10.2% realiza redención de puntos y un 7.1% indica usar otras formas de pago. Su tendencia principal es la compra de contado al prestador de servicios turístico, por lo que si los precios brindados son considerados aceptables por el cliente puede existir una alta provabilidad que adquieran con CRT World Tours sus servicios.

Sobre la pregunta No. 7 en la cual se consulto “**¿Qué le haría considerar comprarnos algún servicio turístico?**”, los resultados obtenidos reflejan el siguiente análisis:

Los clientes potenciales a los cuales se les aplico la encuesta, respondieron en su totalidad con una gran similitud en las mismas respuestas, que fueron buenos precios, promociones, conocer la empresa, la atención brindada, calidad de servicio y tiempo de respuesta. Después de haber recibido este tipo de comentarios, encontramos que CRT World Tours como departamento necesita contar con un plan estratégico que le permita posicionarse en la mente de los consumidores y a su vez generar oportunidades de colocación de más productos de los que pueda estar colocando actualmente, lo que confirma que las ventas probablemente han disminuido por dos razones:

- 1) La competencia está vendiendo lo que CRT no está ofreciendo en el mercado.
- 2) La competencia tiene mejor posicionamiento en el mercado, ya que un altísimo porcentaje de los encuestados no conocen CRT.

#### 4.1.3 ENTREVISTA FORMULADA AL JEFE DE OPERACIONES

Esta entrevista tiene como propósito conocer la opinión y percepción de los jefes que forman parte de CRT, tal como lo ha expresado quien fuera la jefa anterior quien manifiesta como conclusión lo siguiente: para que este departamento pueda ver que sus ingresos están incrementando, no solo en ventas, sino en cartera de clientes, es necesario que puedan promover de forma más agresiva su oferta, a su vez indica que si bien es cierto que el Cross-selling por ser una plataforma natural de un tour operador posee muchas bondades, porque abarca variedad de productos, indicó que se necesita que se fortalezca ya que en la actualidad se encuentran sin una estrategia comercial clara.

Asimismo, considera pertinente fortalecer las promociones que se hacen en este departamento, en el sentido que sean más frecuentes y sean estas enviadas constantemente a los clientes. Que se busque incentivar el lanzamiento de paquetes para grupos y formas diferentes de presentar el servicio al cliente. Menciona que CRT tiene un potencial muy grande el cual en ocasiones no se

logra aprovechar del todo, por la falta de apoyo de otros departamentos clave para el éxito del mismo.

- ✓ Entrevista a Jefe de Operaciones. (Anexo 3)

#### 4.1.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, es una herramienta de análisis con la cual se pretende efectuar un estudio a profundidad sobre la situación actual de una empresa en general, cualquiera que sea el rubro en la cual se desempeñen. Dentro de este análisis se evalúan ciertas peculiaridades internas propias de la empresa como ser las fortalezas y debilidades y a nivel externo como son las oportunidades y las amenazas.

Al conocer el detalle que nos proporciona el FODA, conocemos ciertas características sobre la situación actual de la empresa y podemos definir cuál será la mejor estrategia para implementar en el futuro. Para ello debemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo podemos aprovechar cada una de las fortalezas identificadas?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades y como debemos aprovecharlas?
- ✓ ¿Cómo podemos disminuir oportunamente las carencias o debilidades?
- ✓ ¿Qué podemos hacer para detener cada amenaza?

**Tabla 6. FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tecnología disponible	Posicionarse y dar a conocer a CRT como la primera opción en venta de productos turísticos.
Talento humano satisfecho con su remuneración salarial	Expandir las sucursales de CRT a nivel Nacional
Personal capacitado	Alianzas comerciales con empresas de productos complementarios.
Talento Humano con nivel de preparación adecuado	Manejo de grupos
Respaldo de marca	Cuentas corporativas (Propuestas de paquetes a empleados)
Alianzas comerciales	
Opciones de financiamiento	Convenios con proveedores de productos nacionales más vendidos en CRT World Tours
AMENAZAS	DEBILIDADES
Situación económica	Tiempos de respuesta/Más opciones
Situación política actual	Cartera de Producto
Promociones de la competencia	Horario de atención
Facilidad de pago de parte de otras empresas con representación bancaria.	Seguimiento al cliente
	Falta de Capacitación en destinos
Competidores con una fuerte estrategia de comercialización	Atención Telefónica
	Planificación/Organización

**Fo= Fortalezas internas con oportunidades externas.**

- ✓ Mantener buenas líneas de crédito con los proveedores de servicios, asimismo penetrar en el mercado con un buen desarrollo de productos turísticos y de esa forma diversificar el mercado y buscar un posicionamiento.

En ese sentido, utilizaríamos la estrategia de penetración en el mercado.

- ✓ Buscar siempre la innovación de productos y servicios turísticos, con la finalidad de estar siempre a la vanguardia en el mercado, hacer convenios, alianzas estratégicas, manejo de cuentas corporativas..

En ese sentido, estamos hablando de una estrategia de diferenciación de calidad.

- ✓ Sacar provecho de la credibilidad del grupo BAC y de esa forma buscar solidez en el mercado del sector turismo y aprovechar el respaldo de la marca.

Sobre lo anterior podemos mencionar la generación de una estrategia analizadora.

- ✓ Brindar servicios sin límites de horario por medio de servicios en línea, ofreciendo precios competitivos en un menor tiempo, por medio de su página web y de esa forma igualarse con la competencia.

#### **DO= Debilidades internas con oportunidades externas.**

- ✓ Buscar alianzas estratégicas con la finalidad de desarrollar el mercado y de esa forma mantenerse activa y volverse más competitiva y buscar un buen posicionamiento de marca.

Aquí estamos hablando de una estrategia de crecimiento continuo.

- ✓ Establecer mecanismos que muestren facilidades de pago diferentes, que logren incrementar las ventas y buscar el liderazgo en el mercado del sector turismo,

En este punto hablamos de una estrategia de maximización de ventas.

- ✓ Habilitar los servicios de comercio electrónico, para que los clientes puedan ejercer sus compras de una manera rápida y efectiva mediante los sistemas de crédito de tarjeta, utilizando los servicios tecnológicos con los que cuenta.

Aquí hablamos de una estrategia de diferenciación de servicios.

- ✓ Analizar cuáles son las posibilidades de expansión a nivel nacional y sacar ventaja de la competencia.

En este sentido estamos hablando de utilizar una estrategia exploradora y de expansión.

#### **FA= Fortalezas internas con amenazas externas.**

- ✓ Buscar los medios para realizar una gestión de publicidad agresiva en los diferentes medios de comunicación, como prensa hablada y escrita, así como en redes sociales.

Hablamos de una estrategia defensora y de explosión en el mercado de este sector.

- ✓ Mantener un buen ambiente laboral con los empleados y buscar siempre la excelencia en los servicios que ofrecen.

En este sentido hablamos de aplicar una estrategia de calidad en los servicios.

**da= debilidades internas con amenazas externas.**

- ✓ Definir políticas y procedimientos que conlleven a una buena gestión administrativa y buscar buenos mecanismos para el manejo del mercadeo de los servicios turísticos.

Aca hablamos de una estrategia Reactiva y estrategia de diferenciacion en el diseño.

- ✓ Mantener la excelencia en las relaciones laborales y de servicios, de forma tal que los colaboradores se mantengan con un buen ambiente de clima laboral.

En ese sentido estamos hablando de utilizar una estrategia de consolidacion de servicios.

#### 4.1.5 ANÁLISIS CAUSA Y EFECTO

En el diagrama de Ishikawa que se muestra en la figura 38 se identifican las causas asociadas al efecto principal que es la gestión administrativa y CRT World Tours es deficiente, las cuales están agrupadas por las siguientes categorías: medición, mano de obra, métodos, material, máquina y medio ambiente. Esta gráfica representa las relaciones entre las causas y efectos con el fin de encontrar respuestas para la mejora del proceso administrativo de este departamento.

La identificación del conjunto de factores básicos asociados a cada categoría ayudará a optimizar la calidad en los procesos administrativos y operativos. Resumiendo las categorías se detalla a continuación cada una de las áreas: en medición se reconoce que la falta de indicadores de solicitudes recibidas, enviadas y convertidas en venta, al igual que mediciones semestrales. Estos son elementos que limitan la capacidad de dar seguimiento a los oficiales a cargo.

En mano de obra se encontró que el personal se encuentra preparado con un nivel de educación al grado de licenciatura, sin embargo carece de capacitación orientada a la atención al cliente, también se encuentran algunos de los puestos en este departamento con falta de empoderamiento y reconocimiento de los logros alcanzados.

Otro elemento de Ishikawa es métodos se identifica deficiente manejo en la administración de tiempos y falta de una estrategia para la colocación de productos.

Maquina es parte del bosquejo de este diagrama, en el cual se incluyen los sistemas informáticos, en CRT Wold Tours cuentan con los sistemas apropiados, pero sin embargo se carece del aprovechamiento en su totalidad de estas herramientas, que pueden facilitar aún más el trabajo de los oficiales. En material si bien es cierto cuentan con manuales operativos, no se conoce en su totalidad el personal la existencia de estos, los formatos de registro de clientes no son los adecuados, debido que hay información que no se refleja como el seguimiento de viaje de los clientes. Y por último en el medio ambiente, falta de igualdad de oportunidades, el no reconocimiento de logros del talento humano.

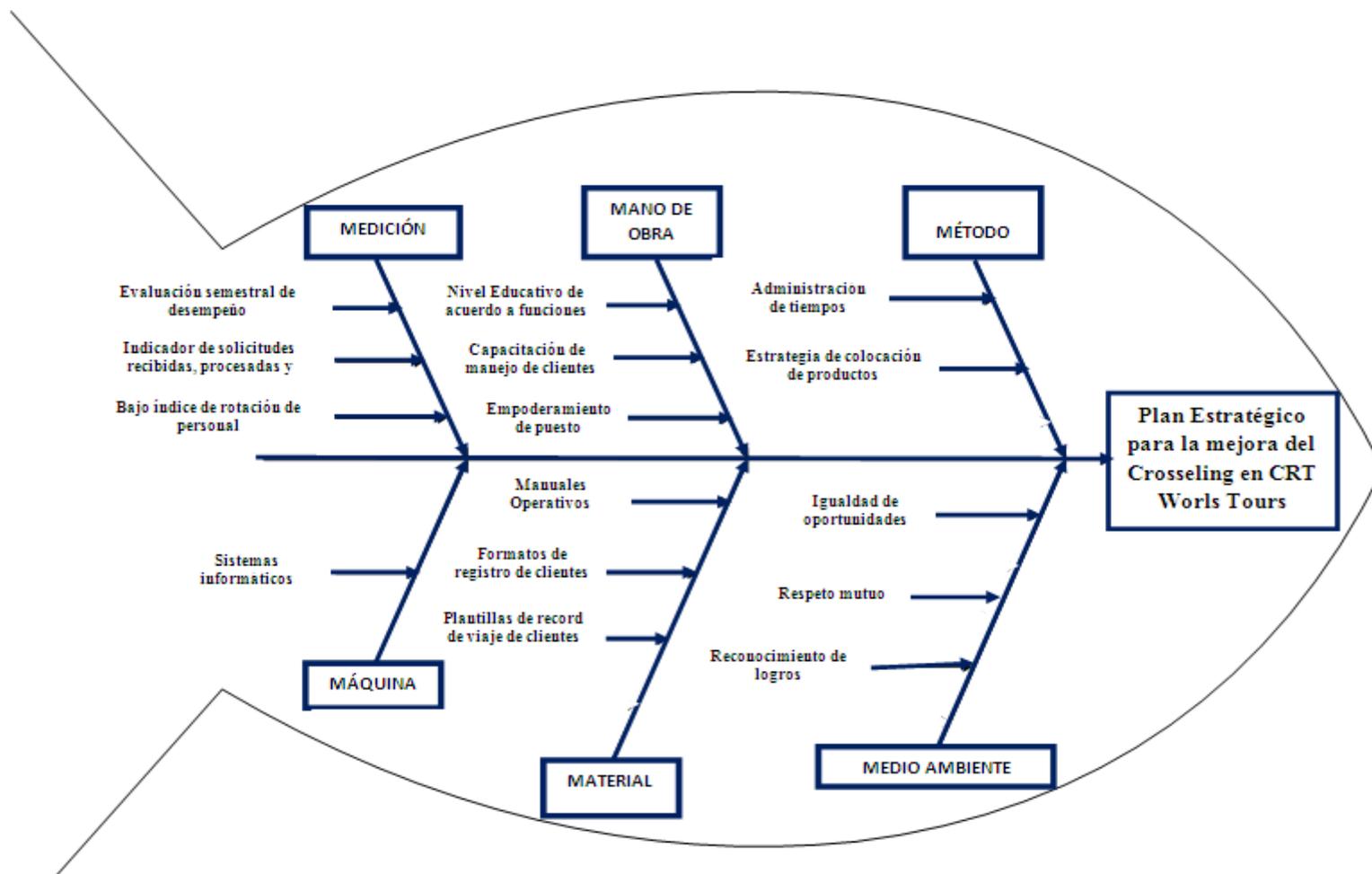


Figura 38. Análisis Causa y Efecto

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones en relación a las preguntas de investigación, objetivos y variables de estudio. Lo anterior se hace en base a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas, métodos de observación y análisis aplicados y la base de datos obtenida.

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Se identificó que CRT World Tours, no cuenta con elementos que contribuyan a colocar de manera eficiente, servicios y productos complementarios para que logre posicionarse en el mercado como la primera opción en compras de servicios turísticos, ya que carece de convenios y alianzas estratégicas para el surgimiento de nuevos mercados. Dichas alianzas no solo se reducen a proveedores turísticos, sino más bien, a la apertura de nuevas áreas donde surjan productos o servicios complementarios que se puedan ofrecer adicionalmente a los requeridos por el cliente.
2. Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, demuestran que las empresas de servicios turísticos en la actualidad no ofrecen un valor agregado, adicional a los servicios que el cliente requiere, que permitan obtener un vínculo de fidelización y a su vez lograr un posicionamiento en la mente del cliente, estrechando relaciones de servicios y brindando una experiencia única que supere sus expectativas y que marquen la diferencia en servicios.
3. Debido a los grandes cambios tecnológicos que se han experimentado a nivel mundial, el uso de la tecnología y las comunicaciones hoy en día es un factor fundamental en todas las empresas, sin importar el giro al cual se dediquen, ya que nos permiten acceder en tiempo real y procesar cualquier información desde cualquier parte del mundo. Es por ello que se hace primordial el uso de la tecnología como herramienta principal, ya que genera competitividad

en cualquier sector empresarial y es un recurso de promoción masiva que permite competir de forma exitosa y garantizar la permanencia como empresa del sector turismo.

4. Bajo ese contexto y con la definición del segmento de mercado al cual CRT World Tours dirigirá sus productos o servicios, para lograr que sus estrategias de captación de nuevos clientes estén bien dirigidas y logre posicionarse como proveedor de servicios turísticos número uno a nivel nacional, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la marca en el sector turismo y el posicionamiento en la mente de los consumidores.
5. Si bien es cierto el cross-selling es una plataforma natural de todo tour operador, la importancia de la misma radica en que no sólo aplica en productos como hoteles, alquiler de carros, venta de boletos aéreos, sino también en la venta de complementos y accesorios de viaje de todo tipo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Dentro de los principales retos que debe enfrentar CRT World Tours, se pueden mencionar los siguientes:

1. Definir una misión y visión que se encuentre alineada a la finalidad de la empresa a la cual pertenece CRT y que los valores estén enfocados en el mismo propósito, de esa forma quienes la integran puedan tener objetivos claros y bien definidos y que las metas sean medibles y cuantificables, logrando identificar plenamente hacia donde deben dirigir y enfocar todos sus esfuerzos y percibir hacia donde se están proyectando como departamento.
2. Implementar y adoptar nuevas prácticas y controles que conlleven a la generación de datos estadísticos que contengan la información básica y necesaria para tener un registro de datos históricos de los clientes como ser: llenado de fichas con datos demográficos y generales,

patrones históricos de ventas, datos preferenciales de consumo, gustos y preferencias de los clientes.

3. Desarrollar un plan de mercadeo para contribuir a fortalecer la gestión de publicidad y promoción con el área encargada de hacer esta función en la empresa, de forma tal que sea de ayuda para CRT, permitiéndole crear oportunidades para la colocación de nuevos productos y servicios, así como lograr la captación de nuevos clientes potenciales. Mercadeo incluye promoción (incluye redes sociales), publicidad, ventas, relaciones públicas entre otros. Esto puede lograrse a través de exposición de fotografías relacionadas con destinos para atraer clientes, presentaciones de libros relacionados con turismo, charlas de expertos en un destino que queremos promocionar.
4. Crear los mecanismos necesarios para que la administración logre empoderarse y que asuma con propiedad, compromiso y responsabilidad el reto de prepararse de forma constante y actualizarse regularmente en el uso de herramientas que le permitan estar a la vanguardia con la tecnología y el uso de la información, logrando con ello la implementación de nuevas prácticas y el establecimiento de controles que con el uso de herramientas innovadoras, le permitan mantenerse en el mercado y alcanzar el éxito con estándares de calidad en el desempeño de las actividades que ejerzan.
5. Buscar la forma de hacer alianzas estratégicas con marcas reconocidas, como ser: ropa deportiva o temática, accesorios que sean de utilidad para el viajero. También se puede ofrecer el servicio de guías turísticos, Kit de amenities (bloqueador solar, repelente, toalla, clenex entre otros), kit de primeros auxilios, maletas, brújula, GPS, etc.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se presenta el resultado final sobre la investigación efectuada, como un valor agregado a nuestro proyecto de tesis, el cual consiste en un plan estratégico de negocios que constituye una propuesta para dar respuesta al problema planteado que ha sido objeto de estudio durante el desarrollo de este proyecto de investigación.

### 6.1 PLAN DE ACCIÓN, ENFOCADO AL CROSS-SELLING.

#### 6.2 INTRODUCCIÓN

#### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

##### 6.3.1 REDEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN

##### 6.3.2 VALORES

##### 6.3.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

#### 6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

#### 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

#### 6.6 PROPUESTA DE FICHAS PARA OBTENCIÓN DE DATOS DE CLIENTES

#### 6.7 PROPUESTA DE ELEMENTOS A DESARROLLAR PARA PLAN DE MERCADEO

### 6.1 PLAN DE ACCIÓN, ENFOCADO AL CROSS-SELLING.

#### 6.2 INTRODUCCIÓN

Debido a que CRT World Tour necesita aumentar sus ingresos, se propone un plan de acción, enfocado a la venta cruzada o Cross-Selling, por medio del cual se puedan determinar los motivos por los cuales CRT, no logra incrementar las ventas, el cual contiene una propuesta rentable que tiene como objetivo ofrecer una mejora a su plataforma natural de servicio. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y partiendo de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, mismos que fueron orientados a la captación de clientes potenciales y a conocer el grado de satisfacción del talento humano del departamento, lo cual sirvió de sustento para facilitar una

propuesta que permitiera optimizar procesos mediante la generación de nuevas oportunidades en las cuales CRT World Tours, pueda implementar el Cross-Selling.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

#### 6.3.1 REDEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

##### **Misión Actual**

Brindamos con excelencia un servicio a nuestros clientes que les facilite la adquisición y financiamiento de servicios de viaje, a través de mecanismos de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a mejorar su calidad de vida; asimismo contribuir al desarrollo y autorrealización de los que laboramos en esta empresa y satisfacer las expectativas de nuestros accionistas.

##### **Propuesta de nueva Misión:**

Brindamos un servicio de calidad a nuestros clientes. Contribuyendo a hacer de la vida de los viajeros toda una experiencia inolvidable.

##### **Visión Actual**

Ser la primera opción de servicios de viaje en Honduras, aprovechando el liderazgo de BAC Credomatic Network en medios de pago y brindando así un valor agregado a nuestras Tarjetas.

##### **Propuesta de nueva Visión:**

Para el 2020 visualizamos ser el tour operador líder en la preparación de los viajes de sus clientes a nivel nacional e internacional, contando con altos niveles de calidad y con el sustento de nuestros valores asumiendo su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

### 6.3.2 VALORES

CRT World Tours se rige bajo los valores operacionales establecidos por el grupo financiero Bac-Credomatic por ser propiedad de esta empresa. Estos valores son: Integridad, responsabilidad e Innovación.

Con estos se busca que el departamento se involucre de forma integral en la aplicación de los mismos, por lo que se propone para cada uno, una propuesta de cómo hacerlo y medir su efectividad e impacto en este.

1. **Integridad:** Se preocupa por la imagen de sus colaboradores e institución. Manteniendo estándares de calidad a través del ISO 9000.

**Propuesta:** Para hacer del valor de la integridad, que sea vivencial la empresa debe preocuparse por desarrollar elementos como:

- ✓ Seminarios prácticos de cómo realizar prácticas sin faltar en la integridad.
- ✓ Envío de correos masivos donde se muestren sean videos, mensajes que son ejemplo de integridad.

**Medir:**

- ✓ Hacer relación de respuestas cruzadas con los resultados en encuestas de satisfacción de cliente.
- ✓ Poner a prueba a los colaboradores: por ejemplo; situaciones en donde encuentre algo de cierto valor para la empresa o un compañero.

2. **Responsabilidad:** Cada colaborador cuenta con empoderamiento y control de su puesto en la realización de sus actividades, a su vez es absolutamente responsable de sus propios actos y asume consecuencias en el caso de ser el factor problema, sea que haya sido ocasionado con intenciones o sin intenciones.

**Propuesta:** Para hacer del valor de la responsabilidad un valor que sea vivencial la empresa debe preocuparse por desarrollar elementos como:

- ✓ Controles de actividades diarias a través de mediciones de cumplimiento de metas.
- ✓ Establecer trabajos en equipo.

**Medir:**

- ✓ Tiempos de entrega de trabajos asignados
- ✓ Tiempo de respuesta al cliente

3. **Innovación:** Es el valor en cual los colaboradores y autoridades en la institución tienen el deber de hacer de este una constante para poder llegar a convertir los sueños de los clientes en un producto o servicio del cual pueda gozar en compañía de las personas que quieren.

**Medir:**

- ✓ Cantidad de ideas innovadoras
- ✓ Presupuesto para invertir en nuevos productos.
- ✓ Felicitaciones recibidas por servicio
- ✓ Productos colocados por medio de las tarjetas Credomatic.

### 6.3.3 PROPUESTA DE PLAN ACCIÓN

Se presenta una propuesta de plan de acción en el cual se detallan aspectos concretos que deben tomarse en cuenta para llevarse a cabo en el departamento de CRT World Tours, junto con las acciones puntuales a realizar, a su vez el responsable de hacerlo. El cronograma se complementa presentando tiempos en función de corto, mediano y largo plazo. Con una duración mínima de dos meses para el corto plazo, mediano hasta un año y el largo plazo con una duración máxima de dos años.

**Tabla 7. Propuesta de plan de acción.**

<b>Plan de Acción</b>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
1	Definir quiénes son los clientes de CRT World Tours.	Identificar el perfil de clientes que visita CRT World Tours.	Personal de CRT World Tours
2	<b>Proponer fichas para obtención de datos del cliente, gustos y preferencias entre otros.</b>	<b>Implementar fichas para la obtención de datos de clientes existentes y nuevos, para ir obteniendo una base de datos consolidada.</b>	<b>Gerente de operaciones Coordinador Comercial</b>
3	<b>Fortalecer la posición en el mercado y mejorar el desempeño de la empresa.</b>	<b>Identificar y determinar el segmento de mercado al cual se va a dirigir.</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>
		Seleccionar el segmento objetivo, tomando en cuenta su posición en el mercado de la competencia y la imagen que tenga en el mismo.	Gerente de Operaciones Jefe de Operaciones
4	Elaborar un plan de ventas.	Desarrollar un plan de ventas en el cual se debe tomar en cuenta: ventas anteriores y conocimiento pleno de mercado, clientes, potencial del mercado, entre otros.	Jefe de Operaciones Coordinador Comercial
5	Obtener convenios con proveedores que más se venden sus servicios.	Identificar a empresas potenciales para establecer pautas de lo que se pretende hacer.	Todo el talento humano perteneciente al departamento de CRT.
		Enlistar los objetivos por los cuales se regira la negociación.	Coordinador Comercial
		Llegar a un acuerdo por precios exclusivos para CRT World Tours.	Coordinador Comercial

		Firmar convenio con proveedores por tarifas exclusivas.	Jefe de Operaciones
6	Establecer alianzas estratégicas para la colocación de productos complementarios.	<p>Buscar, identificar y analizar las empresas que pueden representar una oportunidad de negocio.</p> <p>Realizar una propuesta de colocación de productos complementarios junto con los paquetes que se venden.</p>	<p>Coordinador Comercial</p> <p>Representantes de Marcas</p>
7	Desarrollar el e-commerce, para facilitar la familiarización de CRT World Tours en relación a quienes son y que ofrece al mercado.	Actualizar la página web de CRT World Tours y a su vez realizar publicaciones en las redes sociales sobre sus productos.	<p>Jefe de Promociones y Valor Agregado</p> <p>Coordinador Comercial</p>
8	Elaborar un portafolio con todos los productos que ofrece el tour operador, para que el cliente conozca la variedad de servicios que puede adquirir.	Realizar una propuesta agrupada de los servicios nacionales e internacionales que ofrece CRT World Tours.	Coordinador Comercial
9	Hacer alianzas con hoteles nacionales, para que puedan contribuir al posicionamiento de la marca en los consumidores.	Buscar la oportunidad de colocación de hojas informativas, trípticos en donde aparezca CRT World Tours, como operador para ofrecerle oportunidades de esparcimiento y ocio dentro y fuera del país.	<p>Jefe de Promociones y Valor Agregado</p> <p>Coordinador Comercial</p>
10	Buscar formas de hacer propuestas que atraigan al cliente a comprar con CRT World Tours.	Hacer alianzas con los prestadores de servicios turísticos, para la promoción de premios por adquirir servicios con CRT World Tours. También pueden ser alianzas con empresas que ofrezcan productos que con complementarios al servicio que se está vendiendo.	<p>Jefe de Promociones y Valor Agregado</p> <p>Coordinador Comercial</p>

## 6.4 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN

**Tabla 8. Presupuesto de ejecución.**

<b>CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Sub-actividades</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Inversión Estimada</b>
<b>Enlistar los clientes existentes.</b>	Detallar la información siguiente: Inversión mínima y máxima que ha realizado en la compra de sus Viajes. Destinos que ha visitado. Cantidad de personas con las que viaja.	2 Meses	\$0,00
<b>Determinar segmento de mercado</b>	Hacer un análisis de comportamiento de compra de los clientes existentes y potenciales.	15 Días	\$0,00
<b>Diseñar acciones para promover paquetes.</b>	Buscar los medios para enviar publicidad de paquetes de la temporada que pueden adquirir los clientes a través de CRT World Tours. Puede ser a través de la compra de una base de datos de clientes.	10 Días	\$3.000,00
<b>Establecer contacto con los dueños o gerentes de los proveedores nacionales más utilizados</b>	Concertar citas con las autoridades de cada proveedor que sea de interés. Establecer las normas y políticas bajo las cuales se trabajara. Firma de contrato.	3 Meses	\$2.000,00
<b>Definir las empresas, con las cuales se puede llegar hacer alianzas estratégicas para colocación de productos complementarios.</b>	Identificar las empresas con las que se harán las alianzas. Concretar que productos serán los elegidos para dar valor al paquete adquirido y captar nuevos clientes.	4 Meses	\$1.000,00
<b>Socialización de la estrategia a implementar.</b>	Comunicar al talento humano a través de los medios disponibles para informarles, del uso y manejo de la nueva estrategia de colocación.	1 Semana	\$100,00
<b>Costo Total de Inversión</b>			<b>\$ 6,100.00</b>

## 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

**Tabla 9. Cronograma de ejecución.**

Actividades	Sub-actividades	Proyección de Tiempo																																																							
		ENE				FEB				MAR				APR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DEC											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
<b>Enlistar los clientes existentes.</b>	Detallar la información siguiente: Inversión mínima y máxima que ha realizado en la compra de sus Viajes. Destinos que ha visitado. Cantidad de personas con las que viaja.																																																								
<b>Determinar segmento de mercado</b>	Hacer un análisis de comportamiento de compra de los clientes existentes y potenciales.																																																								
<b>Diseñar acciones para promover paquetes.</b>	Buscar los medios para enviar publicidad de paquetes de la temporada que pueden adquirir los clientes a través de CRT World Tours. Puede ser a través de la compra de una base de datos de clientes.																																																								
<b>Establecer contacto con los dueños o gerentes de los proveedores nacionales</b>	Concertar citas con las autoridades de cada proveedor que sea de interés. Establecer las normas y políticas bajo las cuales se trabajara. Firma de contrato.																																																								

<b>más utilizados</b>																																												
<b>Definir las empresas, con las cuales se puede llegar hacer alianzas estratégicas para colocación de productos complementarios.</b>	<p>Identificar las empresas con las que se harán las alianzas.</p> <p>Concretar que productos serán los elegidos para dar valor al paquete adquirido y captar nuevos clientes.</p>																																											
<b>Socialización de la estrategia a implementar</b>	<p>Comunicar al talento humano a través de los medios disponibles para informarles, del uso y manejo de la nueva estrategia de colocación.</p>																																											

## 6.6 PROPUESTA DE FICHAS PARA OBTENCIÓN DE DATOS DE CLIENTES

Los cuadros de control que se proponen a continuación, tienen como finalidad, llevar un registro de estadísticas de ventas por producto y/o servicios (para hoteles, para alquiler de carros, para boletos aéreos), ya sea en dólares o lempiras, La importancia de estos controles radica en que se necesita tener registros por agente de ventas y estos a su vez deben ser consolidados por una persona quién se encargue de llevar las estadísticas totales de CRT, esto servirá para medir el desempeño de los colaboradores de este departamento.

 <b>FICHA DE CLIENTE INFORMACIÓN DE NUEVO CLIENTE</b>			
Fecha de Visita:		Sexo:	
Nombre del Cliente:			
Correo Electrónico:			
Número de Teléfono:			
Temporada en la que prefiere viajar			
Lugares que le gustaría conocer:			
Preferencia de Pago:			
Es tarjetahabiente Credomatic:			
Que tipo de TC tiene:			

**Figura 39. Ficha de información de clientes nuevos**



Ficha de Información de Cliente			
Fecha de Visita:			
Sexo:		Edad	
Nombre del cliente:		Fecha de Nacimiento:	
Estado Civil:		# de Hijos:	
Ocupación:		Profesión:	
Dirección:			
Cantidad promedio de veces que viaja:			
Lugares a los que a viajado donde CRT ha contribuido a la Planificación:			
Lugares que le gustaría Visitar:			

**Figura 40. Ficha de información de clientes frecuentes**

Esta ficha será llenada por el agente, una vez que el cliente se presente a la oficina de esta manera se podrá obtener un registro de los gustos y preferencias del cliente, con la finalidad de ofrecer y recomendar nuevos destinos o promociones en función de ello.

## 6.7 PROPUESTA DE ELEMENTOS A DESARROLLAR PARA PLAN DE MERCADEO

Dentro del plan de mercadeo se propone que se desarrolle en primer lugar formas de posicionar la marca en la mente de los clientes, y que mejor forma si se hace a través de los medios más conocidos hoy en día como son: radio, televisión, en línea puede ser Facebook e Instagram, y medios escritos como la prensa.

# POSICIONAMIENTO DE MARCA



En el desarrollo del posicionamiento de la marca no debe faltar un elemento esencial como la publicidad que permite comunicar a los clientes dar a conocer las promociones que se encuentran CRT World Tours.

# PUBLICIDAD



# PUBLICIDAD



**Centros Comerciales**



**Vallas Perimetrales**



**Aeropuertos**



**Vallas Digitales**

El fortalecer las relaciones públicas será importante que se realicen actividades encaminadas a proyectar una imagen sólida y confiable.

# RELACIONES PÚBLICAS

Es importante que CRT World Tours, conozca y defina el target al que se dirige, ayudará a decidir que tipo de estrategia y Mensajes son los más afines.



**Coctel**



**Rueda de Prensa**



**Boletín de Prensa**



# VENTAS

✓ Venta de productos complementarios para los clientes, que sean de utilidad para el lugar y experiencia a vivir. Que tengan la marca patrocinadora junto con la CRT World Tours.



Tabla 10. Acumulado mensual de ventas nacionales.

DESTINOS NACIONALES	ENERO																															Total						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	LPS	USD					
<b>Roatán</b>																																						
HM Resort																																						
Mayan Princess																																						
Infinity Bay																																						
Gran Roatán																																						
Pristine Bay																																						
<b>La Ceiba</b>																																						
Palma Real																																						
La Quinta																																						
<b>Tela</b>																																						
La Ensenada																																						
Telamar																																						
<b>Copán</b>																																						
Clarion Copán																																						
Marina Copán																																						
Don Udo's																																						
<b>Tegucigalpa</b>																																						
La Quinta In & Suites																																						
Holiday Inn																																						
Clarion																																						
Intercontinental																																						

Este formato servirá para generar una estadística clara sobre cuanto se está generando mensualmente por proveedor y de esta manera CRT World Tours, podrá hacer negociaciones con estos para conseguir tarifas preferenciales y hasta algún tipo de promoción especial que pueda ser promovida por un buen tiempo en la tour operadora.

**Tabla 11. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.**

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Mejora Del Cross-Selling en CRT (Créditos Representaciones Turísticas) World Tours, Caso, Tegucigalpa	Contribuir a implementar el Cross-Selling como una herramienta prioritaria, mediante la creación de un plan estratégico de negocios, que logre generar mayores oportunidades de incrementar los ingresos de CRT World Tours.	Identificar los elementos que contribuirán de manera eficiente, a la colocación de productos complementarios.	Se identificó que CRT World Tours, no cuenta con elementos que contribuyan a colocar de manera eficiente, servicios y productos complementarios para que logre posicionarse en el mercado como la primera opción en compras de servicios turísticos, ya que carece de convenios y alianzas estratégicas para el surgimiento de nuevos mercados. Dichas alianzas no solo se reducen a proveedores turísticos, sino más bien, a la apertura de nuevas áreas donde surjan productos o servicios complementarios que se puedan ofrecer adicionalmente a los requeridos por el cliente.	Definir una misión y visión que se encuentre alineada a la finalidad de la empresa a la cual pertenece CRT y que los valores estén enfocados en el mismo propósito, de esa forma quienes la integran puedan tener objetivos claros y bien definidos y que las metas sean medibles y cuantificables, logrando identificar plenamente hacia donde deben dirigir y enfocar todos sus esfuerzos y percibir hacia donde se están proyectando como departamento.	El plan estratégico de CRT World Tours inicia con el planteamiento de una nueva misión y visión, el desarrollo de propuesta y medición de los valores institucionales, en conjunto con la formulación de una estrategia enfocada a cross-seling para el departamento.
		Analizar de qué forma se puede brindar un servicio adicional, que haga que el cliente lo vea como un valor agregado.	Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, demuestran que las empresas de servicios turísticos en la actualidad no ofrecen un valor agregado, adicional a los servicios que el cliente requiere, que permitan obtener un vínculo de fidelización y a su vez lograr un posicionamiento en la mente del cliente, estrechando relaciones de servicios y brindando una experiencia única que supere sus expectativas y que marquen la diferencia en servicios.	Implementar y adoptar nuevas prácticas y controles que conlleven a la generación de datos estadísticos que contengan la información básica y necesaria para tener un registro de datos históricos de los clientes como ser: llenado de fichas con datos demográficos y generales, patrones históricos de ventas, datos preferenciales de consumo, gustos y preferencias de los clientes.	
		Determinar las herramientas de apoyo que servirán de base para el incremento de las ventas.	Debido a los grandes cambios tecnológicos que se han experimentado a nivel mundial, el uso de la tecnología y las comunicaciones hoy en día es un factor fundamental en todas las empresas, sin importar el giro al cual se dediquen, ya que nos permiten acceder en tiempo real y procesar cualquier información desde cualquier parte del mundo. Es por ello que se hace primordial el uso de la tecnología como herramienta principal, ya que genera competitividad en cualquier sector empresarial y es un recurso de promoción masiva que permite competir de forma exitosa y garantizar la permanencia como empresa del sector turismo.	Desarrollar un plan de mercadeo para contribuir a fortalecer la gestión de publicidad y promoción con el área encargada de hacer esta función en la empresa, de forma tal que sea de ayuda para CRT, permitiéndole crear oportunidades para la colocación de nuevos productos y servicios, así como lograr la captación de nuevos clientes potenciales. Mercadeo incluye promoción (incluye redes sociales), publicidad, ventas, relaciones públicas entre otros. Esto puede lograrse a través de exposición de fotografías relacionadas con destinos para atraer clientes, presentaciones de libros relacionados con turismo, charlas de expertos en un destino que queremos promocionar.	
		Definir elementos estratégicos de negocio en Cross-Selling que combinados con estrategias de captación, puedan posicionarse en la mente del cliente, para que se dé cuenta del sentido de decir que "más es mejor".	Bajo ese contexto y con la definición del segmento de mercado al cual CRT World Tours dirigirá sus productos o servicios, para lograr que sus estrategias de captación de nuevos clientes estén bien dirigidas y logre posicionarse como proveedor de servicios turísticos número uno a nivel nacional, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la marca en el sector turismo y el posicionamiento en la mente de los consumidores.	Crear los mecanismos necesarios para que la administración logre empoderarse y que asuma con propiedad, compromiso y responsabilidad el reto de prepararse de forma constante y actualizarse regularmente en el uso de herramientas que le permitan estar a la vanguardia con la tecnología y el uso de la información, logrando con ello la implementación de nuevas prácticas y el establecimiento de controles que con el uso de herramientas innovadoras, le permitan mantenerse en el mercado y alcanzar el éxito con estándares de calidad en el desempeño de las actividades que ejerzan.	
		Proponer un plan estratégico de negocios, enfocado al Cross-Selling que logre generar mayores oportunidades de incrementar los ingresos por ventas.	Si bien es cierto el cross-selling es una plataforma natural de todo tour operador, la importancia de la misma radica en que no sólo aplica en productos como hoteles, alquiler de carros, venta de boletos aéreos, sino también en la venta de complementos y accesorios de viaje de todo tipo.	Buscar la forma de hacer alianzas estratégicas con marcas reconocidas, como ser: ropa deportiva o temática, accesorios que sean de utilidad para el viajero. También se puede ofrecer el servicio de guías turísticos, Kit de amenities (bloqueador solar, repelente, toalla, clenex entre otros), kit de primeros auxilios, maletas, brújula, GPS, etc.	

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, G. P. (25 de 07 de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados/>
- Aguilar, Roxana Pizarro. (s.f.). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Binasss.sa: <http://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v8n17/art3.pdf>
- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., & Espinosa, R. (2013). *MARKETING Y PYMES*. Obtenido de <http://marketingpymesebook.com>
- Allegro Tours, 2015. Agencia de viajes. Obtenido de <http://www.allegrotours.net/index.php/quienes-somos>
- Arens, W. (1999). Publicidad. En W. Arens, *Publicidad* (pág. 166). Mexico: Mc Graw Hill.
- Arrecifetours. (2015). [Empresarial]. Recuperado a partir de <https://www.arrecifetours.com/>
- Banco Central de Honduras. (2014). *BOLETÍN DE PRENSA No.21/2014* (Boletín No. 21-2014). Recuperado a partir de [http://www.bch.hn/download/boletines\\_prensa/2014/boletin\\_de\\_prensa\\_21\\_14.pdf](http://www.bch.hn/download/boletines_prensa/2014/boletin_de_prensa_21_14.pdf)
- Barillas, C. d., Hernandez, G., & Paredes, J. (2011). *ONSEC*. Obtenido de <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/Materialinduccionalacalidadparte1.pdf>
- Carlson Wagonlit, (2015). Agencia de viajes. Obtenido de <http://www.carlsonwagonlit.es/es/countries/es/cwtespana/-el-viaje-perfecto/>
- Carlyle compra la división de viajes de Iberostar. (2006, Junio). SAVIA. Recuperado a partir de [http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/24iberostar36.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/24iberostar36.pdf)
- Comision Nacional de Bancos y Seguros, cifras del sistema financiero nacional, informe trimestral, junio de 2014, posicion de los bancos a nivel de activos y cartera.
- Congreso Nacional. (1999, abril 23). Ley de Incentivo al Turismo. *Decreto No.314-98*.
- Cultural, S.A. (1999). Marketing. *Diccionario de Marketing*, 54. España: Cultural, S.A.

- El turismo entre los principales generadores de divisas. (s. f.). Banco Central de Honduras, Instituto Hondureño de Turismo. Recuperado a partir [degoogle.com/search?q=transparencia.iht.hn%2F%3Fq%3Dsystem%2Ffiles%2FBoletin%2520de%2520estadisticas%2520turisticas%25202009-2013&ie=utf-8&oe=utf-8](https://www.google.com/search?q=transparencia.iht.hn%2F%3Fq%3Dsystem%2Ffiles%2FBoletin%2520de%2520estadisticas%2520turisticas%25202009-2013&ie=utf-8&oe=utf-8)
- Fargo, Wells. (18 de 03 de 2002). Obtenido de [https://www.wellsfargo.com/spanish/about\\_wf/](https://www.wellsfargo.com/spanish/about_wf/)
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Planeacion Estrategica*. Mexico: Pearson Educación S.A de C.V.
- Fisher, L. (1998). Mercadotecnia. En L. Fisher, *Mercadotecnia* (pág. 15). Ma Graw Hill.
- Harvard Business School. (03 de Febrero de 2004). CASO STARBUCKS. *Starbucks: Brindando servicio al cliente(505-S04)*, 4.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (1999). *Administración de Ventas* (1.ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo, .. E.-V. (s.f.). [www.upf.edu](http://www.upf.edu). Obtenido de <http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/recomendacion.html>
- INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO. (2011). *INFORME TRIMESTRAL TEGUCIGALPA*.
- Interactive y el Marketing Digital. (2010, Noviembre). Guía de Marketing de afiliación, 56.
- Juan Carlos Alcaide, S. B.-A.-S. (2013). *MARKETING Y PYMES*.
- Kotler, P. (1989). Fundamentos de Mercadotecnia. En P. Kotler, *Fundamentos de Mercadotecnia* (pág. 730). Mexico: Prentice Hall, 3ra edicion.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. En P. Kotler, *Dirección de Marketing* (pág. 98). Prentice Hall, edicion 2001.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong. Pearson Educación.
- Kotler, P. (19 de Marzo de 2004). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición). México: Pearson Educación S.A de C.V.
- Lagorreta, J. d. (1989). Estrategias de Ventas. En J. d. Lagorreta, *Estrategias de Ventas* (pág. 352). Continental.
- Lambin, J.-J. (1995). Marketing Estratégico. En J.-J. Lambin, *Marketing Estratégico* (pág. 5). Mc Graw Hill, 3ra edición.
- Laudon, K. C. (2008). Sistemas de Información Gerencial. En K. C. Laudon, *Sistemas de Información Gerencial*. Mexico: Pearson Education.
- Jerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (Cuarta edición). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Logismic. (2015). REVISTA WEB. LOGISMIC SOFTWARE. Obtenido de <http://www.logismic.mx/10-nombres-de-agencias-de-viajes-famosas-en-el-mundo/>
- Los 10 Grupos Financieros más grandes en el istmo. (14 de octubre de2014). *Página Web*, (Revista digital). Recuperado a partir de <http://www.revistasumma.com/52118/>
- Maldonado, J. A. (11 de JUNIO de 2014). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/fundamentos-de-gestion-de-proyectos/](http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-gestion-de-proyectos/)
- Marketing Publishing. (2007b). *Estrategias de crecimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10194549>
- Martínez, P., Milla, D., & Gutiérrez, A. (2012). En P. Martínez, D. Milla, & A. Gutiérrez. Michael, Porter. VIDEO. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M> VIDEO QUE ES ESTRATEGIA
- Mullins, J. W., Jr., O. C., Jr., H. W., & Larréché, J.-C. (2006). Administración de Marketing. En J. W. Mullins, O. C. Jr., H. W. Jr., & J.-C. Larréché, *Un Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones* (pág. 5). Mexico: Mc Graw Hill, 5ta edición.

- Munch, L. (2010). Administración Gestión Organizacional. En L. Munch, *Administración Gestión Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Payne, A. (1996). *La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios* (Primera edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Salazar Carvajal, R. O. (2009). Colombia: estrategias de marketing en un entorno globalizado. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10316519>
- Sampieri, H. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*.
- Stanton, W. (2001). Marketing. En W. Stanton, *Marketing* (pág. 244). Mexico: Prentice Hall, 8va edición.
- Soriano, C. L., & Marketing Publishing. (s.f.). La Lealtad de sus Clientes. Small Business Research & Publishing Co. Recuperado a partir de [https://books.google.hn/books?id=wx0\\_NtAipUUC&pg=PA28&lpg=PA28&dq=como+devuelve+la+lealtad+de+los+clientes+rentabilidad&source](https://books.google.hn/books?id=wx0_NtAipUUC&pg=PA28&lpg=PA28&dq=como+devuelve+la+lealtad+de+los+clientes+rentabilidad&source)
- Vázquez, C. R., Fernández, M. M. R., Fernández, V. A. M., & Boga, O. J. (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes. (Spanish). *The tourism intermediation in Spain and its relationship with Affiliate Marketing: an approach to the reality of Travel Agencies. (English)*, 13(4), 805-827.
- Viedma, E. H., Porcel, C., & Hidalgo, L. (2004). *Hipertext.net*. Obtenido de <http://www.hipertext.net>

## ANEXOS

### Anexo 1



### **Encuesta al Talento Humano que forma parte de "CRT World Tours"**

La presente encuesta, tiene como finalidad determinar cuáles son los factores que intervienen para brindar satisfacción al cliente y lograr captación de clientes potenciales para CRT World Tours. Este es un estudio de investigación académico, como requisito de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), previo a obtención de titulación. Para tener objetividad en las respuestas se solicita sinceridad al momento de responder las preguntas. Selecciones las respuestas que considere convenientes, para cada una de las opciones.

Gracias por su participación!!

#### **\*Obligatorio**

**Los roles y funciones están claramente definidos y ayudan razonablemente a alcanzar los objetivos y metas empresariales. \***

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] No lo sé

**Como parte del talento humano que integra CRT World Tours, se exige un alto nivel de desempeño en las actividades que realiza. \***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Nunca

**Cada empleado asume sus responsabilidades y funciones. \***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Nunca

**Cuando alguien comete un error durante el proceso de ventas, existe apoyo de algún superior o encargado. \***

- ( ) Nada
- ( ) Poca
- ( ) Muy poca
- ( ) Regular
- ( ) Suficiente

**Recibe felicitaciones por los buenos resultados o logros obtenidos en las ventas y por ende en la rentabilidad de la empresa. \***

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] A veces
- [ ] Nunca

**¿Pasan sus resultados desapercibidos? \***

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] A veces
- [ ] Nunca

**Su jefe valora que resuelva los problemas en su puesto de trabajo antes de recurrir por una solución a ese nivel. \***

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] Nunca
- [ ] A veces

**La calidad en el trabajo y la satisfacción del cliente es la prioridad más alta dentro de la empresa. \***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Nunca

**¿Qué tan accesible son las oportunidades para ser creativos e innovadores en el área donde se desempeña?.\***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Nunca

**Las ventas y por ende los resultados de la empresa son decisivos en la toma de decisiones. \***

- ( ) Si
- ( ) No
- ( ) No lo sé

**El reconocimiento hacia las personas se realiza en función de la calidad del trabajo que realiza. \***

- [ ] Siempre
- [ ] Algunas veces
- [ ] Nunca

**Piensa que es posible mejorar la calidad de las actividades que realizan con el objetivo de ofrecer una mayor satisfacción al cliente. \***

- ( ) Si
- ( ) No
- ( ) No es necesario

**Todas las áreas trabajan en conjunto para lograr el éxito de la empresa. \***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Nunca

**Se siente satisfecho con las funciones que desempeña actualmente. \***

- [ ] Muy de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Muy en desacuerdo

**Todos los miembros de la empresa buscan permanentemente la mejora continua en todo lo que realizan. \***

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces

() Nunca

**¿Se siente orgulloso de trabajar en CRT? \***

() Si

() No

**¿Está de acuerdo con su salario? Si su respuesta es no, explique por favor sus motivos en "Otro". \***

() Si

() No

() Otro:

**¿Su jefe lo trata con respeto? \***

() Si

() No

**¿Siente que hay preferencia por otros compañeros de trabajo? \***

() Si

() No

**Que considera necesario mejorar o cambiar, para lograr incrementar las ventas en CRT, World Tours. \***

Anexo 2



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**CAMPUS TEGUCIGALPA**

**ENCUESTA PARA CLIENTES POTENCIALES DE CRT WORLD TOURS**

La presente encuesta tiene como propósito conocer su preferencia al momento de elegir comprar, con respecto a la adquisición de productos combinados que las empresas en el sector turismo le brindan. Esta información será de mucha utilidad para generar estrategias para que usted se vea beneficiado cuando adquiera cualquier producto turístico.

**Datos Demográficos**

Género M  F

Edad: \_\_\_\_\_

Trabaja: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Su Ocupación: \_\_\_\_\_

Su Ingreso Promedio:

5,000 a 10,000 \_\_\_\_\_ 10,001 a 20,000 \_\_\_\_\_ 20,001 a 30,000 \_\_\_\_\_ Más \_\_\_\_\_

1. ¿Mencione los Tour Operadores/Agencias de Viaje en los que usted piensa para asesorarle en su viaje?

\_\_\_\_\_

Prefiero comprar por internet: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se dio cuenta de los servicios turísticos que le ofrecen estos prestadores de servicios turísticos?

a. Redes Sociales

d. Correo electrónico

b. Prensa

e. SMS (Mensajes de Texto)

c. Otro, menciónelo \_\_\_\_\_

3. ¿Qué compra en las empresas turísticas antes mencionadas?

Hoteles \_\_\_\_\_ Renta de Vehículos \_\_\_\_\_ Boletos Aéreos \_\_\_\_\_

Otros, especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce CRT World Tours?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe usted que CRT World Tours le ofrece servicios turísticos a nivel nacional e internacional?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. ¿Normalmente cuál es su forma de pago?

a. Redención de Puntos

b. Pago en Cuotas Credomatic o Extra financiamiento

c. Pago de contado con Tarjeta de Crédito o débito

d. Efectivo

e. Transferencia bancaria

f. Otras, Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Qué le haría considerar comprarnos algún servicio turístico?

---

---

Anexo 3



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
CAMPUS TEGUCIGALPA  
ENTREVISTA A JEFE DE OPERACIONES CRT WORLD TOURS**

**1. ¿Qué necesidades identifica usted que tiene CRT World Tours?**

---

---

**2. ¿Cómo puede contribuir el cros-selling a que las ventas incrementen?**

---

---

**3. ¿Cómo considera usted que puede dar un valor agregado al servicio que ofrece CRT World Tours?**

---

---

**4. ¿Qué cambios haría usted si se rediseñara el departamento?**

---

---

## GLOSARIO

1. Tour Operador: es la empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc. Puede ser operador mayorista si trabaja exclusivamente con agencias de viajes o mayorista y minorista en caso de ampliar su oferta al público en general.
2. Agencia de Viajes: es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.
3. Turismo Receptivo: tiene como finalidad dar a entender el paso de turistas hacia una ciudad que no sea de su propia nación, es decir, un viaje al extranjero.
4. Turismo Emisivo: El turismo emisivo abarca las actividades realizadas por un visitante fuera del país de residencia habitual. En este caso nos referimos a las actividades que realizan los residentes de un país, cuando visitan otro país.