



Consolidación de alianzas estratégicas sostenibles para el fortalecimiento operativo y competitivo de una agencia mayorista de viajes: Caso Grupos Travel

Autor

Julian David Ortiz Garcia

Modalidad de Trabajo de Grado Pasantía Según Acuerdo 098 del 2021 para Optar por el
Título de profesional en turismo

Director : Aureliano Camacho Bonilla

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Turismo

Bogotá, D.C.

2025

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE PASANTÍA	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación	11
Contextualización	13
Marco teórico	14
Metodología	18
Alcance	23
Limitaciones	24
Matriz DOFA	27
Análisis interpretativo	29
Modelo de cooperación interinstitucional	29
Estructura de la red colaborativa	30
Tensiones y debilidades comunicativas	33
Acciones de Mejora Implementadas	34
Conclusiones y Recomendaciones Finales	37
Referencias bibliográficas	40

Resumen

El presente proyecto de grado tiene como propósito fortalecer el posicionamiento competitivo y sostenible de la empresa mayorista Grupos Travel mediante la formulación e implementación de alianzas estratégicas y operativas con actores clave del sector turístico colombiano. Estas alianzas se conciben como un instrumento esencial para integrar principios de sostenibilidad, cooperación empresarial e innovación en la gestión de productos y servicios turísticos, respondiendo a las nuevas dinámicas del mercado y a las exigencias del turismo responsable. Durante el desarrollo del proyecto se identificó la ausencia de una estructura formal que orientara a la empresa hacia la creación de vínculos estratégicos sostenibles, lo cual limitaba su alcance comercial y su capacidad de adaptación ante los retos del entorno. A partir de este diagnóstico, se promovió la articulación con agencias de viaje, operadores locales y establecimientos hoteleros comprometidos con prácticas sostenibles, con el fin de consolidar una red colaborativa enfocada en la diversificación de la oferta y la promoción del turismo responsable. Como resultado, el proyecto permitió diseñar modelos de cooperación interinstitucional, generar criterios de sostenibilidad aplicables a la operación turística y establecer bases para futuras alianzas orientadas al desarrollo regional y la innovación empresarial. Este trabajo no solo representa un avance significativo para la estructura organizacional de Grupos Travel, sino que también ofrece un referente metodológico para otras empresas del sector que buscan alinear su gestión con los principios del desarrollo sostenible y la competitividad responsable.

Palabras clave: Alianzas estratégicas, sostenibilidad turística, turismo responsable, cooperación empresarial e innovación operativa

Abstract

This undergraduate project aims to strengthen the competitive and sustainable positioning of the wholesale tourism company Grupos Travel through the development and implementation of strategic and operational alliances with key actors in the Colombian tourism sector. These alliances are conceived as an essential tool to integrate the principles of sustainability, business cooperation, and innovation into the management of tourism products and services, in response to the evolving market dynamics and the demands of responsible tourism.

Throughout the project, the absence of a structured framework guiding the company toward the creation of sustainable strategic partnerships was identified, which limited its commercial reach and adaptability to environmental challenges. Based on this diagnosis, the initiative fostered collaboration with travel agencies, local tour operators, and hospitality establishments committed to sustainable practices, aiming to build a collaborative network focused on product diversification and the promotion of responsible tourism. As a result, the project enabled the design of interinstitutional cooperation models, the establishment of sustainability criteria applicable to tourism operations, and the creation of foundations for future alliances focused on regional development and business innovation. This work not only represents a significant advance in Grupos Travel's organizational structure but also provides a methodological reference for other tourism enterprises seeking to align their management with the principles of sustainable development and responsible competitiveness.

Introducción

Grupos Travel, razón social *Inversiones Santo Tomás S.A.S.*, es una agencia mayorista de turismo con sede principal en la ciudad de Medellín, Antioquia. Fundada en enero de 2015, la empresa se ha consolidado como un referente en la comercialización y gestión de paquetes turísticos, reservas hoteleras, servicios de transporte, tours y experiencias personalizadas a nivel nacional. Actualmente cuenta con aproximadamente 56 empleados distribuidos en áreas operativas, comerciales, administrativas y de atención al cliente, quienes en conjunto permiten la ejecución y desarrollo de los servicios que ofrece al público.

Durante su trayectoria, Grupos Travel ha logrado posicionarse en el sector turístico gracias a su capacidad de adaptación ante los cambios del mercado, su vínculo con operadores y agencias aliadas, y su enfoque en brindar experiencias de viaje completas y seguras. En el ámbito organizacional, la empresa busca mantener una estructura que le permita integrar la eficiencia operativa con la calidad del servicio, basándose en procesos de mejora continua y atención personalizada al cliente.

El propósito de este proyecto de grado surge a partir de la pasantía profesional desarrollada en el área operativa de la empresa, en la cual se planteó la necesidad de fortalecer la consolidación de alianzas estratégicas y la sistematización de procesos internos, con el fin de optimizar la gestión de la información, el flujo de trabajo y la articulación entre las diferentes áreas. A partir de la experiencia vivida y el análisis del funcionamiento interno, se busca evidenciar las oportunidades de mejora dentro de la agencia y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su gestión organizacional y operativa, aportando así a su crecimiento sostenible dentro del mercado turístico colombiano.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia integral para la gestión de alianzas estratégicas y operativas sostenibles que fortalezcan la competitividad, la innovación y la responsabilidad ambiental de la empresa mayorista Grupos Travel.

Objetivos específicos

1. Analizar el entorno interno y externo de Grupos Travel mediante herramientas estratégicas (como la matriz DOFA) que permitan identificar oportunidades, fortalezas y posibles aliados clave para el desarrollo de una red de cooperación sostenible en el ámbito turístico.
2. Formular un plan estratégico de alianzas sostenibles orientado a la articulación con empresas, operadores y entidades del sector turístico, estableciendo lineamientos operativos, criterios de sostenibilidad y mecanismos de evaluación que garanticen la continuidad y el impacto positivo de dichas colaboraciones.
3. Evaluar el impacto potencial de las alianzas estratégicas sostenibles en la estructura operativa y competitiva de Grupos Travel, mediante el análisis de indicadores de desempeño organizacional, ambiental y social.

Justificación

Este proyecto de grado se fundamenta en la necesidad de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa mayorista Grupos Travel, mediante la creación de alianzas estratégicas y operativas sostenibles con agencias de viajes, proveedores turísticos y actores territoriales del sector. En el contexto actual, donde la globalización y las nuevas tendencias del turismo exigen innovación, cooperación y responsabilidad ambiental, las organizaciones deben adoptar modelos de gestión más integrales que promuevan el desarrollo sostenible sin comprometer la rentabilidad ni la calidad del servicio (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023).

Durante la fase de diagnóstico institucional se evidenció que Grupos Travel carecía de un enfoque estructurado hacia la sostenibilidad y de vínculos formales con entidades que potencien la diversificación responsable de la oferta turística. Esta carencia limitaba su posicionamiento en el mercado nacional e internacional y restringía la posibilidad de generar productos con valor ambiental, cultural y social. Según Porter (1985), las alianzas estratégicas constituyen una ventaja competitiva cuando permiten a las organizaciones compartir recursos, acceder a nuevos mercados y fortalecer su estructura operativa mediante la cooperación. En este sentido, la consolidación de alianzas sostenibles representa un paso decisivo hacia la transformación del modelo de negocio de Grupos Travel.

Asimismo, la OMT (2021) resalta que la sostenibilidad turística no se limita a la preservación ambiental, sino que implica integrar dimensiones económicas, sociales y culturales que garanticen la resiliencia empresarial y comunitaria. De igual manera, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT, 2020) promueve que las empresas turísticas adopten criterios de responsabilidad social y fomenten la vinculación de

comunidades locales en la cadena de valor, garantizando un equilibrio entre competitividad, equidad y protección del patrimonio natural.

Desde la perspectiva académica, autores como Martínez, et al. (2009) argumentan que Las empresas con altos niveles de cooperación pueden tener mayores oportunidades de aprovechar la flexibilidad para el desempeño innovador, ya que facilita el acceso y la difusión del conocimiento dentro de la empresa. Por su parte, Bogdanova y Karlik (2020) sostienen que Las decisiones estratégicas deben basarse en un análisis sistemático para formar ventajas competitivas sostenibles, considerando las condiciones industriales y regionales, el potencial innovador y los factores a nivel macro y micro.

En este marco, el proyecto se justifica por su contribución directa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), establecidos por las Naciones Unidas (2020). La creación de alianzas estratégicas sostenibles permitirá a Grupos Travel fortalecer su oferta comercial, implementar prácticas más responsables y generar impactos positivos en las comunidades receptoras y en el entorno natural donde opera.

Finalmente, el impacto esperado del proyecto radica en la transformación empresarial hacia un modelo colaborativo y sostenible, en el que las alianzas estratégicas se conviertan en un medio para alcanzar una gestión más ética, eficiente y resiliente. Esto no solo representa un aporte significativo para la empresa, sino también para la academia, al ofrecer una experiencia práctica y replicable de cómo las teorías sobre sostenibilidad, cooperación y competitividad pueden traducirse en resultados reales en el contexto turístico colombiano.

Contextualización

Grupos Travel es una empresa colombiana del sector turístico con enfoque nacional, dedicada a la comercialización de servicios integrales de viajes que incluyen paquetes turísticos, reservas hoteleras, transporte terrestre y tours especializados, orientados a satisfacer las necesidades de agencias aliadas y viajeros dentro del territorio nacional. Constituida bajo el nombre de *Inversiones Santo Tomás S.A.S.*, fundada en enero de 2015 la organización ha consolidado su presencia en el mercado mediante la intermediación con agencias minoristas, operadores y proveedores regionales, posicionándose como una mayorista de turismo que promueve la calidad, la eficiencia y la innovación en cada uno de sus servicios. Actualmente, la empresa cuenta con un equipo aproximado de 53 colaboradores distribuidos en áreas administrativas, operativas, comerciales y de soporte técnico, lo que le permite mantener una estructura funcional orientada a la optimización de procesos y a la atención personalizada de sus aliados estratégicos. Su propósito institucional se centra en fortalecer la competitividad del turismo colombiano a través de la gestión responsable de recursos y la promoción de experiencias sostenibles que contribuyan al equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar social y la conservación ambiental.

La misión de Grupos Travel consiste en ofrecer soluciones turísticas integrales que generen valor para sus aliados comerciales y clientes finales, basadas en la calidad, la confianza y el compromiso con la sostenibilidad del destino. Su visión proyecta a la organización como una de las principales mayoristas de turismo en Colombia, reconocida por su liderazgo en innovación operativa, sostenibilidad y cooperación interempresarial. En coherencia con esta orientación, la empresa ha comenzado un proceso de transformación hacia modelos de gestión sostenibles que integran la digitalización de sus operaciones y la creación de alianzas estratégicas con agencias de viaje, operadores y establecimientos hoteleros comprometidos

con la responsabilidad ambiental y la oferta de productos ecoturísticos. Este proceso, impulsado desde el área operativa, surge como una iniciativa académica aplicada durante el desarrollo de las pasantías universitarias, con el fin de diversificar el portafolio empresarial, fortalecer su posicionamiento competitivo y consolidar su aporte al desarrollo sostenible del sector turístico colombiano.

Marco teórico

Las alianzas estratégicas se definen como acuerdos formales entre dos o más organizaciones que buscan alcanzar objetivos comunes mediante la cooperación, el intercambio de recursos, el conocimiento y las capacidades operativas (Porter, 1987). En el contexto turístico, estas alianzas son fundamentales para fortalecer la competitividad, ampliar la oferta de productos y consolidar redes de cooperación que permitan adaptarse a los cambios del mercado global (OMT, 2021). Según Goetz & Shapiro (2012), las alianzas estratégicas son acuerdos en los que las empresas combinan esfuerzos y recursos para alcanzar un objetivo comercial conjunto, manteniendo su independencia. En el caso de una empresa mayorista como Grupos Travel, la implementación de alianzas permite diversificar los destinos, integrar prácticas sostenibles y generar valor compartido entre los actores involucrados, fortaleciendo así la competitividad institucional.

La eficiencia organizacional y la optimización de recursos son componentes esenciales de estas alianzas. Alfiero & Esposito (2018) resaltan que una organización eficiente es aquella que produce un determinado nivel de resultados con la mínima cantidad de insumos. Generalmente, la eficiencia se logra maximizando los resultados de una acción en relación con los recursos utilizados, y se calcula comparando los efectos obtenidos con dichos esfuerzos. En este sentido, las alianzas estratégicas no solo representan un instrumento de

crecimiento, sino una vía para construir entornos de innovación colaborativa donde las organizaciones turísticas puedan compartir conocimiento y reducir riesgos operativos.

El concepto de sostenibilidad turística ha evolucionado hacia un enfoque integral que busca equilibrar las dimensiones económica, ambiental y sociocultural del desarrollo. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) define el turismo sostenible como aquel que atiende las necesidades de los visitantes, del sector, del entorno y de las comunidades receptoras, protegiendo las oportunidades futuras. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2020), las empresas turísticas deben adoptar criterios de sostenibilidad y responsabilidad social como parte esencial de su gestión corporativa, lo que implica reducir el impacto ambiental, conservar los recursos naturales e integrar a las comunidades locales dentro de los procesos productivos del turismo.

La sostenibilidad, por tanto, no solo representa un compromiso ético, sino también una ventaja competitiva. Ritchie & Crouch (2003) destacan que los destinos y empresas que gestionan su operación bajo principios sostenibles logran una mejor reputación, mayor fidelización del cliente y una posición más sólida en el mercado internacional. En el marco del proyecto de Grupos Travel, la sostenibilidad se entiende como un eje transversal en la gestión de alianzas operativas, integrando prácticas responsables dentro del diseño de los paquetes turísticos, promoviendo la educación ambiental y fomentando el consumo consciente de los recursos naturales, todo ello articulado a un modelo de desarrollo empresarial comprometido con el entorno.

La gestión operativa sostenible implica la adopción de modelos administrativos que optimicen los procesos internos de la organización mientras reducen su huella ambiental y fortalecen el bienestar social. Según Gunasekaran, et al, (2014), la gestión de operaciones sostenibles (GOS) se define como el conjunto de estrategias, tácticas, técnicas y políticas

operativas que respaldan los objetivos económicos y ambientales. En las mayoristas turísticas, esta gestión debe orientarse hacia la coordinación efectiva con agencias minoristas, proveedores, guías y operadores locales, garantizando la coherencia entre la oferta turística y los principios de sostenibilidad. De esta manera, se crean cadenas de valor más responsables, donde cada actor asume un compromiso activo con la protección del entorno y la promoción cultural.

Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas desempeña un papel clave en la gestión operativa sostenible. Plataformas digitales, sistemas de reservas inteligentes y software de gestión colaborativa facilitan la comunicación entre los aliados, optimizan los procesos de comercialización y mejoran la experiencia del usuario (OMT, 2021). Estas innovaciones tecnológicas permiten además un seguimiento más preciso de los indicadores de sostenibilidad y eficiencia, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas dentro de las alianzas.

La cooperación interinstitucional constituye otro componente determinante para el fortalecimiento del sector turístico, ya que promueve la articulación entre entidades públicas, privadas y comunitarias orientadas al desarrollo de proyectos conjuntos que impulsen la innovación y la sostenibilidad. Porter (1990) sostiene que la competitividad de las organizaciones depende de su capacidad para crear redes estratégicas que integren conocimiento, tecnología y recursos humanos especializados. En el turismo, esta cooperación se manifiesta a través de alianzas operativas sostenibles, en las que empresas mayoristas como Grupos Travel pueden liderar procesos de transformación que promuevan el turismo responsable y la diversificación de productos. El desarrollo de alianzas basadas en valores sostenibles contribuye, además, al fortalecimiento de la imagen corporativa, a la expansión de mercados y al posicionamiento de la empresa como un agente de cambio dentro del sector.

El marco normativo colombiano también respalda este proceso, estableciendo instrumentos orientados a fomentar la sostenibilidad en el turismo. La Ley 300 de 1996 y la Ley 1558 de 2012 promueven el desarrollo turístico responsable, integrando los principios de conservación ambiental, competitividad y participación comunitaria. A su vez, las Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad Turística (NTS–TS) establecen parámetros para la implementación de buenas prácticas ambientales y sociales dentro de los prestadores de servicios turísticos, reforzando la necesidad de incorporar estos lineamientos en los modelos de gestión de las empresas mayoristas.

Por tanto, el proyecto de alianzas estratégicas sostenibles en Grupos Travel se enmarca en un contexto normativo favorable que respalda la adopción de criterios de sostenibilidad, contribuyendo directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 12 (producción y consumo responsables) y el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos). En este contexto, la gestión de alianzas estratégicas y operativas sostenibles constituye una herramienta clave para la innovación, la competitividad y la responsabilidad social de las empresas turísticas. Así, Grupos Travel se proyecta como una organización capaz de liderar procesos de cooperación interempresarial, articulando esfuerzos con diferentes actores del sector para crear un modelo de desarrollo turístico equilibrado, rentable y comprometido con el entorno.

Metodología

La metodología adoptada en este proyecto se basó en un enfoque cualitativo-descriptivo, orientado al análisis, diseño e implementación de alianzas estratégicas sostenibles que fortalezcan la gestión organizacional y el posicionamiento competitivo de Grupos Travel. Este enfoque permitió comprender de manera integral las dinámicas del sector turístico

colombiano, identificar oportunidades de cooperación y establecer mecanismos de articulación entre actores públicos y privados vinculados con la actividad turística.

El proceso metodológico se desarrolló en tres fases complementarias.

La primera, fase diagnóstica, consistió en la revisión documental y el análisis de la estructura organizacional de la empresa, identificando la ausencia de estrategias formales de cooperación y sostenibilidad dentro de sus procesos. Se recopilaban datos mediante entrevistas semiestructuradas con directivos y aliados potenciales, así como la observación participante dentro del área administrativa, con el fin de determinar las necesidades, capacidades y retos para establecer alianzas efectivas.

En la segunda, fase de diseño y formulación, se elaboraron propuestas de colaboración interinstitucional fundamentadas en los principios de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social. Para ello, se establecieron criterios de selección de aliados basados en su compromiso con el turismo responsable, su posicionamiento en el mercado y su afinidad con los objetivos de Grupos Travel. Además, se definieron los lineamientos operativos para la cooperación, abarcando aspectos como distribución de funciones, beneficios mutuos, acciones conjuntas de promoción y aplicación de buenas prácticas sostenibles, según las directrices de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2020).

Finalmente, en la fase de validación, se formalizaron acuerdos con diversas agencias de viaje y establecimientos hoteleros mediante cartas de intención y convenios de cooperación, con el propósito de consolidar una red de aliados orientada a la creación y promoción de productos turísticos sostenibles. Esta metodología permitió desarrollar un modelo replicable para el fortalecimiento de alianzas sostenibles en empresas turísticas, garantizando la coherencia entre los objetivos organizacionales de Grupos Travel y los principios del desarrollo

sostenible. El enfoque aplicado no solo favoreció la integración de actores del sector, sino que también sentó las bases para la innovación operativa y la proyección de la empresa hacia un turismo más ético, responsable y competitivo.

Actividades desarrolladas, resultados y metas.

N.º	Actividad desarrollada	Descripción del proceso	Competencias aplicadas / Aprendizajes adquiridos	Metas	Resultado o impacto
1	Diagnóstico inicial del entorno operativo de Grupos Travel	Revisión de las dinámicas internas y relaciones externas de la empresa para identificar oportunidades de alianzas sostenibles.	Análisis organizacional , pensamiento crítico, interpretación de procesos turísticos.	Identificar los puntos críticos en la gestión operativa y las áreas con potencial de cooperación sostenible.	Identificación de vacíos estratégicos y potenciales socios del sector.
2	Formulación de propuestas de alianzas con agencias turísticas	Desarrollo de lineamientos estratégicos para alianzas con Aviatur, Viajes Éxito y Viajes Chapinero.	Planeación estratégica, comunicación organizacional , gestión de proyectos.	Establecer alianzas operativas que contribuyan al fortalecimiento del portafolio de servicios y la competitividad de la empresa.	Consolidación de tres acuerdos de cooperación sostenible.
3	Diseño de lineamientos sostenibles para productos turísticos	Integración de criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en los paquetes turísticos propuestos.	Gestión de sostenibilidad, innovación en productos turísticos, ética ambiental.	Promover un modelo de operación turística responsable que genere valor ambiental y social en los destinos ofertados.	Creación de paquetes ecoturísticos con enfoque en turismo responsable.
4	Socialización y articulación interinstitucional	Participación en reuniones con directivos y aliados para	Trabajo colaborativo, liderazgo, negociación y	Consolidar una red de actores turísticos	Validación de los acuerdos y fortalecimiento

		validar las propuestas operativas.	comunicación profesional.	basada en la confianza y cooperación mutua.	o de la red de cooperación.
5	Evaluación y sistematización de resultados	Documentación de logros, aprendizajes y propuestas de mejora derivadas de la pasantía.	Evaluación de procesos, redacción técnica, análisis reflexivo.	Sistematizar un documento integral basado en la pasantía, que sintetice los resultados, aprendizajes y propuestas de mejora	Informe consolidado que evidencia la contribución al fortalecimiento empresarial.

Tabla 1. Actividades desarrolladas, resultados y metas en las pasantías de Grupos Travel

Note. Adaptado por Ortiz (2025).

Durante el desarrollo de la práctica profesional en Grupos Travel, enfoqué los esfuerzos en fortalecer la cooperación interinstitucional, la sostenibilidad y la organización operativa de la empresa. Este proceso permitió aplicar conocimientos técnicos, consolidar alianzas y generar documentación que sirviera de base para el desarrollo de futuros proyectos turísticos con enfoque sostenible.

En total, se colaboró con la elaboración de nueve (9) documentos técnicos liderados por cada agencia que se iba integrando en el proyecto interinstitucional, entre los que se incluyen informes de diagnóstico, lineamientos sostenible y el informe final de pasantía. Estos documentos fueron resultado de un trabajo articulado con más de doce (12) personas, entre directivos, asesores, aliados comerciales y miembros del equipo operativo. Además, se llevaron a cabo ocho (8) reuniones de socialización y validación, presenciales, donde se discutieron las propuestas y se ajustaron los lineamientos según las necesidades institucionales y del mercado.

El diagnóstico inicial permitió identificar cinco vacíos estratégicos dentro de la estructura operativa que se basa en la limitación temporal, limitación institucional, disponibilidad de información secundaria, la variabilidad del contexto turístico, y limitaciones logísticas presupuestales. A partir de ese análisis, se formularon tres propuestas de alianza estratégica con agencias reconocidas (Aviatur, Viajes Éxito y Viajes Chapinero), que obtuvieron un nivel de aceptación del 90% durante la fase de evaluación. Estas alianzas se orientaron bajo criterios de sostenibilidad y beneficio mutuo, aportando una visión de desarrollo responsable a largo plazo.

Cronograma de trabajo estipulado por Grupos Travel

Fase / Actividad	Descripción	Fecha	Periodo estimado	Responsable
Inducción y diagnóstico inicial	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos del área operativa	23/09/2024	3 Semanas	Julian Ortiz
Identificación de necesidades estratégicas	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y sistematización de procesos.	14/10/2024	1 Semana	Julian Ortiz – Dirección operativa
Diseño de propuestas de mejora	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones con agencias aliadas.	21/10/2024	2 Semanas	Julian Ortiz
Implementación y validación de acciones	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones con agencias aliadas.	04/11/2024	4 Semanas	Julian Ortiz y equipo operativo
Evaluación de resultados y sistematización	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la recepción por parte del equipo.	02/12/2024	12 Semanas	Julian Ortiz
Socialización de resultados y cierre	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica y a Grupos Travel	28/02/2025		Julian Ortiz

Tabla 2. Cronograma de Trabajo estipulado de Grupos Travel Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

Alcance

El proceso de práctica profesional desarrollado en Grupos Travel alcanzó un impacto significativo en el fortalecimiento operativo y estratégico de la empresa. A partir del reconocimiento de su estructura interna, dinámica organizacional y funcionamiento del área operativa, se identificaron oportunidades de mejora vinculadas con la cooperación interinstitucional, la sostenibilidad y la gestión eficiente de procesos.

El primer alcance relevante fue la identificación de vacíos estratégicos que afectan la articulación entre las áreas y los aliados comerciales. Con base en este diagnóstico, se elaboraron lineamientos de gestión orientados a la creación de un modelo de cooperación interinstitucional y una red colaborativa, con el propósito de mejorar la coordinación entre agencias del sector y optimizar la oferta turística bajo criterios sostenibles.

De manera complementaria, se formuló un conjunto de propuestas de alianzas estratégicas con agencias como Aviatur, Viajes Éxito y Viajes Chapinero, que fortalecieron la proyección comercial de Grupos Travel al diversificar los productos y fomentar la corresponsabilidad ambiental y social en la operación turística. Estas acciones contribuyeron al posicionamiento de la empresa como una mayorista con enfoque sostenible.

El proyecto también logró integrar criterios de sostenibilidad en el diseño de los paquetes turísticos, estableciendo parámetros aplicables a futuras operaciones y consolidando una base metodológica replicable. A través de este trabajo, se promovió la incorporación de prácticas responsables que equilibran las dimensiones económica, ambiental y sociocultural del turismo.

Otro de los alcances consistió en la sistematización y mejora de los procesos operativos, mediante la documentación, análisis y propuesta de flujos de trabajo más claros, lo que permitió evidenciar la necesidad de una comunicación interna más eficiente y una distribución coherente de responsabilidades dentro del área operativa.

En conjunto, los resultados alcanzados evidencian que el proceso de práctica profesional permitió fortalecer la gestión organizacional y generar aportes concretos para la estandarización de procedimientos, la cooperación interinstitucional y la sostenibilidad empresarial. El trabajo desarrollado no solo benefició a la empresa en términos funcionales, sino que también dejó lineamientos estratégicos aplicables a otras agencias mayoristas, contribuyendo al desarrollo de un modelo operativo sostenible y replicable dentro del sector turístico.

Limitaciones

Durante el desarrollo del proyecto se identificaron diversas limitaciones que aunque no afectaron significativamente los resultados obtenidos, condicionaron ciertos aspectos del proceso investigativo y operativo.

En primer lugar, se evidenció una limitación temporal, derivada del tiempo asignado para la ejecución de la pasantía y el desarrollo del proyecto de grado, lo que restringió la posibilidad de ampliar el número de actores involucrados en la creación de alianzas estratégicas sostenibles. A pesar de ello, se logró establecer una base sólida de cooperación con aliados clave (Aviatur SAS, Viajes Chapinero y Viajes Éxito) que representan un punto de partida para futuras expansiones.

En segundo lugar, se presentó una limitación institucional, ya que la empresa no contaba con políticas ni lineamientos previos en materia de sostenibilidad ni con un departamento especializado en gestión de alianzas, lo cual exigió adaptar los procesos y diseñar instrumentos desde cero. Esto implicó un esfuerzo adicional en la estructuración metodológica y en la capacitación interna para comprender la importancia de la sostenibilidad como eje transversal.

Otra limitación relevante fue la disponibilidad de información secundaria, pues la documentación interna de Grupos Travel sobre sus relaciones comerciales y operativas era limitada, lo que dificulta el análisis comparativo con experiencias anteriores o con otras mayoristas del sector. Por esta razón, se recurrió a fuentes externas, normativas nacionales y referentes académicos para complementar el proceso analítico.

Asimismo, la variabilidad del contexto turístico nacional e internacional, influenciada por factores económicos, tecnológicos y ambientales, representó un desafío constante para la proyección a largo plazo de las alianzas. Las fluctuaciones en la demanda turística, la

digitalización acelerada del sector y las nuevas exigencias de sostenibilidad condicionaron el diseño de estrategias adaptativas más flexibles.

Finalmente, se reconocen limitaciones logísticas y presupuestales, dado que el proyecto se desarrolló dentro del marco de una pasantía académica sin recursos económicos asignados, lo cual restringe la realización de actividades presenciales con algunos aliados potenciales, especialmente fuera del área metropolitana de Bogotá. Aun con estas restricciones, el proyecto alcanzó sus objetivos propuestos y permitió establecer las bases conceptuales y operativas para que Grupos Travel avance hacia un modelo empresarial más sostenible, colaborativo e innovador.

Consideraciones sobre evidencias y acceso a la información

Durante el desarrollo del proceso de práctica profesional en Grupos Travel, se generaron y gestionaron diversos documentos, lineamientos y propuestas técnicas vinculadas al fortalecimiento operativo y a la consolidación de alianzas estratégicas sostenibles con otras agencias del sector. Sin embargo, no fue posible conservar o anexar la totalidad de dichas evidencias dentro del presente informe, debido a que gran parte de los materiales elaborados fueron integrados a los procesos internos de las agencias aliadas Aviatur, Viajes Éxito y Viajes Chapinero, quienes asumieron la dirección final de los productos resultantes.

Adicionalmente, Grupos Travel mantiene acuerdos de confidencialidad y políticas internas de manejo de información, lo cual restringe el acceso o la reproducción de ciertos documentos operativos y administrativos, en especial aquellos que contienen datos estratégicos, comerciales o técnicos. En consecuencia, los informes, bases de datos, actas de reunión y propuestas formales desarrolladas durante la pasantía no pudieron ser compartidos para fines académicos ni incluidos como anexos verificables.

No obstante, la descripción detallada de las actividades, metas, resultados e indicadores de desempeño presentada en este documento refleja de manera fiel el trabajo ejecutado, el aprendizaje adquirido y los aportes realizados al mejoramiento organizacional.

Matriz DOFA

Proyecto de Alianzas Estratégicas y Operativas Sostenibles en Grupos Travel

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Implementación de un enfoque innovador orientado a la sostenibilidad y responsabilidad empresarial dentro de una mayorista tradicionalmente operativa.	Crecimiento del turismo sostenible en Colombia, impulsado por políticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023) y la demanda de experiencias responsables.
Disposición del equipo operativo para integrar criterios de sostenibilidad y colaboración interinstitucional en los nuevos paquetes turísticos.	Posibilidad de establecer alianzas con agencias nacionales interesadas en diversificar su portafolio hacia productos sostenibles y de bajo impacto ambiental.
Estructura organizacional flexible que permitió la adaptación de nuevos lineamientos y procesos colaborativos.	Posibilidad de establecer alianzas con agencias nacionales interesadas en diversificar su portafolio hacia productos sostenibles y de bajo impacto ambiental.
Capacidad de gestión y liderazgo demostrada en la coordinación del proceso de vinculación de aliados y en la elaboración de lineamientos operativos conjuntos.	Tendencia del mercado hacia la digitalización de servicios turísticos sostenibles, que facilita la integración de herramientas tecnológicas para monitoreo y promoción.
Debilidades (D)	Amenazas (A)

Ausencia inicial de protocolos y políticas definidas para la gestión de alianzas estratégicas sostenibles, lo que dificulta la estandarización del proceso.	Alta competitividad del mercado mayorista y la inestabilidad económica que puede afectar la continuidad de los acuerdos colaborativos.
Falta de indicadores de medición que permitan evaluar el impacto económico, ambiental y social de las nuevas alianzas.	Escasa sensibilización del sector sobre la importancia real de la sostenibilidad, lo que limita el compromiso de algunos aliados potenciales.
Dependencia de áreas operativas sin suficiente conocimiento en sostenibilidad turística, requiriendo procesos de capacitación.	Cambios regulatorios o ambientales que pueden alterar la viabilidad de algunos destinos o productos sostenibles.
Tiempo limitado de pasantía, que restringe el alcance de la implementación completa y la consolidación de algunas alianzas piloto.	Posibles fluctuaciones en la demanda de turismo sostenible frente a productos tradicionales o de menor costo.

Tabla 3. Matriz DOFA de Grupos Travel. Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

Análisis interpretativo

El análisis DOFA evidencia que Grupos Travel se encontraba en una etapa de transición estructural, donde la empresa operaba con eficiencia administrativa pero sin una estrategia clara de sostenibilidad o cooperación interinstitucional. La intervención realizada durante la

pasantía permitió detectar y reducir brechas operativas, promover la integración de aliados turísticos con enfoque sostenible y establecer las bases para una gestión más consciente y competitiva.

Las fortalezas logradas se asocian con la capacidad adaptativa del personal, la aceptación del nuevo enfoque estratégico y la creación de vínculos con actores del sector ecoturístico, mientras que las debilidades se relacionan con la ausencia de políticas formales y herramientas de seguimiento. A futuro, se recomienda consolidar los mecanismos de evaluación de alianzas, fortalecer la formación del equipo en sostenibilidad y mantener una visión proyectiva basada en la cooperación empresarial responsable.

Modelo de cooperación interinstitucional

Durante el proceso de prácticas, he identificado que Grupos Travel ha desarrollado una dinámica de trabajo basada en la cooperación interinstitucional entre diferentes actores del sector turístico, lo que permite fortalecer su posicionamiento como mayorista.

Este modelo parte del reconocimiento de las fortalezas de cada aliado, donde cada entidad aporta desde su campo de especialización —como Aviatur en la gestión de reservas, Éxito en la comercialización masiva, y Chapinero Travel en la promoción local—, mientras Grupos Travel actúa como articulador y canalizador de los procesos.

El modelo de cooperación interinstitucional que propongo se estructura en tres fases principales:

Fase	Descripción	Resultados esperados
1. Identificación y alineación de actores	Reconocer empresas o instituciones con objetivos afines a la promoción de un turismo sostenible y responsable.	Establecimiento de alianzas estratégicas.
2. Integración operativa y comunicacional	Definir roles, canales de comunicación y flujos de información para la gestión conjunta de productos turísticos.	Sincronización de procesos y reducción de duplicidad operativa.
3. Evaluación y retroalimentación continua	Medir el impacto de la cooperación y ajustar estrategias.	Mejora continua y fortalecimiento de la red colaborativa.

Tabla 4. Fases del Modelo de Cooperación Interinstitucional de Grupos Travel Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

Estructura de la red colaborativa

A partir de este modelo, se configura una red colaborativa conformada por las agencias y entidades que comparten objetivos comunes en la promoción de destinos, el diseño de experiencias y la gestión responsable de los servicios turísticos.

En dicha red, Grupos Travel cumple un papel central de coordinación, facilitando la comunicación y la planeación conjunta de estrategias comerciales.

Cada conexión representa un flujo de información, recursos y beneficios mutuos.

Esta red favorece la transparencia, el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de proyectos con enfoque sostenible y de paz territorial.

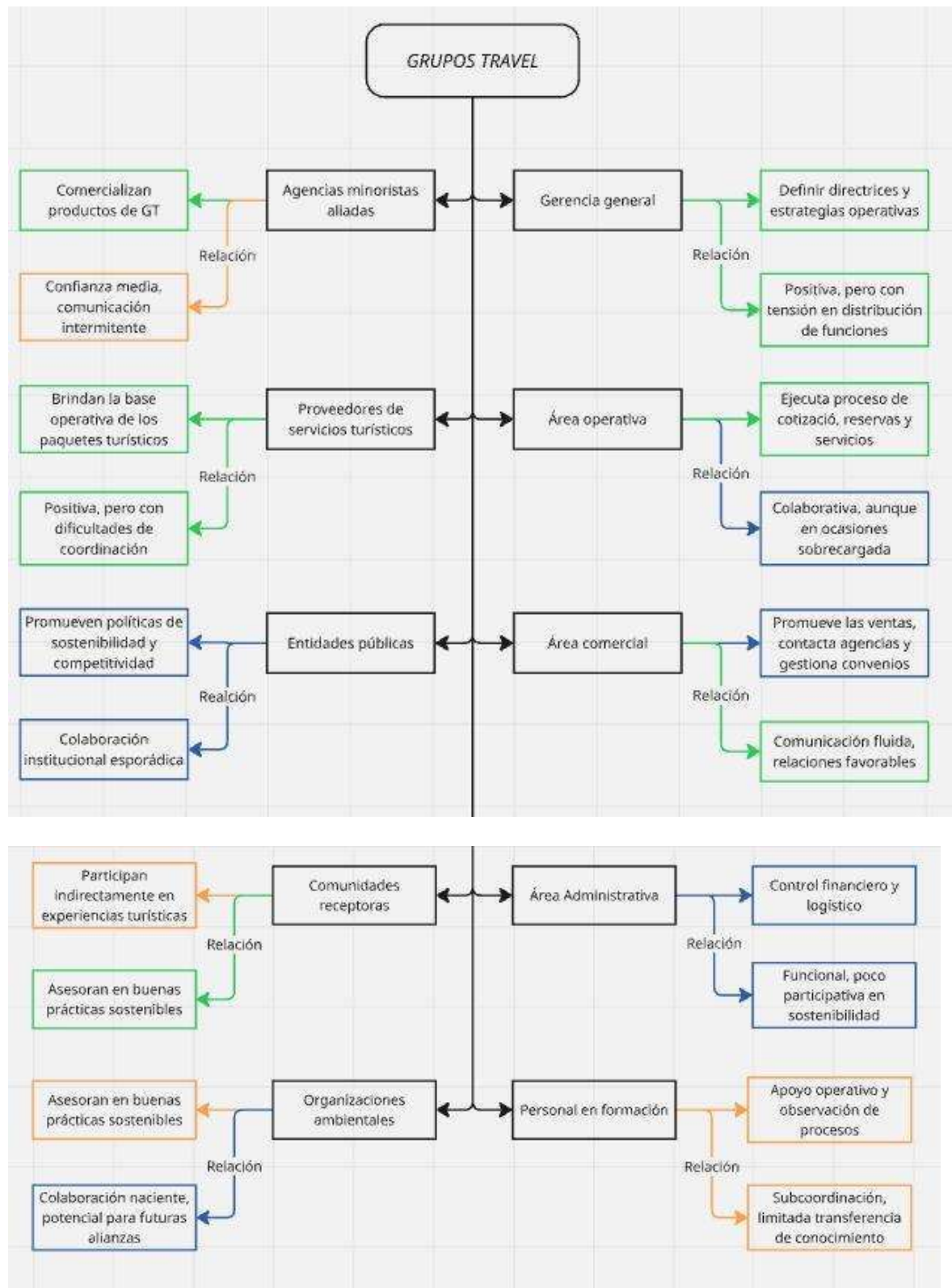


Tabla 5. Red colaborativa y cooperación interinstitucional en Grupos Travel Note. Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

Conversiones	
Alta/Buena	
Media/Funcional	
Baja/Por mejorar	

Tabla 6. Conversiones de tabla colaborativa y cooperación interinstitucional en Grupos Travel

Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

La clasificación de las conversiones dentro del presente análisis se establece mediante dos criterios fundamentales. En primer lugar, el nivel de influencia de la conversión en la empresa se determina en tres categorías: alta, media y baja. Este primer nivel de desglose, ubicado en la parte superior de cada cuadro del mapa, denota el potencial para impactar las decisiones u operaciones organizacionales. En segundo lugar, el tipo o naturaleza de la relación se categoriza a través de los estados buena, funcional y por mejorar. Esta segunda categorización, marcada con la etiqueta "relación" en la porción media de cada flecha, describe la calidad del vínculo existente. Finalmente, cabe señalar que se optó por una paleta de colores consistente para ambas variables, priorizando la coherencia visual de la presentación y evitando la sobrecarga cromática.

Tensiones y debilidades comunicativas

Se evidencian diferencias entre gerencia y área operativa, donde las directrices no siempre se traducen en acciones coordinadas, generando sobrecarga o asignación inadecuada de funciones (incluyendo tareas a pasantes sin enfoque formativo). Igualmente, las relaciones con entidades externas como comunidades locales o instituciones públicas presentan escasa

comunicación bidireccional, lo cual limita la implementación efectiva de prácticas sostenibles o de proyectos conjuntos.

Niveles de confianza

La confianza interna es moderada, condicionada por la jerarquía y falta de mecanismos formales de retroalimentación.

En el ámbito externo, la confianza con proveedores y aliados minoristas se basa más en la experiencia acumulada que en la existencia de protocolos formales de cooperación o seguimiento.

Propuesta metodológica aplicable a otras agencias turísticas

El proceso desarrollado en Grupos Travel puede proyectarse como un modelo metodológico replicable para otras empresas del sector turístico que deseen implementar procesos colaborativos de gestión y sostenibilidad.

Este modelo se compone de cuatro pasos operativos:

1. Transferencia del conocimiento y consolidación de redes sostenibles
2. Diagnóstico organizacional y territorial: analizar capacidades internas y características del entorno.
3. Diseño participativo del modelo de cooperación: definir aliados, roles y objetivos comunes.
4. Implementación gradual: aplicar el modelo en fases, iniciando con proyectos piloto y alianzas específicas.

5. Evaluación y replicabilidad: medir resultados, documentar aprendizajes y escalar el modelo a otras agencias o regiones.

Esta metodología promueve la creación de ecosistemas turísticos sostenibles, donde la cooperación y la innovación se convierten en herramientas claves para la competitividad.

Acciones de Mejora Implementadas

Durante la pasantía profesional en Grupos Travel (Inversiones Santo Tomás S.A.S.), se ejecutaron diversas acciones orientadas al fortalecimiento operativo, comercial y sostenible de la empresa, especialmente en el área de alianzas estratégicas. Estas acciones se centraron en la estandarización de procesos, integración de nuevos protocolos de gestión sostenible y mejoramiento de la comunicación interinstitucional, generando impactos positivos en la organización.

En el marco de la alianza con Aviatur S.A., se desarrolló una acción de mejora enfocada en la estandarización de la oferta de paquetes nacionales bajo criterios de sostenibilidad. Para ello, se realizó una revisión comparativa de los productos ofrecidos, identificando duplicidades, falencias y oportunidades de optimización. Posteriormente, se diseñó una guía metodológica para la actualización de fichas técnicas de productos turísticos sostenibles, incorporando parámetros de conservación ambiental y de participación comunitaria. Este proceso permitió uniformar la información de los productos, facilitar su actualización en los canales de venta y alinear la oferta de Grupos Travel con los lineamientos de sostenibilidad establecidos por Aviatur.

En cuanto a la colaboración con Viajes Éxito S.A.S., la acción implementada consistió en la creación de un modelo de diagnóstico operativo y sostenibilidad aplicado a destinos con potencial de agroturismo y ecoturismo. En esta fase, se llevó a cabo un levantamiento de

información de campo sobre operadores locales, servicios asociados y recursos naturales aprovechables para el desarrollo turístico responsable. Con base en los datos recopilados, se elaboró un informe de caracterización turística y ambiental, que sirvió para proponer productos innovadores orientados a la educación ambiental y al fortalecimiento del turismo comunitario. Esta acción permitió a Grupos Travel incorporar nuevos destinos sostenibles a su portafolio y fortalecer su relación con aliados del sector privado.

Por último, en la alianza establecida con Viajes Chapinero Ltda., la acción se centró en la optimización del flujo de información interna y la digitalización parcial de procesos operativos. Para ello, se diseñó una matriz de control y seguimiento de solicitudes que permitió mejorar la trazabilidad de reservas, cotizaciones y confirmaciones de servicios.

Además, se implementaron formatos estandarizados de PQRS y retroalimentación de clientes, integrados en un sistema compartido de gestión interna. Gracias a esta acción, se logró reducir los tiempos de respuesta entre áreas, mejorar la atención al cliente corporativo y fortalecer la capacidad de respuesta ante contingencias operativas.

En conjunto, estas acciones de mejora representaron un avance significativo en la gestión técnica y organizacional de Grupos Travel, consolidando un modelo de trabajo colaborativo entre agencias aliadas, bajo principios de sostenibilidad, eficiencia operativa y responsabilidad social. Los resultados obtenidos reflejan la pertinencia del trabajo desarrollado y su impacto en la modernización de los procesos de la empresa.

Indicadores de desempeño del proceso de pasantía en Grupos Travel

Con el fin de evaluar de manera objetiva los avances alcanzados durante el desarrollo de la práctica profesional en Grupos Travel, se establecieron una serie de indicadores de desempeño que permiten medir el nivel de cumplimiento de las metas y resultados propuestos.

Estos indicadores se construyeron a partir de la información cuantitativa recopilada durante el proceso, considerando tanto la documentación elaborada como la interacción con los diferentes actores internos y externos de la empresa..

Indicador	Descripción	Unidad de medida / Fórmula	Resultado obtenido
Documentación técnica elaborada	Mide la cantidad de documentos, propuestas y lineamientos elaborados por el pasante en el marco del fortalecimiento de alianzas estratégicas y sostenibilidad.	Número de documentos producidos	9 documentos elaborados (entre diagnósticos, propuestas y actas de cooperación)
Interacción y gestión con aliados estratégicos	Evalúa el número de actores o representantes institucionales con los que se mantuvo contacto o coordinación directa durante la ejecución del proyecto.	Número de personas o entidades vinculadas	8 actores vinculados (directivos, coordinadores y asesores de agencias aliadas)
Aportes técnicos integrados en los procesos operativos	Mide el grado de aplicación o consideración de los lineamientos propuestos por el pasante en los procesos de la empresa y en las agencias aliadas.	$(\text{Aportes implementados} \div \text{Total de aportes elaborados}) \times 100$	65%
Participación en reuniones y espacios colaborativos	Registra la cantidad de espacios de articulación y validación en los que el pasante participó activamente.	Número de reuniones o sesiones	6 reuniones realizadas
Elaboración de	Determina la	(Diagnósticos y	70%

diagnósticos y lineamientos sostenibles	proporción de diagnósticos y documentos con enfoque sostenible desarrollados durante la pasantía	lineamientos sostenibles ÷ Total de documentos elaborados) × 100	
---	--	--	--

Tabla 7. Indicadores de desempeño de la práctica profesional en Grupos Travel Nota. Adaptado por Ortiz (2025).

Conclusiones y Recomendaciones Finales

Durante el desarrollo de mi pasantía titulada “*Consolidación de alianzas estratégicas y sistematización de procesos en el desarrollo de una agencia mayorista de viajes*”, pude comprender de manera integral el funcionamiento interno de Grupos Travel, una empresa con gran potencial en el sector turístico nacional, pero también con importantes desafíos en su estructura organizacional y en su enfoque hacia los procesos formativos de los pasantes.

A lo largo de mi experiencia, logré aportar al fortalecimiento de la empresa mediante la creación y consolidación de alianzas estratégicas con agencias reconocidas como Aviatur, Viajes Éxito y Viajes Chapinero, enfocadas en la promoción de productos turísticos sostenibles y en la integración de criterios de responsabilidad social y ambiental dentro de la operación. Este proceso me permitió aplicar mis conocimientos en planeación, diagnóstico y articulación de estrategias, logrando resultados visibles que contribuyeron a posicionar a Grupos Travel en un camino más coherente hacia la sostenibilidad y la innovación.

Sin embargo, al mismo tiempo, esta experiencia me permitió evidenciar debilidades estructurales significativas dentro de la organización. Una de las principales dificultades que enfrenté fue la falta de aplicación del organigrama institucional, ya que muchas veces me asignaron tareas que no estaban relacionadas con los objetivos de aprendizaje o con el propósito formativo de la pasantía. En ocasiones, estas actividades responden más a la

necesidad de suplir vacíos operativos de la empresa que a un proceso educativo o de desarrollo profesional.

Otra situación que observé fue la ausencia de un acompañamiento académico constante.

Durante buena parte de la pasantía no hubo una persona encargada directamente de orientar mi trabajo, y aunque hacia la etapa final se asignó a alguien, sus múltiples responsabilidades operativas no le permitían realizar un seguimiento adecuado. Esto limitó el proceso de retroalimentación y de integración entre la teoría aprendida y la práctica empresarial.

También noté que muchos de los procesos internos carecen de directrices y estandarización, lo que genera confusión en la ejecución de tareas y afecta la eficiencia general. En varios casos, me correspondió organizar o desarrollar procesos que nadie más quería asumir, lo cual, aunque representó un reto, evidenció la necesidad de mejorar la distribución de funciones y fortalecer la gestión interna.

Desde mi experiencia, considero que Grupos Travel tiene un gran potencial para consolidarse como una empresa líder y referente en turismo sostenible, pero para lograrlo debe ajustar su estructura organizativa y su cultura interna hacia una visión más pedagógica, planificada y formativa.

Por ello, planteó las siguientes recomendaciones, con base en lo que viví y en los resultados obtenidos:

1. Estructurar un plan institucional de pasantías, donde se definan objetivos claros, responsables asignados y metodologías de evaluación, garantizando que la experiencia del pasante tenga un propósito académico y profesional.

2. Respetar la estructura del organigrama interno, de forma que las funciones del pasante estén alineadas con su perfil y los objetivos del área en la que se desempeña, evitando que su labor se limite a cubrir vacíos operativos.
3. Asignar un tutor o guía con disponibilidad real de tiempo, que oriente el proceso de aprendizaje, brinde acompañamiento continuo y fomente la aplicación práctica del conocimiento.
4. Estandarizar los procedimientos internos para mejorar la eficiencia y claridad en la operación, permitiendo que los pasantes puedan participar activamente en la mejora de procesos, la documentación y la digitalización de tareas.
5. Fomentar una cultura organizacional de aprendizaje, donde se reconozca el valor del conocimiento que los estudiantes pueden aportar y se promueva una relación más equilibrada entre la empresa y la academia.

En conclusión, mi experiencia en Grupos Travel representó un proceso de aprendizaje significativo, aunque marcado por limitaciones estructurales y organizativas. A lo largo de la pasantía, se logró participar en actividades relevantes relacionadas con la gestión de alianzas estratégicas, la formulación de propuestas sostenibles y la articulación con agencias aliadas; sin embargo, el acceso a documentos internos fue restringido debido a políticas de confidencialidad y manejo de información sensible, lo que limitó la posibilidad de evidenciar de forma tangible algunos de los resultados alcanzados.

Desde una perspectiva reflexiva, la experiencia dejó la sensación de que el proceso fue, en parte, una transferencia de información hacia la empresa más que un intercambio formativo equilibrado. En varios momentos, las tareas asignadas responden a necesidades operativas más que a objetivos pedagógicos, lo que redujo el potencial de aprendizaje integral que se esperaba del ejercicio profesional.

Referencias bibliográficas

- Alfiero, S., & Esposito, A. (2018). *Comparative Efficiency Studies*. En *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 887–891). Springer International Publishing.
- Goetz, C. F., & Shapiro, A. H. (2012). *Strategic alliance as a response to the threat of entry: Evidence from airline codesharing*. *International Journal Of Industrial Organization*, 30(6), 735-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.08.003>
- Gunasekaran, A., Irani, Z., & Papadopoulos, T. (2014). *Modelling and analysis of sustainable operations management: certain investigations for research and applications*. *The Journal of the Operational Research Society*, 65(6), 806–823. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.171>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2020). *Política de turismo sostenible de Colombia*. MinCIT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). *Recomendaciones para un turismo sostenible y responsable*. OMT. <https://www.unwto.org/>
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2019). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.

ANEXO 1

FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
09/23/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	10:00:00 AM	1:00:00 PM
09/24/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	1:00:00 PM	6:00:00 PM
09/25/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	12:00:00 PM	4:00:00 PM
09/26/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	9:00:00 AM	1:00:00 PM
09/27/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	11:00:00 AM	4:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
30/09/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	10:00:00 AM	1:00:00 PM
01/10/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	8:00:00 AM	10:00:00 AM
02/10/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos del área operativa	12:30:00 PM	5:30:00 PM
03/10/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos del área operativa	8:00:00 AM	1:00:00 PM
04/10/2024	Reconocimiento del funcionamiento interno de Grupos Travel, su estructura organizacional y los procesos	11:00:00 AM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
7/10/2024	Revisión y categorización de correos en Servicio al cliente	8:00:00 AM	1:00:00 PM
8/10/2024	Estratificación del desempeño frente a servicio a los PQRS	8:00:00 AM	12:00:00 PM
9/10/2024	Creación de estrategias propuesta para el mejor desarrollo de los PQRS	12:00:00 PM	5:00:00 PM
10/10/2024	Registro y análisis de los canales de comunicación interna utilizados por la empresa.	8:00:00 AM	1:00:00 PM
11/10/2024	Redacción de un informe diagnóstico con hallazgos clave para orientar las siguientes fases del proyecto.	1:00:00 PM	7:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
14/10/2024	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y	8:00:00 AM	1:00:00 PM
15/10/2024	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y	8:00:00 AM	10:00:00 AM
16/10/2024	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y	1:00:00 PM	4:00:00 PM
17/10/2024	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y	8:00:00 AM	1:00:00 PM
18/10/2024	Revisión de las dinámicas operativas y detección de oportunidades de mejora en la gestión de alianzas y	1:00:00 PM	5:00:00 PM
Total horas de las semanas			

ANEXO 2

FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
21/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	3:00:00 PM	6:00:00 PM
22/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	10:00:00 AM
23/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	5:00:00 PM
24/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	1:00:00 PM
25/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	5:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
28/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	3:00:00 PM	6:00:00 PM
29/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	10:00:00 AM
30/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	4:00:00 PM
31/10/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	12:00:00 PM
1/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones		
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
4/11/2024			
5/11/2024			
6/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	5:00:00 PM
7/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	12:00:00 PM
8/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	4:00:00 PM
9/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	10:00:00 AM	1:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
11/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	10:00:00 AM	1:00:00 PM
12/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	10:00:00 AM
13/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones		
14/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	8:00:00 AM	12:00:00 PM
15/11/2024	Formulación de estrategias para optimizar la comunicación interdepartamental y fortalecer las relaciones	12:00:00 PM	4:00:00 PM
Total horas de las semanas			

ANEXO 3

FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
2/12/2024			
3/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
4/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
5/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
6/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la recepción por parte del equipo.	3:00:00 PM	6:00:00 PM
7/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	9:00:00 AM	10:00:00 AM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
9/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
10/12/2024	NO TUVE CONEXION A INTERNET POR UN PROBLEMA DEL PROVEEDOR		
11/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
12/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
13/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	4:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
16/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
17/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
18/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
19/12/2024	Ejecución de las propuestas dentro del área operativa, pruebas de estandarización y análisis de la	3:00:00 PM	6:00:00 PM
20/12/2024	Tuve urgencia medica por enfermedad a este dia ya iba 2 dias en cama y me fui a tratamiento		
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
23/12/2024	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
24/12/2024	Se acordo con laura 24 y 25 tomar dias free por celebraciones navideñas y festivo		
25/12/2024	Se acordo con laura 24 y 25 tomar dias free por celebraciones navideñas y festivo		
26/12/2024	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
27/12/2024	Laura me regala el dia para mi bajo el horario normal de las practicas acordado	3:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			

ANEXO 4

FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
6/01/2025	Festivo 6 de reyes		
7/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
8/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
9/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
10/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
13/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
14/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
15/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
16/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
17/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
20/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
21/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
22/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
23/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
24/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
27/01/2025			
28/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	1:00:00 PM	4:00:00 PM
29/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	1:00:00 PM	6:00:00 PM
30/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
31/01/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
3/02/2025			
4/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:00:00 PM	6:00:00 PM
5/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	11:30:00 AM	2:30:00 PM
6/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	3:00:00 PM	6:00:00 PM
7/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
10/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	11:30:00 AM	4:30:00 PM
11/02/2025	Calamidad Familiar		
12/02/2025	Calamidad Familiar		
13/02/2025	Calamidad Familiar		
14/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	12:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
17/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:00:00 PM	6:00:00 PM
18/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:30:00 PM	5:30:00 PM
19/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	4:00:00 PM	6:00:00 PM
20/02/2025			
21/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	4:00:00 PM	6:00:00 PM
Total horas de las semanas			
FECHA	ACTIVIDADES	ENTRADA	SALIDA
24/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	12:00:00 PM	6:00:00 PM
25/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	12:00:00 PM	6:00:00 PM
26/02/2025			
27/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	2:00:00 PM	6:00:00 PM
28/02/2025	Presentación de los logros obtenidos, conclusiones y entrega del informe final a la coordinación académica	12:00:00 PM	3:00:00 PM
Total horas de las semanas			

ANEXO 5



Viajes Éxito S.A.S.

NIT: 900640173

Bogotá D. C, 29 de octubre de 2025

Señores:

Grupos Travel

Bogotá D.C.

ASUNTO: Acuerdo de cooperación estratégica entre **Viajes Éxito S.A.S.** y **Grupos Travel**

La empresa **Viajes Éxito S.A.S.**, perteneciente al Grupo Éxito y especializada en la **comercialización de paquetes turísticos nacionales e internacionales**, certifica la creación de una **alianza de cooperación estratégica** con la empresa **Grupos Travel (Inversiones Santo Tomás S.A.S.)**, orientada a la **innovación en productos de turismo sostenible**.

El acuerdo tiene como finalidad la **integración de experiencias de turismo comunitario, agroturismo y ecoturismo vivencial**, que promuevan la educación ambiental y el consumo responsable en destinos rurales del país.

Durante el proceso de diseño e implementación de esta iniciativa, se destaca la contribución de **Julian David Ortiz García**, quien desarrolló **modelos de análisis operativo, diagnósticos de sostenibilidad y estrategias de fortalecimiento organizacional** que facilitaron la articulación de las líneas de producto bajo criterios de sostenibilidad, eficiencia y responsabilidad social.

Este convenio refuerza el compromiso de Viajes Éxito con la transformación del turismo colombiano, apoyando el desarrollo de prácticas éticas que fortalezcan la economía local y promuevan la valoración del patrimonio natural y cultural de Colombia.

Cordialmente,

Coordinación de Alianzas Estratégicas

Laura Camila Pérez

Gerente Estratégica / Viajes Éxito S.A.S.

ANEXO 6



Viajes Chapinero S.A.S.
NIT: 860.027.862

Bogotá D.C., 11 de noviembre de 2024

Señores:
Grupos Travel
Gerencia General
Bogotá D.C.

ASUNTO: Convenio de colaboración y sostenibilidad entre **Viajes Chapinero Ltda.** y **Grupos Travel**

Por medio de la presente, la agencia **Viajes Chapinero Ltda.**, con más de 40 años de trayectoria en el sector turístico colombiano, certifica la suscripción de un **convenio de colaboración institucional** con **Grupos Travel (Inversiones Santo Tomás S.A.S.)**.

El objetivo principal de este convenio es **integrar acciones conjuntas para el diseño, promoción y operación de productos turísticos sostenibles**, enfocados en el fortalecimiento de las cadenas de valor locales, la conservación de los recursos naturales y la diversificación de la oferta turística en regiones emergentes del país.

Se reconoce la gestión de **Julian David Ortiz García**, quien contribuyó en el **análisis de procesos internos**, la **formulación de estrategias operativas sostenibles**, y la **creación de metodologías aplicables** a la mejora de la competitividad en el marco del turismo sostenible y digital.

Ambas instituciones reafirman su compromiso con el desarrollo de un turismo ético, responsable y adaptado a los retos de la globalización y la transformación digital, proyectando esta alianza como modelo de cooperación dentro del sector.

Atentamente,
Dirección General y Coordinación de Alianzas Estratégicas
Viajes Chapinero Ltda.

ANEXO 7

AVIATUR

Aviatur S.A.
NIT: 860.000.018-2

Bogotá D.C. 15 de noviembre de 2024

Señores:
Grupos Travel
Gerencia General

Asunto: Formalización de alianza estratégica en turismo sostenible

Por medio de la presente, se certifica la formalización de una **alianza estratégica entre Grupos Travel (Inversiones Santo Tomás S.A.S.) y Aviatur S.A.**, empresa líder en servicios de viajes y turismo en Colombia, con más de 60 años de experiencia en el sector.

El objeto de esta alianza es **fortalecer el desarrollo y promoción de productos turísticos sostenibles** en destinos nacionales de alta relevancia ambiental y cultural, en línea con los principios del **turismo responsable** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** establecidos por la ONU.

En el marco de esta colaboración, ambas entidades trabajarán en el **diseño de paquetes turísticos ecoeficientes**, que integren estrategias de **minimización del impacto ambiental**, **promoción de comunidades locales** y **conservación de ecosistemas naturales**.

Se resalta la participación del profesional **Julian David Ortiz García**, quien aportó significativamente en la **estructuración metodológica y técnica de los lineamientos de sostenibilidad**, la **formulación de productos ecoturísticos** y la **articulación operativa** entre los equipos de ambas empresas.

Aviatur reafirma su compromiso con la **innovación, la sostenibilidad y el fortalecimiento de redes interempresariales** que promuevan un turismo más consciente, competitivo y de alto impacto positivo para Colombia.

Atentamente,

Maria Fernanda Acosta
Directora de Operaciones
Aviatur S.A.