

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, OPERATIVO E
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DESPEGAMOS
INTERNACIONAL, PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS
PROCESOS COMPETITIVOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLA PAOLA VIVAR MORENO

DIRECTOR: MSC. VICENTE TORRES

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

MSc. Vicente Torres

INFORMANTES:

Ing. Marco Yáñez Trujillo

Ing. Edwin Suquillo

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido culminar una meta más en mi carrera profesional, haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre María Eugenia Moreno.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor persona, hija y ahora profesional. Más que todo por su gran AMOR y CONFIANZA.

A mi familia.

Por presionarme día a día a culminar mi carrera de la mejor manera, siempre buscando lo mejor de mí.

A mis maestros.

Por su apoyo constante y su esmero en sacar lo mejor de mí durante todo este proceso. Por los consejos que entre varias conversaciones me enseñaron mucho.

Carla

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la fortaleza y la constancia para terminar mis estudios, a mi Madre que durante toda mi carrera fue mi principal apoyo, siento de todo corazón que esta meta cumplida es tuya y mía, no me alcanzaran los días para darte gracias por todo lo que haces por mí, sobre todo por todo el amor que das. También agradezco a mi abuela, la que me cuida siempre con mucho cariño, y a toda mi familia por apoyarme siempre.

Carla

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 BASE TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 2

- 1.1 PLANIFICACIÓN, 3
- 1.2 ESTRATEGIA, 6
- 1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 8
 - 1.3.1 Objetivos de la planificación estratégica, 9**
 - 1.3.2 Importancia de un plan estratégico, 9**
 - 1.3.3 Limitaciones de la planificación estratégica, 12**
 - 1.3.4 Beneficios de la planificación estratégica, 14**
 - 1.3.5 Proceso de la planificación estratégica, 16**
 - 1.3.5.1 Análisis del entorno, 16
 - 1.3.5.2 Diagnostico estratégico, 17
 - 1.3.5.3 Direccionamiento estratégico, 18
- 1.4 PLAN OPERATIVO, 22
- 1.5 MONITOREO ESTRATÉGICO, 23

2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES, 26

- 2.1 RESEÑA HISTÓRICA, 26
- 2.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA, 27
- 2.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA, 28
- 2.4 REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO, 29
- 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 32
- 2.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, 32
 - 2.6.1 Macrolocalización, 32**
 - 2.6.2 Microlocalización, 33**
- 2.7 LOGO Y SLOGAN, 34

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 35

- 3.1 ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS, 35
- 3.2 FACTORES POLÍTICOS, 36
- 3.3 FACTORES ECONÓMICOS, 39
- 3.4 FACTORES SOCIOCULTURALES, 45
- 3.5 FACTORES TECNOLÓGICOS, 48
- 3.6 ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA, 52
 - 3.6.1 Análisis del Sector, 52**
- 3.7 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES, 56
 - 3.7.1 Análisis de los proveedores, 57**
 - 3.7.2 Análisis de los competidores, 58**
 - 3.7.3 Análisis de situación interna, 58**

- 3.7.4 Función directiva y de talento humano, 59**
- 3.7.5 Función comercial y marketing, 61**
- 3.7.6 Función financiera, 63**
- 3.7.7 Función tecnológica, 65**

4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – AMENAZAS (FODA), 67

- 4.1 RESULTADO DEL FODA, 69
 - 4.1.1 Fortalezas – Oportunidades (FO), 69**
 - 4.1.2 Fortalezas – Amenazas (FA), 70**
 - 4.1.3 Debilidades – Oportunidades (DO), 71**
 - 4.1.4 Debilidades – Amenazas (DA), 72**
- 4.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, 72
- 4.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, 73
- 4.4 VALORES CORPORATIVOS, 73
- 4.5 OBJETIVOS, 75
 - 4.5.1 Objetivos Estratégicos, 75**
- 4.6 ESTRATEGIAS, 76

5 PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN, 81

- 5.1 PLAN OPERATIVO, 81
- 5.2 INDICADORES DE GESTIÓN, 88
- 5.3 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 90

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 94

- 6.1 CONCLUSIONES, 94
- 6.2 RECOMENDACIONES, 95

REFERENCIAS, 97

ANEXOS, 99

- Anexo 1: Entrevista al Gerente General, 100
- Anexo 2: Encuesta Informativa Clientes Internos, 103
- Anexo 3: Encuesta de Opinión, 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividad económica de la empresa (Código CIIU),	28
Tabla 2: Actividades turísticas,	30
Tabla 3: Requisitos para obtención de Registro Turístico,	31
Tabla 4: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador,	43
Tabla 5: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador,	44
Tabla 6: Mercado Laboral,	46
Tabla 7: Líneas de trabajo de Despegamos Internacional,	60
Tabla 8: Matriz FODA,	68
Tabla 9: Plan Operativo – O.E.1,	82
Tabla 10: Plan Operativo – O.E.2,	84
Tabla 11: Plan Operativo – O.E.3,	85
Tabla 12: Plan Operativo – O.E.4,	86
Tabla 13: Plan Operativo – O.E.5,	87
Tabla 14: Indicadores de Gestión,	88
Tabla 15: Matriz Axiológica – Socialización de Misión y Visión,	91
Tabla 16: Matriz Axiológica – Socialización de Valores,	92
Tabla 17: Valores corporativos cuadro jerárquico,	93

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Partes de la planificación, 5
- Figura 2: Formas de estrategia de Mintzberg, 7
- Figura 3: Proceso de Planificación Estratégica, 16
- Figura 4: Diferencia entre misión y visión, 20
- Figura 5: Estructura Organizacional, 32
- Figura 6: Macrolocalización, 33
- Figura 7: Microlocalización, 34
- Figura 8: Logo y slogan de Despegamos Internacional, 34
- Figura 9: Objetivos estratégicos MINTUR, 41
- Figura 10: Posición del Turismo en la Economía, 42
- Figura 11: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador, 43
- Figura 12: Salario Unificado, 44
- Figura 13: Población del Ecuador, 45
- Figura 14: Mapa de Pobreza del Ecuador, 47
- Figura 15: Equipamiento tecnológico del hogar, 48
- Figura 16: Telefonía fija y celular, 49
- Figura 17: Hogares que tienen acceso a internet, 49
- Figura 18: Lugares de uso de internet, 50
- Figura 19: Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado, 51
- Figura 20: Porcentaje de población con celular y redes sociales, 51
- Figura 21: All You Need is Ecuador. Travel, 52
- Figura 22: Ecuador Potencia Turística, 53
- Figura 23: Viaja Primero Ecuador, 55
- Figura 24: Fortalezas y Debilidades de Despegamos Internacional, 61
- Figura 25: Fortalezas y Debilidades Función Comercial y Marketing, 63
- Figura 26: Fortalezas y Debilidades Función Financiera, 64
- Figura 27: Fortalezas y Debilidades Función Tecnológica, 66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio pretende formular un plan estratégico, operativo e indicadores de gestión con su aplicación y evaluación a tres meses para la empresa despegamos internacional, para el logro de mejoras en sus procesos competitivos, para lo cual en el capítulo I se estableció las bases teóricas con respecto a la planificación estratégica, con el desarrollo de los objetivos, importancia, limitaciones y beneficios que se puede tener a establecer los procesos mediante un análisis, diagnóstico y direccionamiento mediante la definición del plan operativo y procesos de monitoreo; en el capítulo II se planteó las características organizacionales; para el capítulo III, se estableció la necesidad de puntualizar el entorno con referencia a los factores externos mediante el análisis político, económico, social y tecnológico, así como como los factores internos que identifiquen a los proveedores, competidores y clientes que influyan en las decisiones comerciales y financieras del negocio; para el capítulo IV, se requirió establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitan desarrollar la estructura administrativa y organizacional del negocio, que se pueda reflejar en indicadores de gestión, y permita establecer las conclusiones y recomendaciones para el trabajo.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa busca una guía para el desarrollo de las estrategias, para lo cual se plantea la necesidad en la generación un plan estratégico, con el fin de alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos y metas propuestas, con el fin de generar un valor agregado en la cadena de valor que le permita ser más competitiva en el mercado.

Como un requisito importante para cumplir y controlar las acciones que se toman se ha presentado la necesidad de crear indicadores, los cuales puedan ser medidos, buscando determinar la eficacia de una empresa, además de ser una fuente de información que permita establecer estrategias para utilizar de mejor manera los recursos disponibles.

Motivo por el cual Despegamos Internacional, tiene la necesidad de desarrollar estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado, mediante el uso de herramientas que midan el cumplimiento de los indicadores propuestos para cumplir con los lineamientos de la empresa, además de cumplir con sus objetivos y metas.

1 BASE TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el inicio de toda empresa, luego de la fase de generación, selección de ideas y decidir la puesta en marcha de un plan que lleve al funcionamiento de la empresa, hay elementos que son importantes de considerar desde su inicio como son la visión, misión, objetivos y sus valores corporativos. Estos a través del tiempo son los que van a encaminar a la empresa, siendo la guía y norte para el fortalecimiento de toda empresa.

No existe un plan estratégico único, idéntico, para todas las empresas. Los planes estratégicos varían según el sector económico, tamaño de la empresa, tipo de productos o servicios que comercializa, mercados en los que compete, entre otras variables. Un plan estratégico es una herramienta metodológica para alcanzar con mayor grado de certeza y claridad los objetivos que realmente interesan a una empresa. Objetivos que se derivan de un buen análisis situacional, una correcta matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), una correcta selección de objetivos estratégicos que se hayan derivado de una matriz FODA ponderada, y un adecuado plan de ejecución.

Las características de cada empresa, son las que van a definir el diseño de la planeación estratégica a aplicar en la empresa, los directivos de la misma van de la mano con este proceso, en el direccionamiento, ya que ellos son los que mejor comprenden la naturaleza de la empresa y en muchos casos son ellos los que van a delimitar las metas de los distintos objetivos estratégicos que se planteen.

Antes de emitir un concepto de lo que es y representa la planificación estratégica, hay que analizar que es la planificación y la estrategia, ambos términos por separado, para posteriormente detallarla como la herramienta administrativa que vamos a utilizar.

1.1 PLANIFICACIÓN

La planificación permite el establecimiento de directrices, para la definición de estrategias y cursos de acción, planteadas en base a objetivos sean económicos, sociales y/o políticos; tomando en cuenta los recursos disponibles, que consientan el establecimiento de un marco referencial que permita concretar programas de acción en un determinado tiempo. (Rojas & Medina, 2000, pág. 14)

En sí, la planeación es un proceso que nos lleva a conseguir las metas deseadas, esta planeación es dinámica y no termina, ya que siempre vamos a estar imponiendo nuevos objetivos y con esto planteando nuevas estrategias, determinando la nueva secuencia de pasos o actividades para alcanzar las metas fijadas en el tiempo deseado, ya sea corto, mediano o largo plazo, y por supuesto esta planeación debe ser monitoreada durante la gestión ya que con esto se genera resultados y disciplina durante el proceso, proyectando efectos esperados y deseados.

Es importante la planificación porque precede a la acción, siempre va a ser prioritario planear antes de actuar. Esto ayuda a lograr el uso efectivo de los recursos ya sean humanos, financieros o materiales, más aún en el caso de que estos sean escasos o limitados.

La planificación según (Rojas & Medina, 2000) se caracteriza por varios aspectos como:

- Esta siempre orientada al futuro y está siempre ligada a un proceso continuo previsto.
- Busca siempre la coherencia en la toma de decisiones en temas de: establecer esquemas para el futuro, orientación durante el proceso, dar la mayor racionalidad y disminuir la incertidumbre en cualquier toma de decisiones.
- Busca seleccionar un plan de acción escogido entre varias alternativas potenciales.
- Es una técnica de distribución de recursos humanos, materiales, financieros según como se haya previsto.
- Se convierte en realidad a medida que lo planificado se va ejecutando y su vez la misma permite procesos de evaluación, establecer correctivas y tener perspectivas más seguras. Por lo que se vuelve un proceso cíclico en sus acciones.
- Es repetitiva, ya que encontramos pasos que están dentro de un proceso más grande pero que servirán para otro aspecto también dentro de un proceso administrativo, por ejemplo.

- Es una función administrativa que interactúa con todas las áreas de una empresa; está ligada o combinada con las demás funciones: dirección, organización y control, esta influye y a su vez recibe influencia en todo momento y a todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Es una práctica de coordinación e integración de varias actividades para conseguir las metas u objetivos previstos.
- Es una técnica de cambio e innovación esta compone una de las mejores maneras más intencionadas para introducir cambios e innovaciones en la empresa. Estos siempre definidos y escogidos con anticipación y por supuesto ya programados para el futuro.

Según (Russell, 2006), la planificación se compone de 5 partes:

Fines	•Especificar metas y objetivos
Medios	•Elegir políticas, programas, procedimiento y prácticas para alcanzar objetivos.
Recursos	•Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
Realización	•Diseñar los procedimientos para tomar decisiones.
Control	•Diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan esperado.

Figura 1: Partes de la planificación

Fuente: (Russell, 2006)

1.2 ESTRATEGIA

Se define estrategia como una serie de acciones que nos ayudan a cumplir metas, obtener los resultados deseados y a tomar decisiones, es decir las estrategias están orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una serie de tácticas.

Henry Mintzberg muestra que la estrategia debe ser observada desde cinco puntos de vista diferentes, a esto se lo denomino las 5 p's, "plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva" (Castaño, 2015)

- **Estrategia como plan:** Hace referencia al curso de acción determinado para resolver una situación específica. Acorde a ello, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran de manera anticipada y consiente en relación al objetivo propuesto.
- **Estrategia como patrón:** Las estrategias no solo pueden ser intencionales sino también elaboradas; dicho de otro modo, no se puede definir a la estrategia únicamente como un plan; puesto que se requiere una definición que incluya el comportamiento deseado. Esto nos lleva a una tercera definición que propone a la estrategia como modelo en un patrón de flujo de acciones.
- **Estrategia como pauta de acción:** También se puede entender a la estrategia como una maniobra para vencer a un contrincante o competidor. De este modo la estrategia se torna un plan con intensión real.

- **Estrategia como posición:** La cuarta p, define a la estrategia como una posición particular que ubica a una determinada entidad dentro de un medio ambiente; es decir la estrategia ubica a una entidad dentro de un contexto interno y externo.
- **Estrategia como perspectiva:** La quinta p mira hacia el interior de la organización; dando al estratega una visión más amplia de la organización desde una perspectiva colectiva. En este sentido, la estrategia brinda personalidad a la organización, donde su carácter está definido por compromisos sobre formas actuar en función de la consecución de los objetivos claramente definidos e integrados. Para el éxito de esta estrategia, dicha perspectiva deberá ser difundida dentro de la cultura empresarial.

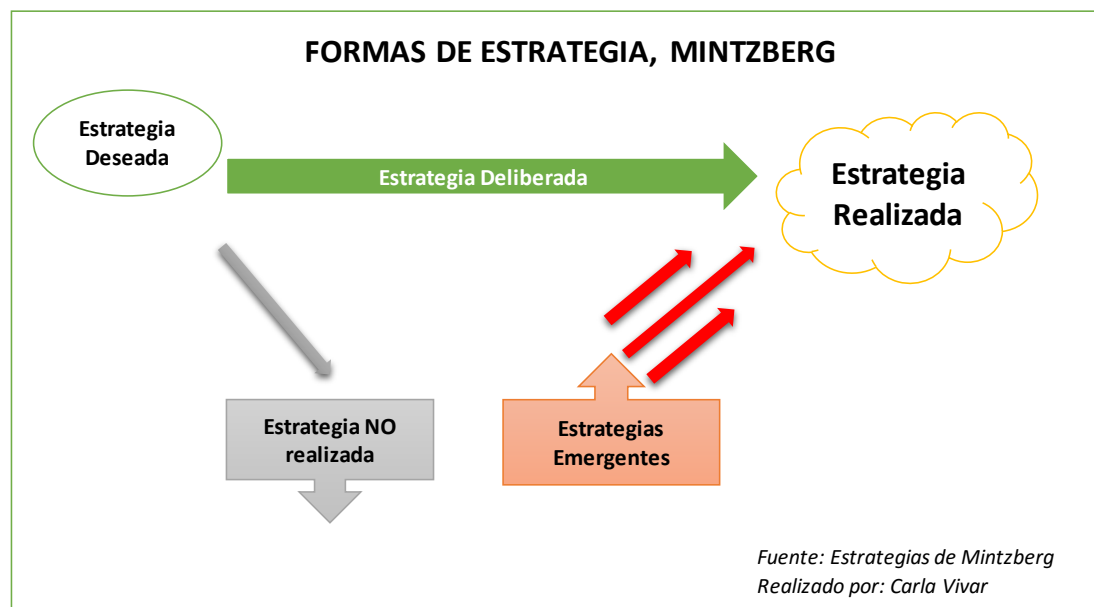


Figura 2: Formas de estrategia de Mintzberg

Fuente: (Castaño, 2015)

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.” (Koontz & Weihrich, 1994)

La planificación estratégica, se la debe entender como un proceso interactivo, que, si bien no va a disipar todas las inquietudes o incertidumbres que se tenga dentro de la empresa, va a permitir perfilar las metas o propósitos que se establezcan y que estas se las realice con la secuencia adecuada, los recursos necesarios en el tiempo estimado.

Al momento de construir la planificación estratégica se trabaja con la convicción de que el futuro que estamos planeando es alcanzable o realizable, esto conlleva a la unión de intereses pensamientos que se involucran en el proceso de cambio y va a ser muy importante para lograr nuestras metas establecidas.

Todos los miembros de la empresa deben estar alineados y comprometidos a un mismo nivel para que la planificación estratégica cumpla con la secuencia de entregables a tiempo y no se genere retrasos.

La planificación estratégica es presentada como un sistema integrado de decisiones, mismas que se manifiestan en forma de planes disciplinados que seguirán los miembros de una organización.

1.3.1 Objetivos de la planificación estratégica

El objetivo principal de la planificación estratégica es buscar que el nivel directivo comparta un mismo horizonte, es decir, una misma visión sobre la dirección que la empresa va a tener, cómo va a lograr con este proceso ser más competitiva, cómo da solución a los problemas más importantes de la empresa y busca también convertirse en una guía adecuada para la toma de decisiones de la organización.

Adicionalmente la planificación estratégica posee como objetivos:

- Introducir un pensamiento estratégico a la empresa.
- Proporcionar un razonamiento sistemático y orientado a la visión de la empresa, el cual genere ideas para una correcta toma de decisiones.
- Llegar a una comprensión común sobre la Misión de la empresa, donde todos conozcan la naturaleza de la organización y cuál es el trabajo que realiza día a día.
- Saber cuáles son los principales objetivos y estrategias de la organización.

1.3.2 Importancia de un plan estratégico

Es importante considerar la relevancia que tiene para la organización el definir las acciones para crecer, trazando líneas de acción que enmarcan el futuro de una

empresa. El plan estratégico pretende el diseño del porvenir de la empresa, analizando entornos, fijando objetivos, determinando estrategias, estableciendo un plan de acción que serán difundidos a los miembros de la empresa mediante el planteamiento de una nueva cultura organizacional.

La importancia que se tiene al realizar un plan estratégico es que ayuda a mejorar su competitividad, estar en constante innovación, mantenerse y crecer dentro del mercado globalizado y tecnológico, donde existe alta exigencia y se necesita estar a la vanguardia con un alto grado de preparación, capacitación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y sobre todo las necesidades de la misma organización.

Los directivos deben tomar constantemente decisiones y para esto las personas usualmente utilizamos el instinto, el juicio, el pensamiento o la reflexión basado en la experiencia que el directivo o ejecutivo de la empresa posea, esta experiencia es relativa, por lo que uno de los puntos importantes de la planificación estratégica es que trata de eliminar o reemplazar la intuición, utilizada como la herramienta informal de la planificación, por el proceso formal, explícito, dinámico para determinar el horizonte de la compañía.

Según para determinar la importancia de la planificación estratégica (Steiner, 2009, pág. 41) tenemos los siguientes puntos:

- Fija los objetivos de la empresa en general y de cada uno de sus departamentos internos, con lo que la empresa trabajara en conjunto con

una orientación definida. Estos objetivos son fijados dentro de la misma planificación estratégica por lo que necesariamente son detallados.

- Ayuda a prever ciertos peligros o amenazas de la empresa y a si mismo ayuda a aprovechar las oportunidades que se tenga, esto se logra con el análisis situacional detallado de la empresa.
- Proporciona una base para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la empresa y señala asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Mide el desempeño de la empresa, ya que al ser un proceso este tiene secuencia e indicadores de gestión para ser medible.
- Forma asuntos con niveles de urgencia o prioridad, por lo que nos evita adquirir factores secundarios, formando así planes operativos a corto plazo.
- Comunica eficazmente, cada empleado debe estar capacitado para su posición y generar una compañía participativa y de apoyo.
- Proporciona un mapa donde indica donde está ubicada la empresa y el horizonte hacia el cual nos dirigimos.

1.3.3 Limitaciones de la planificación estratégica

Es natural que la planificación estratégica tenga sus limitaciones, si bien son mayores sus ventajas que sus desventajas esta no siempre tiene la solución para los directivos, a continuación, se muestran algunas de estas limitaciones según (Steiner, 2009) que son:

- **Medio Ambiente cambiante:** Pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.
- **Resistencia Interna:** En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.
- **La planeación es cara:** Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se

incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

- **Crisis momentáneas:** La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.
- **Planear es difícil:** La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planificación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima,

la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

- **Los planes limitan las opciones:** Los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por lo tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.
- **Limitaciones impuestas:** Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

1.3.4 Beneficios de la planificación estratégica

Existen varios beneficios que la planificación estratégica provee a una organización, podemos detallar algunos según (Marciniak, 2013)

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.

- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico.

1.3.5 Proceso de la planificación estratégica

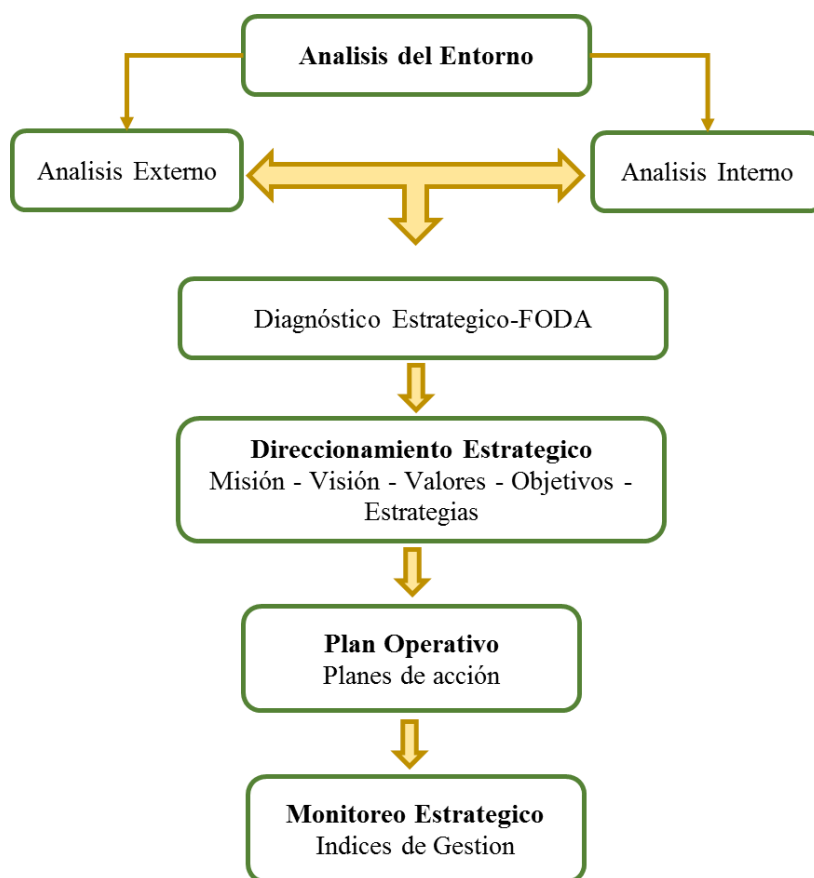


Figura 3: Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: (Serna, 1994)

1.3.5.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno según (Serna, 1994) consta del Análisis Externo y el Análisis Interno.

Análisis factores externos como:

- Político
- Económico

- Sociocultural
- Tecnológico

Análisis de Situación Externa

- Clientes
- Competidores
- Proveedores

Análisis de Situación Interna

- Perfil competitivo
- Clientes
- Proveedores
- Competidores

1.3.5.2 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico se lo realiza a través de la matriz FODA que permite determinar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La evaluación de las fortalezas y debilidades es analizada desde adentro de los recursos de una organización y las oportunidades y amenazas se analizan de manera externa. Esta matriz proporciona una buena perspectiva para saber si la posición dentro de los negocios de una empresa es firme, creciente, competitiva o no. (Glagovsky, 2001)

Estas cuatro variables se definen del siguiente modo:

- **“Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (Glagovsky, 2001).

1.3.5.3 Direccionamiento estratégico

Después de obtener la información de los análisis antes nombrados se puede elaborar el direccionamiento estratégico que va a constar de:

- Formulación de Misión
- Formulación de Visión
- Valores corporativos
- Objetivos estratégicos
- Estrategias

Misión:

La misión según varios autores es:

“Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía” (Díaz de Castro, Garcia del Junco, & Perriñez, 2011, pág. 244).

"Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas" (Muñiz, 2008)

"Sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (McGraw Hill, 2004, pág. 177)

En definitiva, la misión es la razón de ser de una empresa, es la que define el propósito general de una empresa, esta va dirigida directamente a sus clientes dándoles a conocer en pocas líneas cuales son las necesidades que la empresa busca cubrir, cual es el bien o servicio que ofrece. Al mismo tiempo la misión dentro de la organización es útil para las personas que la conforman, esta debe orientar a las acciones del día a día y a lo que se quiere brindar como empresa. La misión es la que da sentido y dirección a una empresa.

Visión:

La visión según varios autores es:

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2011, pág. 283)

DIFERENCIA ENTRE MISION Y VISION

MISION	VISION
Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.	Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

Figura 4: Diferencia entre misión y visión

Fuente: (Fleitman, 2011, pág. 283)

Valores Corporativos:

Los valores corporativos van en conjunto con la cultura organizacional de la empresa, por lo cual primero se debe saber que es esta.

La cultura organizacional de cada empresa es como el estilo de vida dentro de la misma, esta es desarrollada por cada colaborador de la empresa. Está constituida por valores, creencias, principios, conductas, normas, entre otras. Estas son algunas de carácter formal y otras pueden ser informales que se pueden ir formando al interior de la empresa y que ya forman parte de la misma es decir se vuelven hábitos (Fleitman, 2011, pág. 283).

Entonces, los valores corporativos son o forman parte de la filosofía empresarial, dan soporte a la cultura organizacional. El objetivo de estos es inculcar a cada miembro de la empresa un marco de referencia inspirador.

Objetivos estratégicos:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo (Thompson & Strickland, 2003) y así mismo determina las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

Los objetivos no son propósitos o buenos deseos de conseguir algo, sino resultados que la organización proyecta lograr dentro de un tiempo determinado Según (Naranjo, 2006).

Estrategias:

Las estrategias son vías, maneras de trabajar o hacer algo para lograr los objetivos antes trazados, es muy difícil marcar los caminos de una manera predeterminada y única. En si las estrategias están para hacer realidad cada objetivo.

“Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (Halten, 1987)

1.4 PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. (Cadenillas, 2005)

Para que un plan operativo sea eficiente según (Definición de, 2008), todas las partes deben cumplir con cinco normas:

- Ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos)
- Ser eficientes (realizar correctamente su labor)
- Ser responsables (realizar la labor con plena consciencia)
- Ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima)

1.5 MONITOREO ESTRATÉGICO

La evaluación es la parte final del plan estratégico y se realiza mediante indicadores de gestión; antes de dar un concepto a esto, es trascendental comenzar sabiendo la importancia de medir.

La medición proporciona varias ventajas como la reducción de incertidumbre, análisis cualitativo y cuantitativo de resultados, que previo a la elaboración de información para la toma de decisiones serán de gran aporte. La medición de procesos llevada a cabo con buen criterio, puede proporcionar mucha información importante y necesaria, como nos indica (Herrero, 2014) con sus ejemplos:

- Establecer el nivel de desempeño de los procesos con respecto a los estándares marcados.
- Comparar niveles de desempeño procesos.
- Conocer el nivel de servicio que se ofrece dentro de la organización y a los clientes.
- Saber si la compañía evoluciona hacia un estado mejor, de mayor eficiencia, o, todo lo contrario.
- Comprender los resultados.

La medición se la realiza con herramientas llamadas indicadores de gestión que nos permiten analizar y evaluar resultados, generando así informes como los antes mencionados en los ejemplos. También los podemos llamar como expresiones matemáticas que nos ayudan a cuantificar o poner un valor a una característica que queramos controlar o medir.

Existen distintos indicadores de gestión como:

- Indicadores de ejecución
- Indicadores económicos
- Indicadores financieros
- Indicadores de eficiencia

- Indicadores de eficacia
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de proceso
- Indicadores de resultado
- Indicadores centinela o indicadores de suceso.
- Indicadores de demanda.
- Indicadores de calidad de las actividades
- Indicadores de productividad
- Indicadores de competitividad

2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Despegamos Internacional, fue constituida en el año 2007. Actualmente tiene dos socios quienes se reparten 60% y 40% de las acciones. Dentro del personal constan seis empleados dedicados a actividades administrativas, ventas y operaciones. La contabilidad se maneja a través de un servicio externo.

Cuando la empresa comenzó en el año 2007 fue únicamente como agencia de viajes, después de distintos cambios en la matriz productiva y el apoyo del gobierno hacia el sector del turismo, en el año 2015 Despegamos Internacional decide incursionar como una empresa turística de característica “duales”, esto quiere decir que la empresa paso a ser de una “Agencia de viajes” a una “Tour operadora y agencia de viajes internacional”, dando paso a mayores y mejores servicios para sus clientes.

La empresa es dirigida por el Gerente General quien es el representante legal y el accionista con mayor participación en acciones, quien es el encargado de todos los departamentos que son ventas, operaciones, counter – atención al cliente y administrativo.

2.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Despegamos Internacional es una Tour Operadora y Agencia de Viajes Internacional que cuenta con un equipo de profesionales calificados y preparados para atender y satisfacer todas las necesidades de los clientes, se ofrece una gama de oportunidades en la programación, gestión y la realización de los viajes. En sí, el objetivo principal de la empresa es conseguir la total satisfacción de los clientes en sus viajes por medio de un portafolio de paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales.

Según el Gerente General Iván Torres, “la empresa tiene como aspiración ser una gran vitrina, en donde la avenida de los volcanes en los Andes, cubiertos por nieves perpetuas, se convierte en selva tropical amazónica o en cálidas aguas de la costa del Pacífico que luego abrazan la impresionante diversidad del Archipiélago de Galápagos.

El Ecuador es un destino mega-diverso y buscamos crear conciencia en nuestros clientes por proteger esa diversidad natural, cultural y humana. Le ofrecemos una gama de servicios personalizados desde nuestra oficina central en Quito y a través de múltiples aliados en todo el país y en el mundo entero. Usted, su empresa o grupo de amigos, contarán con el mejor apoyo para idear, planificar y reservar su viaje con las mejores tarifas del mercado, con itinerarios eficientes y hacia destinos cautivadores que le garantizarán un disfrute pleno de la experiencia de viajar”.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La actividad de la empresa corresponde al código CIU N791, el cual se dirige a las “Actividades de tour operadoras y Agencias de viaje”, como empresa somos una entidad de servicios turísticos categoría “dual” las cuales operan con las características antes nombradas y como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Actividad económica de la empresa (Código CIU)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
N79	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS.
N791	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y OPERADORES TURÍSTICOS.
N7911.0	ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS VIAJE.
N7911.00	Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales.
N7912.0	ACTIVIDADES DE OPERADORES TURÍSTICOS.
N7912.00	Actividad de Operadores turísticos que se encargan de la planificación y organización de paquetes de servicios de viajes (tours) para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados (tours) pueden incluir la totalidad o parte de las siguientes características: transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales, espectáculos teatrales, musicales o deportivos.
N799	OTROS SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS.
N7990.01	Prestación de otros servicios de reservas relacionados con los viajes: reservas de transporte, hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, entretenimiento y deporte, etcétera.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2015)

2.4 REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO

La empresa fue creada siguiendo los requisitos básicos para su constitución, mismos que se enlistan a continuación:

- Denominación de la empresa.
- Escritura de la Constitución de la Compañía. Documento redactado por un abogado y elevado a instrumento público notariado.
- Inscripción en el registro mercantil.
- Inscripción en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del RUC.
- Crear el RUC de tu empresa como último paso.

Además de estos requisitos, es necesario la obtención del Registro Turístico, mismo que inscribe al prestador de servicios turísticos permitiéndole la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) al inicio de sus actividades, y que debe hacerlo por una sola vez en las oficinas de Quito Turismo.

“En este registro se establece la clasificación y categoría del establecimiento y se le asigna un número de identificación que permite darle seguimiento a futuro” (QuitoTurismo, 2014).

Todas las personas naturales, jurídicas o comunidades que realicen actividades turísticas, deben obtener un Certificado de Registro Turístico mismo que se emite por una sola vez.

Dentro de la Ley de Turismo, se consideran actividades turísticas las siguientes:

Tabla 2: Actividades turísticas

Alojamiento: Hotel, Hostal, Hostería, Pensión, Motel, Cabaña, Refugio, Albergue, Apartamento Turístico, Camping, Ciudades vacacionales.
Alimentos y Bebidas: Bares, Restaurantes, Cafeterías, Fuentes de Soda.
Agencias de Viajes: Mayorista, Internacional, Operadora, Dual.
Recreación, Diversión y Esparcimiento o de Reuniones, Parques de Atracciones Estables: bolera, centro de convenciones, centro de recreación turística, discoteca, organizador de eventos, peña, pista de patinaje, sala de baile, sala de recepciones y banquetes, termas y balnearios.
Transporte Turístico: Líneas de Transporte Aéreo Nacional e Internacional, Servicio de Transporte Terrestre Turístico, Alquiler de Automóviles (Rent a Car).

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014)

Son requisitos para obtención de Registro Turístico:

Tabla 3: Requisitos para obtención de Registro Turístico

Copia certificada de la escritura de la constitución de la compañía, aumento de capital o reforma de estatuto;
Copia nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro mercantil;
Copia del trámite del ingreso para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) del año en curso (trámite otorgado por el Municipio de Quito a través de la Administración Zonal correspondiente a la jurisdicción del establecimiento turístico);
Copia a color de cedula de identidad y papeleta de votación, pasaporte (extranjeros) del representante legal;
Copia a color del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado;
Copia del resultado de búsqueda fonética emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI; Nómina del personal administrativo de la empresa, firmada por el representante legal de la empresa (especificar nombres y cargos);
Hoja de vida del representante legal de la empresa (título académico en Turismo o afines). Cuando el representante legal de la empresa no posea título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viaje deberá contratar a una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas;
Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos del establecimiento a registrarse debidamente firmado por el representante legal (original y copia);
Original y dos copias del formulario de declaración de activos fijos para la cancelación del UNO POR MIL (el formulario solicitarlo en las ventanillas de atención al cliente de las oficinas de Quito Turismo) Existen requisitos adicionales para turismo de aventura.
En el caso de que las agencias de viajes operadoras y duales, realicen actividades de aventura, previo a obtener o renovar su registro deberán declarar bajo juramento que cumplen con toda la normativa establecida en el Reglamento de Operación Turística de Aventura, esta declaración deberá ser suscrita por el dueño o representante legal del establecimiento;
Presentar el formato del Formulario de descarga de responsabilidades y asunción de riesgos, de acuerdo a las modalidades turísticas de aventura”.

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014)

Por último, la solicitud que se debe llenar, la cual es solicitada por QUITO TURISMO, Registro Turístico, Agencias de Viajes y Turismo. (Anexo 1)

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual es emprendedora la cual consta del Gerente General y de un grupo de colaboradores segmentados en los distintos departamentos como lo ilustra el siguiente organigrama:

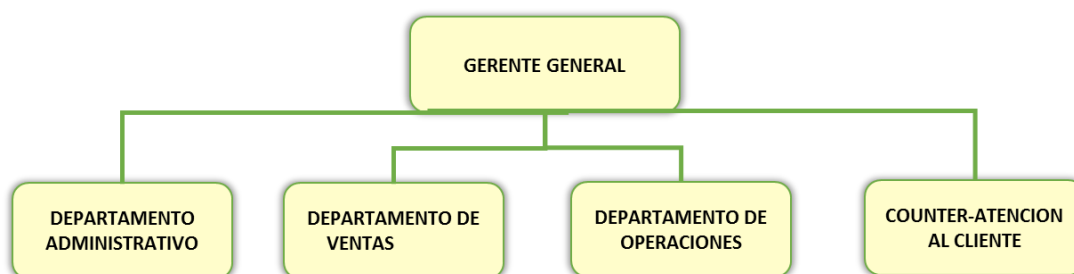


Figura 5: Estructura Organizacional

Fuente: Despegamos Internacional

2.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

2.6.1 Macrolocalización

Las oficinas se encuentran en la ciudad de Quito-Ecuador en la zona centro – norte de la ciudad en el sector la Carolina.

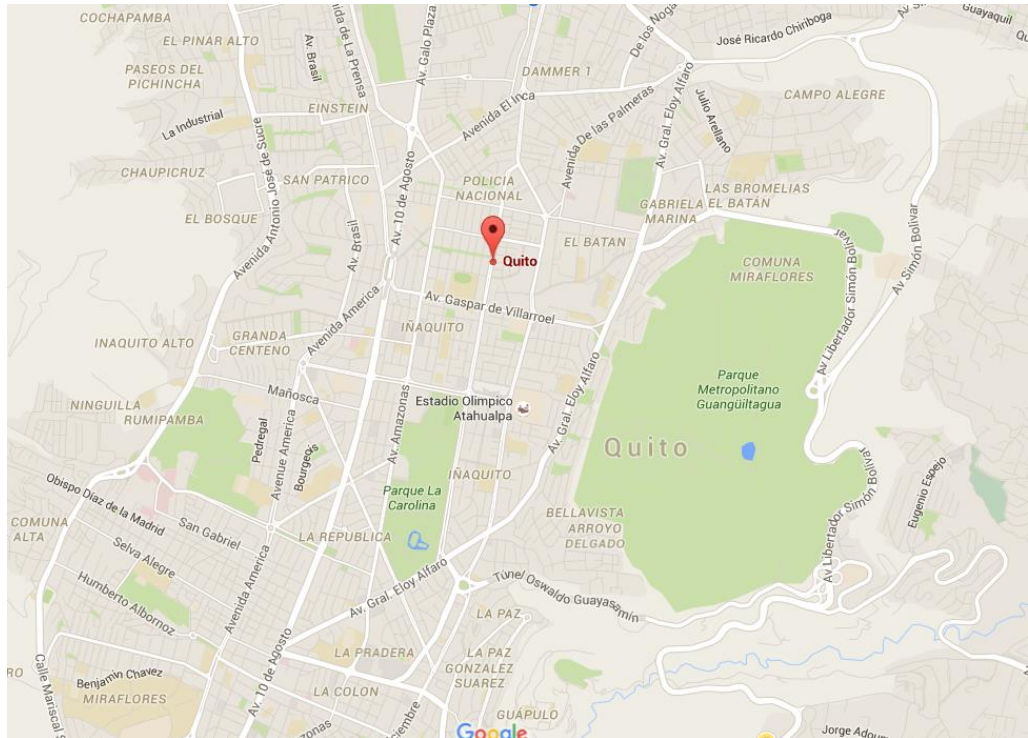


Figura 6: Macrolocalización

Fuente: Despegamos Internacional

2.6.2 Microlocalización

Las Oficinas Principales se encuentran en la Av. de los Shyris N41-218 entre Eiffel y Sena.

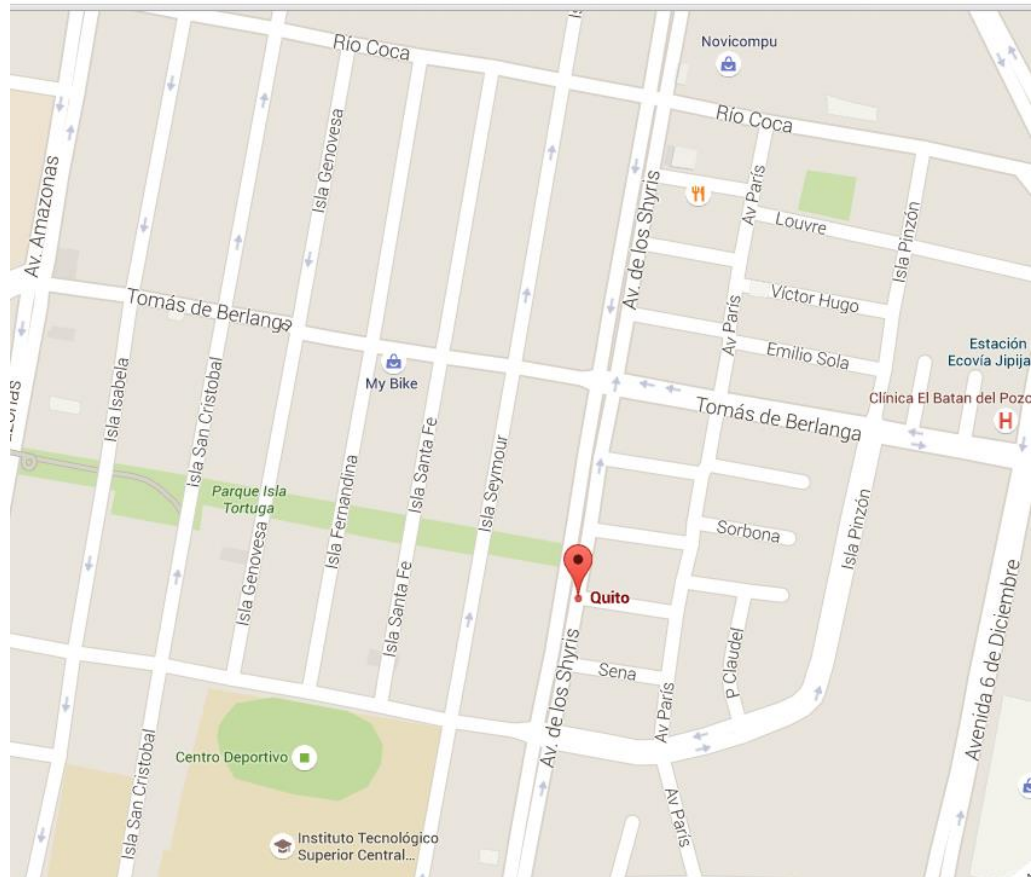


Figura 7: Microlocalización

Fuente: Despegamos Internacional

2.7 LOGO Y SLOGAN



“PORQUE NADIE TE QUITA LO VIAJADO”

Figura 8: Logo y slogan de Despegamos Internacional

Fuente: Despegamos Internacional

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS

El presente análisis busca establecer los elementos externos, es decir fuera de la empresa busca establecer las oportunidades y amenazas que permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas e implementar procesos de mejoramiento para minimizar el impacto generado por las debilidades al momento de plantear estrategias que le permitan ser más competitivo.

En cuanto al aspecto político constatamos y profundizamos la realidad nacional del país, en páginas oficiales del gobierno, prensa, revistas económicas, sociales, decisiones recientes del gobierno o que hayan sido importantes para el sector del turismo, que tengan que ver con crecimiento, impedimentos, reglamentos, entre otros.

En lo demográfico y sociocultural tomamos en cuenta entidades como Instituto de Estadísticas y Censos, Ministerio de Turismo, Movimientos migratorios, revistas y prensa.

En lo económico las investigaciones fueron fundamentadas más en estadísticas en entidades públicas como el Banco General del Estado, Instituto de Estadísticas y Censos, Quito Turismo y también tanto públicos como privados revistas con fines económicos, la prensa y más.

La *tecnología* también formo parte de estos aspectos, específicamente revisamos páginas web, aplicaciones móviles, avances tecnológicos y optimización de recursos.

3.2 FACTORES POLÍTICOS

Corresponde a las normativas, reglamentos y leyes que influyen en el proceso de la industria y por el cual debe sujetarse para tener un adecuado funcionamiento.

En el plan del buen vivir, mismo que se dirige a impulsar la transformación de la matriz productiva, busca establecer mecanismos que impulsan al turismo como sector prioritario para la atracción de inversión nacional y extranjera (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Según la Ley de Turismo,

La Ley determina el marco legal que regirá la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico. Tomando en cuenta que el Turismo es el ejercicio de las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual.

Son principios de la actividad turística:

- a) “La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;

- c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
- d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
- e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos” (Ministerio de Turismo, 2014).

Se consideran actividades turísticas:

- a) “Alojamiento;
- b) Servicio de alimentos y bebidas;
- c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y
- f) convenciones; y,
- g) Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables” (Ministerio de Turismo, 2014).

Los organismos rectores están conformados por el Consejo Consultivo de Turismo es el organismo asesor de la actividad turística del Ecuador y el Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística, establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada, sujetas a las normas de uso internacional.

Dentro de los beneficios las personas naturales o jurídicas gozarán de los siguientes:

- a) “Exoneración de los derechos de impuestos que gravan actos societarios de aumento de capital, transformación, escisión, fusión.
- b) Exoneración de los tributos que gravan la transferencia de dominio de inmuebles que se aporten para la constitución de empresas, aportes al incremento del capital.
- c) Acceso al crédito en instituciones financieras en líneas para proyectos turísticos” (Ministerio de Turismo, 2014).

Las personas naturales o las sociedades o empresas turísticas tendrán derecho a la devolución de la totalidad del valor de los derechos arancelarios, excepto el impuesto al valor agregado (IVA).

Los gastos en el exterior por concepto de campañas de publicidad y mercadeo, para promocionar turismo receptivo serán deducibles del impuesto a la renta y no se someten a retención en la fuente. Los servicios de turismo receptivo facturados al exterior se gravan con tarifa cero por ciento de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, otorgando crédito tributario.

Los usuarios de servicios de turismo podrán reclamar sus derechos y presentar sus quejas al Centro de Protección del Turista. De determinarse la violación a normas legales se iniciará el correspondiente expediente, para juzgar administrativamente la conducta del empresario que van desde:

- a) “Amonestación escrita, en caso de faltas leves;
- b) Ubicación en la lista de empresarios incumplidos, en caso de faltas comprobadas, graves y repetidas; y,
- c) Multa de USD \$ 100 a USD \$ 200 a quienes no proporcionen la información. Multa entre USD \$ 1000 y USD \$ 5000 a las personas que incumplan normas de calidad, no cumplan los contratos turísticos o infrinjan las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos” (Ministerio de Turismo, 2014).

3.3 FACTORES ECONÓMICOS

En el aspecto Económico, es notorio que el Gobierno Nacional ha invertido en el turismo, planteándose entre sus objetivos principales, el lograr que el sector turístico llegue a ser una de las principales fuentes económicas no petroleras.

Dentro su planificación estratégica, él (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015) nos detalla lo siguiente:

Visión

“Convertir a Ecuador en potencia turística. Un destino único que desarrolle su patrimonio natural – cultural y sea reconocido por la excelencia en la calidad de los servicios” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

Misión

“Que el turismo sea un instrumento clave para el desarrollo social y económico en el largo plazo. Trascender y convertir al sector en una fuente de riqueza intergeneracional para el país.” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

Objetivos

- 2015: Año de la Calidad Turística
- 2018: Primera fuente de ingresos no petroleros

- 2020: Duplicar los ingresos por concepto de turismo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015)

Mercados Priorizados

Mercados Objetivos: Ecuador, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.
Mercados de Oportunidad: China, Rusia, Japón y Australia.
Mercados de Mantenimiento: Benelux, España, Francia, Italia, Países Nórdicos, Suiza.
Mercados Naturales: México, Colombia, Perú, Chile y Argentina.

Productos Priorizados

- Naturaleza: Aviturismo
- Aventura: Cicloturismo
- Cultura: Fiestas Patrimoniales
- Sol & Playa: Diversión y Relax
- Gastronomía: Ruta del Chocolate
- Pilares de trabajo

Seguridad

- Destinos y Productos
- Calidad
- Conectividad
- Promoción

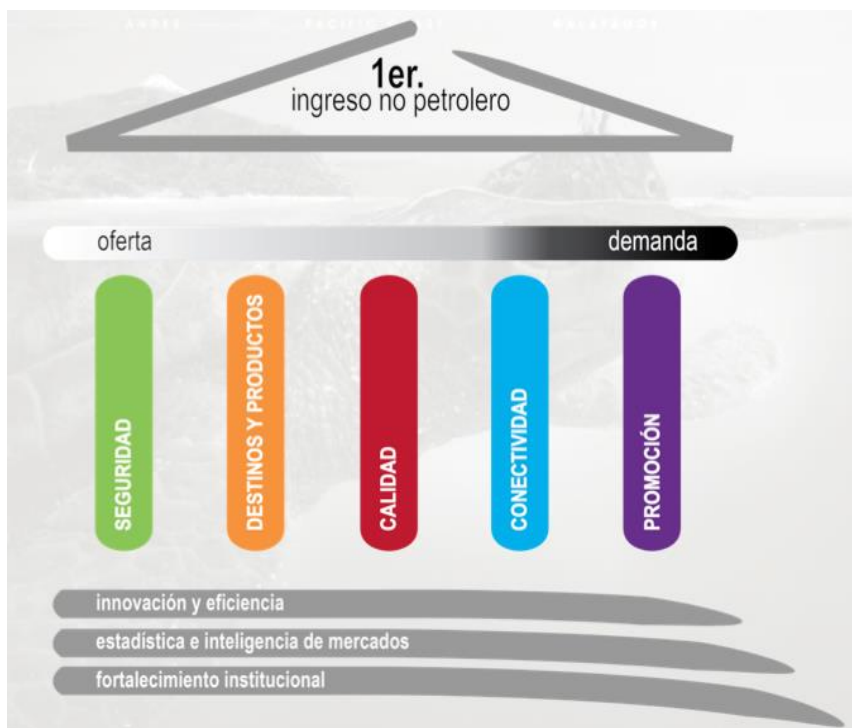


Figura 9: Objetivos estratégicos MINTUR

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015)

El objetivo principal del Ministerio de Turismo del Ecuador para el año 2018 es llegar a ser ya el primer ingreso económico no petrolero y es así como se define al Sector turístico ya en el presente año 2015 como uno de los “motores principales de la economía” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

Esta dinámica contempla el respeto al medio ambiente y mayor control en la relación calidad – precio del producto o servicio consumido. El objetivo de proveer un producto de calidad es la ventaja competitiva propuesta por el Gobierno y un rasgo diferenciador que basa su estrategia de desarrollo en un modelo de desarrollo sostenible (Anexo 2).



Figura 10: Posición del Turismo en la Economía

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015)

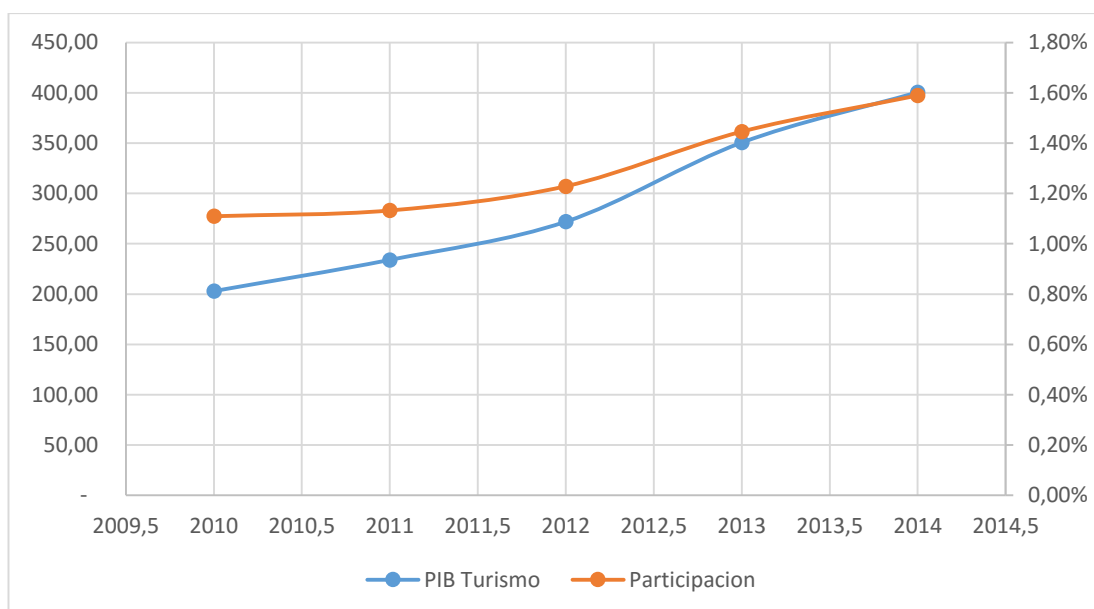
La figura evidencia el cumplimiento de los objetivos del 2013 en el 2014, donde el turismo representa el tercer ingreso no petrolero del Ecuador por debajo del banano y el camarón, respectivamente. Para septiembre del 2014, el turismo representó \$1086,5 en relación a \$900,6 Millones en el 2013. Según datos del Banco Central del Ecuador, estos ingresos a diciembre del 2014 fueron de \$1.487 Millones.

En la siguiente figura podemos evidenciar los resultados comparados del 2010 y 2014 en relación a la participación del Turismo en el PIB del Ecuador:

Tabla 4: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador

PESO DEL CONSUMO TURÍSTICO RECEPTOR EN EL PIB			
(en millones de dólares)			
TRIM	PIB Turismo	PIB	Participación
2010	203	18.293	1,11%
2011	234	20.663	1,13%
2012	272	22.134	1,23%
2013	351	24.247	1,45%
2014	401	25.201	1,59%

Fuente: (Ministerio del Turismo, 2015)

**Figura 11: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador**

Fuente: (Ministerio del Turismo, 2015)

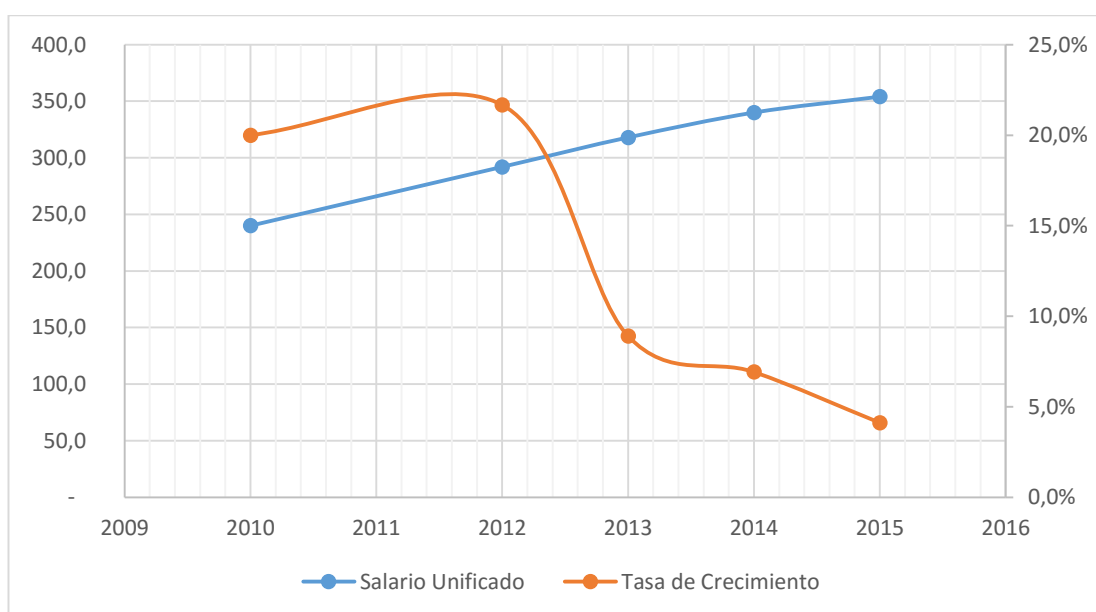
Podemos ver un incremento en la participación del PIB entre el 2010 y 2014; representada en un crecimiento del 0.48%.

En la siguiente tabla y figura podemos evidenciar los resultados comparados del 2010 y 2014 en relación a los salarios unificados en el Ecuador:

Tabla 5: Participación del Turismo en el PIB del Ecuador

Año	Salario Unificado	Tasa de Crecimiento
2010	240	20%
2012	292	22%
2013	318	9%
2014	340	7%
2015	354	4%
Promedio		12%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

**Figura 12: Salario Unificado**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Podemos ver un incremento en la participación en los sueldos unificados entre el 2010 y 2015; representada con una tasa de crecimiento promedio del 12%.

3.4 FACTORES SOCIOCULTURALES

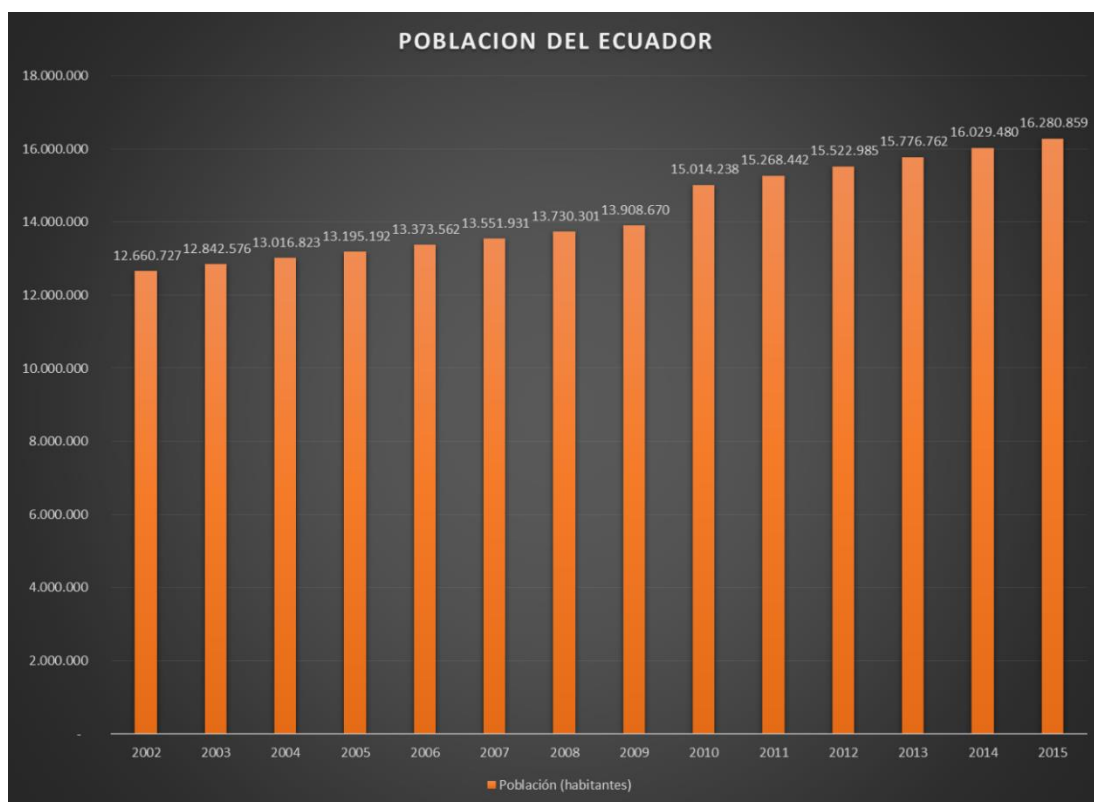


Figura 13: Población del Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La población del Ecuador para el año 2015 tiene un total de 16'280.859 habitantes con una tasa anual de crecimiento promedio del 1.83% en la última década.

La información correspondiente a la población es importante porque permite evaluar la población total, real y potencial del mercado, definiendo elementos de medición para medir el potencial de la demanda turística.

Tabla 6: Mercado Laboral

Año	Tasa de Desempleo	Tasa de Subempleo	Tasa de Ocupación Plena
2007	5,00%	59,80%	34,20%
2008	5,90%	58,10%	35,80%
2009	6,50%	60,10%	31,50%
2010	5,00%	56,80%	37,30%
2011	4,20%	54,70%	40,50%
2012	4,14%	51,37%	42,32%
2013	4,89%	46,25%	46,92%
2014	5,72%	41,15%	52,78%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

De acuerdo al INEC para el año 2014 el mercado laboral establece una tasa de desempleo del 5.72%. La cual ha disminuido desde el año 2007. La tasa de ocupación plena pasó del 34.20% en el 2007 a 52.78% en el 2014 generando una variación de 18.58 puntos porcentuales; mientras que la tasa de subempleo disminuyó en 17 puntos porcentuales pasando del 59.8% al 41.15%, generando un impacto en el crecimiento de la tasa de ocupación plena.

Esta información permite establecer la probabilidad en la contratación de personal capacitado.

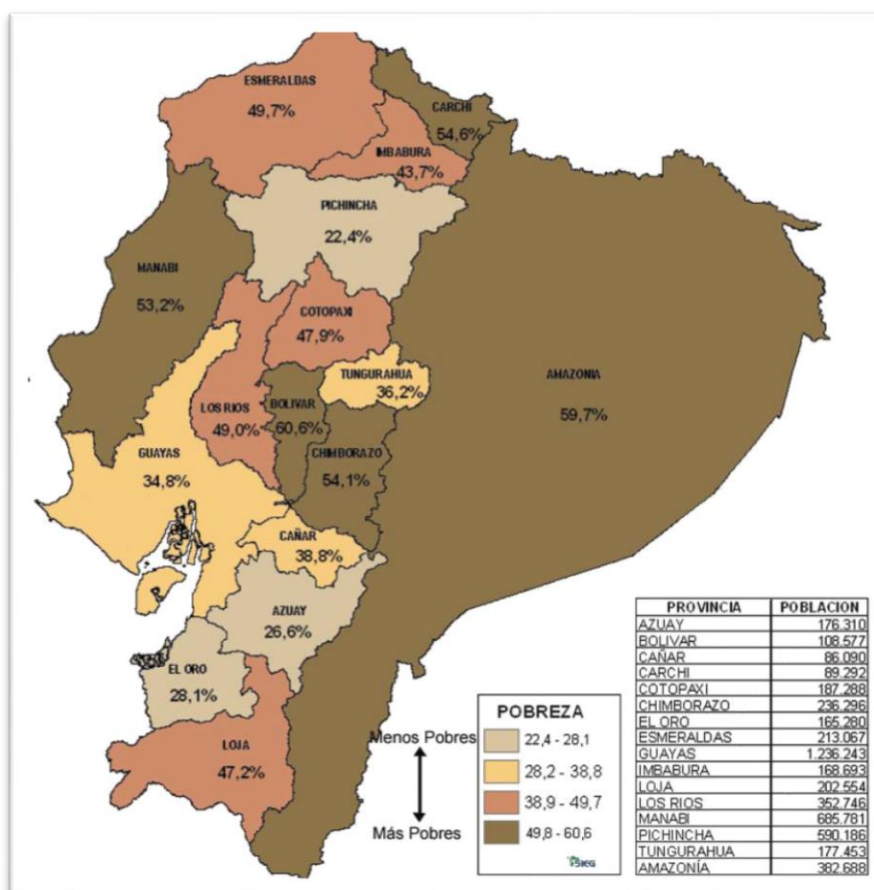


Figura 14: Mapa de Pobreza del Ecuador

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Las provincias con mayores índices de pobreza son: Bolívar (60.6%) Chimborazo (54.1%), Manabí (53.2%) y Esmeraldas (49.7%). La canasta familiar está definida en un valor de \$653.21 dólares, mientras los ingresos familiares mensuales están en un promedio de \$660.80 dólares, esto identifica una relación de 7.59 dólares de diferencia en la capacidad adquisitiva. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014).

3.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

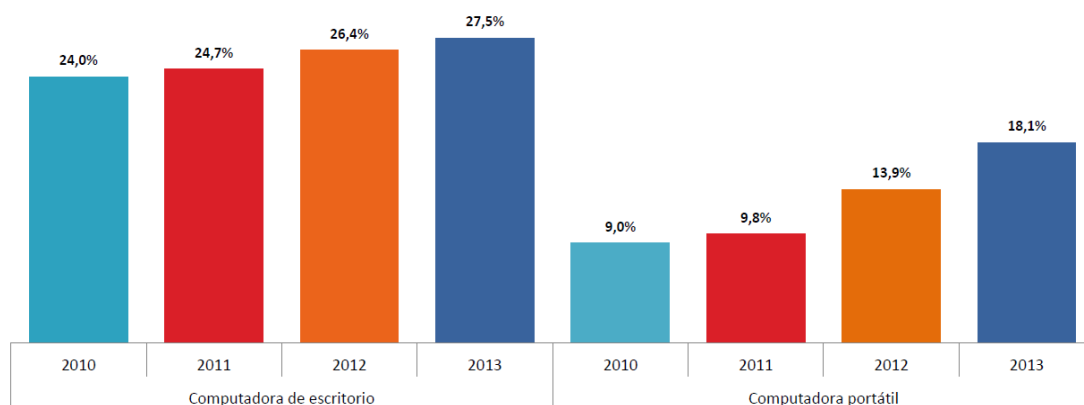


Figura 15: Equipamiento tecnológico del hogar

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

El equipamiento tecnológico del hogar define al uso de tecnología, información y comunicación, mismo que tiene una tendencia de crecimiento en la última década; determinando que los usos de computadores de escritorio han tenido una tasa de crecimiento del 3.5% entre el año 2010 al 2013; llegando al 27.5% de los hogares.

Con respecto a uso de computadoras portátiles la tasa de crecimiento es del 9.1% llegando al 18.1% en los hogares.

Esta información establece la importancia que tienen las redes sociales e internet en la difusión de publicidad y promoción.

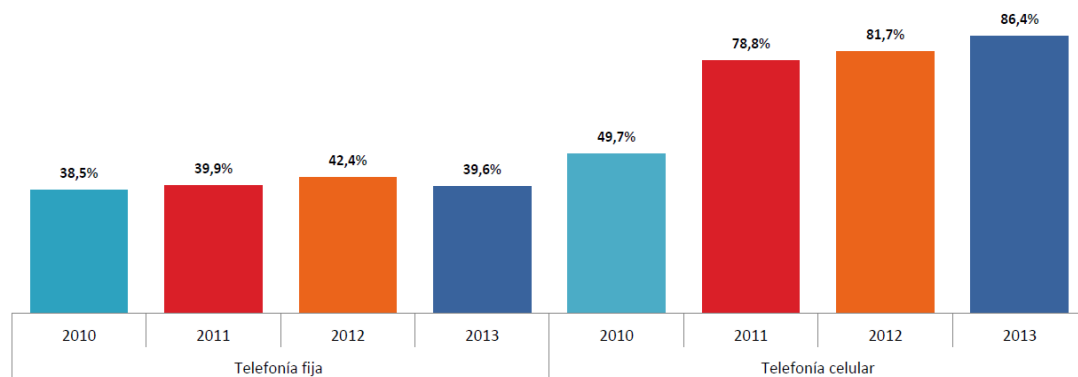


Figura 16: Telefonía fija y celular

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Referente al uso de teléfonos fijos y celulares, 86.4% de la población tiene un celular a su disposición, además el 39.6% utiliza telefonía fija, generando un crecimiento del 36.7 puntos porcentuales entre el año 2010 y 2013; la tasa de uso de telefonía fija definió un decremento del 2.85 puntos porcentuales entre el año 2010 y 2013 con un promedio de uso del 40.1% por parte de los hogares.

Esta información define la importancia al utilizar el mailing y los call center como herramientas de comunicación, estableciendo un acceso más rápido e eficiente a la información, canalizando los productos, bienes y servicios al mercado, lo cuál sería una oportunidad para la generación de estrategias de marketing más directo.

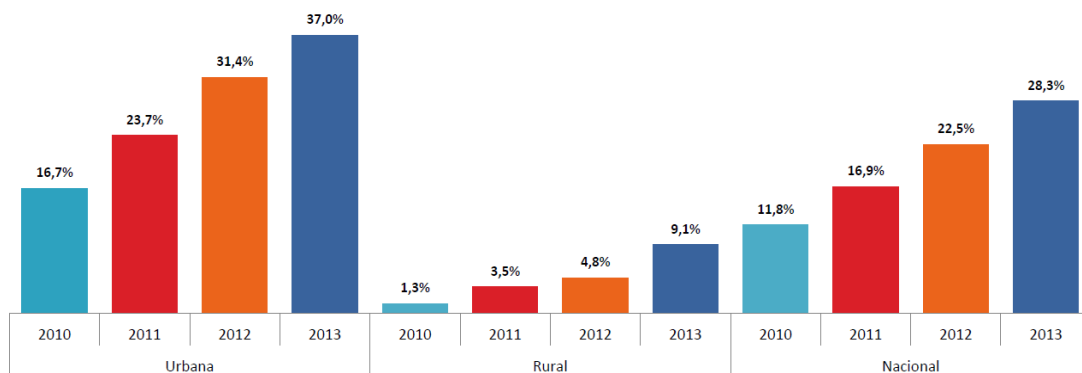


Figura 17: Hogares que tienen acceso a internet

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

El acceso al internet a nivel nacional tiene una tasa de crecimiento de 16.5 puntos porcentuales entre el año 2010 y 2013, con una tasa de crecimiento anual promedio del 4.8%; en zonas rurales la población tiene un limitado uso con el 9.1%, siendo un medio importante de comunicación para el uso de redes sociales, mailing y página web, convirtiéndose en una herramienta importante para la difusión de productos y servicios.

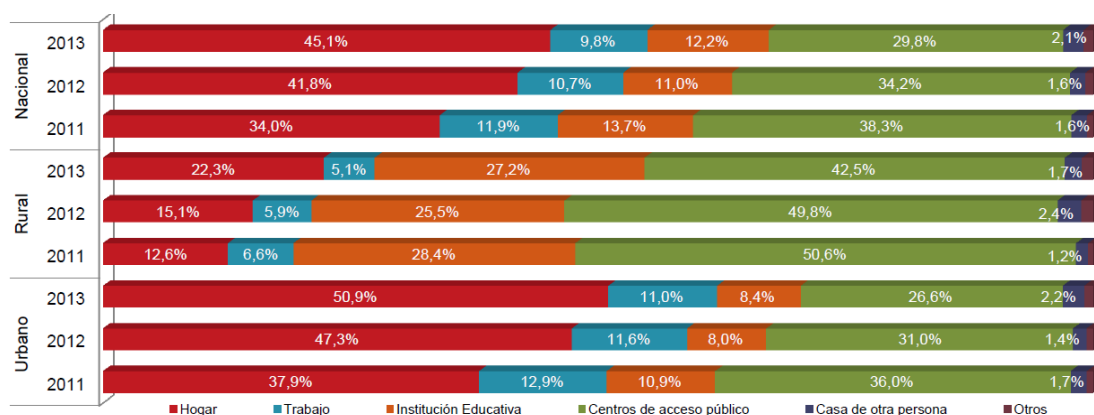


Figura 18: Lugares de uso de internet

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Entre los lugares de uso de internet se tienen a los hogares con el 45.1% y los centros de acceso público con el 29.8% como los principales espacios, con una tasa de crecimiento del 11.1% y 8.5% respectivamente.

Con respecto al sector urbano se ve al hogar con el 50.9% como el espacio mayormente utilizado, con una tasa de crecimiento del 13%.

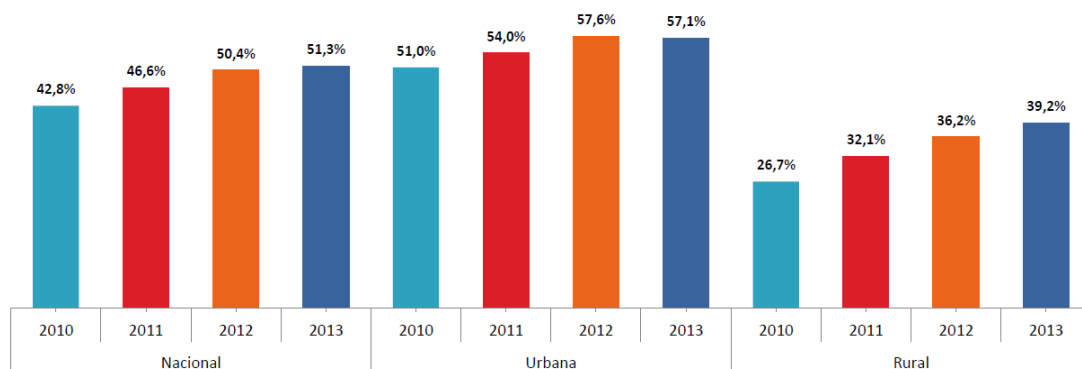


Figura 19: Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

El porcentaje de personas que tiene un teléfono celular activo a nivel nacional son el 50.4% de la población, con una tasa de crecimiento del 8.5%. Esta información es relevante para establecer al celular como un medio de comunicación para dar a conocer los servicios brindados.

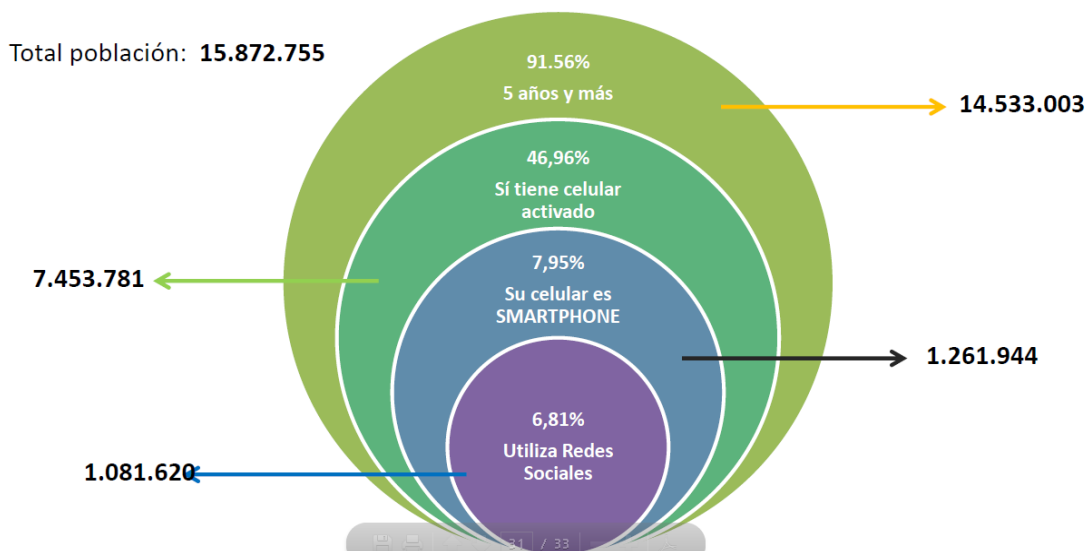


Figura 20: Porcentaje de población con celular y redes sociales

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

El porcentaje de población que tiene celular y utiliza redes sociales corresponde al 92% de la población, dentro de los cuales el 47% está activo y el 8% posee un

SMARTPHONE, de la población total el 7% utiliza redes sociales; estableciendo a las redes sociales como un medio importante de comunicación.

3.6 ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA

3.6.1 Análisis del Sector

En cuanto al sector turístico es evidente que en los últimos años el gobierno ha invertido en distintas campañas turísticas con el fin de atraer gente de todo el mundo, pero también incentivar al turista nacional que visite primero Ecuador, entre las principales campañas están las siguientes:

All You Need Is Ecuador



Figura 21: All You Need is Ecuador. Travel

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2015)

La campaña internacional All You Need Is Ecuador marcó un hito sin precedentes en el registro histórico del turismo ecuatoriano. Más de 455 millones de personas alrededor del mundo han sido impactadas por esta poderosa campaña que logró posicionar al destino Ecuador a escala internacional. (Ministerio de Turismo, 2015)

La campaña “All You Need is Ecuador” es un llamado a los viajeros del mundo a visitar Ecuador, para descubrir nuevos lugares, sentirse libres, entrar en sincronía con la naturaleza y escapar de la rutina. Asimismo, se muestra las bondades de este destino a través del lema: Like nowhere else, All in one place, So close (como ningún otro, todo en un solo lugar y todo tan cerca). (Ministerio de Turismo, 2015)

Ecuador Potencia Turística



Figura 22: Ecuador Potencia Turística

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2015)

Esta campaña tiene como mercado objetivo fomentar el turismo interno, tras asegurar que el mismo es un buen negocio porque genera USD 4 millones diarios y USD 900 millones al año el turismo interno y que, además, es un excelente generador de empleo (Ministerio de Turismo, 2015).

También nos cuenta que esta es una campaña que busca inculcar valores como respeto, honestidad, empatía, orgullo nacional y sentido de pertenencia, para que los ecuatorianos sean los primeros en cuidar los atractivos y atender a los turistas

internos y externos con la calidez y hospitalidad que les caracteriza. Esta campaña consta de 3 componentes principales: Agente Turístico, Playas Limpias y Baños Limpios:

Agente Turístico: Esta campaña pretende incentivar a las personas para que sean los primeros en brindar ayuda, información y hospitalidad a los turistas, sean estos nacionales o extranjeros, a través de la recordación de valores.

Playas Limpias: Esta iniciativa inició en el 2013 con el objetivo de incentivar un turismo consciente: playas limpias y libres de desperdicios sólidos. En esta nueva etapa, se volverá a reforzar este mensaje con el fin de que todos los visitantes cuiden las playas para conservar nuestro patrimonio natural y colaborar con la preservación del ecosistema, ofreciendo de esta manera sitios de esparcimiento de calidad para turistas nacionales e internacionales.

Baños Limpios: Esta campaña inició el pasado 10 de marzo, contó con la colaboración de varios representantes de la empresa privada y otras instituciones públicas, quienes se sumaron a la iniciativa. Baños Limpios busca que los responsables de las estaciones de servicio del país mantengan sus baños en óptimo estado para su uso y que los ciudadanos cuidemos y usemos estas facilidades con respeto y educación. (Ministerio de Turismo, 2015)

Viaja Primero Ecuador



Figura 23: Viaja Primero Ecuador

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2015)

La campaña “Viaja Primero Ecuador” cuenta con varias estrategias, entre ellas la exposición de los destinos y paquetes turísticos al turista nacional y a la industria turística, a través de los periodistas nacionales de televisión, prensa escrita y revistas especializadas, quienes transmitirán sus experiencias de recorrer Ecuador. (Ministerio de Turismo, 2015)

Según Christian Mera, Director de Mercados Nacionales, informó que “el proyecto busca que la oferta no sea dispersa. Más bien direccionamos que se generen paquetes enfocados y especializados, hasta que el ecuatoriano elija viajar primero por Ecuador, con paquetes turísticos organizados que ofrezcan recorridos por las diferentes regiones del país”, esto es beneficioso porque permite dinamizar la economía, fomenta el crecimiento de los servicios y el ciudadano viaja seguro, sin exponerse a ningún riesgo, originado en el desconocimiento.

3.7 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Los clientes son el punto central sobre el que gira el negocio del turismo, entre las principales características a satisfacer están:

- Sus expectativas
- Su modo de vida
- Sus formas de ocio
- Su poder adquisitivo
- Sus exigencias en calidad, entre otras.

Estas son algunos puntos a tomar en cuenta para que la operadora turística la cual es la encargada de generar los distintos paquetes turísticos desarrolle de manera efectiva los mismos.

La satisfacción del cliente es elemental en la gestión turística, pero, para la empresa en muchas ocasiones, el cliente no es lo mismo al turista. El turista puede ser el receptor final del servicio, pero los mismos generalmente no contratan directo el servicio. Lo habitual en este negocio es que existan distintos niveles de intermediación y que las empresas se encuentren con distintos tipos de clientes.

- Tour operadores que son los que crean o desarrollan los paquetes turísticos.
- Los mayoristas que son los que comercializan, pero en gran volumen.

- Las agencias de viajes las cuales comercializan en menor cantidad es decir se las podría también llamar minoristas.

Por lo cual la agencia de viajes puede ser cliente de la Tour Operadora y también del mayorista y el mayorista también es cliente del tour operador.

El tipo de cliente se va a determinar según el mercado objetivo de cada empresa, como individual, grupos, etc.

3.7.1 Análisis de los proveedores

En una reunión con el Gerente General de Despegamos Internacional nos hablo acerca de los proveedores y nos comentó lo siguiente:

“Existen innumerables proveedores unos que generan más confianza que otros, en base al trabajo y resultado brindado, otros con los que se trabaja esporádicamente.

El proveedor o el mayorista cada vez que cuenta con paquetes nuevos de temporadas, nos brinda la capacitación correspondiente, existen varios de ellos por ejemplo un proveedor del mercado del caribe, ellos vienen nos entrenan, nos dan toda la inducción de los paquetes, que son totalmente diferentes a los de un operador que trabaja en Europa.

Generalmente tratamos de escoger a nuestros proveedores por especialidad, por ejemplo, mayoristas de Caribe, Estados Unidos, Europa, Medio Oriente y ahí definimos cual es que mejores condiciones nos presta, el más serio, según nuestras necesidades” (Despegamos Internacional, 2016)

Y en cuanto a si se trabaja con proveedores nacionales o internacionales, nos dijo:

“La mayoría de veces la empresa trabaja con mayoristas nacionales, ya que al nosotros trabajar directo con el mayorista internacional nos genera más desventajas que ventajas, ya que nosotros como agencia de viajes no manejamos la cantidad de volumen con la que trabaja un mayorista nacional, por lo que para nosotros es mejor adquirir los servicios a menor precio por medio de ellos y así mismo ahorramos tiempo de contacto y negociación” (Despegamos Internacional, 2016).

3.7.2 Análisis de los competidores

El nivel de competencia es alto, debido a que la mayor parte de los oferentes buscan brindar servicios por medio de convenios con empresas mayoristas de turistas y los diferentes agentes que están en capacidad de ofrecer servicios turísticos, la competencia agresiva es alta por lo que se debe estar en constante innovación y desarrollo.

Para analizar Despegamos Internacional busca como operadora turística estar siempre en constante innovación en cuanto a lo que es la creación de nuevos paquetes turísticos, generalmente renuevan paquetes por temporada, que acá es cada 6 meses. Y como agencia de viajes buscan aumentar su cartera de clientes en la constante búsqueda para la comercialización de los paquetes turísticos.

3.7.3 Análisis de situación interna

Después de la reunión con el Gerente General de Despegamos Internacional Iván Torres y de varias acciones de investigación se obtuvo y se definió las variables más impactantes del análisis de la situación interna para la empresa, evidentemente no se ha separado por departamentos de trabajo, ya que no existe

la misma, pero sí de las principales funciones o labores que se ejecutan en distintas áreas.

3.7.4 Función directiva y de talento humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación de programas de desarrollo, motivación, etc. (Serna, 1994).

Despegamos Internacional está formada actualmente por 6 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa bajo el mando del Gerente General Iván Torres que también es el socio mayoritario.

Aunque la estructura de la empresa es emprendedora, es decir no consta con un organigrama establecido, tampoco consta con funciones establecidas, existe información básica y no detallada en cuanto a división de labores.

Dentro de la función de Talento Humano encontramos las líneas de trabajo y en la investigación se pudieron determinar 5 las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7: Líneas de trabajo de Despegamos Internacional

Líneas de Trabajo	Descripción
Gerente General	Encargado del control y supervisión de toda la oficina y también principal en la toma de decisiones.
Administrativo	Programa, organiza y distribución de materiales, también aporta a los servicios generales que los ejecutivos y gerencia necesite para el desarrollo de sus funciones.
Counter	Atención al cliente nacional e internacional, cobros a todo lo relacionado con la empresa, cotizaciones y ventas de paquetes internacionales individuales, comunicación entre áreas.
Ventas	Búsqueda de nuevos clientes y venta de paquetes turísticos a grupos empresariales, estudiantiles y afines, cotizaciones y atención al cliente.
Operaciones	Desarrollo de nuevos paquetes turísticos, con actividades de investigación a mayoristas, otras agencias, mejoras en las ofertas. Solamente a lo que se refiere paquetes corporativos, estudiantiles, es decir volumen.

Fuente: (Despegamos Internacional, 2016)

En la siguiente figura podemos visualizar algunos puntos fuertes y débiles de estas áreas:

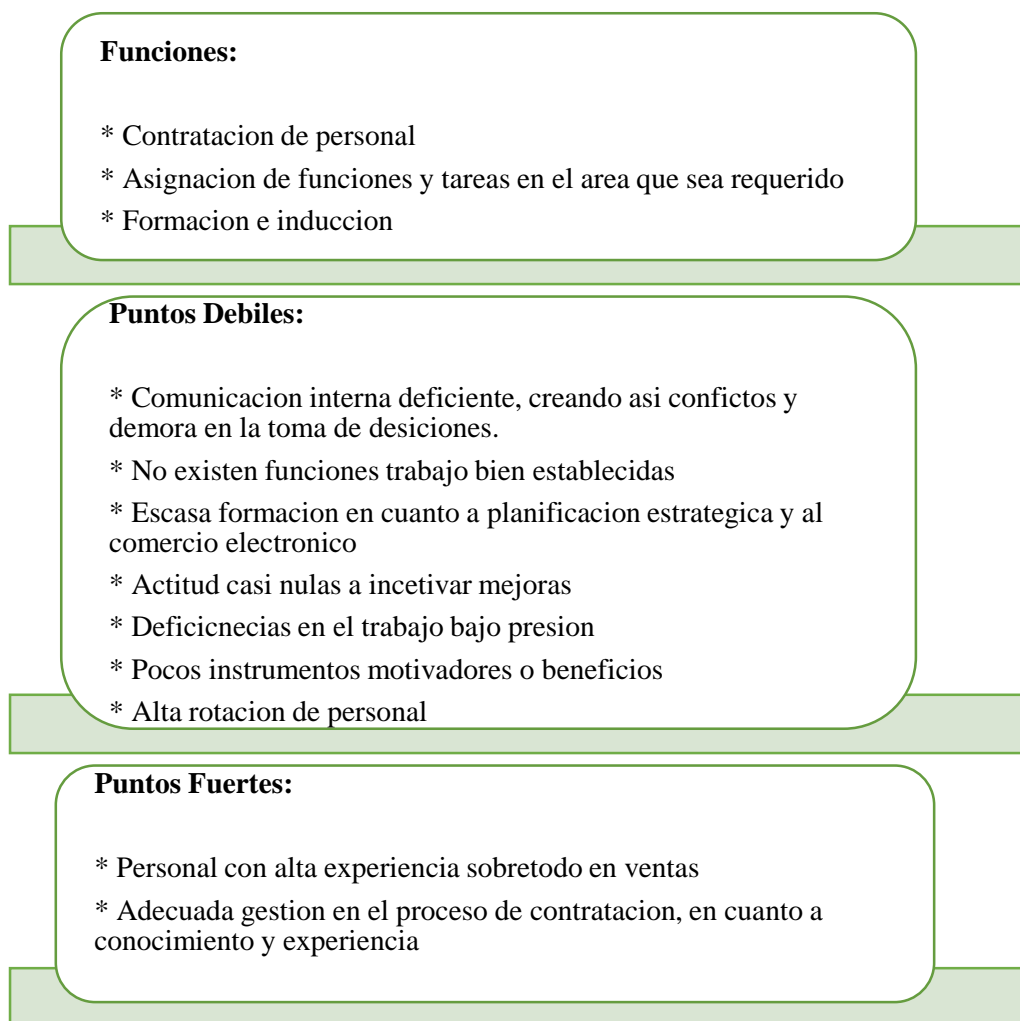


Figura 24: Fortalezas y Debilidades de Despegamos Internacional

3.7.5 Función comercial y marketing

Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc. (Serna, 1994)

Según el Gerente General en la entrevista realizada, en cuanto a la comercialización primero se debe saber que Despegamos Internacional es una

empresa categoría dual, por lo cual se cumple una doble función, el generar o crear paquetes turísticos para su comercialización, donde el 93% de sus ventas están destinadas a grupos dejando un 7% a paquetes individuales y con la clasificación de agencia de viajes se realiza la comercialización de los mismo, es decir también somos intermediarios para la venta de distintos paquetes turísticos ya sea creados por nuestra operadora o por algún proveedor nuestro, todo esto siguiendo el lineamiento que exige la ley de turismo.

A continuación, en la siguiente figura nos muestra algunos puntos fuertes y débiles en esta área.

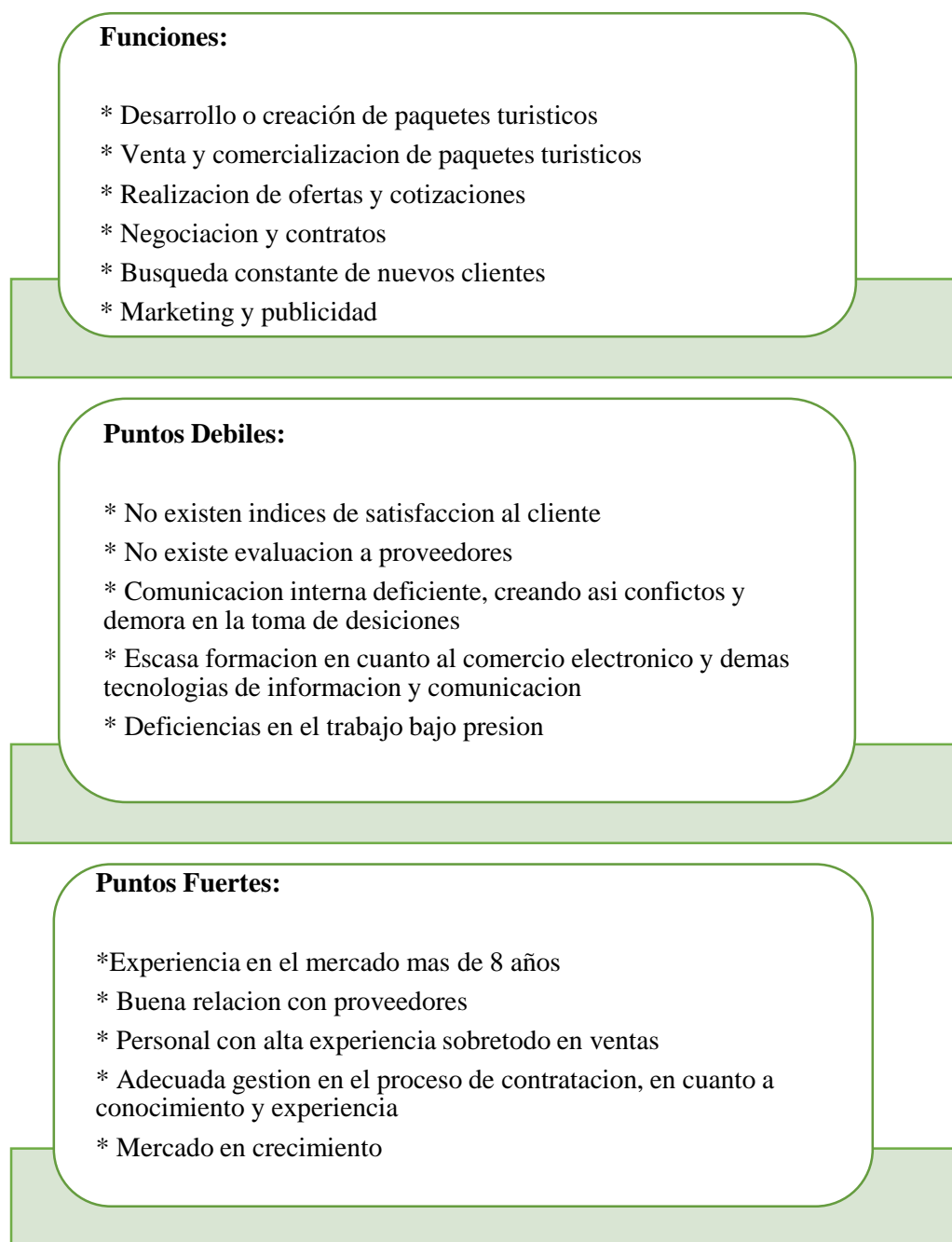


Figura 25: Fortalezas y Debilidades Función Comercial y Marketing

3.7.6 Función financiera

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad línea de crédito, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos, inventarios, elasticidad de

la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. (Serna, 1994)

Si bien se manifestó que la contabilidad de la empresa la manejan de forma externa, internamente el área de Counter es el encargado de recolectar toda la información en cuanto a ventas, cobros para así enviar a este agente externo.

Por lo cual la siguiente figura se refiere a los procesos internos de la empresa en el manejo de cobros.

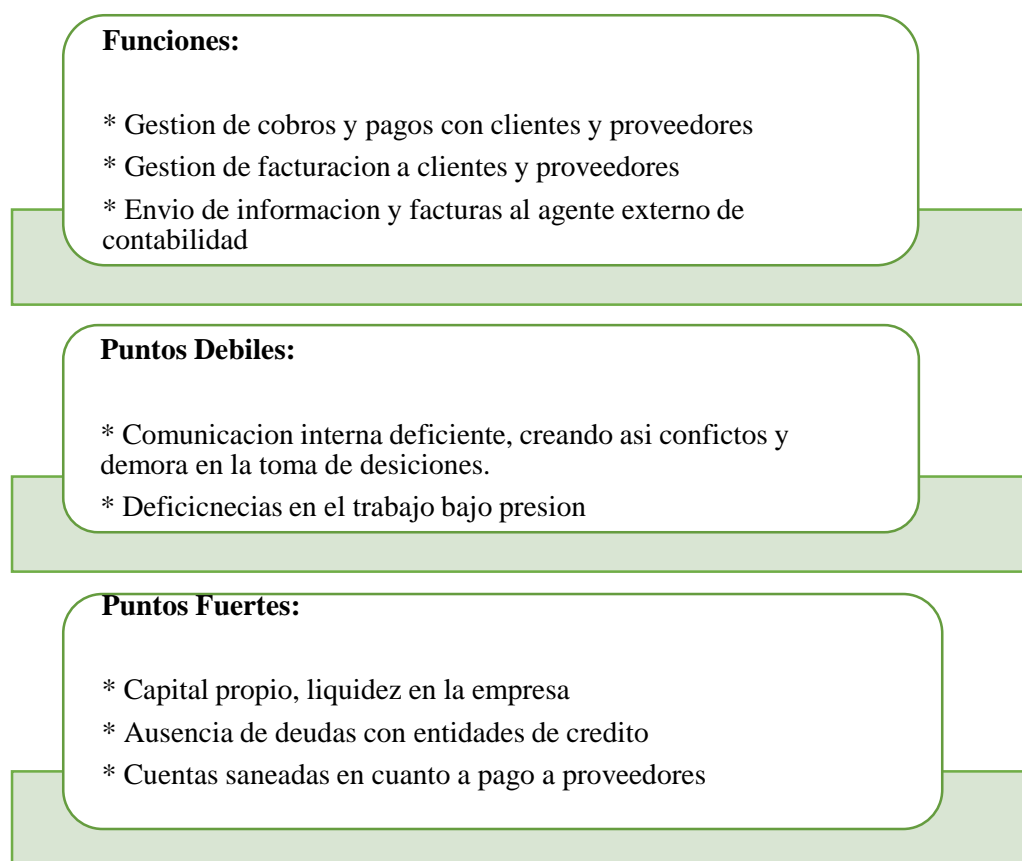


Figura 26: Fortalezas y Debilidades Función Financiera

3.7.7 Función tecnológica

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad en los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, accesos a servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc. (Serna, 1994)

La empresa cuenta con los insumos tecnológicos básicos en una oficina, como computadores, equipo de copiado, equipo de impresión entre otros eso en cuando a hardware, en lo que a software se refiere la empresa tiene el correo electrónico empresarial (xxx@despegamos.com.ec) cuenta con una página web que si bien sirve como contacto podría dar mayores beneficios. La capacidad tecnológica se la muestra en la siguiente figura:

Funciones:

- * Contacto y envío de requerimientos via e-mail
- * Comunicacion Interna y Externa

Puntos Debiles:

- * Poca inversion en tecnologias de informacion
- * Escasa formacion en cuanto a comercio electronico
- * Pagina web con poca frecuencia de actualizacion (Semestral)
- * Pagina web con pocas herramientas

Puntos Fuertes:

- * Suficientes equipos tecnologicos para cada colaborador

Figura 27: Fortalezas y Debilidades Función Tecnológica

**4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES –
AMENAZAS (FODA)**

Tabla 8: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	F1	Buena relación entre accionistas	D1 La empresa no maneja conceptos de administración estratégica.
	F2	Se cuenta con recursos propios	D2 La estructura de la empresa no es apropiada
	F3	Experiencia en el mercado más de 8 años en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca.	D3 La descripción del puesto y especificaciones de trabajo no son claras
	F4	Ser tour operadora y agencia de viajes bajo un mismo direccionamiento.	D4 La empresa no realiza un adecuado análisis de mercado
	F5	Fidelización de los clientes	D5 Personal con poco conocimiento en el manejo de emarketing
	F6	Personal capacitado en ventas y operaciones	D6 Falta de imagen corporativa
	F7	Los proveedores de la empresa son experimentados y confiables	D7 Alta rotación de personal
	F8	Infraestructura propia	D8 Poca inversión en infraestructura de oficinas
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	O1	Aumento del turismo nacional, gracias al aporte de diversas campañas publicitarias realizadas por el Ministerio de Turismo	A1 Los extremos cambios climáticos, distintas enfermedades pueden ser causales de desalentar a la población a optar por un viaje.
	O2	Apertura de nuevos segmentos de mercado como el de Incentivos	A2 La inseguridad ciudadana
	O3	El correcto uso de las nuevas tecnologías permite una notable reducción en costos y tiempo, en publicidad, promoción y venta (e-marketing, redes sociales, etc.)	A3 Nuevos impuestos a los medios de transporte como el aéreo, que aumenta los costos a los paquetes turísticos
	O4	El tercer sector (no petrolero) que genera más ingresos al país con un crecimiento de 18,9%	A4 Competencia agresiva
	O5	Prioridad otorgada al sector turístico, en las estrategias nacionales de desarrollo.	A5 Presencia de numerosas agencias y tour operadoras
	O6	Acceso a crédito en instituciones financieras en líneas para proyectos turísticos, apoyo gubernamental.	A6 Economía del país
	O7	Creciente desarrollo de turismo a nivel mundial	

4.1 RESULTADO DEL FODA

4.1.1 Fortalezas – Oportunidades (FO)

- La experiencia en el mercado de más de 8 años en las principales ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, le permite a la empresa el desarrollo de programas para la apertura de nuevos segmentos de mercados como el de incentivos mediante estrategias de crecimiento de mercado y estrategias Pull dentro de los canales de distribución.
- El adecuado manejo de clientes mediante programas de fidelización permite establecer un mejor manejo de la tecnología que permita una reducción de costos y tiempo, en el manejo de publicidad, promoción y venta ((e-marketing, redes sociales, etc.) estableciendo estrategias de precio y, promoción y publicidad que permita un crecimiento en el mercado con compras a corto tiempo y recordación de la marca a largo plazo.
- El ser tour operadora y agencia de viajes bajo un mismo direccionamiento teniendo proveedores experimentados y confiables le permite crecer desarrollando el turismo a nivel mundial y dando prioridad al sector turístico en las estrategias nacionales de desarrollo estableciendo estrategias de producto y crecimiento de mercado centralizando sus fuerzas en las necesidades del cliente.

- El tener una buena relación entre los accionistas y contar con recursos propios, además de contar con una infraestructura propia le permite a la empresa tener una solvencia y liquidez adecuada que le permita acceder a crédito en instituciones financieras en líneas para proyectos turísticos, que son apoyados gubernamentalmente permitiéndole establecer estrategias en la generación de fuentes de financiamiento.
- La empresa consta con un equipo capacitado en lo que a ventas y operaciones se refiere, pero en la actualidad la empresa debería inmiscuirse más en las nuevas oportunidades que la tecnología ofrece ya que los clientes optan por procesos más rápidos y convenientes como lo es el e-marketing y la compra en línea, pudiendo así lograr mejoras e innovación en sus procesos de publicidad, promoción y venta.

4.1.2 Fortalezas – Amenazas (FA)

- La experiencia en el mercado más de 8 años en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca le permite combatir los extremos cambios climáticos, las distintas enfermedades que pueden ser causales al desalentar a la población a optar por un viaje, disminuyendo la inseguridad ciudadana al establecer estrategias de producto y manejo de una publicidad y promoción, que permiten generar adecuados programas de fidelización de los clientes, con un personal capacitado en ventas y operaciones.

- Las buenas relaciones entre accionistas y el contar con recursos propios como con infraestructura le permite combatir los cambios de la economía en el país y la presencia de numerosas agencias que establezcan una competencia agresiva y tour operadoras mediante la generación de estrategias financieras y de crecimiento del mercado, mediante el manejo de proveedores experimentados y confiables.

4.1.3 Debilidades – Oportunidades (DO)

- El no manejo de conceptos de administración estratégica, además de tener una estructura no apropiada, dada por la poca inversión en infraestructura de oficinas, obliga a la empresa a aprovechar el crecimiento del sector que le permita generar mayores ingresos con un 18.9% mediante el desarrollo de estrategias de crecimiento a nivel mundial, además de la prioridad que se otorga al sector turístico, en el desarrollo de estrategias nacionales de desarrollo para el sector.
- La alta rotación del personal, además de una falta de descripción del puesto y especificación de trabajo clara, obliga a la empresa a buscar la implementación de estrategias en el manejo del conocimiento para un correcto uso de las nuevas tecnologías que permita una notable reducción en costos y tiempo, en publicidad, promoción y venta (e-marketing, redes sociales, etc.), lo que permitiría al personal dar un mayor conocimiento en el manejo de emarketing y un adecuado análisis de la situación del mercado que mejore los programas para desarrollo de imagen corporativa.

4.1.4 Debilidades – Amenazas (DA)

- La situación económica del país, que ha generado una inseguridad ciudadana estableciendo estrategias competitivas agresivas en el mercado requiere que la empresa establezca estrategias financieras que mejoren el desarrollo apropiado de la estructura de la empresa que permita establecer una mayor inversión en infraestructura mediante el planteamiento de generación de fuentes de financiación que no afecten la liquidez y solvencia de la empresa.
- El incremento en la presencia de numerosas agencias y tour operadoras, además del establecimiento de nuevos impuestos a los medios de transporte que aumentan los costos en los paquetes turísticos obliga a la empresa al desarrollo de estrategias de crecimiento del mercado mediante la realización de un adecuado análisis del mercado que permitan establecer conceptos de administración estratégica mejorando la imagen corporativa, aplicando conocimientos en el manejo de emarketing.

4.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

“Brindar el mejor servicio como Tour Operadora y Agencia de Viajes, superando las expectativas de los clientes, mediante la generación de incentivos, desarrollo de productos para grupos vacacionales y estudiantes, mediante un servicio que cumpla los estándares de calidad definidos en el mercado internacional y nacional, aportando al desarrollo socio-económico y cultural de las distintas provincias del Ecuador, creando un turismo de calidad con precios competitivos en el mercado”

4.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

“Ser la principal Tour Operadora y Agencia de Viajes en el mercado del turismo nacional e internacional en el segmento corporativo, de incentivos, de grupos vacacionales y estudiantiles, garantizando un servicio de gran calidad, confort, seguridad y confianza. Nuestra labor será seguir la excelencia con amabilidad y profesionalismo en todos nuestros servicios y así lograr ser una empresa rentable y competitiva para el año 2020”

4.4 VALORES CORPORATIVOS

Autocrítica

Corresponde a la posibilidad que los colaboradores de la empresa pueden determinar y aceptar que se pueden cometer errores y que hay que seguir procesos de mejora continua, mediante el desarrollo de habilidades y aptitudes, gracias a la experiencia y conocimiento que permita el realizar evaluaciones de eficiencia y eficacia de los resultados propuestos.

Pro actividad

Comprende la capacidad que tienen los colaboradores para anticiparse a los problemas, desarrollando actividades que generen procesos de mejora continua, previendo, intuyendo y actuando de forma positiva sobre cualquier problema, que necesite una reacción instantánea de forma eficaz y eficiente en todas las situaciones.

Perseverancia

Dirigido a la búsqueda de logros, mediante la búsqueda de perseverancia que les permita ser productivos, eficaces y eficientes en el desarrollo de las actividades, luchando para alcanzar los objetivos, al solucionar problemas y combatir las adversidades, mediante la motivación interna y externa que genere pensamientos positivos.

Disponibilidad al Cambio

Tener la mente abierta a cualquier cambio que permita mejorar la productividad mediante la mejor utilización de los recursos entregados, además de una disposición interna en la aplicación de nuevas tecnologías y procesos los cuales pueden requerir de ajustes, al hacer uso de los recursos disponibles a los cuales tenemos que poner a disposición de las capacidades que tenemos.

Responsabilidad

Al determinar que las personas y negocios adquieren compromisos con los clientes internos y externos para alcanzar los objetivos, mediante el cumplimiento de normas y reglas que dan un lineamiento al actuar, contribuyendo en un crecimiento en el entorno en que nos desenvolvemos al interactuar con la colectividad.

Aprendizaje

Los colaboradores deben entender que cada día se puede aprender algo, mediante un sistema de motivación, que permita entender la riqueza del aprendizaje en el uso de los recursos y la aplicación de las técnicas, que son esenciales para el desarrollo de las actividades que permitan cumplir los objetivos en el desarrollo de los procesos, lo que permite establecer sistemas de evolución conociendo lo que sabemos y actuando ante cualquier requerimiento.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 Objetivos Estratégicos

- O.E.1.** Incrementar las ventas en un 15% de paquetes y programas turísticos mediante fidelización de clientes actuales en un 70% y la generación de clientes potenciales en un 25%, nacionales e internacionales.

- O.E.2.** Fortalecer la participación de mercado mediante la generación de estrategias que permitan obtener una mayor y mejor posición competitiva con el desarrollo de paquetes y programas turísticos en base a una oferta preferencial, innovadora y de calidad, que garanticen la sostenibilidad de Despegamos Internacional para su acceso al mercado receptivo, emisor e interno.

- O.E.3.** Posicionar a la empresa como la mejor operadora y agencia de viajes en base a criterios de satisfacción y servicio al cliente, donde el 90% de los clientes actuales se encuentren 100% satisfechos.

- O.E.4.** Desarrollar estrategias promocionales que permitan una venta inmediata de los productos y programas de publicidad que permitan difundir y comercializar los paquetes y programas turísticos por medio de los distintos canales de comunicación impresos o electrónicos (e-marketing) que garanticen una comercialización exitosa dentro de clientes corporativos e individuales.

- O.E.5.** Incrementar el desarrollo del talento humano, para contar con personal interno profesional, motivado y capacitado en todas las áreas, que garantice el manejo y la operación turística. Con un total de 3 capacitaciones anuales por cada colaborador de la empresa.

4.6 ESTRATEGIAS

De acuerdo a los objetivos estratégicos antes planteados, se formularon las siguientes estrategias:

Objetivo Estratégico 1.

Incrementar las ventas en un 15% de paquetes y programas turísticos mediante fidelización de clientes actuales en un 70% y la generación de clientes potenciales en un 25%, nacionales e internacionales.

Estrategia 1.1 Realizar una segmentación en cuanto a tipo de cliente, frecuente, poco frecuente o inactivo.

Estrategia 1.2 Desarrollar un programa de fidelización de los clientes, mediante la creación del cliente frecuente donde se crea un plan según tipo cliente ya sea en ofertas, descuentos o gratuidades.

Estrategia 1.3 Establecer contacto con los clientes potenciales al momento de la solicitud de proforma, seguimiento a la venta y post venta.

Estrategia 1.4 Realizar contacto a nuevos clientes mediante utilización de bases de datos, referidos o acercamiento para la oferta de los paquetes turísticos y demás servicios.

Objetivo Estratégico 2.

Fortalecer la participación de mercado mediante la generación de estrategias que permitan obtener una mayor y mejor posición competitiva con el desarrollo de paquetes y programas turísticos en base a una oferta preferencial, innovadora y de calidad, que garanticen la sostenibilidad de Despegamos Internacional para su acceso al mercado receptivo, emisivo e interno.

Estrategia 2.1 Incrementar y renovar la oferta de paquetes turísticos para el mercado RECEPTIVO E INTERNO, direccionados a satisfacer las necesidades particulares de nuestros grupos objetivos, innovando destinos y servicios que nos poseionen como la opción más atractiva e interesante.

Estrategia 2.2 Incrementar y renovar la oferta de paquetes turísticos para el mercado EMISIVO, direccionados a satisfacer las necesidades particulares de nuestros grupos objetivos, innovando destinos y servicios que nos poseionen como la opción más atractiva e interesante.

Estrategia 2.3 Impulsar a las empresas a conocer el turismo de incentivos para sus trabajadores mediante presentaciones de información y beneficios del mismo.

Objetivo Estratégico 3.

Posicionar a la empresa como la mejor operadora y agencia de viajes en base a criterios de satisfacción y servicio al cliente, donde el 90% de los clientes actuales se encuentren 100% satisfechos.

Estrategia 3.1 Adoptar un programa de capacitación en servicio al cliente para todo el personal.

Estrategia 3.2 Mejorar la satisfacción del cliente, con la creación de una encuesta post-venta donde puedan ser recibidas las opiniones del cliente acerca del servicio brindado.

Estrategia 3.3 Desarrollar un plan de acción enfocado en disminuir las quejas y reclamos que permita mejorar el indicador de satisfacción del cliente.

Estrategia 3.4 Dar seguimiento y respuesta rápida a requerimientos vía redes sociales, página web, mail y los distintos medios de contacto.

Objetivo Estratégico 4.

Desarrollar estrategias promocionales que permitan una venta inmediata de los productos y programas de publicidad que permitan difundir y comercializar los paquetes y programas turísticos por medio de los distintos canales de comunicación impresos o electrónicos (e-marketing) que garanticen una comercialización exitosa dentro de clientes corporativos e individuales.

Estrategia 4.1 Creación y actualización de las plataformas virtuales que complementen al e-marketing, para la promoción, comercialización y ventas.

Estrategia 4.2 Mejorar la red de atención al cliente utilizando las distintas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Estrategia 4.3 Promocionar a la empresa en las distintas ferias de turismo.

Objetivo Estratégico 5.

Incrementar el desarrollo del talento humano, para contar con personal interno profesional, motivado y capacitado en todas las áreas, que garantice el manejo y la operación turística. Con un total de 3 capacitaciones anuales por cada colaborador de la empresa.

Estrategia 5.1 Sociabilizar la misión, visión y valores corporativos a todos los colaboradores de la empresa, mediante una encuesta de opinión.

Estrategia 5.2 Determinar los procesos y funciones de cada posición en la empresa que permita establecer las condiciones de aptitudes y actitudes que deba tener el recurso humano para cada área laboral.

Estrategia 5.3 Desarrollar un plan de capacitación para el personal mediante la definición de los requerimientos de conocimiento que se tiene dentro de Despegamos Internacional, según el establecimiento de las necesidades definidas en los procesos de evaluación.

Estrategia 5.4 Disminuir el índice de rotación del personal diseñando un plan que incluya carrera profesional, capacitación e incentivos manteniéndolo motivado para su mejor desempeño.

Estrategia 5.5 Crear el premio al trabajador del mes en base a resultados.

5 PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 PLAN OPERATIVO

Tabla 9: Plan Operativo – O.E.1

Objetivo Estratégico 1	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
O.E.1. Incrementar las ventas en un 15% de paquetes y programas turísticos mediante fidelización de clientes actuales en un 70% y la generación de clientes potenciales en un 25%, nacionales e internacionales.	Estrategia 1.1 Realizar una segmentación en cuanto a tipo de cliente, frecuente, poco frecuente o inactivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar la información de ventas con las fechas. ✓ Compactar información en una base de datos de frecuencia y tipo de compra ✓ Realizar evaluación. ✓ Determinar un plan de acción. 	Jun-2016	Ago-2016	Humano Tecnológico	Ventas Administrativo Counter
	Estrategia 1.2 Desarrollar un programa de fidelización de los clientes, mediante la creación del cliente frecuente donde se crea un plan según tipo cliente ya sea en ofertas, descuentos o gratuidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar contacto a clientes antiguos y actuales. ✓ Promocionar paquetes que han utilizado y otros adicionales. ✓ Ofrecer descuentos o promociones personalizadas. ✓ Establecer necesidades. ✓ Generar proforma. ✓ Seguimiento a las ofertas presentadas. ✓ Recibir inquietudes. ✓ Realizar proceso de cierre de venta. 	Jun-2016	Dic-2016	Humano Tecnológico	Ventas Administrativo Counter
	Estrategia 1.3 Establecer contacto con los clientes potenciales al momento de la solicitud de proforma,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidar una base de datos con clientes que solicitan información o que se obtengan de ferias de turismo. ✓ Realizar contacto y seguimiento a cada uno. 	Jun-2016	Ago-2016	Humano Tecnológico	Ventas Administrativo Counter

Objetivo Estratégico 1	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
	seguimiento a la venta y post venta.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviar información. ✓ Si vuelven a comunicarse agendar cita para la venta. ✓ Realizar una encuesta post venta para evaluar el servicio dado. ✓ Realizar un informe de cuantas personas que solicitan información, concretan la compra. ✓ Realizar un informe de la satisfacción del cliente según la encuesta post venta. 				
	Estrategia 1.4 Realizar contacto a nuevos clientes mediante utilización de bases de datos, referidos o acercamiento para la oferta de los paquetes turísticos y demás servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una agenda de visitas a colegios, empresas, ferias y demás entidades que estén dentro de nuestro mercado objetivo. ✓ Promocionar paquetes turísticos. ✓ Establecer necesidades. ✓ Generar proforma. ✓ Seguimiento a las ofertas presentadas. ✓ Con la información recolectada compactar una base de datos de clientes potenciales. 	Jun-2016	Ago-2016	Humano Tecnológico	Ventas Administrativo Counter

Tabla 10: Plan Operativo – O.E.2

Objetivo Estratégico 2	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
<p>O.E.2. Fortalecer la participación de mercado mediante la generación de estrategias que permitan obtener una mayor y mejor posición competitiva con el desarrollo de paquetes y programas turísticos en base a una oferta preferencial, innovadora y de calidad, que garanticen la sostenibilidad de Despegamos Internacional para su acceso al mercado receptivo, emisivo e interno.</p>	<p>Estrategia 2.1 Incrementar y renovar la oferta de paquetes turísticos para el mercado RECEPTIVO E INTERNO, direccionados a satisfacer las necesidades particulares de nuestros grupos objetivos, innovando destinos y servicios que nos poseionen como la opción más atractiva e interesante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de propuestas de planes anuales por proveedores mayoristas. ✓ Revisión de destinos con los principales con los proveedores. ✓ Identificar los destinos más frecuentes ya sea de interés de trabajo, recreación y vacacional. ✓ Analizar los destinos estrellas según nuestros clientes actuales. 	Jun-2016	Dic-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Operaciones
	<p>Estrategia 2.2 Incrementar y renovar la oferta de paquetes turísticos para el mercado EMISIVO, direccionados a satisfacer las necesidades particulares de nuestros grupos objetivos, innovando destinos y servicios que nos poseionen como la opción más atractiva e interesante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar los productos y promociones existentes. ✓ Evaluar los productos a nivel internacional que puede ser interesante para el mercado emisivo del ecuador. ✓ Evaluar los productos a nivel nacional para el mercado receptivo e interno. 				
	<p>Estrategia 2.3 Impulsar a las empresas a conocer el turismo de incentivos para sus trabajadores mediante presentaciones de información y beneficios del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un panfleto de información del turismo de incentivos. ✓ Realizar una agenda de visitas a empresas. ✓ Exponer Información ✓ Obtener datos de contacto. ✓ Adjuntar a base de datos. ✓ Realizar seguimiento. 	Jun-2016	Ago-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Gerente General

Tabla 11: Plan Operativo – O.E.3

Objetivo Estratégico 3	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
O.E.3. Posicionar a la empresa como la mejor operadora y agencia de viajes en base a criterios de satisfacción y servicio al cliente, donde el 90% de los clientes actuales se encuentren 100% satisfechos.	Estrategia 3.1 Adoptar un programa de capacitación en servicio al cliente para todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las debilidades en servicio. ✓ Elaborar un cronograma de capacitación. ✓ Ejecución del programa de capacitación. ✓ Evaluación y seguimiento a resultados. 	Jun-2016	Ene-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Gerente General
	Estrategia 3.2 Mejorar la satisfacción del cliente, con la creación de una encuesta post-venta donde puedan ser recibidas las opiniones del cliente acerca del servicio brindado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de la encuesta. ✓ Definir medio de difusión de la encuesta. ✓ Analizar resultados. ✓ Elaborar informe. 	1-Jun-2016	1-Jul-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo Ventas Counter
	Estrategia 3.3 Desarrollar un plan de acción enfocado en disminuir las quejas y reclamos que permita mejorar el indicador de satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un buzón de sugerencias físico en la oficina, virtual en la página web y redes. ✓ Revisar y dar respuesta a requerimientos. ✓ Analizar las quejas y dar solución al cliente. ✓ Analizar las recomendaciones y estudiarlas si son un aporte. ✓ Informe al final del periodo. 	Jun-2016	Ago-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo Gerente General
	Estrategia 3.4 Dar seguimiento y respuesta rápida a requerimientos vía redes sociales, página web, mail y los distintos medios de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segregar el tipo de requerimientos en base a tipo de cliente. ✓ Evaluar el tiempo de respuesta a cada requerimiento. 	Jun-2016	Mensual	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo Ventas Counter

Tabla 12: Plan Operativo – O.E.4

Objetivo Estratégico 4	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
<p>O.E.4. Desarrollar estrategias promocionales que permitan una venta inmediata de los productos y programas de publicidad que permitan difundir y comercializar los paquetes turísticos por medio de los distintos canales de comunicación impresos o electrónicos (e-marketing) que garanticen una comercialización exitosa para nuestros grupos objetivos.</p>	<p>Estrategia 4.1 Creación y actualización de las plataformas virtuales que complementen al e-marketing, para la promoción, comercialización y ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer necesidades. ✓ Buscar community manager. ✓ Actualizar y mejorar página web. ✓ Actualizar redes sociales: Facebook, ✓ Crear Twitter. LinkedIn. ✓ Crear un App de Despegamos Internacional. ✓ Actualizar base de datos con información de correo electrónico y número de celular. 	Jun-2016	Permanente	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo Gerencia
	<p>Estrategia 4.2 Mejorar la red de atención al cliente utilizando las distintas tecnologías de información y comunicación (TIC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un análisis de las mejores opciones para el contacto con el cliente. ✓ Mantener actualizado todos los medios. 	Jun-2016	Permanente	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo Ventas Counter Gerencia
	<p>Estrategia 4.3 Promocionar a la empresa en las distintas ferias de turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descargar de la página del MINTUR el cronograma anual de las ferias más importantes de turismo Nacional e Internacional. ✓ Elaborar una lista de las ferias en las que nos interesa participar. ✓ Realizar un cronograma de asistencia. ✓ Evaluar los beneficios obtenidos de la asistencia a cada feria. 	Jun-2016	Sin especificar	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo

Tabla 13: Plan Operativo – O.E.5

Objetivo Estratégico 5	Estrategias	Actividades	TIEMPO		Recursos	Responsable
			INICIO	TERMINO		
O.E.5. Incrementar el desarrollo del talento humano, para contar con personal interno profesional, motivado y capacitado en todas las áreas, que garantice el manejo y la operación turística. Con un total de 3 capacitaciones anuales por cada colaborador de la empresa.	Estrategia 5.1 Sociabilizar la misión, visión y valores corporativos a todos los colaboradores de la empresa, mediante una encuesta de opinión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer fecha de reunión. ✓ Fijar objetivo de la encuesta ✓ Realizar encuesta de opinión. ✓ Analizar los resultados. 	Mar-2016	May-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	
	Estrategia 5.2 Determinar los procesos y funciones de cada posición en la empresa que permita establecer las condiciones de aptitudes y actitudes que deba tener el recurso humano para cada área laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar información de las funciones actuales de cada colaborador. ✓ Corroborar información obtenida con el Gerente. ✓ Elaborar Manual de funciones. ✓ Sociabilizar al personal 	Ago-2016	Oct-2016	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Administrativo
	Estrategia 5.3 Desarrollar un plan de capacitación para el personal mediante la definición de los requerimientos de conocimiento que se tiene dentro de Despegamos Internacional, según el establecimiento de las necesidades definidas en los procesos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar las debilidades de los colaboradores. ✓ Realizar al menos 3 capacitaciones al año. ✓ Elaborar cronograma de capacitación. 	Ago-2016	Ago-2017	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Gerencia
	Estrategia 5.4 Disminuir el índice de rotación del personal diseñando un plan que incluya carrera profesional, capacitación e incentivos manteniéndolo motivado para su mejor desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear planes de incentivos que disminuyan los índices de rotación del personal. ✓ Realizar una evaluación de desempeño para determinar los factores funcionales y los factores personales de cada colaborador. 	Ene-2017	Permanente	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Gerencia Administrativo
	Estrategia 5.5 Crear el premio al trabajador del mes en base a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar contactos realizados. ✓ Proformas enviadas. ✓ Ventas concretadas. ✓ Quejas recibidas, personales. 	Jul-2016	Cada mes	Humano Tecnológico Implementos de oficina	Gerencia

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 14: Indicadores de Gestión

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	META	RESPONSABLE EN LA FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META
O.E.1. Incrementar las ventas en un 15% de paquetes y programas turísticos mediante fidelización de clientes actuales en un 70% y la generación de clientes potenciales en un 25%, nacionales e internacionales.	Fidelización de clientes	$((\text{total clientes actuales} / \text{total clientes antiguos}) - 1) * 100$	Porcentaje	Semestral	70% de fidelización	Gerente General	Ventas Counter
	Incremento en ventas	$((\text{ventas actuales} / \text{ventas anteriores}) - 1) * 100$	Porcentaje	Anual	15% de incremento	Gerente General	Ventas Counter
	Penetración de mercado	$(\text{clientes nuevos} / \text{total clientes}) * 100$	Porcentaje	Trimestral	25% de clientes nuevos	Gerente General	Ventas Counter
O.E.2. Fortalecer la participación de mercado mediante la generación de estrategias que permitan obtener una mayor y mejor posición competitiva con el desarrollo de paquetes y programas turísticos en base a una oferta preferencial, innovadora y de calidad, que garanticen la sostenibilidad de Despegamos Internacional para su acceso al mercado receptivo, emisoro e interno.	Renovación de paquetes turísticos nacionales	Numero de paquetes turísticos internacionales nuevos / Numero de paquetes turísticos internacionales totales	Numérico	Semestral	Ofrecer al menos 4 paquetes turísticos nuevos	Gerente General	Operaciones
	Renovación de paquetes turísticos Internacionales	Numero de paquetes turísticos internacionales nuevos / Numero de paquetes turísticos internacionales totales	Numérico	Semestral	Ofrecer al menos 4 paquetes turísticos nuevos	Gerente General	Operaciones
O.E.3. Posicionar a la empresa como la mejor operadora y agencia de viajes en	Capacitación Servicio al cliente	Numero de colaboradores	Numérico	Anual	Personal completo	Gerente General	Administrativo Gerencia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	META	RESPONSABLE EN LA FIJACIÓN DE METAS	RESPONSABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META
base a criterios de satisfacción y servicio al cliente, donde el 90% de los clientes actuales se encuentren 100% satisfechos.		capacitados / Total colaboradores					
	Satisfacción de clientes actuales	(Ventas satisfechas / Total ventas)*100	Porcentaje	Trimestral	90% de Satisfacción	Gerente General	Ventas Counter
O.E.4. Desarrollar estrategias promocionales que permitan una venta inmediata de los productos y programas de publicidad que permitan difundir y comercializar los paquetes y programas turísticos por medio de los distintos canales de comunicación impresos o electrónicos (e-marketing) que garanticen una comercialización exitosa dentro de clientes corporativos e individuales.	Numero de plataformas digitales implementadas	Total plataformas implementadas	Numérico	Anual	3 plataformas	Gerente General	Ventas Counter Administrativo
	Requerimientos atendidos buzón virtual	(Número de requerimientos recibidos / total requerimientos)*100	Porcentaje	Mensual	100% de respuesta	Gerente General	Ventas Counter Administrativo
	Asistencia a ferias de turismo	(Número de ferias agendas / Número de asistencias a ferias)	Porcentaje	Semestral	80% de asistencia	Gerente General	Administrativo Gerencia
O.E.5. Incrementar el desarrollo del talento humano, para contar con personal interno profesional, motivado y capacitado en todas las áreas, que garantice el manejo y la operación turística. Con un total de 3 capacitaciones anuales por cada colaborador de la empresa.	Asistencia a Socialización de Misión, Visión y Valores corporativos	(Total Asistentes / Total colaboradores)*100	Porcentaje	Anual	100% personal completo	Gerente General	Administrativo Gerencia
	Personal capacitado	(colaboradores capacitados / Total colaboradores)*100	Porcentaje	Anual	100% personal completo	Gerente General	Administrativo Gerencia
	Numero de capacitaciones	Total capacitaciones	Numérico	Anual	Mínimo 3	Gerente General	Administrativo Gerencia

5.3 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La matriz axiológica ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores en base a la opinión de los grupos objetivos con los que se requiera trabajar, tiene que ver con lo deontológico y con la verificación de la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia. (Agudelo, 2013)

Cumpliendo con el objetivo de este trabajo de investigación se realizó la aplicación del plan estratégico al talento humano de la empresa donde utilizó una encuesta de opinión, para posteriormente plasmar los resultados en dos matrices axiológicas una para evaluar la aceptación de la misión y visión y otra para determinar la importancia de manera jerárquica los valores corporativos según la opinión de los colaboradores de la empresa.

Con la encuesta realizada y recordando que los esquemas planteados que fueron: (3) totalmente de acuerdo, (2) medianamente de acuerdo y (1) total desacuerdo, podemos determinar que, con el 2,83 la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la misión y visión planteada como directrices para Despegamos Internacional, como lo indica la siguiente tabla:

Tabla 15: Matriz Axiológica – Socialización de Misión y Visión

<u>OPINION</u>	GERENTE GENERAL	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	TOTAL
<p>MISION</p> <p>“Brindar el mejor servicio como Tour Operadora y Agencia de Viajes, superando las expectativas de los clientes, mediante la generación de incentivos, desarrollo de productos para grupos vacacionales y estudiantes, mediante un servicio que cumpla los estándares de calidad definidos en el mercado internacional y nacional, aportando al desarrollo socio-económico y cultural de las distintas provincias del Ecuador, creando un turismo de calidad con precios competitivos en el mercado”</p>	3	3	3	2	3	3	2,83
<p>VISION</p> <p>“Ser la principal Tour Operadora y Agencia de Viajes en el mercado del turismo nacional e internacional en el segmento corporativo, de incentivos, de grupos vacacionales y estudiantiles, garantizando un servicio de gran calidad, confort, seguridad y confianza. Nuestra labor será seguir la excelencia con amabilidad y profesionalismo en todos nuestros servicios y así lograr ser una empresa rentable y competitiva para el año 2020”</p>	3	3	3	2	3	3	2,83

En la socialización realizada en cuanto a los valores corporativos se manejó otro esquema de calificación, este fue en base a importancia siendo (3) Alto, (2) Medio y (1) Bajo y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 16: Matriz Axiológica – Socialización de Valores

Grupo de Referencia	Gerente General	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Total	Nº
Valores								
Autocritica	3	2	2	3	3	3	16	3
Pro actividad	3	3	3	3	3	2	17	2
Perseverancia	3	3	2	3	3	2	16	3
Disponibilidad al cambio	3	3	3	2	3	2	16	3
Responsabilidad	3	3	3	3	3	3	18	1
Aprendizaje	3	3	3	3	3	3	18	1

En la siguiente tabla podemos visualizar los resultados de la importancia de manera jerárquica los valores según el gerente general y sus colaboradores.

Tabla 17: Valores corporativos cuadro jerárquico

Valores	Total
Responsabilidad	18
Aprendizaje	18
Pro actividad	17
Perseverancia	16
Disponibilidad al cambio	16
Autocrítica	16

Teniendo en el nivel más alto de importancia con 18pts a la responsabilidad y al aprendizaje.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se realizó la planificación estratégica que nos permitió establecer directrices para la definición de objetivos estratégicos, estrategias y cursos de acción, mediante un análisis FODA, para posterior plantear los indicadores de gestión que serán los encargados de la medición de los mismos.
- Despegamos Internacional es una empresa con más 8 años en el mercado en el mercado, con grandes oportunidades de crecimiento, con una proyección del negocio y experiencia necesaria para brindar un servicio de calidad, se realizó el estudio de los factores externos utilizando el método PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico) y el estudio de factores internos mediante análisis de funciones entre los distintos departamentos de la empresa.
- Con el adecuado análisis de la matriz FODA se pudo determinar varias fortalezas y oportunidades que mayoritariamente cubren las distintas debilidades y amenazas que se puedan tener en cuanto al entorno interno y externo.
- Dentro de la formulación del plan estratégico se determinó la misión, visión y valores que son elementos que van a encaminar la empresa y que servirán como

factores para el fortalecimiento organizacional los cuales deben vincularse con la calidad del producto y la imagen corporativa para llegar al cliente.

- Se socializo la misión, visión y valores corporativos a los colaboradores de la empresa y a su gerente general, mediante una encuesta de opinión, para su posterior evaluación que se plasmó en la matriz axiológica donde se concluyó con la aceptación del trabajo expuesto en cuanto a misión y visión; y el nivel de importancia en cuanto a valores.

6.2 RECOMENDACIONES

- Analizar y aplicar el plan estratégico formulado para la empresa despegamos internacional
- Programar y realizar una revisión anual al plan estratégico e indicadores de gestión con el fin de realizar mejoras o a su vez actualizaciones que sean necesarias.
- Desarrollar procesos de capacitación en el manejo de comercio electrónico e imagen visual para diagramación de páginas web que se vea traducido en la generación de ventas a futuro y manejo de imagen corporativa.
- Buscar elementos motivadores que permita mitigar los problemas generados por los desastres naturales como el reciente caso en la región de Manabí, en una demanda que tiene temor a pasar por procesos catastróficos naturales y por ende a adquirir paquetes turísticos.

- Despegamos Internacional debe siempre buscar mejorar y crecer como empresa, ya que día a día existen innovaciones como nueva tecnología y cambios a los que siempre se va a estar expuesta, a pesar de las mejoras que se han realizado siempre se puede ser mejor, y esto se lo debe realizar revisando el cumplimiento de la planificación que la empresa determine y estas al día en innovaciones para no perder el horizonte.
- Realizar una capacitación donde participen todos los miembros de la empresa, en cuanto a la importancia de un Plan Estratégico y los beneficios que las empresas obtienen del mismo.

REFERENCIAS

1. Agudelo, J. (2013). *Gerencia Estrategica de Mercadeo*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/22069967/MATRIZ-AXIOLOGICA>
2. Banco Central del Ecuador. (2014). *Informacion Estadistica*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
3. Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadisticas*. Quito: Banco Central dle Ecuador.
4. Cadenillas, H. (25 de Octubre de 2005). *Liderazgo de Reuniones*. Obtenido de MailxMail: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>
5. Castaño, G. (2015). *Las 5P's de la estrategia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
6. Definición de. (2008). *Plan operativo*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-operativo/>
7. Díaz de Castro, E., Garcia del Junco, J., & Periañez, C. (2011). *Administración y Dirección*. México: McGraw-Hill Interamericana.
8. Fleitman, J. (2011). *Negocios Exitosos*. México: MacGraw Hill.
9. Glagovsky, H. (12 de Noviembre de 2001). *Teoría del análisis FODA*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
10. Halten, K. J. (1987). *El pensamiento estratégico*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
11. Herrero, P. (2014). *La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente*. Obtenido de Economía y empresa: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>
12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Estadísticas*.
13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (04 de Noviembre de 2015). *CIIU 4.0*. Obtenido de Estadísticas: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=N7990.04&ciiu=12

14. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. Mc Graw Hill. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
15. Marciniak, R. (22 de Agosto de 2013). *10 ventajas de realizar un plan estratégico*. Obtenido de Gestion Empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
16. McGraw Hill. (2004). *Organizacion de empresas*.
17. Ministerio de Turismo. (2014). *Ley de Turismo*. Quito: Ministerio de Turismo.
18. Ministerio de Turismo. (07 de Mayo de 2015). *Arranca en el pais la Campana Nacional Ecuador potencia turistica*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/arranca-en-el-pais-la-campana-nacional-ecuador-potencia-turistica/>
19. Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Misión y Visión*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/>
20. Ministerio del Turismo. (2015). *Indicadores Economicos*. Quito: Ministerio de Turismo.
21. Muñoz, R. (2008). *Marketing-XXI*. Obtenido de Marketing siglo XXI: <http://www.marketing-xxi.com/rafael-muniz-gonzalez.html?autor=rafael-muniz-gonzalez>
22. Naranjo, R. (2006). *Como elaborar el plan estrategico*. Quito.
23. QuitoTurismo. (2014). *Registro Turístico*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>
24. Rojas, M., & Medina, L. (2000). *Planeación Estratégica*. Bogota.
25. Russell, A. (2006). *Ackoff's Best*. New York: Jhno Wiley & Sons, Inc.
26. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
27. Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
28. Steiner, G. (2009). *Limitaciones en la planeación estratégica*. Obtenido de <https://pedrolarav.com/2013/02/18/limitaciones-en-la-planeacion-estrategica/>
29. Steiner, G. (2009). *Planeación Estratégica*. California: Corporate Planning, Inc.
30. Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Gerente General

BANCO DE PREGUNTAS

Entrevistado: Iván Torres, Gerente General de Despegamos Internacional

Entrevistadora: Carla Vivar

Fecha: Lunes, 19 de octubre de 2015 15:41pm

Martes, 8 de marzo de 2016 11:30am

En cuanto a la empresa:

¿Cuál es la imagen que se quiere llegar a proyectar en un futuro la compañía?

La del principal operador turístico en el segmento corporativo y de grupos, vacacionales y estudiantiles, innovar y mejorar en el grupo de incentivos.

¿Cuáles son las aspiraciones o metas que se quieren llegar a cumplir?

Cobertura del 60% del mercado potencial de Quito

Cobertura del 50% del mercado potencial de Guayaquil y Cuenca

Fidelización del 70% del mercado potencial de las 3 ciudades

Crecimiento del 25% de nuestros productos.

¿Cuál es la función específica de la empresa?

Somos una empresa categoría dual, por lo cual se cumple una doble función, el generar o crear paquetes turísticos para su comercialización, el 93% de sus ventas están destinadas a grupos dejando un 7% a paquetes individuales, y con la clasificación de agencia de viajes se realiza la comercialización de los mismo, es decir también son intermediarios para la venta de distintos paquetes turísticos, todo esto siguiendo el lineamiento que exige la ley de turismo.

¿Tienen como empresa un seguimiento post venta, ejemplo encuesta de satisfacción?

La mayoría de las empresas tienen procesos que primero te califican como proveedor, hoy en día las empresas ya no tienen un único proveedor, y se manejan casi idéntico al portal de compras públicas donde escogen 2 o 3 opciones y se ingresa a un tipo concurso interno, existen empresas que prefieren confianza antes que precio y otras que generalmente van por precio, nosotros nos manejamos en función de lo que ellos nos exijan.

La calificación con la que nos manejamos es simplemente el volver a servirles, si nos vuelven a contratar es que lo hicimos bien, no constamos con un formato exclusivo, lo adjudico quizás al tiempo. Algunas empresas nos generan carta de recomendación al cerrar un contrato, esta podemos tomarla como una encuesta de satisfacción.

¿Cómo se manejan las ventas?

Nos manejamos con el sistema de concursos que te nombre que la mayoría de las empresas la tiene, pero también con órdenes de compra, lo que significa que sabemos que es un cliente seguro y contamos en promedio cuanto nos va a generar en el año o simplemente con clientes conocidos una venta normal.

¿Cómo es el trabajo con los proveedores?

Existen innumerables proveedores unos que nos generan más confianza que otros, en base al trabajo y resultado brindado, otros con los que se trabaja esporádicamente.

El proveedor o el mayorista cada vez que cuenta con paquetes nuevos de temporadas, nos brinda la capacitación correspondiente, existen varios de ellos por ejemplo un proveedor del mercado del caribe, ellos vienen nos entrenan, nos dan toda la inducción de los paquetes, que son totalmente diferentes a los de un operador que trabaja en Europa.

Generalmente tratamos de escoger a nuestros proveedores por especialidad, por ejemplo mayoristas de Caribe, Estados Unidos, Europa, Medio Oriente y ahí definimos cual es que mejores condiciones nos presta, el más serio, según nuestras necesidades.

¿Los proveedores son nacionales o internacionales?

Se trabaja con mayoristas nacionales, ya que al nosotros trabajar directo con el mayorista internacional nos genera más desventajas que ventajas, ya que nosotros como agencia de viajes no manejamos la cantidad de volumen con la que trabaja un mayorista nacional, por lo que para nosotros es mejor adquirir los servicios a menor precio por medio de ellos y así mismo ahorramos tiempo de contacto y negociación.

¿Tienen algún índice de satisfacción de ustedes con los proveedores?

De igual manera la satisfacción con los proveedores no la manejamos con un formato en específico, simplemente con la recompra de nosotros hacia ellos, y los comentarios de nuestros clientes al llegar, generalmente la satisfacción de los Ecuatorianos a los distintos destinos es alta.

En cuanto al personal:

¿Qué tipos de problemas se presentan con frecuencia en la empresa?

El principal problema con el que contamos es la Rotación del personal, por lo que muchas veces el tema de inducción a nuevos empleados nos genera retrasos en negocios.

¿Qué considera importante, para que tomen en cuenta los empleados y mejoren?

Mayor disposición al trabajo bajo presión que es necesario

Compromiso para fijarse metas a mediano y largo plazo

Puntualidad en llegadas y entregas de trabajo

¿Existe constante capacitación para los empleados?

La empresa trata que sí, pero con el problema de rotación de personal es complicado capacitar uno por uno en cada tema vigente, se contrata gente con experiencia en ventas y atención al cliente por lo que en esas áreas creemos contar con personal apto.

****Revisar encuesta realizada a cada empleado.***

Anexo 2: Encuesta Informativa Clientes Internos

MODELO DE ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

1. ¿En que area se desempeña dentro de la compañía? Y cual es su principal labor?

2. ¿Cuanto tiempo trabaja en la compañía?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Mas de 3 años	<input type="checkbox"/>

3. ¿Según su perspectiva actual en funcion a la empresa?

Califique de 1 (mas importante), a 5(menos importante)

Incremento salarial	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de crecimiento	<input type="checkbox"/>
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de Internacionalizacion	<input type="checkbox"/>
Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Otras, explique	<input type="checkbox"/>

4. ¿Califique según los siguientes porcentajes su nivel de satisfaccion laboral y explique el por que?

Menos del 50%	<input type="checkbox"/>
del 51% al 70%	<input type="checkbox"/>
del 71% al 90%	<input type="checkbox"/>
del 91% al 100%	<input type="checkbox"/>

5. ¿Para que existe Despegamos Internacional? (Comentario personal)

6. ¿Que esperamos que la empresa sea en los proximos años? (Comentario personal)

Anexo 3: Encuesta de Opinión

Encuesta de Opinión

Empresa: "DESPEGAMOS INTERNACIONAL"

La siguiente encuesta esta destinada a los colaboradores internos de la empresa para conocer su opinion sobre los lineamientos expuestos, en cuanto a la propuesta de un Plan Estrategico

Se tomara en cuenta las consideraciones Alto (3), Medio (2) y Bajo (1) para las siguientes preguntas que se presentan a continuación.

Califique los Valores según la importancia que usted considere:

Autocritica	<input type="text"/>
Proactividad	<input type="text"/>
Perseverancia	<input type="text"/>
Disponibilidad al cambio	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Aprendizaje	<input type="text"/>

El rango de calificacion sera Totalmente deacuerdo (3), Medianamente deacuerdo (2), y Total Desacuerdo (1).

MISION

“Brindar el mejor servicio como Tour Operadora y Agencia de Viajes, superando las expectativas de los clientes, mediante la generación de incentivos, desarrollo de productos para grupos vacacionales y estudiantes, mediante un servicio que cumpla los estándares de calidad definidos en el mercado internacional y nacional, aportando al desarrollo socio-económico y cultural de las distintas provincias del Ecuador, creando un turismo de calidad con precios competitivos en el mercado”

Calificacion

VISION

“Ser la principal Tour Operadora y Agencia de Viajes en el mercado del turismo nacional e internacional en el segmento corporativo, de incentivos, de grupos vacacionales y estudiantiles, garantizando un servicio de gran calidad, confort, seguridad y confianza. Nuestra labor será seguir la excelencia con amabilidad y profesionalismo en todos nuestros servicios y así lograr ser una empresa rentable y competitiva para el año 2020”

Calificacion

Que tan UTIL la informacion brindada?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

GRACIAS POR SU TIEMPO.