



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AGENCIA GO
TRAVEL EXPEDITIONS MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL 2026.**

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA.

AUTOR: PAULA CAMILA BARRAGÁN LÓPEZ

TUTOR: KATALINA ALMEIDA FERRI

Quito, Ecuador

Junio, 2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que ha sido mi fortaleza. Gracias por guiarme en cada paso, por darme sabiduría y fuerza para seguir y culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, que me han apoyado durante toda mi vida, por su amor incondicional. Gracias por creer en mí, en lo que soy capaz de lograr y enseñarme que, aunque el camino se ponga difícil debo luchar por mis sueños. Por enseñarme el valor del esfuerzo, y por ser el pilar fundamental para poder alcanzar mis objetivos. Porque este logro es tan suyo como mío.

A mi hijo, que es la bendición más grande que Dios me ha dado y la razón más grande para seguir adelante. Eres el motivo por el cual cada noche de desvelo y desafío superado valió la pena y la inspiración para construir un mejor futuro para tí. Eres mi motor y la fuerza que me impulsa para ser mejor cada día.

Con todo mi amor y esfuerzo, dedico este logro a ustedes que han sido mi apoyo durante todo este camino.

Agradecimiento

A Dios, por darme Sabiduría, fortaleza y perseverancia para culminar esta bonita etapa de mi vida.

Quiero agradecer a mis padres por entregarme su apoyo incondicional, su amor y confianza en cada paso en este proceso. Gracias por motivarme y alentarme para siempre seguir adelante.

A mis profesores y tutora, quienes con sus conocimientos y valiosos aportes me enseñaron que con dedicación todo se puede lograr. Gracias por su paciencia y comprensión, que fueron fundamentales para que este trabajo se pueda desarrollar.

Agradezco a todas las personas que me apoyaron, orientaron y con palabras de aliento, me impulsaron para alcanzar mi meta.

Índice de contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos.....	6
Justificación	6
Diseño metodológico	7
Capítulo I: Fundamentos teóricos	10
1.1. Agencias de viaje	10
1.2. Planificación estratégica	11
1.2.1. Elementos de la planificación estratégica	12
1.2.2. Implementación y control estratégico	13
1.3. Herramientas de análisis estratégico	14
1.3.1. Matriz FODA	14
1.3.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	15
Capítulo II: Resultados del diagnóstico organizacional y análisis estratégico	18
2.1. Introducción	18
2.2. Procesos de objeto de estudio en GTEXP	18
2.2.1. Proceso de atención al cliente	18
2.2.2. Proceso de ventas y reservas.....	19
2.2.3. Proceso de ejecución del servicio turístico	19
2.2.4. Proceso financiero.....	20
2.2.5. Proceso de marketing.....	21
2.3. Diagnóstico organizacional de los procesos internos	22
2.3.1. Diagnóstico del proceso de atención al cliente	23
2.3.2. Diagnóstico del proceso de ventas y reservas.....	25

2.3.3. Diagnóstico del proceso de ejecución del servicio turístico	27
2.3.4. Diagnóstico del proceso de financiero.....	30
2.3.5. Diagnóstico del proceso de marketing.....	32
2.4. Aplicación del análisis FODA	34
2.4.1. Matriz FODA aplicada a la agencia GTEXP	34
2.5. Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter	37
2.5.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	37
2.5.2. Amenaza de nuevos competidores	38
2.5.3. Poder de negociación de los proveedores	38
2.5.4. Poder de negociación de los clientes	39
2.5.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	40
2.6. Síntesis del diagnóstico estratégico	41
Capítulo III: Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la agencia GTEXP.....	43
3.1. Introducción	43
3.2. Fundamentación de la propuesta.....	43
3.3. Lineamientos estratégicos.....	45
3.4. Plan de acciones estratégicas	47
3.5. Indicadores de seguimiento	51
3.6. Cronograma referencial de aplicación	54
3.7. Presupuesto estimado de la propuesta	56
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	60
4.1. Conclusiones	60
4.2. Recomendaciones	60
Bibliografía	62
Anexos	65
Anexo 1. Guía de entrevista al gerente general y al personal del área financiera	65
Anexo 2. Matriz de evaluación por procesos.....	69

Anexo 3. Costo de la plataforma sugerida WeTravel	74
---	----

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz FODA aplicada a la agencia GTEXP	34
Tabla 2 Lineamientos estratégicos propuestos.....	46
Tabla 3 Plan de acciones estratégicas para GTEXP.....	48
Tabla 4 Indicadores SMART para evaluar los lineamientos estratégicos	52
Tabla 5 Cronograma referencial.....	55
Tabla 6 Presupuesto estimado para la aplicación referencial de la propuesta	57

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito, la elaboración de un plan estratégico con el fin de potenciar la gestión administrativa, operativa y comercial de la agencia de viajes GTEXP para el año 2026. El proceso de investigación se realizó con un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y propositivo, utilizando entrevistas semiestructuradas, matriz de evaluación por procesos, análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En los resultados obtenidos se reconocieron las fortalezas relacionadas con la experiencia operativa del equipo, atención personalizada, capacidad de respuesta a incidentes, uso de órdenes de servicio y control financiero usando herramientas digitales. Sin embargo, también se determinaron debilidades en relación con la existencia de funciones centralizadas, escasa planificación comercial, sin seguimiento postventa, escaso posicionamiento digital, dependencia de proveedores y falta de presupuestos formales. Se evidenció que la agencia trabaja en un entorno competitivo, afectado por la competencia que aparece por parte de agencias formales e informales, los cambios en la demanda turística, la presión de los proveedores y el uso creciente de las plataformas digitales. Esto llevó a la elaboración de una propuesta estratégica recogida en lineamientos, acciones, indicadores SMART, cronograma referencial y presupuesto estimado orientada a mejorar la organización interna, optimizar ventas y reservas, fortalecer la fidelización, consolidar el marketing digital, y mejorar la planificación financiera. Finalizamos con la consideración de que GTEXP tiene capacidades operativas para aprovechar, pero necesita formalizar los procesos y hacer un énfasis en la mejora de la gestión estratégica para mejorar competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave: planificación estratégica, agencia de viajes, diagnóstico organizacional, competitividad turística, marketing digital.

Abstract

The purpose of this research was to develop a strategic plan to enhance the administrative, operational, and commercial management of the travel agency GTEXP by 2026. The research process employed a qualitative approach, with a descriptive and propositional scope, utilizing semi-structured interviews, a process evaluation matrix, SWOT analysis, and Porter's Five Forces model. The results identified strengths related to the team's operational experience, personalized attention, incident response capacity, use of service orders, and financial control using digital tools. However, weaknesses were also identified, including centralized functions, limited commercial planning, lack of after-sales follow-up, weak digital presence, dependence on suppliers, and a lack of formal budgets. This demonstrates that the agency operates in a competitive environment, affected by competition from both formal and informal agencies, changes in tourism demand, pressure from suppliers, and the increasing use of digital platforms. This led to the development of a strategic proposal encompassing guidelines, actions, SMART indicators, a reference timeline, and an estimated budget aimed at improving internal organization, optimizing sales and bookings, strengthening customer loyalty, consolidating digital marketing, and enhancing financial planning. We conclude that GTEXP has operational capabilities to leverage, but needs to formalize its processes and emphasize strategic management improvements to enhance competitiveness and sustainability.

Keywords: strategic planning, travel agency, organizational diagnosis, tourism competitiveness, digital marketing.

Introducción

El turismo constituye una actividad estratégica para las economías que dependen de la movilidad, la intermediación de servicios y la generación de experiencias, por lo que su gestión ya no puede sostenerse únicamente en la oferta de productos turísticos, sino en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a mercados más competitivos, digitalizados y exigentes, pues Maráková et al. (2025) relacionan el nivel de digitalización con la competitividad turística, mientras Hu (2026) sostiene que las plataformas digitales influyen en la experiencia del visitante y en sus decisiones de comportamiento dentro del proceso turístico.

Bajo estas circunstancias, se puede afirmar que las agencias de viajes desempeñan un papel importante como intermediarios entre los proveedores turísticos y los consumidores, ya que organizan, transmiten y comercializan servicios que requieren de la coordinación operativa, de la confianza comercial y de la capacidad de respuesta, porque su nivel en el mercado dependerá de la capacidad de articular la planificación estratégica con la gestión de la agencia, el seguimiento a los clientes y la utilización de herramientas digitales, tal como exponen Sharma y Sharma (2025), quienes concluyen que las pequeñas agencias de viajes ven positivamente impactado su desempeño organizacional tras la adopción del digital marketing.

La agencia de viajes GTEXP, que trabaja en la comercialización de experiencias de viajes turísticos nacionales y cruceros a Galápagos, presenta una problemática asociada a la inexistencia de un plan estratégico formal, la escasa definición de funciones, los retrasos en las operaciones, la debilidad de la organización interna y la escasa consolidación de los canales digitales, afectando su rendimiento comercial, su competitividad y la percepción del cliente en cuanto a la calidad de servicio ofrecida.

La no planificación estratégica de la agencia dual no es únicamente una debilidad de tipo administrativo, sino un aspecto que puede determinar la posibilidad de conversión de venta y de autoridad de las residencias mediante el cliente, de convicción de proveedores y sostenibilidad financiera, ya que Ku (2025) evidencia que las capacidades tecnológicas y de servicio a los clientes afectan en el núcleo de los productos turísticos y en los atributos de la constitución de la cadena turística, lo cual se relaciona estrechamente en cuanto a que la GTEXP viable deforma los procedimientos internos para expandir su posicionamiento en el mercado.

En este contexto, el estudio busca diseñar un plan estratégico que refuerce la gestión administrativa y operativa de GTEXP en 2026, basado en un diagnóstico que identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de un análisis del entorno competitivo y el uso de herramientas estratégicas que orienten acciones para mejorar la organización interna, la gestión comercial, el marketing digital, el control financiero y la gestión de la experiencia de cliente.

Planteamiento del problema

GTEXP es una agencia de viajes en formato dual que se orienta a la comercialización de experiencias turísticas personalizadas, paquetes nacionales y cruceros hacia Galápagos; su funcionamiento, por lo tanto, depende de la coordinación entre la gestión administrativa, la atención al cliente, las ventas, las reservas, la operación turística, el control financiero y la promoción digital. La inexistencia de un plan estratégico formal ha limitado esta coordinación y ha generado una gestión interna poco estructurada frente a un entorno de mercado turístico con fuerte competencia, cambios en los hábitos de consumo y mayor dependencia de los canales digitales.

La problemática principal de la agencia versa sobre la carencia de planificación estratégica como eje organizacional, porque no existen líneas de base que guíen la toma de decisiones, la repartición de responsabilidades, el seguimiento comercial y la retribución de los resultados internos, lo que da pie a la desorganización operativa, retrasos en la atención de los clientes, a escasa sistematización de la información, a limitadas mediciones de resultados y dependencia de acciones correctivas, antes que preventivas.

Esta debilidad no sólo afecta la situación interna de la administración, sino también la capacidad competitiva de GTEXP, ya que Sharma y Sharma (2025) analizan la implementación del marketing digital de las pequeñas agencias de viajes, y advierten que esa implementación incide de forma positiva en el desempeño organizacional, por lo que puede concluirse que la limitada consolidación de los distintos canales digitales, la falta de seguimiento de los clientes potenciales y de estrategias de comercialización periódicas pueden afectar la visibilidad de la agencia, disminuir la captación de los nuevos clientes y disminuir el ratio de conversión consulta-venta.

Asimismo, la agencia sufre un problema en la gestión de la relación con los clientes, dado los déficits en el seguimiento posterior al servicio y en la fidelización, aprovechando la

información que la agencia obtiene a partir de encuestas de satisfacción, y puesto que no existe un sistema organizado de gestión para la gestión comercial, esto reduce la capacidad de generar perfiles de clientes, de pronosticar necesidades o de fortalecer su postura sobre la recompra, aspecto que puede asociarse con lo que recoge Vogt (2011), la cual relaciona el CRM turístico con el marketing estratégico, la lealtad del cliente, la satisfacción o el uso de información para comprender el comportamiento de la demanda turística.

Desde el punto de vista operativo, la agencia se basa bastante en la respuesta de los proveedores, guías, operadores y plataformas externas para confirmar disponibilidad, tarifas, itinerarios y condiciones del servicio. Este efecto de las respuestas genera retrasos que, en ocasiones, pueden perjudicar la percepción de calidad del cliente tal como la del proceso de venta en sí, singularmente en productos turísticos especializados, como son los cruceros a Galápagos, en el cual la oportunidad de respuesta, la confianza y el acierto de la información son factores muy determinantes a la hora que el cliente va a finalizar la compra.

En el área financiera, la problemática también se refleja en la ausencia de una planificación presupuestaria anual, la limitada comunicación entre las áreas comercial y contable, la falta de indicadores financieros periódicos y la existencia de momentos de inestabilidad en los ingresos, lo cual puede afectar la sostenibilidad de la agencia al no disponer de criterios claros para proyectar recursos, controlar costos, evaluar rentabilidad por producto turístico y tomar decisiones oportunas frente a variaciones de la demanda.

De este modo, a partir de la descripción de esta situación se hace evidente la necesidad de concebir un plan estratégico que fortalezca a GTEXP durante el año 2026, por medio de un diagnóstico situacional que permita identificar las mayores debilidades internas y las condiciones externas que influyen en su rendimiento, para formular, de esta manera, acciones que optimicen la organización administrativa, la gestión comercial, la coordinación operativa, el marketing digital, la supervisión económica y la competitividad de la empresa en el ámbito turístico.

Objetivos

General

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa, operativa y comercial de la agencia de viajes GTEXP, mediante el diagnóstico de sus procesos internos y el análisis de su entorno competitivo, con la finalidad de mejorar su organización, eficiencia y competitividad durante el año 2026.

Específicos

- Diagnosticar la situación interna de GTEXP mediante el análisis de sus principales procesos organizacionales.
- Analizar el entorno competitivo de GTEXP mediante la matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Establecer ejes estratégicos para mejorar la gestión interna, comercial, financiera y digital de la agencia.
- Elaborar un plan de acción con actividades, indicadores, cronograma y presupuesto referencial para su implementación.

Justificación

La presente investigación encuentra su justificación desde la perspectiva académica, en cuanto que permite poner en práctica las herramientas de planificación estratégica que se abordan en el análisis de una agencia de viajes real, asociando el diagnóstico interno, el análisis del entorno competitivo y la definición de acciones de mejora. En este sentido, tal y como explican, Agreda et al. (2024), la aplicación de estrategias digitales en pequeñas agencias de viajes tiene impacto en su desempeño organizacional, lo cual se relaciona con la necesidad de reforzar la gestión comercial y digital de GTEXP.

Desde un punto de vista práctico, la investigación alude, a las debilidades organizacionales detectadas en cada uno de los aspectos que describen la situación de GTEXP (la falta de un plan estratégico formal, la definición demasiado débil de las funciones, los retrasos operativos, la baja sistematización del seguimiento de los clientes y la necesidad de mejorar la presencia digital), así como a los hechos que de manera ordenada y a partir de la propuesta de solución, facilita el disuadir la toma de decisiones,

ordenar los procesos internos y proponer acciones concretas, para la mejora de la eficiencia de la administración, operativa y comercial de la agencia.

En el ámbito social y en el ámbito turístico, la investigación es relevante dado que las agencias de viajes ayudan a la intermediación, promoción y dinamización de los destinos a los que forman parte, siendo significativa la investigación en productos turísticos especializados como el de los cruceros hacia Galápagos. Paladines et al. (2020) conecta la gestión de clientes en el turismo con la satisfacción, la lealtad y el uso estratégico de la información, por lo que mejorar la gestión de GTEXP puede aportar en aumentar la experiencia del turista, la confianza en la comercialización y la competitividad dentro del sector turístico.

Diseño metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender la situación organizacional de la agencia GTEXP desde la interpretación de sus procesos internos, dinámicas de gestión y problemáticas administrativas, comerciales, operativas, financieras y digitales, lo cual resulta pertinente porque Lim (2024) plantea que la investigación cualitativa permite examinar fenómenos organizacionales complejos desde una comprensión profunda del contexto y de las experiencias vinculadas al objeto de estudio.

El estudio tuvo un alcance de tipo descriptivo y propositivo ya que primeramente se caracterizó el modo de funcionamiento actual de la agencia a partir de los principales procesos internos y, posteriormente, se constituyó una propuesta de tipo estratégica orientada hacia el fortalecimiento de la gestión institucional, tal y como lo indican las observaciones de revisión que requirieron justificar mejor el diseño metodológico, las categorías de análisis, la interpretación de información y la relación entre diagnóstico, herramientas estratégicas y propuesta.

El objeto del estudio incluyó a la agencia de viajes dual GTEXP; las unidades de análisis fueron los procesos de atención al cliente, ventas y reservas, ejecución del servicio turístico, gestión financiera y marketing; ya que estos procesos reúnen las actividades que inciden directamente en la organización interna, la experiencia del cliente, la generación de ventas, el control económico y la competitividad de la agencia.

Los informantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, debido a que se consideró la participación del gerente general y del encargado del área financiera por su conocimiento directo sobre la administración, operación, ventas, control económico y toma de decisiones de la agencia, aunque se reconoce como limitación metodológica que la investigación no incorporó la perspectiva de clientes, guías, proveedores o personal operativo externo.

El principal medio utilizado para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada llevada a cabo en el gerente general y el encargado de finanzas, pues este instrumento facilitó la obtención de información flexible y detallada respecto del funcionamiento real de la agencia, de las debilidades internas, de los mecanismos de coordinación y de las necesidades de mejora, a lo que refiere Mashuri et al. (2022) cuando explican que la entrevista semiestructurada es una técnica que permite obtener información profunda a partir de preguntas guías y respuestas abiertas.

Como instrumento complementario se recurrió a una matriz de evaluación por procesos, elaborada a partir de las áreas funcionales de una agencia de viajes que fue adaptada a la realidad operativa de la GTEXP y que consideraba como criterios de valoración el cumplimiento, el cumplimiento parcial y el incumplimiento de actividades clave, con la finalidad de organizar la información recogida en las entrevistas, identificar evidencias de gestión y marcar una base objetiva para el diagnóstico interno.

El análisis de la información se realizó mediante categorización cualitativa, agrupando los hallazgos en cinco categorías previamente definidas: atención al cliente, ventas y reservas, ejecución del servicio turístico, gestión financiera y marketing, lo que permitió interpretar las respuestas de los informantes, reconocer patrones comunes, identificar fortalezas y debilidades, y relacionar cada hallazgo con las herramientas estratégicas utilizadas en el estudio.

Para robustecer la validez del análisis se utilizó triangulación metodológica entre entrevistas, matriz de evaluación por procesos, análisis de documentación interna, observación de canales de comunicación y herramientas estratégicas como FODA y las cinco fuerzas de Porter, debido a que Carter et al. (2014) afirman que la triangulación ayuda a verificar datos de diversas fuentes y mejorar la consistencia de los hallazgos cualitativos.

Los criterios de rigor científico tomados en cuenta fueron la credibilidad, a través de la contrastación entre la propia respuesta y las evidencias internas; la dependencia, utilizando para ello categorías de análisis delimitadas con anterioridad; la confirmabilidad, a través de la relación genuina entre hallazgos, matriz y propuesta; y la ética, por medio de su uso académico en la información proporcionada por la agencia, lo cual tiene que ver con Johnson et al. (2020), que subrayan la importancia de la reflexividad, la transparencia del procedimiento y la coherencia entre el diseño del estudio, el análisis y los resultados de la investigación cualitativa.

Los resultados logrados llevaron a aplicar la matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, herramientas que conectan el análisis interno y externo de la agencia con la creación de un plan estratégico que busca optimizar: la administración, la gestión de ventas, la coordinación operativa, el control financiero, el marketing digital y la competitividad de la agencia GTEXP para el año 2026.

Capítulo I: Fundamentos teóricos

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos relacionados al diagnóstico situacional, las variables de análisis y las herramientas estratégicas aplicadas a la gestión administrativa de las agencias de viajes y turismo.

1.1. Agencias de viaje

Las agencias de viaje son organizaciones turísticas dedicadas a la intermediación, organización y comercialización de productos y servicios vinculados con el desplazamiento de personas, por lo que cumplen una función articuladora entre la oferta turística y la demanda de los viajeros, mediante la integración de servicios como transporte, alojamiento, alimentación, actividades recreativas, asistencia durante el viaje y asesoramiento especializado, lo cual permite que el cliente acceda a una experiencia estructurada de acuerdo con sus necesidades, expectativas y condiciones de viaje.

En el ámbito dentro del sistema turístico, estas organizaciones además de vender servicios aislados tienen un papel en la planificación de itinerarios, la coordinación con los proveedores, la gestión de reservas, la atención de los clientes y también el seguimiento de la experiencia contratada. Por eso mismo, Albert Piñole (2015) hace referencia a la necesidad de una estructura organizativa en las agencias de viajes, que debe ser capaz de ordenar funciones, de delegar responsabilidades, de definir procesos que hagan frente a las exigencias del mercado turístico.

La intermediación turística ha cambiado considerablemente por la aparición de internet, las distintas plataformas digitales y los nuevos hábitos de consumo, ya que Kracht y Wang (2010) indican que las tecnologías de información han cambiado la distribución turística y han modificado la relación entre los proveedores, los intermediarios y los consumidores, mientras que Sharma y Sharma (2025) relacionan la adopción del marketing digital en pequeñas agencias de viaje con el desempeño organizacional, lo que demuestra que la gestión comercial de las pequeñas agencias de viaje dependen cada vez más de la capacidad de llevar a cabo la atención personalizada, la presencia digital y la respuesta oportuna al cliente.

Las agencias de viaje pueden clasificarse según el tipo de actividad que realizan, entre ellas se encuentran las agencias mayoristas, minoristas, operadoras, internacionales y duales, estas últimas integran funciones de intermediación y operación turística, debido a

que pueden comercializar servicios turísticos y, al mismo tiempo, coordinar la ejecución de determinados productos o experiencias, por lo que su gestión exige mayor organización interna, control operativo y comunicación eficiente con clientes y proveedores.

La calidad del servicio en las agencias de viaje depende de la coordinación entre procesos comerciales, operativos y administrativos, debido a que el cliente evalúa la experiencia no solo por el producto turístico adquirido, sino también por la información recibida, la rapidez de respuesta, la seguridad de la compra, el cumplimiento del itinerario y la asistencia durante el servicio, por esta razón Vogt (2011) relaciona la gestión de clientes en turismo con la satisfacción, la lealtad y el uso estratégico de la información para comprender mejor la demanda turística.

1.2. Planificación estratégica

La estrategia planificada es un proceso que guía las decisiones de una organización hacia metas específicas, analizando su situación interna, el entorno y los recursos disponibles para lograr un rendimiento sostenible. David (2003) sugiere que este proceso abarca la formulación, implementación y evaluación de estrategias, por lo tanto, no se restringe a fijar metas, sino que estructura acciones, prioridades y controles para optimizar la gestión empresarial.

La planificación desde la administración estratégica permite que los recursos, capacidades y procesos estén acorde al tipo de objetivo institucional planteado, puesto que, al igual que los elementos anteriores, una organización debe contar con dirección, coordinación y criterios de decisión que le lleven a dar respuesta a los escenarios cambiantes. Como bien señalan Koontz et al. (2012) la planificación también permite ordenar el uso de los recursos y disminuir la improvisación en la gestión. Mientras que, Serna (2008) relaciona este proceso con la definición de una hoja de ruta institucional que tiende a lograr resultados a mediano y largo plazo.

La planificación estratégica también se relaciona con la competitividad, en virtud de que permite identificar las prioridades, organizar capacidades internas y programar acciones diferenciadoras frente a otros actores del mercado. Porter (2002) indica que la ventaja competitiva surge a partir de que las empresas desarrollan actividades capaces de crear valor para el cliente, lo que tiene que ver con la planificación, ya que las estrategias deben

hacer que la empresa oriente la forma en la que utiliza sus recursos para diferenciarse, sostener su posición y reaccionar ante las exigencias del entorno.

En el contexto turístico, la planificación estratégica adquiere un papel importante, ya que las empresas necesitan coordinar los procesos comerciales, operativos, financieros y de servicio, ante un mercado determinado por la digitalización, la competencia y los cambios en el comportamiento de los consumidores. Farrux (2026), manifiesta que la gestión estratégica fortalece la competitividad del sector turístico mediante el análisis del entorno y la orientación de los recursos hacia los objetivos fijados previamente, por otro lado, Sharma y Sharma (2025) relacionan la apropiación de estrategias digitales por pequeñas agencias de viajes con el desempeño organizacional.

En las agencias de viaje, la planificación estratégica permite ordenar funciones, mejorar la coordinación entre áreas, definir acciones comerciales, fortalecer la atención al cliente y establecer mecanismos de seguimiento para evaluar el cumplimiento de objetivos. Albert Piñole (2015) conecta la eficacia operativa y la calidad del servicio a la correcta organización de los procesos; así, la planificación se convierte en una herramienta esencial para guiar la gestión interna y aumentar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado turístico.

1.2.1. Elementos de la planificación estratégica

La planificación estratégica se organiza a través de elementos que guían la dirección institucional y convierten los propósitos de una organización en acciones específicas; entre sus componentes principales están la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias, ya que cada uno desempeña una función particular en el proceso de formulación, implementación y evaluación de la gestión empresarial (David, 2003).

La misión expresa la razón de ser de la organización, ya que permite identificar el campo de acción en el que se desenvuelve, los grupos de interés a los que atiende y el valor que busca generar mediante sus actividades, por ello David (2003) señala que una misión correctamente definida contribuye a orientar las decisiones internas y a mantener coherencia entre las acciones desarrolladas y los fines institucionales.

La visión representa la aspiración futura de la organización y funciona como una guía de largo plazo para proyectar su crecimiento, consolidar sus metas y orientar el esfuerzo colectivo hacia una dirección común, en este sentido Serna (2008) relaciona la visión con

la capacidad institucional para anticipar escenarios, fortalecer la identidad organizacional y mantener una orientación estratégica frente a los cambios del entorno.

Los objetivos estratégicos hacen posible que la misión y la visión se traduzcan en resultados específicos, tangibles, medibles y alcanzables, ya que permiten guiar la asignación de recursos, la coordinación de actividades y el control y evaluación del desempeño organizacional. En tal virtud, David (2003) y Koontz et al. (2012), coinciden en que deben formularse de forma clara, para facilitar su seguimiento y comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

Las estrategias son el conjunto de decisiones y acciones que utiliza la organización para poner en acción sus recursos y capacidades, con el propósito de lograr objetivos definidos, aprovechando las oportunidades detectadas; a la vez, que se enfrentan las amenazas y se establece la posición competitiva. En base a ello, Porter (2002) vincula la estrategia con la generación de valor y la diferenciación frente a los competidores, mientras que, para Serna (2008) es necesario la búsqueda de coherencia entre los elementos que componen la estrategia, para que de esta manera no queden acciones sueltas o poco sostenibles.

1.2.2. Implementación y control estratégico

La implementación estratégica se corresponde con la fase en la cual las estrategias previamente formuladas se concretan en acciones, en el sentido de que se asignan recursos, se designan responsables, se fijan tiempos y se establecen mecanismos de coordinación organizacional, tal como indica David (2003). Por esta razón, esta fase es fundamental para que la planificación no se convierta en una decisión administrativa, sino que se pueda comprobar que el desarrollo de actividades está orientado al objetivo de cumplimiento de los objetivos de la institución.

El control estratégico permite evaluar si las acciones implementadas generan los resultados esperados, debido a que las organizaciones necesitan comparar el desempeño real con las metas planteadas, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos en sus procesos. Serna (2008) vincula el control con el seguimiento permanente de la gestión, mientras Zohry y Hammad (2019) sostienen que la evaluación del desempeño estratégico en establecimientos turísticos y hoteleros permite valorar dimensiones financieras, operativas y competitivas, lo cual evidencia la importancia de medir los resultados para mejorar la toma de decisiones.

Los indicadores de seguimiento son instrumentos necesarios dentro del control estratégico, ya que permiten observar el avance de las acciones, medir el cumplimiento de los objetivos y generar información útil para corregir problemas de gestión. Varelas y Tsoupros (2024) plantean que los indicadores clave de desempeño pueden apoyar la planificación estratégica turística al facilitar la medición de resultados y la comparación del rendimiento institucional, lo cual se relaciona con la necesidad de que las organizaciones establezcan metas claras, medibles y vinculadas con sus prioridades estratégicas.

En las empresas turísticas, la implementación y el control estratégico adquieren relevancia porque la calidad del servicio depende de la coordinación entre procesos comerciales, operativos, administrativos y de atención al cliente. Albert Piñole (2015) relaciona la eficiencia de las agencias de viaje con la adecuada organización de sus procesos, mientras Aladag et al. (2020) analizan la implementación estratégica en turismo y hospitalidad y destacan que su efectividad depende de factores organizacionales, capacidades internas y condiciones del entorno, lo cual demuestra que ejecutar una estrategia requiere seguimiento constante y adaptación institucional.

La mejora continua forma parte del control estratégico porque permite revisar los resultados obtenidos, detectar debilidades y aplicar ajustes progresivos para fortalecer el desempeño organizacional. En este sentido, la implementación, la medición y la retroalimentación conforman un proceso integrado, donde las estrategias se ejecutan, se evalúan mediante indicadores y se reformulan cuando los resultados no responden a las metas establecidas.

1.3. Herramientas de análisis estratégico

1.3.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que ayuda a identificar y organizar factores internos y externos clave para el rendimiento de una organización en cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. David (2003) señala que las fortalezas y debilidades son internas a la organización, ya que están relacionadas con recursos, capacidades, procesos y restricciones de la misma, mientras que las oportunidades y amenazas son externas, ya que provienen de factores del mercado, competencia, tecnología, clientes, proveedores y otros elementos ajenos a la organización en sentido estricto.

Desde una perspectiva teórica, Gürel y Tat (2017) explican que el análisis FODA funciona como una técnica de análisis situacional, debido a que permite examinar la posición de una organización a partir de sus condiciones favorables y desfavorables, tanto internas como externas. Esta lectura se relaciona con lo planteado por Helms y Nixon (2010), quienes revisan el uso académico del FODA y señalan que su valor no está únicamente en clasificar información, sino en apoyar la construcción de estrategias a partir de una interpretación ordenada de los factores identificados.

La matriz FODA puede ser útil para la toma de decisiones cuando se utiliza como una herramienta analítica y no simplemente como un listado de elementos descriptivos. David (2003) la incluye dentro del proceso de análisis y selección estratégica, porque permite interrelacionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y establecer las estrategias FO, DO, FA y DA, orientadas a las capacidades internas, corregir las debilidades, atender al entorno y disminuir el riesgo organizacional.

En el ámbito turístico, el análisis FODA es muy útil porque las empresas y el destino turístico están sujetos a condiciones dinámicas ligadas a la demanda, la competencia, la digitalización, el servicio prestado y la relación con los proveedores. Nezha et al. (2021) aplican el análisis FODA al turismo y muestran que esta herramienta permite ordenar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector para comprender su posición estratégica, mientras Mondal (2017) utiliza el modelo FODA para orientar estrategias de crecimiento turístico sostenible, lo cual evidencia su utilidad en contextos donde la competitividad depende de la articulación entre capacidades internas y condiciones externas.

La matriz FODA puede utilizarse para analizar distintos procesos comerciales que se ejecutan en una agencia de viajes (atención al cliente, gestión de reservas, capacidad operativa, definición de promoción digital, relación con proveedores y posicionamiento frente a los mercados turístico). Utilizándola, se puede clasificar información de valor para saber qué áreas son fuertes en la gestión, cuáles limitaciones afectan al trabajo, cuáles oportunidades pueden ser aprovechadas y qué amenazas pueden perjudicar la competitividad de la organización.

1.3.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de análisis estratégico que permite realizar una consideración de la estructura competitiva de una industria y

descubrir las posibles causas que afectan la rentabilidad, el posicionamiento y la capacidad de reacción de las empresas. Porter (2002) señala que la competitividad no depende solo de los competidores directos, sino que también lo hace de la relación existente entre las empresas, los clientes, los proveedores, los nuevos entrantes y los productos o servicios sustitutivos.

La primera fuerza se refiere a la competencia entre rivales, analizando el nivel de competencia entre organizaciones que brindan productos y/o servicios semejantes en el mismo mercado. Porter (2002) alude que, en la medida que la rivalidad sea más fuerte, hará incrementar la presión sobre precios, la calidad, la innovación y la diferenciación, puesto que las organizaciones deben reforzar sus capacidades para conservar clientes, sostener márgenes de rentabilidad y mantenerse en una posición ventajosa frente a sus competidores.

La segunda fuerza está relacionada con la amenaza de nuevos competidores, que se entiende como la posibilidad de que ingresen nuevas empresas al mercado y compitan por la misma demanda. Esta amenaza depende de las barreras de entrada al mercado y pueden ser la inversión inicial, regulaciones del mercado, reconocimiento de la marca, acceso a insumos, tecnología, experiencia operacional y capacidad comercial. En tal virtud, Dobbs (2014) hace referencia a que la utilización del modelo proporciona conclusiones potencialmente útiles, pero se debe tener en cuenta la realización de un análisis claro de las condiciones de cada sector o industria, para no caer en interpretaciones muy generales o poco útiles.

La tercera fuerza se refiere al poder de negociación de los proveedores que poseen el poder los propios prestadores de bienes o servicios para influir en precios, condiciones, disponibilidad, calidad y tiempos de entrega. En turismo es especialmente significativa, puesto que las empresas dependen de los actores como alojamientos, transportistas, operadores, guías, plataformas de reserva, prestadores especializados, entre otros, de tal manera que un alto poder de negociación de los proveedores puede incidir en la rentabilidad, la flexibilidad comercial y en el servicio final que se ofrece a los clientes.

La cuarta fuerza se refiere al poder de negociación de los clientes, es decir, la capacidad de los consumidores para ir seleccionando alternativas, exigir precios competitivos, solicitar una mejor calidad o cambiar de proveedor cuando vean mejores ofertas. En los mercados turísticos abiertos a la digitalización, este poder se acentúa frente a los accesos

que tienen los clientes a múltiples fuentes de información, opiniones y gustos, plataformas para la reserva, ofertas competitivas, u otros, contribuyendo a un incremento en su calidad para influir en las decisiones comerciales de las empresas.

La quinta fuerza corresponde a la amenaza de los productos o servicios sustitutos, que hace aparición al existir alternativas que son capaces de satisfacer una necesidad similar a la que satisface la empresa o industria que se analiza. Porter (2002), alude que los sustitutos pueden limitar la rentabilidad de una empresa, ya que ofrecen diferentes soluciones a la misma demanda del consumidor, mientras que Andriotis (2004) adapta esa lógica al turismo y propone que el análisis competitivo del sector debe contemplar la heterogeneidad de los actores, las alternativas y los canales que afectan en el tipo de elección que realiza el viajero.

En el ámbito turístico, el modelo de Porter sirve para comprender cuál es la influencia que puede tener la competencia, la entrada de nuevos operadores, la dependencia de los proveedores, los comportamientos de los clientes y la existencia de productos sustitutorios en la posición estratégica de las empresas. Por otra parte, la aplicación del modelo de Porter es útil como complemento de otros instrumentos de diagnóstico, ya que permite una lectura externa del mercado, así como reconocer presiones competitivas que pudieran afectar a la sostenibilidad, la diferenciación y las decisiones que se deben tomar dentro de las organizaciones turísticas.

Capítulo II: Resultados del diagnóstico organizacional y análisis estratégico

2.1. Introducción

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir del diagnóstico organizacional realizado en la agencia GTEXP. Para esto, se realizaron análisis de los principales procesos internos de la organización a través de la aplicación de entrevistas y una matriz de evaluación basada en las funciones y áreas operativas propuestos por Albert Piñole (2015) para la gestión de agencias de viajes adaptadas a la realidad de la agencia GTEXP, lo cual permitió identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de la gestión de la empresa. Posteriormente se aplicó la matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter con el fin de evaluar las variables internas y externas de la agencia y el entorno en el que se desempeña. Los resultados obtenidos fueron la base para formular la propuesta del plan estratégico enfocado al crecimiento y fortalecimiento de la agencia de viajes.

2.2. Procesos de objeto de estudio en GTEXP

2.2.1. Proceso de atención al cliente

El proceso de atención al cliente incluye las actividades que están relacionadas con el acompañamiento que brinda la agencia al cliente antes, durante y luego del tour. Entre estas actividades están el asesoramiento dependiendo de las necesidades de cada cliente, el seguimiento a los requerimientos, la resolución de dudas, confirmación de información y el acompañamiento en todas las etapas para brindar una experiencia de calidad.

En las agencias de viajes, la atención al cliente es uno de los procesos más importantes ya que influye directamente en la percepción que el cliente va a tener sobre la empresa. Albert Piñole (2015) menciona que las agencias de viajes deben tener una buena relación con los clientes mediante procesos con estructura, bien organizados y coordinados que permitan demostrar la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios turísticos.

En GTEXP, este proceso va relacionado directamente con la comunicación y el debido seguimiento brindado al cliente durante todas las etapas del servicio. Por esta razón, el análisis de este proceso va facilitar la identificación de variables relacionadas con la coordinación, la calidad de la atención, tiempos de respuesta, seguimiento y la satisfacción del cliente con atención brindada.

2.2.2. Proceso de ventas y reservas

El proceso de ventas y reservas engloban actividades que están asociadas con la comercialización, coordinación y la confirmación de los servicios turísticos que ofrece la agencia. Estos procesos se relacionan con el asesoramiento al cliente, la elaboración de proformas y cotizaciones, seguimiento a clientes potenciales, el cierre de ventas y la gestión de reservas de los servicios tales como cruceros, full days, tailor made tours, hoteles, vuelos y transfers.

En las agencias de viajes, las actividades comerciales y de reservas tienen relación directa ya que permiten coordinar la contratación de uno o varios servicios y posterior la ejecución de los mismos. Según Albert Piñole (2015), las agencias de viajes tienen que tener una adecuada coordinación entre funciones comerciales y operativas para afianzar y garantizar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos.

Desde un enfoque empresarial, los procesos de ventas y reservas influyen directamente en el desempeño comercial de la misma ya que en esta etapa se gestiona la relación con el usuario interesado desde la solicitud inicial hasta la confirmación final de los servicios prestados. Por este motivo, el análisis de este proceso va a facultar definir los aspectos relacionados con el seguimiento comercial, la coordinación operativa, la gestión de reservas y la eficiencia dentro del desarrollo interno de la agencia de viajes.

En la agencia GTEXP, estos procesos están relacionados con la comercialización y la coordinación de los servicios turísticos a nivel nacional, especialmente relacionados con cruceros en Galápagos y experiencias turísticas en el Ecuador. En este contexto, el análisis de estas variables dentro de la agencia va a permitir identificar oportunidades de mejora que vayan enfocadas al fortalecimiento de la organización comercial, control de reservas, seguimiento de clientes y coordinación operativa de la misma.

2.2.3. Proceso de ejecución del servicio turístico

Este proceso vincula las actividades relacionadas con el desarrollo, la coordinación y la ejecución del servicio durante el tour contratado por los clientes. Las actividades que este comprende son el seguimiento de itinerarios, la coordinación con los guías y los proveedores turísticos, la supervisión de servicios y el acompañamiento operativo con el fin de cumplir y desarrollar toda la operación de manera eficiente bajo las condiciones en las que se contrata el servicio.

Albert Piñole (2015) destaca que las agencias de viajes necesitan mantener una coordinación eficiente porque da la garantía de tener un orden y eficiencia, dando paso al cumplimiento en la prestación de los servicios. Bajo esta idea, el desarrollo de los servicios influye directamente en la percepción de calidad y satisfacción de los turistas durante las experiencias brindadas.

El proceso de ejecución de los servicios turísticos es muy importante porque influye directamente en el desempeño organizacional de la empresa ya que entrelaza la logística, coordinación y la supervisión de los servicios ofertados. El análisis de este proceso interno va a facilitar el reconocimiento de las variables como la coordinación operativa, la comunicación interna, el cumplimiento de las actividades y la eficiencia en el funcionamiento de la empresa.

En GTEXP, este proceso está relacionado con la coordinación la ejecución de los tours, cruceros y los tailor made tours orientados al mercado internacional y nacional, especialmente a destinos como Galápagos. Debido a ello, el análisis de este proceso va a permitir identificar las oportunidades de mejora para ofertar servicios de calidad.

2.2.4. Proceso financiero

El proceso financiero regula la gestión, control y la administración de los recursos económicos de la agencia, supervisa cada movimiento financiero generado por la comercialización y ejecución de los servicios que oferta la agencia. Este proceso integra actividades como la facturación, pago a proveedores, control de ingresos y egresos, manejo de anticipos, documentación y el seguimiento de los márgenes de utilidad dentro de la operación de la empresa.

Dentro de las agencias de viajes, el proceso financiero es un elemento esencial ya que permite medir la estabilidad operativa y la rentabilidad empresarial. Desde el punto de vista de Albert Piñole (2015), las actividades económico- financieras dentro de las agencias cuentan con procesos relacionados con contabilidad, control de costos, facturación, pago a proveedores, cobro a clientes, los cuales aportan valor al funcionamiento de la empresa.

Este proceso tiene relación directa con las actividades comerciales y operativas de la agencia, ya que en base a propuestas comerciales la persona encargada de finanzas da su punto de vista para la toma de decisiones sobre la rentabilidad del servicio a ofrecer,

además interviene en la coordinación de pagos, reservas, anticipos y el control económico de los servicios turísticos. En este contexto, una buena gestión financiera favorece al crecimiento de la agencia.

El proceso financiero tiene influencia directa en la rentabilidad y toma de decisiones estratégicas dentro de la agencia, ya que facilita la supervisión del manejo de los recursos económicos y la evaluación del desempeño financiero de las operaciones turísticas. Este proceso permitirá identificar los aspectos relacionados al control financiero, la organización y la gestión de pagos y la eficiencia que existe en la empresa con relación al manejo de los recursos económicos dentro de la organización.

En la agencia GTEXP, este proceso se relaciona con aspectos como el control de ingresos y egresos, los pagos a proveedores turísticos, manejo de anticipos y la administración de los recursos que van de la mano con la comercialización y la ejecución de los servicios. De igual manera, la agencia cuenta con un sistema contable digital “confitico”, una herramienta digital de gestión financiera que facilita el registro contable, el control y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales de la agencia. En este contexto el análisis de este proceso va a dar paso que se pueda reconocer las oportunidades de mejora que se relacionan con los aspectos antes mencionados como la gestión financiera dentro de la agencia.

2.2.5. Proceso de marketing

Los procesos de marketing son herramientas orientadas al posicionamiento, promoción y captación de clientes mediante herramientas, medios digitales y tradicionales. Actualmente, es un factor esencial dentro del sector turístico debido a los avances y crecimiento de las herramientas digitales y los cambios en el comportamiento y necesidades de los consumidores. Estos procesos incluyen gestiones relacionadas con el manejo de redes sociales, creación de páginas web, generación de contenido digital, branding, promoción de los servicios turísticos, la generación de leads comerciales, el manejo de plataformas digitales y acciones comerciales que favorecen a la presencia de la agencia dentro del sector turístico, además de crear confianza en los consumidores.

El marketing constituye un elemento importante en las agencias de viajes, ya que influye en la visibilidad y la competitividad de la empresa dentro de entornos turísticos cada vez más tecnológicos. Las empresas necesitan desarrollar estrategias que les permitan visibilizarse y diferenciarse generando valor dentro del mercado competitivo (Porter,

1991). En este punto de vista, las herramientas digitales ayudan y facilitan el fortalecimiento del posicionamiento empresarial y a su vez mejora la capacidad para captar clientes.

De igual manera, los procesos de marketing turístico permiten tener una mejor comunicación con el mercado objetivo y ayuda a promocionar los servicios turísticos ofertados por la agencia. Por esta razón, tener una correcta gestión de redes sociales, contenido digital y estrategias promocionales contribuye positivamente a la imagen de la empresa, el alcance y la interacción con clientes potenciales dentro del sector turístico.

Este proceso influye directamente con los procesos de promoción y comercialización de los servicios turísticos, ya que al estar interrelacionados permite potenciar la presencia de la empresa lo cual mejora su posicionamiento en el mercado turístico. El análisis de estos procesos ayudará a identificar los elementos que se relacionan con la promoción turística, la captación de clientes, posicionamiento y la competitividad empresarial de la agencia.

En GTEXP, los procesos de marketing deben estar orientados a la promoción de los servicios turísticos ofertados para turismo nacional e internacional, especialmente vinculados con cruceros en Galápagos y tours dentro del Ecuador, mediante el uso de redes sociales, plataformas digitales y herramientas promocionales. Debido a esto, el análisis de este proceso permitirá identificar las deficiencias para mejorarlas con relación al posicionamiento, la promoción turística, generación de leads y fortaleciendo la competitividad de la agencia.

2.3. Diagnóstico organizacional de los procesos internos

Con la finalidad de complementar el diagnóstico organizacional de la agencia GTEXP, se aplicó una matriz de evaluación de procesos, se elaboró tomando en cuenta las funciones y áreas de gestión que Albert Piñole (2015). debe tener una agencia de viajes. La evaluación se sustentó además en la información obtenida en las entrevistas, complementada con la revisión de los procesos internos, documentación operativa y canales de comunicación que utiliza la empresa.

La valoración se la realizó considerando el nivel de evidencia que se pudo identificar en base a cómo trabajan en la agencia. Se establecieron tres categorías para evaluar: cumple, cuando las actividades se las desarrolla con regularidad; cumple parcialmente, cuando las actividades tienen ciertas limitaciones o no estas estructuradas formalmente; y no cumple,

cuando las actividades no se desarrollan o no se evidenció su aplicación dentro del proceso.

2.3.1. Diagnóstico del proceso de atención al cliente

La atención al cliente en la agencia GTEXP se desarrolla en un entorno digital aprovechado en la página web, redes sociales, correo electrónico y WhatsApp, medios que permiten proporcionar información, asesoramiento y seguimiento tanto antes de iniciar el viaje, durante la experiencia de viaje, como posteriormente a la prestación del servicio turístico. Según la información obtenida en la entrevista al gerente general de la agencia con el que se llevaría a cabo la investigación, la atención que desarrollan con los usuarios tiene un marcado carácter personal, en base que se intenta conocer necesidades, gustos y preferencias, fechas de viajes, tipo de experiencia solicitada, condiciones de viaje particulares, etc.

Los resultados de la matriz de evaluación evidencian que la agencia cumple con el suministro de la información relativa a los servicios ofertados y con la identificación de la necesidades del cliente, lo que constituye un punto fuerte en el proceso, ya que se puede elaborar la propuesta ajustada con las expectativas del usuario y ello facilita una atención más personal. Esta condición constituye un aspecto positivo para la gestión comercial, ya que la asesoría personalizada puede propiciar una mayor confianza en la fase inicial del contacto y mejorar la imagen de la profesionalidad de la agencia.

En curso de las operaciones de tours y cruceros, la comunicación viene efectuada mediante el propio guía a cargo, el tour leader y el acompañamiento operativo gestionado por la agencia. En el caso de que se produzcan inconvenientes, se hace uso de mecanismos de asistencia mediante la coordinación que se establece con aseguradoras y proveedores turísticos de forma que el cliente pueda garantizar la continuidad del viaje y la seguridad del cliente. No obstante, la matriz de evaluación da una puntuación a este elemento como de cumplimiento parcial ya que la comunicación en el transcurso del viaje queda supeditada en gran medida a la disponibilidad de la conectividad, a la capacidad de respuesta de los proveedores externos y a la coordinación de las distintas intervenciones de los actores que intervienen en la operación.

Bajo esta situación se determinó que se trata de debilidad operativa debido al hecho de que la agencia pierde el control de los puntos de contacto que se producen en la experiencia del turista, así como en la potencialidad para resolver inconvenientes, dar

respuestas o la validez de mantener al cliente informado en forma constante y en tiempo real. De igual modo, a nivel administrativo, la referida dependencia limita la trazabilidad del servicio y en el área comercial la percepción de calidad, sobre todo en el caso de aquellos clientes que compran productos turísticos de alto nivel e igual requieren la asistencia a lo largo de todo el recorrido.

También se presenta el tiempo de respuesta a las consultas como una debilidad importante en el proceso, ya que, aunque hay canales de comunicación que están activos, la entrega de la información final depende de confirmaciones, disponibilidad y tarifas que dan los proveedores turísticos. Esta causa externa provoca el retraso en la atención y puede mermar la capacidad de la agencia para cerrar ventas oportunamente, porque el cliente, cuando finaliza la búsqueda de información, cotiza diversas alternativas y decide rápidamente si encuentra respuestas más rápidas en otros canales o competidores.

En cuanto al trabajo de seguimiento posterior con el servicio, la agencia dispone de encuestas de satisfacción implementadas desde hace unas pocas fechas, por medio de las cuales recoge la información relativa a la percepción del cliente y el cumplimiento del servicio ofertado. De forma general, se detecta que este último componente de la matriz de la evaluación aún no se encuentra enteramente consolidado, tanto por el hecho de que la participación de los usuarios es muy baja como por el hecho de que no siguen un procedimiento estructurado de seguimiento post tour. De forma resumida, esta es una debilidad que va a disminuir la posibilidad de facilitar la retroalimentación, haciendo que la medición de la satisfacción real sea imposible y que el diseño de estrategias de fidelización sea más que complicado.

El hecho de no contar con un sistema formal de postventa también tiene repercusiones comerciales, ya que lo que se impide es mantener una relación ininterrumpida entre aquellos clientes que ya han contratado los servicios de la agencia. La ausencia de una estrategia sistemática de seguimiento con los clientes después de la contratación de su viaje lleva a que se desaprovechen, por ejemplo, las oportunidades de recompra, recomendación y también de valoración positiva e incluso de construir una base de datos que pueda ser útil para futuras campañas comerciales. Desde el punto de vista administrativo, esta situación evidencia la necesidad de ordenar la información de los clientes y establecer responsabilidades claras para el seguimiento posterior al viaje.

Un riesgo más que está asociado al proceso de atención al cliente es el crecimiento de la informalidad, de los fraudes y de la publicidad engañosa en el sector turístico, factores que pueden condicionar la confianza de los consumidores a la hora de contratar los servicios. Aunque esta condición sí es externa, afecta directamente la gestión de la agencia, ya que obliga a reforzar la imagen corporativa, la credibilidad de la información, la transparencia comercial y los elementos de la comunicación que transmitan seguridad al cliente dentro del proceso de compra.

Por lo tanto, el proceso de la atención a los clientes presenta como principales fortalezas la atención personalizada, el uso de canales digitales y la idea de disponer de mecanismos incipientes de evaluación del servicio. Sin embargo, las debilidades más relevantes se encuentran en el tiempo de respuesta, en la comunicación en el desarrollo de la operación, en la escasa participación en las encuestas post tour y en la ausencia de estrategias formales en las acciones de fidelización.

2.3.2. Diagnóstico del proceso de ventas y reservas

El proceso de ventas y reservas en la agencia GTEXP incluye, entre otras actividades, el proceso de creación de las cotizaciones, de elaboración de proformas, el seguimiento de clientes potenciales, la confirmación de los servicios, la gestión de la documentación y la coordinación con los proveedores turísticos, de forma que constituye uno de los ejes principales del funcionamiento comercial de la empresa porque pone en conexión la intención de compra del cliente con la realidad de la disponibilidad de los productos turísticos ofertados.

La comercialización de los servicios se realiza utilizando canales como página web, redes sociales y WhatsApp, además de acciones promocionales de tipo digital y tradicional, lo cual es una fortaleza inicial porque permite a la agencia contar con un número de puntos de contacto con los cuales captar la clientela y poder atender el requerimiento de información, aunque dicha diversificación aún precisa una mayor organización para convertir aquellos canales en un sistema comercial estructurado.

En el caso de los cruceros hacia Galápagos, la agencia utiliza plataformas de operadores turísticos proveedores para verificar disponibilidad y gestionar reservas en tiempo real, mientras que los bloqueos de espacios y confirmaciones se realizan mediante correo electrónico con un tiempo de validez aproximado de cinco días, por lo que este

mecanismo permite cierto control operativo, pero también genera dependencia externa para confirmar tarifas, disponibilidad y condiciones finales del servicio.

Los resultados derivados de la matriz de evaluación ponen de manifiesto que la agencia lleva a cabo de manera adecuada la elaboración de cotizaciones y proformas, así como la entrega de información veraz al cliente, lo cual es considerado como una de las fortalezas comerciales pues favorece la transparencia, disminuye los riesgos de proporcionar servicios que no concurren con lo contratado y, además, ayuda a forjar confianza en la fase inicial de la negociación.

Sin embargo, la matriz también resalta debilidades importantes dentro del área de gestión comercial, con implicación de la inexistencia de prácticas comerciales que puedan considerarse estables, en especial, la falta de promociones de ventas organizadas y procedimientos establecidos para el seguimiento a prospectos, situación que puede atribuirse a una gestión comercial más reactiva que estratégica, donde la agencia solo se ocupa de las consultas que recibe pero no tiene un sistema organizado de cómo atender los prospectos, de insistir en el momento adecuado y pasar a la conversión de la atención inicial a la compra.

El cierre de ventas y la conversión de consultas presentan un nivel de cumplimiento parcial, debido a que la agencia concreta algunas ventas, pero estas resultan reducidas frente al volumen de consultas recibidas, lo cual evidencia una brecha entre captación y cierre comercial que puede afectar directamente los ingresos, la estabilidad financiera y el aprovechamiento de oportunidades de mercado.

Una causa importante de esta debilidad se relaciona con los tiempos de respuesta, ya que la confirmación de disponibilidad y tarifas depende de proveedores externos, lo que retrasa la entrega de información al cliente y puede provocar que el usuario busque alternativas en otras agencias con respuestas más inmediatas, mejores condiciones de reserva o mayor claridad durante el proceso de compra.

Desde la óptica administrativa, esta área delimita la capacidad de planificación del área comercial porque significa detectar con dificultad la disponibilidad de productos, programar campañas tarifarias actualizadas, sincronizar tiempos internos de respuesta, al tiempo que, desde la perspectiva comercial, limita la competitividad de la agencia frente a plataformas digitales, operadores directos y agencias con sistemas de reservas más automatizados.

Una segunda cuestión crítica hace referencia a la inexistencia de un sistema CRM y tampoco de indicadores automatizados que hagan posible evaluar el rendimiento comercial, en la medida en que la forma de evaluar en la actualidad se hace únicamente mediante encuestas de satisfacción posteriores al servicio, de tal forma que no permite averiguar con absoluto rigor cuántas consultas se reciben, cuántas se les hace seguimiento, cuántas terminan en ventas, por qué motivos se pierde la opción de venta, qué canales generan mejores resultados.

Esta ausencia de herramientas tecnológicas representa un riesgo para la gestión de ventas porque dificulta la organización de la información de los clientes, el registro histórico de contactos, la segmentación de prospectos y la planificación de campañas de fidelización, lo que puede ocasionar pérdida de oportunidades comerciales, duplicidad de esfuerzos y menor capacidad para tomar decisiones basadas en datos.

Respecto a lo planteado, el procedimiento tiene importantes fortalezas como la adecuada elaboración de las cotizaciones, la veracidad de la información, el acceso a plataformas de proveedores o la utilización de distintos canales de atención pero también presenta debilidades asociadas a la baja conversión de las consultas, la falta de seguimiento comercial, la dependencia de los proveedores, la falta de CRM o con la escasa medición de indicadores lo que podría convertir al proceso objeto de estudio en uno de los ámbitos de intervención prioritaria para mejorar la competitividad, incrementar la facturación y ordenar la gestión comercial.

2.3.3. Diagnóstico del proceso de ejecución del servicio turístico

El proceso de ejecución del servicio turístico en GTEXP se desarrolla mediante la coordinación entre guías turísticos, proveedores y personal administrativo, con la finalidad de garantizar que los servicios contratados por los clientes se cumplan conforme al itinerario, las condiciones acordadas y los requerimientos particulares de cada pasajero.

En base a la información expuesta a partir de las respuestas obtenidas a través de la entrevista y la matriz de evaluación aplicada, podemos señalar que este proceso es uno de los que cuenta con uno de los niveles de cumplimiento más altos de la agencia, ya que para cada producto turístico, se realizan órdenes de servicio con información sobre pasajeros, itinerario, requerimientos especiales y las personas responsables de la operación, lo cual permite organizar la ejecución del servicio y reducir el riesgo de improvisaciones durante el desarrollo de la experiencia turística.

La existencia de órdenes de servicio es una fortaleza operativa, ya que favorece la comunicación entre los actores participantes, permite contar con un registro anterior a las condiciones del viaje y ayuda a que guías, *tour leaders* y proveedores conozcan las responsabilidades que les corresponden, hecho que propicia el control del servicio y la percepción de profesionalismo del cliente.

Otro punto a favor es la práctica del uso del fondo *tourbank* por el cual se establece y asegura un fondo para incidencias en el ámbito de la operación turística, el cual es gestionado bien sea por el tour leader o bien por el guía responsable, según la modalidad del servicio; esta práctica permite reaccionar más rápidamente a las situaciones imprevistas y, por otra parte, ayuda a sostener la continuidad durante el itinerario en caso de situaciones externas que puedan influir en la experiencia del pasajero.

Asimismo, la matriz de evaluación señala que la propia agencia tiene algunos mecanismos elementales para controlar la calidad del servicio, precisamente a través de encuestas de satisfacción aplicadas una vez terminada la operación del tour, las cuales permiten reunir la opinión de la clientela sobre la ejecución de la ruta, el desempeño del equipo y la visión general del cliente respecto a la calidad del servicio prestado.

Se reconoce, que, si bien las encuestas ofrecen información de interés para la organización, su alcance es muy restringido al considerarlas como único mecanismo de control de la calidad del servicio prestado, ya que solamente permiten captar la opinión del cliente una vez que se ha prestado el servicio, pero no permiten recoger de forma técnica y oportuna las incidencias operativas que se producen a medida que el recorrido va teniendo lugar.

En el marco de las principales debilidades que presenta el proceso se hallan las dificultades de comunicación operativa, sobre todo en las actividades desarrolladas en espacios naturales o rurales donde la cobertura móvil y el acceso a Internet puede ser escaso; lo que supone un problema para la coordinación de los guías, proveedores y el personal administrativo en aquellas situaciones en las que se debe decidir de forma inmediata, por ejemplo, cuando surgen inconvenientes durante la prestación del servicio.

Las consecuencias operativas y comerciales de esta debilidad son que, ante unos niveles de comunicación baja, el tiempo de respuesta a emergencias se incrementa; la prueba de cambios en el itinerario se vería dificultada; el nivel de control de la agencia sobre la experiencia generada en el cliente es escaso; y, finalmente, se desmejora la percepción de

seguridad, de acompañamiento y de calidad que el cliente extrapola al servicio de atención que ha sido contratado.

Otro aspecto fundamental es la falta de un registro formal e independiente de incidencias operativas, la agencia no tiene un parámetro de tipo incidente, problemáticas, novedades, retrasos, cambios de proveedor, quejas generadas mientras dura la operación o elementos sustitutivos, lo que dificultará la tarea de realizar el seguimiento interno y también la de establecer patrones que podrían servir para prevenir futuros problemas.

Desde la óptica administrativa, la ausencia de un registro de incidencias comprometió la trazabilidad del servicio y la capacidad de aprendizaje organizacional y, desde el punto de vista comercial, puede afectar la fidelización del cliente real si no se analiza el problema que ocurrió durante la experiencia, no se convierte en un elemento mejorado y no se implementan en la operación del fondo por parte de futuros clientes.

También se aprecia entre los riesgos organizacionales la centralización de las actividades operativas y administrativas en la Dirección General, ya que la concentración de diferentes funciones en una sola instancia puede llevar a sobrecarga, dependencia de una persona clave y menor tiempo de reacción en situaciones de incremento de actividades o necesidad de atender situaciones simultáneas en los diferentes servicios.

Si bien la agencia cuenta con experiencia en la ejecución de las operaciones y con saber técnico en turismo, la centralización limita el crecimiento estructural de la organización, al no poder distribuir de forma más adecuada las responsabilidades o, por otro lado, estar en contra del hecho de que la formalización de procesos siga vigente, incluso frente a cambios en las condiciones internas y/o externas de la misma.

En síntesis, el proceso de puesta en práctica del servicio turístico muestra las importantes fortalezas que son la formulación de órdenes de servicio, la supervisión a cargo de guías y *tour leaders*, la utilización del fondo *tourbank* o la utilización de encuestas de satisfacción, y sin embargo las debilidades relacionadas con la repetitividad de la comunicación operativa, la falta de registros de incidencias y la centralización de funciones merecen un mayor foco de atención para fomentar el control del servicio, asegurarse de la trazabilidad operativa y garantizar una experiencia turística más segura, ordenada y competitiva.

2.3.4. Diagnóstico del proceso de financiero

La línea financiera de GTEXP se configura mediante el sistema contable de Contífico, el cual es la aplicación que se usa para la facturación, el pago, los movimientos financieros y el control administrativo general, por lo que supone un soporte significativo para la organización de la economía de la agencia. De acuerdo con la información extraída de la entrevista a la persona responsable del área contable, se ha podido constatar que, mediante el sistema, se puede supervisar las operaciones financieras, mantener control sobre la información tributaria y dar soporte a los registros económicos que genera la actividad comercial de la empresa.

De acuerdo a la matriz de evaluación, el proceso financiero de la agencia es uno de los que presenta mayores grados de cumplimiento, dado que existen controles sobre ingresos, egresos, pagos a proveedores, verificaciones bancarias y revisión periódica de movimientos en el sistema contable. Esto es considerado una fortaleza administrativa, dado que permite tener información financiera registrada, soportar operaciones económicas y contar con reportes como estados de resultados, flujos de caja y balances generales.

Otro aspecto favorable es el de los pagos anticipados desde el cliente, dado que esa opción implica la disminución del riesgo de cuentas por cobrar y la menor probabilidad de problemas en cartera. Mirando a las operaciones, se beneficia del hecho de tratar con recursos anticipados que se utilizan para subsidiar reservas, pagos a proveedores y servicios contratados, contribuyendo así a sostener la operación turística.

Pero, si bien el sistema contable se puede encargar de registrar y controlar la información financiera, la matriz de evaluación muestra debilidades relacionadas con la operación de planificación financiera y la coordinación interdepartamental o la formalización de procedimientos. Esto pone de manifiesto que la agencia turística cuenta con herramientas de registro, pero todavía no tiene una gestión financiera planificada, proyectada y coordinada con las demás áreas que integran la organización.

Una de las fuentes principales de esta vulnerabilidad guarda relación con la deficiente comunicación que se presenta entre el área comercial y el área financiera, dado que las ventas y movimientos económicos suelen tomar cuerpo en el momento. En el instante en el que se esté revisando el estado de cuentas de las cuentas de una determinada entidad o los registros dentro del sistema contable, se introducen dificultades que limitan la

coordinación interna. Dicha dificultad proviene de que el área financiera no suele disponer de anticipos sobre las ventas concretadas, las cuentas por cobrar, las reservas confirmadas o los compromisos económicos que están próximos a llevarse a cabo.

Si se hace foco en la administración, esta falta de información puede limitar el control de las cuentas por cobrar; las dificultades para proyectar ingresos, los problemas para ser precisos en la planificación de las obligaciones o las dificultades en la gestión financiera que se torna poco preventiva sino más reactiva. Cuando hay que ver el aspecto comercial, la falta de información puede acabar por limitar la rapidez en la toma de decisiones que tienen que ver con promociones, márgenes de utilidad, condiciones de pago o la disponibilidad de recursos que ayudan a ejecutar la operación.

Otro punto débil es la inestabilidad en la generación de ingresos, ya que, si bien los servicios ofertados pueden llegar a ser rentables, en ciertos momentos del año las ventas pueden no ser suficientes para poder hacer frente a los costos fijos de la agencia. Esa es una situación de riesgo financiero porque afecta el *cash-flow* (flujo de caja) y limita la capacidad de inversión y condiciona el crecimiento de la propia organización en la medida que no se viene acompañada de una planificación comercial y presupuestaria adecuada.

La carencia de presupuestos anuales es otra limitación en el proceso financiero, dado que no permite anticipar gastos, prever ingresos, establecer las prioridades en la inversión y evaluar el cumplimiento económico de la agencia en un periodo determinado. Sin una planificación presupuestaria, las decisiones financieras tienen una tendencia a depender de la disponibilidad inmediata de recursos, lo que condicionalmente implica una menor capacidad para prever situaciones de baja demanda o futuras inversiones que atender.

Asimismo, la mezcla ocasional entre recursos personales y empresariales representa un riesgo para el control económico de la agencia, ya que puede dificultar la identificación real de ingresos, egresos, utilidad y disponibilidad financiera. Esta práctica afecta la transparencia administrativa y limita la posibilidad de evaluar con precisión el desempeño económico de la empresa, especialmente cuando se requiere tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera confiable.

Por lo tanto, la actividad financiera también expone debilidades reveladoras como: la falta de una planificación financiera; escasa coordinación entre áreas; presupuesto anual inexistente; poca comodidad de ingresos y poca separación entre los recursos personales

y los de la empresa, que deberían ser atendidas de forma prioritaria ya que podrían influir en la sostenibilidad, la toma de decisiones y el crecimiento organizacional de GTEXP.

2.3.5. Diagnóstico del proceso de marketing

El proceso de marketing se orienta hacia el posicionamiento de la marca, la publicidad de los servicios turísticos y la atracción de clientes potenciales, de forma que se trata de una función estratégica dentro de la gestión comercial de la agencia. Tal como se desprende de la entrevista, la empresa dispone de canales digitales como Instagram, Facebook, WhatsApp y una página web recientemente implementada, así como de acciones comerciales dirigidas a hoteles e instituciones educativas.

La comunicación que utiliza la agencia se basa, primordialmente, en la difusión de contenido audiovisual sobre las experiencias llevadas a cabo durante los tours operados, lo cual representa una fortaleza inicial al ser la opción a través, de la cual, se puede mostrar evidencia visual de los servicios que se ofrecen, infundir confianza en los clientes potenciales proyectar la experiencia operativa de la empresa. A la vez que la agencia trata de reforzar la imagen corporativa haciendo uso de la trayectoria, el conocimiento técnico y la experiencia del fundador de la agencia, elementos que pueden llegar a convertirse en atributos diferenciadores respecto de otras agencias del mercado turístico.

Por tanto, la matriz de evaluación una serie de limitaciones importantes en tal proceso, ya que la disponibilidad de dichos canales digitales no comporta necesariamente la existencia de una presencia continuada, ni de una estrategia de comunicación planificada. La actualización de contenidos se lleva a cabo de forma ocasional, carente de cualquier programación, sin fines específicos por canal y sin ningún tipo de línea de contenidos que oriente a captar, informar y en definitiva convertir a los clientes potenciales.

La causa de esta debilidad es que en la organización no existe una planificación formal de marketing, lo que le sitúa como una gestión más reactiva que estratégica. Desde el punto de vista administrativo, comporta una incapacidad para organizar campañas, asignar tareas, establecer objetivos y evaluar resultados; en el punto de vista estrictamente comercial, comporta una menor visibilidad, una menor interacción con usuarios interesados activos y se reduce la oportunidad de posicionarse ante los competidores con una mayor presencia en entornos digitales.

Uno de los puntos clave está en la falta de estrategias adecuadas para la generación de leads, para lo cual la agencia no dispone de procedimientos estructurados para atraer prospectos, registrar solicitudes, segmentar prospectos o hacer seguimientos a aquellas personas que muestran interés hacia alguno de sus servicios, por lo que la generación de clientes queda supeditada a que sean referidos, a contactos directos o a acciones comerciales puntuales, limitando así, el crecimiento de la cartera de clientes y la posibilidad de tener abierta una corriente de oportunidades comerciales.

La matriz también refleja la inexistencia de indicadores para medir el alcance, la interacción y la eficacia del contenido en las publicaciones de contenido promocional interactivas. Esta limitación complica la evaluación sobre cuáles publicaciones tienen mayor atractivo, cuál canal genera más consultas, qué tipo de contenido incita más a la compra y qué línea comercial necesitaría ajustes. Por lo tanto, la agencia no contaría con la suficiente información para tomar decisiones en marketing basadas en resultados.

La escasez de personal capacitado específicamente para las funciones de marketing es otro impedimento significativo, dada que las actividades específicas de diseño gráfico, creación de contenidos y producción de material de promoción están externalizadas. Aunque dicha forma de externalización permite satisfacer necesidades puntuales, genera una fuerte dependencia de proveedores ajenos, disminuye la capacidad de respuesta ante una oportunidad comercial inmediata y complica tener identidad visual y comunicacional de forma consensuada.

Desde una perspectiva estratégica, el principal riesgo asociado a este proceso tiene que ver con una escasa visibilidad de la marca en el entorno digital. En un mercado turístico en el que los clientes exploran alternativas, revisan contenido y reseñas y valoran su presencia digital antes de decidir un servicio, la carencia de una política de marketing continuada pone en riesgo la credibilidad, la diferenciación y la posibilidad de GTEXP de competir con aquellas agencias de viaje más visibles en la red.

En consecuencia, el proceso de marketing presenta fortalezas vinculadas con la existencia de canales digitales, el uso de contenido audiovisual, la experiencia operativa y el conocimiento técnico que respalda la propuesta comercial. Sin embargo, las debilidades asociadas con la falta de planificación de marketing, la baja constancia en redes sociales, la ausencia de estrategias de generación de leads, la inexistencia de indicadores y la dependencia de servicios tercerizados convierten a este proceso en un área de

intervención prioritaria, debido a su impacto directo en la visibilidad, captación de clientes, posicionamiento y competitividad de GTEXP.

2.4. Aplicación del análisis FODA

Con la finalidad de integrar los hallazgos obtenidos en el diagnóstico por procesos, se aplicó la matriz FODA como herramienta de análisis estratégico para organizar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la agencia GTEXP. La información utilizada provino de las entrevistas realizadas, la matriz de evaluación por procesos y el análisis del contexto turístico en el que opera la agencia, lo que permitió relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las condiciones administrativas, comerciales, operativas, financieras y digitales identificadas previamente.

2.4.1. Matriz FODA aplicada a la agencia GTEXP

Tabla 1. Matriz FODA aplicada a la agencia GTEXP

Fortalezas	Oportunidades
F1. Experiencia del equipo en la operación y coordinación de servicios turísticos.	O1. Disponibilidad de herramientas y plataformas digitales para la promoción y comercialización de servicios turísticos.
F2. Capacidad de respuesta ante contingencias durante la operación de tours.	O2. Crecimiento de segmentos de mercado vinculados con el sector educativo, corporativo, nacional e internacional.
F3. Atención personalizada y acompañamiento al cliente en las diferentes etapas del servicio.	O3. Incremento de la demanda de experiencias turísticas personalizadas.
F4. Implementación de encuestas de satisfacción para evaluar la experiencia del cliente.	O4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores turísticos, instituciones educativas, alojamientos y establecimientos de alimentos y bebidas.
F5. Uso del sistema Contífico para la administración y el control financiero.	O5. Mayor interés del mercado por servicios turísticos diferenciados, seguros y organizados.
F6. Elaboración de órdenes de servicio para la coordinación y supervisión operativa.	O6. Posibilidad de fortalecer la presencia digital mediante contenidos turísticos, campañas segmentadas y gestión de clientes potenciales.
F7. Capacidad para diseñar y comercializar servicios turísticos adaptados a las necesidades del cliente.	
Debilidades	Amenazas
D1. Concentración de tareas y responsabilidades en la Dirección General.	A1. Creciente competencia dentro del sector turístico.
D2. Estructura organizacional limitada para distribuir funciones de manera eficiente.	A2. Presencia de agencias informales que generan competencia desleal.
D3. Ausencia de herramientas digitales especializadas para la gestión comercial y el seguimiento de clientes potenciales.	A3. Fraudes digitales y publicidad engañosa que afectan la confianza de los consumidores.

D4. Deficiencias en la comunicación interna y en la coordinación entre áreas.	A4. Inestabilidad económica que reduce la capacidad de compra de los clientes.
D5. Ausencia de procesos estructurados de seguimiento postventa e indicadores de gestión.	A5. Fluctuaciones de la demanda turística nacional e internacional.
D6. Limitaciones en la planificación financiera por falta de presupuestos formales.	A6. Incremento de costos de servicios turísticos por parte de proveedores.
D7. Dependencia de servicios tercerizados para actividades de marketing y diseño gráfico.	A7. Cambios constantes en las preferencias y comportamiento de los consumidores.
D8. Falta de personal especializado para fortalecer áreas estratégicas de la empresa.	A8. Alta sensibilidad de la actividad turística frente a factores económicos, sociales, políticos y ambientales.
D9. Limitada presencia y continuidad en canales digitales.	
D10. Dependencia de la disponibilidad y tiempos de respuesta de proveedores turísticos.	
D11. Cruce ocasional entre recursos personales y empresariales.	
D12. Baja gestión comercial para sostener un flujo constante de ventas.	

Nota. Elaborado en base a las entrevistas realizadas, la matriz de evaluación por procesos y el diagnóstico situacional de la agencia GTEXP (2026).

En la matriz FODA se observa que las fortalezas de la agencia GTEXP están radicadas en la experiencia operativa, la atención a los clientes personalizada, la respuesta a situaciones imprevistas y el uso de instrumentos de control básicos. Estas características ponen de manifiesto que la agencia tiene conocimientos técnicos y recursos funcionales para mantener la oferta del servicio turístico. Sin embargo, estas fortalezas no están suficientemente articuladas con una estructura estratégica formal, ya que varios procesos son dependientes de ciertas prácticas internas no sistematizadas, de la experiencia denotada por el equipo y de la intervención directa de la Dirección General.

Las debilidades más críticas están ligadas, entre otros aspectos, a la concentración de funciones; la falta de herramientas en la gestión comercial; la escasa presencia en la digitalización; la inexistencia de indicadores; la escasa planificación financiera y el seguimiento post venta. Estas debilidades merecen la primera atención ya que impactan directamente en la capacidad de la agencia para captar clientes, convertir consultas en ventas, controlar resultados, proyectar recursos y sostener la relación comercial después del servicio turístico.

En lo que respecta a las oportunidades, el entorno presenta las siguientes condiciones favorables para potenciar la agencia mediante herramientas digitales, alianzas estratégicas,

segmentos de enseñanza y corporativos, y una demanda creciente de experiencias turísticas personalizadas. Tales oportunidades se encuentran asociadas a lo expuesto por Sharma y Sharma (2025), quienes asocian la adopción del marketing digital en pequeñas agencias de viajes con un buen desempeño organizacional, lo que permite entender que GTEXP puede explotar su experiencia operativa y su capacidad de personalización siempre que logre también aumentar su presencia digital, su seguimiento comercial y su gestión de clientes.

Las amenazas importan un entorno competitivo susceptible a la informalidad, los fraudes digitales, la inestabilidad económica, el aumento de costes y los cambios en la conducta de los consumidores. Estas condiciones obligan a la agencia a acentuar su diferenciación, la transparencia comercial, el control interno y la capacidad de transformación ya que la oposición no viene únicamente de parte de las agencias formales sino de la parte de las plataformas digitales, los operadores directos e los actores informales que pueden alterar la percepción de confianza del cliente.

A partir de la relación entre los factores de la matriz, las estrategias FO tendrían que buscar aprovechar la experiencia operativa, atención personalizada y capacidad de diseñar servicios a medida para captar nuevos segmentos de mercado y reforzar alianzas estratégicas. En esta dirección la agencia puede aplicar su conocimiento técnico para dar a conocer sus experiencias personalizadas a partir de canales digitales, campañas segmentadas y propuestas orientadas a entidades educativas, clientes corporativos y viajeros que buscan servicios diferenciadores.

Las estrategias DO han de estar orientadas a la reducción de las debilidades internas, mediante el uso eficiente de las oportunidades externas, especialmente mediante utilización de herramientas digitales, sistemas de control comercial, planificación de contenidos, o alianzas que favorezcan la mejora de la captación de clientes. Esta intersección es prioritaria en tanto que diversas oportunidades de mercado de una forma u otra no pueden ser abordadas mientras la agencia no aumente su baja presencia digital, su escasa utilización de CRM, la ausencia de un post seguimiento débil o la escasa observación de los indicadores.

Las estrategias FA han de utilizar las fortalezas existentes a fin de paliar el efecto de las amenazas externas. Así, la atención del cliente, la experiencia operativa, las órdenes de trabajo y el servicio solicitado para las contingencias pueden dejar en valor la agencia

frente a la competencia informal, los fraudes digitales y la desconfianza en el consumidor en la medida que se comunican las fortalezas y se ponen procesos tangibles para la seguridad del cliente, la transparencia y la calidad.

Las estrategias DA tienen que concentrarse en aminorar las debilidades que pueden incrementar la vulnerabilidad de GTEXP frente a las amenazas externas que tiene que ver con la concentración de funciones, la escasa planificación financiera, la escasa gestión comercial y la dependencia de proveedores como riesgos a tomar en cuenta en un mercado en competencia, cambios en los niveles de demanda y aumento en los costos, por lo que hay que formalizar procesos, distribuir responsabilidades, separar los recursos personales/empresariales y establecer indicadores que permitan anticipar problemas antes de que puedan comprometer la sostenibilidad operativa.

2.5. Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.5.1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes se considera alta, debido a la amplia cantidad de agencias de viajes, operadoras turísticas y empresas intermediarias que participan en el mercado turístico ecuatoriano. Según el catastro del Ministerio de Turismo (2026), existen aproximadamente 2964 empresas registradas en la categoría de agenciamiento turístico a nivel nacional, además de alrededor de 363 establecimientos en la región insular, lo que refleja un escenario competitivo significativo para las agencias que comercializan productos relacionados con Galápagos.

Esta rivalidad afecta directamente a GTEXP porque la agencia compite con empresas que ofertan servicios similares, especialmente cruceros, paquetes nacionales, programas *all inclusive* y experiencias personalizadas. En este mercado, los clientes pueden comparar precios, itinerarios, disponibilidad, beneficios, reseñas y condiciones de contratación mediante plataformas digitales, redes sociales y páginas web, lo que incrementa la presión sobre la diferenciación y obliga a que la agencia no dependa únicamente del producto ofertado, sino también de la calidad de su asesoría, rapidez de respuesta y confianza comercial.

El impacto de esta fuerza también se relaciona con el posicionamiento de marca, debido a que GTEXP se encuentra en proceso de consolidación dentro del mercado. Esta condición puede limitar su capacidad para competir frente a agencias con mayor

trayectoria, reconocimiento y presencia digital, por lo que la rivalidad no solo se expresa en precios, sino también en reputación, visibilidad, experiencia percibida y capacidad para generar seguridad en el cliente antes de la compra.

2.5.2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores presenta un impacto medio alto, debido a que el sector turístico ofrece condiciones que facilitan la entrada de nuevas agencias, emprendimientos digitales y operadores especializados. Actualmente, las redes sociales, las páginas web, las plataformas de reserva y las herramientas de promoción digital permiten que nuevas empresas alcancen clientes potenciales sin requerir una estructura física amplia, lo que reduce ciertas barreras de ingreso al mercado.

En el caso de productos turísticos vinculados con Galápagos, la entrada de nuevos competidores puede darse mediante agencias digitales, intermediarios independientes, operadores especializados o empresas que establecen acuerdos directos con proveedores turísticos. Esta situación incrementa la presión sobre GTEXP porque los nuevos actores pueden competir con paquetes similares, estrategias promocionales más agresivas o procesos de atención más rápidos, especialmente cuando utilizan herramientas digitales para captar clientes de forma segmentada.

La existencia de una red amplia de proveedores turísticos, conformada por alojamientos, transportistas, restaurantes, guías, operadores y prestadores complementarios, también facilita que nuevas empresas estructuren productos similares. Esto no significa que todos los competidores puedan ofrecer el mismo nivel de coordinación o experiencia, pero sí amplía la oferta disponible para el cliente y aumenta la necesidad de que GTEXP fortalezca su propuesta diferenciadora.

2.5.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene un impacto alto para GTEXP, debido a que la agencia depende de diversos prestadores turísticos para ejecutar los servicios que comercializa. Aunque se encuentra constituida como agencia dual, su operación requiere la participación de operadores, cruceros, alojamientos, transportistas, restaurantes, guías turísticos y otros proveedores que intervienen directamente en la experiencia final del cliente.

Esta dependencia resulta especialmente relevante en el mercado de cruceros hacia Galápagos, donde la disponibilidad de espacios, tarifas, condiciones de reserva, políticas de bloqueo y tiempos de confirmación están determinados en gran medida por los proveedores. En consecuencia, cualquier modificación en precios, cupos, plazos de pago o condiciones comerciales puede afectar la capacidad de GTEXP para responder al cliente, sostener márgenes de rentabilidad y cerrar ventas de manera oportuna.

El diagnóstico permitió reconocer que los tiempos de respuesta de los proveedores inciden en los procesos de ventas, reservas y atención al cliente. Cuando la confirmación de disponibilidad o tarifas se retrasa, la agencia pierde capacidad de reacción frente a clientes que comparan alternativas y esperan respuestas inmediatas, lo que puede traducirse en oportunidades comerciales perdidas o en una menor percepción de eficiencia.

El poder de los proveedores también tiene implicaciones sobre la calidad del servicio, debido a que la experiencia del cliente no depende únicamente de la gestión interna de la agencia, sino también del cumplimiento, puntualidad, seguridad y profesionalismo de cada actor externo involucrado. Por ello, esta fuerza representa un riesgo operativo y comercial, ya que cualquier falla del proveedor puede afectar la imagen de GTEXP, aunque la agencia no controle directamente todos los componentes del servicio.

2.5.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes representa una fuerza de impacto medio para GTEXP, debido a que los consumidores actuales cuentan con múltiples fuentes de información para comparar precios, itinerarios, beneficios, condiciones de reserva y reputación de las agencias antes de contratar un servicio turístico. Esta capacidad de comparación aumenta la exigencia del cliente y obliga a la agencia a responder con información precisa, asesoría especializada y propuestas claras.

En el mercado de cruceros hacia Galápagos y experiencias personalizadas, los clientes suelen valorar la seguridad, la confianza, la organización del itinerario y la calidad del acompañamiento, por lo que su decisión no depende únicamente del precio. Esta condición reduce parcialmente su poder de negociación, debido a que la agencia puede diferenciarse mediante atención personalizada, conocimiento técnico del destino, diseño de experiencias a medida y coordinación integral del servicio.

Durante las entrevistas se reconoció que la agencia orienta su gestión al diseño de tours personalizados para diferentes segmentos, lo cual constituye una ventaja frente a clientes que buscan propuestas ajustadas a sus intereses. Sin embargo, esta fortaleza debe sostenerse mediante procesos de seguimiento comercial, tiempos de respuesta adecuados y comunicación constante, ya que un cliente con varias alternativas disponibles puede abandonar el proceso de compra si percibe demoras, poca claridad o falta de confianza.

El poder de los clientes también se ve influido por la presencia de agencias informales, fraudes digitales y publicidad engañosa, debido a que estos factores aumentan la necesidad de verificar la credibilidad del proveedor antes de contratar. Frente a este escenario, GTEXP puede reducir la presión del cliente si comunica con mayor fuerza su formalidad, experiencia operativa, respaldo técnico y evidencias reales de servicios ejecutados.

2.5.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos representa una fuerza de impacto medio para GTEXP, debido a que los consumidores disponen de plataformas digitales, canales directos y herramientas de autogestión que les permiten organizar determinados viajes sin intermediación de una agencia. Estas alternativas incluyen reservas directas con proveedores, plataformas de alojamiento, páginas de transporte, operadores internacionales, agencias en línea y paquetes turísticos comercializados por terceros.

En el mercado turístico actual, la autogestión del viaje puede sustituir parcialmente la función tradicional de intermediación, especialmente cuando se trata de servicios sencillos, destinos conocidos o productos de fácil comparación. Esta situación puede afectar a las agencias de viajes porque reduce la dependencia del cliente hacia un intermediario y obliga a demostrar un valor agregado que justifique la contratación del servicio.

No obstante, en productos especializados como cruceros hacia Galápagos, programas personalizados, viajes corporativos o salidas educativas, la amenaza de sustitución se reduce parcialmente porque estos servicios requieren coordinación, asesoría técnica, manejo de proveedores, control de itinerarios, atención a requerimientos específicos y capacidad de respuesta ante imprevistos. En estos casos, el cliente no solo compra una reserva, sino una solución organizada que disminuye riesgos y facilita la experiencia de viaje.

La amenaza de sustitutos también tiene implicaciones sobre la diferenciación, debido a que GTEXP necesita comunicar que su valor no se limita a vender un servicio turístico, sino a organizar, asesorar, acompañar y resolver necesidades antes, durante y después del viaje. Si esta propuesta de valor no se comunica adecuadamente, las plataformas digitales y la compra directa pueden percibirse como opciones más rápidas o económicas.

2.6. Síntesis del diagnóstico estratégico

Los resultados correspondientes al diagnóstico organizacional son un indicativo claro que GTEXP sí tiene una base operativa funcional, basada en la experiencia del equipo, el trato personalizado, la capacidad de respuesta a la contingencia, el uso de órdenes de servicio, el control financiero fundamentado mediante herramientas contables. Estos elementos constituyen fortalezas interesantes porque, desde la lógica de la estrategia, son capacidades internas que se pueden articular para generar valor, mejorar la coordinación del servicio y sostener una propuesta turística que se diferencie de las demás.

Sin embargo, el diagnóstico también indica que esas fortalezas todavía no están integradas en una estructura organizativa lo bastante formalizada, debido a la concentración de funciones en la Dirección General, la escasa distribución de funciones, la falta de soporte digital para la gestión comercial, la falta de indicadores, la débil planificación financiera y la escasa relación postventa. Esta situación pone de manifiesto que la agencia tiene capacidades de operación importantes, pero todavía debe hacer de estas prácticas procesos estandarizados, medibles y sostenibles.

Según el análisis FODA, las debilidades más severas son la gestión comercial, el marketing digital, la planificación financiera y la coordinación transversal porque tienen un impacto directo sobre la captación de clientes, la conversión de consultas a ventas, la estabilidad del ingreso y la capacidad de crecimiento de la agencia. Con ello, el diagnóstico deja esperanza, pues no sólo refleja problemas administrativos, sino condiciones que tienen la capacidad de condicionar la competitividad de GTEXP si se deja esperar la intervención de propuestas estratégicas claras.

El análisis externo que, complementado con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, nos permite concluir que GTEXP lo hace en un contexto turístico altamente competitivo, en el que la rivalidad entre agencias, la dependencia de proveedores, la facilidad que tienen las personas de comparar, la informalidad y el aumento de las alternativas digitales presionan continuamente su posicionamiento; de forma que la agencia no puede sostener

el desarrollo de su actividad únicamente en la experiencia de su operativa, sino que debe reforzar su diferenciación, su visibilidad digital, su rapidez en la respuesta, su capacidad de generar confianza en el cliente.

Las oportunidades encontradas, el uso de las plataformas digitales, la demanda de experiencias personalizadas; la posibilidad de ampliar el crecimiento de diversos segmentos: el educativo y el corporativo, llevar a cabo alianzas estratégicas..., solo cobrarán un sentido si la agencia logra controlar sus respectivas debilidades internas. Según la lógica del FODA, las oportunidades externas no producen ventajas si no van acompañadas de capacidades organizadoras que permiten aprovecharlas mediante los procesos comerciales, operativos y financieros bien estructurados.

El diagnóstico estratégico demuestra que GTEXP está en una etapa donde cuenta con recursos y experiencia suficientes para amplificar su participación en el mercado turístico, pero también enfrenta limitaciones internas que obstaculizan tener una competencia sostenible. Debido a esta situación, la propuesta debe inclinarse por priorizar formalizar procesos, distribución de funciones, herramientas de seguimiento comercial, potenciar el marketing digital, planificación financiera y medición periódica de indicadores dado que estas cuestiones permitirán que las fortalezas que existen se conviertan en una gestión estratégica más organizada, competitiva y sostenible.

Capítulo III: Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la agencia GTEXP

3.1. Introducción

El presente capítulo desarrolla la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la agencia GTEXP durante el año 2026, estructurada a partir de ejes de intervención priorizados que responden a las necesidades críticas reconocidas en el diagnóstico organizacional y en el análisis estratégico. Su finalidad no es repetir los hallazgos del capítulo anterior, sino transformarlos en una ruta de acción viable, ordenada y medible para mejorar la gestión administrativa, comercial, operativa, financiera y digital de la agencia.

La propuesta se organiza mediante lineamientos estratégicos, acciones específicas, responsables, recursos, indicadores SMART, cronograma referencial y presupuesto estimado, con el propósito de superar una formulación general de recomendaciones y convertirla en una herramienta práctica para la toma de decisiones. Esta estructura permite que cada acción responda a una debilidad concreta, cuente con criterios de seguimiento y pueda evaluarse mediante resultados verificables.

El diseño de la propuesta considera las condiciones de una agencia pequeña o mediana, por lo que prioriza acciones progresivas, recursos accesibles y herramientas aplicables a corto y mediano plazo. En este sentido, se plantea una intervención realista que busca fortalecer la organización interna, mejorar el seguimiento comercial, consolidar la presencia digital, formalizar controles financieros y estandarizar procesos operativos sin exigir una reestructuración compleja o financieramente inviable.

Aunque la propuesta no será implementada dentro del alcance de la investigación, su formulación permite establecer una base técnica para futuras decisiones gerenciales. Por ello, el capítulo integra criterios de viabilidad, priorización estratégica y evaluación de resultados, de manera que GTEXP cuente con una guía referencial para mejorar su competitividad y sostenibilidad organizacional en el mercado turístico.

3.2. Fundamentación de la propuesta

La propuesta estratégica se fundamenta en la necesidad de transformar los hallazgos del diagnóstico en acciones organizadas, medibles y viables para una agencia de viajes de estructura pequeña o mediana. Su diseño parte de una lógica de intervención progresiva, debido a que no plantea una reestructuración total de la empresa, sino el fortalecimiento

de procesos críticos mediante lineamientos comerciales, operativos, financieros y digitales que pueden implementarse con recursos razonables y con seguimiento periódico.

Desde la gestión estratégica, la propuesta responde a la necesidad de ordenar recursos, responsabilidades y acciones para mejorar la capacidad de adaptación de la agencia frente a un mercado turístico competitivo. Molette et al. (2025) sostienen que la planificación estratégica vinculada con tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas favorece la eficiencia operativa, la adaptabilidad y la respuesta ante cambios del mercado, lo cual se relaciona con la necesidad de que GTEXP fortalezca su gestión interna mediante herramientas de seguimiento, indicadores y procesos mejor estructurados.

La dimensión comercial y digital de la propuesta se sustenta en la importancia que tiene el marketing digital para las pequeñas empresas turísticas. Yupanqui et al. (2024) relacionan el marketing digital y la orientación al cliente con la sostenibilidad de las pymes turísticas, mientras Sharma y Sharma (2025) señalan que la adopción del marketing digital en pequeñas agencias de viaje contribuye al desempeño organizacional, por lo que las acciones vinculadas con presencia digital, generación de clientes potenciales, seguimiento comercial y contenidos promocionales resultan pertinentes para atender las debilidades detectadas en el proceso de marketing y ventas de GTEXP.

La incorporación de herramientas digitales especializadas resulta pertinente dentro de la propuesta, debido a que permite atender debilidades relacionadas con el seguimiento comercial, la gestión de reservas, la administración de pagos y la coordinación con proveedores. En este sentido, plataformas como WeTravel ofrecen funciones orientadas a agencias y operadores turísticos, entre ellas la creación de itinerarios, gestión de reservas, cobro de pagos, planes de pago, CRM turístico y pagos a proveedores, por lo que su análisis como alternativa tecnológica se ajusta a las necesidades de optimización comercial y operativa de una agencia pequeña o mediana (WeTravel, 2026).

La propuesta también incorpora el fortalecimiento de la gestión de clientes, debido a que una agencia de viajes no solo requiere captar usuarios nuevos, sino sostener relaciones posteriores al servicio. En este sentido, el uso de herramientas CRM o mecanismos básicos de seguimiento comercial permite ordenar información, registrar consultas, controlar oportunidades de venta y mejorar la fidelización. Esta orientación se vincula con la necesidad de superar la ausencia de seguimiento postventa, baja medición comercial y limitada sistematización de datos de clientes reconocida en el diagnóstico.

En el componente operativo, la propuesta se justifica por la necesidad de estandarizar actividades que actualmente dependen de la experiencia del equipo y de la coordinación directa entre varios actores. Abdelghani et al. (2026) explican que la implementación estratégica en turismo y hospitalidad depende de capacidades organizacionales, recursos internos y condiciones del entorno, por lo que la formalización de procedimientos, registros de incidencias y responsabilidades permite reducir improvisaciones, mejorar la trazabilidad del servicio y sostener la calidad operativa.

En el componente financiero, la propuesta plantea acciones orientadas a presupuestación, separación de recursos, reportes periódicos e indicadores de control, debido a que la sostenibilidad de una agencia pequeña depende de su capacidad para anticipar gastos, proyectar ingresos y evaluar el cumplimiento de sus metas económicas. Esta línea resulta necesaria porque el diagnóstico mostró que el registro contable existe, pero todavía requiere complementarse con planificación financiera y criterios de evaluación que permitan tomar decisiones con mayor precisión.

La propuesta se fundamenta en una relación directa entre debilidades diagnosticadas y ejes estratégicos de intervención. La falta de seguimiento comercial se aborda mediante herramientas CRM e indicadores de ventas, la limitada presencia digital se atiende mediante planificación de contenidos y campañas, la ausencia de procesos postventa se responde con mecanismos de fidelización, la centralización operativa se corrige mediante distribución de responsabilidades y registros, mientras las limitaciones financieras se enfrentan mediante presupuestos, reportes y control periódico.

3.3. Lineamientos estratégicos

En esta sección se presentará los lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento de los principales procesos de las diferentes áreas de la agencia GTEXP.

Tabla 2. *Lineamientos estratégicos propuestos*

Prioridad	Lineamiento estratégico	Proceso relacionado	Problema identificado	Objetivo del lineamiento
1	Fortalecimiento de la gestión organizacional y distribución de funciones	Gestión administrativa y procesos internos	Centralización de responsabilidades en la Dirección General, limitada estructura organizacional y deficiencias en la comunicación entre áreas.	Redistribuir funciones, ordenar responsabilidades y mejorar la coordinación interna para fortalecer la toma de decisiones.
2	Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Ventas, reservas y seguimiento comercial	Falta de CRM, baja conversión de consultas en ventas, dependencia de respuestas de proveedores y ausencia de seguimiento sistemático a clientes potenciales.	Mejorar la captación, seguimiento y conversión de clientes mediante herramientas digitales como CRM o plataformas especializadas como WeTravel.
3	Mejora de la atención al cliente y fidelización postventa	Atención al cliente	Ausencia de un proceso formal de seguimiento postventa, baja participación en encuestas y falta de estrategias de fidelización.	Fortalecer la experiencia del cliente antes, durante y después del servicio turístico para incrementar satisfacción, recompra y recomendación.
4	Estandarización de la operación turística y control de incidencias	Ejecución del servicio turístico	Dependencia de proveedores, comunicación operativa parcial y ausencia de registros formales de incidencias durante los tours.	Formalizar mecanismos de coordinación, seguimiento e incidencias para mejorar la trazabilidad y calidad del servicio.
5	Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Marketing y comunicación digital	Presencia digital limitada, publicaciones ocasionales, dependencia de servicios tercerizados y ausencia de planificación promocional.	Consolidar la visibilidad digital de la agencia mediante contenidos planificados, campañas segmentadas y comunicación de la propuesta de valor.
6	Mejoramiento de la planificación financiera y control presupuestario	Gestión financiera	Falta de presupuesto anual, limitada coordinación entre ventas y finanzas, inestabilidad de ingresos y cruces ocasionales entre recursos personales y empresariales.	Optimizar el control financiero mediante presupuestos, reportes periódicos e indicadores que apoyen la toma de decisiones.

Nota. Elaborado por el autor

Los lineamientos priorizados permiten vincular las debilidades detectadas con acciones de mejora concretas. El fortalecimiento organizacional se ubica como primer eje porque la centralización de funciones afecta de manera transversal a todos los procesos, mientras la optimización comercial y de reservas adquiere alta prioridad porque incide directamente en la generación de ingresos, la conversión de consultas y la relación con proveedores.

La atención al cliente y la operación turística se consideran ejes complementarios porque influyen en la experiencia del usuario y en la calidad percibida del servicio. En este sentido, la fidelización postventa, el registro de incidencias y la coordinación operativa permiten que la agencia no solo atienda al cliente durante la venta, sino que mantenga una relación posterior y utilice la información del servicio para mejorar sus procesos internos.

El marketing digital y la planificación financiera completan la propuesta porque fortalecen dos dimensiones críticas para la sostenibilidad de la agencia. El marketing permite mejorar visibilidad, posicionamiento y captación de clientes, mientras la gestión financiera aporta control presupuestario, separación de recursos, seguimiento de ingresos y capacidad para tomar decisiones con base en información verificable.

3.4. Plan de acciones estratégicas

A continuación, se presenta el plan de acciones estratégicas propuesto, organizado según los lineamientos definidos previamente. Las acciones fueron priorizadas de acuerdo con su impacto en la gestión interna, la captación de clientes, la coordinación operativa, el control financiero y la competitividad de la agencia, por lo que cada una responde a una debilidad concreta identificada en el diagnóstico organizacional.

Tabla 3. *Plan de acciones estratégicas para GTEXP*

Prioridad	Lineamiento estratégico	Acción estratégica propuesta	Responsable	Plazo referencial	Recursos requeridos	Resultado esperado
1	Fortalecimiento de la gestión organizacional y distribución de funciones	Diseñar un organigrama funcional que establezca cargos, áreas, niveles de responsabilidad y canales de comunicación interna.	- Dirección General	Corto plazo	Información interna de la agencia, asesoría administrativa básica y plantilla organizacional	Funciones mejor distribuidas y menor concentración de responsabilidades en la Dirección General
1	Fortalecimiento de la gestión organizacional y distribución de funciones	Elaborar un manual básico de funciones y procedimientos para atención al cliente, ventas, reservas, operación turística, marketing y finanzas.	- Dirección General - Responsables de área	Corto plazo	Formatos internos, matriz de procesos y guía de procedimientos	Procesos internos más claros, estandarizados y fáciles de supervisar
2	Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Evaluar e implementar progresivamente WeTravel como herramienta para crear itinerarios, gestionar reservas, registrar clientes potenciales, procesar pagos y coordinar información con proveedores turísticos.	- Dirección General -Área comercial	Corto plazo	Plataforma WeTravel, base de datos de clientes, catálogo de servicios y capacitación interna	Proceso comercial y de reservas más ordenado, con menor dependencia de registros manuales
2	Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Diseñar un sistema de seguimiento comercial para registrar consultas, cotizaciones, estado de negociación, ventas cerradas y clientes perdidos.	- Área comercial	Corto plazo	CRM, WeTravel o plantilla digital de seguimiento	Mayor control de clientes potenciales y mejora en la conversión de consultas en ventas
2	Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Estandarizar el proceso de comunicación con clientes potenciales mediante tiempos máximos de respuesta, mensajes base y seguimiento posterior a cada cotización.	- Área comercial	Corto plazo	Guiones de atención, formatos de WhatsApp, correo electrónico y registro de consultas	Atención comercial más rápida, ordenada y orientada al cierre de ventas

3	Mejora de la atención al cliente y fidelización postventa	Implementar un procedimiento de seguimiento postventa que incluya contacto posterior al viaje, encuesta de satisfacción y registro de observaciones del cliente.	- Área comercial - Atención al cliente	Mediano plazo	Formulario digital, base de datos de clientes y plantilla de seguimiento	Mayor retroalimentación del cliente y mejor control de la experiencia posterior al servicio
3	Mejora de la atención al cliente y fidelización postventa	Diseñar un programa básico de fidelización con beneficios para clientes recurrentes, referidos y grupos educativos o corporativos.	- Dirección General - Área comercial	Mediano plazo	Base de datos, descuentos planificados, mensajes personalizados y registro de clientes recurrentes	Incremento de recompra, recomendaciones y vínculo comercial con clientes anteriores
4	Estandarización de la operación turística y control de incidencias	Diseñar formatos de control para reservas, confirmaciones, pagos, proveedores, servicios contratados y responsables de operación.	- Área operativa - Área comercial	Corto plazo	Formatos digitales, órdenes de servicio y registros de proveedores	Mayor trazabilidad de reservas y mejor coordinación con proveedores turísticos
4	Estandarización de la operación turística y control de incidencias	Implementar una bitácora de incidencias operativas para registrar novedades, retrasos, quejas, cambios de itinerario y acciones correctivas durante los tours.	- Área operativa - Guías - Tour leader	Mediano plazo	Formato digital o físico, responsables de reporte y archivo interno	Mejor seguimiento de problemas operativos y aplicación de medidas correctivas
5	Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Elaborar un calendario mensual de contenidos digitales que defina temas, fechas de publicación, canales, formatos y objetivos de comunicación.	- Área de marketing - Proveedor externo	Corto plazo	Plantilla de calendario, banco de fotografías, videos y línea gráfica	Presencia digital más constante y comunicación promocional planificada
5	Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Diseñar campañas digitales segmentadas para promocionar cruceros hacia Galápagos, tours nacionales, programas educativos y servicios corporativos.	- Área de marketing - Dirección General	Mediano plazo	Presupuesto publicitario, piezas gráficas, videos, redes sociales y página web	Mayor visibilidad de marca, generación de clientes potenciales y posicionamiento comercial
6	Mejoramiento de la planificación	Elaborar un presupuesto anual que proyecte ingresos, gastos fijos,	- Área financiera	Corto plazo	Información contable, reportes de Contífico y	Mejor planificación de recursos y mayor control

	financiera y control presupuestario	gastos variables, inversión en marketing, herramientas digitales y necesidades operativas.	- Dirección General		plantilla presupuestaria	de la sostenibilidad financiera
6	Mejoramiento de la planificación financiera y control presupuestario	Diseñar reportes mensuales de seguimiento financiero que comparen ingresos, egresos, presupuesto ejecutado, margen estimado y obligaciones pendientes.	- Área financiera	Mediano plazo	Sistema Contífico, plantilla de reporte mensual y registros bancarios	Decisiones financieras más ordenadas y basadas en información verificable
6	Mejoramiento de la planificación financiera y control presupuestario	Establecer una política interna para separar recursos personales y empresariales, con registros diferenciados y revisión periódica de movimientos.	- Dirección General - Área financiera	Corto plazo	Cuentas separadas, registros contables y control interno	Mayor transparencia financiera y reducción de riesgos en el control económico

Nota. Elaborado por el autor

El plan de acciones estratégicas prioriza primero la organización interna y la gestión comercial, debido a que la centralización de funciones, la baja conversión de consultas y la falta de seguimiento a clientes potenciales afectan directamente el crecimiento de la agencia. La incorporación de WeTravel se plantea como una alternativa viable para optimizar ventas y reservas, ya que permite integrar itinerarios, pagos, clientes y proveedores dentro de una misma herramienta, lo cual reduce la dependencia de registros dispersos y mejora el control del proceso comercial.

Las acciones relacionadas con atención al cliente, operación turística y marketing digital buscan fortalecer la experiencia del usuario y la visibilidad de la agencia, debido a que la competitividad no depende únicamente de contar con productos turísticos atractivos, sino de mantener comunicación constante, seguimiento posterior al servicio, contenido digital planificado y control de incidencias durante la operación.

Por último, las acciones financieras permiten dar sostenibilidad a la propuesta, ya que la planificación presupuestaria, los reportes mensuales y la separación de recursos personales y empresariales aportan mayor control sobre ingresos, gastos e inversiones.

3.5. Indicadores de seguimiento

Los indicadores de seguimiento permiten evaluar el avance de las acciones estratégicas propuestas y verificar si los lineamientos contribuyen al fortalecimiento de la gestión de GTEXP. Para que su aplicación sea útil, los indicadores se plantean con fórmula de cálculo, meta esperada, frecuencia de medición, responsable y fuente de verificación, de manera que la agencia pueda controlar resultados de forma periódica y tomar decisiones correctivas cuando existan desviaciones.

Tabla 4. *Indicadores SMART para evaluar los lineamientos estratégicos*

Lineamiento estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta esperada	Frecuencia	Responsable	Fuente de verificación
Fortalecimiento de la gestión organizacional y distribución de funciones	Porcentaje de cargos con funciones definidas	$\text{Cargos con funciones definidas} / \text{total de cargos identificados} \times 100$	100 % de cargos definidos al tercer mes	Mensual	Dirección General	Organigrama y manual de funciones
Fortalecimiento de la gestión organizacional y distribución de funciones	Cumplimiento de reuniones de coordinación	$\text{Reuniones realizadas} / \text{reuniones planificadas} \times 100$	Cumplir al menos el 90 % de reuniones mensuales	Mensual	Dirección General	Actas o registros de reunión
Mejora de la atención al cliente y fidelización postventa	Porcentaje de clientes con seguimiento postventa	$\text{Clientes contactados después del servicio} / \text{total de clientes atendidos} \times 100$	Contactar al menos al 80 % de clientes al finalizar el servicio	Mensual	- Área comercial - Atención al cliente	Registro de seguimiento postventa
Mejora de la atención al cliente y fidelización postventa	Nivel de satisfacción del cliente	$\text{Suma de calificaciones obtenidas} / \text{total de encuestas respondidas}$	Alcanzar una satisfacción promedio mínima de 4 sobre 5	Mensual	- Área comercial - Atención al cliente	Formularios de satisfacción
Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Tasa de conversión de consultas en ventas	$\text{Ventas cerradas} / \text{consultas recibidas} \times 100$	Alcanzar una conversión mínima del 20 % al sexto mes	Mensual	Área comercial	Registro de consultas, CRM o WeTravel
Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Tiempo promedio de respuesta a clientes	$\text{Suma de tiempos de respuesta} / \text{número de consultas atendidas}$	Reducir el tiempo promedio de respuesta en 30 % al sexto mes	Mensual	Área comercial	Registro de WhatsApp, correo, CRM o WeTravel
Optimización de la gestión comercial y del proceso de reservas	Porcentaje de reservas gestionadas mediante herramienta digital	$\text{Reservas gestionadas en WeTravel o CRM} / \text{total de reservas} \times 100$	Gestionar al menos el 60 % de reservas mediante herramienta digital al sexto mes	Mensual	- Área comercial - Reservas	Reportes de WeTravel, CRM o registro digital
Estandarización de la operación turística y control de incidencias	Porcentaje de reservas con	$\text{Reservas con documentos completos} / \text{total de}$	Alcanzar el 95 % de reservas	Mensual	- Área operativa - Reservas	Registro de reservas y confirmaciones

Estandarización de la operación turística y control de incidencias	documentación completa Porcentaje de incidencias operativas registradas	reservas confirmadas $\times$ 100 Incidencias registradas / incidencias reportadas $\times$ 100	documentadas correctamente Registrar el 100 % de incidencias reportadas durante los tours	Mensual	- Área operativa - Guías - Tour leader	Bitácora de incidencias
Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Cumplimiento del calendario de contenidos	Publicaciones realizadas / publicaciones planificadas $\times$ 100	Cumplir al menos el 85 % del calendario mensual	Mensual	- Área de marketing - Proveedor externo	Calendario de contenidos y redes sociales
Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Crecimiento de consultas digitales	Consultas digitales del mes actual - consultas digitales del mes anterior / consultas digitales del mes anterior $\times$ 100	Incrementar las consultas digitales en 20 % al sexto mes	Mensual	- Área de marketing - Área comercial	WhatsApp, página web, redes sociales y CRM
Fortalecimiento del marketing digital y posicionamiento de marca	Tasa de interacción digital	Interacciones totales / alcance total $\times$ 100	Alcanzar una tasa mínima de interacción del 5 % mensual	Mensual	Área de marketing	Estadísticas de redes sociales
Mejoramiento de la planificación financiera y control presupuestario	Cumplimiento de elaboración del presupuesto anual	Presupuesto elaborado y aprobado / presupuesto planificado $\times$ 100	Contar con el 100 % del presupuesto anual aprobado al inicio del periodo	Trimestral	- Área financiera - Dirección General	Presupuesto anual
Mejoramiento de la planificación financiera y control presupuestario	Cumplimiento de reportes financieros mensuales	Reportes elaborados / reportes planificados $\times$ 100	Elaborar el 100 % de reportes financieros mensuales	Mensual	Área financiera	Reportes financieros
Mejoramiento de la planificación financiera y presupuestario	Cumplimiento presupuestario	Gasto real / gasto presupuestado $\times$ 100	Mantener variaciones máximas de ± 10 % frente al presupuesto	Mensual	- Área financiera - Dirección	Presupuesto, reportes contables y registros bancarios

Nota. Elaborado por el autor

Estos indicadores permiten evaluar la propuesta desde una perspectiva organizacional, comercial, operativa, digital y financiera. Los indicadores comerciales, como la tasa de conversión, el tiempo promedio de respuesta y el porcentaje de reservas gestionadas mediante herramienta digital, son prioritarios porque permiten medir si la agencia mejora su capacidad para captar, atender y cerrar ventas.

Los indicadores de marketing permiten verificar si la presencia digital deja de ser ocasional y se convierte en una actividad planificada, medible y orientada a generar consultas reales. Por su parte, los indicadores financieros permiten controlar si la agencia avanza hacia una gestión más ordenada mediante presupuesto anual, reportes mensuales y seguimiento de variaciones entre gastos proyectados y gastos reales.

3.6. Cronograma referencial de aplicación

Aunque la presente investigación no contempla la implementación directa del plan estratégico, se plantea un cronograma referencial de aplicación para orientar a la agencia en una posible ejecución posterior de la propuesta. Este cronograma comprende el periodo julio de 2026 – junio de 2027, con una duración de doce meses, debido a que la planificación estratégica requiere un horizonte mínimo que permita diseñar, aplicar, monitorear y evaluar las acciones de mejora de manera progresiva.

El cronograma se organiza en cuatro etapas: diseño, implementación inicial, seguimiento y evaluación. Durante los primeros meses se prioriza la elaboración de instrumentos organizacionales, comerciales, financieros y operativos; posteriormente, se propone la aplicación progresiva de herramientas de seguimiento, fidelización, marketing digital, control de reservas y gestión financiera; a partir del sexto mes, se recomienda realizar una evaluación intermedia para revisar avances, corregir desviaciones y ajustar las acciones según los resultados obtenidos.

Tabla 5. Cronograma referencial

Acciones estratégicas	2026						2027					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
- Elaboración del organigrama funcional para definir cargos, autoridad y responsabilidades												
- Diseño del manual básico de funciones y procedimientos por área												
- Evaluación e implementación progresiva de WeTravel o herramienta digital similar para reservas, itinerarios, pagos y seguimiento comercial												
- Diseño del sistema de registro y seguimiento de clientes potenciales												
- Estandarización del proceso de comunicación y seguimiento comercial												
- Diseño del procedimiento formal de seguimiento postventa												
- Aplicación del programa básico de fidelización para clientes recurrentes, referidos y grupos												
- Diseño de formatos de control para reservas, confirmaciones, pagos y servicios contratados												
- Implementación de la bitácora de incidencias operativas durante los tours												
- Elaboración del calendario mensual de contenidos digitales												
- Diseño y ejecución de campañas digitales para posicionamiento y captación de clientes												
- Elaboración del presupuesto anual de ingresos, gastos e inversión estratégica												
- Diseño de reportes mensuales de control financiero y seguimiento presupuestario												
- Separación y control diferenciado de recursos personales y empresariales												
- Evaluación intermedia del avance del plan estratégico												
- Ajuste de acciones estratégicas según resultados de la evaluación intermedia												
- Evaluación final del cumplimiento de indicadores y resultados alcanzados												

Nota. Elaborado por el autor

3.7. Presupuesto estimado de la propuesta

Con la finalidad de determinar la viabilidad económica de la propuesta estratégica, se presenta una estimación de los recursos necesarios para desarrollar las acciones planteadas durante el periodo julio 2026 – junio 2027. Los valores se expresan en dólares estadounidenses y responden a los requerimientos asociados con organización interna, gestión comercial, reservas, atención al cliente, marketing digital, control operativo y planificación financiera.

El presupuesto contempla recursos de bajo y mediano costo, priorizando herramientas digitales accesibles, elaboración interna de formatos, asesorías puntuales y acciones promocionales progresivas. En el caso de WeTravel, se considera el plan Pro como referencia, debido a que la plataforma informa un costo de USD 79 mensuales por organización, sin cargos adicionales por miembros del equipo, y funciones orientadas a itinerarios, reservas, pagos, clientes y proveedores.

Tabla 6. *Presupuesto estimado para la aplicación referencial de la propuesta estratégica*

Acción estratégica	Recursos requeridos	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Justificación
Elaboración del organigrama funcional	Asesoría administrativa puntual	80,00	1	80,00	Permite definir cargos, niveles de autoridad y responsabilidades internas.
Diseño del manual básico de funciones y procedimientos	Asesoría administrativa y elaboración de formatos internos	120,00	1	120,00	Facilita la estandarización de actividades por área y reduce la concentración de funciones.
Evaluación e implementación de WeTravel Pro	Suscripción mensual para gestión de itinerarios, reservas, pagos, clientes y proveedores	79,00	10 meses	90,00	Optimiza el proceso comercial y de reservas mediante una herramienta especializada para negocios turísticos.
Capacitación interna para uso de WeTravel y seguimiento comercial	Sesión de capacitación operativa y comercial	100,00	2	200,00	Permite que el equipo utilice adecuadamente la plataforma y registre clientes, cotizaciones, reservas y pagos.
Diseño del sistema de seguimiento comercial	Plantilla digital, base de datos y configuración inicial de registros	60,00	1	60,00	Organiza consultas, cotizaciones, estado de negociación, ventas cerradas y clientes perdidos.
Estandarización de mensajes y seguimiento a clientes potenciales	Guiones de WhatsApp, correo y plantillas de respuesta	50,00	1	50,00	Mejora los tiempos de respuesta y la continuidad del proceso comercial.
Procedimiento de seguimiento postventa	Formularios digitales, registro de satisfacción y plantilla de contacto posterior	40,00	1	40,00	Permite evaluar la experiencia del cliente y fortalecer la fidelización.
Programa básico de fidelización	Diseño de beneficios, mensajes personalizados y base de clientes recurrentes	80,00	1	80,00	Favorece la recompra, referidos y relación continua con clientes anteriores.
Formatos de control de reservas, pagos y proveedores	Diseño de formatos digitales de reservas, pagos, confirmaciones y servicios contratados	50,00	1	50,00	Mejora la trazabilidad de reservas y la coordinación con proveedores.

Bitácora de incidencias operativas	Diseño de formato digital para registrar novedades, quejas, retrasos y acciones correctivas	40,00	1	40,00	Permite documentar problemas durante los tours y aplicar medidas de mejora.
Calendario mensual de contenidos digitales	Diseño de plantilla, planificación mensual y estructura de publicaciones	60,00	1	60,00	Ordena la presencia digital y evita publicaciones ocasionales.
Diseño gráfico y piezas promocionales	Elaboración de piezas para redes sociales, historias, publicaciones y anuncios	80,00	6 meses	480,00	Fortalece la imagen digital y la promoción de servicios turísticos.
Campañas digitales en Meta Ads	Publicidad mensual en Facebook e Instagram	100,00	8 meses	800,00	Apoya la captación de clientes potenciales y el posicionamiento de marca.
Producción básica de contenido audiovisual	Edición de videos cortos, reels o material promocional de tours	70,00	4	280,00	Permite comunicar experiencias reales y fortalecer la confianza del cliente.
Elaboración del presupuesto anual	Plantilla presupuestaria y revisión de ingresos, gastos e inversiones	80,00	1	80,00	Permite proyectar recursos y mejorar la planificación financiera.
Reportes mensuales de control financiero	Plantilla de reportes y revisión mensual de presupuesto, ingresos y egresos	40,00	10 meses	400,00	Facilita el seguimiento financiero y la toma de decisiones.
Separación y control de recursos personales y empresariales	Organización de registros, cuentas y controles internos	50,00	1	50,00	Reduce riesgos de confusión financiera y mejora la transparencia administrativa.
Evaluación intermedia del plan	Revisión de indicadores, cumplimiento de acciones y ajustes estratégicos	100,00	1	100,00	Permite analizar avances al sexto mes y corregir desviaciones.
Evaluación final de resultados	Revisión de indicadores, resultados alcanzados y recomendaciones de continuidad	120,00	1	120,00	Valora el cumplimiento general de la propuesta al finalizar el periodo referencial.
Total				USD 3.860	

Nota. Los precios referenciales son expresados en dólares (USD). Elaborado por el autor

El presupuesto estimado asciende a USD 3.860 para un periodo referencial de doce meses. Este valor se distribuye principalmente en herramientas digitales, campañas de marketing, diseño de procesos, capacitación, seguimiento financiero y evaluación de resultados. La inversión más representativa corresponde a marketing digital y WeTravel, debido a que estos rubros se relacionan directamente con las debilidades más críticas del diagnóstico: baja presencia digital, limitada gestión comercial, ausencia de CRM y falta de seguimiento estructurado de reservas y clientes.

La propuesta resulta viable porque no plantea una ampliación inmediata de personal ni una reestructuración costosa, sino una inversión gradual orientada a ordenar procesos, mejorar la captación de clientes, fortalecer el control financiero y optimizar la gestión de reservas. Además, varios recursos pueden elaborarse internamente con apoyo puntual, lo que reduce costos y permite que la agencia implemente el plan de manera progresiva según su disponibilidad económica.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

El diagnóstico de los procesos internos permitió determinar que GTEXP cuenta con fortalezas operativas relevantes, especialmente en la atención personalizada, la experiencia del equipo, la respuesta ante contingencias y el control financiero básico, sin embargo, estas capacidades no se encuentran plenamente sistematizadas, lo que limita la coordinación interna y la continuidad de la gestión.

La matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter evidenciaron que la agencia opera en un entorno turístico altamente competitivo, marcado por la dependencia de proveedores, la informalidad, los fraudes digitales y los cambios en la demanda, por lo que su competitividad requiere mayor diferenciación, presencia digital y capacidad de respuesta comercial.

Los hallazgos reflejan que las principales debilidades de GTEXP se concentran en la centralización de funciones, la falta de seguimiento comercial, la ausencia de procesos postventa, la limitada planificación de marketing y la escasa proyección financiera, aspectos que pueden afectar el crecimiento, la captación de clientes y la sostenibilidad operativa de la agencia.

La propuesta estratégica formulada responde directamente a las necesidades detectadas, ya que integra lineamientos, acciones, indicadores, cronograma y presupuesto referencial, orientados a fortalecer la organización interna, optimizar ventas y reservas, mejorar la fidelización, consolidar el marketing digital y ordenar la gestión financiera durante el periodo 2026-2027.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar progresivamente la estructura organizacional propuesta, mediante la definición de cargos, funciones y responsabilidades por área, con el propósito de reducir la concentración de tareas en la Dirección General y mejorar la coordinación administrativa, comercial, operativa y financiera de la agencia.

Se sugiere fortalecer el proceso comercial y de reservas mediante el uso de una herramienta digital como WeTravel o un CRM básico, con el fin de registrar consultas, cotizaciones, pagos, itinerarios, clientes potenciales y proveedores, lo que permitiría mejorar el seguimiento comercial y aumentar la conversión de consultas en ventas.

Se recomienda establecer un procedimiento formal de seguimiento postventa y fidelización, mediante encuestas, contacto posterior al viaje, registro de observaciones y beneficios para clientes recurrentes o referidos, ya que esta acción permitiría mejorar la experiencia del cliente y generar nuevas oportunidades comerciales.

Se sugiere consolidar la planificación de marketing digital mediante un calendario mensual de contenidos, campañas segmentadas e indicadores de alcance, interacción y consultas recibidas, con el propósito de fortalecer el posicionamiento de la agencia y mejorar la captación de clientes potenciales.

Se recomienda mejorar la planificación financiera mediante la elaboración de presupuestos anuales, reportes mensuales, separación de recursos personales y empresariales, y análisis periódico de ingresos, gastos y rentabilidad, con el fin de apoyar decisiones más ordenadas y fortalecer la sostenibilidad de GTEXP.

Finalmente, se recomienda realizar una evaluación intermedia a los seis meses de aplicar la propuesta y una evaluación final al concluir el periodo referencial, considerando indicadores comerciales, financieros, operativos y digitales, para ajustar las acciones estratégicas según los resultados obtenidos y proyectar futuras mejoras.

Bibliografía

- Abdelghani, A., Al-Romeedy, B., Emam, M., Hussein, H., Zamil, A., & Ahmed, H. (2026). Egyptian tourism SMEs in the digital era: Agile marketing and branding as catalysts for sustainable marketing performance. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 64(1), 436-449. doi:10.30892/gtg.64138-1689
- Agreda, E., Gómez, N., & Gómez, K. (2024). *Marketing Digital como Estrategia de Desarrollo para la Agencia de Viajes Tapiz de Retazos en la Ciudad de Pasto. Universidad Cesmag*. Obtenido de <http://repositorio.unicesmag.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1238/1/CEAE043-AE%20A277%202024.pdf>
- Aladag, O. F., Köseoglu, M. A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International journal of hospitality management*(88), 102556. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102556
- Albert Piñole, I. (2015). *Gestión de viajes, servicios y productos turísticos*. Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Andriotis, K. (2004). Revising Porter's five forces model for application in the travel and tourism industry. *Tourism Today*, 4(1), 131-145. Obtenido de <https://ktisis.cut.ac.cy/server/api/core/bitstreams/b748b5b4-3770-4aa2-9df1-95d9eb5d0a83/content>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology nursing forum*, 41(5), 545-547. doi:10.1188/14.ONF.545-547
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Education. Obtenido de <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45. doi:10.1108/CR-06-2013-0059
- Farrux, C. (2026). The role of strategic management in enhancing tourism destination competitiveness. *Marketing Journal*(1). Obtenido de <https://marketingjournal.uz/index.php/mj/article/view/703>

- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10, 994-1006.
- Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. doi:10.1108/17554251011064837
- Hu, T. (2026). Digital tourism platform features as marketing stimuli shaping tourist experience and revisit intention. *Frontiers in Communication*(11), 1807972. doi:10.3389/fcomm.2026.1807972
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A Review of the Quality Indicators of Rigor in Qualitative Research. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1), 7120. doi:10.5688/ajpe7120
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757. doi:10.1108/09596111011053837
- Ku, E. (2025). Tourism digital transformation and future supply chain competition: an integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 240-260. doi:10.1108/JTF-10-2023-0232
- Lim, W. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2). doi:10.1177/14413582241264619
- Maráková, V., Wolak-Tuzimek, A., Brožek, K., Sieradzka, K., & Kristofik, P. (2025). The Contribution of Digital Technologies to Improving the Competitiveness of the Tourism Sector in European Union Countries. *Administrative Sciences*, 15(12), 486. doi:10.3390/admsci15120486
- Mashuri, S., Rasak, M., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. *Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22-29. Obtenido de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-12%20Issue-1/Ser-5/E1201052229.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2026). *Consolidado Nacional 2026*.
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The Impact of IT Strategic Planning Process on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*, 5(1), 2. doi:10.3390/businesses5010002

- Mondal, S. (2017). Swot Analysis And Strategies To Develop Sustainable Tourism In Bangladesh. *UTMS Journal of Economics*, 8(2), 159-167. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/ris/utmsje/0207.html>
- Nezha, M., Rossi, A., El Khaladi, K., Pavel, A., Cherif, E., & El Ouaty, O. (2021). A SWOT Analysis to understand the impact of tourism industry on the Three pillars social Economy and Environment. *SHS Web of Conferences*, 119. doi:10.1051/shsconf/202111904004
- Paladines, G. V., Suárez Velasco, J. E., & Capa Paladines, S. F. (2020). Happiness management and tourist satisfaction in Ecuador. *ConcienciaDigital*, 3(4), 122-138. doi:10.33262/concienciadigital.v3i4.1432
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
- Sharma, A., & Sharma, S. (2025). Digital marketing adoption by small travel agencies: a comprehensive PLS-SEM model using reflective and higher-order formative constructs. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 560-590. doi:10.1108/EJIM-09-2022-0532
- Varelas, S., & Tsoupros, G. (2024). Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis in Greek Tourism: A Strategic Planning Tool for Destinations and DMMOs. *Sustainability*, 16(8), 3453.
- Vogt, C. A. (2011). Customer relationship management in tourism: Management needs and research applications. *Journal of Travel Research*, 50(4), 356-364. doi:10.1177/0047287510368140
- WeTravel. (2026). *The operating system for multi-day travel businesses*. Obtenido de <https://www.wetravel.com/>
- Yupanqui, N., Haro-Zea, K., & Díaz, R. (2024). Digital marketing and customer orientation as predictors of sustainability in tourism SMES. *Innovative Marketing*, 20(1), 160-171. doi:10.21511/im.20(1).2024.14
- Zohry, M., & Hammad, A. (2019). Evaluating the Strategic Performance in Tourism and Hospitality Establishments in Egypt "Applied on Alexandria City". *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 13(1).

Anexos

Anexo A. Guía de entrevista al gerente general y al personal del área financiera

Entrevista al gerente general

1. ¿Cómo se encuentra organizada actualmente la agencia GTEXP?
2. ¿Las funciones y responsabilidades de cada área se encuentran claramente definidas dentro de la agencia?
3. ¿La agencia cuenta con procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas? Cuáles
4. ¿Cómo se coordina la comunicación entre las diferentes áreas de GTEXP durante la prestación del servicio turístico?
5. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones organizacionales de la agencia?
6. ¿Qué aspectos considera que afectan actualmente la eficiencia de los procesos internos?
7. ¿La agencia utiliza mecanismos de control o seguimiento para evaluar el desempeño de sus actividades? Cuáles
8. ¿Existen indicadores o herramientas para medir el cumplimiento de los procesos internos?
9. ¿Cómo maneja la agencia la entrega de información turística al cliente antes de concretar la compra del servicio?
10. ¿De qué manera se gestionan los tiempos de respuesta y seguimiento a las consultas realizadas por los clientes?
11. ¿Cómo identifica la agencia las necesidades y preferencias de los clientes para personalizar el servicio turístico?
12. ¿Qué medios de comunicación utiliza la agencia para mantener contacto con los clientes antes del viaje?
13. ¿Cómo se realiza el seguimiento a clientes potenciales interesados en los servicios de la agencia?
14. ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la atención inicial al cliente?
15. ¿Cómo se verifica que la información entregada al cliente sea clara y coincida con el servicio ofertado?

16. ¿Qué procedimientos aplica la agencia para brindar asistencia al cliente en caso de presentarse inconvenientes durante el viaje?
17. ¿Cómo se mantiene la comunicación con el cliente durante la ejecución del servicio turístico?
18. ¿Cómo se coordinan las actividades operativas entre la agencia, proveedores y guías turísticos durante el tour?
19. ¿Cómo se gestionan cambios o imprevistos operativos durante la prestación del servicio?
20. ¿De qué manera se verifica que el cliente reciba el servicio conforme a lo ofertado?
21. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades operativas durante la ejecución de los tours?
22. ¿Existen registros o reportes internos sobre incidencias ocurridas durante los servicios turísticos?
23. ¿Qué mecanismos utiliza la agencia para evaluar la satisfacción del cliente después de finalizar el servicio?
24. ¿La agencia realiza acciones de seguimiento o fidelización posteriores al viaje?
¿Cómo se ejecutan?
25. ¿Cómo se gestionan las quejas, sugerencias o reclamos realizados por los clientes?
26. ¿La agencia mantiene una base de datos o historial de clientes para futuras estrategias comerciales?
27. ¿Cómo se desarrolla el proceso de elaboración y envío de cotizaciones y proformas dentro de la agencia?
28. ¿Qué estrategias comerciales utiliza la agencia para incrementar las ventas de servicios turísticos?
29. ¿Cómo se realiza el cierre de ventas dentro de GTEXP?
30. ¿Qué acciones realiza la agencia para garantizar que la información ofrecida coincida con el servicio ejecutado?
31. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades para convertir consultas en ventas efectivas?
32. ¿La agencia cuenta con objetivos o metas comerciales establecidas?
33. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área comercial?
34. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan para el seguimiento de clientes y ventas?
35. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reservas dentro de la agencia?

36. ¿Cómo se coordina la agencia con proveedores turísticos para garantizar el cumplimiento de las reservas?
37. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la agencia para gestionar reservas y seguimiento de clientes?
38. ¿Cómo se organiza y respalda la documentación relacionada con clientes y reservas?
39. ¿Qué tipo de confirmación formal recibe el cliente una vez contratado el servicio turístico?
40. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan dentro del proceso de reservas?
41. ¿Cómo se verifican las reservas antes de la ejecución del servicio turístico?
42. ¿Cómo garantiza la agencia el cumplimiento del itinerario establecido para el cliente?
43. ¿Qué acciones realiza la agencia para mantener la calidad del servicio turístico durante el tour?
44. ¿Cómo se supervisa el cumplimiento de los servicios ofrecidos por parte de proveedores y operadores?
45. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la operación turística de la agencia?
46. ¿Cómo se controla la coordinación entre las áreas involucradas durante la operación turística?
47. ¿Cómo maneja la agencia su presencia digital y redes sociales?
48. ¿Qué estrategias digitales utiliza GTEXP para captar clientes potenciales?
49. ¿Cómo considera que se encuentra posicionada actualmente la imagen de la agencia en medios digitales?
50. ¿La agencia cuenta con una planificación de marketing o promoción turística?
51. ¿Cómo se gestionan las actualizaciones de la página web y redes sociales?
52. ¿Qué limitaciones considera que existen actualmente en el área de marketing de la agencia?
53. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de GTEXP frente a otras agencias de viajes?
54. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades internas que afectan el funcionamiento de la agencia?

55. ¿Qué oportunidades identifica actualmente para el crecimiento de la agencia dentro del mercado turístico?
56. ¿Qué factores externos considera que representan una amenaza para la competitividad de GTEXP?
57. ¿Cómo considera que afecta la competencia digital al funcionamiento de la agencia?
58. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión y competitividad de la agencia?
59. ¿Qué estrategias considera importantes para optimizar los procesos internos de GTEXP?

Entrevista al encargado del área financiera de la agencia GTEXP

1. ¿Cómo se desarrolla el control de ingresos y egresos dentro de la agencia y qué herramientas se utilizan para su seguimiento?
2. ¿Existen procedimientos definidos para la gestión de cobros y pagos? ¿Cómo funcionan?
3. ¿Cómo se gestionan los pagos y relaciones financieras con proveedores turísticos dentro de la agencia?
4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de facturación dentro de GTEXP?
5. ¿Cómo se organiza y respalda la documentación financiera y legal de la agencia?
6. ¿La agencia realiza reportes financieros periódicos para la toma de decisiones? ¿Con qué finalidad?
7. ¿Cómo se lleva el control de anticipos y pagos realizados por los clientes?
8. ¿Qué mecanismos utiliza la agencia para controlar los costos operativos de los servicios turísticos?
9. ¿Cómo evalúa la agencia la rentabilidad de los servicios turísticos y qué criterios utiliza para determinarla?
10. ¿Existen dificultades financieras que afecten el desarrollo normal de las operaciones de la agencia?
11. ¿Cómo afectan los cambios del mercado turístico a la estabilidad financiera de la agencia?
12. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse dentro de la gestión financiera de GTEXP?

Anexo B. Matriz de evaluación por procesos

Proceso de atención al cliente

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
1	Atención al cliente (pre tour)	¿La agencia proporciona información clara, completa y veraz sobre los servicios turísticos antes de la compra?	La información es clara, detallada y sin inconsistencias.	La información presenta pequeñas omisiones o inconsistencias.	La información es confusa, incompleta, genera reclamos o no se envía.	Cumple		
	Atención al cliente (pre tour)	¿Se responde oportunamente a las consultas del cliente?	Existe respuesta rápida y seguimiento constante.	La respuesta presenta retrasos ocasionales.	No existen tiempos definidos ni seguimiento.	Cumple parcialmente	Se responde a los clientes; sin embargo, existen retrasos en las respuestas.	
	Atención al cliente (pre tour)	¿Se identifican adecuadamente las necesidades del cliente?	El servicio es personalizado y adaptado al cliente.	La personalización es limitada o inconsistente.	No existe identificación de necesidades.	Cumple		
	Atención al cliente (tour)	¿Se brinda asistencia en caso de inconvenientes?	La agencia responde y soluciona inconvenientes de manera inmediata y organizada durante el servicio.	La asistencia existe, pero presenta retrasos o soluciones limitadas.	No existe asistencia o respuesta ante inconvenientes.	Cumple parcialmente		
	Atención al cliente (tour)	¿La agencia mantiene comunicación durante el viaje del cliente?	Existe comunicación constante y seguimiento durante todo el viaje.	La comunicación es ocasional o solo en ciertos momentos.	No existe comunicación durante el servicio.	Cumple parcialmente		
	Atención al cliente (post tour)	¿Se evalúa la satisfacción del cliente después del servicio?	Se aplican encuestas, llamadas o mecanismos de evaluación de satisfacción de manera constante.	La evaluación se realiza ocasionalmente o sin seguimiento.	No existe evaluación de satisfacción.	No cumple	Se implementó recientemente, por lo que los datos son pocos y existe baja aceptación por parte de los clientes.	
	Atención al cliente (post tour)	¿Se realiza seguimiento para fidelización del cliente?	Existe contacto posterior al servicio y estrategias de fidelización.	El seguimiento es ocasional y poco estructurado.	No existe seguimiento postventa ni fidelización.	No cumple		

Proceso de ventas

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
2	Ventas	¿Las cotizaciones y proformas son elaboradas de manera organizada y profesional?	Se entregan correctamente y dentro del tiempo establecido.	Presentan retrasos o pequeños errores.	Existen errores frecuentes o desorganización.	Cumple		
	Ventas	¿La agencia aplica estrategias comerciales para incrementar las ventas?	Existen promociones y estrategias claramente definidas.	Las estrategias son limitadas o poco constantes.	No existen estrategias comerciales.	No cumple	No existen promociones.	
	Ventas	¿Se realiza seguimiento a clientes potenciales?	Existe seguimiento constante y organizado a los clientes potenciales hasta concretar o cerrar la venta.	El seguimiento se realiza de manera ocasional o inconsistente.	No existe seguimiento a clientes potenciales.	No cumple	No se realiza seguimiento.	
	Ventas	¿El proceso de cierre de ventas se ejecuta eficientemente?	Existe organización y seguimiento hasta concretar la venta.	El seguimiento es irregular.	No existe control del proceso de venta.	Cumple parcialmente		
	Ventas	¿La información ofrecida coincide con el servicio real?	El servicio ejecutado coincide completamente con la información y condiciones ofrecidas al cliente.	Existen diferencias menores entre lo ofrecido y lo ejecutado.	El servicio no coincide con la información proporcionada.	Cumple		
	Ventas	¿Se logra convertir consultas en ventas efectivas?	La mayoría de consultas generan ventas y existe control del proceso comercial.	Solo algunas consultas se convierten en ventas.	No existe conversión efectiva ni seguimiento comercial.	Cumple parcialmente	Muy pocas ventas se logran.	

Proceso de reservas

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
3	Reservas	¿Las reservas se realizan de forma organizada y estructurada?	Las reservas se ejecutan correctamente y con confirmación.	Existen errores ocasionales o retrasos.	Existen errores frecuentes o pérdida de información.	Cumple parcialmente		

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
	Reservas	¿Existe coordinación eficiente con proveedores turísticos?	La coordinación es organizada y constante.	La coordinación presenta fallas ocasionales.	No existe control sobre proveedores.	Cumple parcialmente	Se logra coordinar, pero existe comunicación deficiente con los proveedores.	
	Reservas	¿La documentación del cliente y reservas se mantiene organizada?	Existe control y respaldo adecuado de documentos.	La organización documental es parcial.	No existe control documental.	Cumple		
	Reservas	¿Se entrega al cliente confirmación formal del servicio?	La agencia entrega confirmaciones formales completas y organizadas, como voucher, itinerario, reservas o comprobantes, dentro del tiempo establecido.	La confirmación se entrega con retrasos, información incompleta o falta de organización.	No se entrega confirmación formal del servicio o la información es insuficiente.	Cumple parcialmente	Se entrega, pero a veces hay retrasos.	

Proceso de ejecución del servicio turístico

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
4	Ejecución del servicio turístico	¿Se cumple el itinerario planificado?	El itinerario se ejecuta conforme a lo programado y dentro de los tiempos establecidos.	Existen cambios o retrasos menores que no afectan significativamente el servicio.	El itinerario presenta incumplimientos constantes o desorganización.	Cumple		
	Ejecución del servicio turístico	¿Se gestionan adecuadamente los imprevistos?	La agencia responde de manera rápida y eficiente ante inconvenientes durante el servicio.	La gestión de imprevistos presenta demoras o soluciones limitadas.	No existe capacidad de respuesta ante imprevistos.	Cumple		
	Ejecución del servicio turístico	¿Se garantiza la calidad del servicio durante el tour?	El servicio mantiene estándares adecuados de atención, organización y cumplimiento durante toda la experiencia.	La calidad del servicio presenta fallas ocasionales.	Existen deficiencias constantes en la calidad del servicio.	Cumple		

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
	Ejecución del servicio turístico	¿Existe coordinación adecuada durante el servicio?	Existe comunicación y coordinación eficiente entre agencia, proveedores y guías.	La coordinación presenta fallas ocasionales.	No existe coordinación adecuada entre los involucrados.	Cumple		
	Ejecución del servicio turístico	¿El cliente recibe el servicio según lo ofrecido?	El cliente recibe el servicio conforme a las condiciones ofertadas y contratadas.	Existen diferencias menores entre lo ofrecido y lo recibido.	El servicio recibido no coincide con lo ofertado.	Cumple		

Proceso financiero

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
5	Financiero	¿Existe control adecuado de ingresos y egresos?	La agencia mantiene registros financieros actualizados, organizados y verificables.	El control financiero presenta inconsistencias o retrasos ocasionales.	No existe control adecuado de ingresos y egresos.	Cumple	Utilizan el sistema de facturación Contífico.	
	Financiero	¿Los procesos de cobro están definidos y documentados?	Existen procedimientos claros y organizados para cobros y pagos.	Los procedimientos existen, pero no se aplican constantemente.	No existen procedimientos definidos.	Cumple	Cuenta con el sistema de facturación Contífico.	
	Financiero	¿Se realizan pagos oportunos a proveedores?	Los pagos se realizan dentro de los tiempos establecidos.	Existen retrasos ocasionales en los pagos.	Los pagos presentan retrasos frecuentes o incumplimientos.	Cumple parcialmente	En algunas ocasiones ha habido retraso en el pago a proveedores.	
	Financiero	¿Se emiten facturas correctamente?	Las facturas son emitidas correctamente y sin errores.	Existen errores o retrasos ocasionales en la facturación.	La facturación presenta errores frecuentes o falta de control.	Cumple		
	Financiero	¿Existe control y respaldo de la documentación financiera y legal?	La documentación se encuentra organizada y actualizada.	La documentación presenta desorden parcial.	No existe control documental.	Cumple		
	Financiero	¿Se realizan reportes financieros periódicos?	Existen reportes financieros organizados y actualizados.	Los reportes se realizan ocasionalmente.	No se realizan reportes financieros.	Cumple		

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
	Financiero	¿La agencia mantiene control sobre anticipos y pagos de clientes?	Existe seguimiento y registro adecuado de pagos.	El control presenta inconsistencias ocasionales.	No existe seguimiento de pagos.	Cumple		
	Financiero	¿Se controlan los costos operativos de los servicios turísticos?	Existe monitoreo constante de costos y gastos operativos.	El control es parcial o irregular.	No existe control de costos.	Cumple parcialmente		
	Financiero	¿Se evalúa la rentabilidad de los servicios?	Se realizan análisis periódicos de costos, utilidades y rentabilidad.	El análisis financiero se realiza ocasionalmente.	No existe evaluación de rentabilidad.	Cumple		

Proceso de marketing

Numeral	Parámetro	Pregunta	Cumple (76% - 100%)	Cumple parcialmente (51% - 75%)	No cumple (0% - 50%)	Resultado	Observación	Recomendación
6	Marketing	¿La agencia cuenta con presencia activa y constante en redes sociales?	Existe planificación y contenido constante.	La actividad es irregular.	No existe presencia constante.	No cumple	Cuenta con redes sociales y página web, pero no tiene presencia activa.	
	Marketing	¿Las estrategias digitales generan captación de clientes potenciales?	Existe generación constante de leads.	La captación es limitada.	No se generan leads.	No cumple		
	Marketing	¿La imagen de la agencia se encuentra correctamente posicionada en medios digitales?	La marca mantiene coherencia e interacción positiva.	El posicionamiento es limitado.	No existe posicionamiento claro.	No cumple		
	Marketing	¿La página web y redes sociales se mantienen actualizadas?	Existe actualización frecuente y organizada.	La actualización es ocasional.	No existe actualización constante.	No cumple		

Anexo C. Costo de la plataforma sugerida WeTravel

Flexible plans designed to support your business.

Everything you need is available in one system. Clear pricing. No hidden fees.

 Advanced, professional tools

 60-day trial for new users

 No team member fees

Basic

\$0 /month

Try It Now

Pro

\$79 /month

Request a Demo

Itineraries

Travel CRM

Payment processing

Booking management

Partner management and payouts

Marketing tools

Branding and customization

Team management

Integrations

Customer support resources

74