



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

INFORME FINAL DEL PROYECTO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUAHORIZONS

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

15 administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local
y global

Sub línea: Gestión de servicios turísticos

AUTOR/A: MARTÍNEZ BEDÓN MARIBEL ALEJANDRA

ASESOR/A: ORTIZ CUMBAL DENNIS VICTORIA

Ibarra, febrero del 2021


CERTIFICACIÓN DE ASESOR

Ibarra, 26 febrero 2021

Magíster
ORTIZ CUMBAL DENNIS VICTORIA
ASESOR/A

CERTIFICACIÓN

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Empresas Turísticas y Hoteleras (GESTURH) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) 

Mgs. ORTIZ CUMBAL DENNIS VICTORIA
C.C.: 1721686713

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

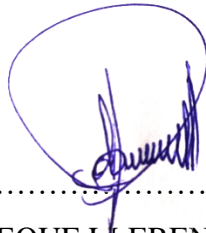
El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. ORTIZ CUMBAL DENNIS VICTORIA

C.C.: 1721686713



(f):

Mgs. PALOMEQUE LLERENA TANIA VANESSA

C.C.: 1002137162



(f):

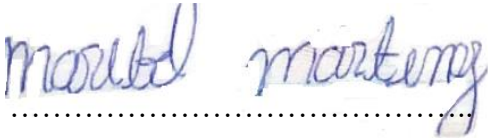
Mgs. DOMÍNGUEZ GRACE ELIZABETH

C.C.: 1002571618

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Martínez Bedón Maribel Alejandra, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, febrero 2021

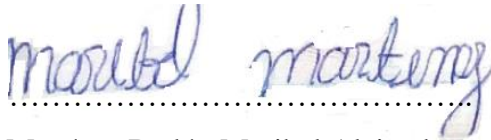
f): 

Martínez Bedón Maribel Alejandra

C.C.: 1002980058

AUTORÍA

Yo, Martínez Bedón Maribel Alejandra portadora de la cédula de ciudadanía N° 1002980058, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): 

Martínez Bedón Maribel Alejandra

C.C.: 1002980058

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Bedón Martínez Maribel Alejandra, con CC: 1002980058, autor del trabajo de grado intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUAHORIZONS", previo a la obtención del título profesional de "Administración Turística", en la Escuela de (GESTURH)

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 28 de Mayo 2021



(f.).....

Bedón Martínez Maribel Alejandra

C.C. 1002980058

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, quienes creyeron y confiaron siempre en mí. Fueron un eje fundamental de gran apoyo a lo largo de toda mi vida y un factor elemental para la culminación de mi carrera universitaria y desarrollo de este proyecto investigativo.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a todas las personas quienes contribuyeron a mi crecimiento académico, personal y profesional.

A todos mis docentes y compañeros de clase quienes impartieron todos sus conocimientos en mí.

A mis padres nuevamente por todos los sacrificios y esfuerzos que han hecho por mí.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA	v
RECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	7
1. RESUMEN	8
2. ABSTRACT.....	9
3. INTRODUCCIÓN	10
4. ESTADO DEL ARTE	12
4.1. Modelo de gestión organizacional.....	16
4.2. Importancia de un modelo de gestión organizacional	17
4.3. Gestión del recurso humano dentro de las organizaciones.....	18
4.4. La administración del conocimiento	18
4.5. Fases de un modelo de gestión	20
4.6. Características del modelo de gestión	21
4.7. Importancia de las operadoras de servicios turísticos	22
4.8. Planificación turística	23
4.9. El proceso administrativo.....	25
4.10. La economía del sector turístico.....	29
4.11. Marco legal.....	31
5. MATERIALES Y MÉTODOS	33
5.1. Métodos investigativos.....	33
5.2. Método cualitativo.....	33
5.3. Método analítico sintético	33
5.4. Técnicas de investigación.....	34
5.5. Revisión documental	34
5.6. Técnica de entrevista.....	34
5.7. Procedimiento de investigación.....	35

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
6.1. Análisis de resultados	37
6.1.1. Análisis de la entrevista.....	37
6.1.2. Transcripción de la entrevista.....	37
6.1.3. Entrevista trabajadores microempresa Ecuahorizons	44
6.1.4. Guión de entrevista.....	44
6.1.5. Transcripción de las entrevistas	45
6.2 Discusión de los resultados	47
6.3. Propuesta modelo de gestión Ecuahorizons	47
6.3.1. Antecedentes	48
6.3.2. Tipos de servicios turísticos Ecuahorizons CIA Ltda	49
6.3.3. Justificación de la propuesta.....	49
6.3.4. Objetivos de la propuesta	50
6.3.5. Desarrollo de la propuesta.....	50
6.3.6. Análisis macro de la agencia de viajes Ecuahorizons	51
6.3.7. Análisis interno de la agencia de viajes Ecuahorizons.....	52
6.3.8. Análisis FODA de la agencia de Ecuahorizons.....	52
6.3.9. Direccionamiento estratégico de la agencia de viajes Ecuahorizons	53
6.3.10. Formulación de la misión	54
6.3.11. Formulación de la visión	54
6.3.12. Valores institucionales.....	55
6.3.13. Determinación de los objetivos estratégicos agencia Ecuahorizons.....	56
6.3.14. Implementación de Ecuahorizons CIA Ltda.....	57
6.3.15. Marca turística Ecuahorizons CIA Ltda	57
6.3.16. Plataforma de venta de servicios online	60
6.3.17. Posicionamiento de la marca mediante marketing de social media	63
6.3.18. Capacitación del personal de la agencia de viajes	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diseño metodológico de la investigación.....	35
Tabla 2 Análisis FODA de la agencia de viajes Ecuahorizons	53
Tabla 3 Capacitación del personal de la agencia de viajes.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de gestión.....	19
Figura 2. Datos financieros Ecuahorizons.....	48
Figura 3 Elementos del modelo de gestión.....	51
Figura 4 Análisis tecnológico y social.....	51
Figura 5 Análisis interno recursos humanos y sistemas.....	52
Figura 6 Análisis interno recursos humanos y sistemas.....	58
Figura 7 Imagen corporativa Ecuahorizons CIA Ltda.....	59
Figura 8 Plataforma tecnológica Ecuahorizons CIA Ltda.....	60
Figura 9 Interfaz quienes somos Ecuahorizons CIA Ltda.....	61
Figura 10 Interfaz servicios Ecuahorizons CIA Ltda.....	61
Figura 11 Interfaz paquetes turísticos Ecuahorizons CIA Ltda.....	62
Figura 12 Interfaz contactos Ecuahorizons CIA Ltda.....	63
Figura 13 Aplicación móvil Ecuahorizons CIA Ltda.....	64
Figura 14 Posicionamiento de la agencia en medios Social Media.....	65
Figura 15. Marketing digital Social Media Ecuahorizons CIA Ltda.....	66

1. RESUMEN

Ecuahorizons, es una microempresa que tiene como actividad económica la prestación de servicios de turismo en Imbabura, tiene presencia en el mercado por alrededor de veinte años, lo cual le ha permitido adaptarse a las condiciones y dinámica del mercado y de los requerimientos de los clientes locales y extranjeros. Bajo este contexto se propone como objetivo un modelo de gestión para la agencia de viajes Ecuahorizons, de tal forma que le permita ser competitiva, adaptarse a la nueva realidad y sobre todo proveer de los servicios turísticos de forma eficaz y eficiente a través de procesos y estrategias digitales para el posicionamiento y competitividad de la agencia. El proceso metodológico de la investigación se realizó mediante la recopilación de datos e información a través de la técnica de entrevista aplicada al Gerente Propietario de la Agencia de viajes, datos que permitieron conocer la situación actual de la agencia frente a la nueva, así como de los aspectos organizacionales y de gestión de los productos y servicios turísticos que esta oferta. El resultado de la investigación partió de la especificación de los objetivos organizacionales, apoyado con un direccionamiento estratégico de la agencia claramente articulado a un conjunto de estrategias enfocadas al mejoramiento administrativo y organizacional de Ecuahorizons.

Palabras clave. Ecuahorizons, modelo de gestión, direccionamiento estratégico, Agencia de Viajes.

2. ABSTRACT

Ecuahorizons, is a micro-business whose economic activity is the provision of tourist services in the province of Imbabura, has a presence in the market for around twenty years, which has allowed it to adapt to changing market conditions, as well as the needs and requirements of local and foreign clients. Under this context, the objective of designing a management model for the Ecuahorizons travel agency is proposed, in such a way that it allows it to be competitive, adapt to the new reality and above all provide tourist services effectively and efficiently through of processes and digital strategies for positioning and competitive advantage. The methodological process of the investigation was carried out by collecting data and information through the interview technique applied to the Owner Manager of the travel agency, data that allowed to know the current situation of the agency compared to the new one, as well as of the organizational and management aspects of the tourism products and services that this offer. As a result of the research, the design of a management model was obtained that starts from the definition of the organizational objectives, supported with a strategic direction according to the internal and external analysis of the agency, clearly articulated to a set of strategies focused on the achievement of the strategic and organizational objectives of the Ecuahorizons travel agency.

Keywords. Ecuahorizons, management model, strategic direction, travel agency.

3. INTRODUCCIÓN

El turismo es la actividad económica más relevante de la provincia de Imbabura, la economía del país, producto del dinamismo y capacidad de desarrollo que este sector aporta a las agencias y operadores de productos turísticos. Sobre todo, para aquellas microempresas que han adaptado sus procesos y modelos de gestión acorde a las necesidades del cliente, así como a la dinámica del negocio. Bajo esta premisa se plantea como objetivo diseñar un modelo de gestión que permita a la agencia de viaje Ecuahorizons, el desarrollo organizacional de forma eficiente dentro de sus actividades administrativas y operacionales.

El desarrollo de la investigación parte del análisis bibliográfico que sustenta el desarrollo del estado del arte, esto se lo realizó mediante la búsqueda, sistematización de proyectos relacionados con el diseño y desarrollo de modelos de gestión, planificación, procesos administrativos, el turismo y la economía. En este contexto se revisó investigaciones de distintas bases de datos, artículos científicos, tesis, libros documentos electrónicos que se sintetizaron y que a la postre permitieron el sustento del estado del arte.

El proceso investigativo se realizó a partir de la definición del tipo y enfoque investigativo, que se abordó a partir de la revisión documental, el diseño de un cuestionario de entrevista aplicado a los colaboradores, así como el gerente de la agencia de viajes Ecuahorizons. Este proceso facilitó la obtención de los datos necesarios para el diagnóstico situacional de la empresa, y por ende el establecimiento de objetivos investigativos para el desarrollo de la propuesta. Como resultados se determinó el análisis y tabulación de la información recopilada a través de los distintos instrumentos de investigación, datos que permitieron conocer la situación actual de la agencia de viajes, así como los aspectos que intervienen en la gestión y organización.

La investigación concluye con la presentación de los resultados y discusión de la investigación donde se determinó que la agencia de viajes, no dispone de un modelo de gestión acorde a la nueva demanda de productos turísticos, que estén alineados a los objetivos organizacionales, ya que se pudo evidenciar que los productos y servicios turísticos no responden a la estructura funcional y

organizacional y sobre todo, que no tiene métodos o estrategias definidas según el modelo de gestión del sector turístico.

Del resultado se realizó una propuesta enfocada al desarrollo de un modelo de gestión para la agencia de viajes Ecuahorizons, de tal forma que la agencia pueda ejecutar las actividades mediante procesos de gestión de la agencia, así como las actividades que esta realiza dentro de la prestación de servicios y productos turísticos acorde con las necesidades de la microempresa y principios administrativos del modelo de negocio de forma eficaz y eficiente.

Como conclusión de la investigación se determina que en los últimos años las empresas relacionadas con la prestación de servicios turísticos han tenido que innovar sus actividades operacionales para prestar servicios al turista, por lo que las agencias de viajes deben generar herramientas y sistemas informáticos que le permitan una eficaz y eficiente gestión con base a datos e información referida a la oferta y demanda de los clientes.

3.1 Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad de diseñar un plan estratégico en la Agencia de Viajes Ecuahorizons para mejorar los procesos gerenciales y administrativos del negocio.

3.1.2. Objetivos específicos

- Determinar las condiciones actuales en las que se administran y cumplen los procesos en la Agencia de Viajes Ecuahorizons.
- Evaluar el nivel de conocimientos del personal que labora en la Agencia de Viajes Ecuahorizons sobre los procesos a su cargo.
- Establecer una organización estructural y funcional para la Agencia de Viajes Ecuahorizons que garantice la eficiencia y productividad de todos los procesos

4. ESTADO DEL ARTE

Con el desarrollo de las sociedades se hizo necesario crear diferentes estructuras que permitan tener un control de las actividades a lo que se le denominó estructura organizacional, que tiene un orden y que interactúa con distintas personas que la conforman quienes trabajan de forma dinámica para la consecución de un fin, es decir un objetivo organizacional.

Según Roldán (2017) una organización (empresa), es un conjunto de personas que se relacionan entre sí y que utilizan distintos recursos de diferentes índoles con el fin de lograr determinados objetivos o metas claramente establecidas por la organización. La definición de organización en el contexto de la empresa moderna, ha sido el invento más importante a lo largo de la historia, porque son la base que sustenta los demás descubrimientos en el contexto organizacional, pues son las organizaciones quienes crean, desarrollan, producen y distribuyen todo lo necesario para cubrir las necesidades de productos y servicios que los seres humanos requieren.

Todas las organizaciones cuentan con un conjunto de elementos y componentes básicos y esenciales para el funcionamiento entre los que destacan el recurso humano, actividades, tareas, objetivos y normas que definen la relación de las personas y sus funciones en la organización.

Sobre los elementos de la gestión organizacional Dávalos (2018) afirma que una organización es un conjunto de individuos que trabajan y colaboran en conjunto, bajo una estructura organizacional que tiene como meta la consecución de objetivos comunes, que tienen como propósito dar solución a las necesidades de las personas, para ello intercambian conocimiento, información entre todos los individuos y stakeholders.

En el ámbito organizacional existen diferentes organizaciones que tienen características particulares que van desde el tamaño, el ámbito de influencia, modelo de negocio, recursos que utilizan entre otras consideraciones propias del tipo de organización.

Las organizaciones a lo largo del tiempo y producto de la dinámica de la sociedad actual, así como de los continuos cambios de las condiciones del mercado que han hecho de estas estructuras complejas que responden a un conjunto de reglas y normativas que están dentro de una cultura organizacional global.

Por su parte Zelada (2017) menciona que la organización está enmarcada dentro de una estructura mayor, estas no pueden existir de forma individual, ya que no se pueden sostener de forma individual, debido a que estas se relacionan con otras entidades económicas que cooperan e interactúan unas con otras, y demandan de maquinaria, materia prima, recursos entre otros elementos y que en conjunto forman la plataforma que las organizaciones ocupan para funcionar, y que se adapta a los cambios del mercado y necesidades del cliente.

La cultura organizacional en la actualidad está conformada por diferentes elementos y reglas de negocio que hacen que estas desarrollen sus actividades de forma organizada y que, sobre todo se adapten a la dinámica organizacional.

La administración de una organización conlleva la definición de un modelo de gestión adecuado a las necesidades, misión, visión y objetivos institucionales. Por lo tanto, una correcta gestión organizacional es decisiva a la hora de conseguir las metas y la excelencia organizativa

En la obra Fundamentos de Gestión Organizacional, el autor Zelada (2017) define a las organizaciones desde un enfoque administrativo, él afirma que: Las organizaciones cumplen una función administrativa dentro de las actividades inherentes a procesos de gestión y de control, que se basa en la división de trabajo especializado, donde la estructura organizacional determina las actividades específicas que se unen a través de una estructura jerárquica de mando de un objetivo común.

Bajo este contexto todos los individuos llevan a cabo un conjunto de tareas esenciales de la organización, y mientras más complejas se vuelven dichas tareas la organización debe buscar procesos y métodos para una mejor administración del recurso humano. "La gestión

administrativa, hace referencia al conjunto de elementos y capital humano que intervienen de forma ordenada y secuencial con el fin de concretar los objetivos organizacionales definidos por el modelo de negocio” (Zelada, 2017, p. 34).

Dentro de la cultura organizacional, la gestión administrativa responde a un conjunto de características que permiten regular la forma en la cual los trabajadores llevan a cabo las actividades de tal forma que se ejecutan los procesos particulares de cada una de la actividad económica para la cual fueron creadas.

Toda organización indistintamente del tipo de actividad económica a la que se dedique, así como de la forma en la que esta se encuentre organizada tienen una serie de características que se detallan a continuación:

Son organizaciones que pueden permanecer en el tiempo aun si el recurso humano se ha cambiado; tienen una estructura organizacional que tiene como meta cumplir un propósito y que se basa en el establecimiento de responsabilidades y relaciones colectivas con los trabajadores que la conforman., Las organizaciones se centran en la consecución de objetivos y para ello hacen uso de recursos especializados. Las organizaciones trabajan mediante actividades y procesos que se relacionan y articulan para la consecución de logros y objetivos organizacionales. (Zelada, 2017, p. 38)

En el mundo globalizado en el que se enmarcan las organizaciones, estas deben adoptarse a las condiciones complejas de la oferta y demanda que en la actualidad presenta desafíos y sobre todo que tiene un alto grado de complejidad, donde posicionarse en la cima del mercado para la captación de clientes está determinado por la capacidad que estas tengan para organizarse y adaptarse.

El fin de una organización independientemente de la actividad económica a la que se dediquen, persigue un fin, y las organizaciones del sector turístico deben tener en cuenta los siguientes elementos.

Por su parte Ramírez (2018) manifiesta que las Pymes que tienen como actividad económica la prestación de servicios turísticos, con la globalización éstas se encuentran inmersas en una dinámica compleja, debido a que la existencia de estas en el mercado está marcada por un entorno competitivo, de condiciones cambiantes en cuanto a la forma, métodos, medios para la colocación de productos turísticos acordes al perfil del cliente.

El autor hace el análisis de la prestación de servicios desde el enfoque de las pequeñas empresas turísticas, donde la gestión de los servicios turísticos debe alinearse a las tendencias que impone la sociedad actual, que está caracterizada por la competitividad y la producción basada en información y conocimiento.

Por otra parte, respecto a la globalización del mercado y la dinámica organización en la actualidad debe responder a la oferta y demanda del mercado según la misión, visión y los valores que la identifican.

En este contexto los autores Brune & Belzunegui (2011) manifiestan que el entorno global que cada vez es más complejo y que demanda una mayor competencia, genera una constante transformación de las organizaciones clásicas y grandes debido a que ahora le deben hacer frente a una economía global que se interconecta a través un constante dinamismo y flexibilización que debe ser eficaz y eficiente, por lo que las empresas deben adaptar y desarrollar un conjunto de procesos adecuados a las necesidades de la organización y sobre todo a la demanda del mercado de productos turísticos, lo que les obliga a la automatización y estandarización de los modelos de negocio.

La transformación de las organizaciones del sector turístico es un proceso que involucra replanteamiento de los objetivos que estas persiguen, de la forma de organizarse y de los aspectos de cómo se llevan a cabo las actividades, ya que la moderna organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios del mercado del sector.

En este contexto Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2020), en las proyecciones estadísticas del último año revela que las pymes relacionadas con actividades turísticas un 50% han desaparecido debido a que no son capaces de alinearse con la economía que demandan los clientes del sector turístico.

Las estadísticas permiten poner en contexto que las microempresas una vez constituidas no tienen mayores oportunidades de permanencia en el mercado global debido a que no tienen claramente definido un modelo de gestión organizacional que les facilite definir y ejecutar una serie de estrategias para alcanzar su desarrollo empresarial.

4.1. Modelo de gestión organizacional

El establecimiento de procesos organizacionales y la continua búsqueda de nuevas formas de hacer negocio, hacen que se desarrollen un conjunto de estrategias que permitan una gestión acorde a las necesidades del mercado y sobre todo a la oferta y demanda, que tenga en cuenta procesos eficientes y efectividad colectiva de los miembros de la organización.

Respecto al modelo de gestión Zelada (2017) dice que se han planteado estrategias enfocadas en la gestión organizacional y sostiene que: La gestión con base a proceso por parte del recurso humano son la base del conocimiento de la organización, debido a las competencias que aporta el recurso humano permiten tener una visión sistémica, esta estrategia provee una mayor probabilidad de que la organización permanezca en el mercado, razón por la cual los modelos de gestión administrativa se han convertido en la fuente fundamental para el desarrollo organizacional.

Con respecto a la gestión por procesos dentro de una organización, el autor manifiesta que hay una extensa bibliografía sobre el tema, sin embargo, un modelo de gestión organizacional debe ser eficiente en la medida de que los ejecutivos tengan la capacidad de establecer un conjunto de estrategias acorde a la demandas y necesidades del cliente.

4.2. Importancia de un modelo de gestión organizacional

La correcta gestión de la organización proporciona oportunidades para crecer según la actividad económica de la empresa que va de la mano de todos los miembros que la conforma, desde el gerente, propietario y empleadores, los cuales trabajarán de manera organizada compartiendo los conocimientos y direccionando el trabajo hacia la consecución de logros y metas organizacionales.

Según Salamanca (2017) la importancia de incorporar un modelo de gestión en las organizaciones. La razón que expone el autor nace de la premisa de que, toda empresa es eficiente como lo son sus procesos administrativos, es por ello que en la actualidad la moderna administración ha tomado conciencia sobre el rol de la administración bajo modelos. Esto se da ante la ineficiencia que representan las organizaciones que están organizadas bajo esquemas departamentales.

En la actualidad la administración del negocio, parte del conocimiento del mercado que se tenga, por lo que contar con información las hace más competitivas, debido a que, incorpora la información obtenida del mercado, colaboradores, competencia y la articula a un plan de actividades que permite la gestión de forma adecuada con cada una de las áreas que conforman garantizando su vigencia en el mundo de los negocios por más tiempo.

La administración del conocimiento organizacional en la actualidad es la herramienta por la cual se comparte información que es útil para todos los individuos en la organización, ya que los datos proveen de ventajas competitivas, mejoras a procesos y en general la toma de acciones y decisiones.

Tamayo (2017) afirma que, nos encontramos en una sociedad donde el conocimiento del negocio y los modelos de gestión organizacional juegan un papel importante dentro de la competitividad de primer orden, donde se desarrollan las estrategias de administración del conocimiento, para ello se provee de las herramientas necesarias que a la postre se convierte en el éxito empresarial.

La administración del conocimiento organizacional va más allá del almacenamiento, tratamiento de los datos, sino que se debe informar y transmitir a todos los integrantes de la organización mediante procesos y procedimientos donde todos tengan acceso según el rol y funciones que estos cumplen, para de esta forma ser aprovechada para la mejora continua de la organización.

4.3. Gestión del recurso humano dentro de las organizaciones

El recurso humano para las organizaciones en la actualidad, es el factor preponderante a la hora de llevar a cabo la gestión de la empresa, principalmente una correcta gestión del personal, proporciona un buen clima laboral que tiene como fin la consecución de las actividades individuales y colectivas de los trabajadores.

Por su parte Chiavenato (2018) en el contexto de la gestión del talento humano manifiesta que, la administración del recurso humano, se basa en la capacidad productiva que estos pueden aportar al desarrollo de procesos eficaces para llevar a cabo las funciones dentro de una organización, por lo tanto, el administrador tiene un rol fundamental a la hora de direccionar, tomar decisiones que le permitan apoyar, formar e impulsar al talento de los trabajadores que tiene como fin último la consecución de los objetivos de la organización.

El autor expone que el rol que los trabajadores cumplen en la organización es fundamental para el desarrollo de las actividades laborales, por lo que es importante considerar la forma como el personal está laborando, las condiciones, la forma en que se gestionan las actividades, entre otros factores inherentes a la gestión del recurso humano en las organizaciones.

4.4. La administración del conocimiento

La administración del conocimiento es un proceso que toma fuerza a partir de los entornos cambiantes del mercado, de la oferta y demanda y sobre todo de la inserción de tecnologías a las actividades y procesos dentro de las organizaciones, que responden a la globalización de los mercados en la nueva sociedad del conocimiento.

Para Tamayo (2017) la administración del conocimiento del negocio va más allá de los procesos, sino que está relacionada con las habilidades, las destrezas, las competencias; la forma de realizar las actividades de las personas que son parte de una empresa.

La gestión de la empresa se sustenta en la correcta administración de la información del modelo de negocio, producto de la experiencia y que a partir de esto la organización la utiliza para la mejora continua, la automatización y simplificación de procesos de tal forma que le permitan el desarrollo y la estructuración coherente y coordinada del recurso humano.

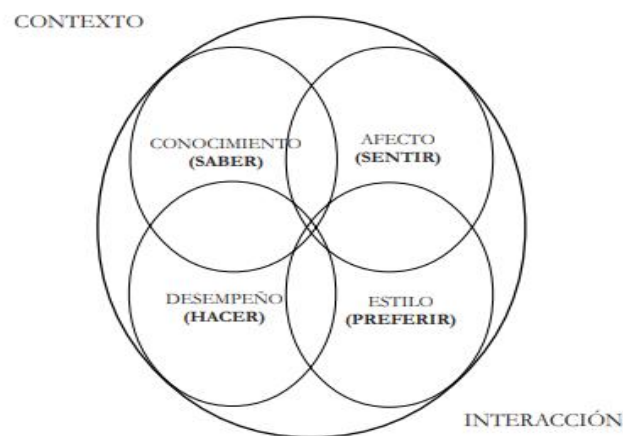


Figura 1 Modelo de gestión
Fuente: (Salamanca, 2018).

La Figura 1, muestra la relación indisoluble entre el conocimiento de la organización producto del desempeño del recurso humano articulado con los cuatro elementos que conforman un modelo de gestión articulado a la eficacia y eficiencia del conocimiento del negocio.

La gestión del conocimiento organizacional hace referencia al conjunto de datos e información del modelo del negocio, que son el conocimiento del que, como, cuando y porque se llevan a cabo los procesos de creación, transformación de los productos y servicios que la empresa oferta a sus clientes.

Salamanca (2018) afirma que conocer el modelo de negocio permite tener datos e información que permiten la transformación y el cambio dentro de la organización, el desempeño de los trabajadores permite adoptar las estrategias que promueven el cambio entre todos los integrantes de la organización., Conocer el entorno de la organización permite la adaptación a los cambios del mercado, lo que posibilita el desarrollo de competencias para alcanzar la eficiencia y un alto grado de calidad.

Dentro de la gestión del conocimiento el gerente construye el medio y los procesamientos necesarios para determinar las fortalezas, debilidades y potencialidades, con las que cuenta el talento humano, lo que le permite tener información que le permite tomar acciones y decisiones que llevan a la transformación de la organización.

4.5. Fases de un modelo de gestión

Un modelo de gestión tiene una serie de procesos, es decir, un conjunto de reglas a seguir acorde al modelo de negocio que responde a un pensamiento estratégico de la alta gerencia que se aplica e implementa para mejorar las actividades y procesos dentro de la organización.

Según Dorsamy (2017) el modelo de gestión se basa en la implementación de un modelo en la cual se deben considerar dos perspectivas: la perspectiva macro con un ámbito de actuación sobre toda la empresa, y por otro, a nivel micro que hace referencia a la aplicación del plan, es decir, la estrategia.

La definición de la misión de la investigación organizacional, que responde a un plan estratégico a seguir por parte de la organización, este plan debe tener claramente priorizado las acciones a seguir, para la ejecución es necesario el conjunto de recursos para el desarrollo del plan, además, es necesario tener una estructura formal de toma de decisiones, así como las políticas y procedimientos establecidos por la organización, además se debe tener los mecanismos de control para monitorear y evaluar la función de la empresa.

Las fases que conforman un modelo de gestión descritas son los factores claves para el desarrollo de un modelo de gestión dentro de una empresa, en cada una de las fases se realiza el análisis e investigación que a corto plazo hacen de una organización altamente competitiva en el mercado.

4.6. Características del modelo de gestión

El modelo de gestión tiene un conjunto de características que son el horizonte de la empresa y sirven como una guía para poder adaptar las necesidades y diferencias que tiene la organización a un modelo estructurado definido claramente con base a un conjunto de factores, estrategias y procesos que respondan a una adecuada gestión del modelo del negocio.

Martínez (2014) afirma menciona que las características que debe cumplir un modelo de gestión para ser implementado en una organización que se detallan a continuación, reducción de tareas debido a que simplifica determinados factores y funciones, pone relieve a determinados factores, elementos y funciones de la empresa., además de reducir determinadas actividades complejas para que resulten transparentes a la hora de ser analizadas. Por otra parte, se debe analizar la simplificación del modelo enmarcando en una perspectiva concreta a seguir, para ello es necesario definir los límites del modelo de tal forma que permitan integrar nuevas investigaciones para la mejora organizacional.

Para el diseño y desarrollo del modelo de gestión, es necesario estar involucrados todos los miembros de la organización, donde tengan claro cuáles son las fases, mecanismos, procesos y procedimientos que se van aplicar en el diseño del modelo de gestión.

Todo proceso de cambio involucra seguir una serie de pasos, procedimientos y procesos, que generalmente se les denomina fases del modelo de gestión, que son la guía y el marco referencial en el cual la alta gerencia se basa para el desarrollo de las estrategias enfocadas a la excelencia administrativa.

Escobar (2018) indica que, el diseño del modelo de gestión es responsabilidad de la alta gerencia la planificación, la coordinación del flujo de información y conocimiento obtenidos en la empresa con el fin de tener datos privilegiados de la forma como opera el negocio para que sean puestos al servicio del recurso humano para de esta forma tener mejores ventajas competitivas.

El diseño de un modelo de gestión permite a las organizaciones hacer frente a la complejidad empresarial que se caracteriza por un ambiente altamente competitivo, globalizado que demanda la transformación de las organizaciones de tal forma que les permita mantener sosteniblemente la rentabilidad, el crecimiento y sobre todo la presencia en el mercado.

4.7. Importancia de las operadoras de servicios turísticos

Los operadores de servicios turísticos en la actualidad son organizaciones que proveen un amplio portafolio de servicios relacionados directamente con la actividad turística, que son capaces de dar un servicio directo al cliente, facilitando y proveyendo de distintos servicios, destinos y opciones por hacer, basados en una relación de confianza, de tal forma que la agencia de viajes atienda y se adapte a las necesidades, peticiones y sugerencias requeridas por los clientes.

Por su parte, López (2016) manifiesta que las condicionantes competitivas de los operadores de servicios turísticos radica en, en el mundo globalizado del negocio es incierto el porvenir de los operadores de servicios turísticos ya que la forma y la conducta del turista ha cambiado, sin embargo, las agencias de viajes han empezado a implementar una serie de estrategias enfocadas en procesos automatizados y asistidos por herramientas tecnológicas lo que les ha representado un cambio significativo en la forma de hacer negocio.

El futuro de las operadoras de servicios turísticos radica en la unión de las nuevas tecnologías con la oferta de servicios que requieren los turistas, la correcta adopción de modelo de gestión organizacional dentro de las agencias de viajes constituyen un factor de éxito y a la vez un criterio de innovación que incorpora cambios, ideas y avances a la organización.

La competencia actual en el mercado de las operadoras turísticas, hace necesario el replanteamiento de cómo estas llevan a cabo la prestación de servicios, donde el establecimiento de objetivos claros y estrategias enfocadas en el cumplimiento responda a las nuevas tendencias de la organización. Además, se manifiesta que el desarrollo de un plan de gestión debe ser una responsabilidad compartida por todos y no solo por la alta dirección.

La gestión en sí, ha tenido varios cambios, adaptándose a los tipos de modelos, las transformaciones globales, tecnológicas y la administración actual. La gestión implica la organización, ejecución y control de sus tareas que lleva a cabo el talento humano y la organización en general de todas las actividades de la empresa para de esta forma alcanzar la eficiencia institucional.

4.8. Planificación turística

La planificación turística es un eje fundamental dentro del modelo de gestión, es una herramienta muy útil para alcanzar las metas definidas por la empresa y trazar la manera de lograrlo de forma exitosa, aumentando así la competitividad de la organización.

Para los autores Garrido & Esparcía (2016) la planificación estratégica constituye uno de los factores de éxito debido a que:

La planeación estratégica es un método suscrito o diseñado para encausar los procesos administrativos de manera exitosa, logrando que estos respondan a realidades adversas y no planificadas, sin poner en riesgo la estabilidad del negocio, sobre todo el mantenimiento del recurso humano. Dentro de este contexto los autores conceptualizan a este recurso como la reunión de objetivos claros, diseñados en función de la prevención y la estandarización de cada uno de los procesos de cada empresa, sobre todo en las prestadoras de servicios, garantizando de esta manera la satisfacción del usuario o cliente. (p. 17)

Esto permite reconocer a los postulados de la planeación estratégica como el mapa o la ruta específica que toda empresa dentro de cualquier industria, sobre todo en la industria del turismo que deben diseñar para usarla como lineamientos claros para alcanzar la meta trazada y medir así el desempeño del negocio, en función de indicadores específicos, en función del posicionamiento de la organización dentro del mercado turístico.

La planificación turística debe estar articulada a una visión organizacional normada dentro de un modelo de gestión que permita ejecutar una serie de procesos sistemáticos para el desarrollo e implementación de una planificación que les permita alcanzar los propósitos y objetivos organizacionales.

Al respecto Rojas (2016) sostiene que:

La planificación se describe dentro del ámbito administrativo como un acto o actividad encaminada a delimitar funciones, diseñar procesos y encauzar la adecuada toma de decisiones para que su implementación sea positiva en el manejo de la empresa. Sin embargo, es necesario mencionar que su aplicación debe ser sistémica, con escalas de evaluación cualitativas y cuantitativas capaces de proporcionar indicios claros de efectividad. (p. 70)

En síntesis, los autores determinan que la planificación es un eslabón dentro de la administración organizacional, que se estructura, potencia y minimiza los riesgos del negocio y maximiza las oportunidades de crecimiento de cualquier empresa que debe cumplirse de manera responsable y sobre todo basada en necesidades claras de la organización.

La planificación turística permite establecer el horizonte y camino por el cual deben orientarse las organizaciones del sector turístico a alcanzar las metas previstas en su estructura organizacional, ser más competitivas y a la vez tener en cuenta los cambios y demandas que impone el mercado global.

Bárcena (2015) argumenta que:

La reunión de objetivos claros, diseñados en función de la prevención y la estandarización de cada uno de los procesos de cada empresa, sobre todo en las prestadoras de servicios, garantizando de esta manera la satisfacción del usuario o cliente, lo descrito permite reconocer a los postulados de la planeación estratégica como el mapa o la ruta específica que toda empresa dentro de cualquier industria, sobre todo en la hotelera debe diseñar para usarla como lineamientos claros para alcanzar la meta trazada y medir así el desempeño del negocio, en función de indicadores específicos, en función del posicionamiento de la organización dentro del mercado turístico. (p. 77)

Se parte de que las operadoras de servicios turísticos para conseguir permanencia en el mercado y a la vez tener ventajas competitivas estas deben re direccionar todos sus esfuerzos y recursos a la obtención de conocimiento del mercado y del comportamiento de la oferta y demanda, y a partir de eso generar acciones estratégicas que les permitan posicionarse en el mercado y en el mundo globalizado del sector turístico.

4.9. El proceso administrativo

El proceso administrativo permite reconocer a los postulados de la planeación estratégica como el mapa o la ruta específica que toda empresa dentro de cualquier industria, sobre todo en el contexto del turismo que debe diseñar para usarla como lineamientos claros para alcanzar la meta trazada y medir así el desempeño del negocio, en función de indicadores específicos, en función del posicionamiento de la organización dentro del mercado turístico.

Los autores Goeldner & Ritchie (2017), manifiestan que la gestión administrativa se rige a un proceso dentro del cual:

Los objetivos, planes operativos, cronogramas y presupuesto, todos diseñados para que la planeación estratégica pueda implementarse con éxito, enfatizando en la importancia de planificar sobre datos reales y particulares, no generalizando o usando aspectos o detalles que no pertenezcan a la realidad en estudio, solo de esta manera será posible cumplir con las expectativas de la dirección de la empresa. (p. 58)

El proceso administrativo parte de la formulación, se definirán por primera vez estrategias que contribuirán a conseguir metas específicas, diseñadas para alcanzar la misión y visión institucional, esta pertenencia es una exigencia que se contempla dentro de la planeación estratégica.

Por otra parte, el plan operativo contiene el conjunto de estrategias articuladas en función de objetivos específicos, establece y define los tiempos, los responsables, los recursos y presupuestos y demás aspectos necesarios para la ejecución de la planificación.

Ramírez & Padilla (2018) indican que:

La programación de cada estrategia trazada deberá empatarse a un objetivo y una meta de las descritas por la dirección del negocio, a través de su filosofía empresarial, solo de esta manera la ejecución de las fases previas podrá considerarse necesaria, relevante y exitosa, al evidenciarse una notable contribución y mejora de los procedimientos administrativos en la organización. Con la planificación se reafirmará el cronograma y el presupuesto para cada actividad, especialmente en aquellas diseñadas para estandarizar los procesos, definir nuevas responsabilidades e innovar y mejorar administrativamente el negocio. En conclusión, esta etapa se convierte en el nexo o paso de transición entre las etapas previas. y el final, de manera que todo el esfuerzo condensado en este documento, se traduzca en ayuda positiva para la organización. (p. 23)

El resultado de la programación se asemeja a un cronograma donde se incluyen las actividades, los tiempos, los responsables y los recursos, enfatizando en su procedencia. La finalidad de esto es garantizar que no existan aspectos independientes, la finalidad de la planeación estratégica es trabajar de manera conjunta y ordenada, aumentando esfuerzos en búsqueda de una meta específica.

El proceso administrativo dentro de las organizaciones permite la implementación de estrategias y herramientas entre las cuales el modelo de gestión empresarial permite establecer todos los recursos esenciales para hacer de las organizaciones entidades más eficientes, minimizando los riesgos en la obtención de los objetivos y metas organizacionales.

Según Rojas (2015) la ejecución de la planificación es la forma como los responsables y miembros de una organización llevarán a cabo las actividades planificadas.

El éxito de la ejecución en lo que respecta a la planeación estratégica radica en la alineación de las estrategias y los recursos para la consecución de un fin común, cumpliendo con el principal requisito de este modelo administrativo que busca que todas las empresas cumplan sus actividades como una máquina bien coordinada, capaz de alcanzar cualquier meta propuesta. (p. 56)

La ejecución, que es el momento necesario para verificar que todo tenga relación con el objetivo principal y que cada estrategia esté coordinada entre sí, es necesario no perder de vista el trabajo sinérgico y cooperativo entre todos los individuos de la empresa.

La planeación estratégica en este momento, pone a prueba el trabajo previo, especialmente la pertinencia del diagnóstico, de manera que todos los datos implícitos y sobre los cuales se trabajó, describen hechos reales y problemáticos de la empresa, que buscan mejorarse para un mayor rendimiento del negocio.

Balestrini (2017) sostiene que, referido a la ejecución debe alinearse con la planeación estratégica que da respuesta a los problemas particulares de una empresa, dotándole los medios y recursos necesarios para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En el contexto de aportes investigativos para dar alternativas a los problemas que afrontan los operadores turísticos, han sido analizadas y sirven como referente el desarrollo de la presente investigación.

La implementación de estrategias de innovación para las operadoras turísticas corresponde a un proceso dinámico de transformación que debe responder a la oferta y demanda de los productos y servicios turísticos.

En la investigación de Rodríguez (2012), las empresas que se dedican a la prestación de servicios en el sector del turismo están innovando en cuanto a la forma de hacer negocios y sobre todo en la prestación y colocación de productos para el turista, por ende, la integración de herramientas informáticas y software especializado para esta industria constituye un proceso de transformación y continua innovación organizacional.

Los cambios organizacionales responden a la reestructuración de la forma en que se llevan a cabo las operaciones y transacciones comerciales, de las reglas del mercado y que a los operadores turísticos les permite responder a la oferta y demanda de los clientes.

La optimización de los recursos de los operadores turísticos debe adaptarse con las estructuras organizativas orientadas a procesos que están claramente identificados con el fin de ser altamente competitivas y sobre todo tener presencia en el mercado turístico.

Chen & Ying (2015) manifiestan que, la maximización de ingresos para las operadoras turísticas radica en la maximización de los ingresos, desde la perspectiva de las grandes empresas que

proveen productos turísticos, por lo tanto, es importante que se debe identificar la eficacia de los medios de distribución de los productos y servicios turísticos.

Esto permitirá establecer las estrategias óptimas de distribución para el mercado. Los autores plantean una serie de canales que permiten a las agencias de viajes tener una mejor capacidad operacional, minimización de los costes y por ende mejorar la rentabilidad del negocio.

4.10. La economía del sector turístico

El turismo es un ente dinamizador de la economía, mediante todos los servicios que tiene para ofertar: alojamiento, transporte, alimentación, entre otros. Muchas de las comunidades del Ecuador se sustentan económicamente y se desarrollan gracias al turismo. Todo esto siendo parte de la oferta de las operadoras turísticas en el país.

[OTM] (2020) establece que, la actividad turística tiene un importante valor dentro de la economía de las operadoras y agencias de viajes, ya que hace uso de los recursos turísticos que dispone una determinada área turística, de tal forma que la biodiversidad se mantenga intacta y a la vez se le pueda aprovechar de forma responsable como una fuente de ingresos económicos.

El turismo en los últimos años ha pasado de ser una actividad aislada y se ha transformado en toda una industria siendo una de las principales gestoras de rubros y comercio internacional, lo que la constituye como una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en vías de desarrollo, que ha sido producto de la mejora en la prestación de servicios y sobre todo de la diversificación y la competencia de las organizaciones quienes se dedican a esta importante actividad.

Lamboglia (2017) por su parte afirma que el turismo es una actividad que permite generar ingresos económicos proveniente de las visitas del turista lo que convierte a esta actividad en una importante fuente de divisas para el país, razón por lo cual los países promueven la actividad

turística como una fuente que genera plazas de empleo y nuevas formas de hacer negocio, permitiendo el crecimiento y desarrollo del país.

En la actualidad el cliente tiene acceso a cualquier tipo información que esté buscando lo que facilita enfocarse en la empresa con la que va a viajar, sin embargo, los operadores que toman el servicio por una cuestión específica, ponen en manos del agente de viajes la satisfacción del cliente.

Salamanca (2015) menciona que, la gestión del modelo de negocio permite la oportunidad de planificar; la organización, la dirección, la coordinación y el control de los procesos administrativos de manera adecuada y asertiva. Logrando así el cumplimiento de sus objetivos, el control de sus procesos y un desarrollo óptimo general para la empresa.

Dentro de este contexto, se detallarán las áreas que requieren de mejora y mediante la investigación realizada e incorporación de estrategias analizadas para las actividades y roles que desempeñan cada persona involucrada dentro de la organización se llegará a una organización y estructuración de las mismas.

El modelo de gestión facilita el establecimiento de un marco referencial que articula metas, propósitos, estrategias, métodos, procesos y procedimientos debidamente estructurados que permiten establecer la línea base de la mejora continua. En primera instancia es necesario el diseño de los procesos de gestión acorde a la estructura organizacional.

Capece (2016) indica que, la continua dinámica del mercado en el sector del turismo ha cambiado la forma de hacer negocio, producto de la inserción de las tecnologías, las comunicaciones y sobre todo el cambio en la forma en que los turistas buscan y acceden a información, la tecnología e internet a eliminado la necesidad de una atención presencial y ahora todas las transacciones se las lleva a cabo a través de sistemas informáticos que permiten la comercialización con los clientes.

Las herramientas tecnológicas incorporadas en la gestión de las agencias de viajes son fundamentales para un servicio personalizado, con el apoyo del internet y del marketing digital que promueven el desarrollo empresarial y por ende la presencia en el mercado global a través de la web.

4.11. Marco legal

Respecto a la operación de las agencias de viajes se toma en cuenta el aspecto legal de la investigación y la incorporación del mismo con todo lo concerniente a la ley de turismo.

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

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

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes. (MinTur, 2019, pág. 45)

En ambos artículos señala lo necesario para poder llevar a cabo una agencia de viajes con el correcto funcionamiento y vigencia bajo licencia otorgada por el MINTUR, acatándonos a todas las leyes establecidas por el mismo.

Las agencias de viajes están dentro del sector turístico que son los entes encargados de proveer servicios turísticos, estas organizaciones deben responder según el marco legal de operaciones turísticas establecidas en los Art. 5 – Art- 8, de la ley de turismo, los aspectos organizacionales, administrativos y modelos de gestión deben responder a la normativa establecida.

Las entidades económicas que prestan servicios y productos relacionados con el sector turístico como es el caso de las agencias de viajes deben alinearse a las políticas establecidas para el manejo de estas correspondiéndose con el marco legal que las norma y regula. El marco legal es la base legislativa para su operación, apertura, derechos, obligaciones que están sujetas y que es de cumplimiento para las agencias de viajes.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en la microempresa Ecuahorizons ubicada en la ciudad de Ibarra, donde se analizó el modelo de negocio con el fin de desarrollar un modelo de gestión de la agencia de viajes Ecuahorizons, en este contexto el tipo de investigación que se utilizó fue una investigación básica, para dar a la problemática respecto a la gestión de la agencia de viajes de viajes Ecuahorizons.

5.1. Métodos investigativos

Los métodos que se utilizaron en la investigación permitieron obtener y analizar los datos respecto al modelo de negocio de la agencia de viajes Ecuahorizons; estos se detallan a continuación:

5.2. Método cualitativo

Este método se utilizó para conocer las particularidades respecto a la gestión administrativa y funcional que tiene la agencia de viajes Ecuahorizons, las características relacionadas con el conjunto de procesos, procedimientos de la agencia de viajes para la prestación de productos y servicios turísticos donde los datos e información se recopilan de los colaboradores de la agencia de viajes.

5.3. Método analítico sintético

Este método permitió la recopilación de fuentes primarias de información que permitieron el desarrollo teórico que permitió realizar el análisis de la información obtenida de artículos científicos, identificando las fuentes tales como libros, fuentes de investigación como; *Scielo*, *Redalyc*, *ISGlobal*, que se utilizaron para el sustento documental y bibliográfico de la investigación.

Población: La población que conforma la investigación son el gerente propietario y los trabajadores, quienes suministraron la información para el desarrollo del diagnóstico de la agencia de viajes. La fuente de información fueron el gerente y empleados de la agencia.

5.4. Técnicas de investigación

5.5. Revisión documental

La información y datos requeridos para la realización de la entrevista de manera eficaz y eficiente se determina con base a las variables de la investigación, la operativización de estas se realizó mediante indicadores para la recopilación de la información.

5.6. Técnica de entrevista

El proceso de recopilación de los datos e información se realizó mediante la aplicación de una entrevista, estructurada mediante un guion de preguntas relacionadas con la gestión organizacional de la agencia de viajes Ecuahorizons.

Instrumentos

- Guion de entrevista
- Teléfono celular
- Libreta de apuntes
- Etc. Coloque los que haya utilizado

Delimitación espacial. La investigación tuvo lugar en la Agencia de Viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra.

Tabla 1*Diseño metodológico de la investigación*

OBJETIVO	UNIDAD DE ANÁLISIS	METODOLOGÍA	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Realizar una recopilación bibliográfica con bases científicas y actualizadas que sustentaran el desarrollo de investigación de la Agencia de Viajes Ecuahorizons.	Comprensión teórica, Estado del arte	Fase I: Revisión documental Fundamentación teórica		Libros Tesis Artículos científicos
Comprobar el entendimiento, funcionamiento y conocimiento del recurso humano que trabaja en la Agencia de Viajes Ecuahorizons	Diagnóstico situación actual	Fase II: empleados colaboradores	Entrevista	Cuestionario de entrevista
Desarrollar un modelo de gestión para la Agencia de Viajes Ecuahorizons	Elementos técnicos del modelo	Fase III: Definición de los Elementos técnicos	Entrevista	Cuestionario de entrevista

Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2019)

5.7. Procedimiento de investigación

Fase I: Se analizó distintas fuentes teóricas de información que fueron necesarias para el desarrollo del modelo en la agencia de viajes Ecuahorizons que se detalla a continuación:

- Revisión bibliográfica en libros, artículos científicos.
- Revisión de libros, revistas científicas tales como: Scielo, Redalyc, ISGlobal, donde se revisaron artículos científicos relacionados con el desarrollo del modelo de gestión organizacional.
- Análisis de artículos, revistas y publicaciones relacionadas con la investigación.
- Desarrollo del estado del arte.

Fase II: En esta fase se realizó el proceso de diagnóstico de la gestión de la agencia de viajes Ecuahorizons, con el objetivo de identificar, las actividades y procesos que realiza la agencia de viajes.

El proceso que se siguió se detalla a continuación:

- Análisis del modelo de gestión de la agencia de viajes Ecuahorizons
- Determinación de las actividades, proceso, procedimientos que realiza la agencia de viajes Ecuahorizons para satisfacer la demanda de servicios turísticos
- Análisis de la situación actual de la agencia frente al COVID 19.

Fase III: En esta fase se recopiló los datos e información respecto a las actividades que el gerente y los empleados realizan, para ello se utilizó la técnica de la entrevista para obtener los datos requeridos para la ejecución de la propuesta investigativa.

Los datos e información recopilados permitieron determinar la situación actual de la agencia de viajes Ecuahorizons, y a partir de los cuales se desarrolló el modelo de gestión propuesto.

Se aplicaron preguntas cerradas a empleados de la agencia, procedimiento que se llevó a cabo el 15 de julio del 2020, las variables que se analizaron en la entrevista son la gestión de conocimientos, estructura organizacional y situación de la agencia de viajes Ecuahorizons ante el COVID 19.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación que se han obtenido a través de los instrumentos de recopilación de datos e información a partir del análisis documental respecto al diseño de un modelo de gestión, además de la aplicación de la entrevista al señor Gerente de la Agencia de viajes Ecuahorizons.

6.1.1. Análisis de la entrevista

Entrevista al Ingeniero Carlos Cevallos, Gerente de la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra, aplicada el 15 de julio del 2020, a través de llamada telefónica.

6.1.2. Transcripción de la entrevista

PREGUNTA 1: ¿Cuál es la situación actual de la agencia de viajes Ecuahorizons ante la emergencia médica?

R1: El gerente manifestó que la situación actual del turismo es crítica, ya que, al estar en estado de emergencia producto del COVID 19, las operaciones de la agencia se han debido parar y producto de esto la microempresa no puede continuar con las actividades de prestación de servicios turísticos, las restricciones de movilidad han provocado que la agencia no tenga demanda de los servicios turísticos que ésta operaba.

Técnicamente la microempresa Ecuahorizons, no está generando ingresos recién a partir de las restricciones de movilidad han primera semana de julio se empezó a retomar las actividades laborales en la empresa y se debió tomar las medidas y protocolos tener ingresos económicos para la agencia no se puede cumplir con los contratos laborales y por lo tanto se dejó 3 trabajadores y mi persona.

PREGUNTA 2: ¿Qué aspectos de la administración y sobre todo de la prestación de servicios y productos turísticos se han de replantear ante la situación actual del turismo frente al COVID-19?

R1: La situación de la microempresa que tiene como fin prestar servicios turísticos ha debido analizar diferentes estrategias de permanencia en el mercado, donde se analiza replantar el modelo de negocio, producto del COVID 19, esto obliga en primera instancia a cumplir con todas las medidas sanitarias exigidas por la ley, reducir aforo de los turistas, por otra parte se debe invertir en soluciones tecnológicas que permitan tener los productos y servicios online con el fin de tener presencia en el mercado y por ende competitividad.

Dentro del análisis que como gerente de la agencia de viajes Ecuahorizons que se debe replantear los siguientes aspectos:

- Adecuación de infraestructura turística.
- Adopción de protocolos de bioseguridad.
- Equipamiento de equipos de satanización.
- Redefinir la oferta de productos turísticos
- Desarrolla exigentes protocolos de higienización
- Medidas de seguridad alimentaria.
- Automatización de procesos a través de sistemas informáticos y aplicaciones móviles.
- Transformación digital
- Eliminación de elementos no esenciales en la microempresa Ecuahorizons
- Cambiar servicios tradicionales por servicios personalizados e individuales.

La agencia ha tenido que replantear la forma de hacer negocio y pasar de actividades centralizadas a procesos automatizados mediante la incorporación de tecnología.

PREGUNTA 3: ¿Cómo se ve afectada la agencia de viajes Ecuahorizons frente al COVID-19?

R1: La microempresa Ecuahorizons se ve afectada en todo el modelo de negocio porque no hay actividad económica y al no hay demanda de servicios que es la principal fuente de ingreso económicos que proviene de los servicios turísticos que se colocan en el mercado esto afecta directamente a la economía de la agencia que ha debido tomar decisiones críticas por falta de ingresos siendo una de ellas la desvinculación del 80% del personal.

Por otro lado, la industria turística afecta a nuestros proveedores de servicios complementarios para la actividad turística, que frente a esta nueva realidad han buscado otras fuentes de trabajo y por lo tanto la microempresa deberá buscar nuevos colaboradores y fuentes de financiamiento para poder realizar nuestro trabajo.

PREGUNTA 4: ¿Considera pertinente diseñar una gestión organizacional con base a un modelo para la agencia de viajes Ecuahorizons frente a la nueva realidad que debe afrontar el sector turístico?

R1: El migrar hacia nuevas formas de hacer negocio para la agencia ante esta nueva realidad es muy necesario por lo que se hace necesario desarrollar un modelo de gestión acorde a la nueva realidad del sector turístico del país y del mundo entero. El Estado ecuatoriano exige para la apertura garantizar las medidas de higienización, por lo tanto, el modelo de gestión debe responder a estos requerimientos.

Por otra parte, se espera que los turistas modifiquen las conductas de consumo de los productos turísticos producto de la nueva normalidad por lo tanto es necesario que la microempresa Ecuahorizons adopte rápidamente medidas administrativas con iniciativas públicas y normativas legales que permitan garantizar la seguridad a los clientes.

PREGUNTA 5: ¿Cuál es su rol dentro de la agencia de viajes Ecuahorizons?

R1: Hablar de un rol frente a esta nueva realidad que está atravesando la microempresa es complicado ya que al pasar de tener 11 empleados a 4 colaboradores debemos de hacer todas las gestiones administrativas, operacionales y demás actividades que el negocio demanda, puedo decir que soy la cabeza que lidera a el equipo que me está colaborando para empezar a sacar a flote la microempresa.

PREGUNTA 6: ¿Cómo considera la forma en que lleva a cabo las funciones y procesos administrativos del negocio?

R1: La microempresa tiene una estructura organizacional funcional, donde cada empleado tenía funciones asignadas, sin embargo, con la reducción del personal estoy encargado del 60% de las funciones administrativas y de gerencia, mientras que las 2 colaboradoras Mónica Portilla y Lucia Jara, ejecutan actividades de secretarias y gentes de turismo donde todos colaboramos en lo que podemos para colocar los pocos productos turísticos en esta nueva realidad de la agencia de viajes.

PREGUNTA 7: ¿Considera importante la planificación de las actividades y coordinación con todas las áreas de trabajo de la agencia?

R1: Ante esta nueva realidad de la microempresa Ecuahorizons, es importante la planificación de tenía las actividades a realizar, por otro lado, dentro de esto se debe contemplar el trabajo conjunto y la coordinación con todas las áreas de trabajo de la agencia con el fin de reducir costes y de esta forma maximizar los recursos operacionales que demandan las actividades de la agencia.

PREGUNTA 8: ¿La agencia dispone de una estructura funcional acorde con el modelo de negocio, roles y las funciones para el personal?

R1: No, la situación de la agencia de viajes es crítica por lo que la estructura funcional y de gestión de los recursos humano ya no responde a una estructura funcional establecida, porque se ha

prescindido de 11 trabajadores, y las actividades se han redistribuido a los 3 trabajadores por la poca demanda de servicios turísticos.

PREGUNTA 9: ¿Cree necesario que la agencia disponga de un modelo de gestión acorde a procesos y actividades que realiza?

R1: Ante la situación actual de la agencia de viajes, se debe replantear la forma de como ofertar los servicios al turista y para que esto puede ser llevado a cabo es necesario repensar la forma de hacer negocio, mediante un modelo de gestión acorde a procesos y actividades alineadas a las normas y políticas de bioseguridad y sobre todo estar apoyados en estrategias y objetivos organizacionales claramente establecidos para ser competitivos en el mercado del turismo.

PREGUNTA 10: ¿Qué aspectos cree necesario desarrollar en el modelo de gestión?

R1: El modelo se debe concebir como un instrumento que sirva como estrategia de construcción colectiva que oriente el desarrollo eficiente de la agencia de viajes Ecuahorizons, de una forma equilibrada y armónica en todos los sectores productivos, y sobre todo debe tener en cuenta la nueva realidad del turismo.

Los aspectos que deben considerarse a un modelo de gestión orientados exclusivamente en la demanda, clasificaciones, necesidades del turista frente a esta nueva realidad, donde se deben considerar:

- El desarrollo del recurso humano
- Implementar tecnología en la organización.
- Marketing digital.
- Mejorar la oferta y demanda de los servicios de la agencia.

PREGUNTA 11: ¿Considera importante que el cliente sea parte en la definición del modelo de gestión?

R1: Esto hoy en día es complejo de ejecutar por la realidad en la que nos encontramos, por lo que la participación de nuestros clientes si bien son una excelente fuente de aprendizaje e información no se lo puede contemplar en la actualidad. Sin embargo, las estrategias y la redefinición del modelo de negocio están centradas en el cliente.

PREGUNTA 12: ¿Qué tipo de perfil de recurso humano es necesario dentro del modelo de gestión?

R1: Ante esta nueva realidad lo que se busca es colaboradores que tengan la visión y formación de emprendedores que sean capaces de llevar a cabo el trabajo coordinado, de manera responsable y sobre todo cumpliendo con los protocolos y normas de seguridad.

El perfil que debe tener es:

- Operador turístico.
- Agente de viajes.
- Secretaría contadora

PREGUNTA 13: ¿Cuáles son las perspectivas de negocios más significativas para el futuro de la agencia de viajes?

R1: Por ahora continuar en el mercado de servicios y productos turísticos que es el sector de la economía en la que nos encontramos, hablar de un futuro inmediato frente a esta nueva realidad es algo incierto. Sin embargo, se prevé pasará a procesos automatizados apoyados en herramientas informáticas y sobre todo la diversificación de productos bajo demanda especialmente de turismo de aventura, senderismo y en entornos del medio natural.

PREGUNTA 14: ¿Considera importante adoptar técnicas de marketing digital y herramientas informáticas?

R1: Ante la nueva realidad la adopción de soluciones tecnológicas alineadas al proceso de negocios permite implementar un conjunto de estrategias de marketing digital que permiten el posicionamiento del negocio online, esto facilita la colocación de los servicios turísticos por parte de la agencia de viajes.

6.1.3 Análisis de la entrevista al gerente propietario de la microempresa Ecuahorizons

De la aplicación de la entrevista aplicada al Ing. Carlos Cevallos, en su calidad de Gerente propietario de la microempresa Ecuahorizons se concluye que:

- La microempresa está atravesando por una etapa crítica causada por la emergencia nacional que está atravesando el país, esta emergencia paralizó la economía del país del mundo entero y en particular la actividad turística. Producto de esto, se debió tomar decisiones siendo una de ellas la desvinculación de once trabajadores quienes colaboraban con las actividades de la agencia de viajes.
- Por otra parte, esta que como gerente debe procurar permanecer en el mercado de los servicios de turismo, por lo que es importante realizar un análisis del modelo de gestión actual ya que ante la emergencia este ya no responde a la nueva realidad del sector turístico, por lo que es necesario adoptar un nuevo enfoque mediante la utilización de procesos definidos y que estén asistidos con sistemas y tecnologías de la comunicación e información, donde se oferten productos y servicios bajo un enfoque bajo demanda turísticas.

6.1.3. Entrevista trabajadores microempresa Ecuahorizons

La Agencia Ecuahorizons cuenta con dos colaboradoras, a quienes se aplicó la entrevista durante el mes de julio. Los datos personales se detallan a continuación:

Mónica Portilla Colaboradora

Lucia Jara Agente de viajes

6.1.4. Guion de entrevista

Se aplicó un guion de siete preguntas, a los colaboradores de la Agencia de Viajes Ecuahorizons, quienes aportaron con importante información para elaborar la propuesta que se detallan a continuación.

P1: ¿Cuál es su rol dentro de la agencia de viajes Ecuahorizons?

P2: ¿Qué aspectos de la administración y sobre todo de la prestación de servicios y productos turísticos se han de replantear ante la situación actual del turismo frente al COVID-19?

P3: ¿Cómo se ve afectada la agencia de viajes Ecuahorizons frente al COVID-19?

P4: ¿Considera necesario diseñar un modelo de gestión para la agencia de viajes Ecuahorizons frente a la nueva realidad que debe afrontar el sector turístico?

P5: ¿Considera importante la planificación de las actividades y coordinación con todas las áreas de trabajo de la agencia?

P6: ¿Cuáles son las perspectivas de negocios más significativas para el futuro de la agencia de viajes?

P7: ¿Considera importante la utilización de estrategias de marketing digital apoyadas en la moderna tecnología para el turismo?

6.1.5. Transcripción de las entrevistas

Del análisis de la entrevista a los colaboradores de la microempresa Ecuahorizons, respecto a la pregunta (P1), los entrevistados N1 – N2, manifestaron que la emergencia sanitaria ha modificado los roles y funciones dentro de la agencia de viajes, en la actualidad todos colaboran y realizan diferentes actividades que demandan la prestación de servicios y productos turísticos.

La pregunta (P2) las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que los aspectos que se deben replantear dentro de la agencia frente a la emergencia del COVID-19, está la reorganización y planificación de las actividades relacionadas con los servicios y productos que oferta, por otra parte, está la adopción de los estrictos protocolos de bioseguridad y sobre todo definir un modelo de negocio enfocado a la demanda del turista, además se debe incorporar plataformas tecnológicas para prestar servicios online.

La pregunta (P3) las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que la agencia de viajes Ecuahorizons está atravesando una situación crítica producto de la emergencia sanitaria COVID-19, que, afecta a la demanda de servicios turísticos, lo que ha provocado la reducción del personal de 11 trabajadores a 3 razón por la cual se debe redoblar actividades y esfuerzos para mantener la agencia de viajes en el mercado.

La pregunta (P4) las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que la agencia de viajes debe cambiar la forma de hacer negocio en el ámbito del sector turístico, manifiestan que se debe adoptar nuevas formas, métodos y estrategias que respondan a un modelo de gestión bajo demanda soportado en soluciones tecnológicas ya que ante la nueva realidad la forma de realizar turismo ha cambiado, por lo tanto, la agencia debe poner nuevos medios para la adquisición de producto turístico para los clientes.

La pregunta (P5), las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que la agencia de viajes Ecuahorizons, debe de replantear las actividades del negocio con base a una planificación de todas las áreas de

trabajo de la agencia y, sobre todo, con proveedores de servicios complementarios necesarias para las actividades dentro de la agencia de viajes.

En correspondencia a (P6) las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que la agencia de viajes Ecuahorizons, debe adoptar una perspectiva enfocada a servicios y productos turísticos asistidos con procesos automatizados, ya que ante esta nueva realidad los operadores y agencias de viajes están implementando para ofrecer los productos turísticos mediante soluciones tecnológicas y servicios online.

En concordancia a (P7) las entrevistadas N1 – N2, manifiestan que la agencia de viajes debe desarrollar estrategias digitales, donde las actividades manuales sean automatizadas mediante aplicaciones tecnológicas que limiten el contacto e interacción de los clientes y los miembros de la microempresa, y a la vez proveer de la información servicios y productos turísticos que la agencia de viajes oferta a los clientes.

De la entrevista aplicada a los colaboradores de la microempresa Ecuahorizons, se concluye que es necesario elaborar un modelo de gestión acorde con la nueva realidad en la que se encuentra el sector del turismo. Además, se deben adoptar las estrategias y procedimientos que permitan la transformación de la microempresa aprovechar los distintos recursos tecnológicos de tal forma que le permitan a la agencia eliminar procedimientos y actividades manuales y de contacto con los turistas.

Por otra parte, se hace necesario una transformación de la forma de trabajar frente a esta nueva realidad, por lo que se debe definir un nuevo modelo de gestión bajo demanda de los distintos productos y servicios que la microempresa Ecuahorizons provee para los clientes, esto le permitirá sin duda ser más eficaz en la administración de la organización.

6.2 Discusión de los resultados

El turismo tiene una contribución del 2% respecto del (PIB), lo que significa un ingreso representativo para la economía del Ecuador, según datos del segundo trimestre del año 2020 esta industria ha reportado una caída del 100% de los rubros producto de la actividad turística. Esto pone en evidencia que el sector del turismo está en una situación crítica que es consecuencia directa de la emergencia global del COVID 19, y de las restricciones globales del movimiento de personas tras la emergencia global decretada Ecuador.

Por otra parte, la economía de los ecuatorianos que está atravesando un alto nivel de incertidumbre, pone de manifiesto a una baja demanda de productos y servicios requeridos por los turistas, otro factor que influye en la actividad turística son el conjunto de medidas adoptadas por el gobierno tras la pandemia, las restricciones de movilidad que son condiciones que inciden directamente en la recuperación de las actividades turísticas y sobre todo afecta a las actividades económicas de las agencias de viajes.

En la actualidad el sector turístico debe ahondar los esfuerzos y buscar las alianzas y consensos que son de importancia estratégica para el turismo, esto debido a que es la segunda economía del país en la generación económica y del desarrollo social. Además, este sector aporta en la inversión de la economía en la provincia y del país

Si bien el turismo se ha visto golpeado ante la crisis del COVID-19, también es cierto que esto ha dado lugar a una nueva forma de hacer turismo, esto exige a la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra, pensar en nuevos escenarios en los cuales llevar a cabo el modelo de negocio acorde a la nueva realidad del sector turístico.

6.3. Propuesta modelo de gestión Ecuahorizons

Modelo de gestión para la agencia de viajes Ecuahorizons

6.3.1. Antecedentes

Es una empresa que opera como una entidad del ámbito de prestación de servicios turístico bajo el nombre comercial de agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, tiene su sede en la provincia de Imbabura ciudad de Ibarra, la empresa fue creada el 03 de abril de 1997. Ecuahorizons CIA Ltda, a lo largo de estos años de permanencia en el mercado, se ha enfocado en ser una operadora de servicios turísticos, que emplea a 12 personas y que producto de la emergencia global al 2020 tiene 3 empleados. Respecto a los estados financieros la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, a lo largo de su permanencia en el mercado reportó ingresos de un 26% anual hasta el año 2016, y que a partir de esta fecha esta ha venido registrando un crecimiento negativo (-) del 11% anual.

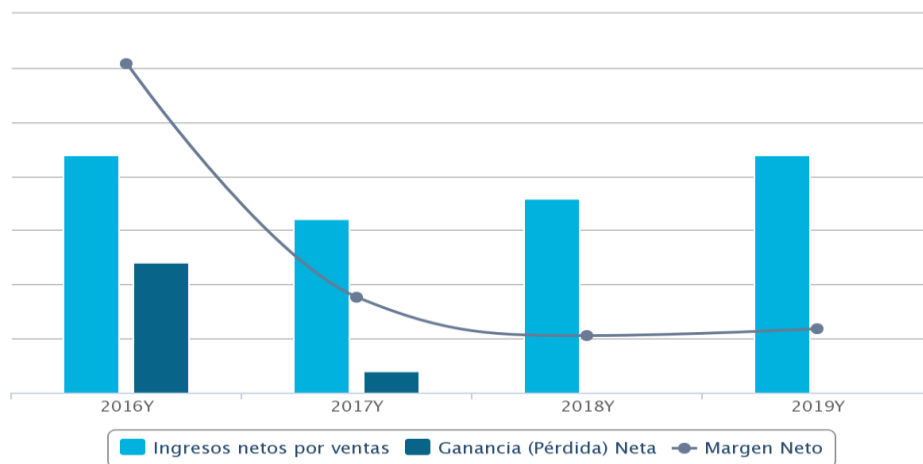


Figura 2. Datos financieros Ecuahorizons
Fuente: Ecuahorizons CIA Ltda 2020

Del análisis preliminar del negocio Ecuahorizons CIA Ltda, no tiene implementado una estructura funcional con base a roles y funciones para el talento humano que opera en la agencia. Las falencias se detallan a continuación.

- No hay procesos definidos para la gestión de la agencia.
- No se han definido roles para el personal
- No tiene implementado aplicaciones tecnológicas para la gestión del negocio
- La gestión de los servicios los realiza a través de hojas electrónicas.

- No dispone de sitio web para la consulta de los viajeros.
- No hace uso de redes sociales

Los factores antes mencionados representan el diagnóstico situacional de Ecuahorizons CIA Ltda, y que refleja la forma de cómo se ha venido manejando a lo largo de estos últimos años, donde se mantiene la misma oferta y demanda de servicios turísticos.

6.3.2. Tipos de servicios turísticos Ecuahorizons CIA Ltda

Del análisis de los tipos de servicios turísticos que la agencia de viajes Ecuahorizons oferta a los turistas estos se detallan a continuación:

- Paquetes turísticos
- Alojamiento
- Transporte
- Alimentación
- Renta de vehículos
- Circuitos turísticos
- Guía de turístico
- Traslados

6.3.3. Justificación de la propuesta

La agencia de viajes Ecuahorizons es una microempresa cuya actividad económica está centrada en la oferta de servicios turísticos y por la emergencia global ha tenido que adaptarse a la nueva normalidad;, para ello se propone darle un giro al negocio a través de una propuesta que permita continuar en el mercado a través de la adopción de un conjunto de estrategias para la promoción y difusión de la agencia haciendo uso de las distintas herramientas de marketing digital, aplicaciones

tecnológicas, uso de redes sociales articulados a un modelo de gestión que le permitan a la agencia de viajes tener presencia en el mercado nacional e internacional.

6.3.4. Objetivos de la propuesta

Diseñar una propuesta a través de un modelo de gestión para la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra.

- Analizar el estado situacional de la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra, en cuanto a la prestación de servicios turísticos.
- Diseñar un modelo de gestión mediante la definición estrategias para la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra.

6.3.5. Desarrollo de la propuesta

El modelo que se propone para la agencia de viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra, tiene un enfoque bajo procesos y soportado en una solución tecnológica el cual le permitirá una competitividad acorde al estado del turismo, así como a la dinámica de los mercados frente a la pandemia, este enfoque de procesos como la clave del éxito para la agencia de viajes frente a esta emergencia del COVID-19.

Frente a la situación del turismo a nivel global y en particular la viajes Ecuahorizons de la ciudad de Ibarra, se propone diseñar un modelo de gestión que le permita a la agencia de viajes disponer de la información necesaria para los clientes mediante una aplicación online, definiendo un proceso de comunicación directa con los potenciales clientes de tal forma que la agencia pueda alcanzar una demanda de los clientes. Para el diseño del modelo de gestión se determinó cuatro factores fundamentales que parten de un análisis situacional actual de la agencia de viajes Ecuahorizons, esta información permitió conocer técnicamente los pro y contras que tiene la empresa en el

contexto tecnológico, económico, organizacional y competitivo de tal forma que se pueda desarrollar un modelo de gestión acorde a la situación actual de la agencia.



Figura 3 Elementos del modelo de gestión
Elaborado por Maribel Martínez (2020)

Direccionamiento estratégico: Para esto se propone la formulación del fin y propósito de la Agencia Ecuahorizons CIA Ltda. frente a la nueva realidad del sector empresarial de servicios de turismo en el que se desempeña la agencia de viajes.

6.3.6. Análisis macro de la agencia de viajes Ecuahorizons

En este apartado se hace necesario a nivel macro del entorno estratégico en el cual realiza las actividades la agencia de viajes Ecuahorizons, para ello se determina. La matriz PEST tomó en cuenta cómo estos inciden en el desenvolvimiento de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, así como la situación actual del turismo frente a la nueva realidad de la emergencia global COVID.



Figura 4 Análisis tecnológico y social
Fuente: López (2015)

El análisis de estos factores permitió conocer el estado de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se encuentra actualmente llevando sus operaciones comerciales.

6.3.7. Análisis interno de la agencia de viajes Ecuahorizons

La matriz de análisis interno permitió determinar las fortalezas y debilidades de la agencia Ecuahorizons; el enfoque de análisis parte de la capacidad directiva que esta tiene para ser rentable según las áreas funcionales donde se evaluaron los aspectos críticos para la organización que se detalla a continuación.

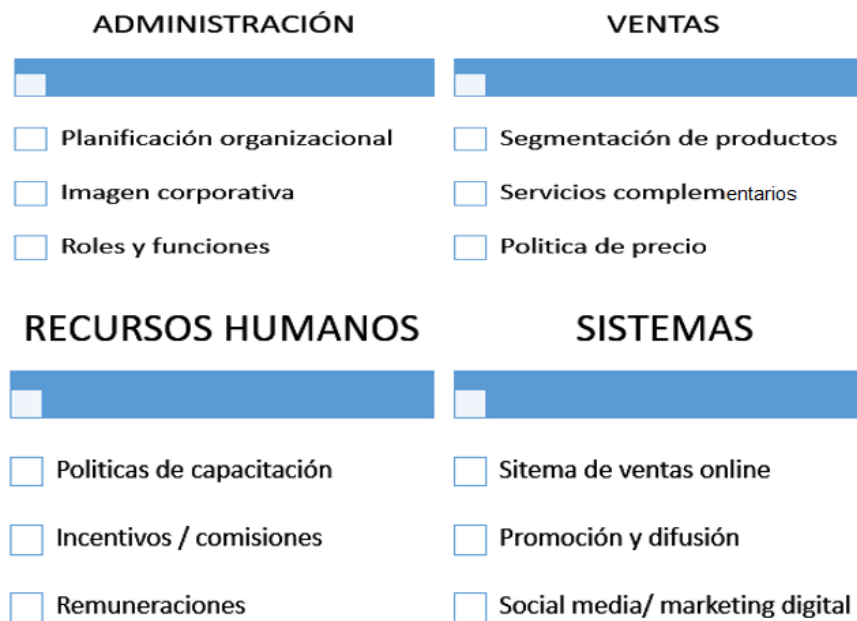


Figura 5 Análisis interno recursos humanos y sistemas

Fuente: López (2015)

Una vez realizada la valoración de los factores internos, así como los externos de la agencia de viajes se procedió al establecimiento del análisis FODA

6.3.8. Análisis FODA de la agencia de Ecuahorizons

El análisis FODA de la agencia de viajes Ecuahorizons, permite conocer los factores positivos y negativos que se detallan a continuación:

Tabla 2*Análisis FODA de la agencia de viajes Ecuahorizons*

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Imagen corporativa	O1	Ubicación geográfica de la agencia
F2	Calidad de productos y servicios	O2	Segmentación de productos
F3	Servicios complementarios	O3	Estructura organizacional
F4	Cartera de clientes	O4	Roles y funciones del RRHH
F5	Experiencia en el mercado turístico	O5	Uso de social/Media y sistemas online

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Sistema de ventas online	A1	Competencia desleal
D2	Estrategias de ventas online	A2	Restricciones movilidad
D3	Uso de social media	A3	Pandemia global
D4	Sistema de información de usuarios	A4	Facturación online
D5	Capacitación del talento humano	A5	Presupuesto de la agencia
D6	Viabilidad de las estrategias	A6	COVID 19
D7	No dispone de infraestructura TI	A7	Desaceleración económica

Fuente: Ecuahorizons CIA Ltda 2020

Una vez realizado el análisis FODA de la agencia de viajes tiene los datos necesarios que permite conocer el estado en el que encuentra la agencia y a partir de estos datos se propone un conjunto de estrategias del modelo de gestión que permitan aprovechar los aspectos positivos de la empresa y a la vez minimizar el impacto de las debilidades y amenazas dentro de la institución.

6.3.9. Direccionamiento estratégico de la agencia de viajes Ecuahorizons

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la agencia de viajes y su permanencia en el mercado turístico.

6.3.10. Formulación de la misión

Para determinar la misión de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se ha considerado los siguientes factores determinantes: filosofía de la empresa, mercado, objetivos, principios y valores que permitirá encaminar el accionar de la agencia de viajes.

¿Quiénes somos? Agencia de viajes Ecuahorizons

¿Qué buscamos? La oferta de servicios turísticos en la provincia de Imbabura. Así como la venta de productos turísticos integrales.

¿Por qué lo hacemos? Brindar experiencia de viajes únicas para los clientes. La excelencia en la prestación de servicios personalizados con miras en la satisfacción de las necesidades de los clientes de la agencia, bajo políticas de la agencia, valores, compromiso y responsabilidad con nuestros clientes, socios y colaboradores.

¿Para quienes trabajamos? Para nuestros clientes

MISIÓN

La agencia de viajes Ecuahorizons, es una empresa que brinda asistencia y asesoría profesional a todos aquellos clientes que necesiten un producto o servicio turístico en la provincia de Imbabura. Nos esforzamos siempre en brindar una respuesta rápida, precisa y eficiente a nuestros clientes, centrado en la satisfacción de los clientes mediante la prestación de servicios.

6.3.11. Formulación de la visión

Para elaborar la visión la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se ha determinado el QUÉ, se necesita conseguir para tener un mayor sostenimiento de crecimiento a largo plazo, y que obedece a un estado futuro en el cual la agencia de viajes espera cumplir con los objetivos organizacionales.

Horizonte de tiempo 2020 – 2025.

¿Cómo será la agencia al transcurrir del tiempo? Consolidación en el mercado turístico y referencia empresarial dentro de la zona de incidencia.

¿Cuáles son las metas que rigen la agencia en el tiempo? Posicionamiento en el mercado como una agencia referente del sector turístico.

¿Cuáles son los valores clave de la agencia? La excelencia en la prestación de servicios, eficiencia organizativa, calidad de servicios, respeto, responsabilidad.

¿Hacia dónde se dirige? Mercado nacional e internacional.

VISIÓN

Para el año 2025 la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda se consolidará como una empresa de referencia del sector turístico por su eficiencia organizativa, calidad de servicios, respeto, responsabilidad siendo reconocida en el mercado nacional e internacional.

6.3.12. Valores institucionales

Los principios corresponden a la forma en que la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda trabaja en la cotidianidad con los clientes y representan la esencia y razón de ser de la empresa. Dentro del accionar de la agencia de viajes se define el conjunto principios que rigen la conducta de quienes conforman la agencia de viajes Ecuahorizons.

Clientes. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes es un factor clave para el éxito de la agencia.

Integridad. El compromiso de quienes formamos parte de la agencia de viajes Ecuahorizons en ser honestos, éticos y justos en cada una de las actividades.

Calidad. El compromiso de quienes formamos parte de la agencia de viajes Ecuahorizons en brindar y ofertar servicios de primera a nuestros clientes.

Responsabilidad. El principal valor que destaca es el cumplimiento de cada uno de nuestros compromisos con los clientes respecto a los productos y servicios contratados.

6.3.13. Determinación de los objetivos estratégicos agencia Ecuahorizons

Los objetivos estratégicos que se proponen para el diseño del modelo de la agencia de viajes Ecuahorizons, se han definido tomando en cuenta el giro del negocio, la situación actual del sector turístico frente al COVID 19, con el fin de que la agencia pueda alcanzar la misión y visión definida dentro del modelo.

Rentabilidad. Conseguir un crecimiento de ventas a través de servicios de ventas online, así como la prestación de servicios integrales para clientes internos y externos.

Productividad. Incrementar las ventas de nuestros productos y servicios mediante la implementación de una plataforma tecnológica online.

Diseño imagen. Lograr el posicionamiento de la imagen corporativa a través de campañas de marketing digital.

Desarrollo profesional. Capacitación continua que permita fomentar el desarrollo profesional para lograr un mejor desempeño de nuestros colaboradores.

6.3.14. Implementación de Ecuahorizons CIA Ltda

Una vez realizado el análisis situacional de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se define un conjunto de estrategias mediante la caracterización de las oportunidades y fortalezas de mayor importancia, permitiendo la aplicación de un modelo de gestión acorde a las necesidades de la agencia y que se detalla a continuación.

Estrategia (E1). Rediseño de la marca turística de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.

Estrategia (E2). Diseño de una plataforma tecnológica online para las transacciones comerciales de los servicios turísticos que oferta la agencia de viajes Ecuahorizons.

Estrategia (E3). Promoción y difusión de la agencia de viajes a través de la utilización de marketing digital y técnicas de posicionamiento de la agencia de viajes mediante el uso de redes sociales (Social media).

Estrategia (E4). Capacitación del personal en el aspecto de atención a los clientes y sobre el manejo de sistemas de ventas y facturación online.

6.3.15. Marca turística Ecuahorizons CIA Ltda

Para la implantación de las estrategias que conforman el modelo propuesto para la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda se debe tener en cuenta la gestión del recurso humano donde la inserción de estrategias es fundamental para el mejoramiento organizacional. En este contexto es importante tener en cuenta la visión y la mejora continúa teniendo como base los colaboradores, las condiciones laborales que repercuten directamente en la productividad de las operaciones de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.

Estrategia (E1). Rediseño de la marca turística de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda

El principal objetivo de diseñar una marca de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda es conseguir que el posicionamiento de la empresa en el público objetivo, que sea reconocida y esté presente en nuestros clientes, la imagen corporativa que se propone tiene relación directa con los objetivos estratégicos y del modelo de negocios que se forma en torno a la empresa y que tiene correspondencia con el prestigio e identidad de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda de la ciudad de Ibarra.

Para el diseño de la imagen corporativa de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se propone una ficha la cual se detalla a continuación:

Descripción. Se propone el diseño de la imagen corporativa para la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda. Con el fin de que la agencia se posicione en el mercado turístico de la provincia de Imbabura.

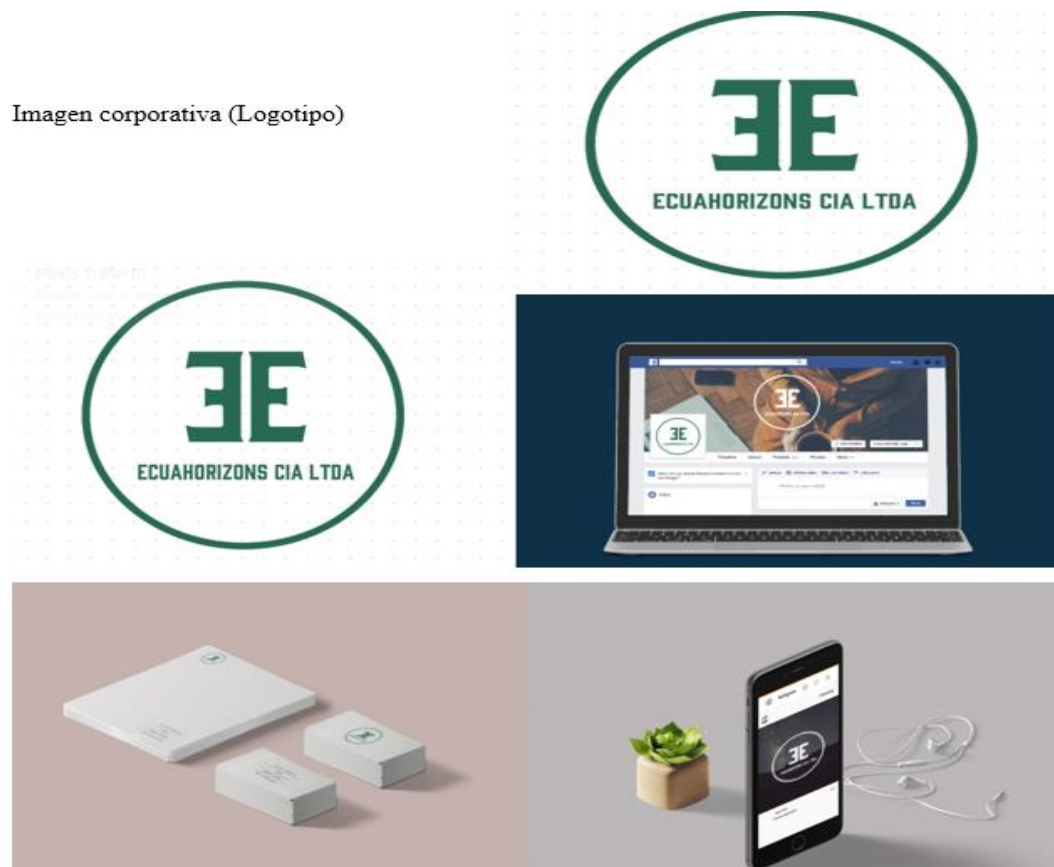


Figura 6 Análisis interno recursos humanos y sistemas

Fuente: Ecuahorizons CIA Ltda.

Uso del logotipo de la empresa en distintos productos promocionales, así como dentro de la infraestructura física, así como en equipos de computación, esto permitirá reafirmar el compromiso del personal y de la empresa para con los clientes.

Descripción: Se propone el diseño de distintos productos promocionales, con el fin de que la agencia se posicione en los clientes y público en general de la ciudad de Ibarra.



Figura 7 Imagen corporativa Ecuahorizons CIA Ltda.
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

6.3.16. Plataforma de venta de servicios online

Respecto a la gestión de las actividades de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda se propone el desarrollo de una plataforma tecnológica de venta de servicios turísticos online. Esto le permitirá optimizar los tiempos de respuesta respecto a la gestión global de la agencia y a la vez disponer de datos e información de ventas, reservas, servicios, paquetes, alojamiento, traslados entre otros procesos que se pueden realizar online.

Estrategia (E2). Diseño de una plataforma tecnológica online para las transacciones comerciales de los servicios turísticos que oferta la agencia de viajes Ecuahorizons.

La Figura. 8, muestra la propuesta de la plataforma tecnológica asociada al modelo de gestión de ventas online para la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.

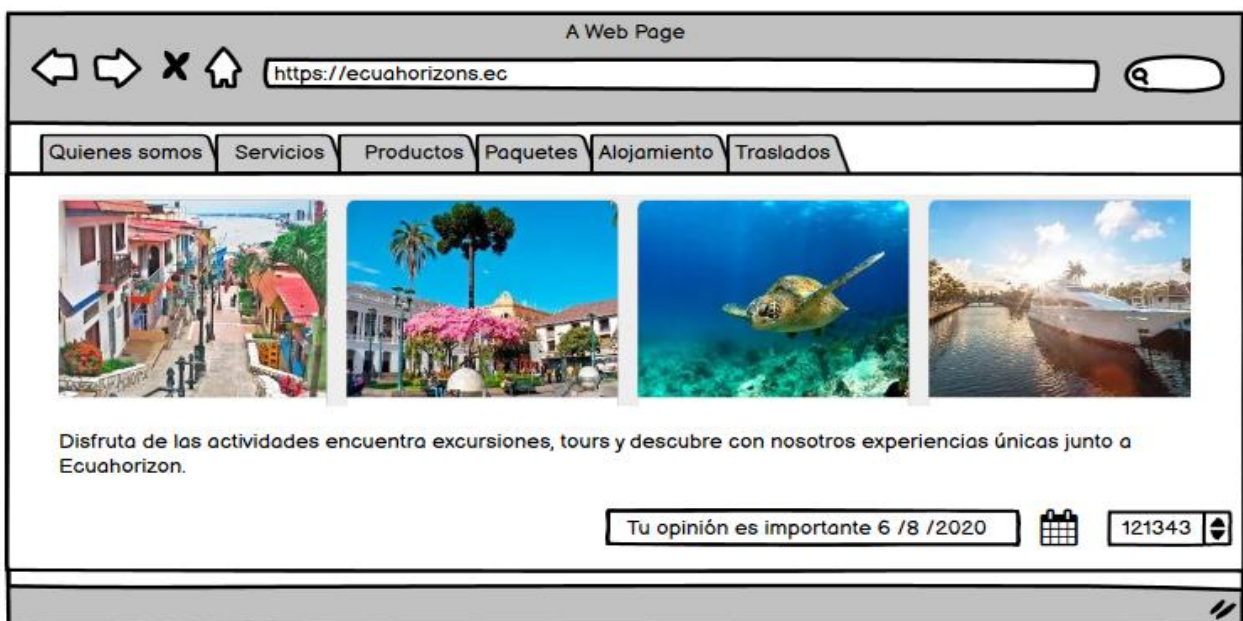


Figura 8 Plataforma tecnológica Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

La propuesta de la plataforma está definida en dos partes, la parte de administración para uso del personal y usuarios de la agencia de viajes la Ecuahorizons CIA Ltda, que se detalla a continuación.



Figura 9 Interfaz quienes somos Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

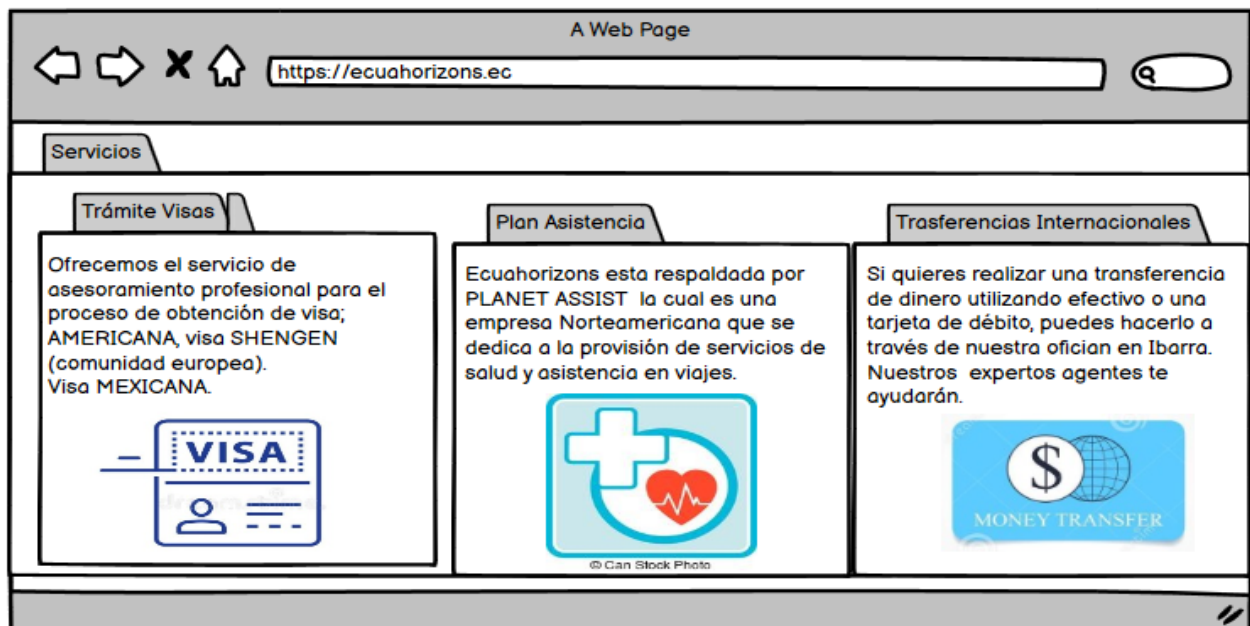


Figura 10 Interfaz servicios Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

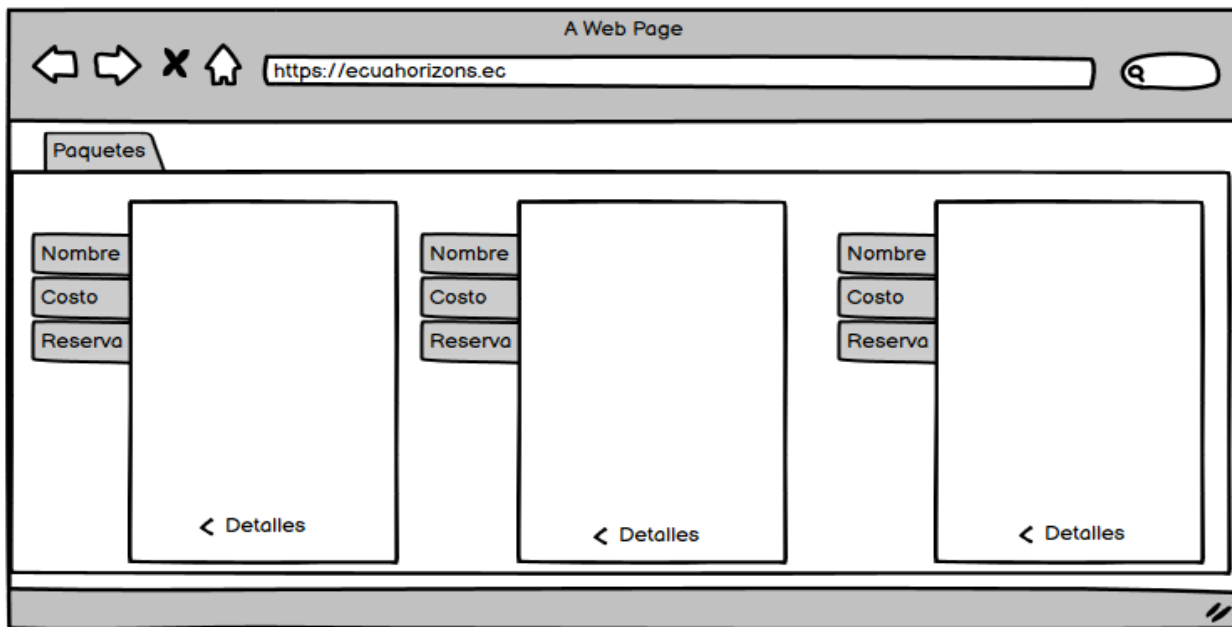


Figura 11 Interfaz paquetes turísticos Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)



Figura 12 Interfaz contactos Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

6.3.17. Posicionamiento de la marca mediante marketing de social media

En el posicionamiento de la marca mediante marketing digital es necesario definir políticas de publicidad en Social Media como un eje fundamental para la agencia de viajes y sobre todo es la estrategia de información y comunicación con el cual Ecuahorizons CIA lida, potencia en éxito del negocio en la actualidad y sobre todo es el medio por el cual generar una activación económica ante la pandemia del COVID 19.

Estrategia (E3). Posicionamiento de la marca a través de marketing digital.

La incorporación de redes sociales como: Facebook (Fan page), Instagram, son las redes sociales por las cuales posicionar la marca, la imagen, los productos y servicios cuyo objetivo es de generar un vínculo de fidelidad con los clientes.

Descripción: Corresponde al diseño de marketing digital para el posicionamiento de la marca, así como la promoción y fidelización de los clientes agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.

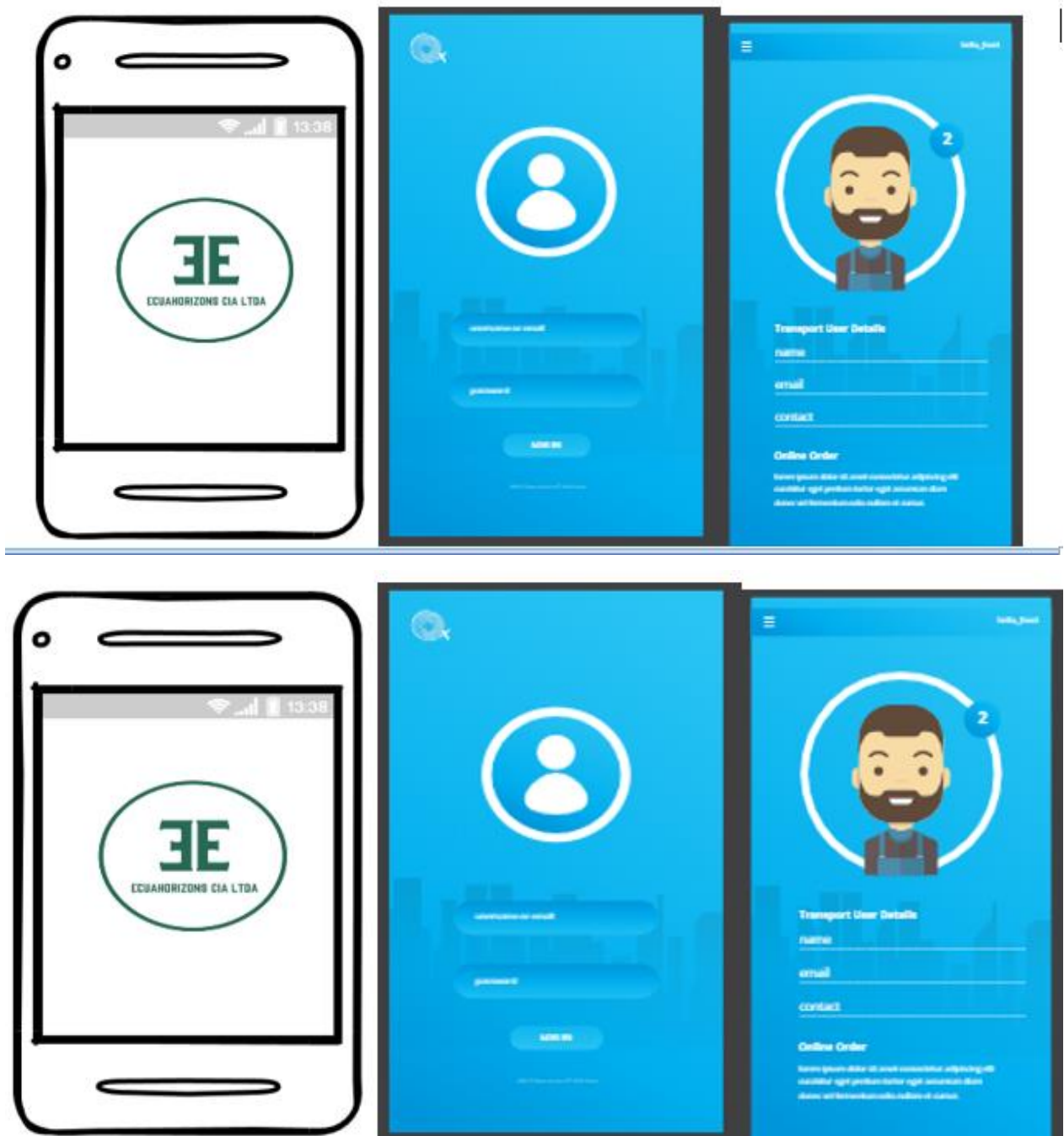


Figura 13 Aplicación móvil Ecuahorizons CIA Ltda
 Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

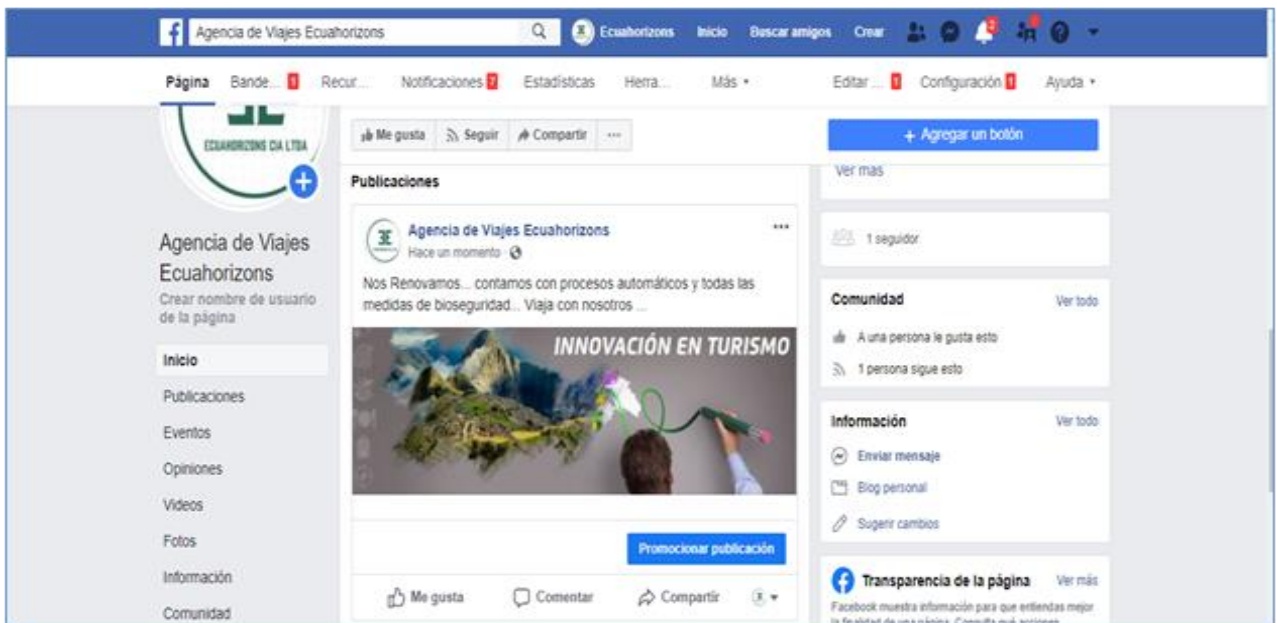


Figura 14 Posicionamiento de la agencia en medios Social Media
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

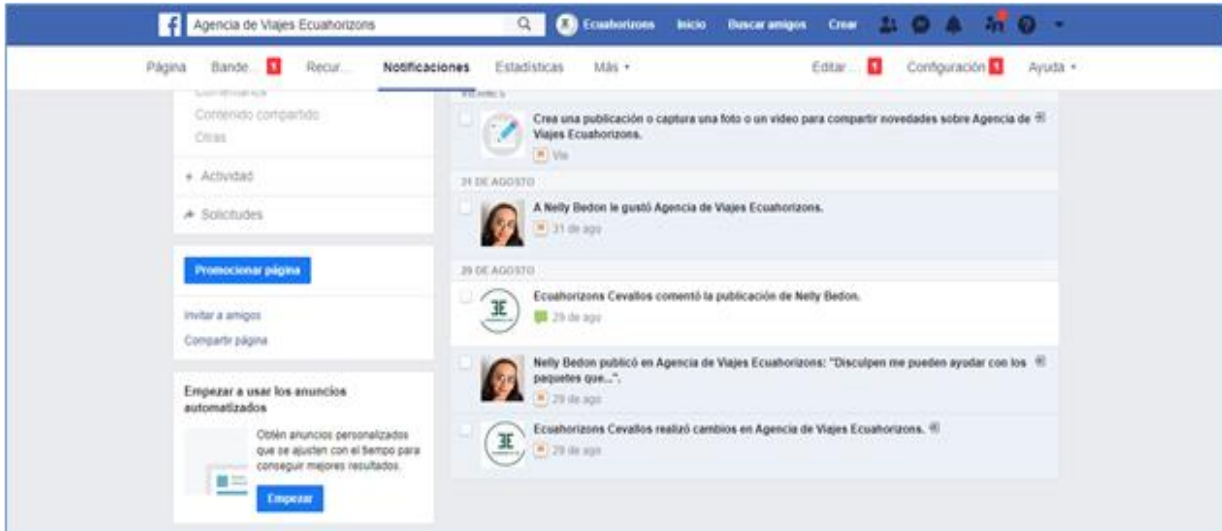


Figura 15. Marketing digital Social Media Ecuahorizons CIA Ltda
Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

Es importante considerar que esta estrategia de social media es el método por el cual en la actualidad y frente a la nueva realidad del sector turístico las redes sociales son el elemento esencial para posicionar la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.

El éxito de la aplicación de esta estrategia radica en la generación de contenido para cada tipo de producto o servicios y sobre todo direccionado a un segmento de clientes de la empresa, ya que se debe hacer un análisis del público objetivo, gustos, características y necesidades del turista.

6.3.18. Capacitación del personal de la agencia de viajes

La formación profesional acompañada de una capacitación adecuada a las funciones y del personal es una estrategia garantiza la calidad en la atención y sobre todo al servicio de los clientes de la agencia de viajes Ecuahorizons.

Estrategia (E4). Capacitación del personal en el aspecto de atención a los clientes y sobre el manejo de sistemas de ventas y facturación online

Tabla 3

Capacitación del personal de la agencia de viajes

Nombre: Plan de capacitación	Presupuesto	\$500,00
Descripción	Se propone la capacitación para la gestión de los procesos y actividades por parte del personal de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda.	
Atención cliente	Un factor importante dentro del modelo de gestión es el cliente por lo tanto se propone que la agencia de viajes capacite al personal que trabaja en la empresa.	
	La capacitación en atención al cliente permite fortalecer las competencias de los operadores de servicios turísticos a cargo de brindar atención y excelencia en la calidad de los servicios turísticos	
	Dentro del modelo de gestión se propone la adopción de una plataforma de ventas online, por lo tanto, el personal debe conocer	

Uso de sistemas	el funcionamiento de la misma, ya que en la actualidad todas las organizaciones dependen en un 80% del dominio y de herramientas informáticas para la atención del negocio.
Contenido digital	Es importante la formación y capacitación de contenidos digital, que será la información que se utilizará en las distintas redes sociales de la agencia.
Ofimática	Se debe capacitar en el manejo de las distintas herramientas utilitarias de ofimática, ya que esto facilitará el desarrollo de las actividades de cada uno de los trabajadores de la agencia.
Comunicación asertiva	La comunicación asertiva es una habilidad de gran valor que tiene como finalidad comunicar de manera eficaz con los clientes.

Fuente: Elaborado por Maribel Martínez (2020)

CONCLUSIONES

- La agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, es una microempresa del sector turístico que tiene vigencia en el mercado turístico por más de veinte años, y que desde su inicio hasta la fecha no ha transformado la forma de hacer negocio a la nueva demanda del turismo, no tiene presencia en el mercado online y sobre todo el modelo de gestión no responde a las necesidades y crecimiento del mercado global del turismo.
- Por otra parte, la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, tiene una estructura funcional definida mediante funciones claramente establecidas, sin embargo, frente a la nueva realidad estas ya no se ajustan al modelo de gestión actual de la agencia. La gestión, la prestación y promoción de los servicios turísticos los realiza en medios tradicionales, no tiene presencia en las redes sociales y medios digitales, lo que la pone en desventaja ante la competencia.
- De los resultados se puede concluir que la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, no tiene un modelo de gestión acorde a la dinámica de los negocios actuales y sobre todo que le permitan ser competitivo ante la nueva realidad de la emergencia sanitaria del COVID 19. Se concluye que no tiene proceso de gestión y de servicios mediante soluciones tecnológicas, aplicación web y demás medios online.
- De la entrevista aplicada al Gerente de la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, se concluye que el modelo de negocio actualmente está pasando por una situación compleja, producto de la emergencia y de la disminución de ingresos económicos a causa del COVID 19, a esto hay que sumarle la falta de visión para adoptar procesos automatizados mediante servicios online y de marketing digital.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, debe adoptar una solución tecnológica integral mediante la prestación de servicios online, gestión a través de procesos automatizados mediante sistemas informáticos para que se pueda ofertar los distintos servicios a los turistas sin necesidad de asistir presencialmente a la agencia de viajes.
- Por otra parte, se recomienda el diseño de un modelo de negocio acorde a la nueva realidad donde el diseño de la marca de imagen sea un factor diferenciador en la forma en que la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, sea reconocida en internet, esto le permitirá el posicionamiento de la misma mediante transacciones de oferta y demanda de los servicios turísticos mediante sistemas online para los clientes.
- Se recomienda que la agencia de viajes Ecuahorizons CIA Ltda, adopte un modelo de negocio de ventas de productos y servicios online, que esté alineado con la gestión de la agencia, ofertar productos para los clientes de forma simplificada. Aumentando de esta forma la conversión de actividades aisladas a procesos claramente definidos en un modelo de gestión integral que responda y se articule a un conjunto de estrategias que apunten a los objetivos organizacionales de la agencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bárcena, V. (2015). Planificación Estratégica e Indicadores. México: ILPES-CEPAL.
- Brune, I., & Belzunegui, Á. (2011). Redes sociales como fuente de capital social: una reflexión sobre la utilidad de los vínculos débiles. RISTI [Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao], no. 3, 2009, p. 13+. Gale Academic OneFile, 30.
- Capece. (2016). Análisis del desarrollo del turismo. Obtenido de <https://polimundo.com/>
- Cavassa, C. R. (2018). Definición de Servicio Turístico. Betiana -Italia: Antonietti.
- Chiavenato, I. (2018). Comportamiento organizacional. España: McGraw-Hill Interamericana / 978-1-4562-5663-0.
- Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano. Madrid -España: McGraw Hill.
- Daley, B. (2020). Turismo en tiempos de COVID-19: De la masificación al distanciamiento social. págs. <https://theconversation.com/turismo-en-tiempos-de-covid-19-de-la-masificacion-al-distanciamiento-social-137567>.
- Dávalos, M. (2018). “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas con una división lógica del trabajo para alcanzar objetivos comunes, debido a que las organizaciones nacen para atender a las necesidades de las personas, intercambiando valor constantemente c. Scielo Pensam. gest. no.24 Barranquilla Jan./June 2008, 16.

- Dorsamy, M. (2017). Modelo de sistema de gestión de calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación. *Revista Scielo Form. Univ.* vol.7 no.6 La Serena 2017, 156.
- Escobar, C. C. (2018). Organización empresarial: características, objetivos y tipos de organización. *ingeniería e investigación*, 15.
- Escobar, P. (2018). Competency-Based Work Management, Enterprise Model and its Subjective Effects. A View from Critical Social Psychology. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 18.
- Figuerola, N. (2019). Analysis of corporate management models for productive, social and economic development. *Revista Spacios* ISSN 0798 1015, 5.
- Garrido, G., & Duran, S. (2016). Strategic planning process: stages carried out in small and médium size Enterprise to optimize competitiveness. *Revista Espacios* ISSN 0798 1015, 37.
- Goeldner, & Ritchie. (2017). *TURISMO Planeación, Administración y Perspectivas*. México: Gesteopolis.
- INEC. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/851>
- Lamboggia, J. C. (2014). *Análisis del turismo y su importancia económica en América Latina: El caso del Ecuador*. Quito: Flacso.
- López Giraldo, J & Beltrán Ríos, J (2018). *Fundamentos de un modelo de gestión: Medellín, Colombia*.

- López, H. (2016). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. Revista de turismo y patrimonio cultural Vol. 12 No 2 págs. 453-466 2016, 89.
- López, P. S. (2015). Diseño de un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1188/1/76032.pdf>
- MINTUR. (2019). Marco Legal de las Actividades Turísticas. Quito-Ecuador: Senplades.
- Navarro, E. M. (2015). Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño organizacional. Publicacions de Universitat Jaume I, D.L. 2015., 31.
- OMT. (2010). Turismo Sostenible: Importancia en el cuidado del medio ambiente. Obtenido de <https://riat.ugalca.cl/index.php/test/article/view/218>
- Ramírez, A., & Padilla, G. (2018). La Dirección Estratégica. Fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial. Paraguay: CECSA.
- Ramirez, D. P. (2018). Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28, 36.
- Rodríguez, I. E. (2012). Innovación de procesos en la gestión turística: OmniaSciencie IC, 2015 – 11(2): 147-165 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214, 14.
- Rojas, P. (2016). Proposal of a maintenance management model and its main support tools. Scielo Ingeniare. Rev. chil. ing. vol.21 no.1 Arica abr. 2016, 15.
- Rojas, S. A. (2015). La Actitud Emprendedora: Espíritu que enfrenta los retos del futuro. México: Mcgraw Hil.

- Salamanca, G. (2017). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones, un reto de la gestión de las organizaciones. *Revista Educación*, vol. 40, núm. 01, 2017, 17.
- Salamanca, Y. T. (2018). Model of Organizational Management Based on the Achievment Of Objectives. *Suma Neg.* 2018;5(11): 70-77, 8.
- Tamayo, Y. S. (2017). Model of Organizational Management Based on the Achievment Of Objectives. *Suma Neg.* 2014; 5 (11): 70-77 *Suma de Negocios* www.elsevier.es/sumanegocios, 8.
- Zabaleta, A. T. (2017). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte.* No. 12: 115-133, 2017, 20.
- Zelada, L. D. (2017). Fundamentos de la gestión organizacional. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 2017, Vol. XVII, No. 2 (jul-dic), pp. 27-48, 23.