UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL PLAN ESTRATEGICO PARA AGENCIAS DE VIAJES Y OPERADORAS DE TURISMO"

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Paulina Soledad Pazmiño López

Director:

MBA. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Ambato – Ecuador

Septiembre - 2015

Diseño un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

Por

Paulina Soledad Pazmiño López

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Maestría en Administración de
Empresas con mención en Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Septiembre 2015

Diseño un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Amparito Perez Barrionuevo, MG
Miembro Calificador

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Septiembre 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Maestría en Administración de Empresas con mención en Planeación

Tema: "Diseñar un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo".

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. Paulina Soledad Pazmiño López

Director: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundario: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

Interturing es una compañía que abre sus puertas en el enero del 2010, acorde al crecimiento de turismo se constituye como Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, tanto para ofrecer turismo emisivo como también operar en el turismo receptivo.

El turismo actual ofrece diversidad de opciones, la estabilidad salarial es un síntoma que ha generado la movilización por turismo de cientos de personas en nuestro país y fuera de el sin embargo, una gran amenaza que se avecina son los portales de Internet que hoy en día están invadiendo nuestras pantallas, luego tenemos las compas de telemarketing que permiten adquirir servicios solo con una llamada, pese al riesgo que significa brindar los datos de pago a un desconocido han alcanzado un gran nivel.

Por esta razón el presente estudio a las Agencias de Viajes y Operadora de Turismo, determinara mediante las materias de: talento humano, planeación estratégica y gerencia empresarial, recibidas en la carrera de post grado, como extender la vida empresarial y que soluciones deberán tomar en tiempo de crisis.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Paulina Soledad Pazmiño López, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802944718, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en **Maestría en Administración de Empresas con mención en Planeación**, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Paulina Soledad Pazmiño López
1802944718

Dedicatoria

El presente trabajo les dedico con mucho amor a mis dos hermosos hijos Juan Sebastián y José Martín quienes me han dado el aliento y la fuerza para culminar otra etapa de mi vida. A mi familia que con su apoyo me han brindado la confianza suficiente para emprender un nuevo reto profesional.

Reconocimientos

El primer reconocimiento a Dios quien me dio oportunidades como esta, de crecer profesionalmente con este nuevo reto en mi carrera y poder culminar mi maestría.

Mis reconocimiento a las personas que con su paciencia me hay ayudado para que no me rinda durante mis estudios, de manera especial a mi Director de Tesis Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA quien me guio en el proceso de desarrollo.

Resumen

El modelo de gestión basado en el plan estratégico que a continuación se presenta se enfoca en el mejoramiento continuo de las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo, las cuales requieren innovar constantemente sus procesos administrativos mediante la aplicación de estrategias corporativas, con el fin de fortalecer sus ventas y lograr un marcado posicionamiento en el mercado. Para la consecución del presente estudio, se planteó el marco teórico en el que se basa el Modelo de Gestión, aquí se toman en cuenta los conceptos primordiales del tema, posteriormente se realizaron encuestas a clientes de otras agencias de viajes para conocer su nivel de aceptación hacia nuevas marcas al igual que a los clientes internos de la empresa donde se obtuvo el nivel de satisfacción que existe actualmente. Con esta información recaudada se construyeron las herramientas del modelo de gestión y se fundamentaron los objetivos del estudio, esto determinó las estrategias aplicables y se realiza una encuesta de aceptación de la propuesta a un experto el Sr Fidel Murgueytio gerente de la mayorista Maxitravel, la cual tuvo amplia aceptación y se determinó los 3 factores importantes a tomar en consideración: Visión, Misión y FODA. Finalmente se resumen las conclusiones y recomendaciones que son producto del Modelo de Gestión, con las cuales se presenta el plan de negocios aplicable a este tipo de empresas de turismo.

Palabras clave: turismo, agencias

Abstract

A management model is based on the following strategic plan that is focused on continuous improvement of travel agencies and tourism operators, in which it is necessary to apply corporate strategies in order to strengthen sales and achieve a strong presence in the market. In order to develop this study, literature based on the management model was established, including the main concepts in regard of the topic and later, the customers from other travel agencies were surveyed to get to know the level of acceptance of new brands, and the internal customers, where the level of satisfaction of the current situation was measured. Once the information was gathered, the tools for a management model were developed, and the research's objective was established. All of these determined suitable strategies and also an acceptance' survey about the proposal to an expert Mr. Fidel Murgueytio who is the manager of the wholesaler Maxitravel, in which it was accepted and three important factors to be taken into account such as vision, mission and SWOT analysis were determined. Finally, conclusions and recommendations are summarized, which are the results of a management plan that shows a business plan to be applied in these type of tourism business.

Keywords: tourism, agencies.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ... iii

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ... iv

Dedicatoria ... v

Reconocimientos ... vi

Resumen ... vii

Abstract ... viii

Tabla de Contenidos ... ix

Lista de Tablas ... xii

Lista de Figuras ... xiv

CAPÍTULOS

1. Introducción ... 1

1.1. Presentación del trabajo ... 2

1.2. Descripción del documento ... 3

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo ... 4

2.1. Información técnica básica ... 4

2.2. Descripción del problema ... 4

2.3. Preguntas básicas ... 5

2.4. Formulación de meta ... 5

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación ... 5

2.6. Variable(s) ... 5

2.7. Objetivos ... 5

2.7.1. Objetivo General ... 5

2.7.2. Objetivos Específicos. ... 5

2.8. Delimitación funcional ... 6

3. Marco Teórico ... 7

3.1. Definiciones y conceptos ... 7

3.1.1. Acción ... 7

3.1.2. Agencia de viajes ... 7

3.1.3. Agencia emisora-receptora ... 8

3.1.4. Coaching ... 8

3.1.5. Diversificación de productos ... 8

3.1.6. El Benchmarking ... 9

3.1.7. El marketing turístico 9
3.1.8. El producto turístico 10
3.1.9. El posicionamiento 10
3.1.10. El turismo 11
3.1.11. El turismo productivo 11
3.1.12. Estrategia 12
3.1.13. Estrategias corporativas 12
3.1.14. Desarrollo organizacional 13
3.1.15. Indicadores de Gestión 13
3.1.16. La cadena de valor 13
3.1.17. La distribución turística 14
3.1.18. La marca 14
3.1.19. Mercadotecnia 15
3.1.20. Misión 15
3.1.21. Modelo de Gestión 15
3.1.22. Objetivos 16
3.1.23. Planificación Estratégica 16
3.1.24. Valores 17
3.1.25. Visión 17
3.2. El estado de Arte 18
3.2.1. Importancia del Turismo en la Economía 18
3.2.2. La comercialización turística versión 2039 18
4. **Metodología** 20
4.1. Diagnóstico 20
4.2. Método(s) aplicado(s) 20
5. Resultados 31
5.1. Producto final del proyecto de titulación 31
5.1.1. Análisis Estratégico: 31
5.2. Evaluación preliminar 31
5.2.1. Formulación de la Visión: 33
5.2.2. Formulación de la Misión 34
5.2.3. Valores y Principios Organizacionales 34
5.2.4. Matriz Factor Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, de Competencia PESTEC35
5.2.5. Matiz Perfil de Capacidad Interna PCI 37
5.2.6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA 38

5.2.7. Comparación OP – AM 39
5.2.8. MEFE Oportunidades – Amenazas 40
5.2.9. Comparación FT –DB 40
5.2.10. MEFI Fortalezas – Debilidades 41
5.2.11. Resumen de Estrategias 44
5.2.12. Matriz Estrategias Tácticas 44
5.2.13. Matriz Objetivos estratégicos 51
5.2.14. Indicadores de Gestión: 52
5.3. Análisis de resultados 54
6. Conclusiones y Recomendaciones 56
6.1. Conclusiones 56
6.2. Recomendaciones 57

APÉNDICES

Apéndice A.- Reporte de Ventas 58
Apéndice B.- Encuesta Cliente Externo 59
Apéndice C.- Encuesta Cliente Interno 60
Apéndice D.- Organigrama Estructural 61
Apéndice E.- Encuesta sobre aplicación del modelo de gestión 62
REFERENCIAS 63

Lista de Tablas

1. Segmentación Demográfica – Edad 21
2. Frecuencia de compra 21
3. Gustos y preferencias 22
4. Frecuencia de viajes 22
5. Análisis de la competencia 23
6. Motivos de compra 23
7. Posicionamiento de marca 24
8. Frecuencia actual de compra 24
9. Necesidades de compra 25
10. Nivel de satisfacción 25
11. Cuestionario clientes: Pregunta 11 26
12. Cuestionario clientes: Pregunta 12 26
13. Cuestionario personal operativo: Pregunta 1 27
15. Cuestionario personal operativo: Pregunta 3 28
16. Cuestionario personal operativo: Pregunta 4 28
17. Cuestionario personal operativo: Pregunta 5 29
18. Cuestionario personal operativo: Pregunta 6 29
19. Cuestionario personal operativo: Pregunta 7 30
20. Cuestionario personal operativo: Pregunta 8 30
21. Formulación de la Visión 33
22. Elaboración de la Misión 34
23. Valores y Principios Organizacionales 35
24. Matriz PESTEC 36
25. Matriz PCI 37
26. FODA 38
27. Comparación OP – AM 39
28. MEFE Oportunidades – Amenazas 40
29. Comparación de Fortalezas y Debilidades 41
30. MEFI Fortalezas – Debilidades 41
31. Matriz Fortalezas – Oportunidades 42
32. Tabla: Matriz Fortalezas – Amenazas 42
33. Matriz Debilidades y Oportunidades 43
34. Matriz Debilidades y Amenazas 43

35. Matriz de Estrategias 44
36. Matriz Estrategias Tácticas 45
37. Objetivos Corporativos de la propuesta 52
38. Indicador Financiero 53
39. Indicador Servicio al cliente 53
40. Indicador Abastecimiento 54
41. Cuestionario realizado a un experto en el área 54

Lista de Figuras

1. Figura del modelo de gestión 32

Capítulo 1

Introducción

Actualmente el turismo es el tercer ingreso en la economía del Ecuador, después de la exportación de banano y camarón, con la baja del petróleo desde junio del 2014 cuando ascendía a USD 115 el barril ha supuesto un duro revés para la economía Ecuatoriana según Diario EL COMERCIO, por esta razón se apunta realizar campañas turísticas, según [1] donde*," hace referencia al incremento del 14% de visitantes extranjeros a nuestro país la campaña Súper Tazón"* . [2] **"***refiere el estar entre las ciudades favoritas del mundo para visitarla dando a conocer como una fuente de turismo natural y un destino recomendable para visitar con grupos de cualquier edad".*

Por otro lado la regulación del sistema laboral que está vinculada a la producción y a los servicios es decir la relación social ha permitido que los viajes internacionales sean una opción para todo nivel social, en la actualidad se ha logrado que mucha gente que jamás imagino poder tomar un vuelo lo haga sin mayor inconveniente.

Sin embargo es un punto contradictorio explica [3] "*las Contribuciones Eco delta que rige desde el 2009 donde se incrementa de USD 5 a USD 20, misma rige para los boletos que son emitidos desde el Ecuador hacia el extranjero, para los vuelos chárter un incremento de USD 30 por cada persona que viaje desde el Ecuador hacia el extranjero. Esto con el fin de promover el turismo nacional y que la opción de quedarse dentro del país se maneje en cada feriado, un nuevo aporte, llamado Potencia Turística, regirá desde el 1 de marzo de 2015. El mismo indica que se hará un aporte de USD 10 por la emisión de cada pasaje aéreo que se emita al exterior con el fin de compensar el monto de aproximadamente 3 millones de dólares invertidos en campañas de tu*rismo".

Pese a todo esto, y refiere [4] **"***En el período enero septiembre de 2014 se alcanza el 14% de crecimiento en relación al mismo período del año 2013. El número de viajeros que ha ingresado al país 1´148.710, mientras que en el mes de septiembre 2014 se registran 118.195 ecuatorianos que salen al exterior, con lo cual se obtiene un crecimiento del 14% respecto las salidas realizadas en septiembre de 2013, y durante el período enero - septiembre de 2014 existe un crecimiento de salidas de ecuatorianos al exterior del 12% respecto al mismo período del año anterior".*

Según los indicadores de turismo del INEC, conjuntamente con el Ministerio de Turismo [5] "*el sector turístico ha crecido considerablemente, tanto en lo emisivo como en lo receptivo es así que ocupa el tercer lugar en los ingresos nacionales, el número de viajeros que ha venido al país en estos últimos cinco años llega a 1´364.057, de lo cual desde Colombia (24,8%) y de EEUU (18,1%) el mayor número de visitantes, mientras que el número de viajeros que han salido del país llegan a 1´137.875,00 los Estados Unidos el destino más visitado con un 37,3% de preferencia seguido por el Perú con 17,4%, de lo cual ha generado 1.251,3 millones de dólares en ganancia bruta y un superávit en la balanza turística de 264,3 millones de dólares".*

En el presente trabajo se realiza un Modelo de Gestión Basado en el Plan Estratégico para Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo, ya que se considera al turismo como un gran ingreso de economía nacional y es relevante para el modelo de negocio aplicable, en este estudio se incluye: análisis situacional de una agencia de viajes, fundamento del modelo de gestión y las herramientas para aplicar el modelo de gestión.

1.1. Presentación del trabajo

El presente estudio se realiza en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo INTERTURING CIA LTDA, cuya empresa se creó el 28 de diciembre del 2008, inicia todos los servicios de turismo que permiten conllevar dentro del ámbito legal, posteriormente en el 2013 se inicia con el servicio de Courier internacional con el debido permiso para dicha actividad.

El problema que presenta la empresa INTERTURING CIA LTDA, es la disminución de ventas por el bajo posicionamiento en el mercado al igual que la gran competencia que las ventas on line generan hoy en día, por esta razón se presenta un plan de negocios aplicable a las empresas de este tipo, mediante la información obtenida se realizará un plan estratégico de actividades que serán de uso adecuado para toda agencia de turismo, debido al incremento de sitios web y ventas por televisión, es necesario incrementar actividades que garanticen la vida de la empresa en un largo plazo, ofrecer a los clientes en un solo lugar el complemento de servicios de turismo nacional e internacional e incluso de Courier internacional.

Todas estas actividades permitirán que la empresa INTERTURING CIA LTDA vaya acorde a los cambios que el turismo genera tanto emisivo como receptivo, por eso es de total beneficio el Plan Estratégico que se aplique, el cual deberá estar acoplado al sistema de promoción turística del País, adaptarse a la matriz productiva que hoy en día está a la vanguardia de los cambios en el

sector del turismo.

1.2. Descripción del documento

El capítulo 1 presenta un análisis general de la situación actual de las agencias y operadoras de turismo, plantea el problema a resolver, efectúa el análisis interno y externo, presenta el trabajo y describe el documento a desarrollar.

El capítulo 2 reúne la información básica, define el problema especifico de la empresa, plantea la meta requerida, define los objetivos del presente modelo de gestión y plantea los pasos que lograra la propuesta,

El capítulo 3 comprende los conceptos que se derriban del tema propuesto y en base a los cuales se fundamenta el estudio en mención, aquí se establece que el tema de estudio tiene varios subtemas de los cuales se deriva el modelo de gestión.

El capítulo 4 emplea la siguiente metodología: encuestas y recolección de datos, obtenidos para el presente modelo de gestión que se realiza en la empresa INTERTURING CIA LTDA, y a los clientes de diversas agencias de la ciudad de Ambato y Latacunga.

El capítulo 5 es el resultado de los datos obtenidos, comprende un análisis interno de la empresa INTERTURING CIA LTDA, incluye Matriz FODA, PESTEC, PCI, mediante los cuales se determina las estrategias y los objetivos corporativos que se lograran.

El capítulo 6 abarca todas las conclusiones y recomendaciones del planeamiento de el modelo de gestión basado en el mejoramiento continuo de la empresa.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseñar un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

El problema principal que enfrenta la compañía INTERTURING CIA. LTDA. es la baja de ventas lo que impide cumplir con los objetivos empresariales propuestos, según Apéndice A donde refleja un nivel bajo de ingresos y la disminución de la cartera de clientes, producido entre otras, por la competencia de *website, telemarketing y ventas on-line* que se promocionan a través de la televisión o medios electrónicos, apertura de otras agencias de viaje, cambios constantes en las políticas y estrategia comerciales de los proveedores mayoristas de paquetes de turismo, baja rentabilidad en las comisiones, débil posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, la falta de indicadores de gestión, y la ausencia de un servicio integral para los pasajeros los cuales necesitan trasladarse desde y hacia los aeropuertos del país.

El presente plan está basado en aplicar todas las estrategias empresariales con el fin de cumplir los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo según la extensión y dimensión de la empresa, desarrollando un FODA el cual demuestre la factibilidad de desarrollar un nuevo Modelo de Gestión actualizado en marketing para las agencias de Viajes .

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No aplica

¿Por qué se origina? No aplica

¿Qué lo origina? Falta de posicionamiento en la mente del consumidor

¿Cuándo se origina? Desde el año 2012 debido al incremento excesivo en canales de venta y agencias nuevas

¿Dónde se origina? No aplica

¿Dónde se detecta? En el balance de pérdidas y ganancias que genera anualmente la empresa

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

Hipótesis de trabajo: No aplica.

Pregunta de estudio: No aplica.

2.6. Variable(s)

Variable independiente: No aplica.

Variable dependiente: No aplica.

2.7. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo

Objetivos Específicos.

1. Realizar un análisis situacional de la empresa INTERTURING CIA LTDA.
2. Fundamentar un Modelo de Gestión de el plan estratégico mediante el estudio de mercado.

3. Construir los elementos del modelo de gestión del plan estratégico aplicado a las agencias de viajes y operadoras de turismo.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

1. Integrar la imagen corporativa de la marca para posicionarse en la mente del consumidor.
2. Implementar sucursales mediante estudio de factibilidad para fortalecer las ventas a nivel nacional.
3. Mantener personal capacitado que pueda brindar asesoría y satisfacción a los requerimientos del cliente.
4. Innovar con servicios complementarios acorde a las necesidades que presenta el mercado del turismo.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación? No aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Acción

Según [6] **"***Se refiere a dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad, es el efecto que un agente tiene sobre una determinada cosa del desarrollo de un combate*".

En [7] **"***Actos que realiza una persona, con un fin determinado, en un ámbito específico y que afecta, incluye o comparte con otras personas, las acciones pueden ser: individuales, colectivas y sociales."*

Se concluye que una acción tiene un objetivo, que puede alcanzarse con actividades que tienen efectos positivos para la empresa, dentro de una agencia de turismo se puede aplicar acciones que motiven al consumidor en este caso al cliente o turista.

Agencia de viajes

A [8], Agencia de Viajes son: *"Las empresas constituidas en forma de Sociedad Mercantil, anónima o limitada que, en posesión de título licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad del ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos".*

Recopilado de [9], plantea que*: "La agencia de viajes es una empresa mercantil y turística que dispone de medios materiales y humanos para la prestación de servicios a los usuarios ofreciéndoles profesionalmente la información necesaria y asesoramiento, mediación entre los prestatarios de servicios turísticos y dichos consumidores así como la organización de productos turísticos"*

Las agencias de viajes son entidades que se dedican a comercializar y organizar de forma profesional servicios turísticos mediante un asesoramiento para satisfacer las necesidades de los

consumidores disponiendo de todos los medios necesarios para sus prestaciones.

Agencia emisora-receptora

Para [10] señala *" Son aquellas que realizan las dos funciones a la vez, es usual que tengas departamentos especializados en cada actividad convirtiéndose en una parte en agente o representante en destino de los grandes turoperadores y de otro lado dirigiéndose al turista in situ para ofrecerle servicios complementarios como excursiones, cambios de divisas alquiler de automóviles, entre otros".*

Por otro lado [11] comenta *" Este tipo de agencias puede realizar las dos actividades como es agencia emisora y receptora es decir producir servicios y paquetes turísticos así como comercializarlos al consumidor final, en consecuencias sus clientes será tanto las agencias de viaje minoristas como los turistas o viajeros* ".

En conclusión las agencias emisoras-receptoras cumplen los dos papeles a la misma vez, ya que su capacidad abarca todos los servicios y paquetes turísticos de una forma profesional el momento de comercializar con los turistas y / o viajeros en forma directa.

Coaching

Según indica en [12] **"***podría decirse que el coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece."*

Por otro lado [13] dice **"***El coach busca que quien recibe su coaching logre pasar de lo común a lo normal en un campo específico, y de ahí en adelante avanzar hasta el máximo de las posibilidades reales de las que sea capaz*."

El significado de coach se traduce como un líder quien encamina a las personas de la organización mediante el entrenamiento para la consecución de objetivos y metas planteadas.

Diversificación de productos

Con la conceptualización de [14] se explica: "*La diversificación o concentración horizontal. Consiste en extender o reducir la gama de productos propuestos, agregando si llegara el caso*

aquellos productos cuya tecnología sea una novedad para la empresa pero proponiendo este conjunto ampliado a los mismos clientes de antes".

Además en [15] "*La integración diversificación vertical. Es tomar posición en la base económico anterior o posterior a la propia actividad. El segundo caso se interésa por determinadas fases de transformación, o por los mercados comerciales, pasando así a ser su propio cliente"*.

En resumen la diversificación de servicios o productos es una implementación de una nueva actividad o tecnología que se implemente en la misma empresa para dar mayores facilidades a los clientes en el mismo lugar.

El Benchmarking

El aporte del autor [16] **"***Analizar los ratios de otras empresas homologadas a la nuestra y de nuestro entorno que sean mejores que las nuestras, y estudiar cómo han conseguido su mejora para intentar hacerlo nosotros también"*.

Mientras que en [17] **"***El benchmarking analiza las practicas del negocio o los resultados de una compañía que ha sido identificada como la mejor en su clase"**.***

Para el autor el benchmarking es analizar las estrategias y características principales aplicadas en la mejor agencia de viajes en el medio y tomar como punto de referencia para llegar a superarla.

El marketing turístico

Seleccionado de [18] "*Es una modalidad dentro del Marketing de servicios, el marketing del turismo constituye uno de los servicios de excelencia que engloba a un conjunto de productos, además se le puede considerar que es la modalidad de tener como cliente al turista, es decir se orienta a satisfacer al cliente-Turista. La Organización Mundial del turismo (OMT), distingue al turista del excursionista es decir el mercado turístico está compuesto de tipos de turistas que conforman diferentes mercados "*

En [19] "*Es una actividad humana que adapta de forma metodológica y ordenadas de las políticas de una empresa turística, privada o estatales en los aspectos local, regional nacional e*

internacional para conseguir satisfacción optimas de las necesidades y los deseos de determinados grupos o consumidores o clientes, logrando el beneficio a través de la facilitación de la comercialización de productos y servicios turísticos."

Por lo tanto concluiremos que el marketing turístico es un proceso metodológico encargado de facilitar la comercialización de los productos o servicios turísticos en todos los campos competitivos y de calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades del turista o cliente.

El producto turístico

El autor en [20] determina: "*Es un conjunto de mecanismos tangibles o Intangibles que incluye; recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, servicios, actividades recreativas que ofrece a grupos de consumidores para satisfacer motivaciones y expectativas relacionadas con el tiempo libre."*

Tomando en cuenta, [21] *"Comprende todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de un individuo o empresa que tenga relación con el turismo".*

Es el punto o parte más importante dentro del marketing turístico, ya que establece las estrategias adecuadas en relación a la competencia para presentar el producto que es fundamental dentro del juicio de venta.

El precio es una parte difícil de abordar ya que se debe tomar en cuenta que la capacidad conviene el costo, pero al mismo tiempo es una estrategia que ayuda a nivelar los precios estableciendo una ventaja para la empresa ya que puede diseñar una diferencia en el costo mediante promociones.

El posicionamiento

Desde el autor en [22] expone: "*Consiste en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial, a través de las variables claves de valoración del cliente".*

El consumidor turista dice: [23] "S*u objetivo es ubicar a la empresa en un lugar que ocupe en el mercado, sea consistente con su organización teniendo conciencia del punto de partida lo que*

equivale a decir que actúa en el medio y hace negocios"

La posición no es más que ubicar en la mente de las personas la imagen de la empresa como la mejor en satisfacer las necesidades con servicios de calidad, y de una manera muy profesional con el fin esta sea una carta de presentación ante los clientes.

El turismo

La OMS en estudio turístico indica, [24] *"El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros."*

Por otro lado, [25] *"En base a los criterios de Fuster, Burkart y Medlik, Mathieson y Wall se dice que el turismo "es el movimiento temporal de la gente a destinos fuera de sus residencias o trabajos, con el fin de satisfacer necesidades que se plantee según el caso."*

El turismo se desarrolla mediante actividades realizadas por quienes ofrecen el servicio o el producto con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, utilizando los medios de transportes y comunicación, así obtener un crecimiento en la actividad económica, es por eso que las agencias deben innovar actividades turísticas para lograr extender y fortalecer la empresa

El turismo productivo

En [26] "*Estudia las posibilidades de desarrollo turístico de la región, las áreas turísticas de la región y sus densidades de ocupación, las tipologías turísticas reales y potenciales y la interacción entre el sector turístico y otros sectores de apoyo"*

En [27] explica: "El *sistema productivo es una estrategia que identifica los sectores claves que deben definir el desarrollo del turismo, los sectores en declive que puedan generar un proceso de recesión económica y transcendental****".***

El turismo productivo es aquel que se encomienda la investigación, el proceso del progreso turístico y económico, de ser necesario organiza las intervenciones de todos los sectores relacionados con el turismo.

Estrategia

Según [28]*" Es el entramado de objetivos y metas de las principales políticas y planes de acción conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que puede definido el negocio en el cual va a estar la compañía que es el que presente, y que va hacer en el futuro*."

Por otro lado [29] **"***La estrategia de Marketing también muy utilizada recurre a una perspectiva más amplia (que es lo que se aplica en el área de estrategia de gestión). Esta definición concibe la planificación estratégica de marketing como un proceso de cuatro etapas: Determinar el área de negocio, Establecer la misión de la empresa, Seleccionar los planes operativos para marketing, producción y las demás áreas de la organización y presupuestar esos planes".*

En conclusión una estrategia es un método o actividades planteadas por las empresas para alcanzar objetivos propuestos por las mismas, hay tomar en cuenta que se puede plantear estrategias competitivas y corporativas direccionándonos al mercado de ventas y al sector económico de la empresa.

Estrategias corporativas

Según [30] **"***define el o los negocios a los cuales se dedicará la compañía, las nuevas oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno, y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar, también determina la estrategia de negocios, o sea, la manera en que la empresa lograra diferenciarse de la competencia"*

Indica [31*] "Que la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo; Por lo tanto incluye decisiones sobre flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de producto y unidades de negocio de la empresa"*

En las empresas se manejan de acuerdo a 3 opciones: servicio, conglomerada y diversificada, la primera es aquella que se instituye mediante un solo producto que se vende, mientras que la segunda está originada por los ajustes mercantiles, con este estudio conseguiremos que INTERTURING se adecue a la diversificación en la cual se ofrecerán diferentes servicios y se maximizara las utilidades lo cual crea un sistema que verifique las necesidades de todos los clientes mediante las estrategias planteadas.

Desarrollo organizacional

Recopilado de [32] define Beckhard el *"D.O: como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".*

Bennis [33] "*El DO. Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.*

Por lo tanto el Desarrollo organizacional es generar cambios que permitan mejorar las empresas y por ende la vida de quienes en esta laboran por un fin común."

Indicadores de Gestión

Con [34] *Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlos en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio*.

Según [35] *para elaborar diferentes indicadores se tendrá que tener en cuenta que actividades realiza la organización, que actividades se requieren medir, a quien irá destinada la información que se obtenga de los indicadores seleccionados, cada cuanto tiempo se tendrán que calcular los indicadores y con qué referentes***.**

El autor define a los indicadores de gestión como el método para la, medición de resultados después de aplicar las estrategias y con los cuales se lograra los objetivos planteados.

La cadena de valor

A través de [36] *"la cadena de valor es una herramienta principal de análisis estratégicos de costes de un negocio identifica las actividades funciones y procesos de negocios que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio"*

El autor en [37] *se ha propuesto la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes*.

En la opinión del autor la cadena de valor es un conjunto de procesos que busca determinada consecución de objetivos en base al uso secuencial de recursos.

La distribución turística

Basándonos en [38] "*Se lleva a cabo actualmente por multitud de vías de comercialización que conectan al cliente con el productor turístico de referencia, previa promoción del mismo en el mercado a través de distintos sistemas de información".*

Mientras que en [39] *"El objetivo principal del canal de distribución consiste en hacer llegar el producto turístico a los consumidores en el momento y lugar adecuado, debido a la naturaleza intangible de los productor turísticos, no es posible la distribución de física de los productos. Así en la distribución turística no existe Stocks, ni almacenes ni transporte de productos"".*

Las grandes empresas turísticas, buscan intermediarios que generen y promuevan sus servicios para varias abrir mercados, esta estrategia ayuda a cimentar una agencia de viajes y a conocer con exactitud el mercado donde se debe producir la aceptación del producto asumiendo las características de la competencia.

La marca

Para [40*] "La identidad de la marca: es el aspecto que pertenece, al igual que sucede con la identidad corporativa, al ámbito de la emisión de marca y se entiende como la idea de transmitir, y por lo tanto, que el público tenga de ella". Por otro lado la imagen de marca: es la otra cara de la moneda, mientras que la identidad pertenece al ámbito de la emisión, la imagen se sitúa en el de la recepción de la marca por sus potenciales públicos.*

En [41] nos dice*: la identidad de marca es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing con vista al mercado.*

La marca es la imagen fundamental de una empresa mediante la cual se crea una diferencia ante los competidores, y cuya imagen bien maneja puede llegarse a constituir como un activo de

gran valor, esto permite crear identidad propia y confianza en la mente del consumidor de tal manera que donde ve la marca pueda con confianza adquirir y recomendar servicios.

Mercadotecnia

Para [42] *En el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad*.

Mientras que para [43] *Es el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios de productor al consumidor o usuario*.

Para el autor, la mercadotecnia es un conjunto de estrategias que buscan satisfacer a los clientes con los bienes y/o servicios que se comercializan a cambio de una remuneración para quienes los generan.

Misión

Según [44] La misión de una empresa es la que Justifica la existencia de la empresa, sirviendo de guía para sus actuaciones, debe reflejar la intención de satisfacer las necesidades del consumidor, puede ser modificada con el paso del tiempo como consecuencia de los cambios del entorno y de la misma empresa.

Explica [45] **"***Qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser .Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en qué negocio se encuentra el despacho"*

En conclusión la misión es una parte fundamental dentro de un plan estratégico de cualquier empresa con el fin de satisfacer las necesidades del turista y evolucionar de acuerdo a los cambios.

Modelo de Gestión

El modelo planteado por [46*] "es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar "*

Establece [47] que "*Nuestra visión de un modelo de gestión integrado, que parte de una clara definición de valor para la empresa donde se identifican los planteamientos estratégicos que determinarán la definición del modelo organizativo y de procesos, así como la cobertura tecnológica más adecuada.*"

Se determina entonces, que el Modelo de Gestión no es otra cosa que el conjunto de estrategias aplicadas a la empresa para lograr objetivos a corto y largo plazo mejorando el desenvolvimiento empresarial de la misma.

Objetivos

Recopilado de [48] **"***Establecen metas y conductas concretas y específicas, cuya adquisición acerca progresivamente el logro del fin determinado .Se trata de pasos intermedios que permiten conseguir las metas o fines que se pretenden y comprende aquellos que el individuo será capaz de hacer al finalizar la acción, en unas condiciones dadas y con unos medios determinados "*

Por otro lado [49] **"***Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso*".

Un objetivo dentro de un plan estratégico es el efecto o consecuencia que esperamos obtener después de aplicar distintas actividades estratégicas, en este caso turísticas y con el fin de brindar más servicios.

Planificación Estratégica

Para [50] constituye como: "*Un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores, y responsables. La planificación es una forma de actuar partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas*"

El autor [51]: *nos define a la planificación estratégica como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias*.

En resumen se define a la planificación estratégica como el análisis de las estrategias aplicables para el alcance de metas y objetivos empresariales.

Valores

Considera [52] Una posición señala que "Los valores son metas, ideales que puede alcanzar el hombre".

Según [53] Son ideas y creencias fuertemente arraigadas, a partir de experiencias significativas, relacionadas con el bien hacer, además recoge criterios del siguiente autor Rokeach, 1973 "Creencia perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario"

Los valores son principios que un vendedor o un representante de una empresa puede aplicar el momento de realizar comercializaciones, mediante actividades que beneficien a la agencia, basadas en valores internos y creencias para el bien de la empresa.

Visión

Explica [54] "*Es la situación deseada para la organización a medio y largo plazo"*

Indica [55] *"Es la forma de motivar a los miembros de una organización para lograr un estado ideal, lo que puede ser visto como un sueño, como una imagen del futuro al que se quiere llegar mediante el desarrollo máximo de las capacidades de una empresa"*

En conclusión la visión es el punto de partida de una empresa ya que se puede plantear objetivos a futuro con los cuales se logra el desarrollo de actividades que permitan lograr la consecución de objetivos y satisfacción al cliente.

3.2. El estado de Arte

Importancia del Turismo en la Economía

En [56] "*La industria turística se caracteriza por los distintos sectores económicos involucrados en su desarrollo, y se lo considera como una exportación. El turismo ha ayudado a la sociedad a crecer económicamente, tanto en la parte laboral, creando fuentes de empleo y en lo empresarial aumentando ingresos a las empresas públicas y privadas."*

Los principales indicadores de turismo durante el 2014 indican el flujo de la actividad turística tanto de ingresos al país como salidas del mismo, de la siguiente manera. Considerando [57] *La balanza turística que viene de un superávit anual de USD 264, millones, en lo que va del año suma un balance positivo de USD. 205 millones. Estos son ingresos del primer semestre, se destaca que la exportación turística se ha ubicado en el cuarto puesto en el 2013 generando USD. 1.251.3 millones concluyendo que el sector turístico es el segundo generador de empleo en Ecuador es decir es el eje fundamental para cambio de la matriz productiva que impulsa el Gobierno Nacional ya que se ha convertido en un instrumento de desarrollo económico y social".*

Fundamentando [58] "*El sector Turístico es muy importante para la economía ecuatoriana pues sus ingresos ayudaran para invertir en muchos campos, es por eso que se lanza una campaña de promoción del turismo Interno que es "VIAJA PRIMERO ECUADOR" que tiene por objeto impulsar el turismo interno, el Ministerio de Turismo en cooperación con el sector privado, ha instalado seis islas promocionales en Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta, desde donde se ofertaran paquetes turísticos a viajeros nacionales".*

El turismo juega un papel muy importante en la economía de los individuos y en especial del Ecuador ya que involucra el desarrollo de exportación de servicios implementar fuentes de trabajo, ingresos al estado mediante impuestos, y diversión con fines de satisfacción del cliente y del vendedor, es por eso que la campaña "VIAJA PRIMERO ECUADOR" ayudara a impulsar el ingreso de turistas al Ecuador.

La comercialización turística versión 2039

Según [59] La revista la Agencia de Viajes, los estudios realizados con una mirada desde al

antes y el ahora han receptado que poco a poco han ido cambiando las formas de negociar le turismo, esto se da porque el internet, las web y actualmente el cara monitor han ido eliminando la atención cara a cara que hasta hace poco era tradicional, sin embargo según Gustavo Capece, experto en turismo, dice que como humanos siempre requerimos atención personalizada cara a cara , sin embargo esto no es estricto y se requiere adaptarse a cambios en la comercialización, en este sentido la tecnología acelera el proceso de venta pero no busca despersonalizar las ventas al contrario solo des temporizan el contacto.

En el mercado actual el cliente tiene cualquier tipo de comunicación que requiere a la mano lo cual permite que se enfoque de inmediato en la empresa con la que desea viajar ya sea física o tipo *on line*, sin embargo los clientes que toman el servicio por una cuestión específica, los empresarios y secretarias de los mismos ponen en manos del agente de viajes confiable sus vuelos el cual deberá satisfacer las necesidades del cliente aprovechando su proximidad con el mismo.

Para Felipe González *Abad, senior adviser de Amadeus IT Group,* los TIC permitirán encontrar de todo pero nada garantizado por esta razón la personalización es de suma importancia, y concluyo diciendo: "*los intermediarios en cualquier actividad, son necesarios cuando crean valor para sus clientes, si no se vuelven innecesarios*".

Capítulo 4

Metodología

La metodología que se consideró para la presente investigación es de aspecto bibliográfico la cual sustenta la información, por otro lado se realizó una exploración de mercado donde los datos recolectados en las encuestas informan las necesidades del consumidor y la opinión de los clientes internos con la que ayudaron en la elaboración del modelo de gestión, cabe indicar que esta indagación se acoge el enfoque; crítico propositivo de carácter cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo porque se ha conseguido información que ha sido sometida a análisis estadístico. Cualitativo porque estos resultados estadísticos pasan a la criticidad con soporte del Marco Teórico, además se procedió a elaborar un resumen de estrategias aplicables de inmediato a la empresa de estudio, con esto se determinó las tácticas y el plan de actividades que permitan la consecución de objetivos para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

4.1. Diagnóstico

El Modelo de Gestión se enfoca en el desarrollo de estrategias corporativas las cuales se aplican a través del estudio de la situación actual de la empresa, y su entorno.

La fundamentación teórica fue desarrollada mediante el método bibliográfico, ya que para su estudio se utilizó y aporto la información extraída en: Libros, artículos de revistas especializadas en el tema, libros virtuales, y otros documentos en línea donde su contenido a más de ayudar en el desarrollo del marco teórico ayudó en la toma de decisiones.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Para recaudar información en el presente trabajo se realizó una encuesta consiguiendo de primera instancia información que ayudó a identificar los problemas que está atravesando la empresa y así tomar decisiones inmediatas, esta se aplicó a los clientes de la ciudad de Ambato y Latacunga los cuales frecuentan las diferentes agencias de viajes de la zona. Además de encuestó a las personas que laboran dentro de la agencia de viajes Interturing, que son 5 personas, mediante el resultado obtenido se procede a utilizar esta información para el modelo de gestión. A continuación se presenta las encuestas realizadas y su respectivo análisis.

Encuestas aplicadas al cliente externo para conocer el posicionamiento y aceptación de clientes nuevos.

Pregunta 1.- ¿Marque con una x de acuerdo al rango de edad en la que se encuentre?

Tabla 1: Segmentación Demográfica – Edad

Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
18-28	4	12,12
29-39	6	18,18
40-50	7	21,21
51-61	16	48,49
Total	**33**	**100**

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Se concluye que los resultados de las encuestas realizadas a la muestra obtenida en la formula son 32 personas que oscilan entre las edades 18-61 años quienes pueden llegar a ser clientes potenciales de cualquier agencia de Viajes y turismo dentro de la ciudad de Ambato y Latacunga.

Podemos determinar también que las personas que se encuentran entre las edades de 51-61 son personas que se encuentran comúnmente en agencias de viajes, llegando a una afirmación que son las personas que más consumen productos o servicios turísticos.

Pregunta 2.- ¿Ha adquirido alguna vez los servicios de una agencia de viajes?

Tabla 2: Frecuencia de compra

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	28	85,85
No	5	15,15
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

De las 32 personas encuestadas se demuestra que el 85.85% consumieron de alguna u otra forma algún servicio turístico, lo cual hay que tomar en cuenta que estos clientes pueden llegar a convertirse en clientes potenciales de alguna agencia de viajes y turismo, seguido del 15.15% que han aplicado lo contrario, es decir nunca han consumido ninguna de esta clase de servicios lo cual se puede aprovechar y realizar un asesoramiento podría ayudar a convertirlos en clientes de nuestra agencia de viajes.

Pregunta3.- ¿Cuáles son los motivos principales de sus viajes?

Tabla 3: Gustos y preferencias

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Vacaciones	15	45,45
Negocios	10	30,31
Capacitaciones	3	9,09
Visitas familiares	5	15,15
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Se determina que el 45.45% de clientes consumen nuestro servicio de turismo por motivo de vacaciones u ocio, la cual analizando con la pregunta uno, deducimos que las personas que se encuentran entre los 51-61 son quienes se convierten en clientes potenciales, hay que tomar en cuenta que otro gran porcentaje es el 30,31% los cuales entrarían en nuestro rango de clientes fijos, el 9.09% y 15.15% son a los cuales se les puede realizar un seguimiento de satisfacción de clientes.

Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia usted viaja?

Tabla 4: Frecuencia de viajes

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Mensual	2	6,07
Trimestral	8	24,24
Semestral	5	15,15
Anual	4	12,12
Otros	14	42,42
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Dentro de las respuestas arrojadas por las encuestas se determina que las personas que viajan no tienen un límite temporal para volver hacer siendo un 42.42%, es decir consumen los servicios turísticos el momento que crean conveniente hacerlo, sigue como mayor porcentaje los viajeros trimestrales y semestrales, lo cual ayuda a verificar que grado de aceptación que tienen nuestros servicios en el consumidor, y porque vuelven a adquirirlos. Haciendo de esto una fortaleza o debilidad de la misma.

Pregunta 5.- ¿En qué agencia de viajes ha adquirido servicios?

Tabla 5: Análisis de la competencia

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Metropolitang touring	10	30,31
Davitour	7	21,21
Interturing	9	27,27
Magui tour	4	12,12
Catambria tours	3	9,09
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

El 30% de encuestados que corresponde a la mayoría en la tabla, indica que la agencia que tiene más posicionamiento dentro de la mente de los clientes en Metropolitang Touring, ua lleva años en el mercado y es propietario de diversos hoteles en el país permitiendo lograr beneficios propios de mayor ventaja, seguido por Darvitur que lleva años de experiencia y una estrategia de control de tráfico aéreo notable en la ciudad de Ambato, y posteriormente con una diferencia mínima Interturing, los que indica que se puede liderar el campo turístico con la aplicación de la estrategia adecuada, cabe recalcar que el tiempo de apertura es una ventaja bastante amplia en relación al inicio de actividades de la empres de estudio, por lo que el modelo de gestión y las estrategias aplicadas permitirá liderar el mercado del sector turístico.

Pregunta 6.- ¿Qué lo motivo a comprar en esta agencia de viajes?

Tabla 6: Motivos de compra

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Eficiencia	18	54,54
Servicios	6	18,18
Posicionamiento	7	21,22
Otros	2	6,06
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

En conclusión las 18 personas que equivalen al 54.54% y el 21.22% son la mayoría de encuestados, buscan eficiencia y calidad el momento de adquirir un servicio de turismo lo que indica que las personas que vendan estos productos deben estar completamente capacitadas para actuar como quiere el cliente, el profesionalismo es una lleve importante para abrir las puertas del mercado del turismo. Así lograr las otras alternativas que terminaran por beneficiar a la Agencia de viajes con un posicionamiento en este campo turístico.

Pregunta 7.- ¿Conoce usted o ha escuchado hablar de la Agencia de Viajes y Turismo INTERTURING CIA LTDA?

Tabla 7: Posicionamiento de marca

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	15	45,45
No	18	54,55
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

En base a las encuestas llegamos a la conclusión que el 54.55 % no ha escuchado hablar de nuestra agencia de viajes Interturing Cía. Ltda., lo que quiere decir, que hay que tomar decisiones en cuanto a publicidad o promociones que puedan ayudar a posesionarnos dentro del mercado del turismo, hay que actuar con más profesionalismo dentro de este campo ya, que existe un porcentaje grande que nos conocen, es así que por medio de estas personas podemos ubicaron en las mentes de los clientes que no han escuchado hablar de nuestra agencia es decir el 45.45%.

Pregunta 8.- ¿Ha adquirido usted alguna vez los servicios de esta agencia de viajes?

Tabla 8: Frecuencia actual de compra

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	12	36,37
No	21	63,63
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Verificamos en las encuestas realizadas que un 63.63% quienes son la mayoría no ha adquirido en ningún momento nuestros servicios, lo que quiere decir que debemos aplicar estrategias para entrar en las mentes de los clientes, aplicando publicidad u otros medimos que ayuden a los consumidores de algún servicio turístico conozcan a nuestra empresa como líder en el mercado del turismo mientras que el 36.37% si lo ha hecho de una u otra forma, siendo clientes en la actualidad de nuestra empresa.

Pregunta 9.- ¿Qué servicios considera usted que debería ofrecer una Agencia de Viajes?

Tabla 9: Necesidades de compra

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Traslados	9	27,28
Asesoramientos	12	36,36
Checkin	8	24,24
Concesiones esenciales	4	12,12
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Concluyendo en base a los resultados de las encuestas indicaremos que existen servicios que los clientes desean para satisfacer por completo sus necesidades, como es el 36.36%, en las cuales nuestra agencia debe pensar incluir como estrategia para retener al cliente y lo que es más obtener la satisfacción de haber consumido nuestros servicios y la seguridad que seguirán siendo clientes fijos y/o potenciales, el 27.28% en cambio creen que el traslado en los viajes es importante para muchos consumidores el momento de moverse de un lugar a otro, como el 24.24% y el 12.12% indica que el checkin y las concesiones son otra de las necesidades de los mercados .

Pregunta 10.- ¿A la hora de elegir su tours ¿Qué toma usted en cuenta para dirigirse a la agencia de viajes?

Tabla 10: Nivel de satisfacción

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Eficiencia	18	54,54
Servicios	6	18,18
Posicionamiento	7	21,22
Otros	2	6,06
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Ratificamos con esta información que para el cliente la parte más importante el momento de adquirir un servicio es la eficiencia y la calidad del mismo, el 54.54% y el 21.22% que representan a la mayoría indican lo que un cliente necesita para satisfacer las necesidad por completo, entonces hay que implementar de forma inmediata estos servicios adicionales para obtener consumidores satisfechos y felices como es nuestra misión, sin dejar de lado las minorías como son el 18.18% y el 6.06% que dicen que el posicionamiento también es importante el momento de ir a una agencia de viajes.

Pregunta 11.- ¿Conoce usted personas que hayan adquirido los servicios de INTERTURING CIA LTDA?

Tabla 11: Cuestionario clientes: Pregunta 11

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	12	36,36
No	21	63,64
Total	33	100

Fuente Investigación de mercados

Interpretación:

Esta información ayudará a incursionar dentro de este mercado por intermedio de las personas que adquieren nuestros servicios los cuales son el 63.64% que es la mayoría de encuestados, ya que se les tomara como enlace con personan que necesiten productos turísticos, así se podrá aplicar o crear alguna estrategia de anclaje para tener acceso a más clientes que no han consumido nuestros productos como es el 36.36%.

Pregunta 12.- ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de INTERTURING CIA LTDA?

Tabla 12: Cuestionario clientes: Pregunta 12

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	28	84,84
No	5	15,16
Total	33	100

Fuente: Investigación de mercados

Interpretación:

Verificamos que el 84.84% de personas encuestadas que corresponden a la mayoría son personas que tienen predisposición para conocer y consumir nuestros servicios, lo cual es una ventaja y oportunidad el momento de incrementar cartera de clientes, además son consumidores que pueden convertirse en clientes potenciales de nuestra Agencia de viajes, en cambio el 15.16% no desea adquirir los productos turísticos tomando en cuenta que hay que investigar las causas de su negativa ante esta propuesta.

Encuestas del conocimiento del cliente interno para lograr mayor efectividad en el sistema laboral.

Pregunta 1.- ¿Conoce bien los productos que ofrece usted a los clientes de la agencia de viajes?

Tabla 13: Cuestionario personal operativo: Pregunta 1

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas a las personas que laboran dentro de la Agencia de Viajes y Turismo INTERTURING CIA.LTDA, constatamos que existe un 60% que es un porcentaje alto indica que 3 de las 5 personas que laboran en la agencias de viajes conocen los productos que comercializan dentro del mercado turístico, pero es alarmante que el 40% no conoce lo que comercializa, significando así que la capacitación a los empleados en indispensable el momento de vender u ofrecer algún servicio relacionado con este medio.

Pregunta 2.- ¿Existe capacitación constante sobre los nuevos productos y servicios de la agencia de viajes?

Tabla 14: Cuestionario personal operativo: Pregunta 2

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

Contrario a las respuestas obtenidas en la primera pregunta concluimos que el 100% de las personas que laboran en nuestra Agencia de viajes indica que existe la capacitación suficiente y adecuada el momento del incremento de un nuevo producto o servicio, siendo alarmante o preocupante para el departamento de administración la capacidad y profesionalismo de cada uno de los asesores comerciales de servicios turísticos.

Pregunta 3.- ¿En escala del 1 al 10 (donde 10 es el excelente y 1 es deficiente). ¿Cómo evaluaría el poder de la publicidad de la agencia en la que trabaja?

Tabla 15: Cuestionario personal operativo: Pregunta 3

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
7	2	40
8	2	40
9	1	20
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

EL 100% de personas encuestadas indican que la publicidad constante ayudara al posicionamiento y liderazgo de la Agencia de viajes y turismo INTERTURING CIA.LTDA dentro del mercado del turismo, además se obtendrá una gran demanda de clientes ya que darse a conocer por los productos y servicios de calidad mediante medios publicitarios será un arma dentro de la mercadotecnia o marketing turístico para obtener las metas propuestas.

Pregunta 4.- ¿Elija una de las siguientes opciones que crea usted que ayuda la publicidad para su agencia?

Tabla 16: Cuestionario personal operativo: Pregunta 4

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Logrará éxito comercial	0	0
Poder de aceptación	0	0
Posicionamiento ante competencia	5	100
Cuida a los clientes	0	0

Elaborado por el Autor

Interpretación:

Las encuestas realizadas a los empleados de la Agencia de viajes indican con claridad que no existe satisfacción por parte de los empleados en cuanto refiere a la publicidad que hace la agencia, el 40% califica como excelente el trabajo en este campo publicitario mientras que el otro 40% solo como muy bueno, pero el 20% llega a ser una debilidad de esta empresa ya que al no obtener liderazgo en el mercado por medio de la difusión no se podrá obtener resultados satisfactorios para la misma.

Pregunta 5.- ¿Como se autoevaluaría al vender el servicio a los clientes?

Tabla 17: Cuestionario personal operativo: Pregunta 5

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	2	40
Muy bueno	2	40
Bueno	1	20
Malo	0	0
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

Las respuestas de las encuestas indican que los empleados de la Agencia de viajes tienen confianza en su profesionalización en el campo turístico lo cual es una fortaleza el momento de la comercialización de los servicios que brindamos en nuestra empresa , un 40% evalúa su trabajo como excelente y el otro 40% muy bueno, hay que tomar en cuenta que la capacitación permanente ayuda y motiva al empleado a desempeñarse de la mejor manera en sus labores encomendadas solo existe un pequeño porcentaje que equivale al 20% que no está satisfecho con su trabajo lo que puede ser un indicador de inseguridad o falta de auto capacitación.

Pregunta 6.- ¿Cree usted que la agencia donde labora cuenta con un excelente posicionamiento en el mercado turístico?

Tabla 18: Cuestionario personal operativo: Pregunta 6

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

Dentro de las respuestas de las encuestas aplicadas a los empleados de la Agencia de viajes confirmamos que existe un 80% de confiabilidad por parte de los colaboradores que indican que existe el posicionamiento suficiente dentro el campo turístico lo cual ayuda a la parte interna de la empresa motivación para seguir superando y cumpliendo los objetivos propuestos.

Pregunta 7.- ¿Cree usted que los servicios que brinda la agencia donde usted labora pueden competir con otras agencias dentro del mercado turístico?

Tabla 19: Cuestionario personal operativo: Pregunta 7

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

Las respuestas de las encuestas indican que el 100% de los colaboradores de la Agencia de viajes están seguros que los productos que comercializan y ofrecen a los consumidores son de calidad y pueden competir con cualquier otra empresa que se dedique a las mismas actividades, siendo una oportunidad de crecimiento de posicionamiento y económico .

Pregunta 8.- ¿Qué sugeriría para mejorar la imagen y servicios de la agencia de viajes donde usted labora?

Tabla 20: Cuestionario personal operativo: Pregunta 8

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Publicidad	3	60
Seguimiento de satisfacción del cliente	2	40
Total	5	100

Elaborado por el Autor

Interpretación:

De las personas encuestadas que equivalen a 5 personas es decir el 100% son colaboradores en la agencia de investigación donde el 60% sugieren insistir en todos los campos publicitarios para lograr un posicionamiento completo dentro del mercado turísticos, además el 40% piden se realice un seguimiento de satisfacción por parte de la agencia hacia el cliente para comprobar la satisfacción o insatisfacción del consumidor.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Diseño de un modelo de gestión basado en el plan estratégico para agencias de viajes y operadoras de turismo.

Análisis Estratégico:

A continuación se detalla la propuesta aplicada a las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo la cual requiere innovarse según los retos actuales de tecnología tanto administrativa como sistemática.

Se inicia la propuesta con el estudio a una Agencia de Viajes y Operadora de Turismo de la ciudad de Ambato, denominada Interturing Compañía Anónima fundada el 31 de diciembre del 2008, cuenta con los permisos del Ministerio de Turismo y actualmente en trámite con un aumento de capital significativo que permitirá la inversión en la aplicación del estudio propuesto. Interturing cuenta con los permisos de agencia de viajes y operadora de turismo lo que se denomina agencia dual, de esta manera su operación es emisiva como receptiva alineándose en el reglamento de Ministerio de Turismo.

Cabe recalcar que esta compañía cuenta con su oficina Matriz en Ambato, y la sucursal en Latacunga de esta manera se consolida ya en la zona centro del país y mediante el modelo de gestión se logrará desarrollar su marca, e innovar servicios que logren la preferencia del cliente.

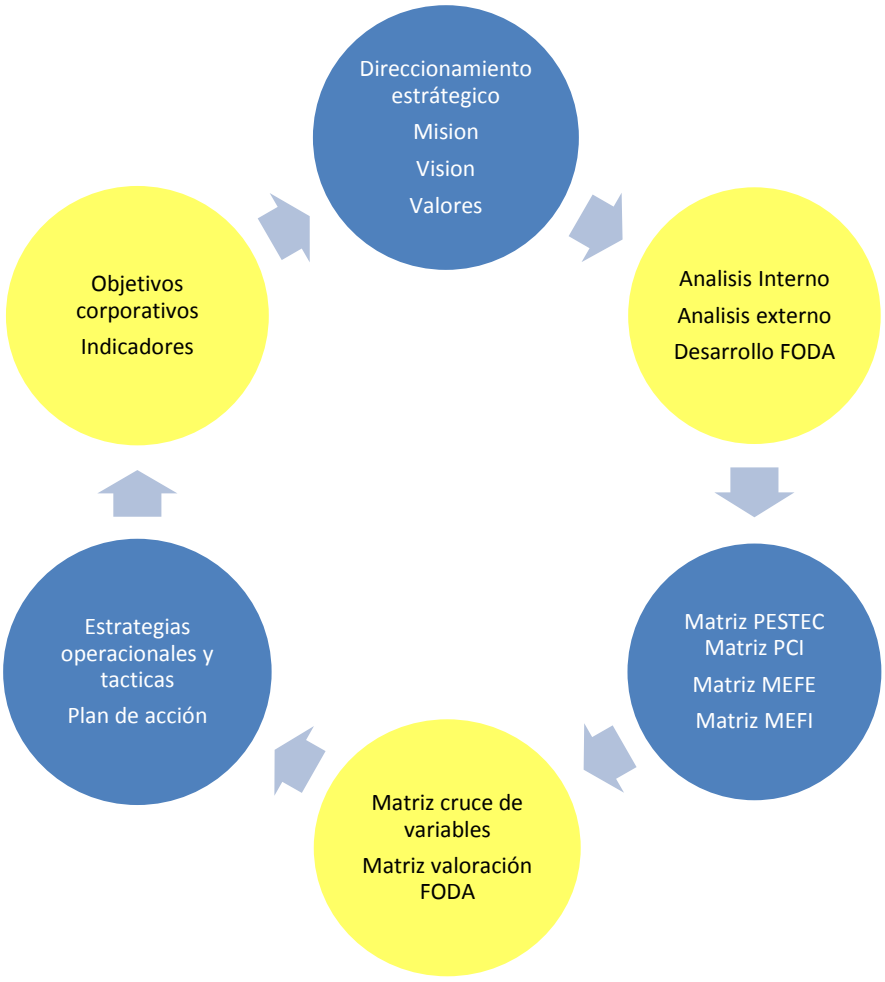
5.2. Evaluación preliminar

La propuesta del plan de negocios se presenta en base a la estructura de una agencia de viajes y operadora de turismo, aquí se determina mediante las encuestas realizadas la segmentación de clientes que viajan, la aceptación del cliente para aceptar nuevas marcas, el requerimiento de los clientes actuales para mejorar el servicio. Además se mide el cliente interno y su satisfacción para

lograr el desarrollo en los procesos.

Es de fundamental importancia integrar todos los resultados en una matriz de estrategias y tácticas, para lograr la toma de decisiones efectiva y la consecución de objetivos corporativos, con un modelo grafico se determina las áreas principales de un negocio es decir es la propuesta de valor dirigida al cliente y el proceso de aplicación de la misma dentro de la empresa.

Figura 1: Figura del modelo de gestión



Fuente: elaborado por el autor

Formulación de la Visión:

Para elaborar la Misión se determina el tiempo a largo plazo en el cual se aspira llegar a una meta especifica la cual se considera en base a razonamientos realistas, tomando en cuenta la zona geográfica que se va a abarcar y la imagen que se dará en él tiempo estimado a un mercado previsto. Modelo según (62).

Tabla 21: Formulación de la Visión:

FORMULACION DE LA VISION	
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Al 2020
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Consolidación y referencia empresarial
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Generar una cadena de Agencias de Viajes
Proyectada a un alcance geográfico	Ecuador
¿Hacia dónde nos dirigimos (empresarial)?	En busca de la excelencia
¿Hacia dónde nos dirigimos (mercado)?	Hacia el posicionamiento en el mercado
VISION	**"Al 2020 ser una cadena de Agencias de Viajes y Turismo consolidada y referente en el mercado ecuatoriano con excelencia y calidad, llegando a tener un amplio posicionamiento en el mercado".**
VISION EN 7 PALABRAS	**Consolidarse en el mercado turistico del Ecuador**

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Formulación de la Misión

Para elaborar la Misión se consideran factores determinantes de una empresa: Quienes somos, que buscamos, porque lo hacemos, y para quien trabajamos, esto nos permite saber exactamente qué debemos hacer encaminando nuestros principios hacia la acción misma de la empresa.

Tabla 22: Elaboración de la Misión

FORMULACION DE LA MISION	
¿Quiénes somos? = identidad	INTERTURING CIA LTDA
¿Qué buscamos? = propósito	Venta de todo tipo de productos turísticos Cumplir con todas las normativas legales de funcionamiento Brindar servicios innovadores Ofrecer programas que se ajusten a todo nivel
¿Por qué lo hacemos? = valores - principios - ética	Honestidad - Calidad - Responsabilidad - Amabilidad
¿Para quiénes trabajamos? = cliente	Clientes internos y externos
MISION	**INTERTURING es un Agencia de Viajes que ofrece todo tipo de productos turisticos cumpliendo las normativas legales de funcionamiento, con el propósito de brindar servicios innovadores y programas que se ajusten a todo nivel, basado en la honestidad, calidad, responsabilidad y amabilidad tanto para clientes internos como externos.**

MISION EN 7 PALABRAS	**Ofrecer servicios turisticos innovadores para todo nivel**

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Valores y Principios Organizacionales

Los principios son valores o dicho de otra forma ideales con los cuales la empresa trabaja en sus día a día enfocados en la atención al cliente y su esencia misma representativa de quienes en ella laboran. Modelo según (62).

Tabla 23: Valores y Principios Organizacionales

Valores y Principios organizacionales	
valor	**Honestidad**
propósito	Crear confianza entre nuestro clientes con la empresa
meta	Lograr mas fidelidad de los clientes
objetivo	Incrementar las ventas
Valor	**Calidad**
propósito	Ofrecer servicios de primera para los clientes
meta	Satisfacción de los clientes
objetivo	Fidelizar a los clientes
valor	**Responsabilidad**
propósito	Mantener el seguimiento de todo el viaje del cliente
meta	Verificar que se cumpla lo ofrecido
objetivo	Brindar satisfacción del cliente
valor	**Amabilidad**
propósito	Demostrar nuestra pasión por el servicio
meta	Crear una relación de confianza hacia el cliente
objetivo	Crecer empresarialmente

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Matriz Factor Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, de Competencia PESTEC

La Matriz PESTEC se hace en base a un análisis de factores externos examinando como estos inciden en el desenvolvimiento de la empresa, estos son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Ecológicos, aquí se determina como está la empresa actualmente para enfrentar estos factores y se establece cuales son aplicables al estudio de FODA debido a su gran influencia en las empresas y en las diferentes áreas externas que son parte del diario vivir de las agencias de viajes y operadoras de turismo. . Modelo según (62).

Tabla 24: Matriz PESTEC

Factor político		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Regulaciones Gubernamentales				X			X		
2	Políticas de propiedad intelectual IEPI		X						X	
3	Situación de los distintos Países como destino					X			X	
4	Falta de control por parte del Ministerio de Turismo				X			X		
5	Leyes Internacionales	X						X		
Factor económico		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Poder adquisitivo del cliente para viajar	X						X		
2	Fluctuación y variante en cuanto a precios				X			X		
3	Impuestos y aranceles para viajes y turismo en general					X			X	
4	Acuerdos entre países para requerimientos de entrada	X						X		
5	El Monopolio en uso de aeropuerto				X			X		
Factor social		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Crecimiento de la población	X						X		
2	Cultura de la población para viajar	X						X		
3	Tasas de salida y entrada de pasajeros		X						X	
4	Estabilidad laboral de la población	X						X		
5	Nivel promedio de educación		X						X	
Factor tecnológico		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Sistemas de reservas on line - INTERNET				X			X		
2	Aplicaciones para teléfonos o tables android		X						X	
3	Mejoras en el aspecto de tecnología de reservas aéreas	X						X		
4	Sistemas contables con actualizaciones al día		X						X	
5	Seguridad de la información				X			X		
Factor ecológico		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Concientización para cuidar el medio ambiente		X						X	
2	Preservación de Recursos Naturales no renovables		X						X	
3	Protección biodiversidad en flora y fauna					X			X	
Factor competitivo		**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Participación en el mercado	X						X		
2	Nuevos competidores que no respetan los precios				X			X		
3	Facilidades y accesibilidad de los locales	X						X		
4	Imagen de la empresa ante los clientes				X			X		
5	Cobertura de la competencia a través de puntos de venta				X			X		

Fuente: Interturing Cia Ltda

Matiz Perfil de Capacidad Interna PCI

Esta Matriz se aplica para la evaluación de fortalezas y debilidades que la empresa tiene en la actualidad, examina a la empresa desde un enfoque interno, casi como una auditoría donde los factores a tomar en cuenta son capacidad directiva para volver más rentable sus capacidades, las cuales determinan el impacto actual que tiene la empresa en el manejo diario de sus actividades según sus áreas funcionales, y evaluándolos aspectos críticos para la organización como la competencia, los recursos que tiene problemas, determinar la importancia según el impacto que causan para saber que las causas y tomar acciones correctivas a tiempo.

Tabla 25: Matriz PCI

Administración - Gerencia		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Toma de decisiones - gerencia		X						X	
2	Sistema de planeamiento para temporadas	X						X		
3	Liderazgo aplicado: democrático		X						X	
4	Imagen corporativa de la empresa				X			X		
5	Manuales de procesos y procedimientos				X			X		
Marketing y ventas		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Política de precios y beneficios				X			X		
2	Servicios complementarios	X						X		
3	Creatividad ofertada en cada servicio		X						X	
4	Cantidad y calidad de productos ofertados	X						X		
5	Servicio Post venta				X			X		
Operaciones y logística		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Ubicación y accesibilidad de la empresa	X						X		
2	Eficacia con vendedores externos		X						X	
3	Efectividad de procesos y control de servicios				X			X		
Finanzas y contabilidad		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Situación Financiera de la empresa	X						X		
2	Nivel de liquidez para hacer inversiones	X						X		
3	Control contable					X			X	
Recursos humanos		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Capacidad de trabajo en equipo		X			X			X	
2	Nivel de remuneraciones y beneficios	X						X		
3	Incentivos por su desempeño	X						X		

Sistema de información y comunicación		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
1	Administración de redes y comunicación				X			X		
2	Sistemas de información destinados al usuario				X			X		
3	Retroalimentación para la toma de decisiones				X			X		
Tecnología, investigación y desarrollo		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		alto	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**	**alto**	**medio**	**bajo**
1	Legalidad de marcas, patentes y permisos		X						X	
2	Investigación y desarrollo de procesos y servicios				X			X		
3	Capacidad para adquirir nuevas tecnologías	X						X		

Fuente: Interturing Cia Ltda

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

En el análisis establecido de las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo es de vital importancia definir cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ya que de aquí se parte hacia el análisis metodológico donde se logrará aprovechar sus Fortalezas con Oportunidades, mientras que sus Debilidades y Amenazas, minimizan el impacto que estas últimas puedan generar en la empresa.

Para el análisis de las empresas de turismo se deberá tomar en cuenta todas las Fortalezas internas con las que actualmente se cuenta para aprovecharlas en relación a las debilidades que no permiten el desarrollo de la empresa y las cuales requieren más atención, además se aprovechara las amenazas para volverlas oportunidades que permitan desarrollar estrategias corporativas y mejoramiento continuo en estas áreas.

Tabla 26: FODA

	Fortalezas
F1	Sistema de planeamiento para temporadas
F2	Servicios complementarios
F3	Cantidad y calidad de productos ofertados
F4	Ubicación y accesibilidad de la empresa
F5	Situación Financiera de la empresa
F6	Nivel de liquidez para hacer inversiones
F7	Nivel de remuneraciones y beneficios
F8	Incentivos por su desempeño
F9	Capacidad para adquirir nuevas tecnologías

	Oportunidades
01	Poder adquisitivo del cliente para viajar
02	Acuerdos entre países para requerimientos de entrada
03	Leyes Internacionales
04	Crecimiento de la población
05	Cultura de la población para viajar
06	Estabilidad laboral de la población
07	Mejoras en el aspecto de tecnología de reservas aéreas
08	Participación en el mercado
09	Facilidades y accesibilidad de los locales

	Debilidades
D 1	Imagen corporativa de la empresa
D 2	Manuales de procesos y procedimientos
D 3	Politica de precios y beneficios
D 4	Servicio Post venta
D 5	Efectividad de procesos y control de servicios
D 6	Administracion de redes y comunicación
D 7	Sistemas de informacion destinados al usuario
D 8	Retroalimentación para la toma de decisiones
D 9	Investigacion y desarrollo de procesos y servicios

	Amenazas
A1	Fluctuación y variante en cuanto a precios
A2	Regulaciones Gubernamentales
A3	Falta de control por parte del Ministerio de Turismo
A4	Sistemas de reservas on line - INTERNET
A5	Seguridad de la información
A6	Nuevos competidores que no respetan los precios
A7	Imagen de la empresa ante los clientes
A8	Cobertura de la competencia a través de puntos de venta
A9	El Monopolio en uso de aeropuerto

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Comparación OP – AM

Esta matriz se basa en factores externos de la empresa, se enfoca en conseguir el aprovechamiento de oportunidades que se encuentren en el camino de la vida empresarial y busca minimizar el impacto que las amenazas puedan causar al desarrollo de la misma, aquí se realiza una valoración de oportunidades en base a las amenazas, para lograr un mejor manejo en la toma de decisiones gerenciales y en la aplicación de estrategias publicitarias.

Tabla 27: Comparación OP – AM

Oportunidades	Amenazas
Poder adquisitivo del cliente para viajar	Nuevos competidores que no respetan los precios
Acuerdos entre países para requerimientos de entrada	Regulaciones Gubernamentales
Leyes Internacionales	El Monopolio en uso de aeropuerto
Crecimiento de la población	Cobertura de la competencia a través de puntos de venta
Cultura de la población para viajar	Fluctuación y variante en cuanto a precios
Estabilidad laboral de la población	Sistemas de reservas on line - INTERNET
Mejoras en el aspecto de tecnología de reservas aéreas	Seguridad de la información
Participación en el mercado	Falta de control por parte del Ministerio de Turismo
Facilidades y accesibilidad de los locales	Imagen de la empresa ante los clientes

Fuente: Interturing Cia Ltda.

MEFE Oportunidades – Amenazas

En la siguiente tabla se puede ver que las oportunidades con ponderación 1,8 se traducen como mayores a las amenazas 1,5, lo que se define como resultado que al mejorar y aprovechar las oportunidades del contorno de la empresa podemos minimizar las amenazas que detienen el desarrollo de misma.

Tabla 28: MEFE Oportunidades – Amenazas

Matriz EFE				
Factores determinantes de éxito				
Oportunidades	**peso**	**peso%**	**valor**	**ponderación**
Poder adquisitivo del cliente para viajar	0,06	6%	4	0,24
Acuerdos entre países para requerimientos de entrada	0,04	4%	3	0,12
Leyes Internacionales	0,04	4%	3	0,12
Crecimiento de la población	0,06	6%	3	0,18
Cultura de la población para viajar	0,04	4%	4	0,16
Estabilidad laboral de la población	0,06	6%	4	0,24
Mejoras en el aspecto de tecnología de reservas aéreas	0,07	7%	4	0,28
Participación en el mercado	0,07	7%	4	0,28
Facilidades y accesibilidad de los locales	0,06	6%	3	0,18
parcial	**0,5**	**50%**		**1,8**
Amenazas	**peso**	**peso%**	**valor**	**ponderación**
Sistemas de reservas on line - INTERNET	0,09	9%	4	0,36
Regulaciones Gubernamentales	0,05	5%	2	0,1
Fluctuación y variante en cuanto a precios	0,04	4%	2	0,08
Cobertura de la competencia a través de puntos de venta	0,06	6%	3	0,18
Falta de control del Ministerio de Turismo	0,05	5%	2	0,1
Nuevos competidores que no respetan los precios	0,03	3%	3	0,09
Seguridad de la información	0,06	6%	3	0,18
El Monopolio en uso de aeropuerto	0,03	3%	2	0,06
Imagen de la empresa ante los clientes	0,09	9%	4	0,36
parcial	**0,5**	**50%**		**1,51**
Total	**1,00**	**100%**		**3,31**

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Comparación FT –DB

Esta matriz se enfoca en el análisis interno de factores, es decir busca ir superando las debilidades que la empresa posee mediante el análisis de cada una, para convertirlas en fortalezas y lograr minimizarlas en el proceso administrativo; mediante la valoración de impacto de cada se establece las que son realmente un problema de estancamiento en el proceso de crecimiento empresarial, interviene en el área administrativa, financiera y operativa.

Tabla 29: Comparación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema de planeamiento para temporadas	Política de precios y beneficios
Servicios complementarios	Servicio Post venta
Cantidad y calidad de productos ofertados	Efectividad de procesos y control de servicios
Ubicación y accesibilidad de la empresa	Imagen corporativa de la empresa
Situación Financiera de la empresa - Activos	Investigación y desarrollo de procesos y servicios
Nivel de liquidez para hacer inversiones	Retroalimentación para la toma de decisiones
Nivel de remuneraciones y beneficios	Manuales de procesos y procedimientos
Incentivos por su desempeño	Sistemas de información destinados al usuario
Capacidad para adquirir nuevas tecnologías	Administración de redes y comunicación

Fuente: Interturing Cia Ltda.

MEFI Fortalezas – Debilidades

Aquí se establece que las fortalezas con las que cuenta la empresa actualmente con la ponderación 2,12 son mayores a las debilidades de 1,69, lo que se traduce como una excelente oportunidad de crecimiento empresarial.

Tabla 30: MEFI Fortalezas – Debilidades

Matriz EFI				
Factores determinantes de éxito				
Fortalezas	**peso**	**peso%**	**valor**	**ponderación**
Sistema de planeamiento para temporadas	0,06	6%	3	0,18
Servicios complementarios	0,08	8%	3	0,24
Cantidad y calidad de productos ofertados	0,08	8%	3	0,24
Ubicación y accesibilidad de la empresa	0,03	3%	4	0,12
Situación Financiera de la empresa - Activos	0,04	4%	3	0,12
Nivel de liquidez para hacer inversiones	0,05	5%	4	0,2
Nivel de remuneraciones y beneficios	0,04	4%	4	0,16
Incentivos por su desempeño	0,04	4%	3	0,12
Capacidad para adquirir nuevas tecnologías	0,08	8%	3	0,24
parcial	**0,5**	**50%**		**2,12**
Debilidades	**peso**	**peso%**	**valor**	**ponderación**
Política de precios y beneficios	0,04	4%	3	0,12
Servicio Post venta	0,06	6%	4	0,24
Efectividad de procesos y control de servicios	0,08	8%	4	0,32
Imagen corporativa de la empresa	0,06	6%	4	0,24
Investigación y desarrollo de procesos y servicios	0,07	7%	4	0,28
Retroalimentación para la toma de decisiones	0,05	5%	3	0,15
Manuales de procesos y procedimientos	0,04	4%	2	0,08
Sistemas de información destinados al usuario	0,04	4%	2	0,08
Administración de redes y comunicación	0,06	6%	3	0,18
parcial	**0,5**	**50%**		**1,69**
Total	**1,00**	**100%**		**3,20**

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Tabla 31: Matriz Fortalezas – Oportunidades

	Matriz fortalezas- oportunidades (FO)	Impacto		
		alto	medio	bajo
F3O8	Realizar un análisis del marketing aplicado para mejorar su impacto		X	
F1O5	Promover campañas publicitarias y promociones que generen expectativa de viaje		X	
F2O5	Ofrecer servicio de transporte integral al aeropuerto	X		
F3O1	Segmentar del mercado para conocer tipos de clientes		X	
F4O9	Mantener siempre locales de fácil acceso de personas	X		
F4O8	Posicionar nuestra marca en el mercado con una imagen visible e identificativa		X	
F5O7	Innovar los sistemas de reservas		X	
F6O6	Crear una página web que fortalezca la comunicación promocional		X	
F6O3	Conseguir permisos IATA		X	
F7O6	Ofrecer estabilidad laboral para lograr el coaching empresarial		X	
F8O6	Incentivar al cliente interno según desempeño		X	
F9O7	Invertir en la mejoras tecnológicas de la empresa		X	
F302	Ajustar las alternativas de viajes según capacidad económica del cliente		X	
F3O6	Ofrecer servicios turísticos en empresas gubernamentales o privadas		X	

Fuente: Interturing Cia Ltda.

32 Tabla: Matriz Fortalezas – Amenazas

	Matriz fortalezas- amenazas (FA)	Impacto		
		alto	medio	bajo
F1A1	Planificar las temporadas de promociones mediante marketing masivo		X	
F2A2	Obtener permisos para ofrecer servicios de transporte a los pasajeros		X	
F3A1	Buscar alternativas de tours para gente de todo nivel		X	
F2A9	Brindar servicios complementarios para disposiciones aeroportuarios de último momento		X	
F3A7	Ofrecer alternativas divergentes en tours para mejorar la imagen corporativa		X	
F4A7	Generar una imagen solida de la empresa ante los clientes		X	
F5A2	Invertir en plataformas para venta de servicios on line		X	
F6A8	Fortalecer la cobertura nacional a través de la apertura de sucursales	X		
F7A5	Fomentar la lealtad del personal ofreciendo estabilidad laboral		X	
F8A5	Crear el sentido de propiedad entre la empresa y el cliente interno	X		
F9A4	Innovar constantemente los sistemas de reservas		X	

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Tabla 33: Matriz Debilidades y Oportunidades

	Matriz debilidades - oportunidades (DO)	Impacto		
		alto	medio	bajo
O1D1	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para atraer nuevos clientes	X		
O2D7	Implementar sistemas informativos para dar a conocer nuevas regulaciones de viajes		X	
O3D3	Informar con claridad al cliente los requerimientos para entrar en determinados países		X	
O4D5	Capacitar más personal para cubrir la demanda de clientes	X		
O6D7	Crear una estrategia de marketing para promover el interés de viajar		X	
O7D6	Invertir en mejoras de tecnología para la dar mayor comunicación		X	
O8D7	Incursionar en el mercado mediante sistemas de información a los usuarios		X	
O9D1	Mantener la accesibilidad de los locales para posicionar la imagen corporativa		X	
O8D8	Implantar sistemas de retroalimentación que permita tomar decisiones gerenciales	X		

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Tabla 34: Matriz Debilidades y Amenazas

	Matriz debilidades - amenazas (DA)	Impacto		
		alto	medio	bajo
D3A1	Informar con claridad al cliente la vulnerabilidad de los precios		X	
D1A2	Mantenerse al día con las regulaciones gubernamentales en salidas migratorias	X		
D1A3	Solicitar a las entidades correspondientes el control respectivo a las agencias de viajes		X	
D4A7	Mejorar la imagen corporativa mediante la implantación del servicio de Post venta		X	
D9A4	Invertir en plataformas para venta de servicios on line	X		
D5A7	Atraer la atención del cliente para posicionar nuestra imagen corporativa		X	
D6A5	Crear sistema de control de seguridad en redes internas de la empresa		X	
D3A6	Informar al cliente los beneficios del servicio y precios para combatir nuevos competidores ilegales		X	
D7A7	Crear un plan de marketing para generar solidez en la mente del consumidor		X	
D7A4	Implementar una pagina web para posicionar la marca de la empresa	X		
D8A9	Planear alternativas de decisión gerencial en caso de cambios aeroportuarios		X	

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Resumen de Estrategias

Mediante el estudio de las Matrices descritas anteriormente, tomamos las de mayor relevancia para la empresa las cuales darán lugar a la aplicación de la propuesta a las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo, permitiendo un exitoso desenvolvimiento de este tipo de empresas encaminadas a seguir existiendo si se adopta las siguientes estrategias:

Tabla 35: Matriz de Estrategias

Matriz estrategias	
F3O8	Realizar un análisis del marketing aplicado para mejorar su impacto
F4O9	Mantener siempre locales de fácil acceso de personas
F6O3	Conseguir permisos IATA
F6A8	Fortalecer la cobertura nacional a través de la apertura de sucursales
O1D1	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para atraer nuevos clientes
O4D5	Capacitar mas personal para cubrir la demanda de clientes
O8D8	Implantar sistemas de retroalimentación que permita tomar decisiones gerenciales
D1A2	Mantenerse al día con las regulaciones gubernamentales en salidas migratorias
D9A4	Invertir en plataformas para venta de servicios on line
D7A4	Implementar una pagina web para posicionar la marca de la empresa
F8A5	Crear el sentido de propiedad entre la empresa y el cliente interno
F2O5	Ofrecer servicio de transporte integral al aeropuerto

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Matriz Estrategias Tácticas

Una vez desarrollado el resumen de estrategias, se procede a determinar el plan de acción para cumplir cada una de las estrategias, en cada campo se determinara al menos tres puntos importantes que permitan iniciar el proyecto, estos son responsable, tiempo y presupuesto. El cumplimiento de estas tácticas permite que se alcance los objetivos, siempre que se determine al responsable se deberá mantener un seguimiento y siempre que se determine el presupuesto y tiempo se deberá considerar los imprevistos que puede ocurrir.

Tabla 36: Matriz Estrategias Tácticas

Estrategias	Estrategias corporativas	Tácticas	Detalle	Presupuesto	Responsable
D9A4 **Invertir en plataformas para venta de servicios on line**	Innovar la tecnología a la vanguardia de los cambios implementando sistemas de ventas on line	1. Invertir en plataformas para la venta de servicios on line	1.1 Determinar los requerimientos para las plataformas virtuales de venta on line	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.2 Solicitar las proformas requeridas para la adquisición de la plataforma	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.3 Implementación y periodo de prueba de la plataforma on line de ventas por internet	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		2. Incursionar en el internet con medios informativos para promocionar los servicios al cliente	4.1 Crear una página web con los destinos ofertados que sea fácil y accesible para el cliente	Coordinador de Sistemas + 21 días + Presupuesto	Fernanda Alcarraz
			4.2 Fidelizar la marca y los productos a través de redes sociales.	Coordinador de Sistemas + 21 días + Presupuesto	Fernanda Alcarraz
			4.3 Monitorear y actualizar la pagina y redes semanalmente para conocer el impacto ante los clientes.	Coordinador de Sistemas + 21 días + Presupuesto	Fernanda Alcarraz
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
O1D1 **Mejorar la imagen corporativa de la empresa para atraer nuevos clientes**	Conseguir un incremento representativo en ventas hasta el año 2020 y el posicionamiento requerido de la marca	1. Integrar visitas con clientes corporativos	1.1 Implementar un sistema de visitas en entidades privadas o municipales para promover nuestros servicios	Jefe de Ventas - 30 días - Presupuesto	Andrea Freire
			1.2 Ofrecer un servicio de exposición con material de apoyo para generar mayor atracción del destino	Jefe de Ventas - 30 días - Presupuesto	Andrea Freire
			1.3 Promover diversos destinos turísticos con planes de pagos acorde a la capacidad del cliente	Jefe de Ventas - 30 días - Presupuesto	Andrea Freire
		2. Buscar socios para alianzas estratégicas	2.1 Conseguir alianzas estratégicas que permitan promover destinos exclusivos	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Compartir gastos de publicidad e introducción de servicios en el mercado	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3 Delegar un gestor responsable de negociaciones y beneficios para la empresa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		3. Ofrecer servicios complement	3.1 Ofertar servicios para la consecución de visados, formularios, permisos de	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño

		arios que generen mayor interés en la marca	entrada y salida u otros.		
			3.2 Generar valor agregado en las ventas de tours ofertando kits viajeros, mantas e incluso opcionales en destino.	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 Brindar el servicio de transporte al aeropuerto .	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
O1D1 **Mejorar la imagen corporativa de la empresa para atraer nuevos clientes**	Analizar los medios de comunicación de mayor impacto	1. Elaborar un cuadro de audiencia de medios de información masiva	1.1 Conocer el nivel de audiencia en las radios de la ciudad	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			1.2 Identificar el nivel de tirajes en periódicos existentes	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			1.3 Determinar lugares para volantear trípticos	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
		2. Realizar convenios de negociación con medios publicitarios	2.1 Negociar periodos publicitarios mediante canje	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Medir el nivel de impacto de la publicidad	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3 Definir la persona responsable para el control del impacto publicitario	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
	Implementar la imagen de marca en el mercado para posicionarse en la mente del consumidor	1. Promocionar la marca e imagen corporativa	2.1 Legalizar la marca en el IEPI	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Integrar la marca en todas las actividades de la empresa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3 Mantener los colores corporativos	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		2. Auspiciar eventos para incursionar en varias áreas con nuestra marca	2.1 Analizar el nivel de alcance del evento	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Negociar el canje publicitario del evento	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3 Designar una persona que se encargue del seguimiento del auspicio	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
F6A8 **Fortalecer la cobertura nacional a través de la**	Analizar las ciudades accesibles para la implantación de nuevas sucursales	1. Verificar el mercado para la nueva sucursal	1.1 Conocer el nivel de aceptación de los nuevos clientes	Subgerente + 15 días + Presupuesto	Cristina Pazmiño
			1.2 Investigar el porcentaje de gente que viaja	Subgerente + 15 días + Presupuesto	Cristina Pazmiño
			1.3 Designar una persona responsable del estudio	Subgerente + 15 días +	Cristina Pazmiño

apertura de sucursales				Presupuesto	
		2.Conocer la competencia existente	2.1 Estudia el nivel de competencia del sector	Subgerente + 15 días + Presupuesto	Cristina Pazmiño
			2.2 Determinar la estrategia diferencial	Subgerente + 15 días + Presupuesto	Cristina Pazmiño
			2.3 Designar una persona responsable del estudio	Subgerente + 15 días + Presupuesto	Cristina Pazmiño
		3. Analizar ubicación de locales	3.1 Seleccionar un local con amplía afluencia de gente que permita promocionar nuestra imagen	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 El local debe cumplir los requisitos del Ministerio de Turismo de 30 metros cuadrados	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 El local debe brindar la iluminación y servicios sanitarios básicos	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
F6A8 **Fortalecer la cobertura nacional a través de la apertura de sucursales**	Capacitar al personal encargado de atender las nuevas sucursales	1. Búsqueda del personal idóneo al cargo	1.1 Determinar el perfil del puesto	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			1.2 Establecer los días y horarios a trabajar acorde a la ley y a la ubicación del local	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			1.3 Realizar la selección del personal para iniciar la capacitación	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
		2. Capacitar al personal seleccionado	2.1 Aplicar el coaching empresarial	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			2.2 Establecer métodos de prueba para evaluar el nivel de conocimiento adquirido	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			2.3 Llenar los vacíos del conocimiento mediante cursos de capacitación explicita	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
		3. Asignar una persona responsable de inspeccionar puntos de venta	3.1 Seleccionar un jefe de puntos de ventas	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.2 Establecer los lineamientos que se requiere para medir el nivel de incursión en el mercado y generar reportes	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 Controlar la puntualidad, asistencia y cumplimiento de objetivos	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño

Estrategias	Estrategias corporativas	Tácticas	Detalle	Presupuesto	Responsable
F6A8 **Fortalecer la cobertura nacional a través de la apertura de sucursales**	Implementación física de la sucursal	1. Reunir la documentación necesaria para el permiso de funcionamiento	1.1 Determinar las políticas y requerimientos para la instalación de una nueva Agencia	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.2 Verificar los permisos requeridos para la instalación de publicidad externa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.3 Asignar una persona responsable para el trámite respectivo	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		2. Adecuación física del local	2.1 Instalar un rótulo y decoración distintiva con nuestro logo	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Mantener los colores corporativos y diseño de imagen	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3. Instalar iluminación adecuada, internet y líneas telefónicas para el local	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		3. instalación de software	3.1 Adquirir computadores acorde a la innovación tecnológica	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.2 Solicitar los permisos para la instalación del sistema de reservas	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3. Pedir el monitoreo del computador para la instalación del sistema remoto contable	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
O8D8 **Implantar sistemas de retroalimentación que permita tomar decisiones gerenciales**	Instalar el local designado	1. Analizar el comportamiento del consumidor	1.1 Identificar los requerimientos del cliente al pedir información	1 Jefe de Marketing - Presupuesto	Fernanda Gutiérrez
			1.2 Definir el tipo de cliente para conocer sus preferencias	2 Jefe de Marketing - Presupuesto	Fernanda Gutiérrez
			1.3 Capacitar al personal para la segmentación de clientes	3 Jefe de Marketing - Presupuesto	Fernanda Gutiérrez
		2. Solventar la información	Respaldar a detalle los destinos ofertados con imágenes reales de los servicios	4 Jefe de Marketing - Presupuesto	Fernanda Gutiérrez
			2.2 Ofrecer información adicional sobre el destino	Jefe de Ventas - 30 días - Presupuesto	Andrea Freire
			2.3 Dar alternativas de similar categoría	Jefe de Ventas - 30 días - Presupuesto	Andrea Freire
		3. Integrar la información con servicios que se pueden ofrecer	3.1 Brindar la información requerida para llegar y sobre lo que ofrece el destino	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.2 Gestionar los trámites pertinentes para lograr los servicios	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 Determinar tiempos	Gerente - 10	Paulina

			para cumplir la información solicitada	días - Presupuesto	Pazmiño
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
O8D8 **Implantar sistemas de retroalimentación que permita tomar decisiones gerenciales**	Implantar un servicio de Post - Venta	1. Implementación de un Call center	1.1 Seleccionar una persona responsable de receptar llamadas	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.2 Realizar cuadros estadísticos de comentarios de clientes	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			1.3 Identificar los destinos que generan inconvenientes	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
		2. Crear un buzón de sugerencias	2.1 Establecer un área para que los clientes escriban sus sugerencias	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			2.2 Determinar una persona responsable para recaudar la información	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			2.3 Identificar los problemas que presentan en la atención al público	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
		3. Identificar los clientes nuevos	3.1 Diseñar una estrategia de descuentos a clientes recomendados x otros clientes	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			3.2 Ofrecer servicios complementarios a clientes que escuchan nuestra publicad	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			3.3 Brindar descuentos a los clientes que traen el recorte de nuestra publicidad	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
O8D8 **Implantar sistemas de retroalimentación que permita tomar decisiones gerenciales**	Direccionar el sistema de retroalimentación	1. Aplicar el Benchmarking	3.1 Imitar las Estrategias de ventas de las mejores agencias	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.2 Afianzar los servicios con mayoristas de alto nivel	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 Establecer los puntos a favor y en contra del benchmarking	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		2. Recaudar la información generada	2.1 Diagnosticar mediante tablas nuestros servicios y de la competencia	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			2.2 Mantener reuniones permanentes con el personal para estar al día en la información	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			2.3 Recolectar información para actualizar e innovar nuevos servicios e informaciones	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera

		3. Implantar políticas de atención al cliente	3.1 Implementar tiempos para atención al cliente	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			3.2 Establecer tiempos para el envío de cotizaciones solicitadas	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
			3.3 Determinar tiempos perdidos en el proceso de la información	Jefe de operaciones - 5 días - Presupuesto	Katalina Rivera
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
F8A5 **Crear el sentido de propiedad entre la empresa y el cliente interno**	Mitigar el riesgo de renuncia en la empresa	1. Definir un perfil adecuado para la atencional cliente	1.1 Reclutar personal idóneo al cargo	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			1.2 Seleccionar 3 alternativas para el puesto	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			1.3 Determinar el mayor puntaje para el cargo	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
		2. Mantener un buen ambiente de trabajo	2.1 Ofrecer un puesto de trabajo, un computador y seguridad para el escritorio	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			2.2 El puesto de trabajo debe estar iluminado limpio y accesible	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			2.3 Incentivar el trabajo en equipo	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
		3. Establecer el manejo de personal con el sistema democrático	3.1 Tomar en cuenta las opiniones de todo el personal para la toma de decisiones	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			3.2 Permitir que el personal ofrezca soluciones ante eventualidades	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
			3.3 Respetar las opiniones del cliente externo	Coordinador de RR.HH. + 15 días + Presupuesto	Mary Sánchez
F8A5 **Crear el sentido de propiedad entre la empresa y el cliente interno**	Ofrecer estabilidad laboral	1. Brindar sueldos acorde al desenvolvimiento	1.1 Aplicar las normas legales en el salario	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.2 Brindar incrementos por el desempeño	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.3 Seguir las regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		2. Comisiones e incentivos	2.1 Motivar al personal mediante comisiones por sus ventas	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño

		por sus metas de ventas	2.2 Establecer un plan de bonos por cada venta cerrada	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
	Ofrecer desarrollo profesional	1. Mantener capacitado constantemente al personal	1.1 Alternar capacitaciones de familiarización de destinos	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.2 Asistir a las capacitaciones de líneas aéreas, operadores y mayoristas	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			1.3 Crear capacitaciones privadas para el personal de la empresa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
Estrategias	**Estrategias corporativas**	**Tácticas**	**Detalle**	**Presupuesto**	**Responsable**
F8A5 **Crear el sentido de propiedad entre la empresa y el cliente interno**	Ofrecer desarrollo profesional	2. Ascensos y designación de Jefaturas	2.1 Otorgar responsabilidades al personal en departamentos designados	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.2 Integrar a todo el personal en todas las áreas de le empresa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			2.3 Designar Jefaturas de acuerdo a los méritos del personal	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
		3. Aplicar empowerment	3.1 Permitir que el personal tome sus propias decisiones	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.2 Crear una relación de propiedad con la empresa	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño
			3.3 Inculcar a los empleados a aceptar los compromisos empresariales	Gerente - 10 días - Presupuesto	Paulina Pazmiño

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Matriz Objetivos estratégicos

Con la matriz de estrategias tácticas se resumen los objetivos corporativos y se define qué se va a conseguir con cada una de ellas, además que se ha propuesto y como estas tácticas impactan en cada uno de las aéreas de la empresa, estos objetivos deben ser medibles y aplicables de forma inmediata a la empresa de estudio.

Tabla 37: Objetivos Corporativos de la propuesta

	Objetivos corporativos
	Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión
	Visión corporativa
	"Al 2020 ser una cadena de Agencias de Viajes y Turismo consolidada y referente en el mercado ecuatoriano con excelencia y calidad, llegando a tener un amplio posicionamiento en el mercado".
	Misión corporativa
	Interturing Cía. Ltda. es un Agencia de Viajes que ofrece todo tipo de productos turísticos cumpliendo las normativas legales de funcionamiento, con el propósito de brindar servicios innovadores y programas que se ajusten a todo nivel, basado en la honestidad, calidad, responsabilidad y amabilidad tanto para clientes internos como externos.
	Objetivos corporativos de crecimiento
Rentabilidad	Conseguir un incremento en ventas mediante servicios complementarios y fortalecer las ventas en otras ciudades del País.
Productividad	Innovar la tecnología a la vanguardia de los cambios mediante la implementación de ventas on line.
Imagen corporativa	Integrar la imagen corporativa para lograr mayor posicionamiento en el mercado, analizando los medios publicitarios de mayor impacto.
Servicio al cliente	Instalar en la empresa los servicios de pos venta y retroalimentación que permitan recaudar información para la toma de decisiones gerenciales y mejoramiento en la atención
Desarrollo del talento humano	Evitar el riesgo de renuncia mediante el desarrollo poresional y la estabilidad laboral para lograr mayor aprovechamiento de las capacidades.

Fuente: elaborado por el autor

Indicadores de Gestión:

Para evaluar el desarrollo de cada estrategia se debe plantear los indicadores que permitan medir el nivel de aplicación que se está llevando a cabo en cada actividad, en el presente modelo de gestión se determinó según la empresa de estudio tres indicadores claves de medición:

1. Indicadores Financieros: Determina el margen de utilidad que tiene la empresa, que tal rentable es cada venta según la comisión y mide la productividad de acuerdo a cuanto se pierde por venta no captada. Los objetivos de rentabilidad y productividad dependen de como se logra incrementar las ventas.

Tabla 38: Indicador Financiero

OBJETIVO CORPORATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Rentabilidad y Productividad	Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad	Venta Real Producto / Costo Real	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
	Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.	Valor Pedidos no entregados / total ventas compañía	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los cotizaciones generadas. De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por las demoras en entrega de cotizaciones.

Fuente: elaborado por el autor

2. Indicador Servicio al Cliente:

Aquí se mide el nivel de cumplimiento de asesor al cliente, entregas de cotizaciones, cuantas cotizaciones se entregaron, en que tiempo y el porcentaje de personas atendidas que se convierten en ventas efectivas, esta afluencia de gente a su vez es medida mediante la calidad de servicio, entrega de servicios complementarios, recomendación de otros clientes o el impacto de publicidad y mediante ventas on line que hoyen día es el auge de servicios turísticos.

Tabla 39: Indicador Servicio al cliente

OBJETIVO CORPORATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Imagen corporativa y atención al cliente	Nivel de cumplimiento entregas de cotizaciones a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Total de Cotizaciones no entregadas a Tiempo / Total de Cotizaciones Despachadas	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

Fuente: elaborado por el autor

3. Indicadores de Abastecimiento: Identifica la calidad de cotizaciones solicitadas, el tiempo y detalle de cada una y cuáles son los mayoristas con quienes se puede establecer lazos comerciales, permitiendo ser más eficiente la entrega de los servicios.

Tabla 40: Indicador Abastecimiento

OBJETIVO CORPORATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Desarrollo del talento humano	Calidad de las cotizaciones Generados	Número de cotizaciones y solicitadas generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	Cotización solicitada sin Problemas x 100 ——— Total de cotizaciones entregadas	Se determina problemas inherentes a la generación errática de cotizaciones, como: solicitud de cotizaciones pedidas, esfuerzo del personal de para identificar y resolver problemas, incremento del costo de cotizaciones y pérdida de ventas, entre otros.
	Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de cotizaciones que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Cotizaciones Rechazadas x 100 ——— Total de Órdenes de Liquidación Recibidas	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de opcionales, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la entrega de la cotización, variación y demora de costes x cambios , etc.

Fuente: elaborado por el autor

5.3. Análisis de resultados

La propuesta desarrollada se realiza en la Compañía Interturing, para su aprobación y puesta en marcha, se procede a encuestar a un experto en el área, el señor Fidel Murgueytio, Gerente de Maxitravel, una importante mayorista de nuestro país:

Cuestionario realizado a un experto en el área

1.- ¿De acuerdo a su criterio determine qué áreas pueden solucionarse con el Modelo de Gestión presentado?

Tabla 41: Cuestionario realizado a un experto en el área

	CARGO:	Gerente	Jefe Ventas	Jefe Operaciones	RRHH	Jefe Marketing
1	Adaptarse a los cambios tecnologicos	12,5		12,5		12,5
2	Pocisionarse en el Mercado	12,5	12,5	12,5		
3	Brindar servicios complementarios	12,5	12,5	12,5		12,5
4	Incremento en las ventas hasta el 2020	12,5	12,5			
5	Implantar un sistema de retroalimentación	12,5	12,5		12,5	12,5
6	Aplicar el benchmarking	12,5	12,5	12,5	12,5	
7	Fortalecer las ventas con sucursales dentro del Ecuador	12,5	12,5			12,5
8	Desarrollar el coaching empresarial	12,5			12,5	12,5
	TOTAL:	100,0	75,0	50,0	37,5	62,5

Fuente: Investigación de mercados

Con la encuesta realizada al experto estableció que es aplicable el modelo de gestión para agencias de viajes y operadoras de turismo, además es flexible para aplicar a todo tipo de empresas que requieran buscar un posicionamiento empresarial. Mediante el estudio de su situación actual y aplicando estrategias que van a la vanguardia de los requerimientos tecnológicos administrativos y operacionales se pudo conseguir los objetivos planteados en el estudio:

Objetivo 1: Realizar un análisis situacional de la empresa Interturing Cia Ltda, en este objetivo se realiza el estudio de la Visión, Misión, Foda y las matrices Pestec, Pci con las debidas valoraciones para conocer la situación actual interna y externa de la empresa, para la determinación del análisis se realiza el marco teórico en el cual se basan las conceptualizaciones principales de los términos que se desarrollan en el estudio.

Objetivo 2: Fundamentar un Modelo de Gestión de el Plan Estratégico mediante el estudio de mercado, para lo cual se aplicaron las encuestas a los diferentes clientes de las agencias de Ambato y Latacunga, y los clientes internos de la empresa con esto se logró conocer y segmentar como ingresar la marca con aceptación y posicionarla en el mercado turístico del país.

Objetivo 3: Construir los elementos del modelo de gestión de el plan estratégico aplicado a de las agencias de viajes y operadoras de turismo, para lograr este objetivo se implementó la matriz de estrategias y tácticas llegando a resumir en las estrategias corporativas con las cuales se cierra la propuesta ya que una vez aplicadas solo queda medir con los indicadores de la propuesta.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Para definir un análisis estratégico en toda empresa se requiere conocer el interior de la misma, la visión, la misión y los valores que gobiernan, de esta manera se encamina el proceso administrativo.

2. Es de vital importancia posicionar el nombre en la mente de los clientes, mediante un estudio de mercado, para saber la aceptación de la nueva marca.

3. La agencia de viajes necesita aplicar estrategias corporativas para esto hay que realizar un estudio frecuente de la gestión que realiza y determinar la situación de cada área.

4. Se demuestra preferencia por una importante agencia de viajes ya que denota un alto posicionamiento dentro del mercado turístico, esto es un gran motivante para aplicar el benchmarking buscando lo mejor que hace la empresa para imitarla y superarla.

5. El fortalecimiento de ventas a nivel de todo el Ecuador permitirá generar altos montos de venta y cubrir la demanda del sector turístico logrando una integración de servicios con una sola marca.

6. La elaboración de un modelo de gestión ayudara a las agencias de viajes y operadoras de turismo a buscar estrategias de ventas que fortalecerán las relaciones entre consumidor y distribuidor de servicios turísticos.

7. La Innovación en la parte tecnológica es fundamental del desarrollo de las agencias de viajes y operadoras de turismo ya que mediante este sistema se puede vender por internet que es estar a la vanguardia de crecimiento actual.

8. Los modelos de gestión requieren realizarse periódicamente para ayudar a determinar los problemas que se presenten en cada área de las agencias de viajes y operadoras de turismo y tomar correctivos a tiempo.

6.2. Recomendaciones

1. Establecer el problema principal que atraviesa la agencia de viaje y operadora de turismo, para determinar los objetivos que se desea lograr en el modelo de gestión,

2. Determinar la visión, misión y valores de las empresas para conocer que hacer y hacia dónde ir, de esta manera se logran los objetivos planteados y se logra mayor aprovechamiento de las capacidades colaboradores de la misma.

3. Elaborar un FODA de las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo para cumplir los objetivos, motivar a la actualización y capacitación de los nuevos productos y servicios turísticos.

4. Realizar un análisis de los clientes y sus necesidades constantemente para determinar las falencias en los departamentos de operaciones y atención al cliente de la empresa.

5. Disponer por parte del departamento administrativo y ventas de la Agencia de Viajes la aplicación de estrategias activas para alcanzar las metas económicas y satisfactorias propuestas en el modelo de gestión de la empresa.

6. Crear una cartera de clientes clasificando las necesidades y tipo de clientes la cual se debe manejar de una manera correcta y adecuada el momento de realizar la venta de un servicio turístico, para alcanzar las necesidades del consumidor y la satisfacción de la empresa.

7. Mantenerse al día con los cambios tecnológicos y darle al cliente la opción de comprar on line o face to face, con la garantía de tener la misma asistencia que caracteriza a la empresa.

8. Generar en cada venta un valor agregado, por mínimo que resulte el cliente recordara que tiene un tema menos porque preocuparse en su viaje.

9. Brindar al personal estabilidad laboral para lograr mayor énfasis en su desarrollo profesional y ofrecer capacitaciones constantes para mantener al día sus conocimientos,

APÉNDICE A

Apéndice A.- Reporte de Ventas

VENTAS ANUALES	
INTERTURING CIA. LTDA.	
AÑO	**VALOR**
2010	135.706,50
2011	143.199,67
2012	92.342,89
2013	95.043,82
2014	93.833,64

Fuente: Interturing Cia Ltda

APÉNDICE B

Apéndice B.- Encuesta Cliente Externo

ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO DE INTERTURING CIA LTDA
AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO

Mediante esta encuesta se pretende conocer el nivel de posicionamiento y aceptacion de la marca INTERTURING CIA LTDA, aplicado a los clientes de Agencias de Viajes existentes en Ambato y Latacunga

1. DATOS PERSONALES:

NOMBRE: FECHA:

SEXO: F ( ) M ( ) INSTRUCCIÓN:

2. MARQUE CON UNA X DE ACUERDO AL RANGO DE EDAD EN LA QUE SE ENCUENTRE

Edad: ( ) Entre 18 - 28 ( ) Entre 29-39 ( ) Entre 62 - 72

( ) Entre 40 -50 ( ) Entre 51 - 61

3. NOMBRE LAS AGENCIAS DE VIAJES DONDE USTED HA ADQUIRIDO SERVICIOS TURISTICOS

4. QUE LO MOTIVO A COMPRAR EN ESTA AGENCIA DE VIAJES??

5. A ADQUIRIDO ALGUNA VEZ SERVICIOS EN INTERTURING CIA LTDA??

SI ☐ NO ☐

SI SU RESPUESTA ES SI FAVOR INDIQUE COMO FUE SU EXPERIENCIA Y QUE SUGERIRIA PARA MEJORAR??

6. QUE LO MOTIVA CUANDO USTED DESEA ADQUIRIR UN SERVICIO TURISTICO??

7. QUE SERVICIOS CONSIDERA USTED QUE DEBERIA OFRECER UNA AGENCIA DE VIAJES??

8. HA ESCUCHADO PUBLICIDAD DE INTERTURING CIA LTDA??

SI ☐ NO ☐

SI SU RESPUESTA ES SI FAVOR INDIQUE DONDE??

9. PARA VIAJAR USTED ESCOGERIA UN TOUR ENTRE (USD):

100 - 300 ☐ 301-600 ☐ 601- 1000

1000 -1500 ☐ 1501 O MAS ☐

10 SE LE HA PRESENTADO ALGUN PROBLEMA EN ALGUN SERVICIO TURISTICO ADQUIRIDO??

SI ☐ NO ☐

SI SU RESPUESTA ES SI FAVOR INDIQUE CUAL Y COMO FUE SOLUCIONADO.

AGRADECEMOS SU TIEMPO

APÉNDICE C

Apéndice C.- Encuesta Cliente Interno

ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DE INTERTURING CIA LTDA
AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO

EL Objetivo de esta encuesta es evaluar el nivel de conocimiento del cliente interno para locgrar mayor efectividad en el sistema laboral.

1.- Conoce bien los productos que ofrece usted a los clientes de la agencia de viajes

SI ☐ NO ☐

2.- Existe capacitación constante sobre los nuevos productos y servicios de la agencia de viajes

SI ☐ NO ☐

3.- En escala del 1 al 10 (donde 10 es el excelente y 1 es deficiente). ¿Cómo evaluaría el poder de la publicidad de la agencia en la que trabaja?

4.- Elija una de las siguientes opciones que crea usted que ayuda la publicidad para su agencia

Logrará éxito comercial .....
Poder de aceptación .....
Cuida a los clientes .....
Posicionamiento ante la competencia .....

5.- Como se autoevaluaría al vender el servicio a los clientes?

Excelente ..... Muy bueno .....
Bueno ..... Malo .....

6.- Cree usted que la agencia donde labora cuenta con un excelente posicionamiento en el mercado turístico

SI ☐ NO ☐

7.- Cree usted que los servicios que brinda la agencia donde usted labora puede competir con otras agencias dentro del mercado turístico?

SI ☐ NO ☐

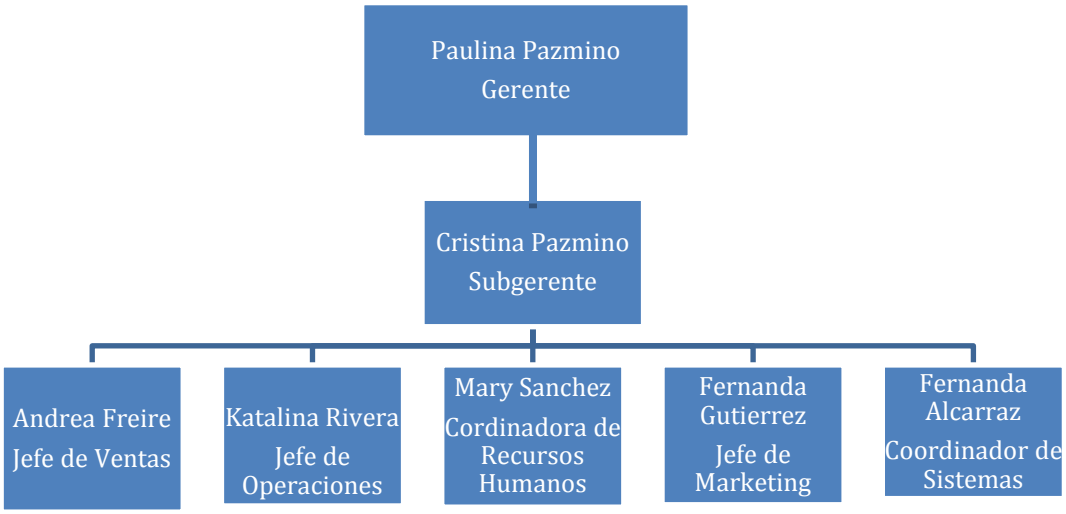
8.- Que sugeriría para mejorar la imagen y servicios de la agencia de viajes donde usted labora?

AGRADECEMOS SU TIEMPO

APÉNDICE D

Apéndice D.- Organigrama Estructural

AGENCIA DE VIAJES INTERTURING CIA LTDA



Referencias

Línea autoridad

Nivel operativo

Elaborado por el autor

APÉNDICE E

Apéndice E.- Encuesta sobre aplicación del modelo de gestión

1.- De acuerdo a su criterio determine qué áreas pueden solucionarse con el Modelo de Gestión presentado?

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO CIA LTDA						
	CARGO:	Gerente	Jefe Ventas	Jefe Operaciones	RRHH	Jefe Marketing
1	Adaptarse a los cambios tecnologicos					
2	Pocisionarse en el Mercado					
3	Brindar servicios complementarios					
4	Incremento en las ventas hasta el 2020					
5	Implantar un sistema de retroalimentación					
6	Aplicar el benchmarking					
7	Fortalecer las ventas con sucursales dentro del Ecuador					
8	Desarrollar el coaching empresarial					
	TOTAL:					

Fuente: Interturing Cia Ltda.

Referencias

[1] Ecuavisa .com http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/97742-millonaria-apuesta-ecuador-super-bowl/Articulo -La millonaria apuesta de Ecuador en el Súper Bowl

[2] Ministerio de Turismo https://www.turismo.gob.ec/la-campana-de-ecuador-en-el-super-tazon-fue-todo-un-exito-presidente-correa/ - noticias-08 de febrero 2015-10h25

[3] Ministerio de Turismo-https://www.turismo.gob.ec/contribuciones-ecodelta-y-potencia-turistica-fortaleceran-la-promocion-del-ecuador-en-el-mundo/ - Contribuciones Ecodelta y Potencia Turística fortalecerán la promoción del Ecuador en el mundo.

[4] http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/boletin-septiembre-2014.compressed-1.pdf LEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR-salida de ecuatorianos al exterior

[5] Ministerio de Turismo BOLETINES BANCO PICHINCHA, agosto- 2014- Principales indicadores del turismo http://www.turismo.gob.ec/ -

[6] https//definicion.mx/acciones/definición de acción

[7] http://definicion.de/accion/- definición de acción

[8] Bign J. Enrique, Font .X, Adreu L"Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo". ESIC editorial, Madrid: 2000:100.p.ISBN:978-92598-18-2

[9] Del Alcázar, B "Los Canales de Distribución en el Sector Turístico" ESIC editorial: Madrid: 2012:80.p. ISBN: 978-84-16207-99-2

[10] Mitre, Aranda M. La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes" Ediuno Editorial: 2006.14p.ISBN:978-84-8317-566-8

[11] Del Alcázar, B "Los canales de distribución en el sector turístico" Esic EditoriaL-Madrid:2002.81p: ISBN:84-5673-307-7

[12] Joan P. Coaching y Liderazgo, Madrid España: Díaz de Santos, 2004.01.p ISBN: 978-84-7978-217-7

[13] Rodriguez.G.G. Domine el Coaching y Potencie su Empresa, 2008. 12.p ISBN:978-0-557-04300-2

[14] By M,Gil E, Giner F . Cómo crear y Hacer Funcionar una Empresa: Esic Editorial: Edición 9 Madrid:2013 .179p. ISBN:978-84-7356-970-5

[15] Gil E. y Giner. Como Crear y Hacer una Empresa, Esic: 9na Edición: 2013. 178.p ISBN:978-84-7356-970-5

[16] González. F.F. Auditoria del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Fundación Confemetal: España: 2004.40.p. ISBN: 84-96169-367

[17] Spendolini M., Villa C. Benchmarking, Grupo Editorial Norma: Bogota:2005. 40.p ISBN:958-04-8564-X

[18] Editorial Vértice. Marketing Turístico: España: 2008. 3p. ISBN:978-84-92598-18-2

[19] Ugarte X. Imagen y Posicionamiento de Galicia como Destino Turistico a Nivel Nacional e Internacional: U.S.C Editorial: 45p.

[20] De Borja S, Casanova J, Bosch R, El Consumidor Turístico: Esic Editorial: España 2002.39p.ISBN:84-7356-297-6

[21] Del Alcázar, B "Los canales de distribución en el sector turístico" Esic EditoriaL-Madrid:2002.20p: ISBN: 84-5673-307-7

[22] Alet J. Marketing Directo e Interactivo: Campañas Efectivas con sus Clientes: Esic Editorial: Madrid: 2007.132.p ISBN: 978-84-7356-522-6.

[23] Kotler P, Lane K. Dirección de Marketing: Pearson Educación Editorial: México.2006.20.p.

[24] Crosby A. Elementos Básicos Para Un Turismo Sostenible en Las Áreas Naturales: Crosby ediciones. Madrid: 1996. 9. p. ISBN:84-920070-3-6

[25] Crosby A. Elementos Básicos Para Un Turismo Sostenible en Las Áreas Naturales: Desarrollo y Gestión del Turismo: Crosby ediciones. Madrid: 1996. 12. p. ISBN:84-920070-3-6

[26] Antón S., Donaire J, Galacho B, García M, Planificación territorial del turismo: Eureca Media editorial: Barcelona: 2005. 29. p.ISBN:84-9788-322-5

[27] Antón S., Donaire J, Galacho B, García M, Planificación territorial del turismo: Eureca Media editorial: Barcelona: 2005. 29. p.ISBN:84-9788-322-5

[28] Cedeño G.A. Administración de la empresa: EUNED: Costa Rica: 1988.162.p ISBN: 9977-64-085-8 (2 ed. corr. y aum)

[29] Schnaars S.P: Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos: España. 1991. 22.p. ISBN: 84-7978-113-0

[30] Krajews L. J: Administración de operaciones: estrategia y análisis: Pearson educación editorial: Mexico: 2000. 28. p. ISBN:968-444-411-7

[31] Wheelen, Thomas, y Hunger y J,David: Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed, Pearson Educación editorial :México 2007.165. p ISBN: 978-970-26-0878-3

[32] De Faria F: Desarrollo organizacional: enfoque integral: Limusa Editorial: México: 2004.27.p.ISBN:968-18-1535-120-1

[33] Mello F. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, Limusa: México: 2004.27.p ISBN: 968-18-1535-120-1

[34] Salgueiro. A., Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando: Díaz de Santos: España: 2001. 1. p ISBN:84-7978-492-X

[35] Soldevila P, Roca E, La Contabilidad de Gestión en las Organizaciones
Sin ánimo de Lucro: Universidad Pontifica Comillas: Madrid: 2004. 89.p. ISBN:84-8468-212-1

[36] Sánchez M. Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida: Del Blanco editores: Leon: 2008. 24. p. ISBN: 978-84-9622703-3

[37] Kotler P, Lane k. Dirección de Marketing: Pearson Educación: Duodécima Edición: México: 2006. 38. p. ISBN: 970-26-0763-9

[38] Cabarcos N. N., Promoción Y Venta de Servicios Turísticos, Primera edición: Ideas Propias Editorial, Vigo;2006.39.p.ISBN:798-9839-101-5

[39] Editorial Vértice, Marketing turístico: Vértice editorial: España: 96.p ISBN: 978-84-92598-18-2

[40] González, Rodríguez G: Imagen de Marca y Product Placement: Esic Editorial: España:47-78.p: ISBN:978-84-7356-8371

[41] Jiménez A, Calderón A, Dirección y productos de Marca: U.O.C Editorial: Primera Edición: Barcelona: 2004.70.p ISBN: 84-9788-031-5

[42] Jiménez A, Calderón A, Dirección y productos de Marca: U.O.C Editorial: Primera Edición: Barcelona: 2004.70.p ISBN: 84-9788-031-5

[43] López .B. La Esencia del Marketing, U.P.C Ediciones: Barcelona: 2001. 17. p.ISBN: 84-8301-535-8

[44] Rodríguez, Imma, Principios y Estrategias de Marketing: UOC editorial: Barcelona: 2006: 60.p, ISBN: 84-9788-426-4

[45] Amado **J.** Casos Prácticos para la Gestión Empresarial de Despachos Profesionales: Especial Directivos Editorial: Madrid: ISBN: 978-84-936028-2-6

[46] http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf [47]"Qué es un Modelos de gestión"

[47] http://delphinph.com/modelos-de-gestion/

[48] Calvo V. M: Monitor sociocultural: Formación Profesional Ocupacional: Mad S.L. Editorial: España: 2005. 51.p. ISBN:84-665-4331-7

[49] http://definicion.mx/objetivo/#ixzz3VGAnKHup

[50] Muñiz, L. CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y Seguimiento del presupuesto: PROFIT Editorial: Barcelona: 2009.57.p: ISBN: 978-84-96998-94-0

[51] París F. La Planificación Estratégica de las Organizaciones Deportivas: Paidotribo Ediciones: España:2 005.22.p. ISBN:84-8019-284-4

[52] Bravo N. Valores humanos: por la senda de una ética cotidiana: Sexta edición: RIL editores: Santiago de chile: 1995:5p: ISBN: 956-7159-58-0

[53] Cardona A. Formación de valores: teoría, reflexiones y respuestas: Grijalbo editorial: México: 2000: 43:p ISBN: 970-05-1214-2

[54] Imagen y personalización de los centros educativos: Ministerio de Educación y Ciencia: Secretaria General Técnica: 81: p: ISBN: 84-369-3927-1

[55] Audisio N.J: Gestión por beneficios: Nuevas herramientas de Gestión: Primera Edición: Encuentro Grupo Editor: Argentina: 2006: 127.p: ISBN: 978-987-23022-0-7

[56] http://www.turismo.pnfi.org/libros/Introduccion_al_turismo.pdf:
Sancho, A: Introducción al Turismo: importancia del turismo en la economía: Organización Mundial del Turismo: 16p

[57] http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/boletin-septiembre-2014.compressed-1.pdf

[58] TENDENCIAS, REVISTAS DE Facultad de Ciencias Económicas Admirativas.: Universidad de Nariño:Vol. XII.Np2

[59] Periódico mensual de información para profesionales de turismo, LADEVI, Revista Agencia de Viajes, edición no 5, año 1, julio 2014.

[60]https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utn.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F765%2F1%2FC%25C3%2581LCULO%2520DEL%2520TAMA%25C3%2591O%2520DE%2520LA%2520MUESTRA.docx&ei=D_4RVb8hgYU2osuCwAQ&usg=AFQjCNHOvcbgpJVaRRhWplVcdYAt3Tr8Tw&bvm=bv.89184060,d.eXY

[61] http://www.soyentrepreneur.com/23365-6-perfiles-de-clientes.html

[62] D Alessio F., “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, Pearson Educación de Mexico S.A. de CV. , 2008, ISBN 10: 970261290X, Isbm 13: 9789702612902, p.472.

Resumen Final

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA AGENCIAS DE VIAJES Y OPERADORAS DE TURISMO.

El modelo de gestión basado en el plan estratégico que a continuación se presenta se enfoca en el mejoramiento continuo de las Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo, las cuales requieren innovar constantemente sus procesos administrativos mediante la aplicación de estrategias corporativas, con el fin de fortalecer sus ventas y lograr un marcado posicionamiento en el mercado. Para la consecución del presente estudio, se planteó el marco teórico en el que se basa el Modelo de Gestión, aquí se toman en cuenta los conceptos primordiales del tema, posteriormente se realizaron encuestas a clientes de otras agencias de viajes para conocer su nivel de aceptación hacia nuevas marcas al igual que a los clientes internos de la empresa donde se obtuvo el nivel de satisfacción que existe actualmente. Con esta información recaudada se construyeron las herramientas del modelo de gestión y se fundamentaron los objetivos del estudio, esto determinó las estrategias aplicables y se realiza una encuesta de aceptación de la propuesta a un experto el Sr Fidel Murgueytio gerente de la mayorista Maxitravel, la cual tuvo amplia aceptación y se determinó los 3 factores importantes a tomar en consideración: Visión, Misión y FODA. Finalmente se resumen las conclusiones y recomendaciones que son producto del Modelo de Gestión, con las cuales se presenta el plan de negocios aplicable a este tipo de empresas de turismo.

Paulina Soledad Pazmiño López

66 páginas

Proyecto dirigido por: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA