



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes como
Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing**

AUTORES:

Albán Onofre Nathaly Meilyn

López Cañarte Erika Paola

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Padilla Lozano Carmen Paola Ph.D

Guayaquil, Ecuador

20 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Albán Onofre Nathaly Meilyn Y López Cañarte Erika Paola**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Ing. Padilla Lozano Carmen Paola, Ph. D.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Albán Onofre Nathaly Meilyn, López Cañarte Erika Paola**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018

LAS AUTORAS:

f. _____

Albán Onofre Nathaly Meilyn

f. _____

López Cañarte Erika Paola



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Albán Onofre Nathaly Meilyn, López Cañarte Erika Paola**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018

LAS AUTORAS:

f. _____

Albán Onofre Nathaly Meilyn

f. _____

López Cañarte Erika Paola

AGRADECIMIENTO

Quiero expresarle mi gratitud a Dios y a la Virgen, que con su bendición me han permitido culminar mi etapa universitaria, le agradezco a mi familia, especialmente a mis padres que han estado junto a mí en todo momento y es necesario mencionar que este logro es más suyo que mío. Gracias por sus múltiples esfuerzos y por haber confiado plenamente en mí.

Mi profundo agradecimiento a mi tutora PhD, Carmen Padilla Lozano, por ser un ejemplo y guía durante todo este proceso, por sus grandes enseñanzas y por impartirme muchos conocimientos en todos estos años, también le agradezco de todo corazón a la miss Isabel Pérez y a madame Lindsay Plantin por ser unas excelentes profesoras y consejeras, por ser esas madres que la universidad me otorgó.

Agradezco a todas las autoridades y personal de la carrera de Gestión Empresarial Internacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, gracias por haber sido parte de esta etapa de mi vida y por haberme impartido valores éticos y morales que estoy segura serán parte de mi desarrollo profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado principalmente a mis padres Ángel y Marcia, quienes con su amor, apoyo, esfuerzo y confianza me han permitido cumplir uno de mis sueños más grandes, ellos son mi ejemplo, mi guía y mi motor para seguir adelante siempre, gracias por enseñarme a no darme por vencida a pesar de las adversidades o dificultades que se me puedan presentar en el camino y por haberme enseñado desde pequeña a valorar lo que Dios y la vida me ofrece.

A mi familia, por motivarme constantemente a cumplir mis sueños, por darme ese impulso y fuerza que necesité durante todo este proceso. Porque a pesar de la distancia, sus oraciones, sus consejos y apoyo estaban muy cerca de mí.

También quiero dedicar este proyecto a mis abuelitos, porque estoy segura de que desde el cielo ellos están muy orgullosos de mí y no me cabe duda de que han sido mis ángeles durante todos estos años.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigas y amigos, quienes fueron parte esencial durante esta etapa, gracias por sus consejos, por escucharme, apoyarme y darme su mano cada vez que la necesité. Han estado en los mejores momentos y en las etapas más difíciles de mi vida universitaria. Siempre los llevaré en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Comienzo expresando toda mi gratitud a Dios por permitirme culminar mi etapa universitaria, por llenarme de bendiciones y desafíos que han enriquecido esta travesía y me han hecho crecer tanto de forma personal como profesional. Le doy gracias también por haberme dado a mis padres y a mi familia, a quienes también les estoy enteramente agradecida por siempre tener las palabras precisas para que no desfallezca en el camino y por tener su constante apoyo y confianza en todas las metas que me tracé a lo largo de esta carrera.

Quiero agradecerles también a todas esas personas que me ofrecieron una mano, brindaron un consejo y regalaron una sonrisa cuando pensaba haber perdido el norte en mi vida. A mis profesores también les estoy agradecida por el sinfín de lecciones que cada uno compartió, haciendo de las clases amenas y recordándonos que la vida se compone más que de simples teorías y conceptos. A Isabel Pérez y a Lindsay Plantin, quienes dejaron el título de docente pero nunca dejaron su vocación y mucho menos su preocupación por nosotros, convirtiéndose así en parte fundamental de mi carrera: tanto profesional como universitaria.

Les agradezco también a mis amigos por mostrarme y tenerme infinita paciencia y comprensión, porque fueron incapaces de abandonar el barco a pesar de tener todo en nuestra contra. Les agradezco por cada momento que vivimos y compartimos, por todas las veces que demostraron estar siempre ahí para ver, escuchar y aconsejar.

DEDICATORIA

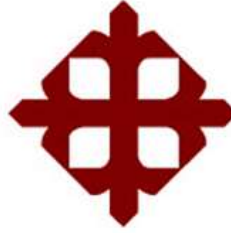
A mis padres.

A Carlos López Benites, mi padre, por ser ejemplo de resiliencia. Por enseñarme la más grande lección en esta vida: a no dejarme vencer por nada ni por nadie. Siempre tuvo el consejo preciso para cada etapa de mi vida universitaria, siempre supo acompañarme y acolitarme con mis disparatadas ideas mientras se convertía en el ancla que me impedía divagar sin rumbo. Al ingeniero de mi vida, quien nunca me preguntó qué quería ser de grande y yo ahora le respondo que como él: humilde, trabajadora y capaz de siempre encontrar un granito de fuerza para seguir adelante.

A Niza Cañarte Bosch, mi madre, por ser mi superheroína y mi fortaleza. Por siempre tener las palabras perfectas para cada situación incluso sin ser consciente de ello y acompañarme noche tras noche durante este proyecto. A quien nunca se cansó de decirme que yo podía con todo, cada una de las veces que yo llegaba a casa diciendo que ya no aguantaba más y que estaba a punto de rendirme. Al pilar de mi vida, quien nunca permitió que me rindiera y que me enseñó que la mejor terapia para todo mal es la risa.

«Be not afraid of greatness. Some are born great, some achieve greatness, and others have greatness thrust upon them. »

William Shakespeare



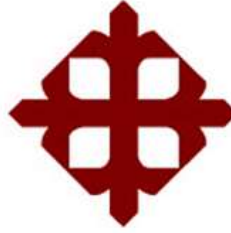
**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

Ec. César Enrique Freire Quintero, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

Ing. Julio Ricardo Villacrés Roca, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

ALBÁN ONOFRE NATHALY MEILYN

LÓPEZ CAÑARTE ERIKA PAOLA

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	2
1.1	Formulación del Problema	4
1.2	Objetivos	6
1.2.1	Objetivo general.	6
1.2.2	Objetivos específicos.	6
1.3	Justificación.....	7
1.4	Hipótesis.....	9
1.5	Limitaciones y Delimitaciones	9
2	MARCO TEÓRICO.....	11
2.1	Análisis del Valor del Cliente	11
2.1.1	Filosofía empresarial orientada en la gestión del valor del cliente.	13
2.1.2	Gestión del valor del cliente.....	15
2.1.3	Definición y relación de las estrategias de marketing, CLV y el valor de la empresa.....	17
2.2	Cultura Organizacional Orientada al Cliente	18
2.2.1	Cultura organizacional y su entorno.	19
2.3	Evaluación del Intercambio de Valor Entre el Cliente y la Empresa	21
2.3.1	Conceptos y aspectos claves de la gestión del valor del cliente.	23
2.4	Decisiones Estratégicas de Marketing.....	28
2.4.1	Evolución del marketing hacia la orientación al cliente.	31
2.4.2	Tipos de estrategias.	34
2.5	Sector del Turismo	38

2.5.1	Turismo internacional.	40
2.5.2	Turismo en Ecuador.	43
2.5.3	Sector turístico desde la perspectiva del valor del cliente.....	46
2.6	Marco Legal	47
2.6.1	Reglamento general a la ley de turismo.	48
2.6.2	Reglamento de operación e intermediación turística.	50
2.7	Marco Referencial	52
2.7.1	Modelos de marketing basados en CLV Y/O CE.	52
2.7.2	Modelo explicativo presentado por Leslier Valenzuela (2007).	53
2.7.3	Modelo de valoración del cliente desde la perspectiva marketing- rentabilidad propuesto por Enrique Guadarrama.	55
2.8	Identificación y Relación de Variables	57
2.8.1	Valor del cliente.	58
2.8.2	Decisiones estratégicas de marketing.....	59
2.8.3	Sector del turismo como unidad de estudio.	59
3	Metodología	61
3.1	Diseño de la Investigación	61
3.2	Tipo de Enfoque	61
3.3	Alcance	62
3.4	Población y Muestra	62
3.5	Técnica de Recogida de Datos	63
4	Resultados	65
4.1	Análisis de Aspectos Demográficos	65

4.2	Análisis de Aspectos Descriptivos	67
4.3	Análisis Factorial.....	73
4.3.1	Análisis de fiabilidad.....	74
4.3.2	Solución factorial	74
4.3.3	Estadísticos de adecuación muestral.	85
5	Propuesta.....	86
5.1	Metodología de Gestión de Procesos	86
5.2	Balanced Scorecard	90
6	Conclusiones y Recomendaciones	93
6.1	Conclusiones	93
6.2	Recomendaciones	95
7	Referencias.....	98
8	Anexos	107
	Anexo a: Modelo de cuestionario realizado a las agencias de viaje	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componentes del Enfoque Service Quality Image Price	24
Tabla 2 Etapas del ciclo del valor del cliente.....	25
Tabla 3 Nociones que construyen el Valor para el cliente (VC).....	26
Tabla 4 Modelo básico de un proceso de Marketing	29
Tabla 5 Orientaciones que pueden tomar las estrategias de marketing	30
Tabla 6 Artículos más relevantes del Reglamento General	48
Tabla 7 Artículos más relevantes del Reglamento de operación e intermediación....	50
Tabla 8 Agencias pertenecientes al sector del Turismo según INEC.	62
Tabla 9 Ficha técnica previa al análisis de datos	63
Tabla 10 Estadísticos Descriptivos	70
Tabla 11 Determinación de estadísticas de fiabilidad.....	74
Tabla 12 Estadísticas de elemento de resumen	74
Tabla 13 Determinación de la solución factorial de estructura no simple	75
Tabla 14 Tabla de Comunalidades	77
Tabla 15 Matriz de factores rotados.....	79
Tabla 16 Determinación de la prueba de KMO y Bartlett	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Aspectos determinantes de los clientes.	16
Figura 2 Etapas del Inbound Marketing.....	37
Figura 3 Explicación gráfica de la relación entre variables.	58
Figura 4 Resultados demográficos: Años de fundación de las empresas	65
Figura 5 Resultados demográficos: Número de trabajadores de las empresas	66
Figura 6 Resultados demográficos: Área de marketing dentro de la empresa.....	66
Figura 7 Principales etapas de la metodología de gestión de procesos.....	87

RESUMEN

Gestionar la cartera de clientes de manera correcta es considerado como uno de los recursos más relevantes que le permiten a una empresa garantizar su permanencia y viabilidad en el mercado, puesto que son los clientes el activo más importante que posee una compañía. Hoy en día gran parte de las organizaciones se enfrentan a un ambiente competitivo, en el que es fundamental conocer y comprender como se desarrolla el entorno en el que se desenvuelven. Las decisiones estratégicas de marketing son una herramienta que ayudan a que una empresa, en este caso las agencias de viajes, manejen de manera oportuna su cartera de clientes. Esto se debe a que el propósito del documento es probar que el análisis del valor de cliente, la evaluación de intercambio de valor, el conocimiento sobre el cliente y la cultura organizacional orientada al cliente impactan positivamente en este tipo de decisiones. El tipo de organización que fue objeto de estudio pertenece al sector del turismo, siendo elegido por su aporte significativo para el progreso económico y financiero del Ecuador por la relación que coexiste entre el PIB y su economía. Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 72 empresas de las agencias muestran que las variables previamente mencionadas influyen de manera positiva en las Decisiones Estratégicas de Marketing.

Palabras Claves:

Cartera de clientes, Decisiones estratégicas de marketing, Cultura organizacional, Evaluación de intercambio de valor, Conocimiento, Análisis del valor del cliente, Turismo, Agencias de viajes.

ABSTRACT

If a company seeks to ensure its presence in the market, the most reliable tool to guarantee their place is knowing how to properly manage the customer's portfolio because nowadays clients are the most important asset within any organization. That's why getting to comprehend and to know how the industry works is mandatory for the companies that want to succeed in the aggressive environment we now live on. By taking as a reference businesses settled in Guayaquil and the strategic marketing decisions (SMD) as the main tool to manage the customer portfolio, the purpose of this research is to prove that analyzing the customers' value, evaluating the exchange of value between a company and a client, customers' knowledge and an organizational culture oriented towards the client, are factors that have a positive impact in these decisions among the Small and Medium Enterprises (SBE) belonging to the tourism industry. Over a four-month period, surveys were conducted to 72 travel agencies located in Guayaquil due to the important relationship between the tourism sector and the Gross Domestic Product (GDP). Data obtained from these surveys concluded that a remarkable and positive relationship exists between the SMD and the other factors studied.

Keywords:

Customer portfolio, strategic marketing decisions, organizational culture, valuation of value exchange, knowledge, customer value analysis, tourism, travel agencies.

RÉSUMÉ

La gestion correcte du portefeuille de clients est considérée comme l'une des ressources les plus importantes qui permettent à une entreprise de garantir sa pérennité et sa viabilité sur le marché, puisque les clients sont l'atout le plus important d'une entreprise. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont confrontées à un environnement concurrentiel raison pour laquelle, il est essentiel de connaître et de comprendre le développement de l'entourage dans lequel elles opèrent. Les décisions stratégiques de marketing sont un outil qui aide à qu'une entreprise, dans ce cas, les agences de voyages traitent leur portefeuille de clients de manière opportune. En effet, le but du document est de prouver que l'analyse de la valeur du client, l'évaluation de l'échange de valeur, la connaissance du client et la culture organisationnelle orientée vers le client ont un impact positif sur ce type de décision. Le type d'organisme qui était objet de l'étude appartient au secteur du tourisme, en obtenant des données composées d'informations provenant de 72 entreprises. Ce secteur a été choisi car il génère une contribution significative au progrès économique et financier de l'Équateur grâce aux relations qui coexistent entre le PIB et son économie.

Mots Clés:

Portefeuille de clients, décisions stratégique de marketing, culture organisationnelle, évaluation de l'échange de valeur, connaissance, analyse de la valeur du client, tourisme, agences de voyages.

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente gran parte de las organizaciones a nivel mundial están obligadas a ejecutar sus actividades de la mejor forma posible puesto que se desenvuelven en un entorno competitivo, lo cual hace que estas busquen diversas alternativas o estrategias que ayuden a consolidar una relación y fidelización entre el consumidor y la empresa. Es primordial conocer los gustos, necesidades, preferencias y requerimientos de los clientes para garantizar un servicio de excelente calidad que genere beneficios para ambas partes. Este aspecto que se fundamenta en analizar la oferta y la demanda ayudará a que los clientes se sientan completamente satisfechos con sus exigencias, es decir se logrará cubrir todas sus expectativas. Existen dos valores decisivos que van a garantizar la rentabilidad de un negocio: la satisfacción y la lealtad; cuando una empresa logra entrar en la mente del consumidor, los clientes sentirán atracción por la misma, y esto desencadenará potencializar la imagen comercial de la organización. Por otro lado, cuando las expectativas del cliente no son cubiertas, se rompe el vínculo establecido y por lo tanto el cliente recurre a buscar otras empresas (Guadarrama & Rosales, 2015).

Uno de los aspectos más significativos al momento de gestionar la cartera de clientes de una organización es considerar la atención que el cliente recibe de parte de los miembros de una compañía. Es necesario tomar en cuenta todas las sugerencias o consejos que los consumidores otorgan, de esta manera se conseguirá satisfacer sus deseos completamente. Para lograr la satisfacción de los clientes, es relevante garantizar un producto o servicio de buena calidad, que se entregue en el momento oportuno y a un precio asequible. Cada empresa debe desarrollar varias estrategias que vayan de acuerdo con el segmento de mercado al que se dirigen, sobre todo tomando en cuenta el sector en el que desenvuelven, sus actividades y el tipo de negocio que poseen. Para asegurar que el cliente reciba la atención correcta es relevante definir y analizar políticas, normas y procedimientos que involucren de manera activa a todos los miembros de la organización, ya que al momento de llevar a cabo sus tareas los trabajadores o colaboradores tendrán en mente que de ellos también depende el progreso y éxito de la compañía (López, 2013).

Otro aspecto que se debe destacar es la existencia de una relación de dominio entre el cliente y la empresa, esto significa que en algunos casos será el cliente el que

tenga el control de la situación, mientras que en otros será la empresa la que establezca el nivel de potestad al momento de efectuar sus actividades. Este grado de dominio depende de una gran cantidad de factores, entre los que se destacan el tipo de empresa y la clase de producto o servicio que el cliente espera recibir. Un ejemplo de un cliente dominante es el viajero que quiere obtener un servicio de excelente calidad que involucre un hotel cómodo y una correcta alimentación. Por otro lado, una empresa dominante podría ser los hospitales, puesto que en esta situación el cliente está sujeto a las resoluciones de su proveedor (Diz & Rodriguez, 2011). Hace algunos años gran parte de las empresas poseían la misma cantidad de clientes dominantes y dominados, pero actualmente por la presencia del entorno competitivo y del incremento de empresas que ofrecen el mismo tipo de productos y servicios, prevalece la existencia y aumento de clientes dominantes, que esperan obtener lo mejor por parte de las organizaciones, debido a que esta es la única forma de asegurar su fidelización a una determinada compañía.

Para ofrecerle una mejor experiencia al cliente, la empresa debe trabajar en diversas dimensiones las mismas que se deben desarrollar de manera colectiva, debido a que de esa manera se obtendrán mayores resultados que si se las realiza de forma individual. Entre estas dimensiones se destacan: (a) identidad única, (b) impulso organizativo, (c) implicación de las personas, (d) interacción e interpretación y (e) acción. La identidad única implica que las empresas están en la obligación de desarrollar actividades que las diferencien de las demás y las haga reconocibles entre los consumidores, para lograr esto es fundamental segmentar de manera correcta al mercado objetivo. Para garantizar el éxito del impulso organizativo es necesario que la compañía cuente con un área de atención al cliente con personal especializado que fomente e identifique las estrategias que debe realizar cada trabajador para otorgarle un servicio óptimo a los consumidores. Si se desea obtener mayor participación de las personas, las firmas deben ampliar cuatro líneas de actuación concretas, las mismas que tienen relación con la información, los protocolos, los incentivos y la formación. Esto con el propósito de promover la visión del consumidor y la mejora de la experiencia con la compañía. La dimensión que implica interacciones e interpretación se fundamenta en la creación de estrategias que se adapten a cada tipo de cliente, que respondan a las necesidades específicas de cada uno de ellos y que se acople a los inconvenientes que se puedan presentar. En lo que respecta a la última dimensión, para

lograr que la compañía actúe de manera adecuada se debe tomar en cuenta la información que proviene de los clientes, la misma que puede ser adquirida mediante encuestas globales, encuestas transaccionales, text mining e indicadores operativos; una vez obtenida y analizada esta información la empresa puede tomar las decisiones pertinentes de acuerdo con la situación que se haya generado (The Boston Consulting Group, 2015)

1.1 Formulación del Problema

Durante varios años el entorno empresarial ha tratado de buscar diversos métodos y técnicas que permitan establecer, ratificar o construir una relación favorable y equilibrada con uno de los activos más relevantes dentro de una organización: los clientes. De esta manera se puede alcanzar un ambiente positivo a largo plazo entre empresa-cliente y viceversa, siendo este factor uno de los ejes principales que permitirán que cualquier tipo de compañía, sin importar sector u ocupación, continúe vigente en el mercado. Hoy en día gran parte de las organizaciones a nivel nacional e internacional están sujetas a un sin número de cambios que generan que estas tengan que implementar nuevos procesos o un valor agregado dentro de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo así mayor fidelización por parte de los clientes o consumidores, los cuales están frecuentemente en búsqueda de productos o servicios que se diferencien o tengan una ventaja competitiva con respecto a otros de su mismo tipo.

Si un cliente, sin influencias ni relación contractual de por medio, decide adquirir el producto o recibir el servicio por más de una ocasión, es porque realmente ha establecido una conexión favorable con la compañía gracias a la satisfacción de sus necesidades. Dicha conexión emocional es la que se desarrolla hasta convertirse en lealtad por parte del cliente (Valenzuela, 2007). Cuando el cliente se encuentra en esta etapa se puede deducir que la empresa ha logrado fidelizarlo y por ende esto generará mayor rentabilidad y productividad en la organización.

Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante técnicas de innovación, las mismas que pueden incluir el uso de nuevas tecnologías, así como también nuevos métodos al ejecutar sus actividades; adicionalmente pueden buscar una nueva base para competir o buscar mejores medios para batallar usando métodos antiguos. La innovación podría ser presentada a través de la implementación de un nuevo proceso,

el cambio de enfoque en el marketing o la manera de capacitar al personal (Machinea, 2007). Por otro lado, para Margaret Peteraf existen cuatro circunstancias básicas para cualquier empresa que desee alcanzar una posición de ventaja competitiva y una renta superior a largo plazo: (a) heterogeneidad de los recursos, (b) límites previos a la competición, (c) límites posteriores a la competición, e (d) imperfecta movilidad (Rodríguez O. & Hernández, 2003). Es realmente importante que cada organización indague sobre el tipo de ventaja competitiva que podría utilizar, de esta forma lograría fidelizar al cliente usando herramientas precisas y eficaces.

En el entorno competitivo donde las empresas se desarrollan es fundamental estar a la vanguardia de cambios y procesos tecnológicos e innovadores, es por esta razón que gran parte de las empresas más exitosas mundialmente están utilizando como ventaja competitiva métodos en los que se establezca un marketing de tipo personalizado con sus clientes o futuros consumidores, debido a que este tipo de acción podría ser más eficaz y exitosa que las realizadas en mercados extensos.

De acuerdo con Rodríguez (2011):

El concepto de marketing está estrechamente vinculado con la relación de intercambio (...) siempre que hay dos partes interesadas en establecer una relación para intercambiar algo de valor entre sí. De este modo, el marketing se ocupa de conseguir intercambios provechosos tanto para los compradores, que ven satisfechas sus necesidades, como para los vendedores, que gracias a ellos consiguen obtener un beneficio económico. (p. 23)

A pesar de que la competitividad de las empresas se ha incrementado en los últimos años, desde la década de los noventa se han venido planteando diversas filosofías en las que se destaca la orientación al mercado. Desde el punto de vista de esta filosofía, la idea de que las organizaciones encuentren las bases de su cultura radica en el propósito de convertirse en mucho más efectiva y asertiva al momento de crear valor para sus consumidores. Esta ideología de orientar la organización al mercado puede verse adicionalmente complementada con dos corrientes: (a) reactiva, pues se dirige a satisfacer necesidades específicas del consumidor y (b) proactiva, dirigida a crear oportunidades en las que se genere en el cliente un valor del que se desconoce (Blesa, Ripollés, & Monferrer, 2008).

Sin embargo, esta tendencia de orientarse hacia el cliente no ha sido bien recibida por las empresas ecuatorianas. De acuerdo con un estudio realizado por la escuela de negocios IDE, en Ecuador son menos del 50% las organizaciones del sector privado que han alcanzado la primera etapa de esta filosofía, a pesar de manifestar que son los clientes y consumidores el corazón de sus negocios. Este estudio demostró que en muchas de las empresas ni los pilares de su cultura organizacional se han construido con los conceptos más elementales para direccionar los procesos de las empresas comprometidas con el mercado (Aulestia, 2013).

De igual manera, en este estudio se evidenció que el término de marketing en Ecuador es generalmente interpretado como un apoyo del área comercial y de ventas de las compañías y como una herramienta para la construcción de la imagen corporativa, mas no como un instrumento para conseguir una comprensión mucho más profunda del mercado y de los consumidores (Aulestia, 2013). La errónea comprensión de este término tan significativo se da con mayor incidencia en las pequeñas y medianas empresas fundadas por ecuatorianos, que en empresas multinacionales o transnacionales. Principalmente ocurre porque la cultura organizacional se encuentra más abierta a discusión y adaptación con relación al cliente. Al romper con los paradigmas que encierran al marketing se empieza a comprender realmente cuál es su propósito dentro de las funciones de una compañía y a interpretarlo como un proceso estratégico dentro de la misma (Valenzuela, 2007).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Analizar la gestión del valor de la cartera de clientes como herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing a través de un estudio con enfoque cuantitativo.

1.2.2 Objetivos específicos.

(a) Revisar literatura referente al análisis del valor del cliente, cultura organizacional orientada al cliente, evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa y decisiones estratégicas de marketing. (b) Establecer la metodología a emplear en el proyecto de investigación, (c) Presentar resultados obtenidos, (d)

Plantear propuestas que contribuyan al desarrollo de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Guayaquil.

1.3 Justificación

Gran parte de las empresas, ya sean públicas o privadas, están buscando de manera continua fidelizar de forma eficaz y eficiente a sus clientes, esto se da principalmente por la competitividad a la que estamos expuestos en la vida cotidiana. Es por esta razón que analizar la importancia de la cartera de clientes de una entidad puede ser considerado como un factor clave que ayude a determinar la viabilidad, rentabilidad y desarrollo de una empresa. Además, darles la relevancia necesaria a los clientes de una compañía le permitirá a la misma una toma de decisiones oportuna, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Respecto al valor del cliente, Valenzuela, García y Blasco (2007) señalan que está comprendido por:

La capacidad de recorrido que el cliente tiene en la compañía, su capacidad o poder referencial para atraer a nuevos clientes y la probabilidad de adquirir nuevos servicios o productos; en definitiva, es su valor actual y potencial. Por consiguiente, gestionar el valor del cliente implica optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV). (p. 72)

Para los autores Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) una Pyme es “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (p. 3). Las pequeñas y medianas empresas son consideradas a nivel mundial como un ente que se desarrolla constantemente y por ende contribuye al progreso y crecimiento económico de un país. La Cámara de Industrias en el Ecuador citada por los autores Hidalgo, Proaño y Sandoval señala que “las PYMES cubren una variedad de actividades entre las que predominan las comerciales, las de servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales” (2011, p. 4). Hoy en día existe un gran número de empresarios que fundamentan sus actividades en la creación, ejecución y desarrollo de pequeñas y medianas compañías dedicadas a la prestación de diversos servicios o a la elaboración

de productos, tomando en cuenta el valor agregado que estos deben tener, con la finalidad de captar la atención de sus consumidores o posibles clientes y de manera simultánea ganar mayor participación en el mercado.

El turismo es un sector apreciado mundialmente por el aporte positivo que genera. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2003) sugiere que “los beneficios económicos son probablemente la principal razón por la cual muchos países están interesados en el desarrollo del turismo (...) es actualmente la segunda industria más grande del mundo” (Such, Zapata, Riso, Brida, & Pereyra, 2009, p. 36). Es necesario destacar que hoy en día en América Latina, una parte considerable de sus gobiernos está ejecutando de manera frecuente distintas campañas de marketing, las mismas que se enfocan en promover y promocionar el turismo en sus países, destacando de esta manera las riquezas propias de los mismos. Al fomentar el turismo no sólo consiguen que las naciones sean reconocidas a nivel mundial, sino también logran que los turistas inviertan o gasten en el territorio nacional, contribuyendo así al desarrollo de los negocios de los artesanos y a su vez a la mejora de sus condiciones y calidad de vida.

Las ventajas que proporciona este sector son realmente significativas. Such et al., observan que “una gran proporción del gasto turístico tiene como destino no sólo a los sectores característicos del turismo como el transporte, los hoteles y la recreación, sino también a otros sectores que no están normalmente asociados con el turismo” (2009, p. 26). Esto significa que gran parte de la población se ve beneficiada cuando las campañas ya sean publicitarias o de marketing son efectuadas correctamente.

En el caso del sector turístico del Ecuador, el ministerio tiene como visión convertir al país en una potencia turística, tomando en cuenta su patrimonio nacional y cultural y a su vez aportando con un servicio con calidad óptima. Además, el gobierno se ha planteado varios objetivos a corto plazo tales como: hacer que el turismo sea la principal fuente de ingresos no petroleros y lograr que los ingresos que genera este sector sean duplicados. Para alcanzar estas metas se ha llevado a cabo la priorización de ciertos productos, entre ellos se destaca la naturaleza, playa, gastronomía, aventura y cultura. Todas estas actividades descansan sobre los pilares de seguridad, calidad, conectividad, destino y promoción (Ministerio de Turismo del Ecuador, s. f.).

1.4 Hipótesis

El principal objetivo de esta investigación es el análisis de la gestión de la cartera de clientes para su posterior uso como herramienta para la toma e implementación de decisiones estratégicas de marketing por parte de las Pymes del sector turístico. Se plantea una filosofía de marketing con orientación al mercado, en la cual tanto sus estrategias como sus respuestas estén enfocadas en la responsabilidad financiera de la organización, considerando los gastos e inversiones y sus respectivos efectos sobre el incremento de la cartera de clientes.

Partiendo de este objetivo, este proyecto se direcciona hacia lo esencial que es la predicción de cómo las decisiones estratégicas de marketing fundamentadas en la fidelización del cliente y la cartera de la firma pueden jugar un papel muy importante en el valor de esta a largo plazo. Por tanto, se plantean como hipótesis las siguientes:

H_{1a}: El análisis del valor de cliente es un factor que impacta positivamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{1b}: La evaluación de intercambio de valor es un factor que impacta positivamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{1c}: El conocimiento sobre el cliente es un factor que impacta positivamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{1d}: La cultura organizacional orientada al cliente es un factor que impacta positivamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{0a}: El análisis del valor de cliente es un factor que impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{0b}: La evaluación de intercambio de valor es un factor que impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{0c}: El conocimiento sobre el cliente es un factor que impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

H_{0d}: La cultura organizacional orientada al cliente es un factor que impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

1.5 Limitaciones y Delimitaciones

Dentro de este proyecto es necesario destacar la existencia de limitaciones y delimitaciones, a su vez se debe detallar la significancia de cada una de ellas con la finalidad de conocer las ventajas y desventajas a las que se está expuesto. Según

Sampieri “la limitación del tema a una materia restringida y claramente circunscrita tiene su importancia también desde el punto de vista del tiempo que el investigador va a dedicar a su trabajo” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). Tomando en cuenta esta definición se prioriza como limitación del proyecto el factor tiempo, puesto que para llevarlo a cabo sólo existen 16 semanas, lapso durante el cual se tiene que elaborar la parte inicial, metodológica, teórica y estadística del mismo, así como también recolectar toda la información proveniente de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Guayaquil.

Otra de las limitaciones es la falta de predisposición de las empresas en colaborar con la información necesaria para el proyecto, adicionalmente en muchas ocasiones existe una falta de honestidad por parte de las personas que son encargadas de responder el cuestionario. Finalmente se podría acotar que debido al corto plazo existente para ejecutar el proyecto no se puede realizar el levantamiento de información en otras ciudades importantes del país, así como también en otros sectores relevantes para el producto interno bruto del Ecuador.

Por otro lado, también se deben mencionar las delimitaciones del proyecto. Sampieri sugiere que “delimitar el tema quiere decir poner límites a la investigación y especificar el alcance de esos límites” (Hernández et al., 2014). Una de ellas es que la información recolectada es de un sector específico y que los instrumentos utilizados ya están previamente planteados por diversos autores de otras investigaciones realizadas a nivel internacional. Otra delimitación es que durante el proyecto solo se trabajará con las variables preliminarmente definidas, y por ende si llegara a existir alguna otra, esta sería planteada para la realización de futuras investigaciones.

Como última delimitación es que para evaluar los resultados de la investigación se usará únicamente la herramienta SPSS, la cual que se emplea con el propósito de garantizar la optimización de la información obtenida.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis del Valor del Cliente

Identificar los aspectos que considera un cliente al momento de fidelizarse a una determinada empresa es realmente un factor clave en la toma de decisiones que contribuyen al progreso y desarrollo de estas. La creciente y dinámica cartera de clientes a la que actualmente las empresas deben enfrentarse y el ambiente caracterizado por la existencia de mercados estables y constantes, hacen que las organizaciones sean más exigentes con ellas mismas, con la finalidad de mantener a los clientes fieles, tratando de que ellos ejecuten el mayor número de procesos o transacciones en sus empresas; de este modo evitan que los clientes compartan sus gastos con sus rivales (Valenzuela et al., 2007).

Realizar un análisis del valor del cliente guarda una estrecha relación con la orientación al cliente, la misma que consiste en deleitar y maravillarlos, es decir ir mucho más lejos de las expectativas establecidas. Orientar al cliente es reconocer lo que en realidad él necesita y no sólo tomar en cuenta la experiencia que la empresa puede ofrecer sin salir de su zona de confort. Este factor de orientación involucra a los clientes con los que cuenta la empresa, así como también a los clientes potenciales. Hace más de 500 años Leonardo da Vinci ejecutó con éxito las 3 cumbres de orientación del cliente: (a) calidad, (b) comparación y (c) creatividad. La primera tiene que ver con eliminar la insatisfacción del cliente, ya sea en términos de tiempo, costos y funciones, este factor requiere de mucho esfuerzo y dedicación, puesto que es el detonante clave para garantizar la continuidad de la compañía en el mercado. La segunda involucra un conjunto de acciones donde es fundamental la interacción de todos los miembros de la empresa, es escuchar a los clientes de manera eficiente, es trabajar con personal experimentado y conocer cómo otras empresas afines logran satisfacer las necesidades de sus consumidores. Por último, la tercera cumbre de orientación radica en anticipar las necesidades del cliente, logrando ofrecerle un poco más de lo que él espera recibir, captando su atención y por ende logrando su lealtad y fidelización (Bravo, 2008).

El nuevo paradigma en el que las empresas deben desenvolverse gira en torno a un proceso de supervivencia, en el cual las organizaciones que ejecuten sus actividades de manera correcta, oportuna y precisa son aquellas que tendrán mayor éxito y por

ende una participación más significativa y amplia en el mercado; es por esta razón que comprender el comportamiento del consumidor, así como también sus necesidades, gustos y preferencias podrían ser consideradas como las bases de fidelización empresarial. Según Gil y González (2008) las percepciones del valor del consumo se fundamentan en dos vertientes, una económica y otra psicológica, las cuales permiten indagar acerca del comportamiento de atracción, elección, compra e incluso repetición de los consumidores.

Una cartera de clientes estructurada de forma adecuada permitirá que la compañía defina sus estrategias eficaz y eficientemente, logrando de esta manera brindarles un buen servicio o un producto de excelente calidad a los clientes ya existentes o a sus clientes potenciales; puesto que es necesario destacar no sólo el esfuerzo que la compañía establece en este proceso, sino también las capacidades de elección y de esfuerzo que el cliente desarrolla al momento de adquirir algún bien o servicio. El valor que una empresa les otorga a sus clientes es determinante para establecer la decisión de compra. Es decir, cuando una compañía consigue fidelizar a sus consumidores mejorará su rentabilidad por distintos factores, tales como: (a) aumento de ventas, (b) aumento de ventas cruzadas, (c) creación de referencias hacia otros consumidores, (d) reducción de riesgos, (e) disminución de costos de adquisición, (f) disminución de costos de aprendizaje (Mesén, 2011).

La perspectiva que un comprador puede tener acerca de un producto suele estar representada en cuatro niveles de profundidad: (a) la esencia del producto, determinada por el beneficio que espera el cliente al momento de llevar a cabo su compra; (b) el producto formal, el cual se refiere a las características específicas, diseño y embalaje del bien; (c) el producto ampliado, definido como ventajas adicionales que la compañía ofrece dependiendo si es el caso de un producto o servicio, puesto que en el primero hace referencia a las facilidades de financiación, servicios post venta, entre otros, y en el segundo se destaca las formas o métodos de instalación; y (d) el producto añadido, que son ventajas ajenas a la necesidad fundamental del cliente, también podrían ser definidas como algún elemento de diferenciación (Belío & Sainz, 2012)

Existen diversas métricas que permiten conceptualizar o evaluar a los clientes: (a) la eficiencia, (b) la eficacia y (c) el retorno de inversión. Estos indicadores tienen como principal objetivo reconocer el esfuerzo y empeño que dedica la empresa en

conseguir y conservar a sus clientes. Es importante resaltar que estos difieren ya sea por el tipo de mercado que es objeto de interés o el tipo de empresa que ofrece un determinado bien o servicio. La eficiencia y la eficacia se fundamentan de manera general en la ejecución correcta de la segmentación del mercado, puesto que es sumamente complejo identificar cliente por cliente. La eficiencia por cliente guarda relación con los gastos previstos por el cliente y sus gastos reales mientras que la eficacia es el beneficio previsto del cliente y su beneficio real. Otro factor importante es la rentabilidad del cliente, la cual se encarga de medir el beneficio que este genera después de descontar la inversión previamente realizada (Domínguez & Hermo, 2007).

El valor del cliente dentro de una organización se basa en la entrega de una relación entre sacrificios y beneficios, en el cual la compañía se debe comprometer a ofrecer un producto superior al de sus competidores, consiguiendo así la organización una ventaja competitiva sostenible. Esta entrega a la que las compañías se someten frecuentemente crea una conexión entre cliente-empresa, la misma que perdurará mientras el cliente sienta que la organización cumple con todos sus gustos o requerimientos, además de la existencia de ventajas que harán que incluso el cliente pueda compartir su experiencia ya sea positiva o negativa con otros usuarios. Es decir que el valor del cliente no sólo se podría dar de manera directa, sino que también tiene relación con la difusión que ellos le dan a otras personas acerca de la empresa, formando así una reputación, que será la base para continuar participando de manera activa en un mercado que día a día se encuentra evolucionando y que necesita de control y dedicación para garantizar su permanencia (Baby & Londoño, 2005).

2.1.1 Filosofía empresarial orientada en la gestión del valor del cliente.

Leslier Valenzuela considera que gran parte de las empresas que orientan su gestión en el valor del cliente destacan que el principal objetivo que ellas tienen es cuidar y velar por los intereses de sus clientes, teniendo en cuenta que no debe existir un sacrificio con respecto a los intereses que se generan para los accionistas o empleados (2010). Esto significa que la organización debe estructurar de manera precisa todos los procesos y decisiones a ejecutar con la finalidad de lograr y mantener un equilibrio en la empresa, sin afectar a ninguno de sus stakeholders, debido a que todos son parte importante de la misma.

Uno de los aspectos que destaca la filosofía empresarial orientada al valor del cliente es la existencia de la ventaja competitiva, la cual se refiere a todas las características propias de un producto o servicio, las mismas que le dan un nivel de superioridad sobre empresas competidoras. Esta superioridad se puede generar en los mismos productos o servicios o puede existir como un agregado que ofrece la empresa (Quintero & Sánchez, 2006). Las ventajas competitivas que posee una organización se pueden presentar de manera externa o interna, siendo la externa aquella que se apoya o fundamenta en cualidades distintivas del producto, estas se logran por la reducción de costos o cuando aumenta el rendimiento en el uso de algún producto o servicio; por otro lado, la interna se apoya en la superioridad que la compañía tiene con respecto a sus costos de fabricación, gestión o administración, proporcionando de esta forma la venta de un producto o servicio con un costo inferior al de la competencia. Adaptar una ventaja competitiva externa o interna dependerá exclusivamente de la decisión de la compañía, tomando en cuenta el segmento de mercado al que se dirige, así como también realizando un análisis sobre sus competidores más cercanos o frecuentes.

Hoy en día varias organizaciones se crean de una manera tan veloz que no prevén los problemas, conflictos o riesgos que pueden tener a corto, mediano o largo plazo. Cuando esta situación ocurre, es decir cuando las empresas no cuentan con un plan en caso de tener conflictos, su supervivencia o permanencia en el mercado es casi efímera. Es por esta cognición que la filosofía empresarial debe ser establecida y reconocida por cada stakeholder; de esta manera se podría garantizar el éxito organizacional. El hecho que una organización oriente sus gestiones al valor del cliente implica que cada uno de sus miembros y áreas deben participar de manera activa en este proceso, y no sólo se delegue la mayor parte de la responsabilidad al personal de marketing de la empresa. Todos los departamentos deben adoptar una forma similar de pensar y concebir sus relaciones, teniendo como base satisfacer las necesidades de sus clientes de una mejor forma que los competidores. Crear una ventaja competitiva se traduce en mejores, mayores y superiores resultados, además garantiza una supervivencia empresarial a largo plazo (González & Michelena, 2000).

Es muy complicado lograr que una empresa sea competitiva si en su parte interna y en su entorno existe un gran número de ineficiencias que pueden generarse por problemas monetarios o por comportamientos erróneos en su funcionamiento. La mayor parte de los inconvenientes que se presentan en una empresa influyen

significativamente en sus clientes, debido a que ningún cliente quiere ser parte de una organización inestable y volátil, que no enfrenta sus problemas de forma adecuada y que no está preparada para los imprevistos que puedan ocurrir. Esta es una de las razones que ha hecho que las empresas se preocupen constantemente por mantener un ambiente equilibrado y estable, puesto que se han dado cuenta que al ejecutar incorrectamente sus procesos u operaciones no sólo se ven afectados ellos, ya sea en su funcionamiento o desarrollo, sino que también afectan al activo invaluable de la organización: los clientes, y ellos son los que tienen la mayor parte del poder que hará que una compañía sea rentable y atractiva a largo plazo (García & del Val, 1993).

Actualmente existen diversos mitos o ideologías referentes a la importancia del valor del cliente dentro de la filosofía empresarial, muchos autores le dan una mayor relevancia que otros, pero a pesar de esto, hay un detonante común que es la capacidad que los clientes tienen y el poder de compra ya sea de bienes o servicios que estos ejercen sobre las empresas. Este factor es uno de los más importantes al momento de conocer el nivel o grado de productividad o rentabilidad propia de una organización, puesto que de ellos depende la permanencia de una compañía sin importar el sector o rama a la que esta pertenezca.

2.1.2 Gestión del valor del cliente.

Es importante destacar que actualmente gran parte de las estrategias de negocios desembocan en la relación existente con los clientes (Customer Relationship Management, CRM). El enfoque CRM se encuentra frecuentemente en un proceso de cambios que no involucra únicamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing el valor del cliente, sino también un análisis detallado que debe comprender y entender el valor del cliente (*Customer Value, VL*), esto se da con la finalidad de optimizar puntos o factores que permitan valorar el tiempo de vida de los clientes (*Customer Lifetime Value*), poniendo como base la premisa de que el cliente es un activo dentro de la organización (*Customer Asset, CA*) (Valenzuela, 2007). Todos estos aspectos convergen en la relevancia que un cliente debe tener en la organización, así mismo destaca la importancia con la que deben ser tratados al momento de efectuar cualquier tipo de proceso, actividad o transacción; de esta manera ellos podrían garantizar una permanencia estable y prolongada dentro de la compañía.

Gestionar el valor del cliente implica de manera específica conocer, pronosticar e incluso anticipar sus posibles requerimientos, logrando así establecer una relación mucho más segura y prolongada. Cuando una organización gestiona de manera correcta su cartera de clientes y proyecta el comportamiento que los mismos puedan tener en el futuro, podría estar garantizando el desarrollo de su negocio y por ende estaría siendo parte del gran número de oportunidades que se generan al momento de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Una empresa debe ofrecer un bien o servicio realmente satisfactorio, es decir este debe sobrepasar los límites o las expectativas que había establecido el cliente, que él se dé cuenta que ha llegado a la organización correcta, donde encontrará todo lo que necesita, lo cual implica crear una fuerte posición competitiva que mejore de manera sustancial la rentabilidad en el largo plazo.

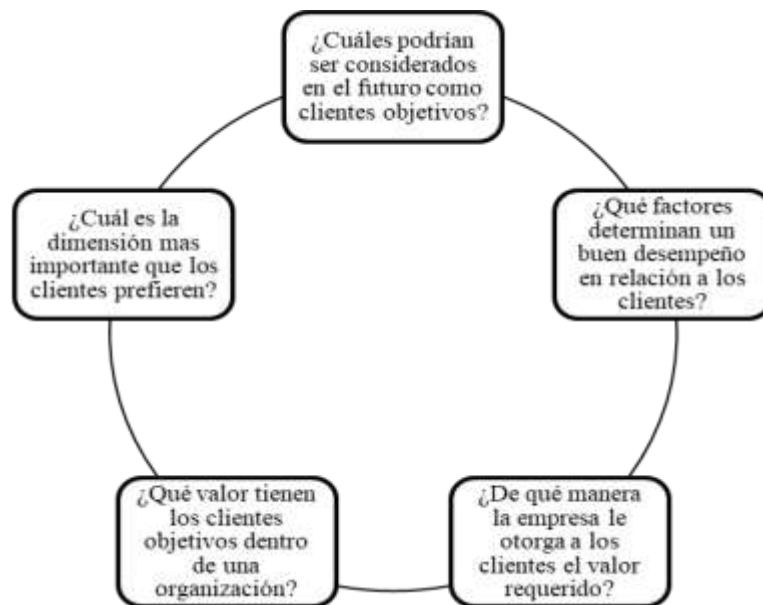


Figura 1 Aspectos determinantes de los clientes.

Adaptado de Valenzuela, L. (2007). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.

Determinar el valor del cliente requiere de la implementación de un proceso, en el cual es esencial establecer las razones que llevan a los clientes a permanecer o dejar la compañía, adicionalmente se debe analizar la calidad de producto o servicio que la empresa le está ofreciendo a sus clientes. Otro factor relevante es el conocimiento que la organización debería tener con respecto a sus clientes objetivos, de este modo pueden conocer cómo actuar con ellos en el futuro.

2.1.3 Definición y relación de las estrategias de marketing, CLV y el valor de la empresa.

La función del marketing dentro de una organización constituye un nexo entre el entorno y la empresa, el marketing es considerado como la primera línea de defensa para la ejecución de las estrategias de negocios. Desde la perspectiva del marketing hay tres puntos que una compañía debe tomar en cuenta: (a) la elección de negocios y actividades que va a establecer una empresa, (b) el análisis del entorno competitivo y (c) el proceso de asignación de los recursos (Munuera & Rodríguez, 2007). Definir el tipo de estrategia de marketing que una organización necesita es determinante para captar la atención de los clientes, puesto que una estrategia correctamente planteada podría permanecer más tiempo en la mente del consumidor y por ende este factor generaría un impacto significativo en la compañía.

De acuerdo con Valenzuela et al., gestionar el valor de la cartera de clientes implica diversos significados, entre ellos se destaca el análisis que la empresa debe realizar para determinar el tipo y la forma en la que los clientes ejecutan sus inversiones. Además, la empresa debe analizar en qué etapa o ciclo de vida se encuentran sus clientes o consumidores y posteriormente deben generar estrategias que vayan acorde al tipo de segmento al que se están dirigiendo; de este modo las compañías tendrían éxito a mediano y largo plazo, incrementando el promedio del Lifetime Value de sus clientes (2007).

El valor de una empresa podría ser definido como un conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que la constituyen; es un valor que no sólo incluye los bienes, derechos, patrimonios y obligaciones, sino que también involucra las expectativas acerca de los beneficios que esta espera tener en el futuro, es decir que determinar el valor de una empresa requiere de la apreciación subjetiva del entorno (Bonmatí, 2011).

La sinergia existente entre el CLV, las estrategias de marketing y el valor global de la organización permiten reconocer el alto grado de relación entre ellas, puesto que cada una, ya sea de manera individual o colectiva, representa un factor clave para que una empresa realice sus actividades de manera oportuna, además cada una de ellas tiene sus propios métodos o parámetros, los mismos que al momento de involucrarse generan un resultado favorecedor para la compañía y su entorno. La empresa, sus

departamentos, sus clientes, es decir cada uno de sus stakeholders recibe ventajas cuando los procesos se ejecutan sistemáticamente.

2.2 Cultura Organizacional Orientada al Cliente

Con el paso de los años y después de varios intentos el hombre logró demostrar la relevancia de la cultura organizacional y su incidencia en la productividad. El concepto de cultura organizacional nace a partir de un gran número de aportes de la Escuela de Relaciones Humanas de la Administración; sin embargo, desde el año de 1974 se generaron diversos conceptos o definiciones que contribuyeron de manera significativa al desarrollo de este tema. En la década de los 80 se amplió este argumento hasta llegar a la gran cantidad de definiciones que tenemos hasta la actualidad. Así como su definición fue evolucionando, también sus métricas o métodos de conceptualizarlas han cambiado con el pasar del tiempo; un indicador para medirla podría ser las observaciones de las cualidades propias de las organizaciones, así como también la implementación de cuestionarios en el que se consideren variables como la innovación, competitividad e importancia de la gente. La cultura organizacional también puede ser conceptualizada mediante los valores propios de cada empresa, los mismos que deben ser reconocidos y adoptados por cada stakeholder (Cújar, Ramos, Hernández, & Jorge, 2013).

Cada empresa posee su propia cultura organizacional o corporativa y cada miembro o integrante de la organización debe conocer, vivir y asimilar esa cultura; además debe trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, desarrollarse y participar activamente. La manera en la que las personas actúan dentro de una organización, las actividades que realizan, las aspiraciones que tienen y el nivel de interacción también forma parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2007). Existen muchos factores o aspectos que crean una cultura organizacional, pero ya depende de cada compañía adecuarla y estructurarla de modo que todos sus trabajadores y colaboradores la conozcan, se empoderen de ella y den lo mejor de ellos para su avance.

La cultura organizacional está fundamentada por seis características: (a) regularidad en los comportamientos observados, se refiere a las interacciones entre los participantes, usando un lenguaje sencillo, con terminologías propias, que sitúen y relacionen sus conductas y diferencias, (b) normas, son patrones que le indican a cada

miembro de la organización la manera en la que debe realizar sus funciones, (c) valores predominantes, son aquellos puntos que defienden a la organización y que esperan ser compartidos, (d) filosofía, son las políticas que se basan en los métodos y formas de trato hacia los empleados, (e) reglas, son los lineamientos que se deben seguir dentro de la empresa, (f) clima organizacional, hace referencia a la interacción entre los participantes, es decir la manera en que se relacionan entre ellos (Chiavenato, 2007).

Frecuentemente la cultura organizacional se orienta al logro de objetivos o triunfos, los mismos que deben estar constituidos sobre una buena estrategia y una organización efectiva. Para alcanzar sus metas, la empresa debe basar su cultura organizacional en algunos principios claves, entre ellos se encuentran: (a) la importancia al momento de determinar lo que los clientes buscan en relación a lo que los gerentes piensan que ellos necesitan, (b) un enfoque al cliente, tomando en cuenta los parámetros de la organización, (c) un enfoque que optimice a la organización en general, en lugar de maximizar sólo aspectos individuales, (d) un enfoque en los procesos que generan resultados, (e) la importancia sobre el conocimiento y apertura a nueva información, (f) la aceptación de los errores que conllevan al aprendizaje, (g) la importancia en la mejora continua, (h) las mejoras provenientes de los sistemas, no sólo de las personas, (i) las mejoras en los procesos, las cuales los gerentes deben partir desde la raíz del problema, (j) el enfoque en el mejoramiento continuo, el cual es requerido por todos los niveles de una organización (González & Michelena, 2000).

Cada uno de los principios cumple un rol fundamental en la compañía, la cual debería seguir sistemáticamente todos los procesos necesarios con el objetivo de alcanzar sus requerimientos, los mismos que generarán ventajas o beneficios para la organización y para los clientes. Al tener una cultura organizacional preocupada por el cliente, la empresa estaría asegurando la fidelización de los clientes con los que cuenta, así como también la llegada de clientes potenciales, que con el paso del tiempo también se volverán fieles a la compañía, a pesar de la existencia de los competidores.

2.2.1 Cultura organizacional y su entorno.

La cultura organizacional puede contribuir a la solución de diversos inconvenientes que se generan con respecto a la adaptación del entorno y la integración interna. La adaptación del entorno o adaptación externa hace referencia a los elementos que son compartidos por todos los miembros de la organización, puesto que estos son

indispensables para que la compañía se desarrolle con éxito en su entorno; entre los elementos se encuentra: (a) la planeación estratégica, (b) la misión, (c) la visión, (d) los criterios y estrategias de corrección, (e) la aplicación de métodos para cumplir objetivos, entre otros. Por otro lado, la integración interna se refiere a los aspectos que vinculan y relacionan a los miembros de una organización, tales como: (a) el lenguaje, (b) los puntos de inclusión, (c) los límites de grupo, (d) las formas de poder, (e) los niveles jerárquicos, (f) las actitudes, (g) los comportamientos. Es importante resaltar que tanto la adaptación externa como la integración interna son fundamentales para que una compañía establezca una sólida relación con su entorno, siendo este el que va a determinar su continuidad con respecto a la manera en la que realiza sus actividades (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Otro detalle que se debe considerar con respecto a la cultura organizacional es su fortaleza, la cual está representada en la presión que ejerce sobre los miembros de la empresa y la influencia que esta tiene en sus acciones o comportamientos. Existen varios beneficios que genera la predominancia de una cultura fuerte, por ejemplo, una cultura de este tipo posee valores centrales que son sostenidos con completa intensidad y son compartidos con amplitud, además tienen un fuerte vínculo que sirve de guía para el comportamiento de los miembros de una empresa y el desempeño o desarrollo de sus funciones. Otro beneficio es la creación de una mayor consistencia orientada fuertemente a los valores, así como también una menor necesidad de controles estrictos, debido a que todos realizan sus labores con un alto compromiso e identificación (Rodríguez G., 2009).

Adicionalmente la organización conserva una mayor identidad cultural, la cual permite una mejor elaboración de estrategias; a pesar de esto, una cultura fuerte también está expuesta a riesgos, entre ellos está: (a) una cultura fuerte es mucho más resistente al cambio, lo cual genera obstáculos al momento de adaptar nuevas condiciones, (b) la cultura se vuelve poco permeable, es decir que no percibe los cambios eficazmente, (c) puede existir una cultura fuerte, pero disfuncional, esto indica que no tiene sinergia entre sus valores y estrategias, (d) la fortaleza puede generar o desencadenar un fundamentalismo ideológico que genere conflictos o problemas con culturas, (e) muchas veces los miembros de las empresas están sumergidos en situaciones pasadas o en tradiciones obsoletas, lo cual hace que no le presten la atención oportuna a las nuevas realidades que se presentan. Finalmente, se

podría señalar que crear, mantener y desarrollar una cultura organizacional fuerte, conlleva a la creación de puntos positivos y negativos, los mismos que deberían ser analizados por cualquier tiempo de empresa, al momento de su constitución y consolidación (Rodríguez G., 2009).

2.3 Evaluación del Intercambio de Valor Entre el Cliente y la Empresa

El manejo de la relación con los clientes, o CRM, además de ser una filosofía empresarial y una estrategia de negocio con gran recepción en los últimos años, se ha convertido en uno de los pilares considerado como ejemplo sobre los cuales se podría edificar un nuevo prototipo para la gestión empresarial.

La velocidad con la que las nuevas tecnologías avanzan es la misma que induce a los consumidores a demandar más atención por parte de las empresas. De esta creciente demanda surge la necesidad de un modelo que esté orientado hacia la adquisición de habilidades empresariales que faciliten la optimización de cada aspecto empleado para crear e incrementar el valor del cliente y, por consiguiente, maximizar el valor de la cartera de clientes potenciales y actuales (Valenzuela, 2007).

Para Leslier Valenzuela, la gestión del valor de la cartera de clientes debe estudiarse considerando cuatro principales etapas en el siguiente orden: (a) conocimiento del cliente, siendo la base de un buen sistema ya que a partir de los datos obtenidos se puede realizar una efectiva segmentación de la cartera a través de aspectos claves como la motivación y el comportamiento de compra del cliente además de preceptos demográficos y socioeconómicos, (b) análisis del valor del cliente, siempre y cuando este permita comprender e interpretar las dimensiones de valor del cliente que participaron, ya sea directa o indirectamente en su decisión final de compra, y adicionalmente el examen debe poseer orientación de mercado para conocer con mayor facilidad las oportunidades y debilidades de la empresa, (c) evaluación del intercambio de valor, es decir evaluar el valor que requiere el cliente junto con el que recibe, contra el valor que la empresa le entrega a cambio, y (d) cultura organizacional orientada al cliente, interpretándose como la predisposición que posee la firma para poder adaptar sus procesos, estructura y capacidades de gestión al nuevo enfoque del negocio (2007).

A partir de esta nueva filosofía, la cartera de clientes adopta una posición dentro de los análisis empresariales y es vista como un activo crítico capaz de contribuir a la rentabilidad de la empresa, debido a que los flujos de ingresos se basan en las utilidades generadas por cada cliente y las inversiones que se realizan. Al desviar sus atenciones a gestionar la cartera de clientes como un activo fundamental, la mayoría de las organizaciones se encuentra en una posición de ventaja competitiva superior a la de sus rivales ya que son capaces de reconocer que el rentabilizar y conservar a los clientes más grandes y antiguos y no poseer mayor cantidad de clientes, es en realidad el negocio que beneficia a la empresa (Jiménez, Martínez, & Llamas, 2007; Valenzuela, 2007).

Con respecto a la tercera etapa de este nuevo modelo de gestión, cuando una firma se encuentra en capacidad de mantener una exitosa relación con el cliente en base al valor recibido le resulta sencillo conseguir fidelización y satisfacción dentro de su cartera de clientes actuales. Lo mismo que deriva en una rentabilidad y situación económica mejorada y acciones estratégicas eficaces en capacidad de competir con el mercado.

Dentro del valor recibido para el cliente por la organización, son varios autores que señalan cuatro tipos de beneficios que nacen a partir de esta relación: (a) económicos, (b) sociales, (c) personales y (d) clientización. Como beneficios contemplados en términos monetarios está el ejemplo del ahorro de dinero conseguido por el trato especial o descuentos que recibe al momento de adquirir el producto o servicio. Se identifican como beneficios sociales aquellos que se relacionan únicamente con el servicio o el producto y el significado social que el sujeto ha depositado en este, gracias al mantenimiento de su relación con la empresa, es decir la fraternidad o amistad que sostiene la organización con el cliente mientras lo hace sentirse parte del entorno en el que se desenvuelve. Los beneficios personales se derivan de los beneficios previamente mencionados, pues el cliente se ve menos estresado y preocupado por adquirir el producto y su respectivo proceso de elección de compra sintiéndose cómodo con el producto o servicio obtenido. Por último, los beneficios de clientización son identificados por Gwinner et al., (1998), como aquellos beneficios derivados exclusivamente del trato ofrecido por parte de la firma al momento de atender las necesidades del cliente, como por ejemplo el ofrecer un

producto o servicio diseñado exclusivamente para él como consecuencia de la confianza previamente depositada (Jiménez et al., 2007).

Respecto a la vasta diferencia entre la percepción del valor por parte del cliente y de la firma, Jiménez et al. (2007) consideran que “la naturaleza del agente establece cuáles han de ser los beneficios deseados, los costes en que habrá de incurrir, y la importancia de estos, determinando así el saldo neto de esta valoración” (p. 43). De esta manera, es la naturaleza económica de cada organización la que determina el tipo de beneficios que se debe buscar en la relación entre ambas partes.

2.3.1 Conceptos y aspectos claves de la gestión del valor del cliente.

Con el fin de determinar cuál es en realidad el valor que contribuye a la lealtad de cada cliente, Valenzuela señala que “es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios. Es necesario buscar el aporte en la vida del cliente y en cómo la experiencia que rodea a la oferta adiciona o disminuye valor” (p. 27), puesto que este no se refleja en lo que el producto o servicio ofrecen, más bien el valor está representado por el impacto que este deja en la vida del cliente durante y luego de su adquisición (2007).

Para comprender en su totalidad la implicación y el significado del valor del cliente dentro de las organizaciones, y posteriormente realizar una efectiva evaluación del intercambio de valor entre ambas partes, es necesario estudiar los diferentes conceptos implicados junto con su relación.

2.3.1.1 Valor del cliente.

Conocer el valor del cliente implica, de acuerdo con la teoría expuesta por Art Weistein (2012), saber la respuesta a la pregunta ¿Qué quiere un cliente y cómo piensa satisfacer esta necesidad? Sin embargo, resulta imprescindible reconocer que el mundo actual no es el mismo que hace diez años o, incluso, un par de años atrás. Dados los cambios en la sociedad, los consumidores no sólo han modificado sus gustos o necesidades, sino también la manera en la que acostumbraban a satisfacerlos. No obstante, son muchos los clientes que saben lo que buscan mas no lo que verdaderamente quieren hasta que lo ven, lo cual propone la pregunta ¿qué es realmente lo que los consumidores quieren? Sucede también que una firma puede salirse de lo común en el servicio o producto ofrecido, destacando así de su

competencia, y consiga sorprender al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades. Es decir, esta compañía entrega bienes o servicios superiores en cada aspecto del valor del cliente en términos de los cuatro componentes básicos de una relación comercial: calidad, imagen, servicio y precio (Hassan, 2012; McFarlane, 2013).

Johnson y Weinstein (2004) citados por Donovan McFarlane (2013, pp. 64-65), señalan que son cuatro los principales componentes que deben incluirse en la gestión del valor del cliente, puesto que estos componentes impactan en la percepción o la definición de valor y contribuyen, de manera positiva o negativa, en los niveles de satisfacción del cliente con el producto, servicio y negocio. Por consiguiente, estos cuatro puntos claves son conocidos como alcance SQIP por sus siglas en inglés Service, Quality, Image y Price respectivamente, los cuales deben ser moldeados con igual importancia y atención a fin de instaurar un diseño superior del valor del cliente.

En pocas palabras, el concepto de valor del cliente puede ser sintetizado como la habilidad que poseen las empresas para crear y añadir valor a los productos y servicios, en especial aquellas dedicadas al sector terciario de la producción, que ofrecen a los consumidores.

Tabla 1 Componentes del Enfoque Service Quality Image Price

Componente	Implicación
Servicio	Valor implícito e intangible ofrecido al cliente
Calidad	Percepción del cliente sobre los productos o servicios ofrecidos.
Imagen	Percepción del cliente referente a la marca con la que se relaciona.
Precio	Monto que la firma establece y la predisposición del cliente a pagarlo.

Nota. Adaptado de McFarlane, D. (2013). The Strategic Importance of Customer Value. Atlantic Marketing Journal, 2(1), 61-74.

Para Hassan (2012), estos cuatro componentes pueden ser creados en una o en las cinco etapas del ciclo del valor del cliente: (a) creación, (b) apropiación, (c) consumo, (d) renovación y, finalmente, (e) transferencia. Sin embargo, el estudio del valor del cliente no se forma únicamente de componentes y procesos que ayuden a las distintas compañías a comprenderlo de tal manera que puedan aplicarlo en su gestión de la cartera de clientes. Múltiples estudios y referentes de teorías sobre el marketing y su implicación en las firmas del siglo XXI coinciden en que para alcanzar el éxito empresarial en este mundo altamente competitivo es necesario tener claras las dos

perspectivas que involucran al valor del cliente. De estas visiones nacen no sólo conceptos, sino que también surgen parámetros y métricas que facilitan la toma de decisiones a los gerentes en cuanto a evaluaciones de rentabilidad.

Tabla 2 Etapas del ciclo del valor del cliente

Etapa	Implicación
Creación	Actualmente consiste también en permitir la participación del cliente al momento de añadir valor al producto o servicio que planea recibir
Apropiación	Desarrollar, mejorar y facilitar la experiencia de compra creando valor. Se alcanza: perfeccionando la forma de conducir las transacciones y haciendo sentir satisfecho al cliente.
Consumo	El uso del producto o del servicio adquirido sirve para que el cliente vea de primera mano el valor que le fue ofrecido.
Renovación	Cuando la vida del producto caduca o la vigencia del servicio se acaba, para crear valor en esta etapa, se debe ofrecer nuevos beneficios durante la renovación.
Transferencia	Los clientes ya no pueden adquirir valor durante la compra del servicio o producto, pero sí pueden obtenerlo a través de la creación de nuevos canales que faciliten la transferencia.

Nota. Adaptado de Hassan, A. (junio de 2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms. International Journal of Marketing Studies, 4(3), 67-87.

La primera perspectiva para el valor del cliente reposa en el lado de la demanda. Es decir, una visión externa que involucra a los consumidores y donde el valor se traduce en la satisfacción de sus demandas y deseos, lo que obtiene el cliente por parte del proveedor. A esta perspectiva se la conoce también con el término anglosajón “Value for the Customer”. La segunda visión se encuentra del lado de la oferta, una visión interna que reúne tanto a los accionistas como a los gerentes, pues el valor significa ganancia y rentabilidad. En otras palabras, esta perspectiva conocida como “Customer Lifetime Value” en inglés, se refiere a lo que el proveedor o la firma obtienen desde el consumidor (Valenzuela, 2007; Hassan, 2012).

Un equilibrio entre estas dos perspectivas, incluyendo consecuencias tanto positivas como negativas, contribuye a una óptima creación del valor del cliente y a una ventaja competitiva superior por parte de la organización (Hassan, 2012).

2.3.1.2 Valor para el cliente (*value for the customer, VC*).

Esta perspectiva ha sido destacada en diversas investigaciones y propuestas de modelos en lo referente a la literatura del marketing, lo que ha provocado que muchos de los conceptos sugeridos por los autores difieran entre sí. El concepto de valor para el cliente, además, ha ido evolucionando para adaptarse a las necesidades no sólo del cliente sino también de las firmas orientadas al mercado. Parte de esta evolución involucra el dejar de asociar la palabra valor con términos monetarios, como el precio del producto o servicio, y más en términos emocionales y sociales que nacen en el cliente.

Gracias a dicha evolución conceptual, Woodall es uno de los pioneros al concluir en uno de sus teoremas que el Valor para el cliente (VC) es “cualquier percepción personal de la ventaja que surja de un cliente en asociación con la oferta de una organización (...) resultante de cualquier combinación ponderada de sacrificio y beneficio (...) o una agregación (...) de cualquiera o todos estos” (2003, p. 2). Para este mismo autor, en términos empresariales “Value for the customer” se relaciona con cinco disímiles nociones que construyen conjuntamente esta perspectiva: (a) Net VC, (b) Marketing VC, (c) Derived VC, (d) Sale VC y (e) Rational VC. Cada una de estas generalidades debe complementarse a través de una apreciación conjunta entre el pensamiento económico y el filosófico, ya que juntos son capaces de fortalecer la relación orientada al valor del cliente.

El autor Woodruff en su obra de 1997, resalta que el VC se convierte en una herramienta de gestión de la cartera de clientes solamente cuando la organización pone en práctica esta perspectiva desde un punto de vista a largo plazo, dando de esta forma al consumidor un tiempo durante el cual pueda apreciar una evaluación de los atributos del producto y/o servicio, junto con su desempeño e impacto en su estilo de vida (Valenzuela, 2007).

Tabla 3 Nociones que construyen el Valor para el cliente (VC)

Generalidad	Significado
Net VC	Valor del cliente neto. - Balance utilitario entre beneficios y sacrificios.
Marketing VC	Valor del cliente del Marketing. - La firma se preocupa por las características y atributos del servicio.

Derived VC	Valor del cliente derivado. - Todo resultado relacionado con la gestión.
Sale VC	Valor del cliente en ventas. - Sacrificio y reducciones en términos monetarios.
Rational VC	Valor del cliente racional. - Todo beneficio que pueda ser expresado en unidades de intercambio.

Nota. Adaptado de Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* (12).

2.3.1.3 Valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*).

Esta visión interna del valor del cliente se basa en las necesidades de la oferta. A diferencia de la perspectiva anterior, el *Customer Lifetime Value* deja a un lado lo subjetivo del cliente, ni se enfoca más en sus emociones pre o post compra, y apunta a seccionar la cartera de clientes actuales para así poder diferenciarlos entre sí hasta el punto de segmentarlos de acuerdo con su valor. Es decir, el CLV considera a la cartera de clientes como un activo adquirido a un coste que puede justificarse o no, y que puede emplearse dentro de las firmas cuando estas deseen conocer el porcentaje de rentabilidad que contribuiría a sus ganancias luego de haber realizado una inversión en un cliente en particular. Valenzuela añade que “si aquel coste es un gasto rutinario en la cuenta de resultado en el período en el cual fue incurrido, hay un riesgo de que la empresa deje de invertir en ese cliente” (2007, p. 52).

A partir de esta filosofía nace el término *Customer Equity (CE)*, el cual sugiere que la cartera de clientes es un activo estratégico de la organización y como tal puede ser calculado a través de fórmulas y cuyos valores resultantes pasan a formar parte de otras mediciones de rentabilidad como el ROI (Return on Investment). El CLV actúa como índice para la gestión del CE a fin de que se pueda determinar la inversión de (a) tiempo, (b) esfuerzo y (c) dinero, bajo una perspectiva a largo plazo. Una relación directa se construye entre ambos términos ya que cuando existe una mejora en el tiempo de vida de un cliente el CE sufrirá un impacto positivo. A su vez, dicho crecimiento de la cartera total de clientes a largo plazo significará un impacto positivo en el Retorno sobre la inversión. Por tales motivos, el valor del tiempo de vida del cliente deja atrás las ventas y la participación en el mercado como indicadores y se convierte en una medida más real al momento de calcular el desempeño de la firma, ya que se ajusta a las cambiantes organizaciones y a los cada vez más exigentes clientes del siglo XXI. Sin embargo, para considerar al CLV como un indicador fiable dentro

de la organización es necesario entender que: (a) el cliente de hoy no necesariamente estará mañana, (b) el 80% del valor de una empresa es aportado por un 20% de sus clientes y que, además, (c) cualquier estimación basada en este debe incluir factores altamente influyentes tales como la frecuencia de compra, valor monetario y atributos demográficos del consumidor (Marín, Aburto, Bosch, & Goic, 2005; Jiménez et al., 2007; Kotler & Armstrong, 2013).

Por tratarse de un indicador clave al momento de evaluar el estado de la relación con los clientes, Valenzuela sugiere que esta importancia del CLV se basa “en que la capacidad de calcular el valor de la vida de un cliente permite a la empresa seleccionar a sus clientes y medir resultados de marketing por medio del criterio del valor de cliente” (2007, p. 57).

2.4 Decisiones Estratégicas de Marketing

Uno de los problemas fundamentales que afrontan las compañías en esta nueva era digital y de consumo es la escasez de clientes; es decir, a causa de la rápida aparición de competidores en los mercados, la oferta supera considerablemente a una demanda que no alcanza el crecimiento proyectado por muchas de estas firmas. Este fenómeno, al cual se le atribuye el término de hipercompetencia, aparece como una especie de virus que corrompe a las organizaciones y provoca síntomas como la rebaja de precios, aumento de descuentos y promociones, y disminución de márgenes de ganancia que pueden concluir en la desaparición de dicha compañía. Son estos cambios de estructura y el no querer llegar al caso extremo de la disolución, lo que está obligando a la mayor parte de empresas a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Para adaptarse a estas demandas, es que aparece el término marketing. Sin embargo, conceptualizar esta palabra es otro de los problemas que siguen siendo parte del día de las organizaciones (Kotler, 2003).

Tradicionalmente, aunque de manera errada, los gerentes de estas empresas conciben al departamento de marketing como un soporte para el área de producción, siendo así una disciplina que se basa únicamente en anunciar lo resultante del departamento técnico con el fin de vender. En realidad, las ventas y las promociones forman parte del marketing, más son apenas una parte del abanico que abarca el término como herramienta y disciplina empresarial. Philip Kotler y Gary Armstrong plantean que “si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla

productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, (...), estos productos se venderán con facilidad” (2013, p. 5, párr. 2).

Philip Kotler, remarcable figura en el mundo del marketing, sostiene que las empresas deben “considerar más los conceptos de ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto” (2003, p. 9). Con esta preconcepción de ventas por encima de clientes, las firmas desvían recursos a la atracción de nuevos consumidores que adquieran sus productos. Esta táctica deja en el olvido a sus clientes habituales, quienes en realidad son los que aportan con más de la mitad de sus ingresos. Para evitar este tipo de situaciones desfavorecedoras, se debe tener claro que el marketing como disciplina busca satisfacer las necesidades que presenten sus clientes y que, acoplándose a la gestión empresarial de la nueva década, busca incrementar el valor global de la organización a través de un excelente manejo de las relaciones de intercambio de valor con estos clientes, creando de esta manera propuestas de valor capaces de satisfacer a todos los actores de esta relación. De eso se encargan las nuevas estrategias de marketing, de tal manera que en lugar de ver a un cliente como un simple consumidor la empresa vea una persona importante en ese cliente y se pueda conseguir la retención de los clientes actuales y la recuperación de aquellos clientes valiosos para la rentabilidad de la compañía (Kotler, 2003; Valenzuela, 2007).

Un proceso básico de marketing se compone de cinco etapas, donde las cuatro primeras están enfocadas en crear valor para el cliente -la visión enfocada a la demanda- y la última etapa se dedica a captar valor de los clientes, es decir la percepción enfocada a la oferta (Kotler & Armstrong, 2013). Los mismos autores agregan que cuanto mayor sea la entrega de valor para el consumidor, lo cual originará “clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de por vida del cliente y una mayor participación de este” (2013, p. 12).

Tabla 4 Modelo básico de un proceso de Marketing

Intercambio de valor	Etapas del proceso	Alcance
Valor para el cliente.	Comprensión.	Comprender el mercado que se convertirá en el objeto de estudio, investigando las necesidades del consumidor.

	Diseño.	Diseñar una estrategia de marketing que se oriente a los clientes, considerando el mercado meta y la estrategia de valor.
	Creación.	Elaborar un plan de marketing que englobe todas las consideraciones del mercado y comunique la propuesta de valor.
	Construcción.	Construir relaciones que se equilibren entre la rentabilidad de la compañía y el poder adquisitivo del cliente.
Valor del cliente	Captación.	Captar su valor, originando que estos se encuentren satisfechos y vuelvan a comprar.

Nota. Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11ava ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education Inc.

En la primera etapa de comprensión del mercado, los autores diferencian tres conceptos que pueden resultar bastante confusos para cualquiera que comienza a sumergirse en lo que implica el marketing, siendo estos: (a) necesidades, ya sean físicas, sociales o individuales, o carencias que no se crean; (b) deseos, la forma que adoptan las carencias de acuerdo a la sociedad donde se desenvuelve el individuo; y (c) demandas, cuando estos deseos ya han adoptado una forma asequible y son respaldados por el poder de compra del consumidor. Dentro de esta etapa es también primordial entender conceptos como: (a) ofertas de mercado, lo mismo que puede sintetizarse como la mezcla de bienes y servicios, información y experiencias que las firmas ponen a disposición de la demanda para satisfacer sus necesidades, y (b) valor y satisfacción del cliente, siendo estos los pilares fundamentales para la futura construcción de relaciones. La siguiente parte del proceso, el diseño de una estrategia orientada al cliente, toma lugar una vez que se ha comprendido no sólo a los consumidores, sino también al mercado en el que estos se desenvuelven diariamente. Este proceso consta de dos partes fundamentales: (a) elegir los clientes a los que se quiere dirigir, a través de la segmentación y la selección del mercado, la meta de abarcar más consumidores no siempre es buena para la rentabilidad de todas las empresas, y (b) elegir la propuesta de valor, a través de la decisión sobre la cual se va a diferenciar del resto de firmas en el mercado y cómo conseguirá posicionarse en este con una ventaja significativa con respecto a sus competidores (Kotler & Armstrong, 2013).

Tabla 5 Orientaciones que pueden tomar las estrategias de marketing

Orientación	Concepto
-------------	----------

De producción	Los clientes favorecen a todo producto que se encuentre disponible y con precios asequibles.
De producto	Los consumidores ayudan al producto cada vez que presentan una queja respectiva sobre cómo reciben el débito.
De ventas	Un enfoque de adentro hacia afuera. Se centra en vender todo lo que fabrica en lugar de vender lo que la demanda pide.
De marketing	Posee una perspectiva de afuera hacia dentro, centrándose en satisfacer las necesidades de los clientes como camino a seguir para obtener utilidades.
De marketing social	Toda decisión de marketing debe considerar los deseos de sus consumidores, los requerimientos de la empresa y los intereses a largo plazo tanto de los clientes como de la sociedad.

Nota. Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11ava ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education Inc

En tercer lugar, se encuentra la etapa de preparación de un programa y plan de marketing integrado, es aquí cuando se crean las relaciones con los clientes debido a que sus deseos se convierten en acciones. Además, en esta tercera etapa surgen herramientas de marketing tales como las cuatro Ps: (a) producto, la oferta que va a satisfacer el deseo; (b) precio, cuánto piensa recibir en retorno por dicha oferta; (c) plaza, dónde podrá ubicarse para tener la disponibilidad de oferta para su mercado meta y (d) promoción, los canales que se deben emplear a fin de comunicar la oferta. La cuarta etapa del proceso, la construcción de relaciones con los clientes se centra en gestionar adecuadamente relaciones con estos a través de estrategias de administración que le permitan: adquirir, fidelizar y crecer ante los consumidores. Para Kotler y Armstrong, cuando una empresa consigue que las cuatro primeras etapas del proceso den resultados positivos, la quinta etapa atraerá con facilidad el valor de los clientes y este a su vez mostrará resultados financieros favorables en términos de utilidades y participación en el mercado (2013).

2.4.1 Evolución del marketing hacia la orientación al cliente.

El marketing concebido como ciencia y disciplina es cuestión de las últimas décadas, aunque por tratarse de una disciplina esta se encuentra en etapa de mejoramiento y desarrollo continuo. Al igual que muchos términos mencionados en esta investigación, este ha ido evolucionando gracias a factores externos que han

obligado a los stakeholders a darle diferentes interpretaciones que compaginen con la situación económica y social en la cual se desenvuelven sus consumidores. De manera tradicional, las firmas centran sus esfuerzos en mejorar su eficiencia de producción y la calidad con la ofrecen tal producto. A estas doctrinas Theodore Lewitt (1960) les impone el término de “miopía del marketing”. La toma de decisiones sin meditar pensando en el corto plazo y la intención de venderle al cliente un buen producto, son el resultado de esta miopía que, hasta la actualidad, continúa vigente en muchas de las compañías. Reducción de costos y aumento de tecnología son también respuestas que están englobadas dentro de este término pues, a pesar de ser recomendables, no son suficientes para conocer a profundidad lo que el cliente espera o necesita en determinado momento de su vida y si la firma se encuentra en capacidad de ofrecerle esto al consumidor (La miopía en el marketing, s. f.).

Especialistas en esta materia distinguen tres grandes etapas en la evolución de la conceptualización del marketing, comenzando en la década de los cincuenta con una percepción del término como una disciplina empresarial. Posturas individualistas, relacionadas y de cooperación, enfoques egocéntricos o estratégicos y la historia del marketing se resume en: (a) fase orientada a la producción, donde lo que se fabricaba era lo que se debía vender; (b) fase orientada a las ventas, donde se establecía el consumidor meta y se debía conseguir que este compre, (c) fase orientada al consumidor, donde los clientes confían en las empresas por su cultura organizacional.

2.4.1.1 Etapa de producción.

Martinez expone que esta fase está comprendida entre finales del siglo XIX y comienzos de la década de 1920. Este período comprende avances históricos muy importantes como la Revolución Industrial, la automatización de los procesos y le abre los ojos a los gerentes quienes aspiran incrementar sus niveles de producción. Producciones a mayor nivel de escala y la reducción de costos unitarios tienen amplia acogida en esta época, y a pesar de que la tecnología era prácticamente nula la innovación también juega una parte importante pues se empiezan a fabricar productos con cierto grado de personalización. Suponiendo una competencia inexistente se considera que la demanda supera a la oferta, la disponibilidad del producto adopta una posición importante y los precios se fijan en base a la producción y a los costes (Graziani, 2004; Martinez, 2011; Mesa, 2012).

Graziani explica que la orientación a la producción también es tratada como una filosofía interior ya que “se centra en las capacidades internas de la empresa más que en los deseos y necesidades del mercado” (2004, p. 42). Este punto de vista lo comparte el autor José Martínez (2011), quien tilda a esta época de egocéntrica y añade que “en esta fase el interés estaba puesto en la calidad del producto y en sus atributos, especialmente como una manera de suplir su promoción” (p. 2).

2.4.1.2 Etapa de ventas.

Debido a la crisis de 1929 y a la repentina disminución del poder de compra y del poder adquisitivo, las curvas de la economía se mueven y la oferta supera a la demanda. Entre 1930 y 1950 surgió un nuevo problema o interrogante: ¿cómo convencer al cliente de comprar un bien? De igual manera, varios productos salieron al mercado, pero no duraron mucho pues las empresas no sabían cómo venderlos. Así es cómo nacen las técnicas de venta, para atender las nuevas responsabilidades que poseían las empresas de vender sus productos. Durante esta época y como parte de las flamantes técnicas de venta, nace también el término de marketing de masas -mass marketing- en el cual se emplean herramientas de promoción masiva como periódicos, radio y televisión para alcanzar un público sin particular alguno (Graziani, 2004; Valenzuela, 2007; Mesa, 2012).

Según Mesa, en esta época las empresas perciben al marketing como “una forma de reducir los inventarios moviendo los productos fuera de las bodegas de la empresa” (2012). Una filosofía persuasiva y superficial es la que caracteriza a esta fase histórica, con técnicas de venta que funcionen en conjunto con información para que el cliente no dude en adquirir el producto (Martinez, 2011).

2.4.1.3 Etapa de orientación al consumidor.

A finales de la década de los 50s se da finalmente la revolución en el concepto del marketing, haciendo que se acerque más a la idea actual que se tiene sobre este. Las técnicas de venta y de persuasión de la época anterior se ven reemplazadas por nuevas estrategias gerenciales que se enfocan una vez más a la satisfacción del cliente. En esta época los mercados se agrandan y nacen también muchas de las reconocidas marcas que sobreviven hasta la actualidad. Superadas la Gran Depresión y las secuelas de la Segunda Guerra Mundial, el poder adquisitivo incrementa, lo que les abre una

nueva puerta: poder elegir a su conveniencia el producto que va a satisfacer su necesidad. Gracias a estos cambios en el poder de compra de los consumidores, las compañías implementan estrategias de marketing masivas que se enfoquen en la rentabilidad a largo plazo y en segmentos específicos del mercado (Valenzuela, 2007; Mesa, 2012).

Con estos avances, la filosofía que caracteriza esta etapa se basa en un entendimiento empresarial en el cual participan conjuntamente la investigación de mercados, las ventas y la satisfacción del consumidor. Además, considerando que la oferta supera la demanda una vez más, las firmas se ven en la obligación de ganarle clientes a sus competidores. No sólo ganarlos, sino orientar cada actividad y cada herramienta de marketing -como modelo de comportamiento del consumidor, medición de ganancias y rentabilidad, predicción de ventas y análisis de participación en el mercado- para mantenerlos (Graziani, 2004; Martinez, 2011; Kotler & Armstrong, 2013).

2.4.1.4 Marketing relacional.

A partir de esta orientación al mercado, aparece el Marketing de relaciones en la literatura a inicio de los noventa. El marketing relacional, como sugiere su nombre, se encarga de intensificar las relaciones entre los clientes y la organización. Su característica reside en que identifica y establece, mantiene y desarrolla –y de ser el caso, concluye también–, relaciones entre otros agentes y los consumidores, de modo que los objetivos de todas las partes involucradas se alcancen mediante un intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas (Córdova, 2009). Con dichas premisas, la creación de valor y el marketing relacional se complementan de tal manera que surgen 3 líneas estratégicas, siendo: (a) una que se oriente a mantener una buena relación con proveedores e intermediarios, (b) una que se enfoque en la creación de alianzas con otras empresas a fin de que exista una relación cooperativa y beneficiosa entre estas, y (c) otra que se centre únicamente en asociarse con los clientes (Valenzuela, 2007).

2.4.2 Tipos de estrategias.

De acuerdo con Viscarri “la percepción que los grupos de interés tengan del desempeño de cada organización tendrá un importante impacto en su reputación, su ventaja competitiva (...), vincular clientes y mejorar la imagen ante inversores,

administraciones públicas y medios de comunicación” (2015, pp. 89-90). Uno de los principales pilares para un efectivo modelo de Marketing es el tipo de estrategia que elegirá la empresa con la cual dirigirá su modelo de negocio. Junto con la investigación de mercados y el posicionamiento, son los tres grandes eslabones que complementan el proceso de creación de valor para el cliente y la percepción que tienen estos de la organización. Por tales motivos y para justificar esta investigación, se eligen tres tipos de estrategias de Marketing que servirán para evaluar a las agencias de viajes como: (a) estrategias básicas de desarrollo, (b) estrategias de coste de inversión de cliente y (c) estrategias de retención.

2.4.2.1 De desarrollo.

Cada organización debe interpretar el modelo a la conveniencia de su sector para de esta manera sentar las bases para decidir y manejar sus decisiones. A partir de esta gestión, Jean Jacques Lambin sugiere que dentro del Marketing estratégico se debe considerar: (a) la delimitación del mercado objetivo, (b) la segmentación del mercado, (c) el análisis del mercado meta junto con los ciclos de vida que tienen los productos dentro de este, (d) el análisis de efectiva competitividad y, finalmente, (e) la elección de una estrategia de desarrollo (Garcés, 2005).

Dentro de las estrategias básicas de desarrollo se encuentran: (a) concentración y enfoque, (b) diferenciación y (c) liderazgo de costos. La estrategia de enfoque, tal como sugiere su nombre, se concentra en el único objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento en específico en lugar de todo el mercado. Si la empresa desea obtener participación alta de mercado dentro del segmento elegido, esta estrategia debe emplearse de la mano junto con las otras dos. No obstante, esta estrategia expone a la firma a una diferencia de precios con relación a los productos y servicios de la competencia y a que el mercado objetivo continúe segmentándose.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se concentra en dotar de características que hagan destacar al producto por encima de aquellos que la competencia oferta. Esta demanda de mayor atención y esfuerzo pues se requieren de aptitudes para analizar y pronosticar el comportamiento de compra y su evolución. Al involucrar esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D) y producción, dicha estrategia de ser bien empleada puede crear situaciones de monopolio dentro del mercado ya que la empresa se encuentra en capacidad de tener un elemento que la distinga de sus

competidores. Sin embargo, la organización se ve expuesta a la diferencia de precios en lo que respecta al mercado pues debe elevar sus costes debido a todos los esfuerzos realizados durante el proceso. De igual modo corre el riesgo de que, al cabo de unos meses, la competencia encuentre la manera de imitar las características que hacían de su producto único.

La estrategia de liderazgo de costos se basa en los principios del Marketing de producción: alcanzar un costo unitario inferior a la competencia y en la presencia de un efecto experiencia. Fundamentada en la productividad, las empresas que adoptan esta estrategia comienzan a vigilar todos los costos y gastos (inversiones en tecnologías y técnicas de venta) que emplean durante sus procesos. Dicha estrategia requiere una participación por parte de los gerentes de la firma pues demanda mayor atención en la obtención de competencia técnica y mayor vigilancia en los procesos de fabricación y distribución. Al igual que las estrategias anteriores, esta enfrenta también riesgos al implementarse: (a) avances tecnológicos que anulen el efecto experiencia y (b) nulidad para detectar los cambios de comportamiento del mercado a tiempo.

2.4.2.2 *De costes de inversión de clientes.*

Dentro de estas estrategias se deben tener en claro dos premisas: (a) aumento del customer lifetime value y (b) disminución del costo de adquisición de clientes. El costo de adquisición de clientes (CAC) se trata de un concepto financiero elemental que puede aplicarse perfectamente al modelo de negocios de las compañías que prestan servicios como es el caso de las agencias turísticas. Dentro del cálculo del CAC se debe incluir todo el marketing, costos y gastos de venta y los clientes obtenidos con esta gestión publicitaria. Es considerable destacar que el ROI (*return on investment*) también se considera como influencia dentro de estas estrategias ya que sirve para evidenciar si la inversión en la búsqueda de nuevos clientes dejó un saldo favorable o negativo para la organización (Cruz, 2018).

Si se desea concentrar en el aumento del CLV, las empresas deben mantener al cliente satisfecho de tal manera que genere ingresos continuos. Estos consumidores fieles deben poseer bien sea un comportamiento de compra frecuente o un gran poder adquisitivo, y así poder vender servicios exclusivos para ellos. Por el contrario, la disminución de CAC hoy en día involucra tanto la creación de actividades virales de Marketing como cuanto la estructuración de inbound marketing e inbound sales. El

término *inbound marketing* comprende diversas estrategias cuyo objetivo es conseguir la atracción voluntaria de los consumidores hacia la empresa, atracción de la cual se empieza a construir la relación con dichos clientes con acciones medibles que facilitan su adaptación por parte de la firma. Se compone de una secuencia lógica de 5 etapas: (a) atracción, (b) conversión, (c) relación, (d) venta y (e) análisis (RD Station, s. f.). A diferencia del marketing, el *inbound sales* es definido por Tarazona como “una forma moderna de vender que genera más ingresos, donde estarás aprovechando mejor las tecnologías que tienes a tu alcance sin dejar de ser proactivos” (2017, párr. 4).

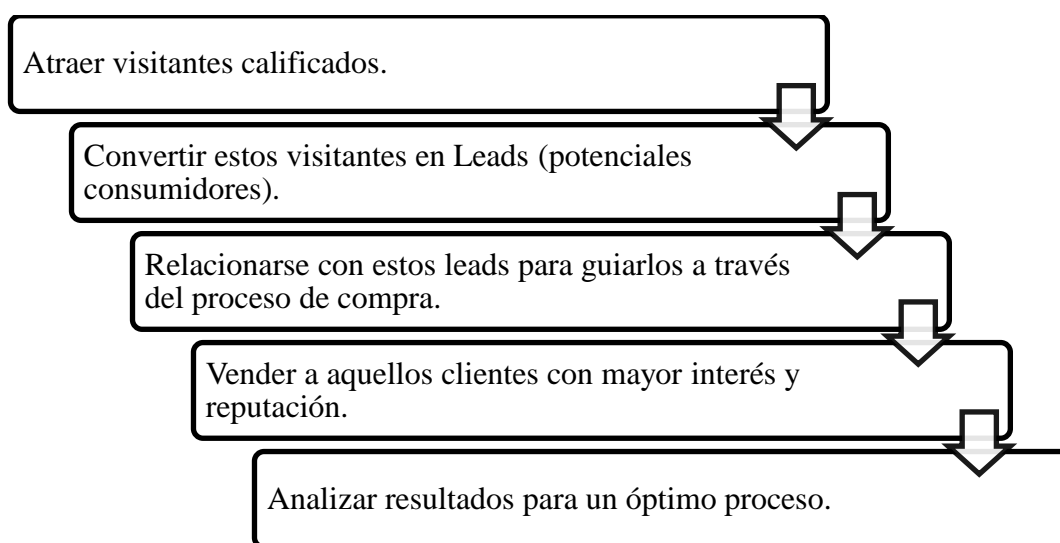


Figura 2 Etapas del Inbound Marketing.

Adaptado de Tarazona, W. (19 de Junio de 2017). ¿Mi empresa debería usar Inbound Sales?

2.4.2.3 De retención.

Las estrategias basadas en la retención de los clientes le facilitan a la firma el desarrollar y reforzar una ventaja competitiva superior a la de sus competidores. Estas estrategias benefician a la empresa en los siguientes sentidos: (a) crean barreras contra la competencia, a las empresas rivales les resulta difícil adueñarse de un cliente leal y satisfecho; (b) crean ventajas sostenibles, a pesar de que puedan imitar el producto o el servicio, la competencia no puede reproducir una relación basada en años de fidelidad e intercambio de valor; (c) facilitan la inserción de una nueva gama de productos o servicios, los clientes leales se muestran más interesados en las flamantes ofertas de la firma que en las de la competencia; (d) reducen costes operativos, ya que se ahorra una gran cantidad de dinero en procesos de distribución y técnicas de ventas;

(e) incrementan la productividad, esto puesto que los errores y fracasos son reducidos al mínimo en el lanzamiento de nuevos productos (Marketing Publishing, 1994).

2.5 Sector del Turismo

El turismo surge a inicios del siglo XX. Durante esta época se pretendía demostrar que sólo las personas con altos ingresos económicos eran aquellas que podían destinar parte de sus recursos a la inversión en esta área. Con el paso del tiempo, este sector fue evolucionando y cincuenta años después se transformó en una actividad masiva, a la que gran parte de la población podía tener acceso y por ende aumentó el impacto de esta área para el crecimiento económico de un país.

Actualmente resulta casi imposible negar la relevancia de la actividad turística para la economía de un estado. Esta rama hoy en día es una gran fuente de empleo, es un motor que motiva al progreso y desarrollo de los servicios. Además, es relevante señalar que este sector ha logrado el bienestar económico de diversos países, es por esta razón que varias naciones le están otorgando al sector turístico la importancia y el privilegio que se merece (Gardella & Aguayo, 2002).

Gran parte de las actividades económicas a nivel mundial están sometidas de manera constante a diversos cambios, los mismos que son considerados casi obligatorios con la finalidad de brindar servicios de buena calidad y de que estos sectores o ramas contribuyan de manera significativa al progreso económico de una nación; puesto que son los que permiten la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. La importancia que el sector turístico tiene en relación con la economía demanda gran esfuerzo y dedicación por parte de las autoridades respectivas, debido a que, en base a su manejo y resolución, es que se toman las medidas o decisiones necesarias para ejecutar la mayor parte de sus procesos, dependiendo de ellos los beneficios o inconvenientes que se generen.

La actividad turística es muy compleja, no sólo por la variedad y cantidad de elementos que la componen, sino también por las ramas económicas que están implicadas en su desarrollo. El turismo es considerado como una actividad de exportación de un lugar o nación hacia otro destino, generando así rentabilidad y ventajas que favorecen a la creación de fuentes de empleo y de divisas, las mismas que permiten llegar a un equilibrio o estabilidad en la balanza de pagos. Adicionalmente es

importante destacar que otro aspecto clave es aumentar los ingresos públicos que fomenten la explotación de esta actividad empresarial. Los gastos que un turista tiene al momento de tomar la decisión de viajar no sólo están vinculados con el pago por alquilar una habitación, sino que también incluyen otros como: (a) por movilización o transporte, (b) por alimentación, (c) por excursiones, (d) por actividades de entretenimiento, entre otros. Cabe recalcar que estos factores favorecen al incremento de la demanda del país receptor (Sancho, 1998).

Este mismo autor hace referencia a la existencia de una nueva era de turismo, la cual está fundamentada en una serie de variables que finalmente quedan divididas en tres: (a) exógenas, (b) de oferta y (c) relativas al consumidor. Se comprende como exógenas las variables que se dedican a la recolección de las diferencias políticas, sociales, económicas y demográficas, que repercuten en el desarrollo, nivel de ingresos y situación de seguridad de los ciudadanos. Por el contrario, las variables de oferta se refieren a un proceso de adaptación, en el que se debe recolectar aspectos para lograr mejoras en: (a) tecnología, (b) calidad, (c) flexibilidad, (d) concentración, (e) respeto por el ambiente y por las resoluciones legales existentes; las nuevas tecnologías de transporte y los servicios con sistemas computarizados generarán cambios considerables en la actividad turística. Aquellas que son relativas al consumidor buscan exhaustivamente la calidad total en la experiencia del turismo, además indagan sobre cómo obtener productos con mejor calidad. De igual forma buscan el desarrollo del mercado constituido por mini segmentos, en el cual existan consumidores con características y necesidades similares mientras examinan fases que mejoren la conciencia ambiental de las personas (Sancho, 1998).

Todos estos cambios deben incorporarse de manera paulatina en el negocio del turismo, teniendo en cuenta la existencia de una restricción: la adquisición de una actividad con desarrollo sustentable. El turismo es una rama económica que requiere gran atención por parte de los Estados, administradores, educadores, comerciantes, profesionales y en general trabajadores del sector, debido a que esta área representa un gran potencial para la generación de rentabilidad y productividad. A su vez el turismo es sin duda una de las mejores opciones para lograr y alcanzar el bienestar económico y social, teniendo como base la protección y conservación consciente y activa del entorno cultural (Sancho, 1998).

2.5.1 Turismo internacional.

A lo largo de las últimas décadas el turismo ha pasado por una serie de cambios y transformaciones, las mismas que afectan a: (a) las estructuras turísticas, (b) las motivaciones para realizarlas, (c) los sistemas u organizaciones de transporte y hospedaje, (d) los grupos sociales, (e) los medios o formas de intermediación turística y (f) los territorios de elección para ser visitados. Adicionalmente estas transformaciones también guardan relación con el impacto económico, institucional y sociocultural que cubre el proceso comúnmente conocido como globalización. Este proceso genera repercusiones claves para el sector turístico tales como la consolidación de nuevas teorías del capitalismo y de nuevas formas de coyuntura de la actividad productiva, el progreso tecnológico y la aplicación en los métodos de contratación de viajes turísticos y la creciente internacionalización de organizaciones que se acoplan al sector del turismo (García F. , 2017).

Todos estos fenómenos han contribuido a que día a día el sector del turismo sea mayormente reconocido y respaldado por entidades gubernamentales, las cuales emplean constantemente métodos o políticas que fomentan el turismo de sus países. Principalmente tratan de promover la protección de sus territorios puesto que actualmente resguardar el ecosistema es uno de los pilares más importantes para lograr un turismo sostenible, que no sólo genere beneficios económicos a las naciones sino también que cree un ambiente mucho más cuidado y protegido.

2.5.1.1 Mercados de turismo internacional.

El mercado de turismo comprende tres categorías: (a) mercado de viajes independiente, (b) empresas de turismo especializadas y (c) mercado en general de paquetes turísticos. El mercado de viajes independiente hace referencia a los viajeros que no son parte de grupos extensos y organizados, por lo general se tratan de grupos reducidos de amigos que tienen un interés general por emprender el viaje o por llevar a cabo alguna actividad específica. Gran parte de ellos son jóvenes, los cuales no denotan mayor preocupación por la comida, transporte y hospedaje; su mayor apoyo es la información que obtienen en internet o en guías turísticas, revistas, entre otros. Habitualmente este tipo de viajeros son denominados mochileros y se movilizan con un presupuesto limitado. Desde el punto de vista económico o financiero, su

contribución no es muy significativa, pero es suficiente para aumentar el comercio de manera local (Pedersen, 2005).

Pedersen señala al grupo de empresas de turismo especializadas como aquellas que se encargan de la organización del viaje e incluye la ejecución de actividades específicas como viajes culturales, arqueológicos, visita de flora y fauna, etc. Dentro de este grupo también se toma en cuenta a las empresas que ofrecen los servicios de actividades concretas como rafting, kayak, canopy. Además, este mercado también involucra a entidades que cuentan con programas de viajes que tienen una finalidad específica como la recaudación de fondos para algún proyecto. Por otro lado, el mercado general de paquetes turísticos está dirigido a aquellos turistas que no están interesados en realizar alguna actividad determinada, sino más bien desean acceder a los recorridos turísticos y de compras que previamente han sido establecidos; es común que este tipo de viajeros exijan un alto nivel de confort y seguridad durante su estadía, además de requerir comida y alojamiento de excelente calidad (2005).

2.5.1.2 Tendencias del turismo.

Dentro de las tendencias del turismo que han nacido durante los últimos años se destacan seis, las cuales son muy relevantes al momento de entender de manera minuciosa y concreta el desarrollo de este sector. La primera tendencia hace referencia al interés expuesto por los turistas por el cuidado y conservación del medio ambiente; los usuarios hoy en día desean un elevado nivel de conservación ambiental, además de los servicios comunes que son requeridos. Adicionalmente gran parte de los turistas tienen preferencia por sectores o lugares que sean poco concurridos pero que conserven su autenticidad, ellos desean visitar lugares poco contaminados. La segunda tendencia guarda relación con la expansión del turismo cultural; a pesar de que actualmente existe dificultad para cuantificar este tipo de turismo, expertos estiman que hay un gran interés por la arqueología, el arte y la literatura, lo cual podría garantizar su crecimiento. La siguiente tendencia se refiere al deseo que los turistas tienen por vivir experiencias mucho más reales, donde tengan mayor contacto con otras culturas, puesto que poseen mayor curiosidad por conocer la historia y los aspectos populares de su lugar de destino. La tendencia número cuatro es acerca de la búsqueda por parte de los usuarios en tener vacaciones activas que contengan algún símbolo educativo, hace referencia a una tendencia de turismo más dinámica que

involucre la oportunidad de realizar actividad física y de consumir alimentos mucho más sanos.

La penúltima tendencia tiene una mayor relación con las visitas a zonas o áreas protegidas, estas son generalmente realizadas por grupos de turistas reducidos durante un corto periodo, en este punto se destacan las visitas a parques nacionales. La última tendencia es referente a la responsabilidad que este sector debe tener para lograr un progreso sostenible, teniendo como base la preservación de los recursos que usan para obtener sus propios beneficios, también involucra la ayuda financiera que se necesita para mantener estas zonas, las cuales pueden ser generadas ya sea por entidades públicas o medios no gubernamentales (Pedersen, 2005).

2.5.1.3 CIIU.

Tomando como referencia al Servicio de Acreditación Ecuatoriano, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas se refiere a un conjunto de actividades económicas, las mismas que están agrupadas en categorías y subcategorías y que poseen un código alfanumérico (2017). Esta clasificación tiene como objetivo primordial, ofrecer un conjunto de categorías, las cuales pueden ser usadas eficazmente en reuniones o para llevar a cabo difusiones junto con datos estadísticos. Es importante destacar que el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE) trabaja en conjunto con esta clasificación.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) señala que, de acuerdo con el CIIU, la letra N corresponde a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, esta sección se refiere a una gran variedad de actividades que ofrecen apoyo a actividades empresariales generales. Dentro de la misma, existe la categoría N79, referente a actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas. Para esta investigación consideramos la subcategoría N791, puesto que toma en cuenta de manera específica a las agencias de viajes.

El CIIU cuenta con ciertos principios como: (a) la clasificación coherente de las actividades económicas mientras proporciona un formato que permite un mayor análisis y una mejor toma de decisiones, (b) categorías mutuamente excluyentes, esto con la finalidad de establecer una clasificación de las actividades económicas y (c)

abarcando la reunión, tabulación, análisis y presentación de los datos para múltiples aplicaciones sociales y ambientales (INEC, 2010).

2.5.2 Turismo en Ecuador.

Durante los últimos años el Ecuador ha presentado una tendencia económica fluctuante. La posición que el estado ecuatoriano tiene con respecto a otros países de Latinoamérica no es la mejor, a pesar de esto se podría evidenciar una mejora en la economía debido principalmente a diversas decisiones económicas sobre las principales fuentes o generadoras de ingresos, logrando que el país deje de estar enfocado en el sector primario y poniendo más esfuerzo y dedicación en el desarrollo del sector industrial y sobre todo en el sector de servicios. Actualmente tomando como referencia al sector de servicios y de manera específica al sector turístico, el Ecuador ha desarrollado una gran variedad de programas, acuerdos e iniciativas que se enfocan en obtener mejores y mayores beneficios en el turismo consciente (Castillo, Martínez, & Vázquez, 2015).

El Ecuador se encuentra en una posición geográfica realmente privilegiada, sus costas del Pacífico se encuentran bañadas por dos corrientes, la corriente cálida del niño y la corriente fría de Humboldt; lo cual permite que el país posea un excelente ecosistema y una alta biodiversidad en su flora y fauna. Hoy en día el turismo está alcanzando una significativa contribución en el desarrollo económico, generando este sector un elevado grado de riqueza, el cual se ve plasmado en el incremento del gasto turístico. Desde hace algunos años el Ecuador está promoviendo la práctica de un turismo consciente, en el que se puede compartir la filosofía de un turismo sostenible, social y mucho más accesible; es decir un tipo de turismo en el que exista una profunda preocupación por el ambiente, la sostenibilidad y la responsabilidad social (Castillo et al., 2015).

Los impactos socioeconómicos y ambientales que ha tenido el Ecuador han contribuido a la generación de diversos cambios que garanticen un mejor ambiente para las futuras generaciones. Actualmente el país cuenta con un programa denominado Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que tiene como meta lograr potenciar los recursos que el país posee. Se ha podido lograr la implementación de varias campañas con la finalidad de promover a este sector, entre las cuales se destaca Ecuador Potencia Turística y All You Need is Ecuador. Estas buscan de manera

constante atraer a una gran cantidad de turistas y lograr que el país obtenga mayor fama a nivel mundial (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2009). El gran esfuerzo y entrega que las autoridades le han dedicado durante los últimos años a este sector podría garantizar una serie de beneficios económicos que aportarían ventajas a gran parte de la población ecuatoriana, la misma que podrá incrementar sus ingresos y por ende adquirirá mejoras en sus condiciones de vida, asegurando de esta manera un mejor futuro para los ciudadanos.

Al referirse a un turismo consciente se hace referencia al concepto de proteger y amar la vida, es decir lograr una experiencia que produzca un progreso personal y fomente la conversión en mejores seres humanos; a su vez se refiere a la búsqueda de un pacto de responsabilidad y respeto entre comunidades, agentes turísticos, turistas en general y el patrimonio cultural y natural del país (Castillo Montesdeoca et al., 2015). Los beneficios que se podrían recibir en la implementación y ejecución de un turismo consciente son realmente demostrativos, puesto que al proteger el entorno en el que día a día la población se desenvuelve, se estaría no sólo preservando el ecosistema, sino también se protegería la vida de las personas y este factor es uno de los más relevantes al momento de tomar la decisión de emprender un viaje turístico a un determinado lugar.

El turismo en Ecuador podría ser considerado como un sector que se encuentra en constante expansión y evolución, generando de esta forma un impacto positivo para la economía nacional; por esta razón es necesario incentivar y motivar a los turistas ya sean nacionales o extranjeros para que visiten, conozcan y se involucren activamente con la cultura, los destinos turísticos y la extensa biodiversidad que existe en el país, puesto que esta es una de las alternativas más viables para lograr mejoras en el aspecto económico o financiero de la nación. Este sector además presenta una elevada proyección a corto y largo plazo, lo cual produce mejoras en varios factores como la riqueza, la fuente de empleo y el buen vivir. Debido a que este tipo de sector ha recibido la acogida y la importancia requerida desde hace pocos años, es necesario que se encuentre en un proceso de aprendizaje continuo, en el que tome como referencia experiencias llevadas a cabo en otros lugares. Uno de los puntos más destacados del turismo en Ecuador es la necesidad de la sostenibilidad, la misma que requiere una participación y eficaz por parte de los stakeholders. Adicionalmente se pretende lograr un equilibrio entre lo social, ambiental y económico, teniendo como base o soporte

fundamental a las prácticas éticas, los valores y los principios morales (Castillo Montesdeoca et al., 2015).

2.5.2.1 Agencias de viaje.

Las agencias de viaje son consideradas como empresas de servicios que tienen como meta principal cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes. Para lograrlo deben cumplir con ciertas características, entre las que se destacan contar con instalaciones adecuadas cómodamente, así como también proporcionar una correcta organización administrativa, económica y financiera. Para conseguir que el cliente esté satisfecho, uno de los primeros pasos a seguir es determinar el público objetivo con el que se trabajará, luego se debe decidir si la empresa será mayorista, minorista o un operador de turismo, siendo un factor clave en este último caso determinar si la empresa será comercializadora de un turismo receptivo o con intereses específicos (Torrejón & Chahud, 2013).

Para que una agencia de viajes se conduzca eficazmente se deben seguir cinco principios fundamentales tales como: (a) el análisis de la empresa, se refiere a conocer de manera profunda quiénes son, cuál es su principal proyecto empresarial, qué tipo de demanda y oferta tendrán, entre otros, (b) el diagnóstico de la empresa, es decir llevar a cabo un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estarán presentes en la organización, (c) trazar los objetivos, ya sea a corto, mediano o largo plazo; es importante destacar que los objetivos deben ser alcanzables y realistas, (d) elaborar un plan de acción, hace referencia al diseño de una gran variedad de estrategias de acción que permitirán tener un presupuesto concreto, así como también ayudarán a organizar eficazmente los recursos que poseen, (e) implementar un plan de control, el mismo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos planteados y contribuirá para que las agencias de viaje puedan integrar un programa de retroalimentación de las actividades que llevan a cabo (Torrejón & Chahud, 2013).

Generalmente las agencias de viaje son reconocidas como intermediarias, debido a que se encargan de ofrecer una extensa variedad de servicios, de las cuales ellas no tienen un completo control. Para esto deben relacionarse con otras organizaciones que logren satisfacer las necesidades de sus clientes. Gran parte del control en los procesos se pierde al momento de delegar a los intermediarios; sin embargo, su uso también genera muchas ventajas. Existen tres razones básicas que

contribuyen a la contratación de intermediarios. La primera razón es referente a aspectos económicos. Por ejemplo, es más complicado que un hotel ya sea pequeño o mediano mantenga el mismo nivel de ventas al momento de comercializar su alojamiento si la venta se lleva a cabo en distintos mercados geográficos (Acerenza, 1980).

Otra razón es con respecto a la eficiencia en las ventas, este punto tiene mucha relación con la toma de decisiones hacia un determinado destino turístico, puesto que el impacto es mayor cuando existe una gran gama de motivaciones en acceder a un lugar específico. En tercer lugar, se encuentra la preferencia de los turistas, ya que el uso de las agencias de viajes representa para ellos una gran ventaja. A su vez este tipo de empresas se encargan de proporcionarle de manera gratuita varios consejos a los turistas, los mismos podrán estar más orientados y claros acerca del lugar que desean visitar. Cabe destacar que la preferencia de los turistas puede variar según el tipo de transporte que se vaya a utilizar, así como también según la distancia que vaya a ser recorrida desde el punto de partida hasta el lugar de destino (Acerenza, 1980).

2.5.3 Sector turístico desde la perspectiva del valor del cliente.

De igual manera que el cliente ha ido cambiando sus deseos y demandas, aquel consumidor con la necesidad de viajar ha dejado atrás el turismo de masas y el viaje de temporada y vacaciones y se ha convertido en un turista extrovertido que viaja en cualquier estación del año, mostrándose interesado en visitar lugares poco conocidos. Por esta razón, el marketing de relaciones se establece como uno de los principales pilares en el sistema turístico moderno. Existe esa necesidad de cooperación y coordinación entre varios agentes, instituciones públicas y privadas, destinos turísticos y la población, para que la captación y fidelización de los clientes sea un éxito. No obstante, se debe considerar que mientras más actores participen en la cadena de valor, la gestión de esta se volverá más compleja (Cobo, Hervé, & Aparicio, 2009).

Cobo et al. (2009) manifiestan que la clave de la industria turística, ya sean grandes cadenas de hoteles o pequeñas empresas productoras de paquetes turísticos, se encuentra en la cadena de valor complementaria y cooperativa que fomenta una experiencia única para el turista y consigue un alto nivel de satisfacción en él al final de cada actividad que realice. A esta cadena de valor, Valenzuela le añade otro eslabón: las tecnologías de información y comunicación. Para esta autora, las TICs más que una

herramienta son un instrumento que facilita “la comercialización, la distribución y las funciones de ajuste de las empresas turísticas, a la vez que les permite a los consumidores optimizar el valor de su dinero y tiempo cuando viajan y hacen turismo” (p. 92). Cabe recalcar que esta no es la única solución al problema que enfrentan las empresas del sector turístico, una orientación al consumidor por parte de todos los actores involucrados y un manejo óptimo de los turistas que permita conocer con mayor tino y precisión qué es lo que los mueve, puede conseguir tanto que la satisfacción como la rentabilidad alcancen niveles superiores a los esperados en primera instancia. Sin embargo, fomentar este tipo de relación en las agencias turísticas y de viaje ecuatorianas implica un esfuerzo mayor.

2.6 Marco Legal

El 27 de septiembre del 2017 se llevó a cabo la presentación de la Política Nacional de Turismo, en la cual tuvieron una gran participación los representantes de la industria turística. El principal objetivo de esta política es lograr una transformación en la historia y hacer que el Ecuador sea considerado como una verdadera potencia turística; para alcanzar esta meta se han ejecutado aproximadamente 150 encuentros con la industria turística a nivel nacional, en los cuales se han podido establecer tres ejes básicos, el primero hace referencia a la fomentación de un turismo interno en el que se busque que cada uno de los ciudadanos ecuatorianos se enamoren de su país y de la biodiversidad que posee, convirtiéndose de esta manera en sus principales embajadores. Como segundo eje se encuentra lograr un aumento de turistas extranjeros, en este punto se ha establecido una meta denominada 1x1, es decir conseguir que por cada habitante ecuatoriano llegue un turista extranjero; finalmente como eje número tres se destaca la creación de diversos planes o programas que permitan atraer la inversión extranjera para este sector (Metro Ecuador, 2017).

Para poder llegar a una correcta implementación y ejecución de los ejes mencionados previamente, se ha estructurado una serie de estrategias y proyectos, entre los que se destacan la elaboración de una feria turística y la creación de un programa de incentivos. Hoy en día Ecuador es considerado como un gran destino turístico; es por esta razón que este sector ha recibido aproximadamente 180 premios o reconocimientos a nivel nacional e internacional. El actual presidente del Ecuador, Lenin Moreno, ha garantizado que es un deber del gobierno generar políticas que

ayuden al crecimiento económico de este importante sector, puesto que antes no tenía el reconocimiento necesario (Metro Ecuador, 2017).

2.6.1 Reglamento general a la ley de turismo.

Ecuador cuenta con un Reglamento General a la ley de Turismo, el mismo que fue modificado el 22 de enero del 2015. En él se consideran tales artículos como:

Tabla 6 Artículos más relevantes del Reglamento General

Nombre del artículo	Explicación
Políticas y principios de la gestión pública y privada del sector turístico.	Las actividades turísticas serán ejercidas bajo el principio de sostenibilidad o sustentabilidad de la actividad turística. El principio de sostenibilidad se entenderá en los términos establecidos en Ley de Gestión Ambiental y en la Ley Especial para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 3).
De la planificación	Le corresponde exclusivamente al Ministerio de Turismo planificar la actividad turística del país como herramienta para el desarrollo armónico, sostenible y sustentable del turismo. La planificación en materia turística a nivel nacional es de cumplimiento obligatorio para los organismos públicos y referencial para los privados (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 6).
Actividades específicas cuyo ejercicio puede ser contratado con la iniciativa privada	De acuerdo a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Turismo, el Ministerio de Turismo podrá contar con la iniciativa privada la prestación de los siguientes servicios técnicos y administrativos: a) La determinación de la clasificación y categoría que le corresponde a cada establecimiento; b) La verificación del uso de los bienes turísticos exentos de impuestos; c) La calificación de proyectos turísticos que se acojan a los beneficios tributarios; d) Los centros de información turística; e) La determinación pericial de las inversiones

para efectos tributarios; y, f) Otros que resuelva el Ministerio de Turismo, excepto aquellos que se transfieran a los gobiernos provincial y cantonal producto del proceso de descentralización de competencias (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 14).

Definición de las actividades de turismo La actividad de intermediación es la ejercida por agencias de servicios turísticos, las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios. Por razón de las funciones que deben cumplir y, sin perjuicio de la libertad de empresa, las agencias de servicios turísticos pueden ser de tres clases: Agencias de viajes internacionales, agencias de viajes mayoristas y agencias duales (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 43).

Quien puede ejercer actividades turísticas El ejercicio de actividades turísticas podrá ser realizada por cualquier persona natural o jurídica, sean comercial o comunitaria que, cumplidos los requisitos establecidos en la ley y demás normas aplicables y que no se encuentren, en las prohibiciones expresas señaladas en la ley y este reglamento, se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual de las actividades turísticas establecidas en el Art. 5 de la Ley de Turismo (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 45).

Del empresario temporal De acuerdo con la disposición contenida en el Art. 11 de la Ley de Turismo, el Ministerio de Turismo concederá permisos temporales de funcionamiento, únicamente para las actividades de alojamiento y de alimentos y bebidas, por un lapso no mayor a 90 días consecutivos, improrrogables, durante el mismo año calendario, sin perjuicio del cumplimiento de requisitos y obligaciones por otras instituciones en

materias especializadas. Estos establecimientos no requieren el registro, pero sí de permiso de funcionamiento temporal, que será concedido en este caso, exclusivamente por el Ministerio de Turismo (“Reglamento General del Turismo”, 2015, art. 52).

Nota. Adaptado de Reglamento General del Turismo. (22 de Enero de 2015). Registro Oficial 244. Ecuador.

2.6.2 Reglamento de operación e intermediación turística.

Según el Acuerdo Ministerial 21, el mismo que tiene su registro oficial con fecha 24 de junio de 2016 y que posee un estado de vigencia, existen ciertos artículos relacionados con las operaciones e intermediaciones turísticas entre las que se destacan las mencionadas a continuación:

Tabla 7 Artículos más relevantes del Reglamento de operación e intermediación

Nombre del artículo	Explicación
Derechos de las agencias de servicios turísticos	<p>Las agencias de servicios turísticos tendrán los siguientes derechos: 1. Determinar políticas de cobro y tarifas para la prestación de sus servicios; 2. Cancelar unilateralmente el contrato suscrito con el usuario cuando este no ha cumplido con el pago pactado; 3. Contar con la confirmación sea física o virtual de los servicios contratados con sus proveedores; 4. Exigir información oportuna por parte de su proveedor en caso de existir contingente o variación en el servicio contratado. Así como, contar con un número de emergencia por parte del proveedor del servicio; y, 5. Acceder a programas, beneficios e incentivos promovidos por la autoridad nacional de turismo (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 6).</p>
Obligaciones de las agencias de servicios turísticos	<p>Las agencias de servicios turísticos tendrán las siguientes obligaciones: 1. Proporcionar sus servicios conforme a lo establecido en la Ley de Turismo y reglamentos; 2. Obtener el Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento; 3. Exhibir en un lugar visible, el espacio físico donde realice sus actividades, el Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento; 4. Acceder a una de las clasificaciones de agencias de servicios turísticos determinadas en el presente reglamento; 6. Proporcionar información veraz en todo tipo de publicidad; 7. Contratar servicios turísticos formales con</p>

proveedores debidamente registrados ante la entidad de control sean estos directos o indirectos; 10. Proveer de información veraz y detallada al cliente sobre los servicios contratados, en la cual deben constar los alcances y excepciones que permitan a este un adecuado disfrute de lo contratado; 11. Cumplir de forma idónea con los servicios contratados por el cliente; 12. Entregar al cliente una orden de servicio física y/o electrónica de los servicios contratados y pagados (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 7).

**Requisitos para
obtención del
Registro de
Turismo**

Las personas jurídicas, previo a iniciar el proceso de registro de las agencias de servicios turísticos, deberán cumplir con los siguientes requisitos: a) Registro Único de Contribuyentes (RUC); b) Escritura de constitución, último aumento de capital y reforma de estatutos, debidamente inscrita en el Registro Mercantil, en caso de que aplique estas dos últimas; c) Nombramiento vigente del o los representantes legales, debidamente inscrito en el Registro Mercantil; y, d) Pago de la contribución del 1x1.000 a la autoridad nacional de turismo. No se exigirá al usuario los documentos físicos cuando estos puedan ser obtenidos en línea por la autoridad nacional de turismo (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 8).

**De la
identificación de
la agencia de
servicios
turísticos**

La agencia de servicios turísticos deberá contar con un letrero visible en la parte exterior del mismo, que incluya su clasificación, por lo cual no podrá ostentar una clasificación que pueda engañar a los clientes, turistas, autoridades y público en general, sobre las condiciones y calidad del establecimiento (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 12).

Intermediación

Es aquella gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 13).

Operación

Son aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o de terceros (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 14).

Para la ejecución de las actividades de operación e intermediación turística, se reconoce la siguiente clasificación de agencias de servicios turísticos: a) Agencia de viajes mayorista; b) Agencia de viajes internacional; c) Operador turístico; y, d) Agencia de viajes dual.

Clasificación

La clasificación determinada en el presente artículo es aplicable en el territorio ecuatoriano, la misma no guarda relación alguna con clasificaciones internacionales a la cuales podrán o no acceder las agencias de servicios turísticos (“Reglamento de Operación e Intermediación Turística”, 2016, art. 15).

Nota. Adaptado de Reglamento de Operación e Intermediación Turística. (24 de Junio de 2016). Registro Oficial 783. Ecuador.

2.7 Marco Referencial

2.7.1 Modelos de marketing basados en CLV Y/O CE.

Para este modelo explicativo basándose en el Customer Lifetime Value, la autora consideró variables tales como la tasa de retención, ingresos desde los clientes y costes por su implicación en la rentabilidad de la compañía.

La tasa de retención se trata de un indicador que toma en cuenta la proporción de clientes que se mantienen leales a una oferta en particular, ya sea de un bien o servicio, sostenida en el tiempo generando así un ingreso esperado. Dentro de este índice, se deben incluir factores como el coste que le antecede a un cliente por cambiar de proveedor, comportamiento de búsqueda variada y el atractivo de las ofertas de la competencia.

Los ingresos desde el cliente se basan en el modelo empresarial por el cual se decida la organización, dependiendo así de la segmentación y la cartera de clientes que posea esta, pues se debe determinar el precio que cada segmento está dispuesto a pagar por el servicio o producto ofrecido. Valenzuela considera cuatro categorías dentro de estos: (a) ingresos autónomos, aquellos ingresos que se dan únicamente por las gestiones de marketing realizadas, (b) ingresos desde las mejores ventas, aquellos que se dan porque la frecuencia e intensidad de compra aumentó y porque el producto sustituto aumentó su precio, (c) ingresos por ventas cruzadas, aquellos ingresos generados por la venta de servicios o productos complementarios o que no están totalmente relacionados con las actividades principales de la empresa y, por último (d)

márgenes de contribución, aquellos ingresos que se generaron gracias a las referencias de los clientes actuales.

Los costes del cliente, tal como señala Valenzuela (2007), se relacionan con la contabilidad y se clasifican en tres categorías: (a) de adquisición, se calculan dividiendo el total del dinero invertido en campañas entre el número de clientes conseguidos. Una característica de estos costes es que se calculan una única vez por transacción, (b) de marketing, se calculan al juntar todas las actividades y técnicas de marketing que fueron empleadas para mejorar la rentabilidad por cliente. Dentro de estos incurren costes de recuperación y costes que se derivan al finalizar el intento de recuperación del cliente, y (c) de ventas, aquellos que incluyen todo lo consumido y empleado para la fabricación del producto o servicio vendido junto con el coste de servir al cliente.

2.7.2 *Modelo explicativo presentado por Leslier Valenzuela (2007).*

En su investigación, la autora plantea un estudio a las agencias turísticas de España, tomando en cuenta variables métricas que le permitan la aplicación de un modelo explicativo que pruebe sus principales hipótesis (Valenzuela, 2007). Leslier presenta las siguientes como premisas a sus modelos:

2.7.2.1 *Orientación al cliente*

De acuerdo con la autora “su propósito es optimizar el valor de cada cliente a través del análisis del valor del cliente en conjunto con la evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa” (2007, p. 135)

2.7.2.2 *Valor del cliente*

En este incluye las tres variables mencionadas anteriormente: tasa de retención, ingresos del cliente y costes. Valenzuela propone para su cálculo la siguiente fórmula:

$$CLV = CA + \sum_{t=1}^T r^t ti * \left[\frac{(IAti + IRti + ICti + IVti) - (CSti + CMti)}{(1 + d)^t} \right]$$

Donde:

CLVi = CLV del cliente i (ganancia actual neta del tiempo de vida)

CA_i = Costes de Adquisición del cliente i

r_{ti} = Tasa de retención del cliente i en el período t

IA_{ti} = Ingresos autónomos del cliente i en el período t

IR_{ti} = Ingresos de las ventas más rentables (up-selling) del cliente i en el período t

IC_{ti} = Ingresos de las ventas cruzadas (cross-selling) del cliente i en el período t

IV_{ti} = Contribuciones desde las actividades de referencia (valor de referencia) del cliente i en el período t

CS_{ti} = Costes de servir al cliente i en el período t

CM_{ti} = Costes de marketing para retener al cliente i en el período t

d = Tasa de descuento para las inversiones de marketing

T = Duración (en años) del período de proyección

2.7.2.3 *Gestión del valor del cliente.*

La autora señala, en referencia al nuevo enfoque de CRM, que “su orientación está llegando a un punto dónde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del cliente para maximizar finalmente, el valor de la cartera de sus clientes actuales y potenciales” (p. 139).

2.7.2.4 *Toma de decisiones estratégicas de marketing.*

Se condiciona a las decisiones de marketing como decisiones eficientes y efectivas que vayan de la mano con la filosofía del marketing relacional, es decir que estén enfocadas a la satisfacción de las necesidades del cliente. Valenzuela añade que estas decisiones deben sustentarse en “las dimensiones del valor para el cliente y cómo la empresa está entregando el valor que los clientes demandan y cómo se distribuyen los recursos para maximizar el CLV” (p. 141. párr. 3).

2.7.2.5 Valor de la cartera de clientes.

Valenzuela explica que la cartera de clientes ha crecido exponencialmente, pues su importancia “implica una gestión enfocada en el valor de dos activos intangibles críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales” (p. 141. párr. 5).

2.7.2.6 Valor global de la empresa.

Para este modelo se toma en cuenta dos perspectivas que contribuyen al valor global de cualquier organización: (a) económico, donde el CLV y el CE se convierten en indicadores financieros para el retorno sobre la inversión y los activos y el análisis del valor económico e incluso sirven como medida en la utilidad neta del ejercicio fiscal y (b) social, el cual la autora agrega porque “las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE pueden efectivamente aumentar el valor social de la empresa, ya que efectúan compensaciones o “tradeoffs” entre el valor para el cliente, valor de la marca y valor de las relaciones” (p. 144. párr. 3).

2.7.2.7 Resultados.

En su modelo, Valenzuela (2007) concluye lo siguiente:

El modelo explicativo utilizado en el estudio aplicado a las agencias de viajes en España permite concluir que estas empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan estas (...) El factor que más influye en el grado de orientación al valor del cliente de las empresas estudiadas, ha sido la “evaluación del intercambio de valor” seguido de la “cultura organizacional orientada al cliente”. (p. 268)

2.7.3 Modelo de valoración del cliente desde la perspectiva marketing-rentabilidad propuesto por Enrique Guadarrama.

El autor enfoca su investigación a un nuevo modelo teórico que aporte a un sector poco estudiado en términos de marketing relacional como el del turismo.

2.7.3.1 Diferenciación del cliente.

Para Guadarrama, diferenciar a cada cliente por su valor le permite a la organización priorizar el uso de sus recursos en aquellos clientes que se mantengan leales. Dentro de esta premisa el autor identifica dos conceptos claves: (a) lealtad del cliente, la cual se resume como “un concepto multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud y se manifiesta en una relación entre la actitud hacia la entidad y el comportamiento de recompra” (2015, p. 43) y (b) satisfacción, donde cita a García y Gil (2005) y explica que esta se “entiende como el resultado de la evaluación de todos los elementos de la relación y la experiencia de consumo a lo largo del tiempo, como una evaluación global realizada sobre un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas” (2015).

Adicionalmente, el autor resalta otros dos conceptos remarcables para la comprensión de su modelo: (a) valor vitalicio (VV), o el valor verdadero de un cliente, en el que deben incluirse todo beneficio que presente este cliente tanto a corto como a largo plazo, las compras reales y el valor económico de su cooperación como muestra para el diseño de nuevos productos o servicios por parte de la compañía; (b) valor estratégico (VE), o la cuota del cliente, en el cual se debe de considerar el posible valor que se generaría en la empresa de obtener clientes que solían comprarle a la competencia (2015, p. 44).

2.7.3.2 Resultados.

Luego del estudio de diversas investigaciones empíricas, Enrique (2015) concluye que:

Al dar seguimiento a las relaciones que se establecen con los clientes y confrontar contra los datos históricos existentes, (...) se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción que (...) no serían controlables si se careciera de información sobre el estado actual de los clientes (...). Las acciones asociadas a la lealtad de los clientes requerirán de una visión a largo plazo porque están fundamentadas en las estrategias de mercado, venta y servicios que conducen a la creación de una cultura de servicio en toda la organización, llegando a adoptar los esquemas de reingeniería de procesos que sean necesarios para tal fin. (pp. 51-52)

2.8 Identificación y Relación de Variables

En este proyecto de tesis se propone estudiar e interpretar la relación entre el manejo de la cartera de clientes y las decisiones estratégicas de marketing tomadas por parte de la organización. Hair et al. (2009) distinguen dos características en las herramientas estadísticas a emplear para esta tesis, siendo estas (a) la estimación de relaciones de dependencias múltiples y cruzadas, y (b) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones, considerando un margen de error en el proceso de estimación (Alegre, 2004).

Para esta investigación, la variable dependiente son las decisiones estratégicas de marketing, debido a que estas se verán directamente afectadas de acuerdo con el manejo o gestión de la cartera de clientes que posean las organizaciones del sector del turismo. Es decir, la toma de decisiones dependerá de si la empresa tiene un manejo de su cartera de clientes orientada a la creación de valor o no. La orientación al cliente puede beneficiar o condenar al fracaso a las organizaciones cuyas actividades se basen en la oferta de servicios turísticos, de igual manera que este sector se justifica como uno de los que tienen mayor participación en el PIB ecuatoriano. El valor del cliente es catalogado como independiente dentro de este proyecto de investigación puesto que el determinante de la relación será su grado de orientación por parte de las agencias. No obstante, se debe recalcar que dentro de esta categoría se deducen otras variables que servirán de apoyo a la construcción de la relación: (a) análisis del valor del cliente actual y potencial, (b) evaluación de intercambio, (c) conocimiento sobre el cliente y (d) cultura organizacional con orientación al cliente.

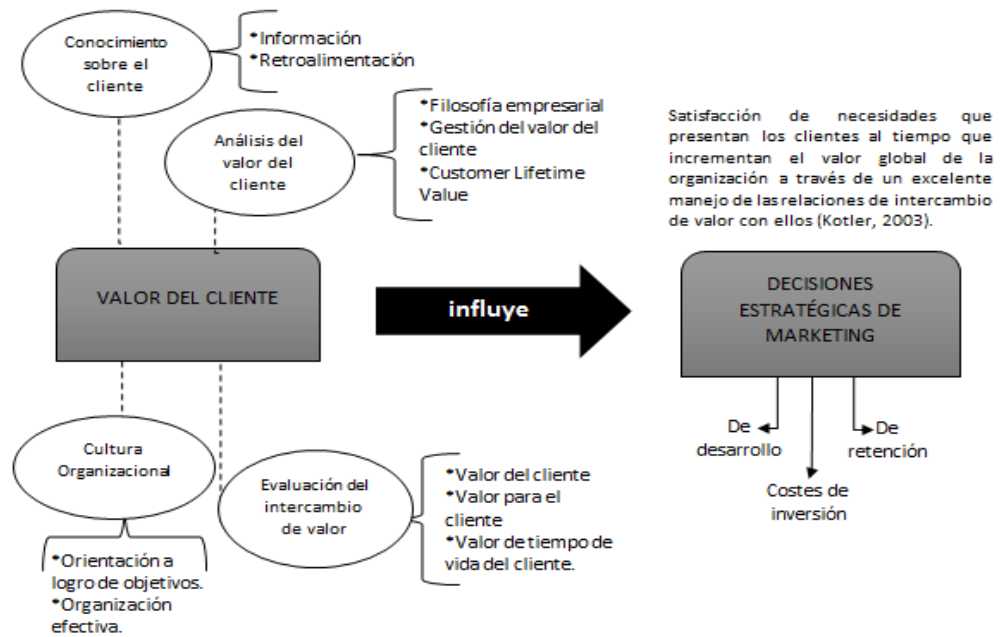


Figura 3 Explicación gráfica de la relación entre variables.
Elaborado por autoras.

2.8.1 Valor del cliente.

Baby Moreno y Londoño determinan al valor del cliente como el intercambio de sacrificios y beneficios, en el cual la compañía se compromete a ofrecer un producto con calidad superior al de sus competidores, consiguiendo así la organización una ventaja competitiva sostenible (2005).

Dentro del Valor del cliente, McFarlane destaca cuatro componentes que impactan en la percepción del valor y contribuyen en los niveles de satisfacción del cliente con respecto producto recibido. Servicio, Calidad, Imagen y Precio son los puntos clave de este alcance (McFarlane, 2013).

Woodall define al Valor para el cliente como “cualquier percepción personal de la ventaja que surja de un cliente en asociación con la oferta de una organización resultante de cualquier combinación ponderada de sacrificio y beneficio o una agregación de cualquiera o todos estos” (2003, p. 3).

2.8.1.1 Definición operacional variable exógena.

Para la medición del valor del cliente es necesario incluir las cuatro variables que también serán estudiadas en esta investigación. Cabe destacar que cada una de estas variables va de la mano con componentes que ayudan a direccionar a la variable

observada, derivando en un cuestionario compuesto por 27 ítems fragmentados de la siguiente manera: (a) Conocimiento sobre el cliente, compuesto por 5 ítems relacionados a la información obtenida del cliente, (b) Análisis del valor del cliente, con el componente de análisis que observa 6 ítems, (b) Evaluación del intercambio de valor, compuesto por la evaluación y observa 11 variables, (c) Cultura orientada al cliente, con un componente de cultura que observa 5 variables. Todos estos ítems serán estructurados y medidos utilizando una escala de Likert de 7 niveles ya que es la más acertada para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo.

2.8.2 Decisiones estratégicas de marketing.

Según Kotler las estrategias de marketing se encargan de satisfacer las necesidades que presenten los clientes al tiempo que incrementan el valor global de la organización a través de un excelente manejo de las relaciones de intercambio de valor con estos (Kotler, 2003).

El Marketing relacional es definido por Córdova López como aquel que “identifica, establece, mantiene y desarrolla las relaciones con los consumidores y otros agentes, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas” (2009), se basa en 3 líneas estratégicas: (a) orientada a mantener excelentes relaciones con proveedores, (b) enfocada a la creación de alianzas con fines cooperativos y (c) determinada a asociarse con los clientes (Valenzuela, 2007).

2.8.2.1 Definición operacional variable endógena.

Al igual que la variable dependiente, las decisiones estratégicas de marketing se compone por otras variables, siendo estas: estrategias de desarrollo, costes de inversión en clientes y estrategias de retención. Para su medición se empleará la misma escala de Likert planteada para la variable exógena.

2.8.3 Sector del turismo como unidad de estudio.

La Organización Mundial del Turismo define esta actividad como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos

personales o de negocios/profesionales” (Organización Mundial del Turismo [OMT], párr. 2).

En lo que respecta a las industrias o actividades turísticas, la OMT los clasifica de acuerdo con dos criterios: “(a) el gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico y (b) el gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía” (OMT, párr. 18).

3 Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

El proyecto que se lleva a cabo presenta un enfoque cuantitativo puesto que la información es recolectada a través de un cuestionario estructurado, en el cual para su tabulación se requerirá el uso de diversas técnicas estadísticas. Debido a que en esta investigación se procedió a observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente ser analizados sin realizar ningún tipo de modificación o manipulación de las variables (Hernández et al., 2014) se puede establecer que la misma presenta un diseño de investigación no experimental. Dentro de la investigación no experimental existen dos tipos: (a) longitudinal y (b) transeccional. Esta indagación es considerada como transeccional o transversal puesto que la data fue recolectada una única vez en un horizonte de tiempo.

La información obtenida a través del cuestionario es evaluada mediante escala de Likert, la misma que ayudará a determinar la correlación existente entre las variables que están siendo objeto de estudio. Asimismo, se establece en el proyecto un corte correlacional-causal que analiza la relación entre dos o más variables considerando un momento específico, además en este tipo de estudio se responde a las preguntas de investigación o hipótesis planteadas previamente.

3.2 Tipo de Enfoque

El enfoque de este proyecto es de tipo cuantitativo, puesto que para llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos es fundamental el uso de métodos estadísticos, los mismos que serán esenciales para la solución de las preguntas de investigación y para contradecir o verificar las hipótesis planteadas. Uno de los propósitos trata de indagar acerca del manejo de la cartera de clientes por parte de los directivos y de la mayor parte del personal que realizan sus actividades en el sector turístico de la ciudad de Guayaquil, específicamente en las agencias de viajes, que cumplen con el papel de intermediarios al momento de establecer una relación con sus clientes.

Dichos factores son analizados a través del grado de orientación, valor e importancia que el cliente ocupa dentro de una organización, así como también a través del efecto que ellos causan en la toma de las decisiones estratégicas de marketing que

son efectuadas de manera constante por parte de las empresas. Es necesario destacar que cada uno de los constructos será evaluado a través de la escala de Likert de 7 puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

3.3 Alcance

Este proyecto se fundamenta en un alcance de tipo correlacional-causal debido a que a través de las hipótesis y de la información obtenida en las encuestas se podrá explicar la relación y cuantificación entre las variables existentes. Asimismo, presenta un alcance explicativo, el cual ayudará a determinar las causas de los fenómenos o sucesos que se estudian.

En esta investigación se pretende contribuir con una propuesta, la misma que está fundamentada en el valor de la cartera de clientes, teniendo en cuenta que el principal propósito es colaborar con las pymes del sector turístico de la ciudad de Guayaquil para que puedan tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Para poder cumplir con el propósito previamente establecido se debe llevar a cabo una indagación detallada y minuciosa que permita conocer y comprender a profundidad el rol del valor del cliente como herramienta para la toma de decisiones.

3.4 Población y Muestra

Para poder obtener una validación de las hipótesis de la investigación se tomó como población a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico de la ciudad de Guayaquil; puesto que este sector ha contribuido con grandes beneficios para el desarrollo económico del Ecuador. Además, se encuentra en vías de expansión lo cual genera mayor atención por parte de las autoridades gubernamentales, así como también de instituciones del sector privado del país.

Tabla 8 Agencias pertenecientes al sector del Turismo según INEC.

Tamaño de la empresa	Cantidad
Pequeña	56
Mediana "A"	12
Mediana "B"	4
Total	72

De acuerdo con los datos extraídos del Directorio de Empresas, pudimos obtener el resultado de la cantidad existente de pymes dedicadas a las actividades de agencias de

viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas, la cual fue de 72 empresas.

Tabla 9 Ficha técnica previa al análisis de datos

Lugar de Estudio	Guayaquil
Ámbito de estudio	Sector del turismo
Población	72 PYMES
Método de recogida de la información	Encuestas estructuradas
Margen de error	5%
Nivel de confiabilidad	95%

3.5 Técnica de Recogida de Datos

Dentro de la metodología empleada en esta investigación, se utilizó para la recolección de datos un método no probabilístico y por conveniencia, los datos acerca del número de empresas del sector que es objeto de estudio fueron extraídos de la base de datos del Sistema Integrado de Consultas (REDATAM), que contiene la información del Censo de Población y Vivienda 2010. Una vez obtenida la información necesaria de las empresas que componen la muestra se utilizó la prueba t con la finalidad de indagar acerca del grado de diferencia que puede existir entre la población y la muestra. Con el fin de medir cada variable del modelo propuesto y elaborar la respectiva escala, se tomó como referencias escalas y constructos validados en investigaciones de corte similares.

Una vez obtenido el cuestionario de la autora Leslier Valenzuela (2007) se procedió a la ejecución del método de escala de Likert, con el objetivo de evaluar cada uno de los ítems. La escala empleada tuvo 7 posiciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo, 3 poco en desacuerdo, 4 neutral, 5 poco de acuerdo, 6 bastante de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Otro aspecto que es importante destacar es el uso de ciertos factores que facilitaron el estudio en las variables: (a) análisis del valor del cliente, (b) intercambio de valor, (c) la cultura organizacional y (d) las decisiones estratégicas de marketing. Cabe destacar que el cuestionario estuvo también conformado por una sección en la que se analizaron aspectos demográficos tales como el número de trabajadores que constituyen a la organización, años de fundación de esta, así como también si ésta contaba o no con un

área de marketing, Para el análisis de los datos estadísticos se utilizó el software SPSS 22.0, el cual proporcionó facilidades al momento de efectuar la tabulación de la información recolectada.

Otro factor utilizado para la validez del instrumento y de cada sección del cuestionario con sus respectivas respuestas fue la prueba de Alfa de Cronbach, el mismo que tenía un criterio conservador para cada una de las dimensiones analizadas. Es relevante destacar que a través del software SPSS se extrajo un modelo de regresión lineal múltiple, adicionalmente se llevó a cabo un análisis de fiabilidad, análisis factorial exploratorio y la prueba de KMO y Barlett, las cuales ayudaron a obtener de manera más precisa y clara los datos que contribuirían al desarrollo y análisis de las hipótesis que fueron previamente planteadas.

4 Resultados

4.1 Análisis de Aspectos Demográficos

Para analizar los datos provenientes de las preguntas de la sección demográfica de la encuesta es necesario destacar que no se encontraron datos ausentes, es decir que a cada uno de los ítems planteados le fue asignada una determinada respuesta, lo cual facilitó el análisis y el proceso estadístico. Con respecto a la pregunta acerca de los años de fundación de la empresa, el 52,8% contestó que la organización tenía entre 0 y 10 años, el 38,9% entre 11 y 30 años y el 8,3% restante más de 30 años; estos resultados indican que la mayor parte de las Pymes del sector turístico en la ciudad de Guayaquil son empresas relativamente jóvenes, lo cual podría facilitar el aprendizaje y la adaptación a los cambios que se deban llevar a cabo.



Figura 4 Resultados demográficos: Años de fundación de las empresas

Teniendo en cuenta el número de trabajadores con los que cuenta la organización el 73,6% respondió que su rango estaba entre 10 y 49 trabajadores, el 22,22% entre 50 y 99 y solamente un 4,2% respondió que contaba con una cantidad de empleados de entre 100 y 199; es relevante mencionar que estos rangos fueron asignados de acuerdo con la cantidad de colaboradores que deben trabajar en las Pymes.

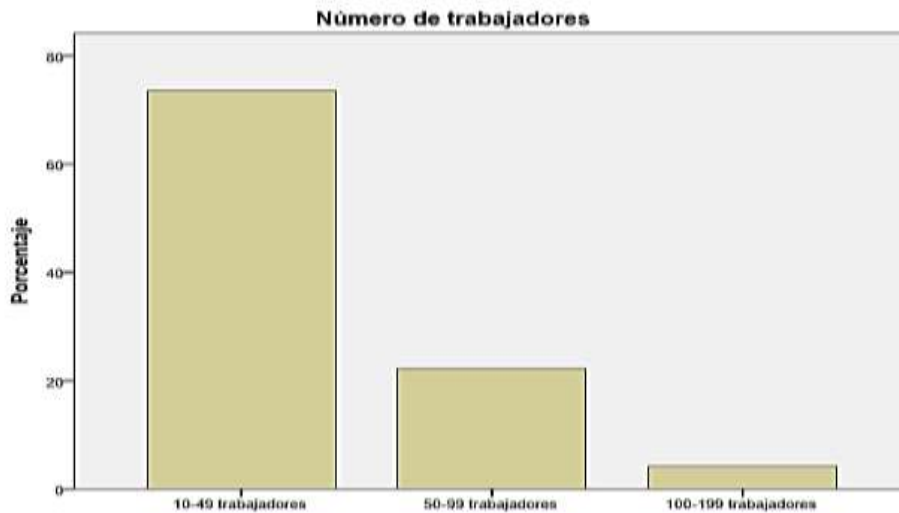


Figura 5 Resultados demográficos: Número de trabajadores de las empresas

En relación a la pregunta acerca de si la empresa tenía o no un área de marketing, el 80,6% contestó de manera afirmativa, mientras que el 19,4 % restante no contaba con esta área. Estos porcentajes nos indican que la mayoría de empresas encuestadas si cuentan con esta área, recibiendo de esta manera todas las ventajas o beneficios que el mercadeo aporta para el desarrollo de una organización; en este punto es necesario destacar que las ventajas pueden ser asimiladas sin importar los años de fundación que tenga la organización, debido a que uno de los factores más relevantes es la forma en la que las estrategias de marketing se ejecutan, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

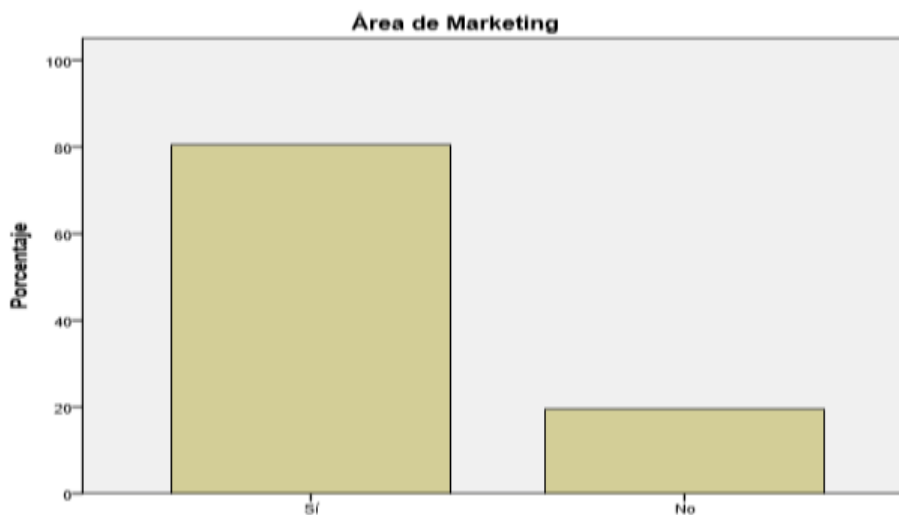


Figura 6 Resultados demográficos: Área de marketing dentro de la empresa

4.2 Análisis de Aspectos Descriptivos

Para llevar a cabo el análisis de los 41 ítems evaluados mediante escala de Likert, se considerará la media y la desviación estándar, siendo ésta una medida de dispersión que nos ayudó a determinar qué tan alejados se encuentran los datos en relación a la media. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos. Los primeros cinco enunciados están ligados al conocimiento sobre el cliente, y son los siguientes, la empresa recoge y conserva al día la información relacionada con los clientes (características socioeconómicas, comportamientos de compra, etc.), la empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra, la empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial, la empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real y la empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de potenciales y actuales aportan mayor valor para el negocio. Estos 5 ítems anteriormente planteados presentan una media que va entre 5,21 y 5,54 y una desviación estándar de entre 1 y 1,15; lo cual indica que los datos se encuentran un poco alejados de la media.

Los siguientes 6 enunciados son respecto al análisis del valor del cliente, estos son: la empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio, la dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben, la empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes, en la empresa se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro, la empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes y la empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa. Así mismo estos ítems presentan una media que está entre 5,21 y 5,60 y una desviación estándar de entre 0,95 y 1,33.

Desde el enunciado número 12 hasta el 22, se hace referencia a la evaluación del intercambio de valor, y éstos son: la empresa realiza un seguimiento y evaluación

permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente, la empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto de los cambios del entorno sobre el valor de los clientes (regulaciones, tecnología, etc.), la empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción, la empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente, la empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente, la empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, la empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor, la empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida, la empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes, la empresa revisa y evalúa metódicamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios para asegurar las particularidades que los clientes desean y la empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales. Cada uno de estos ítems tiene una media de entre 5,42 y 5,68 y una desviación estándar de entre 0,92 y 1,31.

Los siguientes enunciados son acerca de las decisiones estratégicas basadas en el valor del cliente, estos ítems van desde el número 23 al 36 y son: la empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente, la empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente, la empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables, cuando la empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas, en la empresa se eliminan las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente, la empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por causa de la competencia, la empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de estos para la rentabilidad del negocio, la empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente, la empresa mejora continuamente su cuota de cliente con los clientes que son más rentables para el negocio de la empresa, la empresa provee incentivos personalizados para sus clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros, la empresa

implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de las comunicaciones basadas en el valor de los clientes, la empresa implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos, pero a su vez, valiosos para el negocio y la empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos. Estos enunciados presentan una media que va entre 5,54 y 5,68 y una desviación estándar entre 0,96 y 1,29.

Los últimos 5 ítems son referentes a la cultura organizacional orientada al cliente y son: la empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de sus clientes, una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes, la empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos, la empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes y en la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados, los cuales poseen una media de entre 5,54 y 5,71 y una desviación estándar de entre 1,05 y 1,21.

Tabla 10 Estadísticos Descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desviación estándar
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico
La empresa recoge y conserva al día la información relacionada con los clientes (características socioeconómicas, comportamientos de compra, etc.).	72	1	7	5,26	,131	1,113
La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.	72	1	7	5,21	,136	1,150
La empresa integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto (correo electrónico, teléfono, persona a persona, etc.).	72	1	7	5,28	,136	1,153
La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial.	72	3	7	5,44	,118	1,005
La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.	72	2	7	5,47	,127	1,074

La empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.	72	1	7	5,54	,125	1,061
La dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben.	72	1	7	5,60	,113	,959
La empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes	72	1	7	5,40	,135	1,146
En la empresa se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.	72	1	7	5,21	,157	1,331
La empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.	72	1	7	5,26	,151	1,278

La empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.	72	1	7	5,43	,134	1,136
La empresa realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente.	72	1	7	5,68	,125	1,059
La empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto de los cambios del entorno sobre el valor de los clientes (regulaciones, tecnología, etc.)	72	1	7	5,50	,136	1,151
La empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.	72	1	7	5,51	,136	1,151
La empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente	72	1	7	5,60	,116	,988
La empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.	72	1	7	5,44	,131	1,112
La empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	72	1	7	5,42	,129	1,097
La empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.	72	1	7	5,53	,144	1,222
La empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	72	1	7	5,50	,141	1,199

La empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes.	72	3	7	5,64	,109	,924
La empresa revisa y evalúa metódicamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios para asegurar las particularidades que los clientes desean.	72	2	7	5,65	,131	1,115
La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.	72	1	7	5,44	,154	1,310

La empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente.	72	1	7	5,54	,147	1,244
La empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.	72	1	7	5,54	,128	1,087
La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	72	1	7	5,68	,125	1,059
Cuando la empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas.	72	1	7	5,57	,146	1,243
En la empresa se eliminan las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente.	72	1	7	5,54	,148	1,255
La empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por causa de la competencia.	72	3	7	5,57	,118	1,005
La empresa cuenta con mejores sistemas de información y gestión para predecir la tendencia de la industria o el sector que la competencia.	72	2	7	5,60	,120	1,016
La empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de estos para la rentabilidad del negocio.	72	2	7	5,57	,113	,962
La empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente.	72	1	7	5,57	,140	1,185

La empresa mejora continuamente su cuota de cliente con los clientes que son más rentables para el negocio de la empresa.	72	1	7	5,56	,123	1,047
La empresa provee incentivos personalizados para sus clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.	72	1	7	5,57	,118	1,005

La empresa implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de Las comunicaciones basadas en el valor de los clientes.	72	1	7	5,65	,127	1,077
La empresa implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos, pero a su vez, valiosos para el negocio.	72	1	7	5,60	,118	1,002
La empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.	72	1	7	5,64	,152	1,293
La empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de sus clientes.	72	1	7	5,67	,130	1,101
Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.	72	1	7	5,64	,124	1,052
La empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	72	1	7	5,54	,125	1,061
La empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	72	1	7	5,67	,143	1,210
En la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.	72	1	7	5,71	,129	1,093
N válido (por lista)	72					

4.3 Análisis Factorial

Al poseer más de una variable, para este estudio debió aplicarse un modelo de regresión lineal múltiple por medio de la técnica de análisis factorial para así poder relacionar los cuatro factores estudiados comprendidos dentro del Valor del cliente con sus respectivos enunciados. Considerando todo esto, se aplicó un análisis factorial semejante a un análisis de componentes principales con el fin de buscar factores que pudieran explicar los datos obtenidos por los 41 ítems incluidos en el cuestionario, pero a su vez haciendo posible que en la explicación estuviese presente la estructura de covarianzas entre las variables.

4.3.1 *Análisis de fiabilidad.*

Para garantizar la fiabilidad de los datos obtenidos usamos el índice de consistencia interna alfa de Cronbach, el mismo que presenta valores que varían entre 0 y 1. En el caso de esta investigación el índice es igual a 0,977 lo cual indica que los datos poseen un alto grado de consistencia interna del cuestionario. Es sumamente relevante destacar que la medida de fiabilidad a través del alfa de Cronbach asume que cada uno de los ítems, en este caso 41, medidos mediante escala de Likert con valores de 1 a 7 se encuentran correlacionados entre sí. Cuanto más se aproxime el alfa de Cronbach a su valor más alto que es 1, se considera más fiable su escala (Cronbach, 1951).

Tabla 11 Determinación de estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.977	.977	41

4.3.2 *Solución factorial*

A través del modelo estadístico de análisis factorial podemos reducir la dimensionalidad de los datos con el principal objetivo de encontrar grupos homogéneos entre las variables planteadas. Como se puede observar en la tabla 11, a partir del análisis de los 41 elementos establecidos en el cuestionario, se puede obtener una media de 0.512, un mínimo de 0,145, un máximo de 0,848, un rango de 0,703 y una varianza de 0,14.

Tabla 12 Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones entre elementos	.512	.145	.848	.703	5.854	.014	41

Para analizar la varianza total explicada es necesario considerar sus respectivos porcentajes, así como también la variación que se va generando con el porcentaje acumulado. Es relevante destacar que se tomarán en cuenta los 6 primeros componentes de la tabla. El primer componente presente un porcentaje de varianza de 18,141, teniendo su porcentaje acumulado el mismo valor. El segundo componente

presenta un porcentaje de varianza de 16,341 y por ende su porcentaje acumulado incrementa a 34,482. El componente número tres tiene un porcentaje de varianza de 13,005, obteniendo de la suma un porcentaje acumulado de 47,487. El componente número 4 conserva un 12,996 de porcentaje de varianza, siendo su porcentaje acumulado igual a 47,487. El componente número cinco presenta un porcentaje de varianza de 8,262, logrando obtener un porcentaje acumulado de 68,745. Finalmente el componente número seis corresponde a 6,544 en su porcentaje de varianza, obteniendo así un porcentaje acumulado de 75,288 de la varianza total. Este valor indica que se puede llevar a cabo la reducción de dimensionalidad de los datos. Adicionalmente en la tabla se encuentran detallados los valores y varianzas explicadas antes y después de la extracción y rotación de cargas factoriales al cuadrado.

Tabla 13 Determinación de la solución factorial de estructura no simple

Componentes	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	21.695	52.914	52.914	21.695	52.914	52.914	7.438	18.141	18.141
2	2.507	6.116	59.029	2.507	6.116	59.029	6.700	16.341	34.482
3	2.208	5.395	64.414	2.208	5.395	64.414	5.332	13.005	47.487
4	1.723	4.203	68.617	1.723	4.203	68.617	5.328	12.996	60.483
5	1.580	3.854	72.471	1.580	3.854	72.471	3.387	8.262	68.745
6	1.155	2.817	75.288	1.155	2.817	75.288	2.683	6.544	75.288
7	.952	2.321	77.609						
8	.829	2.066	79.675						
9	.753	1.836	81.512						
10	.707	1.725	83.237						
11	.636	1.551	84.787						
12	.604	1.472	86.259						
13	.515	1.256	87.515						
14	.501	1.222	88.737						
15	.431	1.051	89.788						
16	.399	.974	90.762						
17	.370	.904	91.666						
18	.365	.891	92.557						
19	.296	.722	93.279						
20	.285	.694	94.173						
21	.241	.588	94.761						
22	.233	.567	95.328						
23	.215	.523	95.851						
24	.196	.479	96.330						
25	.192	.467	96.797						
26	.163	.398	97.195						
27	.149	.364	97.559						
28	.130	.318	97.877						
29	.114	.278	98.155						
30	.110	.268	98.423						
31	.101	.246	98.668						
32	.098	.239	98.908						
33	.077	.188	99.096						
34	.071	.174	99.270						
35	.062	.151	99.420						
36	.059	.143	99.563						
37	.049	.119	99.683						
38	.043	.106	99.788						
39	.040	.098	99.887						
40	.025	.062	99.949						
41	.021	.051	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

4.3.2.1 Comunalidades.

Luego de obtener la matriz de correlaciones para los 41 ítems del cuestionario, el programa arrojó la tabla de comunalidades para cada uno de ellos. Con esta tabla, se obtuvo las comunalidades que se asignaron al inicio de la regresión a cada variable y las obtenidas a través de la reproducción de la solución factorial. De acuerdo a la teoría clásica de *tests* y de análisis factorial, el término comunalidad expresa la parte de cada variable que puede ser explicada por el factor común subyacente a este a partir de la varianza común entre ese ítem y el resto de los ítems que miden ese mismo factor. Es a partir de la matriz reducida compuesta por las comunalidades en la diagonal y por los coeficientes de correlación, que el análisis factorial comienza sus cálculos (De la Fuente, 2011; Lloret, Ferreres, Hernández, & Tomás, 2014). Es decir, mediante la extracción es factible reconocer cuál de las variables no fue plenamente explicada por el modelo.

Dentro del constructo de *Conocimiento sobre el cliente*, se toma en consideración los cinco primeros ítems, de los cuales el mejor explicado responde a que *las empresas analizan la función que recopilan sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos* con un valor 88,6% mientras que el modelo reproduce apenas en un 76,4% a el ítem *la empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial*. En el *Análisis del valor del cliente* se consideran los siguientes seis ítems, el modelo reproduce mayormente el ítem exógeno de *la empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa* con una comunalidad de 85,8% en tanto que *la dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben* es el peor reproducido con apenas un 72,9%. Para la **Evaluación del intercambio de Valor** se consideran los próximos doce ítems, la extracción menor corresponde a que *la empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente* con un valor de 58,7% mientras que la mayor responde a la variable donde *las empresas evalúan sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente* con una reproducción del 81,8%.

Dentro de la variable exógena del modelo, las **Decisiones Estratégicas basadas en el Valor del Cliente**, el peor explicado dentro de sus catorce ítems responde a que *la empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos* con un 57,7% reproducido de su variabilidad. Por el contrario, es posible explicar el 79,8% de la varianza observada en el ítem de *una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes*. En lo concerniente a la **Cultura Organizacional orientada al Cliente** se toman en cuenta los últimos cinco ítems, en los cuales el modelo reproduce un 70,2% de la variabilidad de *la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados* lo que lo convierte en el peor explicado, en tanto que con un 79,8% de reproducción de su variabilidad está que *una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes*.

Tabla 14 Tabla de Comunalidades

	Inicial	Extracción		Inicial	Extracción		Inicial	Extracción
La empresa recoge y conserva al día la información relacionada con los clientes (características socioeconómicas, comportamientos de compra, etc.)	1.000	.783	La dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben.	1.000	.729	La empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.	1.000	.701
La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.	1.000	.886	La empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	1.000	.781	La empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.	1.000	.587
La empresa integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto (correo electrónico, teléfono, persona a persona, etc.).	1.000	.853	En la empresa se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.	1.000	.786	La empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.	1.000	.818
La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial.	1.000	.784	La empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.	1.000	.825	La empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	1.000	.718
La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.	1.000	.868	La empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.	1.000	.858	La empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.	1.000	.797
La empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.	1.000	.770	La empresa realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente.	1.000	.700	La empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	1.000	.746
			La empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto de los cambios del entorno sobre el valor de los clientes (regulaciones, tecnología, etc.)	1.000	.784	La empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes.	1.000	.661
						La empresa revisa y evalúa metódicamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios para asegurar las particularidades que los clientes desean.	1.000	.806

	Inicial	Extracción		Inicial	Extracción		Inicial	Extracción
La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.	1.000	.741	La empresa cuenta con mejores sistemas de información y gestión para predecir la tendencia de la industria o el sector que la competencia.	1.000	.794	La empresa implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos, pero a su vez, valiosos para el negocio.	1.000	.694
La empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente.	1.000	.751	La empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de estos para la rentabilidad del negocio.	1.000	.770	La empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.	1.000	.677
La empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.	1.000	.779	La empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente.	1.000	.681	La empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.	1.000	.776
La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	1.000	.764	La empresa mejora continuamente su cuota de cliente con los clientes que son más rentables para el negocio de la empresa.	1.000	.728	Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.	1.000	.766
Cuando la empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas.	1.000	.644	La empresa provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.	1.000	.729	La empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	1.000	.722
En la empresa se eliminan las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente.	1.000	.790	La empresa implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de las comunicaciones basadas en el valor de los clientes.	1.000	.743	La empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	1.000	.767
La empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por causa de la competencia.	1.000	.698				En la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.	1.000	.702

4.3.2.2 Matriz de componentes rotados.

Dentro del análisis factorial se utilizó la *Normalización Varimax* para reducción de datos para encontrar solución factorial simple en el programa SPSS, de tal manera que también arrojase una matriz factorial rotada. Estos factores rotados consisten básicamente en una combinación de manera lineal entre ambos análisis, consiguiendo así que cada una de las variables posean una correlación lo más cercana a uno con las variables observadas. La función *Varimax* arrojó como convergencia una rotación de 7 iteraciones, realizando una extracción de 6 componentes.

Para cuestiones prácticas de esta investigación, se tomó en consideración los valores situados por encima de 0.5 de modo que se pudiera obtener una exposición mayor de las variables iniciales obtenidas para cada componente.

Es necesario resaltar el empleo del modelo de estructura de covarianza dentro de esta tesis y dentro de las ciencias sociales en general, puesto que es muy útil para poder estudiar las relaciones causales entre ambas variables.

Tabla 15 Matriz de factores rotados

		Factor		
		Valor Rotado	Valor Absoluto	% Explicado
FACTOR 1: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			7.438	18.14%
DEV24	La empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.	0.777		
DEV23	La empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente.	0.734		
DEV25	La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	0.720		
EIV17	La empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	0.696		
AVC8	La empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	0.688		
EIV16	La empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.	0.665		
EIV12	La empresa realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente.	0.544		
EIV20	La empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes.	0.552		
FACTOR 2: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES			6.70	16.34%
DEV30	La empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de estos para la rentabilidad del negocio.	0.741		
DEV29	La empresa cuenta con mejores sistemas de información y gestión para predecir la tendencia de la industria o el sector que la competencia.	0.717		
EIV19	La empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	0.675		
DEV28	La empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por causa de la competencia.	0.671		
DEV27	En la empresa se eliminan las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente.	0.656		
DEV34	La empresa implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de las comunicaciones basadas en el valor de los clientes.	0.630		

EIV 12	La empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto de los cambios del entorno sobre el valor de los clientes (regulaciones, tecnología, etc.).	0.621
EIV14	La empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.	0.612
EIV18	La empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.	0.600
DEV26	Cuando la empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas.	0.510
FACTOR 3: CULTURA ORGANIZACIONAL		5.33 13.01%
COC40	La empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	0.749
COC39	La empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	0.682
DEV36	La empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.	0.653
COC41	En la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.	0.627
AVC7	La dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben.	0.552
FACTOR 4: ANALISIS DE LA CARTERA ACTUAL Y POTENCIAL		5.33 12.99%
AVC11	La empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.	0.830
AVC9	En la empresa se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.	0.796
AVC10	La empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.	0.784
AVC6	La empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.	0.706

EIV22	La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.	0.702	
COC38	Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.	0.599	
COC37	La empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.	0.595	
EIV18	La empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.	0.540	
FACTOR 5: INFORMACION SOBRE EL CLIENTE		3.39	8.27%
CSC3	La empresa integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto (correo electrónico, teléfono, persona a persona, etc.).	0.756	
CSC2	La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.	0.729	
CSC1	La empresa recoge y conserva al día la información relacionada con los clientes (características socioeconómicas, comportamientos de compra, etc.).	0.721	
FACTOR 6: TECNOLOGIA DE LA INFORMACION		2.68	6.54%
CSC5	La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.	0.856	
CSC4	La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial.	0.644	

4.3.2.2.1 Factor 1: seguimiento y evaluación.

El primer componente de la matriz rotada consideró variables que hicieran énfasis en un constante seguimiento y posterior evaluación de este por parte de las empresas. Es decir, las empresas realizan evaluaciones tanto internas (a sus departamentos y empleados) como externas (al mercado) que puedan ser útiles para un adecuado seguimiento de la cartera. El aspecto más relevante de este factor es la personalización sistemática de productos o servicios basados en el valor del cliente, seguidos del diseño e implementación de estrategias fundadas en el conocimiento y comprensión. El tercer aspecto hace referencia a la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables; para lograrlo se toma en consideración el aspecto

número cuatro que es acerca de la importancia de dialogar con los clientes para evaluar la calidad de productos y servicios ofrecidos.

El aspecto cinco y seis hacen referencia al análisis de los atributos de los productos y servicios, así como también al análisis de la eficiencia de las acciones de marketing. El penúltimo aspecto considera el seguimiento y evaluación permanente que debe tener la empresa hacia sus clientes; mientras que el último se encarga de evaluar la efectividad de los canales de comunicación con el principal propósito de aumentar la cartera de clientes.

4.3.2.2.2 Factor 2: satisfacción de los clientes.

El segundo componente engloba factores relacionados a la plena satisfacción de los clientes y qué se hace exactamente para retenerlos, explicando la varianza total de la matriz en un 16,34%. El primer aspecto de este factor considera las decisiones de inversión para lograr la adquisición de más clientes basados en el valor de este con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio. El segundo hace referencia a los sistemas de información y gestión que sirven para la predicción del sector de la competencia. El tercer y cuarto aspecto está basado en la relación que espera establecer la empresa con sus clientes más valiosos.

El quinto aspecto se relaciona con la eliminación de políticas que no crean valor para el cliente, mientras que el sexto trata de implementar un sistema formal basado en valor del cliente. El aspecto número siete y ocho toman en consideración la evaluación y medición periódica y sistemática de los cambios del entorno para lograr la satisfacción del cliente. Finalmente los aspectos nueve y diez se fundamentan en el rastreo y descubrimiento de información del cliente con el objetivo de conocer su valor y de saber si están contentos o no con la calidad del producto o servicio ofrecido.

4.3.2.2.3 Factor 3: cultura organizacional.

Generar confianza y agrado a los clientes con el fin de conseguir referencias para nuevos clientes es en lo que se basa el tercer componente rotado, explicando un 13% de la matriz. Dentro de este factor el aspecto que tiene más valor es el que hace referencia a la asignación de recursos entre los diferentes departamentos de la empresa con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes. El segundo y tercer componente son acerca de la correcta difusión de la información de sus clientes entre

todos los departamentos de la compañía, así como también la estimulación hacia los clientes actuales para que generen referidos a través de diferentes incentivos, El aspecto número cuatro involucra la existencia de una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados. El último aspecto tiene relación con el análisis y evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa por parte de sus directivos.

4.3.2.2.4 Factor 4: análisis de la cartera actual y potencial.

La varianza total del modelo es explicada en un 12,99% por el cuarto componente. En este se encuentran 8 ítems que comprenden valores que van desde 0.834 el más alto y 0.540 el más bajo. Este factor se compone por elementos que se relacionan directamente con la cartera de clientes y el análisis de esta por parte de las empresas. Con un peso de 0.834, el primer ítem indica que las empresas poseen un sistema formal que puede identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa. Dentro de este componente también se evidencia que dentro de las empresas se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar cuáles son los servicios que ellos necesitarán en un futuro, del mismo modo en que asignan recursos entre los departamentos con el fin de agrandar el valor del tiempo de vida de los clientes, y que las empresas implementan sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio. Son estos cuatro ítems los principales ítems que apuntan al análisis de la cartera actual y potencial de clientes, tomando en consideración también los términos explorados en la literatura de esta investigación tales como *tiempo de vida de los clientes* y *sistemas* como el CRM.

Teniendo una relevancia de 0.702, el siguiente ítem dentro de este componente indica que las empresas poseen un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales, rectificando el empleo de sistemas especializados que expuesto por el punto anterior. De 0.599 es la relevancia del siguiente punto, revelando que las empresas considerando como una de sus fortalezas la capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes. Con un peso de 0.595 y 0.540 respectivamente, otros ítems que conforman este factor dictan que la empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir

de conseguir la satisfacción de sus clientes al tiempo que rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.

4.3.2.2.5 Factor 5: información sobre el cliente.

La información obtenida de los clientes sintetiza perfectamente los factores que engloban el quinto componente y que explican en un 8.27% el total de la varianza aplicada. Compuesto por tres ítems, este componente hace énfasis en que no importa cómo se obtienen los datos, lo que cuenta es la conversión de estos en información relevante que sirva en un futuro para identificar el comportamiento de compra. Los tres *ítems* que pertenecen a este componente se identifican con la variable observada *Conocimiento sobre el cliente*, colaborando con el nombre de este factor. Con un peso de 0.756, se dice que las empresas integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto (correo electrónico, teléfono, persona a persona, etc.), mientras que con un 0.729 de peso las empresas analizan esta información con el fin de identificar su comportamiento de compra y las preferencias que presenta al momento de adquirir un servicio. El último ítem, con una relevancia del 0.721, indica que las empresas recogen y conservan al día dicha información y la alimentan con otros componentes sociodemográficos y económicos.

4.3.2.2.6 Factor 6: tecnología de la información.

Por último, y con una explicación del 6,54% de la varianza total, el sexto componente se enfoca en la corriente tecnológica y cómo puede ser aplicada dentro de la empresa. Como menciona Valenzuela (2007) en su estudio previo, las tecnologías de la información y comunicación (TICs) desempeñan un rol muy importante dentro de las empresas del siglo XXI puesto que proporcionan bases que las impulsan a destacarse de la competencia. Este componente está formado por dos ítems siendo el primero el que indica que las empresas invierten en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real y que adquieren y usan datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial, con pesos de 0.856 y 0.644 respectivamente.

4.3.3 Estadísticos de adecuación muestral.

De igual modo, previo al análisis factorial de esta investigación se revisaron todos los supuestos básicos del modelo. Es decir, se debió verificar una vez más que efectivamente la matriz de datos tuviera las suficientes correlaciones que justificasen el empleo de un análisis factorial. Para esto, y al igual que en la investigación base de este campo, se empleó un contraste de la matriz de correlaciones con la prueba de Bartlett (el cual sugiere que mientras el nivel de significancia sea menor a 0,05 podrá rechazarse la idea de que se trate de una matriz identidad). Junto con este estadístico, también se utilizó como herramienta el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el mismo que permite contrastar si las correlaciones parciales de las variables medidas son mínimas ($p > 0,70$) (Valenzuela, 2007; De la Fuente, 2011).

Tabla 16 Determinación de la prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3025.226
	gl	820
	Sig.	.000

En los valores del estadístico KMO se nota una variación de entre 0 y 1, alcanzando el último cuando cada variable puede ser predicha por las otras variables perfectamente y sin error de por medio. Es decir, si el valor de este índice es igual a 0.8 o superior se entiende que la medida de adecuación muestral arrojó un resultado sobresaliente, mientras que si arroja un valor menor a 0.5 se considera una medida inaceptable para este tipo de modelos. La data medida en esta investigación arrojó un valor superior a 0.8, por tanto, podemos decir que las 41 variables fueron adecuadas para la muestra y que cada una puede ser perfectamente predicha por otra.

Considerando que los datos obtenidos poseen un alto grado de consistencia interna, siendo este igual a 0,977 y que estos datos fueron contrastados con una medida de 0,887 de adecuación de muestreo proveniente de la prueba de KMO y Bartlett, podemos concluir que existe un alto grado de relación entre el análisis del valor del cliente, la evaluación de intercambio de valor, el conocimiento sobre el cliente y la cultura organizacional orientada al cliente con respecto a la toma de decisiones estratégicas de marketing. De este modo pudimos validar mediante una solución factorial las hipótesis de investigación previamente planteadas.

5 Propuesta

Luego de haber realizado el análisis de los resultados de este proyecto de investigación podemos llegar a la conclusión de la relevancia que tiene el planteamiento de las siguientes propuestas, las mismas que podrían contribuir al desarrollo de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Guayaquil, considerando de manera específica a las agencias de viajes, puesto que son este tipo de organizaciones las que están siendo objeto de estudio. Cabe destacar que si las organizaciones adoptan y ejecutan las propuestas que serán planteadas a continuación podrían obtener resultados muy favorecedores para su organización. Adicionalmente estas propuestas no sólo beneficiarían a la empresa, sino también a cada uno de los trabajadores y clientes que forman parte de ella.

La importancia de establecer las propuestas radica en la necesidad de una búsqueda de mejoras para la organización, debido a que hoy en día la mayor parte de las empresas están obligadas a desenvolverse y desarrollarse en un entorno realmente competitivo, en el que es fundamental estar a la vanguardia de los cambios o transformaciones que se deban ejecutar. Es sumamente significativo que las empresas especialmente las que se dedican a la prestación de servicios asuman con responsabilidad y compromiso los cambios que deben generar, para que de esta manera el cliente obtenga los beneficios que merece y espera.

5.1 Metodología de Gestión de Procesos

Como primera propuesta hemos decidido plantear la denominada metodología de gestión de procesos, la cual se encarga esencialmente de centrarse en un proceso a la vez utilizando lo que ya existe en las empresas; es decir que no es necesario que la compañía realice o ejecute algún plan de inversión o gastos, gracias a que en este caso las agencias de viajes podrían utilizar sus propios recursos para poder llevar a cabo las transformaciones que ayudarían a que la empresa continúe vigente en el mercado competitivo en el que se desarrollan. Esto significa que cada uno de los cambios que se requieran ejecutar deberán ser realizados con el material propio de la organización, ya sea este tangible o intangible (Virtual Training Lteam, 2016).

A continuación, se detalla gráficamente ciertos pasos que son recomendados al momento de establecer la metodología de gestión de procesos.

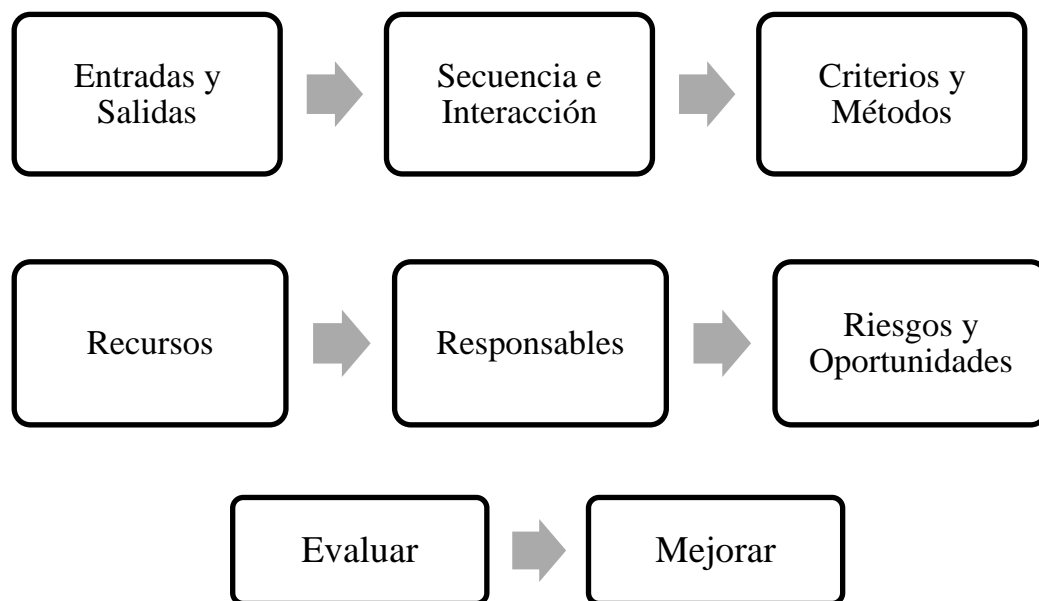


Figura 7 Principales etapas de la metodología de gestión de procesos.
 Adaptado de: Virtual Training Lteam. (13 de Marzo de 2016). *Gestión por Procesos* [Archivo de video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BluyNyY0rPc>

El primer paso hace referencia al planteamiento de puntos de entradas requeridas y de salidas esperadas dentro de la organización, los cuales tienen como principal meta lograr resultados que ayuden a que la empresa realice los cambios necesarios correctamente. El paso número dos es la secuencia e interacción, en este punto se determina quien entrega y recibe el servicio que la empresa ofrece; así como también el manejo de las relaciones con los clientes. El paso tres es acerca de los criterios y métodos que se deben identificar para que todo el proceso que realiza la empresa esté bajo control, adicionalmente se debe determinar las actividades y la metodología más adecuada para el tipo de organización. El paso número cuatro tiene relación con los recursos, es decir es importante reconocer y determinar cuáles son los recursos financieros, humanos o físicos que se necesitan en cada una de las actividades o estrategias que la empresa plantea.

El paso número cinco se refiere a los responsables de cada una de las actividades que realiza la empresa, es decir que, en el caso de las agencias de viajes, los ejecutivos de venta, gerentes y propietarios deben entender claramente el rol o papel que cumplen dentro de su empresa, lo cual involucra la buena ejecución de sus funciones. El sexto paso es determinar los riesgos y oportunidades que tienen los procesos con la finalidad de prevenir los inconvenientes ya sean económicos, financieros, ecológicos o legales. El paso número siete es evaluar los procesos e implementar los cambios necesarios para obtener beneficios, para lo cual se requiere de la existencia de indicadores

financieros y de gestión, los mismos que ayudarán a obtener los resultados esperados. El último paso es mejorar, es decir, que las agencias de viajes deben estar constantemente vinculadas a la mejora continua, a salir de su zona de confort y a generar ventajas para el activo más importante que poseen: sus clientes. La correcta aplicación y desarrollo de estos pasos son relevantes para que una empresa pueda determinar o tomar mejores decisiones estratégicas de marketing, considerando la cultura organizacional orientada al cliente, el conocimiento sobre el cliente, el análisis del valor del cliente y la evaluación del intercambio de valor.

Durante el proceso investigativo notamos que gran parte de las agencias de viajes poseen sus propios pasos o estrategias, pero uno de los problemas más notables es que éstos podrían ser considerados obsoletos o poco adaptables a las necesidades actuales de sus clientes. Es por esta razón que es sumamente importante que cada uno de los miembros que forman parte de las agencias de viajes trabajen de manera conjunta para modificar o replantear las estrategias o procesos con los que ya cuentan, esto es con el objetivo de obtener cambios en el manejo de la cartera de clientes y de mejorar las herramientas para la toma de las decisiones estratégicas de marketing.

Cambiar o transformar las estrategias o pasos propios de las agencias de viajes, implica la participación y esfuerzo de todos los trabajadores, para ello es esencial que cada uno de los miembros de las empresas se dé cuenta que, al ejecutar las modificaciones de manera correcta, todos obtendrían beneficios, puesto que el desempeño financiero de la compañía podría mejorar significativamente. Entre las estrategias que podrían ser adoptadas y posteriormente adaptadas por las agencias de viajes se destacan aquellas en las que se impacte directamente a la calidad de servicio que el cliente va a recibir; para lograr esta estrategia es necesario el establecimiento de un procedimiento en el cual se detalle paso a paso el proceso por el cual el cliente debe pasar desde que ingresa a la compañía hasta que recibe el servicio o la información requerida. En este aspecto es fundamental que cada uno de los miembros de la empresa sepa cómo actuar en cada proceso o cómo manejar la situación de acuerdo a la necesidad específica de cada cliente, puesto que para él es realmente importante sentir que su requerimiento puede ser atendido o que la empresa está dispuesta a satisfacer sus necesidades.

Otro factor que se debe tomar en cuenta con el objetivo de brindar un buen servicio es la creación de un protocolo de atención, el mismo que se encarga específicamente de plasmar una imagen positiva de la compañía con respecto al consumidor. Para cumplir con esta estrategia las empresas deberían preocuparse por ofrecerles a sus clientes un valor agregado, con el cual ellos puedan sentir una gran experiencia a través del componente diferenciador. En el caso de las agencias de viajes, el componente diferenciador podría ser la elaboración de paquetes turísticos poco tradicionales, en el que sea el cliente el que forme o establezca los lugares de recorrido que espera realizar, debido a que lo más común en este tipo de empresas es que los paquetes turísticos ya estén predeterminados. Enfocarse en las necesidades de los clientes es un compromiso que debe estar latente en cada uno de los trabajadores de las empresas; para ello es esencial que la organización tome en consideración la opinión de sus clientes o consumidores. Un aspecto que podría ser considerado clave es lograr que el cliente sienta que está recibiendo un servicio personalizado, es decir, un servicio que cumpla con todas sus necesidades y que incluso supere las expectativas deseadas. Para esto es fundamental que el trabajador, que en el caso de las agencias de viajes son los ejecutivos de ventas logren mantener una conexión con el cliente, la misma que permitirá que él pueda aceptar el servicio que la agencia ofrece y adicionalmente se convierta en un cliente a largo plazo para la compañía.

Existen dos factores importantes para determinar la factibilidad de la implementación de la metodología de gestión de procesos, estos son la planeación estratégica y la elaboración de un plan de mercadeo. La planeación estratégica es fundamental al momento de plantear las estrategias y los pasos que se deben seguir para que la empresa alcance un resultado esperado, adicionalmente genera diversos beneficios, ya sean estos financieros o no. Es importante destacar que todas las estrategias están sujetas a cambios o modificaciones, es decir que, si una empresa desarrolla alguna estrategia que no está cumpliendo con las expectativas esperadas, esta puede ser modificada o replanteada sin ningún tipo de problema, debido a que la finalidad de los procesos es lograr que las compañías, siendo estas las agencias de viajes logren obtener los beneficios deseados. Por otro lado, el plan de mercadeo es esencial para que las empresas puedan analizar la situación del mercado en el que se desarrollan. Además, involucra el planteamiento de objetivos y estrategias que pueden

ser alcanzados a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de los requerimientos propios de cada compañía.

5.2 **Balanced Scorecard**

El cuadro de mando integral es nuestra segunda propuesta. Dentro de la Planeación Estratégica, se considera al Balance Scorecard (BSC) como una herramienta y metodología que convierte las estrategias trazadas por los directivos en un grupo de indicadores coherentes y consecuentes, de modo que les permita tener el control de la salud corporativa y el modo en que se están encaminando los procesos y las acciones para la obtención de su visión; la visión deja de ser un enunciado idílico y se convierte en verdadera acción. Esta herramienta revolucionaria considera métricas intangibles como requisitos indispensables a fin de alcanzar los objetivos financieros de cada compañía, razón por la que resulta muy útil integrarla en el modelo de orientación al cliente expuesto en el presente estudio. Es decir, dentro de los aspectos a considerar para cada perspectiva es posible incluir el *Customer Lifetime Value* y el *Customer Equity* como indicadores.

Como ya mencionamos en la propuesta anterior, las estrategias son subjetivas ya que responden a la visión y creencia de los directivos de cada organización. En su esencia, las estrategias encaminan el esfuerzo de la empresa: individuales, por cada empleado, y colectivos, por área y equipo de trabajo. Por todo eso, implementar en el día a día de la empresa la estrategia elegida resulta un auténtico reto ya que es necesario identificar puntualmente los procesos que deben ser monitoreados, de modo que se pueda comunicar a todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones específicas. Aquí es donde encaja el BSC ya que toma todos los lineamientos de la estrategia y los convierte en un conjunto de medidas de la actuación, proporcionando así una estructura precisa para el sistema de gestión y medición.

Para las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, el Cuadro de Mando puede resultar muy beneficioso, ya que induce a la obtención de resultados favorables para la organización. Dentro de estos beneficios los más remarcables son: (a) los colaboradores se encuentran alineados hacia la visión, (b) existe comunicación de los objetivos trazados y cumplidos a todo el personal, (c) los resultados redefinen la estrategia previa, (d) la visión y las estrategias se traducen en acción, (e) el valor del futuro es favorecido en el presente, (f) la información se integra en las diferentes áreas

del negocio, (g) existe una capacidad para el análisis, (h) se evidencia una mejora en los indicadores financieros, (i) todos los colaboradores de la empresa -accionistas, directivos y empleados- notan un desarrollo laboral y (j) la obtención de *feedback* para aprender sobre la estrategia y los procesos con el fin de mejorarlos.

Esta herramienta sirve como apoyo de la dirección de la empresa para visualizar y, sobre todo, decidir cómo se piensa ejecutar el plan estratégico. Para pasar de la teoría a la práctica, sin embargo, es necesario el emplear un Mapa Estratégico, ya que este incorpora los objetivos más trascendentales surgidos del análisis del Plan dentro de las cuatro perspectivas estudiadas en la planeación estratégica: (a) aprendizaje y conocimiento, (b) procesos internos, (c) clientes y (d) desempeño financiero. Existen dos tácticas para incorporar los objetivos al mapa estratégico: subjetividad y objetividad. La primera técnica se basa en la lluvia de ideas de los colaboradores, estos aportan sus comentarios que luego son convertidos en objetivos para ser incluidos en el Mapa. La técnica de la objetividad tiene un enfoque más matemático, en este caso los directivos realizan análisis previos del entorno que resultan en Factores Críticos de Éxito que luego de ser identificados son clasificados como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Vogel, 2012).

Las cuatro perspectivas que componen el Balanced Scorecard son las más comunes, pero no por tanto implica que todas deban incluirse en el tablero. Por lo tanto, las empresas que planean implementar una filosofía de orientación al cliente pueden considerar únicamente las perspectivas de Cliente y Financiera con el propósito de una mayor sinergia en el cumplimiento de la visión, a través de la canalización de energía, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo.

En términos de una empresa privada trazar los objetivos de la perspectiva financiera no resulta muy complicado ya que, usualmente, las organizaciones acostumbran a tener metas financieras y a poseer métricas que ayuden y faciliten el cálculo de las mismas. Para la mayoría de las empresas, por el contrario, resulta un verdadero desafío el modificar su perspectiva financiera y orientarla hacia las otras perspectivas: de cliente, de procesos internos y de conocimiento y aprendizaje (BSC Designer, 2016). Dado que las firmas privadas velan por el interés de sus accionistas y directivos, la perspectiva financiera se encuentra por encima del resto en el Mapa

Estratégico e incluye cualquier objetivo clave que involucre la salud financiera de la empresa y su productividad. Generalmente las empresas incluyen objetivos como: beneficios, fuentes de ingresos, reducción de costos, márgenes de beneficio y optimización de recursos (Marr, s. f.).

La perspectiva de los clientes nace gracias a que estudios recientes de gestión consideran que las actividades comerciales orientadas al cliente forman parte fundamental de la estrategia de cualquier empresa. Es decir, si las empresas planean alcanzar sus objetivos financieros, ¿qué es lo que deben ofrecer en a sus clientes y al mercado? Convirtiendo a la satisfacción en la respuesta a esa interrogante, ya que los consumidores insatisfechos van a preferir al producto y/o servicio del competidor. Al tratarse de una de las perspectivas más delicadas y problemáticas dentro del Cuadro de Mando, para evitar futuras mal interpretaciones es necesario responder desde el momento en que se trazan los objetivos a las siguientes interrogantes: (a) quién es verdaderamente el cliente dentro de esta perspectiva, (b) cómo crear objetivos para las perspectivas de estos clientes, y (c) cómo no confundir los objetivos del cliente y los resultados financieros deseados. Dentro de esta perspectiva se pueden trazar como objetivos: participación del mercado, la satisfacción y el servicio al cliente, y el conocimiento de la marca (BSC Designer, 2016; Marr, s. f.).

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El presente trabajo tenía como principal objetivo analizar el manejo del valor de la cartera de clientes de las empresas pertenecientes al sector turístico de la ciudad de Guayaquil para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Siendo el marketing una ciencia que no cuenta con la credibilidad y aplicabilidad necesaria dentro del tejido empresarial ecuatoriano, y tomando como justificación de que son menos del 50% las organizaciones que han adaptado como filosofía la orientación al cliente a su cultura y planeación estratégica, se trazó como objetivo el establecimiento de supuestos que sirvieran de apoyo, tales como el análisis del valor del cliente, la cultura organizacional orientada al cliente, la evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa, y el conocimiento sobre el cliente.

Partiendo de estas premisas, se consideró que existían dos valores decisivos que garantizan la rentabilidad de un negocio: la satisfacción y la lealtad del cliente, de modo que se decidió tomar el modelo propuesto por Leslier Valenzuela en el 2007, ya que ella consideró factores como el Customer Lifetime Value (CLV) y el Value for the customer (VC), siendo ambos términos poco explorados y estudiados en nuestro país. Este modelo de orientación al cliente se sustenta también en una variable que nace de los dos términos antes expuestos y que comparte eficacia con estos como métrica para el valor del cliente: el Customer Equity (CE), concepto que le plantea a las empresas que su cartera de clientes es un activo clave dentro de su valor global.

Esta tesis inició con una revisión de literatura que recogió teorías y conceptos que pudieran ser aplicados a lo largo de su desarrollo, y que de igual manera sirvieran para sustentar los diferentes planteamientos. Entre las teorías estudiadas y aquí expuestas se puede destacar la evolución del marketing hacia la orientación al cliente: del marketing tradicional de masas hasta el marketing denominado como relacional, la cultura organizacional y los procesos dentro de la empresa, relacionando estos a la filosofía empresarial orientada a la gestión del valor del cliente.

Dentro del capítulo de literatura también se recogió información relacionada al sector del turismo con el fin de clarificar varios puntos que pudieran ser útiles para la recolección de datos, puntos claves como la importancia de la industria para el Ecuador

y las tendencias internacionales que esta puede adoptar. Adicional a la revisión de literatura teórica, se añadió un marco legal que pudiera constatar la importancia del sector turístico para la industria ecuatoriana y un marco conceptual con aportaciones, y sus respectivas conclusiones, que fueran útiles para contrastar y sustentar el modelo multivariante aquí expuesto.

Valenzuela en su investigación desarrolló un modelo empírico y explicativo de seis constructos, con 5 variables latentes que explican el constructo de decisiones estratégicas de marketing y estos, a su vez, explican el “*valor global de la firma*” de manera directa o indirecta. El estudio fue aplicado a las agencias de viaje y pudo concluir que en España este tipo de empresas toman mejor decisiones estratégicas de marketing basadas en el Customer Equity, siempre y cuando el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas sea relativamente alto. En su propuesta, el supuesto con mayor influencia en el grado de orientación fue la evaluación del intercambio del valor, seguido muy de cerca por la cultura organizacional orientada al cliente.

Al igual que en el modelo propuesto por Valenzuela, la hipótesis de este estudio se basó en una filosofía de marketing con orientación al cliente donde sus estrategias y sus respuestas se enfocan en la medición financiera de la organización, considerando los gastos e inversiones y sus respectivos efectos sobre las decisiones estratégicas de marketing.

Por todo esto, considerando los resultados obtenidos se procedió a rechazar la hipótesis que suponía que los 4 factores tienen un impacto negativo en lo que respecta a la toma de decisiones estratégicas de marketing. Se llegó a la aceptación de la hipótesis que señalaba la existencia de un impacto positivo entre las decisiones estratégicas de marketing y la evaluación del intercambio de valor, la cultura organizacional orientada al cliente, el análisis del valor del cliente y el conocimiento sobre el cliente, gracias a los valores obtenidos en la tabla de matriz rotada. En este sentido, podemos concluir que aunque la filosofía de orientación hacia el cliente en relación con el marketing no es plenamente implementada dentro de las empresas ecuatorianas, un modelo basado en esta filosofía es bien recibido dentro de las empresas de servicios.

Gracias al modelo multivariado de este estudio, pudimos observar que las agencias de viajes ecuatorianas personalizan constantemente productos o servicios basados en el valor del cliente y que diseñan e implementan estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente, preceptos que pueden ser comprobados con los paquetes que ofrecen este tipo de compañías turísticas a sus clientes, basándolos en sus intereses y necesidades. Se puede destacar también que antes de armar estos paquetes, la empresa recoge toda la información posible sobre sus clientes a través de diferentes canales de contacto como correos electrónicos, llamadas telefónicas y un trato personalizado entre los ejecutivos y los clientes. Luego de esto, la información es integrada y filtrada de tal manera que les permita a los directivos analizarla con el fin de identificar las preferencias y comportamientos de compra de los clientes.

6.2 Recomendaciones

En el transcurso de la realización de este trabajo de titulación se observaron algunos aspectos que podrían ser modificados o mejorados al momento de llevar a cabo otras investigaciones de corte similar. Entre estos aspectos se destaca el no haber estudiado todas las variables establecidas en el artículo base, puesto que debido a la falta de tiempo sólo se consideraron las más relevantes o significativas para el proyecto de investigación. Por este motivo, para futuras investigaciones se recomienda la elaboración de un modelo explicativo que mida la relación de las variables tasa de retención, ingresos y costos de adquisición del cliente, logrando de esta forma elaborar un estudio más profundo y detallado acerca de la gestión de la cartera de clientes.

Considerando que este proyecto es acerca del manejo de la cartera de clientes para una mejor toma de decisiones estratégicas de marketing, se puede recomendar también ampliar el tipo de decisiones que la organización podría tomar, es decir que no sólo tengan relación con el marketing, sino también con otras áreas importantes para una compañía, tales como el área financiera, económica, administrativa, entre otras. Esto se podría implementar con la finalidad de abarcar más departamentos que contribuyan al progreso y desarrollo de una empresa, ya que al orientarse o enfocarse en más de un área el resultado sería más amplio y completo, gracias a que a través del estudio todos los miembros de la organización podrían ejecutar de una mejor forma sus acciones o actividades mediante el buen manejo de su cartera de clientes,

garantizando así el éxito y el mantenimiento de las compañías en el mercado en el que se desenvuelven.

Debido a que el Ecuador es considerado como un país en vías de desarrollo, es recomendable para futuras líneas de investigación continuar este estudio en países que sean desarrollados y subdesarrollados; de esta manera se podría llevar a cabo la realización de diversas comparaciones o el establecimiento de relaciones entre ambos estados. Esto se debe a que el manejo de la cartera de clientes podría variar de un lugar a otro, lo cual ayudaría a que los países tomen como referencia las situaciones de los demás, adicionalmente lograrían adquirir más conocimientos acerca de este tema y podrían tomar mejores decisiones o aceptar consejos más apropiados para el tipo de país en el que se encuentran sus organizaciones. Sin embargo, es necesario que cada país analice su propio desarrollo sobre el manejo de la cartera de clientes, puesto que los estudios sólo son un ente que podría ser considerado como ejemplo o base, más no es su situación específica.

El sector tomado como objeto de estudio fue el del turismo, por su actual influencia para la economía ecuatoriana, puesto que contribuye con un porcentaje considerable para el producto interno bruto del país; sin embargo, existen varios sectores que también son representativos para la economía o para el desarrollo del Ecuador. Por esta razón es recomendable para posteriores proyectos tomar como referencia o usar información de otros sectores tales como el de construcción, transporte y manufactura.

Al utilizar datos de diversas áreas del país se obtendría mayor información de estas, lo cual ampliaría los conocimientos de investigadores, empresarios o estudiantes que estén interesados en estos sectores, ya que sería más sencillo llevar a cabo planes estratégicos, de mercadeo o de manejo de clientes en un área que ha sido o está siendo estudiada. Es decir que mediante la ejecución de estos estudios se conseguiría ciertos beneficios que no serían identificados si el área no ha sido previamente explorada o si no se ha levantado alguna data relevante para la investigación.

Otro aspecto en el que se podría recomendar una ampliación es en el tipo de empresas que fueron encuestadas para llevar a cabo el proyecto de investigación, en las cuales se consideraron a las agencias de viajes. Es necesario destacar que este tipo de compañías posee una gran dependencia por parte de sus clientes, puesto que al ser generadoras de servicios obedecen casi exclusivamente a las decisiones y a los requerimientos de sus consumidores, ya que son ellos el principal motor de estas

organizaciones, logrando de esta forma que las agencias de viajes traten de estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes, esto se debe a que la competencia es realmente abrumadora y si no ejecutan sus actividades correctamente es casi seguro que su participación en el mercado vaya disminuyendo considerablemente. A pesar de que estas empresas obtuvieron información significativa acerca del manejo de la cartera de clientes se recomienda que el estudio se realice en otras organizaciones sin importar si éstas ejecutan sus actividades o procesos en el área de producción o de servicios, puesto que conocer y comprender el manejo adecuado y preciso de la cartera de clientes en relación a las variables que han sido estudiadas es realmente importante para optimizar el desarrollo de todo tipo de compañía.

Adicionalmente se recomienda que el estudio se amplíe en otras ciudades importantes del país, tales como Quito, Cuenca, Manta. Debido a que éstas son las que poseen mayor interacción en el área económica del Ecuador; a su vez son las que presentan mayor competitividad dentro de sus mercados e incluso existen clientes de otras ciudades que buscan la obtención de servicios o productos en estas, sin tomar en cuenta la distancia o recorrido por el que deban pasar.

Finalmente, para la obtención de mayores beneficios en las empresas se recomienda el seguimiento de las propuestas que han sido previamente planteadas, puesto que son éstas las que ayudarán a determinar un mejor desarrollo de las actividades empresariales; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que cada organización debe adecuar y adaptar los cambios que realice de acuerdo a sus propias necesidades o requerimientos, certificando así la obtención de los resultados esperados.

7 Referencias

- Acerenza, M. A. (1980). Agencias de Viajes: Características Generales. *Estudios Turísticos*, 229-230. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-66-1980-pag131-151-42144.pdf>
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa* (Tercera ed.). Castellón de la Plana, Comunidad de Valencia, España: Publicaciones de la Universidad Jaume. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=7gOxd4k-NG0C&pg=PA98&lpg=PA98&dq=diferencia+entre+variable+dependiente+y+latente&source=bl&ots=WZV9GK22EE&sig=yso8OA51WGzDE4vMJC GniN4NaHc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwixmqv3qPTaAhUC2FMKHQJd ARYQ6AEIQTAC#v=onepage&q&f=false>
- Aulestia, J. (Enero de 2013). ¿Está su empresa orientada al mercado? *Revista Perspectiva*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2013enero/capacitacion%20ene13.pdf>
- Baby, J., & Londoño, J. G. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. *AD-minister*(6), 96-113. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245006.pdf>
- Belío, J., & Sainz, A. (2012). *Claves para Gestionar Precio, Producto y Marca*. Barcelona: Grupo Effective Management. Recuperado el 2018, de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/MEL/AP/AM/01/Claves.pdf
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2008). *La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas*. Universitat Jaume I, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <http://web2011.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2008-01.pdf>
- Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Cont4bl3*(39), 10-12. Recuperado el Junio de 2018
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Recuperado el 2018, de

<http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

BSC Designer. (30 de Octubre de 2016). *What is The Balanced Scorecard Concept: the Four Perspectives*. Obtenido de Sitio web de BSC Designer: <https://bscdesigner.com/bsc-four-perspectives.htm>

Cardozo, E., Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (págs. 2-5). Ciudad de Panama. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de http://oa.upm.es/19446/1/INVE_MEM_2012_139425.pdf

Castillo, E., Martínez, F., & Vázquez, E. (2015). El Turismo en Ecuador. Nuevas Tendencias en el Turismo Sostenible y Contribución al Crecimiento Económico. *Revista Galega de Economía*, XXIV(2), 70-71. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <http://www.usc.es/econo/RGE/Vol24/rge2426.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Cobo, F., Hervé, A., & Aparicio, M. d. (2009). El Sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario jurídico y económico escorialense*, XLII, 419-442. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2916322.pdf>

Córdova, J. (Enero-Junio de 2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2654/265420457002/>

Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*(16). doi:10.1007/BF02310555

Cruz, A. (22 de Marzo de 2018). *CAC: Qué es el Costo de Adquisición del Cliente y cómo calcularlo usando el Lifetime Value*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/blog/es/costo-de-adquisicion-del-cliente/>

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & Jorge, L. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, XXIX(128), 350-355. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>

- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>
- Diz, M. E., & Rodriguez, N. (Enero de 2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación de servicio. *INNOVAR*, 21(41), 159-168. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v21n41/21n41a12.pdf>
- Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. ESIC: Bussines Marketing School. Madrid: Gráficas Dehon. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- Garcés, J. (2005). Marketing, un paradigma balbuceando en un capitalismo mutando. *Poliantea*, II(3), 53-87.
- García, F. (2017). TRES DÉCADAS DE CAMBIOS EN EL TURISMO MUNDIAL: EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS FLUJOS TURÍSTICOS. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 75*, 128.
- García, S., & del Val, M. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=ncctOr0HKwQC&lpg=PA95&ots=gVPVPBD7tU&dq=Cultura%20corporativa%20y%20competitividad%20de%20la%20empresa%20espa%C3%B1ola%20garcia&hl=es&pg=PA95#v=onepage&q&f=false>
- Gardella, R., & Aguayo, E. (2002). IMPACTO ECONOMICO DEL TURISMO EN EL MERCOSUR Y CHILE (1990-2000). *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*, 27.
- Gil, I., & González, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar Journal*, 12.
- González, A., & Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de calidad. *ensaios e ciencia*, 107-108.
- Graziani, C. (2004). La evolución del marketing: Desde el producto hasta internet. En R. Dvoskin, *Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia* (Primera ed.,

- págs. 40-48). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA41&dq=evolucion+del+marketing+orientacion+al+producto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT0Z_c_d_aAhXvzVvKKhalsBwgQ6AEIJTAA#v=onepage&q=evolucion%20del%20marketing%20orientacion%20al%20producto&f=false
- Guadarrama, E. (2015). Propuesta de un modelo de valoración del cliente desde la perspectiva marketing-rentabilidad para aplicar en empresas turísticas. *RICIT. Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*(9), 38-58. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5309453>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. M. (2015). Marketing Relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Hassan, A. (Junio de 2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 67-87. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/download/17696/11900>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Censo 2010. Informa Población y Vivienda., Departamento de Población y Demografía. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jiménez, A., Martínez, M. P., & Llamas, M. R. (1 al 15 de Mayo de 2007). Creación e intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor. Tipología, variables determinantes y resultados. *Boletín Económico de ICE*(2910), 41-52. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de

http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2910_41-60__4B6A653DB6E316E8CAE99874F1A1456F.pdf

- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z* (Reimpresión ed.). (P. Educación, Ed., D. Cámara, & S. Bilbao, Trad.) Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2011/05/3-los-80-conceptos-esenciales-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ava ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Education Inc. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- (s. f.). *La miopía en el marketing*. Aproximación a la lectura. Obtenido de <http://www.ugr.es/~ffuentes/La%20miopia%20en%20el%20marketing.pdf>
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (Octubre de 2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. doi:10.6018/analesps.30.3.199361
- López, M. (Septiembre de 2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente: Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*(82), 45.
- Machinea, J. (Noviembre de 2007). Porter y el reto de concebir una estrategia nacional. *Harvard Business Review América Latina*, 5.
- Marketing Publishing. (1994). *La Lealtad de Sus Clientes*. (C. Soriano, Ed., & C. Soriano, Trad.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Marr, B. (s. f.). *Balanced Scorecard: A Quick Introduction To The Four Perspectives*. Obtenido de Sitio web de Bernard Marr & Co.: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=968>
- Martinez, J. (Octubre-Diciembre de 2011). Evolución del Marketing: Desde el egocentrismo a la Orientación al consumidor. (G. E. S.L.), Ed.) *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.pdf>
- McFarlane, D. (2013). The Strategic Importance of Customer Value. *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 61-74. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de : <http://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol2/iss1/5>
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=VsC4DQAAQBAJ&oi=fn&pg=PT8&dq=evoluci%C3%B3n+del+marketing&ots=pX0hwIGFa_&sig=BmboDfiBzzyQsVbM61MeqYrt0XY#v=onepage&q=evoluci%C3%B3n%20del%20marketing&f=false

- Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 5(3), 29-35. Recuperado el 2018, de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/586/511
- Metro Ecuador. (27 de Septiembre de 2017). Gobierno presentó la Política Nacional de Turismo. *Metro Ecuador*. Recuperado el Abril de 29 de 2018, de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/09/27/gobierno-presento-la-politica-nacional-turismo.html>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (s. f.). *Valores / Misión / Visión - Ministerio de Turismo*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de Sitio Web del Ministerio de Turismo del Ecuador: <http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Moore, D. S. (2005). *Estadística aplicada básica* (Segunda ed.). (A. Bosch, Ed., & J. Comas, Trad.) Barcelona, Cataluña, España. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=oqOCiEyEjYcC&pg=PA164&dq=variables+latentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiag5qIpPTaAhXMtIMKHIXDgYQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>
- Moreno, S., & Aguilar, T. (Octubre de 2006). Diagnóstico, tendencias y estrategias de futuro para las agencias de viaje: El caso del sector español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(4), 327-349. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=180713892003>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Organización Mundial del Turismo. (s. f.). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de Sitio web de la Organización Mundial del Turismo OMT: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Pedersen, A. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*. Francia.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TeloS*, 383-384.

- RD Station. (s. f.). *La guía completa del Inbound Marketing*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F20473%2F14797354071a-guia-completa-del-inbound-marketing+%281%29.pdf>
- Reglamento de Operación e Intermediación Turística. (24 de Junio de 2016). *Registro Oficial* 783. Ecuador. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Registro-establecimientos-turisticos/Agencias-viajes/Lexis_REGLAMENTO_DE_OPERACION_E_INTERMEDIACION_TURISTICA.pdf
- Reglamento General del Turismo. (22 de Enero de 2015). *Registro Oficial* 244. Ecuador. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Rodríguez A., I. (2011). Principios y estrategias de marketing. Barcelona, Cataluña, España: Editorial UOC. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-3j-OkJ4IBYC&oi=fnd&pg=PA19&dq=estrategias+de+marketing+&ots=r10kEcw6dU&sig=6-UvyWVv37B54EcHbnRqRelYR6c#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false>
- Rodriguez G., R. (junio de 2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, XII(22), 67-92. Recuperado el 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rodríguez O., A., & Hernández, M. (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 39(132), 8-22. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513202.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 70.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. (O. M. Turismo, Ed.) Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Plan gubernamental, Consejo Nacional de Planificación, Quito. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). *¿Qué son los códigos CIU?* Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- Such, M. J., Zapata, S., Risso, W., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (Marzo de 2009). Turismo y Crecimiento económico: un análisis empírico de Colombia. *Estudios y perspectivas de Turismo*, XVIII(1), 21-35. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v18n1/v18n1a02.pdf>
- The Boston Consulting Group. (2015). *Hacia la excelencia en Experiencia de Cliente*. España: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/12/Informe-BCG-DEC-Hacia-la-excelencia-en-Experiencia-de-Cliente.pdf>
- Torrejón, R., & Chahud, R. (2013). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú: Manual de Buenas Prácticas para Agencias de Viaje y Turismo*. Dirección Nacional de Desarrollo Turístico. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content//documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf
- Valenzuela, L. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://eprints.ucm.es/8064/1/T29976.pdf>
- Valenzuela, L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de Administración*, 5.
- Valenzuela, L., García, J., & Blasco, M. (Enero-Julio de 2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de Marketing. *Panorama Socioeconómico*,

- XXV(34), 70-74. Recuperado el 2 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/399/39903407.pdf>
- Virtual Training Lteam. (13 de Marzo de 2016). Gestión por Procesos [Archivo de video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=B1uynyY0rPc>
- Vogel, M. (16 de septiembre de 2012). *Balanced Scorecard: 6 beneficios medibles para una organización*. Obtenido de Club Tablero de Comando: <https://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-6-beneficios-medibles-para-una-organizacion/>
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*(12). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MPH_MVPS/39278324/value_Woodall.pdf

8 Anexos

Anexo a: Modelo de cuestionario realizado a las agencias de viaje

Estudio sobre la gestión de la cartera de clientes como herramienta en el sector turístico de Guayaquil, Ecuador.

Sección 1: Datos Generales de la Empresa

i. Actividad económica

ii. Número aproximado de años de fundación.

0 – 10 años

11 – 30 años

Más de 30 años

iii. Número aproximado de trabajadores.

10 – 49

50 – 99

100 – 199

iv. Cuenta con un área de Marketing

Sí

No

Sección 2: Datos del Encuestado

i. Cargo que desempeña en la empresa

ii. Número aproximado de años ejerciendo el cargo

0 – 5 años

6 – 10 años

Más de 10 años

Sección 3:

Los enunciados se han planteado desde la perspectiva de su empresa/unidad de negocio y deben ser evaluados en una escala del 1 al 7, donde:

1= totalmente en desacuerdo

5= poco de acuerdo

2= bastante en desacuerdo

6= bastante de acuerdo

3= poco en desacuerdo

7= totalmente de acuerdo

4= neutral

Por favor conteste todos los enunciados formulados ya que su respuesta es muy importante para esta investigación.

CONOCIMIENTO SOBRE EL CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7
1. La empresa recoge y conserva al día la información relacionada con los clientes (características socioeconómicas, comportamientos de compra, etc.).							
2. La empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.							
3. La empresa integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto (correo electrónico, teléfono, persona a persona, etc.).							
4. La empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo, bases de datos, publicaciones) para identificar clientes con alto valor potencial.							
5. La empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.							
ANALISIS DEL VALOR DEL CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7
6. La empresa implementa sistemas para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio.							
7. La dirección analiza y evalúa los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben.							
8. La empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.							
9. En la empresa se dan reuniones con los clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.							
10. La empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.							
11. La empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.							
EVALUACION DEL INTERCAMBIO DE VALOR	1	2	3	4	5	6	7
12. La empresa realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente.							

13. La empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto de los cambios del entorno sobre el valor de los clientes (regulaciones, tecnología, etc.)							
14. La empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.							
15. La empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.							
16. La empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.							
17. La empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.							
18. La empresa rastrea periódicamente la información del cliente para evaluar su valor.							
19. La empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.							
20. La empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes.							
21. La empresa revisa y evalúa metódicamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios para asegurar las particularidades que los clientes desean.							
22. La empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.							
DECISIONES ESTRATÉGICAS BASADAS EN EL VALOR DEL CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7
23. La empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente.							
24. La empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.							
25. La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.							
26. Cuando La empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas.							
27. En la empresa se eliminan las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente.							

28. La empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por causa de la competencia.							
29. La empresa cuenta con mejores sistemas de información y gestión para predecir la tendencia de la industria o el sector que la competencia.							
30. La empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de estos para la rentabilidad del negocio.							
31. La empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (cross-selling) y mejores ventas (up-selling) para rentabilizar el cliente.							
32. La empresa mejora continuamente su cuota de cliente con los clientes que son más rentables para el negocio de la empresa.							
33. La empresa provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.							
34. La empresa implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de Las comunicaciones basadas en el valor de los clientes.							
35. La empresa implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos, pero a su vez, valiosos para el negocio.							
36. La empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.							
CULTURAL ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE							
	1	2	3	4	5	6	7
37. La empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.							
38. Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.							
39. La empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.							

40. La empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.							
41. En la empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.							



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Albán Onofre Nathaly Meilyn** con C.C: #1207935725; y, **López Cañarte Erika Paola** con C.C. #0951739796, autoras del trabajo de titulación: **La gestión del valor de la cartera de clientes como herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de septiembre de 2018.**

f. _____

Nombre: **Albán Onofre Nathaly Meilyn**

C.C: **1207935725**

f. _____

Nombre: **López Cañarte Erika Paola**

C.C: **0951739796**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing		
AUTORES	Nathaly Meilyn Albán Onofre, Erika Paola López Cañarte		
TUTOR	Carmen Paola Padilla Lozano		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	112
ÁREAS TEMÁTICAS:	Marketing – Estadísticas – Planeación Estratégica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cartera de clientes, Decisiones estratégicas de marketing, Cultura organizacional, Evaluación de intercambio de valor, Conocimiento, Análisis del valor del cliente, Turismo, Agencias de viajes.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Gestionar la cartera de clientes de manera correcta es considerado como uno de los recursos más relevantes que le permiten a una empresa garantizar su permanencia y viabilidad en el mercado, puesto que son los clientes el activo más importante que posee una compañía. Hoy en día gran parte de las organizaciones se enfrentan a un ambiente competitivo, en el que es fundamental conocer y comprender como se desarrolla el entorno en el que se desenvuelven. Las decisiones estratégicas de marketing son una herramienta que ayudan a que una empresa, en este caso las agencias de viajes, manejen de manera oportuna su cartera de clientes. Esto se debe a que el propósito del documento es probar que el análisis del valor de cliente, la evaluación de intercambio de valor, el conocimiento sobre el cliente y la cultura organizacional orientada al cliente impactan positivamente en este tipo de decisiones. El tipo de organización que fue objeto de estudio pertenece al sector del turismo, obteniendo una data compuesta por información de 72 empresas, se eligió este sector debido a que está generando un aporte significativo para el progreso económico y financiero del Ecuador por la relación que coexiste entre el PIB y su economía. Los resultados obtenidos de las encuestas muestran que las variables previamente mencionadas influyen de manera positiva en las Decisiones Estratégicas de Marketing.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593995374794 +593996905424	E-mail: nathalvalban@outlook.com ; erika.lc.96@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			