



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Plan estratégico para el área de ventas de la empresa Pikeros,
operador de turismo, para mejorar su competitividad en el
mercado en la ciudad de Guayaquil**

AUTOR:

Sierra Villafuerte, Iván Andrés

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

14 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Sierra Villafuerte, Iván Andrés**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Sierra Villafuerte, Iván Andrés**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para el área de ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo, para mejorar su competitividad en el mercado en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, 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 mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR

Sierra Villafuerte, Iván Andrés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sierra Villafuerte, Iván Andrés**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para el área de ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo, para mejorar su competitividad en el mercado en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR

Sierra Villafuerte, Iván Andrés

REPORTE URKUND

The screenshot shows the URKUND web interface. The browser tabs include 'Correo - patriciobarberan', 'URKUND - Log in', 'Inicio - URKUND', and 'D30324220 - SIERRA_IVA'. The address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/29929922-718031-851560#q1bKLVayijY0MNQxNDADYvNYHaXizPS8zLTM5MS85FQIKwM9AwNzY2NLA0ugKIMzcnzS7NaAA==>. The user is identified as 'Ruben Patricio Barberan Arboleda (ruben.barberan)'. The document details on the left are:

- Documento: [SIERRA_IVAN;BARBERAN_Final.doc](#) (D30324220)
- Presentado: 2017-09-01 00:10 (-05:00)
- Presentado por: Ruben Patricio Barberan Arboleda (ruben.barberan@cu.ucsg.edu.ec)
- Recibido: ruben.barberan.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje: SIERRA_IVAN;BARBERAN_Final [Mostrar el mensaje completo](#)

A yellow highlight indicates that 1% of the 69 pages consist of text from 1 source. The 'Lista de fuentes' (List of sources) on the right includes:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	07-03 - Sierra Ivan; Barberan 1er envio 07-03.docx
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8123/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-289.pdf
Fuentes alternativas	
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4705/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-188.pdf
La fuente no se usa	

The bottom toolbar contains icons for navigation and actions: 0 Advertencias, Reiniciar, Exportar, and Compartir.

IVÁN ANDRÉS SIERRA VILLAFUERTE

RUBÉN PATRICIO BARBERÁN ARBOLEDA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis familiares, amigos y todas aquellas personas que me apoyaron y ayudaron a lo largo de mi carrera universitaria para poder llegar hasta la culminación de esta etapa de la vida, ya que ellos han sido una parte fundamental durante el desarrollo y que en conjunto he podido llegar hasta donde me encuentro el día de hoy.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, a mis familiares, amigos, profesores y todas aquellas personas que me apoyaron y ayudaron a lo largo de mi carrera universitaria para poder llegar hasta la culminación de esta importante etapa, ya que gracias a su apoyo y motivación he podido alcanzar metas en el camino y llegar hasta donde me encuentro el día de hoy.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING, RUBÉN PATRICIO BARBERÁN ARBOLEDA, MGS
TUTOR

ING. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERÓN, MGS.
DIRECTORA DE LA CARRERA

ING. ERICK PAÚL MURILLO DELGADO, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

Guayaquil, 01 de Septiembre de 2017

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Rubén Patricio Barberán Arboleda**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Iván Andrés Sierra Villafuerte**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Plan estratégico para el área de ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo, para mejorar su competitividad en el mercado en la ciudad de Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Plan estratégico para el área de ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo, para mejorar su competitividad en el mercado en la ciudad de Guayaquil** somos el Tutor Rubén Patricio Barberán Arboleda y el Sr. Iván Andrés Sierra Villafuerte y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

ING. RUBÉN PATRICIO BARBERÁN, MGS.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

IVÁN ANDRÉS SIERRA VILLAFUERTE

AUTOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
INDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN	19
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	22
CAPITULO 1.....	23
MARCO TEÓRICO	23
1.1 TURISMO, HISTORIA Y ORIGEN	23
1.2 TEORIAS GENERALES.....	24
1.3 EL TURISMO COMO CIENCIA	26
1.4 EL TURISMO COMO INDUSTRIA	30
1.5 TIPOS DE TURISMO.....	33

1.6 LA INDUSTRIA DEL TURISMO EN EL MUNDO ACTUAL	40
1.7 IMPORTANCIA DEL TURISMO EN EL DESARROLLO DE LAS NACIONES.....	40
1.8 LA INDUSTRIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR	43
1.8.1 Antecedentes de la industria del turismo en el Ecuador	43
1.8.2 El turismo en el Ecuador y su influencia en el desarrollo económico	46
1.8.3 Turistas en el Ecuador	49
1.9 TURISTAS EXTRANJEROS QUE VIAJAN HACIA EL ECUADOR	50
1.10 ECUATORIANOS QUE VIAJAN HACIA OTROS DESTINOS.....	51
1.11 EL TURISMO COMO COMPONENTE DEL PIB DEL ECUADOR.....	52
1.12 AGENCIAS DE VIAJES Y LAS OPERADORAS DE TURISMO.....	53
1.13 LA TECNOLOGIA EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO	54
1.14 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR	56
1.14.1 Clasificación de las empresas según sus ventas y activos	56
1.15 MATRIZ FODA.....	57
1.15.1 Procedimiento para elaborar un análisis FODA	60
1.16 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	61
1.16.1 Importancia de la planificación estratégica.....	63
1.16.2 Etapas de la planificación estratégica	64
1.16.3 Tipos de planes en una organización.....	65
1.17 BENCHMARKING.....	66
CAPITULO 2.....	69
2.1. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	69

2.2. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN	71
2.3 METODOLOGÍA CUANTITATIVA.....	73
2.3.1 Metodologías empírico-analíticas	73
2.3.2 Técnicas de recolección de datos.....	74
2.3.3 Análisis de datos en la metodología cuantitativa.....	75
2.4 METODOLOGÍA CUALITATIVA	76
2.4.1 Los métodos de la investigación cualitativa	76
2.5 METODOLOGIAS DE ESTUDIO UTILIZADAS EN TESIS DIVERSAS ..	80
2.5.1 Estudio de la empresa AICA	80
2.5.2 Competitividad para la empresa KAWA Motors	81
2.5.3 Plan estratégico para mejorar las ventas de la empresa MIZPA S.A.	82
2.5.4 Diseño de un plan estratégico para la Constructora Rodríguez.	83
2.6 COMPARACION DE METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.....	85
CAPITULO 3.....	86
3.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	87
3.2 VISIÓN	87
3.3. MISIÓN.....	88
3.4 VALORES CORPORATIVOS	88
3.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	88
3.6 ÁREAS Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	89

3.7 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	90
3.7.1 Situación de estructura financiera.....	90
3.8 PRINCIPALES CLIENTES Y CUENTAS DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO	91
3.9 DETALLE DEL ÁREA DE LOS PROCESOS DE VENTA DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	92
3.9.1 Cadena de valor	92
3.9.2 Productos, procesos y servicios de la empresa.	93
3.9.3 Proceso para realizar una cotización	94
3.9.4 Proceso de confirmación de servicios.....	96
3.10 DIAGNÓSTICO ÁREA DE VENTAS	97
3.10.1 Estructura y cargos del área de ventas.....	97
3.11 ANÁLISIS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	100
3.11.1 Evolución de las ventas	101
3.12 MODELO DE MATRIZ FODA APLICADO A PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO	105
3.12.1 Matriz FODA de la empresa Pikeros, operador de turismo	106
3.12.2 Matriz FODA cuantificada de la empresa Pikeros, operador de turismo	107
3.12.3 Matriz análisis FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo.....	109
3.14 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.....	110

CAPÍTULO 4.....	111
4.1. SITUACIÓN FINANCIERA DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO	111
4.2 EQUIPOS Y MATERIALES DE OFICINA DEL ÁREA DE VENTAS.....	111
4.3. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.	112
4.4. RAZONES FINANCIERAS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.	120
4.5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO	125
4.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	127
4.7 PLAN ESTRATÉGICO DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.	129
4.7.1 Objetivo principal de la estrategia.....	129
4.7.2 Objetivos específicos de la estrategia	129
4.7.3 Desventajas de estrategia de diferenciación.....	131
4.7.4 Sub-estrategias de la empresa Pikeros, operador de turismo ..	132
4.7.5 Programa de formación de coordinadores	134
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....	140
APÉNDICE	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ranking mundial de los países con más turismo de reuniones en el año 2015</i>	37
Tabla 2. <i>Ranking mundial de las ciudades con más congresos en el año 2015</i>	39
Tabla 3. <i>Turismo internacional en el año 2014</i>	42
Tabla 4. <i>Llegada de extranjeros al Ecuador</i>	50
Tabla 5. <i>Salida de ecuatorianos al exterior</i>	51
Tabla 6. <i>La influencia del turismo en las exportaciones no petroleras</i>	52
Tabla 7. <i>Clasificación de las empresas según activos y ventas</i>	56
Tabla 8. <i>Opciones de metodologías en la investigación</i>	73
Tabla 9. <i>Metodologías cualitativas</i>	77
Tabla 10. <i>Ficha del cargo de Jefe de Ventas y Operaciones</i>	98
Tabla 11. <i>Ficha del cargo de Coordinador de Operaciones 1</i>	99
Tabla 12. <i>Ficha del cargo de Coordinador de Operaciones 2</i>	100
Tabla 13. <i>FODA de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	106
Tabla 14. <i>Matriz FODA cuantificada de factores externos de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	107
Tabla 15. <i>Matriz FODA cuantificada factores internos de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	108
Tabla 16. <i>Matriz análisis FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	109
Tabla 17. <i>Razones financieras de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	123
Tabla 18. <i>Matriz análisis FODA estratégico financiero de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	126
Tabla 19. <i>Matriz de sub-estrategias con FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	134
Tabla 20. <i>Sistema modular de gestión de ventas para los coordinadores de la empresa Pikeros, operador de turismo</i>	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del Problema, causas y efectos	20
Figura 2. Tipos de turismo.....	34
Figura 3. La importancia del Turismo a nivel mundial	43
Figura 4. Empleo en hoteles y restaurantes (2010-2016)	49
Figura 5. Método FODA	60
Figura 6. Generalidades de la evaluación estratégica en el análisis FODA.	61
Figura 7. Proceso de planificación estratégica	65
Figura 8. Proceso de Benchmarking	68
Figura 9. Criterios de clasificación de la investigación	71
Figura 10. Tipos de investigación estadísticos	75
Figura 11. Organigrama de Pikeros, operador de turismo	89
Figura 12. Cadena de Valor industria del turismo	92
Figura 13. Ventas año 2014 de la empresa Pikeros, operador de turismo.....	101
Figura 14. Ventas año 2015 de la empresa Pikeros, operadora de turismo.....	102
Figura 15. Ventas año 2016 de la empresa Pikeros, operadora de turismo.....	103
Figura 16. Ventas totales años 2014-2016 de la empresa Pikeros, operadora de turismo.	104
Figura 17. Balance general año 2014 de la empresa Pikeros.....	113
Figura 18. Estado de pérdidas y ganancias año 2014 de la empresa Pikeros.....	114
Figura 19. Balance general año 2015 de la empresa Pikeros.....	115
Figura 20. Estado de pérdidas y ganancias año 2015 de la empresa Pikeros,.....	116
Figura 21. Balance general año 2016 de la empresa Pikeros.....	118
Figura 22. Estado de pérdidas y ganancias año 2016 de la empresa Pikeros.....	119
Figura 23. Tipos de razones financieras y su enfoque	120
Figura 24. Características importantes del turista del siglo XXI	128
Figura 25. Estrategia de diferenciación.....	130
Figura 26. Marco de resumen de estrategias Pikeros, operador de turismo.	137

RESUMEN

La acelerada competencia del sector turístico en nuestro país ha hecho que las empresas tomen medidas importantes para mejorar su posicionamiento, establecer fidelización con sus clientes y mantener una constante innovación en sus servicios. Este proyecto de investigación propone un plan estratégico de ventas para mejorar la competitividad en el sector a la empresa Pikeros, operador de turismo establecida en la ciudad de Guayaquil.

Su contenido radica en la presentación inicial de los acontecimientos y datos teóricos del turismo desde su conformación hasta la actualidad, su desarrollo y su trascendencia en el marco social y económico de los países como fuente de ingresos en su producto interno bruto. En Ecuador, el turismo es el tercer rubro de ingresos económicos y ha sido una plataforma para la inversión hotelera, programas de viajes y entretenimiento de calidad a lo largo de las cuatro regiones del país.

La investigación enmarca la situación financiera de la empresa y sus programas de ventas, su posición actual dentro del mercado del turismo, y el análisis de sus actividades estratégicas que deberán implementarse para fortalecer sus acciones en el sector turístico. La metodología a utilizar para este caso es cualitativa, con un procedimiento exploratorio y bajo un proceso inductivo que nos brinda la realidad de la situación de la empresa en sus áreas críticas como son el área de ventas, de marketing y de finanzas.

En base a la estrategia de estudio de caso intrínseco que será la de comprender el funcionamiento actual de dichas áreas y luego tomar decisiones de mejoramiento para lograr resolver la problemática de la empresa. La investigación proporciona información para implementar el plan estratégico que servirá como un nuevo esquema de prácticas relevantes al apoyo, coordinación y ejecución de las actividades comerciales de la empresa Pikeros.

Palabras claves: Planificación, estrategia, reingeniería, competitividad, turismo sostenible, ventas

ABSTRACT

Accelerated competition of the tourism sector in our country has made companies to take important steps to improve its positioning, establish loyalty with their customers and maintain a constant innovation in its services. This research project proposes a strategic sales plan to improve competitiveness in the sector the company Pikeros, tour operator, established in the city of Guayaquil. Its content lies in the initial presentation of the events and theoretical data of tourism from its formation to the present day, its development and its importance in the social and economic framework of the countries as a source of income in their gross domestic product. In Ecuador, tourism is the third category of income and has been a platform for hotel investment, travel and entertainment programs of quality throughout the four regions of the country.

The research part of the financial situation of the company and their sales programs, your current position within the tourism market, and the analysis of its strategic activities that must be implemented to strengthen their actions in the tourism sector. The methodology used for this case is qualitative, with an exploratory procedure and under an inductive process that gives us the reality of the situation of the company in their critical areas such as the area of sales, marketing and finance.

Based on the strategy study of intrinsic case that would be the current understanding of these areas and then make improvement decisions to solve the problems of the company. The research provides information to implement the strategic plan that will serve as a new scheme of relevant practices to support, coordination and execution of business activities of the company Pikeros.

Key words: Planning, strategy, process reengineering, competitiveness, sustainable tourism, sales.

INTRODUCCIÓN

Un operador de turismo es una agencia encargada de reunir varios servicios proporcionados por sus proveedores como son los restaurantes, guías, compañías de autobuses, aerolíneas, hoteles, y varios aspectos más, de manera de venderlo todo incluido, en una tarifa plana, o en un paquete turístico. Este tipo de empresas deben conocer todo tipo de actividades turísticas y el mercado turístico, además de comunicar, orientar, e informar al cliente sobre todas las opciones con las que cuenta para tener una experiencia grata e inolvidable.

Pikeros, operador de turismo, está enfocada en la línea de ofrecer las mejores soluciones para sus clientes para su satisfacción y diversas propuestas de paquetes de viajes. Sus años en el mercado prueban la eficacia e innovación dentro del marco de oferta a sus clientes, sin embargo, la oferta global dentro de este tipo de mercado se ha expandido debido a la competencia en diversos sectores del turismo que han hecho que los ingresos de los grandes operadores y mayoristas de turismo se reduzcan y deban gestionar nuevas alternativas de planes y paquetes para poder mantener o incrementar la captación de clientes en ese mercado tan competitivo.

Durante los últimos años se ha visto el crecimiento de este tipo de empresas que ha llevado a mantener una competencia permanente, no sólo desde los operadores de turismo sino consecuentemente con paquetes proporcionados desde los mismos lugares de esparcimientos como los hoteles, albergues de montañas y parques turísticos, y demás sitios que promocionan desde sus propias redes sociales implementando tecnología para ofrecer sus propias tarifas y planes de vacaciones para las familias y programas de paquetes empresariales.

Sin embargo, varios han sido los factores que han impactado en el sector del turismo como la inestabilidad económica que viven ciertos estratos del país, la aleatoriedad de precios en el mercado del turismo, pero sobre todo en la alternativa de los paquetes nacionales, el gran impacto que tuvo el terremoto en nuestro país, Ecuador, el 16 abril del 2016 que perjudicó altamente a todos los actores del turismo local, incluyendo hoteles, restaurantes, y poblaciones que viven de esta industria.

Todo repercutió en la baja de ingresos para los operadores turísticos, y dentro del objeto de estudio están las consecuencias de estos factores internos y externos que han afectado con las metas de este tipo de empresas y también en las ventas de Pikeros, operador de turismo. A pesar de haber mantenido sus procesos de ventas como lo viene haciendo desde hace ya algún tiempo, ha perdido ciertas características y detalles en los paquetes ofertados.

El análisis va desde la propuesta de valor, procedimientos, y hasta en términos de precios de los planes de viajes. La competencia ha incursionado en ciertos sectores donde ha impactado en las ventas de Pikeros, operador de turismo. La falta de una nueva política y estrategia empresarial de ventas ha originado que las ventas no superen las expectativas del negocio como en años anteriores. Esto se logra en base una adecuada planificación empresarial, y es por ello que se da un alcance del análisis y se requiere de un plan estratégico que fortalezca sosteniblemente la gestión de ventas de la empresa.

Para analizar el caso hemos delimitado el problema en un árbol de causas y efectos que se presenta en la figura 1:

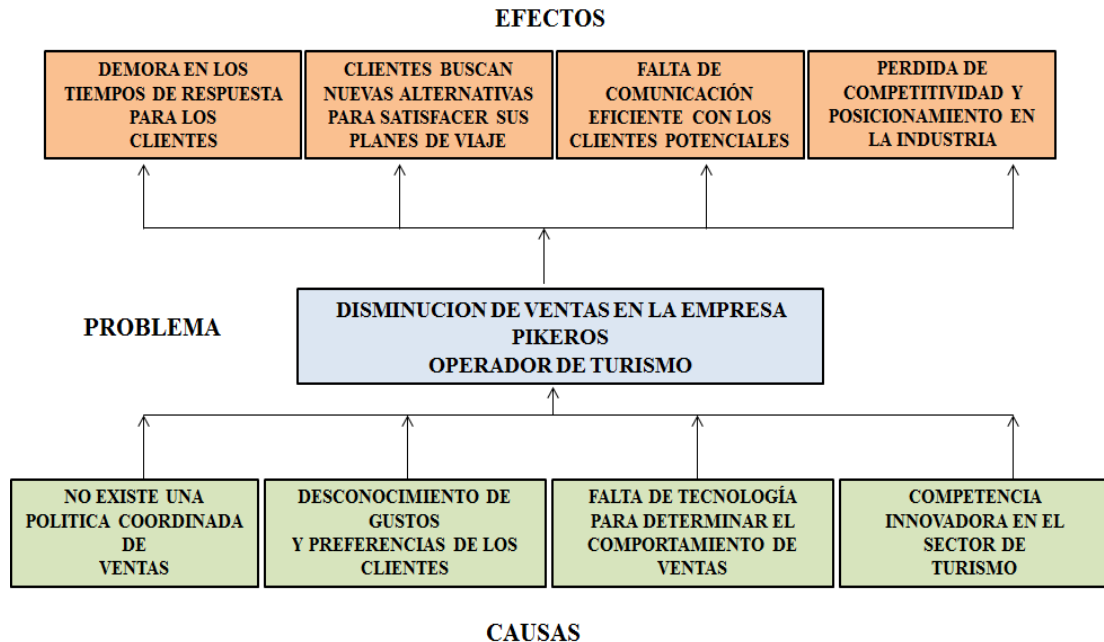


Figura 1. Árbol del Problema, causas y efectos

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Pikeros, operador de turismo, mantiene una política de ventas que debe ser innovada respecto a procedimientos, procesos y dinámica empresarial para adelantarse a la competencia que en los últimos años ha tenido un crecimiento al saber que la rentabilidad de la industria del turismo es prometedora cuando se gestiona de una manera directa, eficaz y consecuente con las preferencias del mercado.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación proveerá a la empresa el análisis de la situación actual de la empresa, replantear nuevos objetivos directos con la línea de negocio de los clientes y establecer un plan estratégico de ventas que permita incrementar los ingresos de la empresa. Fortalecer ciertos mecanismos de apoyo en la gestión de mercadeo y mantener un nivel de ventas adecuado para buscar el posicionamiento dentro del sector oferta de paquetes turísticos en el Ecuador.

CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN

Dentro del marco de la investigación se encuentran las empresas como los operadores turísticos en sus diferentes aspectos de oferta a nivel local, dentro del Ecuador, con paquetes de tour a la costa, sierra, Amazonía y región insular de Galápagos. La información se obtendrá de las instituciones pertinentes en el marco de la investigación en nuestro país que va desde el Ministerio de Turismo, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Asociaciones de Turismo, y entidades relacionadas con el fomento y desarrollo de esta cartera en nuestro país.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de ventas para la empresa Pikeros, operador de turismo, para mejorar su competitividad en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar el entorno organizacional de la empresa Pikeros, operador de turismo, bajo lineamientos de referentes en la industria.
- 2) Establecer una metodología para determinar el comportamiento de los involucrados en los procesos de ventas de la empresa.
- 3) Determinar las herramientas y mecanismos para lograr que la estrategia de ventas aporte en la cadena de valor de la empresa.
- 4) Definir la planificación estratégica de ventas como un elemento importante para determinar nuevas alternativas de oferta en el mercado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿La planificación estratégica es una herramienta potencial para mejorar la competitividad y eficacia en las ventas de paquetes turísticos de la empresa Pikeros, operador de turismo?

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 TURISMO, HISTORIA Y ORIGEN

Desde épocas remotas el ser humano ha buscado lugares donde encontrar respuestas a su existencia. A lo largo de su historia se ha movilizadado en distintas regiones de nuestro planeta con el afán de conocer y explorar nuevos mundos donde pueda desarrollarse y establecerse. La movilidad humana no solamente se generó por circunstancias de conquista, sino también como un mecanismo de adaptación en nuevas tierras, lo que llevó a desplazar personas como una alternativa de excursiones y peregrinaciones a otros continentes.

Es así, como surgen nuevas maneras de encontrar lugares donde el ser humano experimente nuevas sensaciones y emociones que no había encontrado en su tierra natal. El descubrimiento de paisajes, ríos, valles y lugares nunca antes visitados fueron posibles por una nueva modalidad que actualmente hoy le llamamos turismo, pero ¿cómo comenzó el turismo realmente?

El 5 de Julio de 1841 salió de Leicester a Loughborough, en Inglaterra, un grupo de personas en un tren, siendo ellos miembros de una congregación denominada “la Sociedad de la Esperanza”, y cuya finalidad era la de encontrar nuevas personas, nuevas cosas, nuevos pueblos. Es entonces que empieza el primer viaje organizado, emprendido por Thomas Cook, y genera la época moderna del turismo, viniendo después los nuevos inventos de la humanidad, como el ferrocarril, que impulsó el interés de viajar a los turistas.

Apareció el avión, el automóvil, y nuevas formas de moverse lo cual ayudó a que las distancias sean mucho más cortas y estos inventos acercaron más a los pueblos. El turismo creció vertiginosamente sobretodo en Europa y Norteamérica, pues sus pueblos se habían desarrollado gracias a las revoluciones industriales y comerciales que habían surgido a través de las comunicaciones y las movilizaciones masivas de las personas. Por ello muchos sociólogos e historiadores afirman que el turismo nace a través de la revolución industrial, en el siglo XIX, donde el trabajo, el ocio, el descanso, la cultura, los negocios, son las razones fundamentales para los desplazamientos de las personas. Muy aparte toma otro criterio las movilizaciones por las guerras,

movimientos migratorios, conquistas de países y territorios, y otras formas de movilidad.

1.2 TEORIAS GENERALES

Existen muchas teorías respecto al turismo y empezando con la definición de lo que es turismo hay muchos autores que le dan forma a esta palabra, muchas personas no conocen o ni imaginan de donde proviene, turismo es una palabra que proviene del latín *tornus*, que significa movimiento o vuelta y que luego, a través del tiempo y con base en las diferentes etimologías apareció la palabra en inglés *tourism*, y luego la palabra en francés, *tour* que también significa vuelta o gira. Turismo es hacer viajes, puesto que la idea es que cuando uno se va de gira, viaja pero con la finalidad de regresar al mismo lugar.

Del latín *tornus* también se derivan las palabras contorno, torno, y retorno. Por ello cuando se dice *retorno* es cuando la persona regresa de hacer turismo.

“El turismo es el conjunto de viajes realizados por placer, por motivos comerciales, profesionales o análogos, durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal” (Bormann, 1931). Básicamente es lo que argumenta de la necesidad de desplazarse por situaciones planificadas de los deseos de satisfacer alguna necesidad. Sin embargo existen otros autores que indican que el turismo no representa una entidad lucrativa para los que se movilizan, sino más bien, su desplazamiento es para satisfacer emociones y sensaciones que han tenido durante cierto tiempo de su vida y con el viaje a determinado destino, llevado por sus gustos y preferencias, poder solucionar este deseo creado.

Dicho criterio define una conceptualización diferente al turismo (Hunziker & Krapf, 1942) que establece al turismo como el conjunto de fenómenos y variaciones en las relaciones y de los deseos de las personas para su permanencia fuera de su lugar de origen y que no están motivados para tener una actividad lucrativa, determinando que las personas se movilizan de acuerdo al crecimiento de jerarquía de sus necesidades, de acuerdo al espacio y cultura de determinado país, sin embargo, cuando el turismo no sólo es para cubrir deseos y manifestaciones del ser humano, también es un mecanismo de gestión de ingresos económicos para muchos pueblos.

“El turismo es el conjunto que comprende todos los procesos, especialmente los económicos, que se manifiesta en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, en y fuera de un determinado municipio, país o estado” (Von Schullern, 1911). El autor determina que el turismo es una herramienta de gestión económica para los países y que su buen impulso puede generar fuentes de empleo y de ingresos para las poblaciones, sobre todo las más alejadas y en las periferias donde sus paisajes, caminos, ríos pueden ser un aliciente para las personas que realizan turismo, con lo cual desarrollaría comunidades enteras por las visitas y la afluencia de gente ávida por pagar y conocer nuevos lugares en el mundo.

Este criterio de Von Schullern desarrolló un nuevo paradigma para el turismo, puesto que consolida la creencia de que esta alternativa de movilizar personas para determinado fin, tenía que ser estudiado por la economía, debido que su idea dominante era que el turismo podía llegar a ser un gran instrumento de riqueza y creciente bienestar. Se propuso a llevar una investigación sin prejuicios tendente a conocer los hechos de la actividad productiva, comercial y social que se generan por este fenómeno, destacándose por los factores que condicionan y los más relevantes en el turismo.

En otras palabras, realiza una investigación sin preocuparse por agrupar elementos a favor o en contra del turismo, sólo proponiéndose como tarea la identificación de los factores determinantes de las corrientes turísticas y de los efectos que las mismas pueden provocar en el espacio concreto hacia el que se dirigen, además desarrolla un razonamiento en el que combina las diversas características que debería presentar un sujeto para definirlo como turista, forjando así las bases para futuras investigaciones de estudiosos del turismo en la década de los años 70.

Schullern recurre al referente de la localización de la actividad económica como complemento de la localización de la vivienda permanente. No le resulta suficiente puesto que argumenta que es posible encontrar personas que residen en una localidad y tienen su actividad económica en otro sitio. Se hace un cuestionamiento, ¿en cuál de las dos es residente? ¿en las dos? Schullern afirma que las condiciones de residente y turista no son realidades totalmente opuestas. Esto se da por el considerable esfuerzo

desplegado para ofrecer una distinción clara entre ambos términos, y definir uno como contrapuesto del otro.

Su pensamiento queda plasmado en que el turismo es relevante en muchos aspectos más importantes que el deseo o la sensación de visitar lugares, sino más bien como el principio de una nueva forma de generar movilizaciones para aportar a la sociedad bajo un nuevo esquema de alternativas económicas para el desarrollo de las naciones.

“Todo el espectro que se genera de la idea y de la acción que implica un desplazamiento como un fenómeno complejo y multidisciplinario y que comprende aristas económicas y sociales, y que involucra al sector empresarial y gubernamental es parte de la industria del turismo” (Ledhesma, 2016).

1.3 EL TURISMO COMO CIENCIA

Como ciencia se ubica en el contexto de un desarrollo metodológico y está relacionada con las ciencias económicas, sociales y del derecho, estableciendo sus bases para que las partes de esta industria no fuera estudiadas aisladamente sino con una visión holística y sistemática. En el año 1960, Zivadin Jovicic, a quien se atribuye ser el “padre del turismo”, ya consideraba que ninguna ciencia en esa época podía estudiar el fenómeno que crecía tan rápidamente, puesto que era indispensable conocer su esencia, y no bajo un enfoque unilateral que podía hacer desaparecer sus componentes primordiales en el sistema.

“Los primeros peritos y padres del turismo confundieron la definición de una ciencia con la cantidad de publicaciones y obras destinadas a la investigación de universidades, y no se centraron en los postulados básicos de la nueva disciplina” (Muñoz de Escalona, 2011).

Los estudiosos del turismo empiezan su diligencia en 1970, muchos de ellos se empiezan a presentar en diferentes actividades respecto a la industria, clasificándose en diferentes categorías de profesionales. Su labor se centra en la de ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes para satisfacer necesidades relacionadas con las actividades turísticas. El estudioso del turismo está preparado para participar en el fenómeno del turismo, tener comprensión de la riqueza cultural y el contraste de diversos lugares en el mundo.

El turismo es un fenómeno social del que no se puede negar ha estado permanente en la vida de la humanidad. La imperiosa necesidad de profundizar en su conocimiento y de estudiarlo científicamente en los múltiples aspectos, facetas y manifestaciones obliga a realizarlo mediante métodos científicos aplicados al igual que las otras ciencias ya existentes, para lo cual se fundamentan teorías selectivas en diferentes países y sus centros de investigación, sin embargo, el turismo siempre es cambiante y se desarrolla mucho más que las otras ciencias porque su dinámica está ligada al ritmo de vida de los distintos seres humanos.

Si se investiga a fondo el turismo debemos reconocer que nada le es propio y exclusivo, abarca amplias paralelas de otros sectores, y utiliza técnicas creadas con fines más generales. Para definir lo que nos indica el turismo es importante saber que se presentan dificultades para configurar un concepto real, tenemos los servicios que se vienen denominando turísticos, que son hoteles, restaurantes, transportes, localidades, componentes que ya existían, pero no exclusivamente como turísticos, ya que cumplían con otras finalidades, por lo que podríamos decir que las posadas, paraderos, albergues, caminos de ferrocarril, entre otros, no fueron creados inicialmente para fines del turismo.

¿Las casas de comidas, hoteles, y diversos establecimientos fueron creados para atender y satisfacer las necesidades gastronómicas de unos seres denominados como turistas, que en épocas pasadas no existían ni de nombre? Los orígenes de todas las actividades que hoy calificamos como turísticas fueron muy distintas a su nivel de realidad, las técnicas que emplea el turismo tampoco son propias ni exclusivas, todo lo anteriormente dicho son premisas que generaron el estudio del turismo como una manera de definir sus características intrínsecas para la industria que actualmente mueve miles de millones de dólares.

Se ha tomado conciencia de la importancia del turismo, y su interés y trascendencia que tiene su estudio serio, profundo y científico, lo que ha hecho que vayan apareciendo instituciones dedicadas a la investigación en algunos países, enfocándose al estudio sistemático de sus componentes en su totalidad o hacia algunos de sus aspectos fundamentales. Los centros que se ocupan del estudio del turismo han sido creados y dependen muchas veces de los organismos oficiales como ministerios de turismo, consejos de turismo, entre

otros, tales como el Centro de Investigaciones para la Promoción del Turismo en Rumania, el Instituto de Estudios Turísticos de España, el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas, o el *Institut of Tourism, Economy and Organization* de Polonia, que son reconocidos mundialmente.

Sin embargo, existen centros de investigaciones turísticas, que sólo se ocupan de un aspecto del turismo, como puede ser el económico, geográfico, jurídico o sociológico, que suelen depender de facultades o institutos universitarios, entre los que podemos mencionar al *Centre de Droit du Tourisme de la Facultad de Derecho de Grenoble* en Francia, el *Institut de Rechearches Touristiques* de la Universidad de Berna en Suiza, el *Institut for Trafik* de Copenhague, y algunos más alrededor del mundo. Tenemos institutos que realizan estudios e investigaciones sobre el turismo no con el propósito académico o teorizante, sino con el objeto de que los conocimientos que adquiera y los resultados a los que se llegue sean de utilidad para todos los sectores turísticos.

Los conocimientos adquiridos por la observación directa del fenómeno turístico, por medio de sondeos y encuestas, por el manejo de la información estadística, por la lectura de artículos y de libros, son puestos al servicio de la administración pública de las naciones interesadas en promover al turismo como alternativa económica y esencial en el desarrollo de los pueblos. Generalmente se trabaja sobre dos escenarios, o se conoce el asunto por la misma investigación, o se sabe dónde pueden encontrar información sobre determinando asunto.

Estudiar el turismo nos hace establecer que también tiene conexiones con otras ciencias importantes en el desarrollo de las naciones. Si analizamos ese complejo sistema, nos indica que el turismo es la relación de tres elementos fundamentales como lo son el turista, la empresa de turismo y las entidades que regulan, fomentan, y controlan la actividad para su armónico desarrollo, por lo que, podemos definir que el turismo está íntimamente ligado con las ciencias sociales de donde se desprenden las ciencias de la economía, la sociología y el derecho, tres ciencias que contemplan y estudian diversos componentes de dicho sistema.

La sociología, dentro del campo del turismo, estudiará el comportamiento humano dentro de un grupo, y en sus relaciones con los

demás sean poblaciones autóctonas de los lugares que visita, empresas y profesionales del turismo, y organizaciones jurídico públicas que es el ambiente donde se mueve y cuyas normas permiten el desarrollo del mismo. “La interacción y comportamiento de los seres humanos va acorde al contexto social donde se crezca y donde se vivan experiencias que influyan en aspectos emocionales de la persona” (Hunziker W. , 1963).

El derecho también es indispensable, dado que por su conocimiento el turista goza de ciertos status y aspectos que le brindan seguridad, confort, y que se lo proporciona el derecho nacional, con normas y reglamentos reconocidos universalmente. El derecho internacional es uno de los campos que conforma parte de estas interacciones entre individuos dentro del sector del turismo.

Los bienes y servicios turísticos, estén o no explotados en forma de empresa, se encuentran regulados por normas del derecho civil, laboral, mercantil, y fiscal y apoyados por la ciencia de la economía, que es la mayormente investigada en el sector del turismo, además de contar con una primacía histórica sobre todas las investigaciones.

Recordando acontecimientos como la primera guerra mundial, lo económico fue lo primero que se estudió del turismo dado la importancia que tuvo después de tal evento, haciendo que el déficit de las balanzas comerciales de los países europeos ponga sus ojos en esta nueva fuente de divisas. En los últimos cincuenta años si se catalogan ordenadamente los estudios e investigaciones referentes al turismo, se puede apreciar que tanto cualitativamente como cuantitativamente destacan los estudios económicos sobre cualquier otro tipo de estudio.

La macroeconomía y la microeconomía estudian y tienen sus preceptos fundamentales claros, son dos ciencias que han aportado al turismo grandes avances, la macroeconomía es indispensable para la política económica-turística de una región, de una nación o de una comunidad supranacional, mientras que la microeconomía está formada por el conjunto de conocimientos necesarios para el buen éxito de una empresa, y es necesaria para todo el ámbito del sector turístico empresarial.

1.4 EL TURISMO COMO INDUSTRIA

El turismo desde sus inicios determinó grandes cambios para las personas que se movilizaban a diferentes puntos del planeta, así como también a las poblaciones donde empezaron a favorecerse por el incremento de turistas, cada uno de ellos con culturas de cada país, y que llevó a la mezcla de razas, tradiciones y mecanismos de comercio y apoyo entre los pueblos.

Cuando las comunidades y los países descubrieron sus ventajas económicas y unieron sus esfuerzos para aprovechar sus potencialidades, el turismo, dio lugar a vigorosos negocios, cuantiosos intercambios comerciales internacionales trayendo como consecuencia una importante mega industria global.

Se desarrolló en tan poco tiempo en algunos lugares del planeta y pasó a ser en ciertos países sino el primero, el segundo o tercer rubro de ingresos de la economía de algunos de ellos. “El turismo puede haber conseguido la apariencia de tres verdaderos hitos: disponer de cuantiosos medios de difusión, tener una pléyade de estudiosos en todo el mundo, mantener incontables centros dedicados a su investigación” (Jafari, 2005).

Para el antropólogo Jafari, reconocido mundialmente por sus aportes al desarrollo e investigación de temas relacionados al turismo, son importantes los hitos que ha generado la industria del turismo, puesto que a más de ser una herramienta económica derivó en un aspecto investigativo y científico en la sociedad, tanto así que existen centros en las universidades del mundo que se dedican exclusivamente a su comportamiento, desarrollo e implementación en economías que dependen de su dinamismo.

Un conjunto de estrategias diseñadas y empíricamente contrastadas, basadas en un esquema de conocimientos, beneficia actualmente a todos los involucrados directamente o indirectamente en el plano turístico, es decir, a los empresarios y entidades gubernamentales encargados de su desarrollo y promoción con fines lucrativos y a los turistas que gastan su tiempo en ocio, y sus ingresos disponibles por conocer nuevos lugares sean lejanos o cercanos.

A las comunidades humanas que ponen sus recursos a disposición de los turistas, y las numerosas industrias que en base a inversiones los alojan en hoteles, hostales y demás. Al proceso continuo de mejoras en los programas

de turismo, y capacitaciones de los gobiernos para proveer un mayor grado de eficiencia y calidad al turista que ingresa a cada nación.

Sin embargo, Jafari, de nacionalidad sirio-americana, propone las siguientes conjeturas en cuanto a la industria del turismo, la divide en cuanto a plataformas que van acorde al sistema de la industria: la plataforma favorable que sostiene que el turismo siempre es bueno, la plataforma desfavorable que indica que el turismo siempre es malo y la plataforma conciliadora que propone que el turismo no es bueno y no es malo, y que dependen del proyecto en cuestión. Estas plataformas están entre las principales condiciones y factores que han influido en el desarrollo del pensamiento del turismo.

Jafari realiza un análisis de la industria y afirma que primeramente el turismo es una industria global de grandes dimensiones que atienden diariamente a millones de turistas, y que tanto la industria como el turismo existen, y seguirán existiendo permanentemente. Cualquier desarrollo o acción ejecutada por el ser humano, incluido el turismo, genera efectos deseables y consecuencias indeseables, pero lo que realmente interesa es la relación del costo y beneficio de la acción.

Los criterios de las plataformas favorable y desfavorable sobre los impactos y la plataforma conciliadora sobre las formas de desarrollo constituyen una visión parcial y limitada. Propone que cuando el turismo se plantea como algo completo e integrado, bajo un sistema para la adecuada comprensión de sus estructuras básicas y de sus funciones, se configura un marco de conocimiento científico sobre dicha materia.

Por ello, a lo largo de los años, se manifiestan valiosos desarrollos de constructos teóricos sobre un fenómeno del que se ocupa una institución global y se transforma en un negocio que es una mega industria. En el siglo XX, después de conceptos y estructuras teóricas es que aparece la plataforma científica y es por ello que ahora es materia de estudio e investigación en muchas universidades reconocidas mundialmente.

Esta plataforma formada por profesores, estudiosos y profesionales en el campo económico, sociológico e industrial no tiene nada que ver con las anteriores plataformas. El objetivo real de esta plataforma es hacer que el turismo posea un corpus de conocimiento científico global que tiende puentes de conexión con otros enfoques y elementos de desarrollo de los pueblos.

Esta plataforma estructura de una manera sistemática el estudio del turismo, anexiona varios campos de investigación y disciplinas, determina su lugar en el amplio contexto multidisciplinario, examina las funciones de manera personal, empresarial, gubernamental y sectorial, y va identificando a través de las investigaciones los factores que lo condicionan y que son condicionados por el turismo.

Alberto Sessa, es un líder italiano de un grupo de investigadores que estableció el enfoque sistémico para el estudio del turismo. Durante la década de 1980 y parte de 1990, Italia fue el centro de estudios sistémicos del turismo, y para Sessa, la manera de estudiar turismo sólo desde la vertiente económica ha cambiado desde 1970, afirma que a pesar de ser una propuesta reduccionista, el enfoque económico ha sido un aspecto positivo, pues permitió darse cuenta de la imposibilidad de comprender el turismo en su totalidad y notoriedad.

De tal forma que surgió la necesidad de estudios más amplios del turismo, dando lugar a la teoría de sistemas aplicadas al turismo. Según Sessa, en el turismo la ciencia de los sistemas es un sistema socioeconómico, de acuerdo con procedimientos planeados y lógicos que mantienen interconexiones que determinan sus objetivos y comportamientos intrínsecos. Este enfoque cita dos variables la económica y social pero también deben analizar la parte ambiental y cultural.

Alberto Sessa, economista y sociólogo, es un prestigioso perito acerca de la industria del turismo y miembro de la Asociación Científica Internacional de Expertos en Turismo (AIEST) por sus siglas en inglés, fundada en 1951. Esta asociación tiene como objetivo promover la actividad científica, proveer información valiosa e intercambiar experiencias y opiniones, promover la acción científica de los institutos de turismo y centros de investigación especializada, y apoyar en la organización y cooperación en congresos y reuniones a nivel mundial.

“En esta nueva era del turismo se piensa que las empresas que posean e implementen tecnología de punta y que controlen mayor número de actividades en la cadena de valor tomarán liderazgo con posibilidades de éxito”, (Lopez, 2001). A través de la evolución de la industria del turismo y su importancia en el desarrollo de los pueblos es que surgen nuevas terminologías y conceptos que

marcan el camino para obtener mejores resultados en este campo tan complejo como el turismo, que nace con esta necesidad, y es la encargada de estudiar al turismo como una ciencia.

1.5 TIPOS DE TURISMO

Existen varias formas de clasificar los tipos de turismo dentro de la industria. El desarrollo de la tesis se enfoca en lo que respecta a lo que podemos observar como un sistema de la industria del turismo en un país dado: turismo interno, turismo receptor y turismo emisor.

Turismo interno: Las personas residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país.

Turismo receptor: es el turismo que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado.

Turismo emisor: Es el que gestiona las personas residentes del país dado que viajan a otro país.

Dentro del turismo interior se incluye el turismo interno y el turismo receptor, en el turismo nacional se incluye el turismo interno y el turismo emisor, mientras que el turismo internacional se compone del turismo receptor y del turismo emisor. Esta clasificación de tipos del turismo se da de acuerdo a la atención de la motivación de la demanda. Las motivaciones principales de los turistas, las características de los destinos turísticos, dan lugar a la existencia de distintos tipos de demanda turística. Podemos diferenciar los siguientes grupos importantes de turistas según el criterio de motivación principal de la visita:

- a) Visitas a familiares y amigos.
- b) Turista que viaja por ocio, vacaciones.
- c) Turismo de congresos, convenciones, seminarios, negocios y motivos profesionales.
- d) Turismo con fines curativos y médicos.
- e) Turismo con fines religiosos y de peregrinaciones.
- f) Ecoturismo o turismo conectado con la naturaleza, siendo prioridad el ecosistema.

En la figura 2 podemos observar los tipos de turismo de acuerdo a su enfoque y propósito determinado:

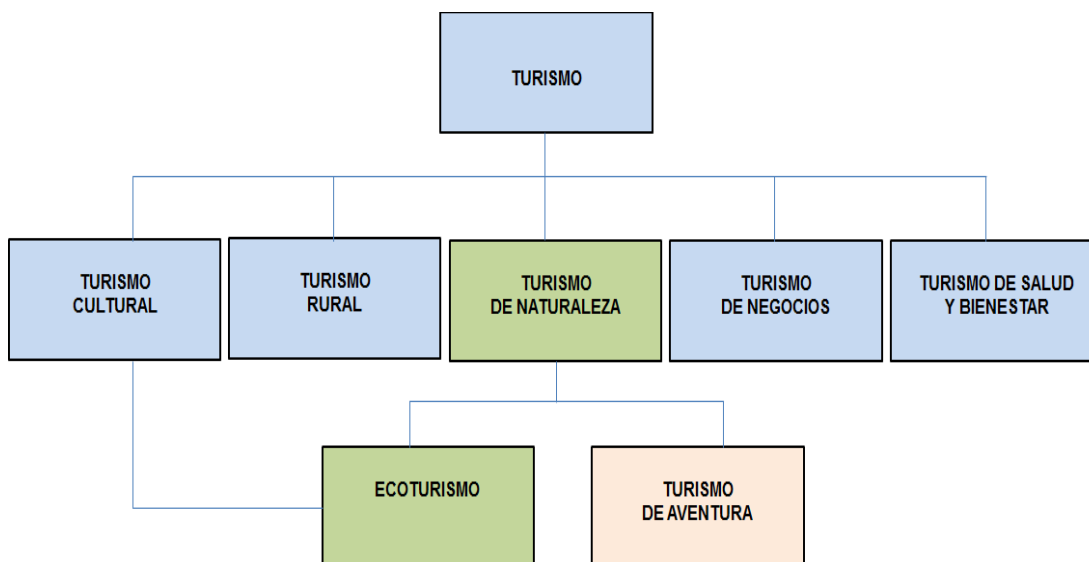


Figura 2. Tipos de turismo

El turismo se divide en diferentes actividades y cada actividad tiene su propósito dentro del campo turístico. Dos tipos de turismo que se desarrollaron por la globalización y nuevos modos de vida, y que rigen actualmente en nuestra sociedad son las del turismo ecológico y el turismo de salud y bienestar.

Desde hace unos 25 años atrás viene tomando fuerza el ecoturismo como parte del turismo de naturaleza que tiene como finalidad recuperar ciertos sectores que han sido atacados por los ataques del mismo ser humano con la tierra. Es una actividad muy distinta al turismo tradicional, ya que el ecoturismo enfoca la preservación y la sostenibilidad de las regiones y prioriza el bienestar tanto de las poblaciones locales como de los turistas en un marco de naturaleza protegida. También se la conoce como el turismo ético.

“El ecoturismo establece la conexión entre los turistas que desean satisfacer sus necesidades de visitas a sitios importantes de desarrollo ecológico y preservación, y a su vez de las entidades reguladoras que trabajan por esta conservación y desarrollo” (Cardinales, 1998). Actualmente existen organizaciones diversas a nivel mundial que llevan años gestionando actividades para el cuidado y protección de las especies.

Cada nación mantiene una regulación distinta pero la esencia es la misma, enfocada en la preservación de sus componentes de la región. “El ecoturismo es una herramienta eficaz para proteger a la flora y la fauna de las regiones, y desarrollar recursos naturales inimaginables, pero sino se practica bien puede ser nefasta y trágica causando daños sociales, físicos, biológicos y económicos” (Ascanio, 2009).

Una de las ramas del turismo que también creció proporcionalmente a las necesidades de las personas en cuanto a las atenciones médicas es el turismo de salud o de bienestar. Básicamente es el poder trasladarse a otros sitios con el único fin de recibir algún tipo de tratamiento y cuidados respecto a la salud humana. Incluso se pueden incluir los servicios que ofrecen los balnearios con atenciones terapéuticas en distintos sitios turísticos. “El turismo de salud es el apropiado para definir esta actividad, ya que el turismo médico corresponde a otros fines como el estético y similares” (Bezruchka, 2000).

El turismo de negocios se remite a la actividad fundamental del turismo global que es el encuentro de personas donde el turista corporativo como se le denomina, está representado por la persona que va con la finalidad de trabajar y conocer las relaciones con otras empresas. El turismo de negocios tiene por excelencia laborar en el campo empresarial con reuniones, congresos, seminarios para empresarios, funcionarios, ejecutivos de diversas partes del mundo quienes se encuentran en determinada región.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), cuando el propósito es por negocios, se le denomina turismo de negocios, que es el conjunto de corrientes turísticas en el cual el motivo del viaje se da en un marco laboral o profesional, sin embargo, el turismo de reuniones es la variante grupal de la de negocios incluyendo ferias y exposiciones. De acuerdo a estadísticas de la OMT, el turismo de negocios se generó en no menos del 45% de del flujo total de divisas que compete a la actividad turística mundial, algo muy significativo y que representa un alto porcentaje de los negocios turísticos y el beneficio a millones de personas que actúan alrededor de nuestra industria de viajes.

Entre los líderes del desarrollo del turismo de negocios están países como Estados Unidos, Alemania, Canadá, Inglaterra, España, Australia. Son

las naciones que más recursos destinan para desarrollar a la iniciativa privada en la inversión de nuevos servicios y estrategias que permitan crear sitios especializados para los diferentes nichos de mercado.

Cuando una nación se da cuenta del potencial que puede ser como destino atractivo para el turismo de negocios, no debe dejar pasar la oportunidad y debe ejecutar planes que desarrollen este tipo de actividades. Según la *International Congress and Convention Association (ICCA)*, que es la principal asociación mundial de turismo de reuniones y está enfocada en el segmento asociativo, los países con mejor participación en el año 2015 en el turismo de negocios, una vez obtenida toda la información a fines del año 2016, fueron los que se presentan a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. *Ranking mundial de los países con más turismo de reuniones en el año 2015*

No.	País	No. de reuniones
1	Estados Unidos	925
2	Alemania	667
3	Reino Unido	582
4	España	572
5	Francia	522
6	Italia	504
7	Japón	355
8	China	333
9	Países Bajos	333
10	Canadá	308
11	Brasil	292

La *International Congress and Convention Association (ICCA)* es una de las asociaciones más importantes del mundo en turismo de negocios y reuniones contando con más de 1.000 miembro asociados de 90 países del mundo. La asociación estima que existen más de 24.000 congresos y reuniones a nivel internacional.

La ICCA define ciertas normativas para determinar si entra en sus estadísticas como son que se deben regular de una forma regular en el tiempo, tener una asistencia mínima de 50 personas, debe rotar entre diferentes destinos, y debe ser organizado por una asociación.

Hemos visto en la tabla 1 los países con mayor inversión en sus políticas para incentivar las reuniones dentro su territorio, sin embargo, es muy importante reconocer las ciudades más destacadas que hacen del turismo de reuniones una catapulta para millones de personas que laboran en

corporaciones y su trabajo radica en los viajes constantes para reuniones a diferentes destinos.

Berlín es la ciudad más destacada en las estadísticas del año 2015, y subió tres puestos comparado con la clasificación en el año 2014. El número de reuniones desarrolladas en las ciudades del siguiente *top 20* se ha reducido y contrastado en años anteriores, los congresos se están distribuyendo uniformemente a un mayor número de destinos internacionales y ha crecido el atractivo de ciudades más pequeñas o ciudades secundarias, pero con buenas condiciones en infraestructura y comunicaciones.

Entre las ciudades que le siguen a Berlín están París, Barcelona y Viena que han sido centro de acogida de muchos eventos para los negocios e incluso para ferias de turismo internacional.

Japón y Singapur se presentan como las ciudades de la innovación y desarrollo tecnológico acelerado que han sido mayormente visitados por temas científicos en electrónica y robótica, herramientas de la industria que han configurado grandes adelantos a nivel mundial.

Roma, Dublín y Beijing cierran la lista como pequeñas ciudades comparadas con las que están en los primeros lugares. Sin embargo, son ciudades con una economía emergente que presentan grandes atributos en cuanto al turismo y el desarrollo social por parte de sus gobiernos, y que han puesto a sus ciudades como una alternativa para atender las demandas de reuniones de carácter mundial como congresos médicos y de industrias textiles generando socios en los diversos sectores industriales.

La tabla 2 nos detalla la clasificación de las ciudades con mayor número de congresos y desarrollo del turismo de reuniones:

Tabla 2. *Ranking mundial de las ciudades con más congresos en el año 2015*

No.	Ciudad	No. de congresos
1	Berlín	195
2	Paris	186
3	Barcelona	180
4	Viena	178
5	Londres	171
6	Madrid	171
7	Japón	156
8	Singapur	148
9	Estambul	145
10	Lisboa	138
11	Copenhague	123
12	Praga	120
13	Ámsterdam	117
14	Bruselas	117
15	Seúl	112
16	Hong Kong	103
17	Bangkok	99
18	Roma	97
19	Dublín	95
20	Beijing	95

Destacamos que el continente europeo sigue dominando el campo del turismo de negocios, ya que tiene 9 ciudades entre las 10 primeras del ranking que se puede observar en la tabla 2. En contraste, se puede notar que no existe ninguna ciudad de Latinoamérica como destino importante para las

reuniones y congresos respecto al turismo de negocios, hecho que se da porque las naciones latinoamericanas tienen mayormente multinacionales en sus territorios y su campo de acción no se puede comparar con las inversiones y asociaciones que existen actualmente en los denominados países del primer mundo.

1.6 LA INDUSTRIA DEL TURISMO EN EL MUNDO ACTUAL

El turismo es un fenómeno social y económico, que a más de ser un puente para las diferentes actividades entre las naciones, es un rubro importante en el desarrollo y crecimiento del PIB y de ingresos de los pueblos. El turismo ha experimentado una profunda diversificación y una continua ampliación en todas las áreas sean privadas o gubernamentales, siendo un factor clave para el crecimiento socioeconómico de los países que generalmente invierten en actividades y proyectos turísticos.

El volumen de actividades turísticas y los programas de turismo sostenible en cuanto a ingresos se puede decir que actualmente supera o iguala a la de ingresos por industrias alimenticias, automóviles e incluso a las exportaciones de petróleo.

1.7 IMPORTANCIA DEL TURISMO EN EL DESARROLLO DE LAS NACIONES

El turismo es uno de los principales actores del comercio internacional. Representa la fuente de ingresos para muchos países en desarrollo y de países desarrollados que han trabajado durante años para fortalecer mecanismos de cooperación y progreso entre sus pueblos. Han centrado sus esfuerzos en el aumento de la diversificación y de la competitividad entre los destinos.

En algunos países industrializados y desarrollados ha sido muy beneficiosa en términos de empleo para muchos sectores relacionados desde la agricultura, la construcción, y comunicaciones.

El turismo contribuye al bienestar económico dependiendo de la calidad y de las rentas que ofrezca hacia su mercado objetivo. La Organización Mundial

de Turismo (OMT) ayuda a los destinos a posicionarse en mercados nacionales e internacionales cada día más complejos y al ser una entidad de las Naciones Unidas, la OMT gestiona y trabaja para que los países en vías de desarrollo fomenten al turismo como una herramienta de progreso sostenible.

A pesar de la incertidumbre y grandes conmociones alrededor del mundo, el turismo ha tenido un crecimiento casi sin interrupciones, a escala mundial los turistas pasaron de 25 millones en el año 1950 a aproximadamente 278 millones de personas haciendo turismo de diferentes tipos en 1980 y de 527 millones de turistas en 1995 a 1,133 millones en el año 2014. Según la OMT, las proyecciones a largo plazo de la llegada de turistas internacionales a escala mundial van a crecer en un 3.3% anualmente entre el año 2016 y 2030 y alcanzará los 1,800 millones de turistas, y analizando desde el año 2014 las cifras de llegadas de turistas internacionales, es decir, que pernoctan en sus destinos, evidenciamos un aumento de un 4.3% en el año 2014, un 4.9% en el año 2015 y en el año 2016 llegaron hasta un 5.5%. La región de las Américas registró un aumento del 8% en llegadas internacionales, luego le siguen Asia y el Pacífico con un 5%, mientras que en África aumentaron un 2% y en Europa un 3%.

En los Estados Unidos de América, por poner como ejemplo, los ingresos por turismo internacional alcanzaron los 1,245,000 millones de dólares a escala mundial en el año 2014 y en el año 2013 fue de 1,197,000 millones de dólares, lo que indica un crecimiento del 3.7% en términos reales. Francia, China, Estados Unidos y España siguen estando en los primeros lugares tanto por llegadas internacionales como por ingresos, mientras que China ostenta el lugar del mayor mercado turístico del mundo manteniendo un ritmo de crecimiento notable a través de los años incrementando un gasto en el extranjero de un 27% en el año 2014 y alcanzó un total de 165,000 millones de dólares norteamericanos. En la tabla 3, se puede apreciar las variaciones y la cantidad de turista tanto en llegadas internacionales como los ingresos por turistas internacionales en información recogida en el año 2014, investigación que ha tomado dos años en obtenerla la OMT para poder proyectar cifras y el comportamiento del turismo a nivel mundial.

Tabla 3. Turismo internacional en el año 2014

Regiones	Llegada De Turistas Internacionales (LLTI)	Ingresos Por Turismo Internacional (ITI)	Variación (LLTI)	Variación (ITI)
Américas	181,000,000	274,000,000,000	16%	22%
Europa	582,000,000	509,000,000,000	51%	41%
Asia Y El Pacífico	263,000,000	377,000,000,000	23%	30%
África	56,000,000	36,000,000,000	5%	3%
Oriente Medio	51,000,000	49,000,000,000	5%	4%
Total	1,133,000,000	1,245,000000,000	100%	100%

Los ingresos derivados del gasto en el año 2014 de los agentes internacionales o turistas en comida, bebida y alojamiento, compras, entre otros bienes y servicios, alcanzaron un valor de US\$ 1,245 billones de dólares creciendo en un 3,7% comparado en años anteriores, reflejando el gran crecimiento que ha tenido el turismo a nivel mundial. En términos macroeconómicos, el gasto de los visitantes se puede contabilizar como exportaciones para el país destino y como importaciones para el país de residencia del visitante.

El turismo receptor es una fuente de ingresos de moneda extranjera para muchos países y un factor aliado en la economía, crea empleo y apertura nuevas oportunidades de desarrollo, adicionalmente de generar ingresos para los destinos, el turismo brinda ingresos de exportación a los servicios de transporte internacional de pasajeros, que se les da a las personas no residentes en este caso. El valor de exportación en el año 2014 fue de 221,000 millones de dólares norteamericanos, con lo cual ascendió el total de ingresos de exportación de turismo en 1,5 billones de dólares norteamericanos. El turismo internacional, incluidos los viajes y transporte de pasajeros, es el 30% de las exportaciones de servicios a escala mundial, y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios.

El turismo ocupa el cuarto puesto en la categoría de exportación a escala mundial, por detrás de los productos químicos, industria alimenticia, combustibles, y por delante de la industria de automóviles. En algunos países ya ocupa el primer puesto en cuanto a desarrollo del PIB (Producto Interno Bruto) como naciones como República Dominicana, Jamaica y Aruba. En la figura 3 podemos observar la importancia del turismo y su influencia sobre el PIB, la creación de empleos, el comercio internacional y las exportaciones de servicios, todas ellas, a escala mundial.



Figura 3. La importancia del Turismo a nivel mundial

1.8 LA INDUSTRIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR

Ecuador es un país de biodiversidad, con una riqueza natural e inigualable comparado con otros países de la región. El 10 de agosto de 1992, en la presidencia del Dr. Sixto Durán Ballén se crea el Ministerio de Información y Turismo para promover, fomentar y gestionar acciones para que el turismo sea una actividad fundamental para el crecimiento y desarrollo económico y social del país, y que adicionalmente tiene la labor de regular, planificar y difundir de una manera competitiva al sector del turismo.

1.8.1 Antecedentes de la industria del turismo en el Ecuador

La industria del turismo se remonta a partir de la segunda mitad del siglo XIX, época donde se inicia una corriente de montañismo en todo el país, así es como en 1872 se corona el Cotopaxi, en 1880 el Chimborazo, en 1929 se llegó a la cumbre del Sangay. Diversos gobiernos como el de García Moreno o el de Eloy Alfaro se destacaron por su apoyo y labor a esta nueva actividad económica, el turismo.

Estos gobiernos se preocuparon por hacer una especie de promoción turística en el exterior, el gobierno de García Moreno gestionó a través de

múltiples acercamientos al gobierno francés, y fue creando una puerta al exterior, como una vitrina para el país con el ferrocarril y después fue consolidando la idea de una región potencial de ser promocionada y visitada, mientras que el gobierno de Eloy Alfaro tuvo la iniciativa de gestionar políticas internacionales, Ecuador fue empezando a darse a conocer en el extranjero como lo dice la historia al momento de la propuesta cultural. Archer Harman era uno de los pioneros a nivel mundial en la construcción de trenes y conoció el país por las nuevas políticas de relaciones internacionales.

Estos gobiernos mencionados son muy importantes, ya que, sobresalen por mejorar la vialidad, comercio y comunicación en todo el país. La construcción del tren interandino es una de las grandes obras que podemos mencionar y que significó grandes avances para el desarrollo de los pueblos de esa parte del Ecuador, transformó la transportación y permitió el ingreso a la región Sierra para la región Costa y viceversa. Se cruzaron montañas, ríos, deslaves, antes imposibles de poder cruzar, gracias a esta monumental construcción que unió culturas y sectores olvidados de poblaciones aledañas.

Para inicios del siglo XX, empezó el auge cacaotero en la costa ecuatoriana y la producción tenía como destino a Europa. La “pepa de oro” como se lo conoce al cacao era apetecido por su fino aroma y actualmente es utilizado por su sabor en la producción de chocolate de los fabricantes más grandes del mundo, producción que benefició a muchos sectores, especialmente a la población de Vinces, los hijos de los hacendados tuvieron la facilidad de viajar a Europa, especialmente a Francia, donde aprendieron de la cultura y del arte, y luego al regresar influenciaron en la construcción de obras que hoy en día se pueden ver en esa localidad. La arquitectura fue importante en esa época para fomentar el desarrollo de edificaciones que ayudarían a las nuevas generaciones de la población.

Luego ya para el año 1900, Ecuador empezó a tener lugares de hospedaje para los visitantes, existían 3 hoteles en la ciudad de Guayaquil, Gran Victoria Hotel, Gran Hotel París, y el Gran Salón 9 de Octubre, mientras que en la ciudad de Quito se habían construido 4 hoteles, Gran Hotel Continental, Hotel Metropolitano, *el Royal Hotel*, y *el Savoy Inn Hotel*. Todos ellos reemplazaron progresivamente con otras edificaciones a los anteriormente denominados “casa de huéspedes”.

En el año 1930, en el gobierno de Isidro Ayora se crea un nuevo reglamento para facilitar el ingreso de viajeros al país, donde se estableció que a través de las delegaciones diplomáticas se gestionara la promoción e información turística en las embajadas y los consulados. Conjuntamente con estas actividades se empezó a establecer los primeros esfuerzos de conservación de las áreas protegidas en el Ecuador, iniciando con las Islas Galápagos, entre los años 1934 y 1936.

En el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo que fue desde octubre de 1937 hasta agosto de 1938, se creó la ley exterior, denominada la Ley de Turismo, que consistía en entrega una cédula al visitante que ingresaba al país, tarjeta de turismo que permitía la movilidad de la persona a través del territorio patrio. En el año de 1940 empieza sus operaciones la primera línea aérea doméstica, Servicios Ecuatorianos de Transportación Aérea (SEDTA), subsidiaria de Lufthansa, de origen alemán, que brindaba servicios de viaje a las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Esmeraldas, Loja, y Salinas, y que desafortunadamente tuvo que cesar sus operaciones un año después de su apertura, puesto que se había iniciado la segunda guerra mundial.

Luego ingresaron en 1941, la compañía de aviación *Pan American Grace Airways Panagra* con rutas a las mismas ciudades anteriormente mencionadas. En el año 1947 se creó la primera agencia de viajes en el Ecuador denominada *Ecuadorian Tours*.

En el gobierno de Galo Plaza, se gestionó la primera promoción oficial del turismo, y en la segunda presidencia de Velasco Ibarra, en el año 1944, se crea la Dirección de Turismo del Estado (DITURIS), que estuvo a cargo del fomento y promoción de recursos turísticos del país, y funcionaba como una dependencia de Ministerio de Economía. La DITURIS realizó interesantes campañas de turismo, tanto nacionales como internacionales y en el año 1957 se crea Ecuatoriana de Aviación, aerolínea de bandera del país, y manejada por las Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En el año 1962 durante el gobierno de Arosemena Monroy, nace la empresa TAME, compañía aérea de transporte y en el año 1964 se crea durante la dictadura militar, la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETURISMO), pero ya en esos años la promoción turística del país era

manejada mayormente por el sector privado con la creación de nuevas empresas dedicadas a esta actividad.

En la década de los años 70 prevalecen las operaciones y explotaciones petroleras, las cuales hacían dilucidar años de bonanza para el país, sin embargo, también se presentaron problemas ambientales por la explotación del crudo en zonas vírgenes de la región amazónica lo cual trajo consigo enfermedades y situaciones trágicas para las poblaciones de esas regiones al no existir un marco normativo y político, ni alguna institución que velara y regulara las competencias ambientales.

En el año 1976, el estado impulsa la creación de las áreas protegidas y es el Ministerio de Agricultura el encargado de plantear la estrategia preliminar para la conservación de áreas silvestres, con lo que se generó la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y de Vida Silvestre y las áreas protegidas fueron denominados parques nacionales como el de Cotopaxi, Yasuní, y otros más.

Actualmente los parques protegidos y diversas regiones son puntos de encuentro de miles de turistas que visitan el Ecuador, país con una riqueza inmensurable de valles y paisajes, flora y fauna, considerado uno de los de más ricos en biodiversidad en el mundo.

1.8.2 El turismo en el Ecuador y su influencia en el desarrollo económico

Ecuador ha realizado una importante labor en sus políticas para promover el desarrollo del sector turístico, años atrás, era desconocido como una alternativa y oportunidad de inversión para el turismo, pero con el apoyo de distintas instituciones públicas y privadas se ha hecho con un crecimiento del 48.7% en el número de turistas extranjeros desde el año 2010.

El Ministerio de Turismo del Ecuador ha sido uno de los artífices para la consecución de los objetivos anteriormente trazados, aunque falta mucho por hacer, se proyecta en buenos términos el desarrollo turístico en las distintas regiones del país con políticas basadas en ofrecer un servicio de calidad turística, estimular inversiones de la industria, fortalecer la promoción interna y externa del sector turístico, teniendo como meta hacer que el turismo se convierta en la primera actividad económica no petrolera del país en el año 2018. Su plan se fundamenta en darle prioridad a nuevos productos inmersos

en el sector del turismo, ampliar mercados y doblar ingresos en el año 2020 comparado con los ingresos actuales. La idea es tomar como base los ingresos del año 2015 que fueron de US\$ 1,691,2 millones.

Según cifras de ese año, que fue el de más bonanza en cuanto a gestiones e ingresos del turismo, el país tuvo alrededor de 1,569,429 extranjeros que visitaron distintas regiones, de los cuales, según datos estadísticos del Ministerio de Turismo, países vecinos como Colombia nos visitan en un 23.64%, de Perú casi un 11.27%, ni siquiera de Estados Unidos podría decirse que es la nación de la que recibimos mayor cantidad de turistas al país, su cifra llega al 17% aproximadamente. El promedio de gastos de las personas extranjeras que nos visitan le deja al país un ingreso aproximado de US\$1,200 millones.

En el mismo año 2015, se registró un saldo positivo en la balanza turística en US\$650 millones en contraste como cuando el año 2007 nuestro país sin políticas de promoción y desarrollo del turismo en anteriores mandatos teníamos un déficit en el sector de US\$ 106,7 millones. Adicionalmente el país ha obtenido 36 premios y reconocimientos internacionales.

Entre los galardones que podemos mencionar, es que por cuarto año consecutivo, es decir, desde el 2013, Ecuador ha obtenido el premio destino verde líder de Sudamérica, y la ciudad de Quito, como el destino líder de la región, el Tren Crucero fue galardonado por tercer año consecutivo también como el mejor tren de lujo de Sudamérica y se estableció como uno de los productos estrellas del país. Estos premios otorgados dejan ver que los organismos del país, y los involucrados en el sistema turístico como las entidades gubernamentales y la empresa privada están trabajando en esfuerzos mancomunados para lograr los objetivos trazados.

Además de ello, existen capacitaciones constantes a lo largo de la cadena de valor del sistema turístico. El Ministerio de Turismo ha entregado a empresas que han cumplido con normas de calidad y de servicio a los turistas sean extranjeros o nacionales y ya son 728 empresas dedicadas a esta actividad que han sido acreditadas con la marca Q, designación que es evaluada y asignada por el Sistema Nacional de Calidad del Ministerio de Turismo. Actualmente tenemos a 5,532 personas que recibieron la certificación de competencias laborales con diploma de excelencia.

Como una manera de competitividad sana interna se impulsaron concursos dentro la industria del turismo los cuales se los llamó premios a la calidad. En el campo de la generación de empleo se ha visto un incremento considerable. En el año 2007 había 285,232 empleos directos e indirectos en alojamiento y servicios de restaurantes. Sin embargo, en el año 2015 ya se había llegado a la cifra de 415,733 empleos en las mismas actividades, es decir, casi un 45% más de fuerza de trabajo de lo que había en el año 2007. El turismo interno revuelve aproximadamente 1,7 millones de dólares diarios.

Las ferias internacionales son una base también para el logro económico que ha obtenido el país en cuanto al turismo. En cuanto a inversiones dentro de la industria, el Ministerio de Turismo, laboró en el acuerdo de 12 contratos por un monto de US\$ 143 millones, y que generó 700 nuevos empleos, mientras que en lo que a seguridad turística se refiere se colocaron 350 botones de auxilio en locales turísticos mediante pactos y acuerdos con el Ministerio del Interior y el ECU-911, además de la implementación del chip turista para los turistas internacionales, que les permite ser atendidos de una manera más rápida antes una situación de emergencia.

Existen alrededor de 25,672 establecimientos turísticos registrados a diciembre del año 2015 y con base en un censo se ha determinado que esta cantidad en el año 2007 apenas llegaba a 11,450 establecimientos, mientras que en el año 2016 se registraron 2,678 locales turísticos adicionales dentro de la industria, cifras que nos indican que el turismo bien manejado aporta al desarrollo económico y social de las naciones. En la figura 4 se puede observar cómo ha evolucionado el empleo dentro de esta industria.

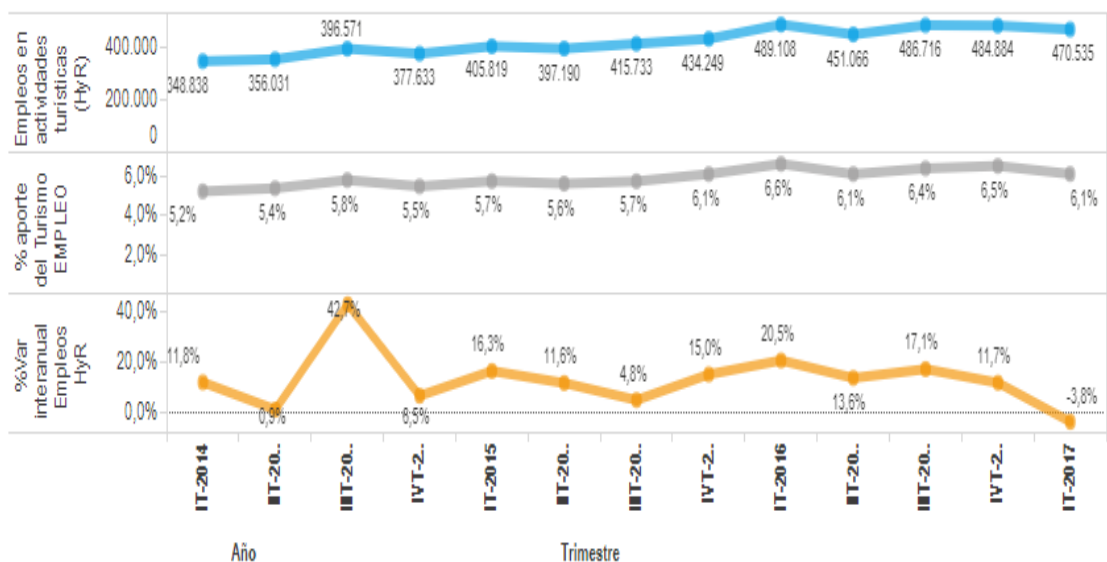


Figura 4. Empleo en hoteles y restaurantes (2010-2016)

Fuente: ENEMDU, Instituto de Estadísticas y Censos, año 2016

En la figura 4 se puede observar el notable incremento que está dado por trimestres desde el año 2014 hasta el año 2016, donde comparando el primer trimestre del año 2014 se tenían 343,838 empleos en actividades turísticas, mientras que al cuarto trimestre del año 2016 con las políticas de turismo anteriormente expuestas se tienen 484,884 empleos, es decir, un 42% de personas que están inmersas en estas actividades. En la línea del medio se observa las fluctuaciones porcentuales subiendo de un 5.2% en el primer trimestre del año 2014 a un 6.1% en el último trimestre del año 2016.

Cabe recalcar que en este sector hubo personas que se mantuvieron en la industria con su misma línea de oferta como hoteles y restaurantes, o a su vez buscaron nuevos negocios inmersos dentro de su misma industria como artesanías, viajes y excursiones dentro de los mismos paquetes turísticos demandando mayor fuerza de trabajo en el sector.

1.8.3 Turistas en el Ecuador

Es muy importante conocer los flujos de turistas que llegan a nuestro país para determinar las estadísticas que nos permitan reconocer las labores que emprende el Ministerio de Turismo. Los países desarrollados y líderes de la industria del turismo manejan plataformas de información que les ayuda a tomar decisiones en cuanto a sus políticas de migración y sobretodo de

desarrollo turístico que brinda aportes al tema económico y social de las naciones.

1.9 TURISTAS EXTRANJEROS QUE VIAJAN HACIA EL ECUADOR

De acuerdo a datos del Ministerio de Turismo, y tomando como periodo los meses de marzo y abril entre el año 2016 y 2017 tenemos en la tabla 4 las entradas de ciudadanos extranjeros a nuestro país. Se toman estos meses por ser el período comparativo dentro de las temporadas de playa y carnavales dentro del país.

Tabla 4. *Llegada de extranjeros al Ecuador*

Mes	2016	2017	Variación
Marzo	121,410	117,545	-3.18%
Abril	92,173	113,947	23.62%
Subtotal	213,583	231,492	8.39%

Se puede notar claramente el descenso de ingreso de ciudadanos extranjeros al país entre el mes de marzo del 2016 y abril del 2016, e incluso se ve la reducción de entrada de turistas con la variación negativa del -3.18%. Hay muchos factores que pueden deducir como la incertidumbre económica mundial que perjudicó a ciertos países líderes de la industria, o de políticas restrictivas en ciertas entidades gubernamentales de los países en vías de desarrollo.

Una de las principales causas que afectó al turismo en nuestro país fue el terremoto del 16 de abril del 2016, un sismo de aproximadamente 7.2 grados en la escala de Richter que arrasó con algunas ciudades y poblaciones costeras de nuestro país. Edificaciones, hoteles y residencias en las ciudades de Manta, Portoviejo, San Vicente, Bahía de Caráquez, Pedernales en Manabí, poblaciones como Muisne en la provincia de Esmeraldas y otras localidades fueron terriblemente dañadas por este acontecimiento impredecible. Más de 10 cantones de la costa fueron arrasados por el movimiento telúrico que contabilizó según las investigaciones casi 649 muertes.

Uno de los mayormente afectados fue el cantón de Pedernales, localidad que repuntó por promociones turísticas y fomento de la hotelería y turismo de playa. Este cantón había levantado casi 100 hoteles para promover el turismo, sin embargo el 90% de esas construcciones fueron destruidas totalmente por haberlas edificado sin bases técnicas sobre arena y sin materiales adecuados antisísmicos.

La Cámara de Turismo de Manabí cuantificó 116 hosterías y 73 hoteles destruidos, muchos de ellos quedaron obsoletos con el sismo. “Este panorama se traduce en una pérdida de US\$64,5 millones, que se requerirían para reparar, y readecuar los establecimientos, según estimaciones del Mintur, además representa una caída del 29% del empleo en estos cantones que representan 2.363 plazas de trabajo”, (El Universo, 2016). Según el Ministerio de Finanzas, la recuperación le sigue costando al país casi cerca de US\$600 millones.

1.10 ECUATORIANOS QUE VIAJAN HACIA OTROS DESTINOS

A su vez podemos cuantificar las salidas de compatriotas que han pretendido llegar a otros destinos fuera de nuestro país con diferentes objetivos dentro de los tipos de turismo que se explicó en los ítems anteriores. Se presenta la información en base a los dos años seguidos anteriores 2015 y 2016 de personas con nacionalidad ecuatoriana que salieron del país pero sin considerar su retorno, puesto que son datos que priorizan la salida por migración.

Tabla 5. *Salida de ecuatorianos al exterior*

Mes	2016	2017	Variación
Noviembre	113,009	131,347	16.2%
Diciembre	108,772	115,455	6.10%
Subtotal	221,781	246,802	11.30%

Como se puede apreciar en la tabla 5, el flujo de salida de compatriotas se ha incrementado durante el período señalado, el crecimiento en los indicadores

de emigración se debe a las situaciones diversas como la falta de empleo dentro del país que hace que las personas busquen mejores alternativas y condiciones de vida en otros países. Otro factor es la visita a familiares en el exterior por fechas festivas como navidad y fin de año.

Existen familias que han tomado como tradición pasar fuera del territorio patrio y juntarse con sus parientes. Adicionalmente el turismo ha generado esta salida puesto que también en esos meses se ofrecen paquetes turísticos para pasar las mismas festividades en resorts, hoteles paradisíacos, y vacacionar entre amigos y familiares.

1.11 EL TURISMO COMO COMPONENTE DEL PIB DEL ECUADOR

La industria del turismo en el Ecuador es el tercer rubro de ingresos en las exportaciones no petroleras del país. Ha sido pilar fundamental para el desarrollo de poblaciones y regiones que eran olvidadas y no se gestionaban sus recursos potenciales para poder generar riqueza a sus habitantes. Gracias a los esfuerzos conjuntos entre entidades gubernamentales y la empresa privada en cierto número se ha podido desarrollar este sector siendo un componente importante en el *PIB (Producto Interno Bruto)* del Ecuador, incluso sobrepasando en importancia a productos pioneros en las exportaciones como el camarón y el banano.

Tabla 6. *La influencia del turismo en las exportaciones no petroleras*

(De enero a Diciembre en millones de US\$)

Año	Banano y plátano	Camarón	Turismo	Otros elaborados	Flores naturales	Cacao
Ubicación por ingreso	1	2	3	4	5	6
2016	2,734.20	2,580.20	1,449.30	951.3	802.5	621.4
2015	2,808.10	2,279.60	1,557.40	990.5	819.9	692.8
TOTAL	5,543.30	4,861.80	3,009.70	1,945.80	1,627.40	1,320.20

El sector turístico en el Ecuador en los años 2015 y 2016 que se muestran en la tabla 6 representa un valor de US\$3.000 millones de ingresos en las exportaciones no petroleras, muy por encima de otros productos que nuestro país exporta como las flores naturales muy reconocidas internacionalmente. El cacao que fue uno de los productos mundialmente apetecidos y demandados en años anteriores ahora ocupa el sexto lugar dentro de este contexto de productos primarios e industrializados.

Nuevamente podemos notar como las políticas acertadas que se han mantenido han ayudado a establecer un turismo sostenible en el tiempo donde con mayores inversiones y actores del entorno pueda llegar a ser el primer rubro de ingresos del Producto Interno Bruto (PIB) entre las exportaciones no petroleras. Podemos decir que la industria del turismo en el Ecuador representa el 2% del PIB y cada año irá creciendo paulatinamente, pero esto depende mucho de que estemos libres de eventos catastróficos como el terremoto de abril del 2016, de mantener los programas de desarrollo en este campo, de establecer nuevos e innovadores mecanismos de progreso para potenciar los recursos humanos y turísticos del sector hotelero, alimenticio y tecnológicos para que los vientos macroeconómicos soplen a nuestro favor y que el Ecuador, país rico en biodiversidad y país de climas diferentes y agradables, pueda competir con mayor fortaleza con los países líderes de esta industria.

1.12 AGENCIAS DE VIAJES Y LAS OPERADORAS DE TURISMO

Las agencias de viajes son organizaciones comerciales que actúan como intermediarios entre el proveedor del servicio y el cliente final, instituciones legalmente constituidas y en su mayoría afiliadas a una cámara de turismo de la ciudad donde se localicen, creadas con la finalidad de asesorar y planificar la compra y desarrollo de un viaje para el turista o usuario final. Sus características pueden ser:

Por su tamaño: microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por su ámbito geográfico: locales, regionales, nacionales, internacionales.

Por su actividad: se dedica a la prestación de servicios turísticos.

La clasificación de las agencias de viajes puede darse la siguiente manera:

Minoristas: encargadas de promocionar y comercializar los paquetes turísticos de los mayoristas.

Operadores de Turismo o Mayoristas: organizan, elaboran y ofrecen viajes para vender a los minoristas, generalmente no pueden vender sus paquetes a un solo turista, por lo que gestionan los planes y paquetes turísticos con los minoristas.

En los tipos de turismo se mencionó sobre la clasificación del turismo de acuerdo a su actividad. Con las agencias de viajes tenemos el mismo modo de clasificación pero definido de la siguiente manera:

Agencias de viajes receptoras: cuando reciben clientes que se encuentran fuera de su localidad.

Agencias de viajes emisoras: cuando envían al cliente de su localidad a otra área geográfica para viajar.

De acuerdo al canal de distribución las agencias de viajes pueden ser:

Agencias de viaje por franquicias: son las que siguen técnicas comerciales uniformes, se deben a una marca, registro o institución, con la misma imagen corporativa, productos y servicios, y personal humano adecuado con la misma formación de acuerdo a la franquicia. La agencia franquiciada deberá pagar una cuota periódica a la franquiciadora.

Agencias de viajes *Inplant*: pequeñas oficinas instaladas en varias ubicaciones geográficas para atraer clientes potenciales, no tienen más de cinco empleados generalmente.

Agencias virtuales: se crean y nacen en el Internet.

1.13 LA TECNOLOGIA EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Vivir en un mundo cada día más globalizado ha hecho que las personas busquen la mejor alternativa y comodidad a la hora de planificar un viaje. Hace 15 años apareció en el mercado de paquetes de viaje y turísticos una manera más rápida de satisfacer las necesidades del viajero, fue cuando surgieron los primeros sistemas de viaje online, la eliminación de boletos de papel y plástico con la ayuda de esta nueva tecnología para transformarlos en pasajes virtuales, cambio que fue trascendental en la industria del turismo en todos sus tipos y aspectos.

La Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viajes, Operadores de Turismo y Mayoristas (ASECUT) destaca el rápido crecimiento de las compras

de paquetes turísticos online, resaltando que casi entre el 50% y 60% de personas denominadas internautas cuando navegan por la Internet compran los boletos mediante este sistema. Adquirir pasajes, reservar hoteles, y planificar lugares de entretenimiento y diversión para sus vacaciones o para viajes de negocios es mucho más fácil y seguro a través de la tecnología.

No solamente está la manera de adquirirlos con la comodidad del caso, sino también el ahorro que genera al realizar la transacción online es mucha respecto al anterior sistema. Hay que entender que un cliente, turista, viajero como se le pueda denominar no busca destinos, sino más bien busca experiencias y satisfacer necesidades inmediatas sea de placer o de índole empresarial y la tecnología llegó a meter en aprietos las agencias tradicionales a la hora de comercializar los viajes y paquetes para los turistas.

Los clientes cada vez perciben que las agencias no aportan valor y que la asesoría para viajar no es necesaria como en épocas pasadas y es por ello, que las agencias de viajes y operadores de turismo ahora deben centrar sus esfuerzos en especializarse y buscar nuevos mercados donde no exista mucha competencia. Todo esto ha llevado al cierre de algunas agencias de viajes que han entrado a liquidación y cierre de operaciones por la falta de competitividad y posicionamiento en esta industria del turismo tan cambiante y exigente en todos sus aspectos.

Dos de las variables más importantes para que esto se haya dado en los últimos años es la penetración y expansión del Internet en el país, y la utilización de tarjetas de crédito para las compras online de boletos aéreos. Las tarjetas de crédito son la principal herramienta de pago en el *e-commerce*, término que se da a la transacción que es la adquisición de un bien tangible o intangible que pueda comprarse por la Internet y cuyo pago pueda ser realizado con tarjeta de crédito.

Los cambios tecnológicos en la sociedad, la búsqueda de nuevas formas de satisfacción de necesidades y que implique a la vez seguridades en las transacciones marcan también en el poder de decisión de los turistas y viajeros. Con el comercio electrónico ya no es necesario acercarse a las agencias de viajes o a los operadores de turismo para demandar una transacción, con las nuevas plataformas en Internet y de las grandes empresas, las personas pueden ejecutar su requerimiento en cuestión de

minutos. Esto ha llevado a buscar formas de mejorar el servicio y que repercuta en el mejoramiento de las ventas de las agencias de viajes y operadores de turismo, requiriendo de nuevos métodos de negociación y diversas estrategias para alcanzar los objetivos deseados de los paquetes y planes turísticos de este tipo de empresas. Este trabajo desarrolla un plan estratégico que busca perfiles de negociación innovadora para que la empresa Pikeros, operador de turismo pueda alcanzar sus metas de comercialización de una manera mucho más eficiente y directa con el cliente.

1.14 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR

Para poder analizar el mercado debemos tener información como proveedores, estructura de las empresas, tamaños, datos de la competencia directa e indirecta. La primera instancia será ubicar a Pikeros, operador de turismo a cual categoría pertenece dentro del entorno de la industria del turismo.

1.14.1 Clasificación de las empresas según sus ventas y activos

Las empresas según sus ventas y activos se clasifican tal como se muestra en la tabla 7. Es importante poder reconocerlas para saber su volumen de ventas y activos de manera que podamos determinar el sector de la empresa que vamos a analizar.

Tabla 7. *Clasificación de las empresas según activos y ventas*

Empresas	Activos (US\$)	Ventas (US\$)
Grandes	> 4,000,000	> 5,000,000
Medianas	>750,000 y <= 4,000,000	> 1,000,000 y <= 5,000,000
Pequeñas	>100,000 y <= 750,000	> 100,000 y <= 1,000,000
Microempresas	< 100,000	< 100,000

La empresa Pikeros, operador de turismo se encuentra en el sector de pequeña empresa dado que sus ventas están entre US\$ 100,000 y US\$ 750,000 al año.

1.15 MATRIZ FODA

El método FODA es un método que se basa en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad u organización. Sus fundamentos fueron establecidos en los años 60's en los Estados Unidos como una herramienta para implementar la planificación empresarial. Este método empezó a conocerse a partir de los años 70's y revolucionó la estrategia en el campo empresarial. A través de los años ha ido modificándose y perfeccionándose siendo actualmente una de las herramientas potenciales para elaborar estrategias y tácticas en los negocios empresariales.

Es un método de análisis que determina las estrategias de una organización y su utilización, y establece mejoras en las mismas. Este mecanismo de análisis puede ser aplicado en cualquier campo sea privado o público, y ha demostrado ser de gran utilidad para las organizaciones. El análisis FODA es un instrumento que gestiona rápidamente y de una manera eficaz la situación de una empresa para poder apoyarla en la toma de decisiones estratégicas. Se puede aplicar a un alto nivel, o también a un proyecto en particular para un fin específico.

El FODA se lo utiliza para desarrollar un plan que tome aspectos tanto internos como externos de las organizaciones para poder generar una maximización del entorno interno como las fortalezas y oportunidades de la empresa en el negocio, y para minimizar las amenazas y debilidades del entorno externo. "El análisis ambiental determina la construcción de análisis del futuro y que deben orientar al desempeño, es por ello que los administradores deben tomar en cuenta también el entorno, relacionarlos y conocer a fondo los elementos que vinculan el análisis", (Galván A. & Jiménez, 2008). Para poder elaborarlo entonces tenemos que identificar los dos tipos de factores:

Factores Internos: Se debe realizar un diagnóstico interno para conocer las fuerzas que intervienen para tratar de obtener los logros de los objetivos, y las distintas limitantes que existen, y que generalmente algunas no se conocen, para mejorar y así poder lograr las metas. Entre las variables que se pueden mencionar entre los factores internos en la organización están los recursos humanos con los que se cuenta, recursos financieros, los recursos

tecnológicos, los recursos materiales, y algunos procesos inmersos en este contexto.

Los factores internos son generalmente controlables dentro la empresa y su diagnóstico busca responder a múltiples situaciones. Las fortalezas son todos aquellos elementos positivos e internos que diferencian al proyecto o a la organización de otros de la misma clase. Algunas de las preguntas que debe contestar el análisis de las fortalezas son:

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra de similar característica?
¿Cuáles ventajas tiene la empresa comparada con otras? ¿A qué recursos tiene acceso para su permanencia en el negocio? ¿Cuáles son los elementos que facilitan que pueda obtener una venta? ¿Cómo perciben los clientes las fortalezas de la empresa?

El otro elemento del componente interno son las debilidades, que se refieren a aquellas habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que determinan diversas limitantes para la ejecución eficaz de los procesos de la organización. Las debilidades son problemas identificados y que una vez analizados y luego de una estrategia eficiente pueden eliminarse de la institución. Las preguntas que se pueden realizar para el diagnóstico son:

¿Qué debe evitar la empresa? ¿Qué perciben los clientes como debilidad de la empresa? ¿Qué podría mejorarse en la organización? ¿Cuáles son los factores que reducen el éxito de la organización?

Factores Externos: Para realizar el diagnóstico externo es necesario conocer las circunstancias de ventajas y condiciones en las cuales la empresa se puede beneficiar del negocio externamente. A esto se le llama oportunidades del negocio en el mercado. Y también tenemos la presencia de tendencias que pueden ser perjudiciales y dañinas para la organización a las cuales les llamamos amenazas del entorno en el negocio.

Algunos de estos factores están siempre latentes en todo círculo de negociaciones y son por ejemplo la educación, el sistema político, las legislaciones, las instituciones no gubernamentales, los servicios de salud, entre otros más que influyen en las decisiones que tome una organización. La

organización no puede ni debe existir fuera de este ambiente, el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Son aspectos no controlables para la organización.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas y a la vez son positivas y que deberían ser aprovechadas una vez identificadas en el análisis. Existen empresas que estando dentro de una línea de negocio no conocen el abanico de oportunidades que pueden obtener dentro de un marco externo. Por ello es importante que la empresa conozca su entorno externo y considere tales oportunidades como ventajas en el negocio. Algunas de las preguntas que pueden responderse en este componente son:

¿Cuáles son las tendencias marcadas en el sector respecto al negocio?
¿Existe alguna posibilidad de crecimiento del negocio dentro del sector?
¿Cuáles son los cambios tecnológicos y de aprovechamiento en el mercado?
¿Cuáles son los cambios positivos en las legislaciones del país para motivar a mejorar en el negocio? ¿Cuáles son los elementos importantes en el estilo de vida de los estratos sociales para generar una oferta en el mercado?

El otro aspecto del entorno externo son las amenazas que están siempre latentes en todo negocio como señales de riesgo y desventajas de la empresa. Son situaciones negativas externas a la empresa. Generalmente es necesario diseñar una estrategia para poder sobrellevar este tipo de situaciones. Algunas de las preguntas que se deben hacer en el análisis de las amenazas para la empresa son:

¿Qué está realizando la competencia? ¿Cuáles son los mayores obstáculos a los cuales la empresa se enfrenta? ¿Existen problemas de recursos de capital para el sostenimiento del negocio? ¿Pueden estos elementos externos en algún momento impedir la actividad normal del negocio?

En la figura 5 podemos observar cómo es la estructura del método FODA de acuerdo a los elementos que lo componen y de su distribución entre los factores internos como los factores externos.

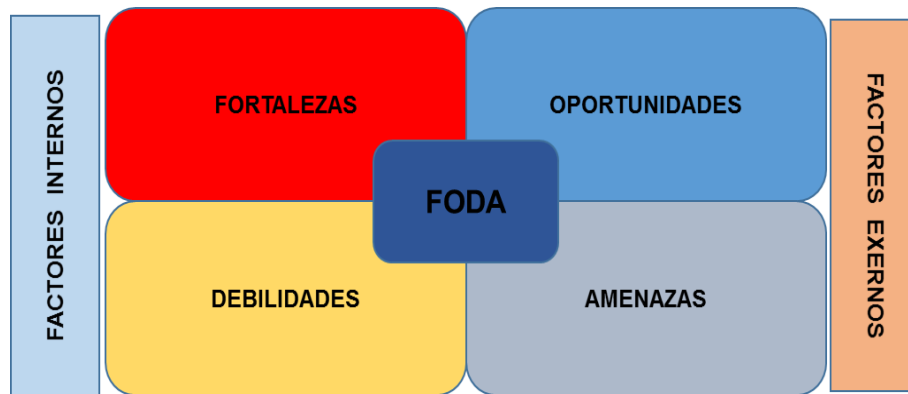


Figura 5. Método FODA

1.15.1 Procedimiento para elaborar un análisis FODA

Existen procedimientos diversos para poder elaborar un correcto análisis de FODA, sin embargo, hemos establecido el siguiente orden para poder tener una mejor idea de la ejecución de este método tan importante para el análisis estratégico de las organizaciones. “El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que permite evaluar y conocer las condiciones reales de operación de una empresa identificando los elementos implicados en el negocio, para proponer las diversas acciones para beneficio de la organización”, (Hill, 2000).

El procedimiento que se establece debe considerar los siguientes pasos:

1. Identificar los diversos criterios para el análisis
2. Establecer las situaciones reales implícitas en las variables internas y externas del análisis.
3. Asignar mediante una ponderación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar la matriz.
4. Calcular los resultados de la ponderación para obtener los resultados.
5. Determinar el balance estratégico.
6. Graficar y analizar los resultados obtenidos
7. Generar las conclusiones del estudio en la organización.

Como se ha mostrado el análisis FODA implica mucha importancia para elaborar la estrategia global y departamental de una organización y que deben ir vinculados a la misión y visión de la empresa conjuntamente con sus objetivos. La planificación estratégica es el siguiente paso para la

obtención de logros positivos para la empresa. La planificación estratégica es la recopilación de todas las líneas de acción que serán parte de los nuevos objetivos estratégicos para la consecución de las metas propuestas de la empresa.

Además de ello es determinante que la planificación sea bien ejecutada a través de todas las áreas involucradas en la mejora. Muchas veces la ser mal implementadas las estrategias los resultados no son los esperados, por ello debe existir un seguimiento y supervisión para que la empresa logra alcanzar los objetivos deseados de la estrategia. En la figura 6 podemos observar la estructura de las generalidades de la evaluación estratégica del FODA.

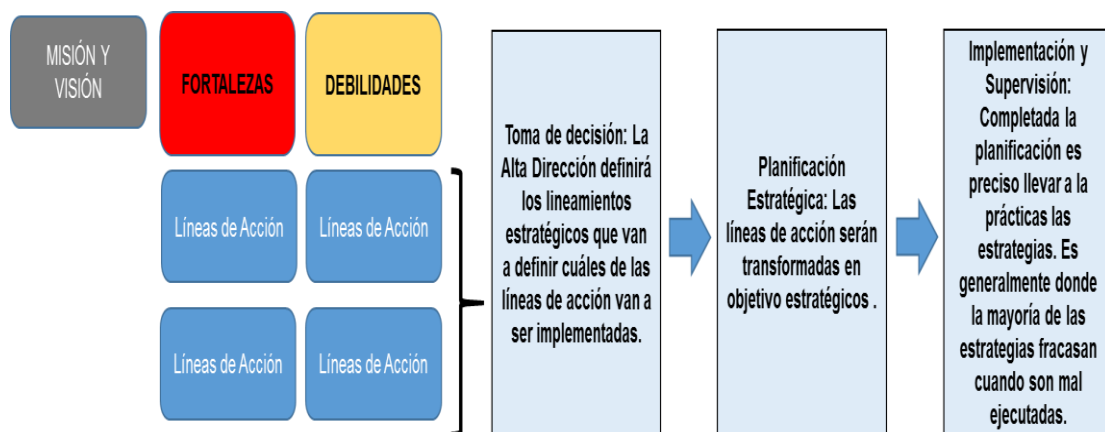


Figura 6. Generalidades de la evaluación estratégica en el análisis FODA.

1.16 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para hablar de planificación estratégica es importante determinar algunos conceptos claves para poder comprender en su totalidad dicho término. La planificación estratégica nace en el siglo IV A.C. de Sun Tzu, quien es el más antiguo de los estrategas modernos, el cual él mismo desconocía en realidad su definición convencional y se centraba en la estrategia ofensiva, influenciado en la estrategia militar a través de los años.

Aunque existen diversos conceptos a través de la historia, los antecedentes son una prueba representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Por ejemplo, en la historia cuando Aníbal planeaba

conquistar Roma primeramente dio inicio en la definición de su reino, consecuentemente analizó el entorno de su situación, hizo la formulación de estrategias y empezó a combinar sus propios recursos para establecer los proyectos, las tácticas y los objetivos a alcanzar. Es el mismo proceso que hoy en día se sigue cuando se analiza una organización y se desea generar una mejora en sus procesos en base a la estrategia.

Durante la época de los años 70's en el crecimiento industrial, las empresas crean conceptos como la formulación de políticas y de estrategia global, los cuales fueron desarrollados para enfrentar los diversos cambios en el ambiente externo, posteriores a combates comerciales y luchas por territorios de la industria. La planificación, la organización y el control son los mecanismos de la dirección de la empresa. Se debe velar por las actividades y ejecuciones luego de determinar las políticas empresariales de una organización, y son los administradores responsables de dicha tarea conjuntamente con la dirección de la organización.

“La planificación estratégica debe ser de vital importancia para las empresas, puesto que de sus objetivos, mecanismos, se sintetiza el camino que la organización debe seguir para alcanzar las metas fijadas, que pueden traducirse en rendimiento económico, en mejoramiento de procesos, o desarrollo humano y tecnológico”, (Friedman, 2007).

Planificar significa un orden según el cual deben realizarse determinadas tareas, o es el hecho de orientar a las personas de la organización a cumplir con ese orden establecido en la política empresarial. La planificación como herramienta de dirección depende mucho más de la armonía de su planificación que de su misma amplitud. Existen empresas que cuidan los detalles para que los trabajadores cumplan al pie de la letra las políticas de planificación y de la estrategia. Sin embargo, existen también otras empresas que exigen a sus empleados el cumplimiento de la estrategia global, indicando las directrices respectivas y las limitantes para que puedan desenvolverse en sus respectivas funciones dentro de la empresa.

1.16.1 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene suma importancia en la vida de las organizaciones. “La planificación estratégica es el arte de formular y analizar decisiones funcionales que proyecten a la empresa a conocer la razón de su existencia y alcanzar los objetivos por la cual existe”, (Goldstein, 2009). El objetivo de la planificación estratégica es conocer la situación de la empresa y su ritmo de desempeño. La planificación estratégica define los siguientes parámetros:

- Establece un análisis sistemático y detallado del entorno interno y externo de la empresa minimizando debilidades y amenazas, y potencializando las fortalezas y las oportunidades del negocio.
- Brinda a la dirección de la empresa el control de la misma para poder realizar cambios imprevistos ante determinada situación del sector donde opera.
- Permite definir la misión, visión y los objetivos empresariales realizando esfuerzos coordinados y a través de una dirección precisa del negocio.
- Una vez elaborado permite tener ventajas competitivas frente a otras empresas que no establecen sus directrices en el negocio.
- Otorga competitividad en el mercado del negocio y apoya al posicionamiento dentro de la industria.
- Brinda un poder de anticipación y a la reacción oportuna para los cambios constantes del mercado del negocio permitiendo corregir sobre la marcha.
- Las decisiones se basan en planes tomadas en base a hechos reales mas no emociones ni susceptibilidades.
- Ayuda a la evaluación de los logros obtenidos para replantear los objetivos encaminados a buscar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La planificación estratégica trata sobre decisiones de efectos duraderos y poco reversibles. Generalmente es una planificación de largo plazo. Cuantas más funciones y actividades de una organización sean afectadas por un plan más estratégico será el mismo.

Se refiere tanto como a los objetivos y a la selección de los medios para alcanzarlos. La planificación estratégica aparece ligada a la toma de decisiones de las cuales la empresa puede transcribirla en tres dimensiones:

- Amplitud de la planificación
- Grado de agregación de las variables de planificación
- Secuencia temporal en que se suscita la planificación

1.16.2 Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica es una técnica que busca alternativas para que conduzcan a las empresas al camino de los objetivos deseados. Se puede sostener que un ambiente empresarial lo verdaderamente importante es un adecuado planteamiento estratégico porque de nada sirve un excelente sistema de producción o de distribución sino se ha acertado en la elección estratégica de productos y mercados.

“Los aspectos claves para considerar el desarrollo de una empresa es enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar en toda medida un proceso realista acorde a las situaciones existentes”, (Fred R., 2003).

Las etapas para la planificación estratégica pueden variar de acuerdo al sector y del tamaño y características de las empresas. Se requieren mayores esfuerzos cuando existen más componentes en el desarrollo de la planificación desde la dirección hasta el último escalafón de la escala jerárquica. Sin embargo, los siguientes pasos son considerados una estructura óptima de análisis para obtener una adecuada planificación estratégica y ayudan a mantener un patrón de dirección en la empresa:

1. Definición de la visión. ¿Qué aspiramos ser desde ahora hacia al futuro?
2. Formulación de la Misión. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
3. Análisis de la situación actual del entorno interno y externo con la herramienta FODA.
4. Análisis de la formulación de las metas y objetivos estratégicos.

Implementación de las estrategias. Elaboración de los planes de acción

5. Ejecución de la planificación estratégica

6. Control y Evaluación.

La planificación estratégica debe ser comprendida como un conjunto de procesos participativos que no va a terminar de resolver incertidumbres pero generará el conocimiento profundo de las actividades a ejecutar para lograr los objetivos deseados de la organización. Ayudará a trazar una línea de propósitos para poder obtener resultados positivos. Debe comprometer a todos los miembros de la organización, ya que de ello dependerá el grado de compromiso, convicción y esfuerzo para lograr lo planificado en las estrategias. En la figura 7 podemos observar el proceso de planificación estratégica que generalmente siguen las empresas dentro de una línea negocio en el mercado.



Figura 7. Proceso de planificación estratégica

1.16.3 Tipos de planes en una organización

Los directivos de una empresa u organización deben contar con la formulación y estructura de planes para saber cómo ordenar y trabajar con su personal. Al no tener un plan de trabajo o estrategia implementada en un departamento no se puede dirigir con seguridad a los demás y menos aún dirigidos al alcance de las metas de la empresa.

Los planes son el resultado de las etapas de planeación y análisis, y son esquemas y diseños detallados para las actividades necesarias para poder cumplir con las tareas asignadas. Los planes más conocidos y utilizados en el ámbito empresarial son:

Planes estratégicos

Establecen lineamientos generales en la planeación de la dirección y sirven de base a los demás planes entre ellos los planes tácticos y los planes operativos. Generalmente son diseñados por los miembros de mayor jerarquía en la empresa y su función es la de dirigir, determinar y utilizar los medios necesarios para poder obtener logros en base a los objetivos trazados. Los planes estratégicos son en su categoría planes a largo plazo.

Planes tácticos o funcionales

Se refieren a planes más específicos y detallados a ciertas áreas y departamentos de la empresa. En su mayoría se subordinan a los planes estratégicos. Son realizados y coordinados por los mandos medios en las organizaciones con la finalidad de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos son generalmente elaborados para ser logrados en un mediano plazo.

Planes operativos

Son planes que van ligados a los planes tácticos o funcionales y que consisten en actividades específicas y que son ejecutados por los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son en su mayoría a corto plazo y se enfocan en las unidades de acción en que se dividen las diferentes áreas de una organización.

1.17 BENCHMARKING

El *benchmarking* es una actividad de apoyo que proporciona un mayor grado de detalle al análisis estratégico, y mayor cantidad de información para la elección y formulación de las estrategias adecuadas. La metodología de *benchmarking*, en ningún caso reemplaza a la planificación estratégica que ha de efectuar la empresa, aplicada está dentro del contexto más amplio, y desde

la perspectiva moderna en que hoy día se utiliza, es decir en el ámbito de un proceso de dirección estratégica.

Se puede utilizar el *benchmarking* para determinar que estrategias tienen más posibilidades de éxito, a partir del estudio de como realizan sus actividades aquellas empresas u organizaciones con más logros en las mismas. En los negocios las estrategias pueden ser comparadas con otras estrategias de otras organizaciones y generalmente llegan a la misma consecución aunque depende mucho del tamaño, tiempo y recursos de las empresas para lograr los mismos resultados de la competencia.

“Impulsar a los directivos a mirar fuera de sus organizaciones, a sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase, y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer a su propia organización. Un enfoque externo en la búsqueda de mejoras puede ayudar a las organizaciones a realizar saltos cuantitativos en su actuación, en lugar de mejoras graduales”, (Boxwell, 2004).

El *benchmarking* trata de dinamizar aún más el proceso de mejora permanente que toda empresa debe seguir, tratando de encontrar ese impulso que facilite el alcance de forma rápida mejores posiciones para uno o varios ítems. Esto implica desde luego un cambio en la cultura de la empresa, que habituada a entornos más domésticos, no poseen una visión global, y ven con recelo algunos de los cambios necesarios. El benchmarking en la empresa u organización turística, puede ser establecido de acuerdo con las siguientes oportunidades:

Benchmarking cooperativo, establecido entre dos empresas (normalmente no competidoras, como parece evidente para asegurar la cooperación) para intercambio de conocimientos de aspectos en que estén interesadas ambas. *Benchmarking* colaborador, en el cual un grupo de empresas se adhieren al proyecto y comparten conocimientos sobre determinadas actividades. “Las empresas esperan de dicha participación una mejora derivada del aprendizaje de determinadas experiencias, y también podríamos agregar la posibilidad de generación de sinergias positivas”, (Fitz-Enz, 2001).

El estudio de evaluación de estrategias mediante metodología de benchmarking, comportaría una serie de etapas tales como:

- Creación del grupo o equipo de Benchmarking.
- Análisis del sector.
- Identificación de las empresas sobresalientes.
- Análisis de las empresas de mayor éxito
- Realización de un estudio comparativo y obtención de conclusiones

En la figura 8 se puede observar el modelo de benchmarking que generalmente es aplicado en diversas empresas de distintas líneas de negocio y en diferentes sectores de la industria.



Figura 8. Proceso de Benchmarking

CAPITULO 2

2.1. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

La investigación científica en sí tiene sus inicios a finales del siglo XIX. El mundo se desarrollaba en diferentes aspectos como la medicina, el transporte, la navegación, la industria y se hacía necesario obtener conceptos más claros de la realidad. Se relacionaron definiciones de conocimiento científico, método científico y la ciencia. La investigación es una disciplina que basada en la ciencia trajo consigo resultados precisos al mundo real. Para poder investigar adecuadamente y bajo normas científicas es importante realizarlo bajo una metodología.

“La metodología científica es una serie de procedimientos racionales que se basan en un método conveniente y que se aplica a determinado objeto de estudio”, (Silverman, 2011). Aplicar un método para lograr una investigación es la mejor forma de abarcar todos los actores involucrados en el patrón de investigación, sin dejar de escapar alguno que pueda ser demasiado trascendente para la consecución de los resultados de la investigación.

La investigación dentro de diferentes campos se orienta hacia los objetivos de conocer y producir conocimiento en relación a fenómenos o situaciones, es decir, explicar, describir las razones y causas de las mismas. La investigación debe responder a diversas preguntas que se plantean en la realidad, descubrir el por qué, el cuándo, y el cómo de las cosas que rodean dicho fenómeno, situación o evento. Aplicando el conocimiento adquirido se pueden responder a las preguntas planteadas en la investigación.

“La metodología es una etapa de los trabajos y proyectos de investigación que un autor utiliza para establecer desde una posición teórica el marco de las técnicas a aplicar para el proceso y que van vinculadas a los pasos del objeto de estudio”, (Berg, 2009). Los procesos de investigación pueden clasificarse en diferentes clases como tenemos la investigación pura o básica y la investigación aplicada.

La investigación pura o básica se centra en encontrar las leyes que determinan el comportamiento de ciertos fenómenos, desea establecer los principios generales de dicho fenómeno. La investigación aplicada trata de responder a preguntas o problemas concretos para que el investigador pueda encontrar soluciones que puedan adaptarse inmediatamente en situaciones específicas. “La metodología es una parte fundamental de las ciencias que atribuye valores reales a las situaciones reales y que establece normas de comportamiento, conducta y acción ante los cambios repentinos de los diversos eventos”, (Patton, 2002). La investigación aplicada se presenta con tres clasificaciones importantes y son las siguientes:

Exploratoria: El investigador en una primera aproximación trata de encontrar condiciones y variables en la que actúa el fenómeno estudiado. Este tipo de investigación se realiza en función del objeto de estudio sin ninguna información inicial o muchas veces hasta nula. No aporta definiciones generales ni definitivas, pero permite establecer hipótesis y ahondar en las variables más relevantes del objeto de estudio. Es ideal que toda investigación empiece con una información exploratoria del caso.

Descriptiva: Se basa en determinar características del fenómeno de estudio respecto a su comportamiento. Identifica las formas y normas de su conducta en diversos estados del mismo. Además desarrolla nuevos planteamientos de formas de investigación para mantener nuevos conceptos de los sucesos o eventos del estudio. No se obtienen explicaciones generales al igual que el estudio exploratorio, sino más bien las descripciones reales de un fenómeno en análisis.

Confirmatoria: Su principal objetivo es confirmar o desconfirmar una aproximación teórica que trata de explicar el porqué del comportamiento de determinado fenómeno. Este tipo de investigación brinda principios generales de explicación. Se basa en verificar las diferentes teorías que van acorde al objeto de estudio y que tratan de explicar el fenómeno, y el investigador debe probar la fortaleza y veracidad de alguna teoría que brinde explicación al mismo. Toda investigación siempre debe empezar con una o varias interrogantes por resolver. El planteamiento de estas preguntas delimita la investigación y determina al objeto de estudio para obtener resultados del mismo. “El problema de investigación se extrae desde una problemática

latente, que puede surgir desde un contexto teórico práctico y ayuda a sintetizar la investigación”, (La Torre, Rincón, & Arnal, 2003).

2.2. METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de los años en el campo de la investigación científica han ido apareciendo diferentes formas de estudiar un fenómeno o evento. Actualmente tenemos que existe aún el dilema de la confrontación entre la metodología cuantitativa vs la metodología cualitativa. Siempre encontraremos que existen autores que están dispuestos a defender que para llegar al conocimiento el mejor camino es la deducción, mientras que para otros autores es la inducción.

Este debate ha sido permanente en el contexto de la educación y las ciencias sociales. Todo este debate tiene sus comienzos en las tradiciones epistemológicas, filosóficas y científicas del pensamiento occidental. Sin embargo, este debate le ha permitido al ser humano tener alternativas para ampliar la diversidad metodológica y afinar su actividad investigadora.

“Las principales modalidades de investigación en educación pueden ser analizadas mediante algunos criterios de clasificación como la naturaleza de los objetivos, la investigación estructurada, y el grado de implicación del estudio”, (Moya, 2005). En la figura 9 podemos observar la flexibilidad de las diversas modalidades de investigación en algunos de los cuadrantes. Las investigaciones evaluativas pueden estar repartidas en cualquiera de los cuatro cuadrantes.

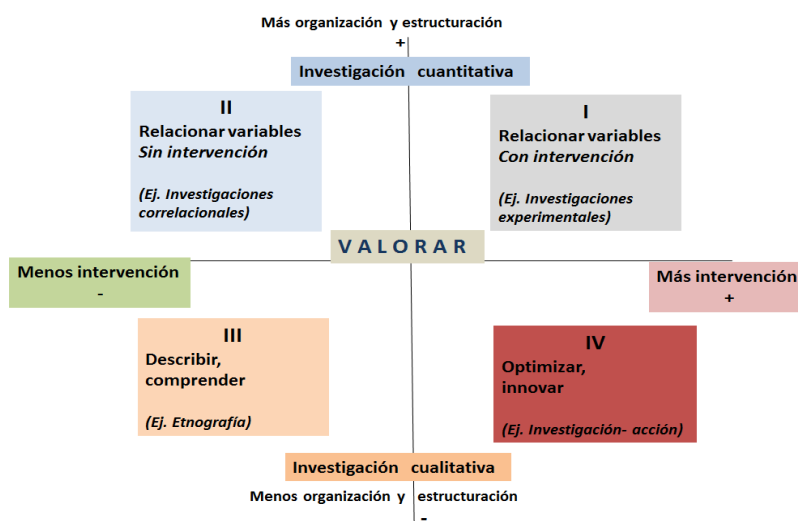


Figura 9. Criterios de clasificación de la investigación

La propuesta cualitativa utiliza palabras como intención, objetivo, entre otras cosas, para destacar su importancia en el desarrollo y comprensión del estudio. Se centra en una única idea o fenómeno. Utiliza verbos en infinitivo como examinar, describir, desarrollar, etc. Proporciona una definición inicial del objeto de estudio sin ser determinante, sugiriendo la estrategia de investigación utilizada. Adicionalmente menciona los participantes en el estudio y comenta en el contexto donde se desarrollará la investigación.

La propuesta cuantitativa también usa palabras como intención, objetivo para establecer el objeto de estudio. Identifica el marco teórico en el cual se centrará el estudio. Establece las variables dependientes e independientes que serán claves a lo largo de la investigación y las ordena en un marco determinado. Implanta la estrategia de investigación a utilizar en el estudio. Se refiere a los implicados en la situación de análisis.

Además de existir la propuesta cuantitativa y la propuesta cualitativa existe una tercera propuesta que se generó a raíz del desarrollo de las metodologías y su mezcla de criterios. Se le denominó propuesto metodológica mixta. Esta propuesta también comienza por palabras claves identificando el propósito y la intención. Se basa en metodologías mixtas tales como transformacional, secuencial o concurrente. Establece características de la formulación de objetivos cualitativos en conjunto con la identificación de las características de objetivos cuantitativos.

La propuesta metodológica mixta supone información adicional sobre opciones específicas como la recolección de datos, tanto cuantitativamente como cualitativamente. Cuando se refiere a objetivos en la investigación se determina bajo distintas taxonomías. Los objetivos pueden ser una directriz para poder llegar a una conclusión específica o tentativa si no se puede determinar la solución a determinada problemática.

Los objetivos pueden ser considerados y fundamentados con la intención de explicar, correlacionar, describir, comprender y solucionar problemas prácticos del mundo real.

Algunas de las opciones metodológicas que se presentan en el marco de la investigación se muestran en la tabla 8:

Tabla 8. Opciones de metodologías en la investigación

METODOLOGÍA		
CUANTITATIVA EMPÍRICO/ANALÍTICA	CUALITATIVA CONSTRUCTIVISTA	CUALITATIVA SOCIOCRÍTICA
EXP POST FACTO	TEORIA FUNDAMENTADA	EVUALUATIVA
CUASIEXPERIMENTAL	ESTUDIO DE CASO	COLABORATIVA
EXPERIMENTAL	HISTORICA	INVESTIGACION CASO
	ETNOGRAFICA	

2.3 METODOLOGÍA CUANTITATIVA

La metodología cuantitativa se basa en un escenario positivista y toma como métodos las perspectivas de las ciencias físico-naturales. El conocimiento parte de un proceso hipotético deductivo, es decir, propuesta de hipótesis, argumentación de teorías, se comprueban las hipótesis mediante el desarrollo de investigación adecuado del tema. Los resultados de la investigación pueden confirmar o refutar la hipótesis. Entre sus enfoques están las de tener una visión tangible, objetiva, positivista. Generaliza resultados mediante pruebas representativas.

Se basa en los principios de evidencia empírica y cuantificación. Para efectuar y controlar las predicciones debe explicar la realidad del tema a investigar. Establece como parámetros la objetividad y fiabilidad. “Los instrumentos, fiables y válidos, para la recolección de información incluye la codificación de los hechos. Este análisis de datos es cuantitativo, deductivo y estadístico, y está enfocado a la confirmación, contraste o negación de la hipótesis”, (Mateo & Vidal, 2000).

2.3.1 Metodologías empírico-analíticas

Dentro la metodología cuantitativa se encuentra las metodologías empírico-analíticas y tenemos las siguientes:

Experimentales: La metodología experimental tiene que ver con la manipulación generalmente intencionada de una o más variables independientes, para saber si éstas influyen en una o más variables dependientes. Es conocida también como metodología experimental auténtica.

Cuasi-Experimentales: Este tipo de metodología también tiene la característica de manipular las variables independientes para determinar su efecto en las variables dependientes. Se nota seriamente reducida su validez interna por la ausencia de uso de grupos no equivalentes, es decir, no asignados de forma aleatoria y tiene una dificultad de examinar todas las variables en contexto reales. Sin embargo, es preciso señalar que como se mueve en situaciones reales, su validez externa sea superior a las propuestas netamente experimentales.

Ex-post-facto (no experimental): En esta metodología no se tiene control sobre las variables independientes, debido a que definitivamente no se puede manipular las mismas o el fenómeno estudiado ya hubiera acontecido anteriormente. No se puede asignar de forma aleatoria a los participantes. “Las metodologías más utilizadas en el ámbito educativo son las metodologías ex-post-facto porque brindan técnicas para analizar las relaciones, determinar la realidad, simplificar, categorizar, y organizar las variables que corresponden al objeto de estudio”, (Mateo J. , 2000)

El diseño de investigación es la estrategia proyectada para obtener respuestas a los objetivos del estudio, y validar o rechazar hipótesis de la problemática de estudio definida. “El problema de la investigación determina el marco de referencia para el análisis de las relaciones entre las variables, estableciendo cuáles son las observaciones a realizar, de qué manera hacerlas, y como presentar las formulaciones cuantitativas de dichas observaciones”, (Albert, 2007).

2.3.2 Técnicas de recolección de datos

La recolección de información se da luego de determinar el problema de investigación, la hipótesis, el diseño de la investigación y la muestra seleccionada. Entre las técnicas de obtención de los datos tenemos los instrumentos como el test, escalas, pruebas objetivas, observación sistemática, cuestionarios. Las estrategias a implementar para cada uno de ellos son las entrevistas, análisis documental, observación del participante, historias de vida, autobiografías.

Generalmente las técnicas son estilos de recoger información mientras que los instrumentos son herramientas definidas de cada técnica. “Las estrategias son técnicas de investigación que encierran el desenvolvimiento del investigador, determinando el acercamiento del investigador y el investigado, para poder generar un relación cálida y flexible para obtener los mejores resultados de la investigación”, (Rincón, 2000).

2.3.3 Análisis de datos en la metodología cuantitativa

Luego de la recolección de datos y una vez que tenemos definido el marco de la investigación esta metodología proporciona maneras para cuantificar y analizar la información en base a estadística. La información estadística es muy importante para obtener las variables de estudio que pueden ser dependientes o independientes. Su comportamiento e influencia con los métodos utilizados nos proporcionan los resultados para poder configurar determinada situación y emitir los criterios necesarios para darle una realidad certera al fenómeno de estudio. En la figura 10 podemos observar las diferentes formas y los mecanismos para analizar los datos de una investigación a nivel estadístico.

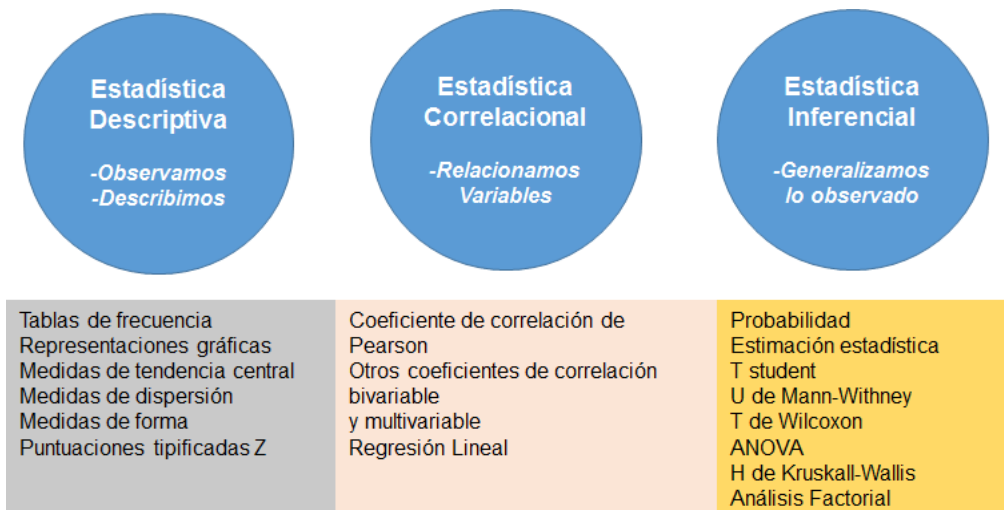


Figura 10. Tipos de investigación estadísticos

2.4 METODOLOGÍA CUALITATIVA

Después de la sociología y de la antropología cultural a inicios del siglo XX, se presentan las metodologías cualitativas, que están orientadas a la interpretación de los diversos fenómenos humanos. Consiste en un conjunto de prácticas que hacen al mundo más visible y comprendido. Esta actividad posicional al observado dentro del contexto del mundo. “Los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural, tratando de dar sentido a las cosas y fenómenos en función de los significados que las personas involucradas le dan al mundo”, (Denzin & Lincoln, 2005)

Las metodologías cualitativas se basan en la comprensión de situaciones particulares y únicas. Tales planteamientos provienen de resultados epistemológicos como la fenomenología y la hermenéutica. La metodología cualitativa como método de constructivismo genera una visión razonada y muy amplia a los diferentes detalles en el ámbito cultural y escenarios individuales y colectivos en su entorno.

Estudia fenómenos sociales como por ejemplo el uso de las tecnologías, el fracaso o éxito escolar en un centro de estudios determinado, la educación familiar, el racismo en diferentes naciones, las relaciones inter personales, y así un sinnúmero de situaciones. Los principales perfiles de una investigación cualitativa son: es fundamentalmente interpretativa, el que genera la investigación delimita y le da un contexto a la investigación, y utiliza criterios en base a una complejidad manejable y simultánea.

2.4.1 Los métodos de la investigación cualitativa

Cuando se trata de la investigación cualitativa y se debe entrar en los escenarios exploratorios, el investigador constantemente debe realizar aproximaciones y validar los diversos escenarios más convenientes para sobrellevar su trabajo. Los métodos de la investigación cualitativa encierran algunas similitudes y tienen muchos aspectos en común como la técnica de recolección de datos, técnicas de muestreo, análisis cualitativo de los datos, no obstante difieren de la finalidad que desean de la investigación.

El investigador va construyendo el o los escenarios y va comprendiendo el fenómeno de estudio, desde la óptica de los involucrados en el escenario, y así va teniendo un mayor criterio de lo observado y analizado en el contexto de la investigación cualitativa. En la tabla 9 se muestran los métodos de investigación cualitativa más utilizados.

Tabla 9. Metodologías cualitativas

MÉTODO	OBJETIVO
TEORÍA FUNDAMENTADA	EXPLICAR LA REALIDAD
ESTUDIO DE CASO	COMPRESION Y TOMA DE DECISIONES
INVESTIGACION ACCION	DESARROLLAR, MEJORAR Y CAMBIAR
ETNOGRAFIA	COMPRESION DEL ESCENARIO
BASADA EN DISEÑO	GENERAR UN DISEÑO Y EXPLORACION, INNOVAR

Método etnográfico

El método etnográfico se centra en brindar una comprensión clara de las diversas perspectivas de grupos y personas. Este método no persigue la verdad de un modo clásico, ni tampoco la moralidad de un cierto fenómeno humano.

Sus principales características son el concepto holístico que descubre los fenómenos globalmente en sus contextos naturales, utiliza la vía inductiva en base a evidencias para determinar sus teorías, un carácter fenomenológico que estudia los significados desde el punto de vista de los agentes sociales, y son libres de juicios de valor puesto que el etnógrafo evita emitir juicios sobre las observaciones realizadas.

“Los rasgos de la investigación cualitativa no son exclusivos a pesar de estar contextualizados hacia un escenario para obtener observaciones dentro de una perspectiva más amplia”, (Arnal, 2000).

Para la investigación etnográfica existen seis fases: fase exploratoria y de reflexión, fase de planificación, fase de entrada al escenario, fase de recolección y análisis de la información, fase de retiro del escenario, y fase de elaboración del informe de investigación.

Estudio de caso

El estudio de caso puede ser abordado desde diversos frentes con herramientas analíticas, culturales, holísticas, y hasta con metodologías mixtas. Su interés es un caso determinado y particular, o de varios casos si el estudio es de casos múltiples. Algunos estudiosos de las metodologías cualitativas indican que este tipo de investigación es menospreciada comparado con otros que encaminados a la generalización de resultados. “El estudio de casos es considerado como una estrategia para el diseño de investigaciones y no tanto un método en sí, que tiene como finalidad abordar escenarios de estudio que generen resultados de dicho contexto”, (Rodríguez, Gil, & García, 1999).

El estudio de caso es una serie de procedimientos dentro de un proceso que requiere de indagación, y que se basa en el examen detallado, sistemático y comprehensivo, y a profundidad del caso objeto de análisis. Existen tres tipos de casos: estudio de caso intrínseco, estudio de caso instrumental, y estudio de caso múltiple o colectivo.

Intrínseco: Se desarrolla porque se desea una mejor comprensión de determinada situación. No opta por un caso en concreto porque el mismo vaya a representar, sino porque se representa a sí mismo.

Instrumental: Este tipo de estudio de caso se da cuando se evalúa un caso en particular, para obtener información de un tema, o tratar de reformular una generalización. El caso adopta un papel secundario y su utilidad reside en la aportación de datos para entender otro fenómeno.

Caso múltiple: Es un grupo o conjunto de casos que se estudian para investigar un determinado fenómeno, población o condición general. No es necesario saber si cada caso tiene una característica en común, es un estudio instrumental extendido a varios casos.

Teoría fundamentada

Tiene sus inicios en el interaccionismo simbólico. El factor primordial de la teoría fundamentada respecto a otro método es principalmente su interés en la generación de teorías que expliquen, desarrollen y confirmen los fenómenos

sociales objeto de estudio. “La teoría fundamentada es una metodología cualitativa que permite desarrollar una teoría basada en la recolección y análisis de datos y que se desarrolla durante la misma investigación llevándose a cabo mediante la continua interpelación de estas dos fases de la investigación”, (Strauss & Corbin, 1994).

La metodología de la teoría fundamentada hace que la recolección de datos y el análisis de los mismos sean de manera interactiva y simultánea. Según Charmaz (2005), la describe como una metodología que enfoca el estudio del fenómeno más que los métodos para abordarlo, y que presta más atención a las realidades empíricas. Considera que los investigadores no son imparciales, y que aquello que puedan percibir dependerá de su marco de referencia.

La investigación-acción

Su inventor fue el psicólogo social Kurt Lewin que se inscribe dentro del pensamiento socio crítico. La principal finalidad de la metodología cualitativa investigación – acción es la transformación de la realidad centrándose más bien en la transformación social. Se enfoca en la solución de problemas que va desde la actividad reflexiva hasta la ejecución transformadora.

Dentro de esta metodología hay un proceso permanente de la investigación, acción y formación. Generalmente hay un acercamiento básico a la realidad donde se vincula el conocimiento del entorno y la ejecución de la transformación. El objetivo de esta metodología es el cambio de los contextos hacia un nuevo concepto de la realidad.

La metodología de la investigación-acción tiene las características de ser participativa, colaborativa, emancipadora, reflexiva, crítica, y transformadora que desarrolla teoría y práctica mediante un razonamiento crítico sobre los objetos de estudios y sus consecuencias.

Investigación basada en diseño

Esta metodología se inicia en la última década del siglo XX. Surge de la necesidad de esquemas metodológicos que abarcaran investigación, diseño e

innovación, dando lugar a la investigación basada en diseño. Según Bell (2004), se centra en el diseño y exploración de todo tipo de innovaciones educativas, a nivel didáctico y organizativo, y contribuye a una mejor comprensión de la naturaleza y condiciones del aprendizaje.

La metodología basada en diseño se inicia con un plan general y materiales no necesariamente establecidos al principio. Se va adaptando de acuerdo a la dinámica y el contexto de la investigación. Se realiza en contextos reales con la finalidad de evitar distorsiones propias de los experimentos de laboratorio. Su objetivo es la mejora del diseño implementado y la generación de pautas para lograr la transformación y alcanzar la innovación.

2.5 METODOLOGIAS DE ESTUDIO UTILIZADAS EN TESIS DIVERSAS

Las metodologías cuantitativas y cualitativas son la base para implementar las estrategias en el desarrollo de una investigación. Veremos a continuación cuatro tesis de grado realizadas con las metodologías de estudio. El tema principal será la planificación estratégica para el mejoramiento de ciertas situaciones en diferentes campos.

2.5.1 Estudio de la empresa AICA

“La planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite proyectarse hacia el futuro, desde la premisa que nada sucede al azar, sino a través de maniobras estratégicas para obtener resultados optimistas y confiables para el mejoramiento del objeto de estudio”, (Araque Salazar & Cruz Vinuesa, 2014). Para la obtención de su maestría en planificación y dirección estratégica, Araque y Cruz, tomaron como objeto de estudio a la empresa AICA, importadora y comercializadora de productos agropecuarios con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. Además con puntos de ventas en lugares como Riobamba, Machachi, Cayambe y San Gabriel.

Su estudio se basó en conocer a profundidad el negocio de AICA, de los sectores agropecuarios y bienes raíces, debido a factores cambiantes como las políticas de importaciones, nuevos impuestos a la tierra, y retos de un mercado cada día más globalizado. Su propósito fue a través de este estudio implementar nuevas estrategias coordinadas a lo largo de todas las áreas

involucradas para obtener como producto final los mejores resultados estratégicos.

Para ello usaron una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, ya que primeramente se enfocaron en la percepción del micro entorno de la empresa. Y luego en el macro entorno del negocio. La metodología cualitativa fue constructivista adaptando el análisis de caso. Estudiar detenidamente a la empresa AICA para conocer su situación actual y luego poder tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa a través de un plan estratégico. El tipo de estudio de caso fue desde una perspectiva intrínseca, ya que los elementos de estudio y las herramientas para mejorar la situación estaban dentro del micro entorno.

Adicionalmente luego de la exploración y el estudio descriptivo, se realizó un análisis correlacional donde se vincularon las variables de planificación estratégica con la gestión de procesos en un tablero de mando y control.

2.5.2 Competitividad para la empresa KAWA Motors

“La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que realiza mejoras en los procesos, es importante que los directivos definan la misión de la empresa para que vaya acorde a sus actividades y que las organizaciones funcionen mejor”, (Barreiros Carrera, 2012).

En su tesis para el grado de ingeniera en administración de empresas Adriana Barreiros señala a la planificación estratégica como el éxito para la iniciativa, el poder de anticipación, y la reacción oportuna al cambio. Su estudio se basa en promover la competitividad de la empresa KAWA Motors. Esta empresa está dedicada a la compra, distribución y venta de vehículos y unidades motorizadas de la marca Kawasaki. Su sede es la ciudad de Quito y tiene ya 10 años en el mercado y vende desde una amplia gama de motos y cuadrones hasta motos de agua.

La problemática de la investigación se basa en que las ventas y los procesos no han sido los adecuados para poder obtener mejores resultados

dentro la competencia local. La metodología empleada en la investigación fue cualitativa. El mecanismo constructivista apoyó en tener un mejor concepto del entorno de estudio, tanto interno como externo.

El método etnográfico que se utilizó ayudó a la comprensión de criterios de otros grupos o personas para tener un conocimiento profundo acerca de la empresa en el mercado. Tanto de clientes de la empresa como clientes que tenían gustos y preferencias con otras empresas similares. La fase de entrada en el escenario fueron las entrevistas y encuestas realizadas en la ciudad de origen para enfocar la situación de competitividad del negocio. Esto proporcionó los puntos de vistas y la recolección de datos que serviría para implementar una estrategia dentro de la empresa y que mediante la planificación como herramienta para el mejoramiento del negocio soporte los diferentes canales de venta y de los procesos que a través del estudio se iban a establecer para ganar posicionamiento en el mercado de la venta y distribución de motos de la empresa KAWA Motors.

2.5.3 Plan estratégico para mejorar las ventas de la empresa MIZPA S.A.

La empresa MIZPA S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de tableros de madera. Su sede está en la ciudad de Guayaquil y es parte de la cadena de Novocentros del grupo Pelíkano. Su línea de negocio radica principalmente en tableros de aglomerado (MDP), siendo el grupo Pelíkano el principal productor de este tipo de tableros.

Las ventas en la empresa MIZPA S.A. estaban bajando considerablemente, y se podía apreciar los resultados en los presupuestos que no eran alcanzados por la fuerza de ventas. Para ello se necesitó de la implementación de estrategias para el mejoramiento de la situación. “El conocimiento adecuado de la planificación estratégica y la herramienta del marketing proporciona ventajas a las empresas en cuanto al manejo de los recursos comerciales y financieros dentro de un mercado competitivo”, (Colmont & Landaburu, 2014).

La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa. Se basaron en la metodología cualitativa con la estrategia del estudio de caso. Dado que se

centra en la problemática de la disminución de ventas y la poca participación de la empresa en el mercado, se generó la recolección de datos externamente para conocer la situación de la empresa. Se obtuvieron datos acerca del comportamiento del consumidor y así poder enfocar sus principales prioridades para poder implementar una estrategia dentro MIZPA S.A.

El estudio de caso fue instrumental puesto que se necesitaba comprender tanto el comportamiento de los consumidores como el comportamiento de la industria. Por ello las encuestas adoptaron dos frentes: los consumidores finales y los profesionales de construcción como ingenieros civiles y arquitectos que manejan proyectos grandes dentro de la industria. Las encuestas fueron cerradas para evitar percepciones personales, sino más bien recolectar datos que permitan un mejor análisis del comportamiento de la línea de negocio.

Luego del estudio la empresa MIZPA S.A. tuvo un mejor conocimiento a profundidad de su entorno industrial. Aplicó ciertas políticas de ventas innovadoras como el mejoramiento de la línea de distribución dirigida a grandes clientes y evitar recurrencias en los procesos.

2.5.4 Diseño de un plan estratégico para la Constructora Rodríguez.

La constructora Rodríguez es una empresa privada y cuyo objeto social es la construcción, compra y venta de bienes inmuebles. Creada en el año 2011 y con sede en Quito tuvo cierto crecimiento lento en los últimos tres años debido a una serie de factores externos que han repercutido en su desarrollo empresarial. Su principal proyecto es la construcción y comercialización de viviendas en el Valle de los Chillos, Amaguaña, y terrenos en las localidades de El Coca y Loja.

“La problemática principal de la constructora Rodríguez es su falta de orientación estratégica organizacional que no ha permitido que la empresa establezca una directriz para el crecimiento financiero en los últimos años”, (Polo, 2014). Algunas de las causas eran factores de comunicación de la empresa, información relevante en proyectos de construcción, potenciales compradores que no eran gestionados.

El objetivo de la investigación era lograr que en base a un estudio del entorno de la industria, la constructora Rodríguez pueda desarrollarse mejor en un mercado tan competitivo como es el de la construcción. El estudio se desarrolló en base a un análisis situacional de la empresa partiendo desde su cultura organizacional y su marco de referencia en el negocio.

La metodología que se utilizó fue cualitativa, fue un estudio de caso, dentro del tipo intrínseco. Se estableció mediante recolección de datos de la propia empresa y su organización en las diferentes áreas tener un marco de referencia de la empresa.

Se gestionaron diagnósticos a los diversos tipos de trabajo en las áreas. Se implementaron hitos y fases del proceso de mejoramiento desde la nueva filosofía corporativa hasta establecer un direccionamiento estratégico por cada área. Entre las fases operativas constaron el plan de acción, un diseño de sistemas de evaluación y la implementación del plan estratégico por cada una de las áreas con el fin corporativo.

La aplicación del plan implicaba mantener las ventajas competitivas y el rediseño de los procedimientos que proyectaban mejores resultados para la empresa.

2.6 COMPARACION DE METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.

Una vez que hemos revisado las tesis anteriores y sus metodologías correspondientes, podemos inferir que cada una de ellas tuvo inicialmente una problemática a resolver. El planteamiento de un problema que requería de una investigación previa para obtener conocimiento profundo de la situación tanto en entornos internos como externos al objeto de estudio.

La empresa Pikeros, operador de turismo, con sede en la ciudad de Guayaquil, requiere actualmente de un estudio interno respecto a los procedimientos de ventas y su marco de eficiencia tanto para el mejoramiento de los ingresos financieros como para la sostenibilidad del negocio.

Adicionalmente se evalúa también que su macro entorno sea analizado para constatar el comportamiento de la industria actual del turismo y de los diversos agentes que conforman el sector. La metodología a utilizar para este caso es la cualitativa, mediante un procedimiento exploratorio y bajo un proceso inductivo que nos lleve a la realidad de la situación de la empresa en sus áreas críticas como son el área de ventas, de marketing y de finanzas.

En base a la estrategia de estudio de caso intrínseco que será la de comprender el funcionamiento actual de dichas áreas y luego tomar decisiones de mejoramiento para lograr resolver la problemática de la empresa.

Generalmente se adoptan mecanismos de entrevista y encuestas a determinados grupos que están involucrados dentro del entorno, para que la recolección de datos sea consistente y poder realizar una evaluación precisa de los procesos de la empresa. De esta manera podemos constatar muchos aspectos de la empresa como lo organizacional y cultural. Además de la capacidad de respuesta de las áreas frente a eventos imprevistos en la industria. Por ello se adopta la metodología que MIZPA S.A. ejecutó en su organización, que sería la más consecuente para afrontar el estudio en la empresa Pikeros, operador de turismo.

CAPITULO 3

El turismo considerado el tercer rubro de ingresos para nuestro país, Ecuador, con alrededor de US\$3.000 millones entre los años 2015 y 2016 también ha sido una fuente de crecimiento para las empresas creadas para dicho fin y que funcionan dentro del sector. Consideradas las entidades encargadas de proveer, difundir y promocionar los diversos lugares turísticos tanto a nivel local como internacional son la primera fuente de conocimiento de los clientes cuando destinan sus ingresos para gestionar viajes familiares, de negocios, o de vacaciones en general.

El trabajo de investigación se refiere también en cierto contexto a la empresa Pikeros, operador de turismo, que opera desde el año 2010 en el mercado turístico y que ha generado prosperidad a sus dueños y colaboradores desde que inició sus operaciones. La investigación establece un apoyo a la empresa para el análisis de la situación actual de la empresa, replantear nuevos objetivos directos con la línea de negocio de los clientes, específicamente en el área de ventas, y determina un plan de acción estratégico de ventas que permita incrementar los ingresos de la empresa. Fortalecer ciertos mecanismos de apoyo en la gestión de mercadeo y mantener un nivel de ventas adecuado para buscar el posicionamiento dentro del sector oferta de paquetes turísticos en el Ecuador.

El principal objetivo de este capítulo es conocer mayormente la empresa dentro de su estructura, procesos, y diversos temas relacionados con el área de ventas. Tener una idea de los manejos que se han venido dando en cuanto a su proyección de presupuestos de ventas y los alcances que han tenido sus acciones.

Se habla de la empresa como tal, sus accionistas y principales colaboradores, las ventas de los últimos tres años, sus principales clientes y sus importantes procesos para la gestión con sus clientes. Además de un análisis FODA, capaz de descubrir las variables determinantes para poder generar un plan correcto de trabajo en el área de ventas que sea un compendio

entre todos los involucrados de la estrategia a implementar en la empresa para obtener mejores rendimientos en los próximos cinco años de actividad.

3.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Pikeros, es un operador de turismo receptivo e interno de Ecuador, registrada como marca de Vacations Travel S.A., empresa asociada a H.D.P. Representaciones S.A., Mayorista de Turismo, que cuenta con 15 años de experiencia en el mercado internacional, esta última liderada por su gerente general Ing. Henry Décker Pita. La empresa fue fundada en el año 2010 por el Ing. Henry Decker Pita y el Lcdo. Juan Carlos Decker Ríos en la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Urdesa.

Actualmente la empresa continúa situada en su lugar de apertura. Inicialmente la empresa llevaba por nombre Vacations Travel Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, pero se optó por dividir la empresa en las marcas Pikeros Tour Operador y Vacations Travel Agencia de viajes para poder brindar un servicio de mejor calidad, más especializado y con canales de comercialización mucho más definidos.

Es una empresa con un un equipo de profesionales altamente calificados, con mucha experiencia en la industria de turismo, dedicados a la atención y servicio en el gerenciamiento de viajes, enfocados en mejorar nuestra eficiencia. Constantemente manejamos procesos de innovación y optimizamos la oferta a la medida de las exigencias de nuestra clientela, lo cual nos permite realizar el viaje a satisfacción de los más exigentes ejecutivos y viajeros de distintas tendencias, nacionales e internacionales.

3.2 VISIÓN

Crear, emprender y gestionar grandes retos que generen un crecimiento exponencial de la compañía para conquistar nuevos mercados y posicionarnos como una corporación de viajes moderna, diversa y satisfacer a nuestra clientela.

3.3. MISIÓN

Potenciar y diversificar la actividad turística tanto a nivel internacional, como nacional, brindando un servicio de calidad, apoyados en la experiencia y conocimiento de quienes hacemos Pikeros, operador de turismo, siendo fieles a nuestros principios y valores.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de Pikeros, operador de turismo, han sido siempre los siguientes:

Responsabilidad

Honestidad

Trabajo en Equipo

Calidad de Productos y Servicio al Cliente

Vanguardia del conocimiento

Innovación tecnológica

3.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura de la empresa de Pikeros, operador de turismo, no es muy compleja. Básicamente tiene un alto directivo que ejerce las funciones de presidente de la empresa, y un gerente general que controla y coordina a los demás responsables de los procesos internos de la empresa.

Existe una jefa de ventas que adicionalmente monitorea y evalúa los requerimientos de clientes que son gestionados por dos coordinadores que hacen la función de ventas y operaciones para el logro de las metas de la empresa.

Cada coordinador debe enfatizar su trabajo en mantener la calidad y efectividad de los servicios y paquetes turísticos que se ofrecen a los clientes. Mantener un seguimiento y tratar de lograr la captación de los mismos para poder definir las ventas de los productos y servicios.

Generalmente cuando existen clientes de alta fidelidad y atención personalizada son atendidos por el jefe directo del departamento y muy frecuentemente por los directivos de alto cargo de la empresa para mantener la confianza y discreción en determinados pedidos que manejan una facturación alta dentro la empresa Pikeros, operador de turismo.

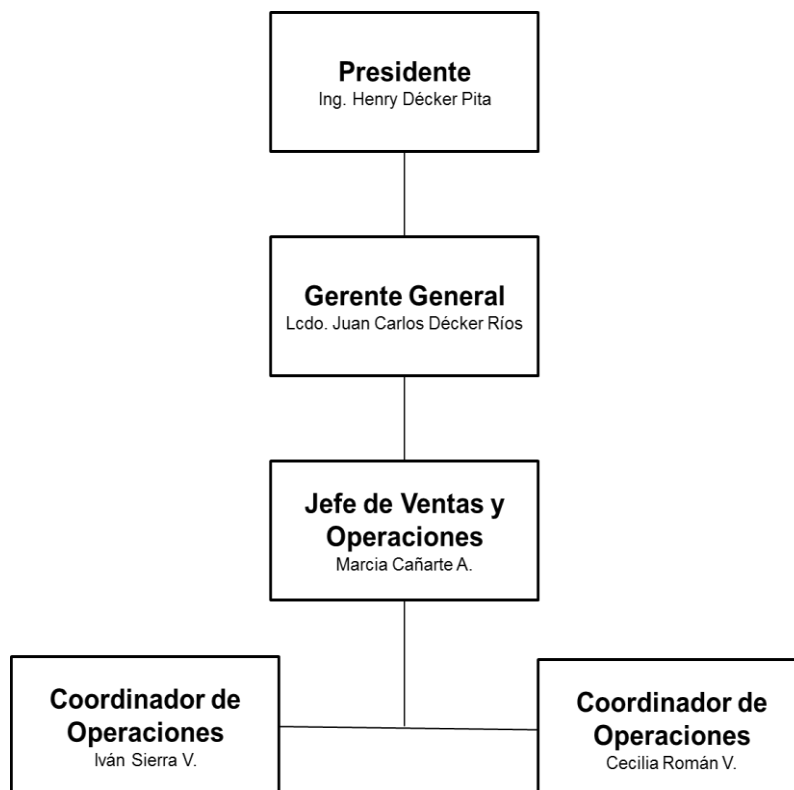


Figura 11. Organigrama de Pikeros, operador de turismo

Fuente: Pikeros, operador de turismo, Departamento de Operaciones

3.6 ÁREAS Y DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Actualmente Pikeros, operador de turismo, presenta una estructura departamental no muy compleja ni extensa. A pesar de tener 7 años en el mercado se ha mantenido en esos niveles jerárquicos por políticas de la empresa y porque su negocio receptor turístico permite mantener esta conformación.

Actualmente la empresa se encuentra dividida en las siguientes áreas:

Área de presidencia que está conformado por el Ing. Henry Décker Pita, presidente de la empresa y uno de los dos socios fundadores de la empresa.

Área de gerencia general ocupada por el Lcdo. Juan Carlos Décker Ríos como gerente general y el segundo de los socios fundadores de la empresa.

Área de Ventas y Operaciones conformada por la Sra. Marcia Cañarte A., como Jefe de Ventas y Operaciones, y los coordinadores de operaciones el Sr. Iván Andrés Sierra Villafuerte y la Srta. Cecilia Román V.

3.7 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Pikeros, operador de turismo, tiene su oficina en el norte de la ciudad de Guayaquil en uno de los sectores comerciales de mayor movimiento de la ciudad. Tanto en Quito como en Cuenca disponemos de sucursales de propiedad del socio mayoritario, mismas que nos prestan la asesoría y logística cuando requerimos la atención de nuestros clientes, sean procedentes o no de esos lugares.

Es un grupo corporativo de empresas asociadas, cada una con su especialidad dentro de la industria de viajes; Pikeros, operador de turismo y H.D.P. Representaciones S.A., mismas que nos permite interactuar entre nosotros para beneficio de nuestros clientes: agentes de viajes, mayoristas, tour operadores de todo el mundo.

Pikeros, operador de turismo cuenta con un departamento de diseño y difusión que nos facilita el acceso directo hacia las agencias de viajes, de Ecuador y Sudamérica, preferencialmente. Pikeros Tour Operador arrienda una oficina en el Edificio Celebrity ubicado en Urdesa Central en Víctor Emilio Estrada 114 y Bálsamos. El edificio Celebrity cuenta con un ascensor y escaleras para la facilidad de acceso de las personas. La oficina de Pikeros Tour Operador cuenta con un espacio de 35 x 35 m² con baño incluido.

3.7.1 Situación de estructura financiera

La participación del paquete accionario al momento de la constitución de la empresa fue de del 50% por parte del Ing. Henry Decker Pita y el 50% por

parte del Lcdo. Juan Carlos Decker, aportando con un capital total de USD \$12,000 como capital social para empezar las actividades en el sector del turismo.

3.8 PRINCIPALES CLIENTES Y CUENTAS DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO

La cartera de clientes de Pikeros, operador de turismo, provienen mayormente de clientes del sector Pymes (pequeñas y medianas empresas) con las cuales mantiene una relación comercial y de confianza hace algunos años y han formado una estabilidad a largo plazo de manera que ha permitido mantenerse a pesar de las múltiples situaciones que han afectado a diferentes estratos sociales y a industrias como la del turismo. Entre las más destacadas puedo mencionar las siguientes en orden de importancia:

1. Vander Viajes
2. National Tours
3. You Travel Agency
4. Sointur
5. Asturiana Travel
6. Euroexpreso
7. Agensitur
8. Buen Trip
9. Contiviajes Samborondón
10. MC Tours

Cada una de estas empresas cumple un papel importante en las actividades de la empresa Pikeros, operador de turismo, puesto que son las entidades con las cuales a más de tener una estable relación comercial y de confianza generan ingresos a la empresa por las diversos programas turísticos que se ofrecen en los procesos de ventas y de coordinación con los clientes.

3.9 DETALLE DEL ÁREA DE LOS PROCESOS DE VENTA DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3.9.1 Cadena de valor

Dentro del proceso de turismo encontramos una serie de pasos que conllevan normas de procedimientos y debe estar ligado a una cadena de valor. En la figura 12 podemos observar las conexiones existentes dentro de la misma.

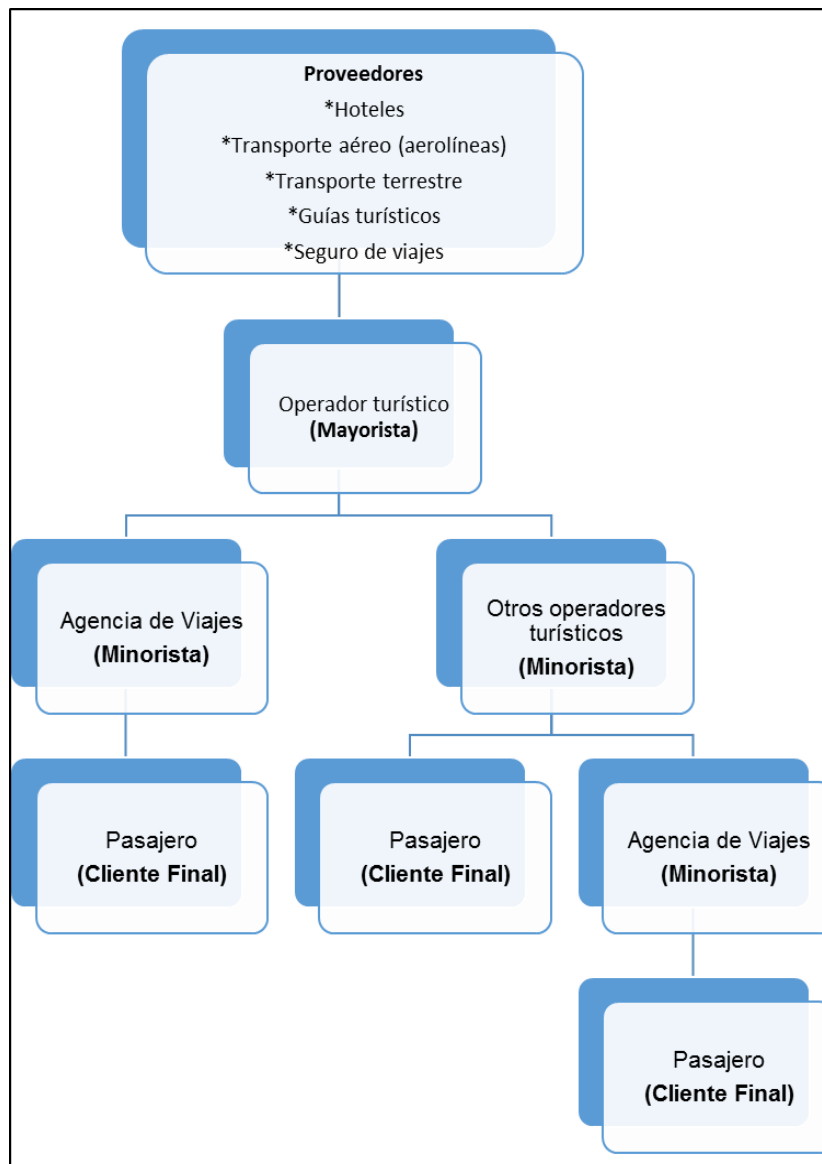


Figura 12. Cadena de valor industria del turismo

Fuente: Pikeros, operador de turismo, Departamento de Operaciones

La cadena de valor empieza desde que el cliente genera una llamada para un servicio turístico. Es imposible apartar este concepto desde el propio cliente puesto que dependiendo del camino que tome dicho requerimiento se va constituyendo el proceso paso a paso de la satisfacción del cliente y de la cadena de valor que se le brinda a tal requerimiento.

Para explicar detenidamente la cadena de valor debemos centrarnos en el cliente final hasta el último hito de la consecución de la petición realizada. Para poder entenderlo la figura 8 nos muestra las conexiones que se dan entre los diferentes actores de la cadena de valor.

3.9.2 Productos, procesos y servicios de la empresa.

Pikeros, operador de turismo, maneja sus procesos de una manera sistemática y en base a los requerimientos que se van presentando por parte de sus clientes. Los procesos han sido creados por sus propios dueños, sin alguna aportación de alguna empresa externa de reingeniería de procesos o establecimiento de fichas de trabajo. Entre los procesos más importantes de la empresa tenemos el proceso para realizar una cotización, y el proceso de confirmación de servicios.

Los productos & servicios de Pikeros, operador de turismo, que ofrecemos dentro de Ecuador se caracterizan por tener una alta calidad a precios competitivos, con una programación condicionada a brindarles una experiencia única, a través de: la aventura, la sorprendente combinación de regiones y lo asombroso de la biodiversidad de Ecuador, enmarcada en la magnificencia de los Andes, lo misterioso de la Selva, los encantos de las playas y costa y, por supuesto, Galápagos, un lugar donde la naturaleza está presente en su máxima expresión.

Los lugares y actividades que ofrecemos son:

1. La Amazonía ecuatoriana,
2. Circuitos en los Andes y la Amazonía,
3. Los Andes , la Amazonía y la Costa combinados,
4. Ruta del Sol , Observación de Ballenas , Montañita , Canoa ,
5. Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja, Baños, y otras ciudades del Ecuador

6. Servicios individualizados y, por supuesto,
7. Galápagos con todas sus islas principales como isla Santa Cruz, isla San Cristóbal e isla Isabela,
8. Haciendas, hoteles, hostales seleccionados cuidadosamente.

Además realizamos las siguientes actividades:

- Manejo de grupos corporativos y de incentivos
- Organización de eventos

Entre los servicios que mayormente satisfacemos a nuestros clientes son:

- Atención al cliente
- Información inmediata de ofertas
- Envío de cotizaciones

Los beneficios adicionales que otorgamos son:

- Servicio de asesoramiento para Agentes de Viajes,
- Servicio de asesoramiento para Mayoristas.
- Servicio de asesoramiento para Tour Operadores.

3.9.3 Proceso para realizar una cotización

Dentro de los procedimientos más relevantes en la empresa Pikeros, operador de turismo, está la directriz de poder otorgar a nuestros clientes una proforma o cotización de acuerdo a sus requerimientos. Esta debe ser realizada de una manera acorde a las políticas de la empresa y enviada lo más sencilla y pronto posible de manera de poder brindar el mejor servicio posible y poder gestionar una venta efectiva.

1. Recepción de cotización vía telefónica, email o WhatsApp.
2. Verificar que esté completa la información indicada en la cotización:
 - a. Destino solicitado.
 - b. Fechas de viaje.
 - c. Cantidad de pasajeros.
 - d. Nacionalidad de pasajeros.
 - e. Tipo de acomodación en hotel.
 - f. Categoría de hotel a cotizar.
 - g. Modalidad de servicios en privado o compartido (si aplica en destino, ya que en algunos destinos suele ser sólo una u otra modalidad).
 - h. Idioma que hablan los pasajeros (en caso de ser extranjeros).
 - i. Email de solicitante (en caso de que sea requerida por WhatsApp o vía telefónica) y teléfono para confirmar la recepción de la cotización y realizar el respectivo seguimiento.
3. En caso de no estar completa la información o requerir algún dato adicional ponerse en contacto con el agente de viaje para solicitar la información al pasajero final y poder realizar así una cotización mucho más precisa.

4. Se procede a cotizar:

Sólo Transportación

- a. Si la cotización requiere boletos aéreos se procede a verificar la disponibilidad y tarifas en el sistema GDS (Global Distribution System) por sus siglas en inglés. En nuestro caso utilizamos el programa SABRE con base en la cantidad de pasajeros, rutas y destinos.
- b. Si la cotización requiere transportación vía terrestre se procede a cotizar con alguna compañía de transporte con base en la cantidad de pasajeros, rutas y destinos.

Sólo hospedaje, desayunos y transportación en destino

- a. Si la cotización requiere solamente hospedaje y transportación aeropuerto-hotel-aeropuerto o desde el lugar de origen hasta el destino y viceversa, se procede a cotizar con el hotel requerido o sugerido, verificando la disponibilidad para las fechas indicadas en el destino. El transporte puede cotizarse según lo indicado anteriormente. El servicio de desayuno es brindado por el hotel.

Paquete completo: hospedaje, alimentación completa, transportación y excursiones en destino

- a. Si la cotización requiere hospedaje, transportación y excursiones en el destino se procederá a cotizar según lo antes mencionado en lo referente al hospedaje y la transportación. En lo que corresponde a excursiones se procederá a cotizar con un guía profesional autorizado que opere en el destino requerido o algún operador que tenga los servicios de transportación y guianza en el destino.
5. Una vez confirmada la disponibilidad y tarifas, se procede a realizar la cotización de tal manera que el precio final sea dado en persona. La comisión generalmente se realiza con una comisión del 22% del cual el 10% es comisionable para el cliente (agencia), el 1% para el agente de *Counter* y el porcentaje restante para la operadora.
6. Una vez la cotización ha sido enviada se procede a contactar al cliente para confirmar haya recibido la cotización, revisarla, verificar que esté todo correcto con lo referente a la información y los precios y tenerla pendiente para hacer el respectivo seguimiento.
7. Realizar el respectivo seguimiento a la cotización enviada.

3.9.4 Proceso de confirmación de servicios

Existe además un procedimiento para la confirmación de servicios que es la parte importante para el cierre de la venta en la empresa Pikeros, operador de turismo.

1. Se procede a revisar la cotización enviada y si está acorde a lo confirmado por el agente de viajes se verifica nuevamente la disponibilidad y precios con base en lo cotizado.
2. Si la disponibilidad ni precios han sufrido cambios al momento de la confirmación se procede a solicitar datos de la empresa para realizar la facturación correspondiente (razón social, RUC, dirección y teléfono). *Si la disponibilidad y precios han sufrido algún cambio se procede a notificar y enviar la re-cotización al agente de viajes para que le haga llegar la nueva información al pasajero y éste acepte los nuevos precios cotizados. Si el pasajero (cliente final) no acepta los precios se procede a verificar opciones*

similares como alternativas o verificar fechas en la que haya disponibilidad para igualar la cotización original.

3. Una vez aceptada la cotización por el pasajero (cliente final), el agente de viaje deberá enviar nombres completos, nacionalidad, número de pasaporte o cédula y fecha de nacimiento de él/los pasajeros que van a realizar el viaje.
4. Se procede a enviar los datos bancarios para que la agencia realice el pago a la operadora turística Pikeros (efectivo, depósito, transferencia o pago con tarjeta de crédito) y así confirmar los servicios.
5. Se procede a realizar un bloqueo con los servicios confirmados en el destino en caso de ser posible.
6. Una vez confirmado el pago a la operadora turística Pikeros se procede a realización la confirmación de los servicios solicitados y pagados a la operadora turística Pikeros.
7. Se procede a realizar un *voucher* de servicios con los servicios que se confirman y que se envía a la agencia de viajes para su revisión y posterior entrega al pasajero.

3.10 DIAGNÓSTICO ÁREA DE VENTAS

Para hablar del área de ventas es importante señalar que existe un personal asignado para las tareas de asesoramiento, captación y seguimiento de los clientes. Se ha estructurado en base a una ficha por cada involucrado en el área para tener un mejor conocimiento del funcionamiento de sus procesos.

3.10.1 Estructura y cargos del área de ventas

El propósito del área de ventas debe ser el asesoramiento, captación y llevar un proceso post-venta con el cliente de acuerdo a las normativas de la empresa. Los cargos específicos deben ser bien entendidos y adaptados a lo que se requiere para una correcta gestión del proceso. La empresa Pikeros, operador de turismo, tiene un esquema de ventas liderado por su jefe departamental y dos colaboradores sub-alternos. Es el equipo básicamente de generación de operaciones, gestión de ventas y colocación de los productos y servicios de la empresa.

Cada uno de los colaboradores tiene tareas asignadas dentro de su cartera de clientes y no clientes de manera que puedan utilizar las herramientas adecuadas para complementar su labor y alcanzar los presupuestos de ventas de la empresa. Las personas que colaboran en el departamento de ventas son tres que están totalmente respaldadas por procesos previos para la gestión de ventas, es decir, mantienen procedimientos que muchas veces las empresas mayoristas de su línea de negocio establecen por los acuerdos que mantienen desde su creación. El área de ventas se compone de un jefe principal de ventas y sus dos coordinadores de operaciones encargados del *front end* con los clientes para poder realizar las solicitudes de los mismos y satisfacer los requerimientos inmediatos del área. En la tabla 10 podemos visualizar la ficha del actual jefe de ventas y operaciones.

Tabla 10. *Ficha del cargo de Jefe de Ventas y Operaciones*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ÁREA	VENTAS Y OPERACIONES
CARGO	JEFE DE VENTAS Y OPERACIONES
NOMBRE DEL TITULAR	MARCIA CAÑARTE A.
JEFE INMEDIATO	LCDO. JUAN CARLOS DECKER
PROPÓSITO GENERAL	DETERMINAR Y CUMPLIR EL ESQUEMA Y PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA EMPRESA.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • GESTIONAR LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN DE VENTAS Y COORDINACIÓN DE CAPTACIÓN DE CLIENTES PARA LA COLOCACIÓN PAQUETES TURÍSTICOS. • ELABORAR LOS MECANISMOS DE VENTA A CLIENTES POTENCIALES Y CARTERA DE CLIENTES PREFERENCIALES. • UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA VENTA DENTRO DE LAS NORMAS DE CONDUCTA DE LA EMPRESA.

El área de ventas mantiene dos coordinadores que poseen una cartera de clientes a la cual hay que darle seguimiento y control adecuado debido a los múltiples cambios en los gustos y preferencias de los clientes. Cada uno de los coordinadores debe tratar de potenciar su cartera y poder colocar los productos

de la empresa con antiguos clientes y nuevos clientes, de manera que se pueda proporcionar la información adecuada a clientes potenciales que muchas veces no tienen como prioridad viajar en determinadas fechas pero que gracias al trabajo adecuado y proactivo puede resultar beneficioso para el empresa.

Además que ciertos procesos deben pasar por la supervisión del jefe de ventas, su tarea es la de expandir opciones y un abanico de posibilidades de servicios y productos de acuerdo a lo que tiene la empresa para ofrecer en su entorno propicio, en este caso, se realiza mayor énfasis en clientes dentro de la ciudad de Guayaquil. En la tabla 11 y en la tabla 12 respectivamente se muestran sus principales funciones.

Tabla 11. Ficha del cargo de Coordinador de Operaciones 1

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ÁREA	OPERACIONES
CARGO	COORDINADOR DE OPERACIONES 1
NOMBRE DEL TITULAR	IVAN SIERRA V.
JEFE INMEDIATO	MARCIA CAÑARTE A.
PROPÓSITO GENERAL	GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y DE VENTAS CON LOS CLIENTES Y NO CLIENTES DE LA EMPRESA.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE VENTAS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES PARA LA COLOCACIÓN PAQUETES TURÍSTICOS. • ESTABLECER LA VENTA A CLIENTES POTENCIALES Y NO POTENCIALES DE ACUERDO A LAS NORMAS DE LA EMPRESA. • UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS DE VENTA EFICAZMENTE PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS DE LA EMPRESA. • GESTIONAR EL SEGUIMIENTO DE CLIENTES DE LA EMPRESA PARA SATISFACER CUALQUIER REQUERIMIENTO INMEDIATO.

Tabla 12. Ficha del cargo de Coordinador de Operaciones 2

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ÁREA	OPERACIONES
CARGO	COORDINADOR DE OPERACIONES 2
NOMBRE DEL TITULAR	CECILIA ROMÁN V.
JEFE INMEDIATO	MARCIA CAÑARTE A.
PROPÓSITO GENERAL	GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y DE VENTAS CON LOS CLIENTES Y NO CLIENTES DE LA EMPRESA.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• REALIZAR ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE VENTAS Y CAPTACIÓN DE CLIENTES PARA LA COLOCACIÓN PAQUETES TURÍSTICOS.• ESTABLECER LA VENTA A CLIENTES POTENCIALES Y NO POTENCIALES DE ACUERDO A LAS NORMAS DE LA EMPRESA.• UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS DE VENTA EFICAZMENTE PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS DE LA EMPRESA.• GESTIONAR EL SEGUIMIENTO DE CLIENTES DE LA EMPRESA PARA SATISFACER CUALQUIER REQUERIMIENTO INMEDIATO.

3.11 ANÁLISIS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Pikeros, operador de turismo tiene las siguientes empresas entre sus principales cuentas del área de ventas en orden de importancia:

1. National Tours
2. You Travel Agency
3. Sol Caribe GYE
4. Euroexpreso
5. Horus Viajes

6. Sointur
7. VanderViajes
8. Cansion Travel
9. Asturiana Travel
10. La Massia Travel

3.11.1 Evolución de las ventas

La evolución de las ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo, que se presentan es de los tres últimos años 2014, 2015 y 2016. Se ha obtenido esta información que necesariamente para muchas empresas es muy confidencial. Sin embargo, debido al proyecto nos ha sido facilitada en plena confianza y con fines de la investigación. Las ventas han tenido un crecimiento lento durante los últimos tres años y se debe a múltiples aspectos que serán analizados más adelante. Por ahora nos enfocaremos en la variabilidad.

Caso particular se debe mencionar en el mes de mayo del 2014 que no hubo ingresos debido a una reestructuración de la empresa, la cual tomo casi un mes, donde se adoptaron nuevos cambios de plataformas en las áreas y por consiguiente con las empresas inmersas en los procesos de la empresa Pikeros, operador de turismo. Sin embargo, en la figura 13 podemos observar el comportamiento de las ventas durante el año 2014.

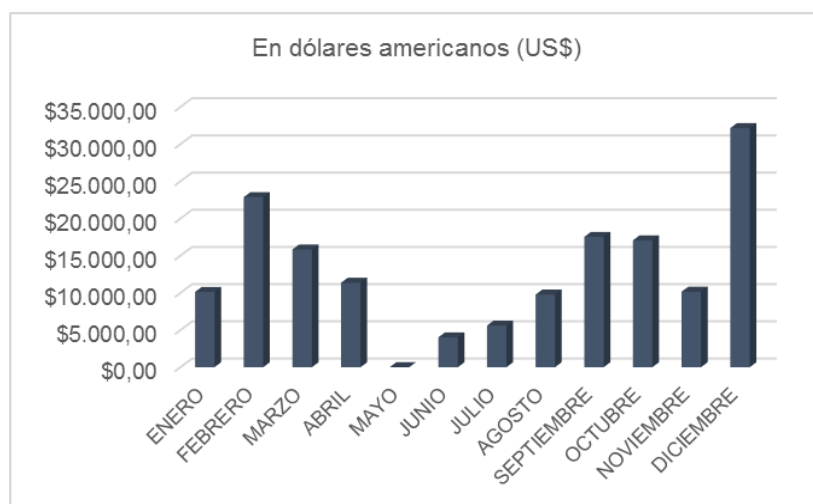


Figura 13. Ventas año 2014 de la empresa Pikeros, operador de turismo.

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

Los meses de febrero y marzo del año 2014, a inicios de año, con US\$ 22,875 y US\$ 15,837 respectivamente, fueron determinantes para mantener un comportamiento de ventas regular en ese período. Luego de esos meses empieza la temporada baja para el mercado. Las ventas vuelven a repuntar en los meses de septiembre y octubre con US\$17,518 y US\$ 17,062 respectivamente. Caso aparte merece destacar el mes de diciembre puesto que llegó a un nivel de facturación de US\$ 32,149, puesto que es el mes de mayor influencia turística por fechas festivas y encuentros familiares de diversa índole. En la figura 14 podemos observar el comportamiento de las ventas durante el año 2015.

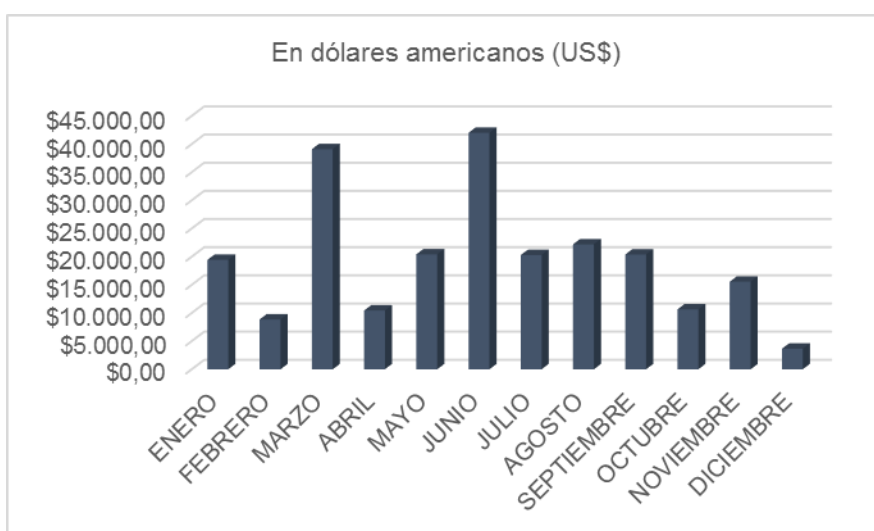


Figura 14. Ventas año 2015 de la empresa Pikeros, operadora de turismo

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

En el año 2015 los mejores meses de gestión en ventas fueron los meses de marzo y junio con US\$ 39,093 y US\$ 42,004 respectivamente. Esto se dio debido a que se había planificado por captación de clientes en temporada y por la baja de pasajes a mediados de año a ciertos destinos en los cuales se enfocó trabajar masivamente para poder obtener estos resultados. Sin embargo, diciembre fue un mes atípico puesto que sólo se pudo gestionar ventas por un valor de US\$ 3,663.

Esto se debió a que se llevó a cabo una implementación de paquetes para la empresa filial del mismo grupo Vacations Travel que tuvo un ingreso de

US\$ 23,380 para el mes de diciembre. En el año 2016 la empresa tuvo ciertos lineamientos a inicios de año de gestionar esfuerzos para poder recuperar la facturación de los meses en años anteriores.

Es por eso que el comportamiento de ventas en este año se mantuvo a pesar de la situación precaria del país por el terremoto de abril del 2016 donde muchas regiones del país quedaron severamente afectadas, sobretodo la provincia de Manabí y sus principales ciudades turísticas. No obstante, la recuperación empieza a partir del mes de julio y agosto con US\$ 35,776 y US\$ 35,232. Sin embargo, la mayoría de los paquetes turísticos ofrecidos y captados fueron para la región insular donde no había tanto impacto después del terremoto que sufrió nuestro país.

En diciembre 2016 se presenta un ingreso de US\$ 12,737 debido a la incertidumbre de viajes tanto locales como internacionales y la situación política por temas de elecciones para el año 2017 y factores trascendentales en la economía como la inversión y el ahorro. Adicionalmente se presentaron muchas irregularidades en diferentes ministerios del gobierno, los cuales hicieron que muchos capitales ya no sean destinados al consumo de diferentes rubros, entre ellos, del turismo, y llevó a una actitud de sistematizar los ingresos tanto en el área pública y más aún en el sector privado donde muchas empresas operan en el sector turístico. En la figura 15 observamos la dinámica de ventas en el año 2016.

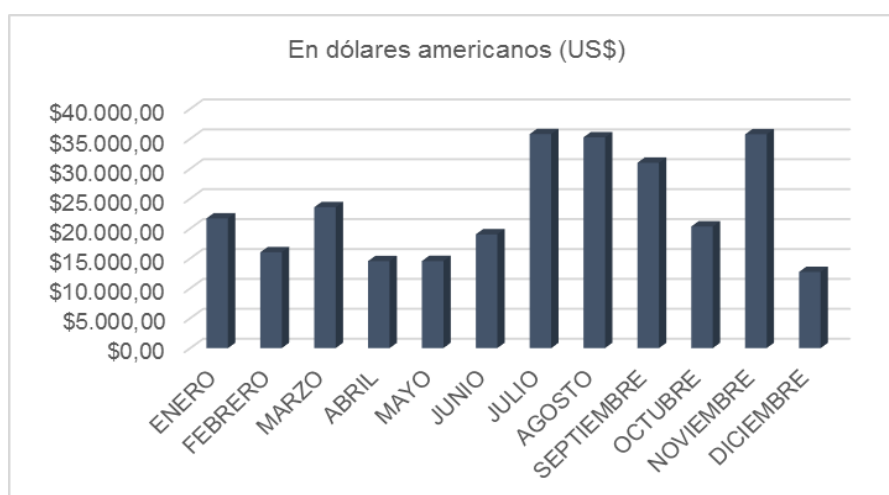


Figura 15. Ventas año 2016 de la empresa Pikeros, operadora de turismo.

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

En la figura 16 hemos detallado un resumen de los ingresos totales durante estos tres últimos años y se puede ver el crecimiento lento pero significativo que han tenido las ventas en la empresa Pikeros, operador de turismo, a pesar de no haber llegado a los presupuestos de ventas establecidos desde la directiva. Sin embargo, a pesar de los aspectos externos de la industria la empresa Pikeros, operador de turismo, se ha mantenido a la vanguardia del sector, gestionando nuevas relaciones comerciales y tratando de mantener un servicio eficiente y personalizado con sus clientes.

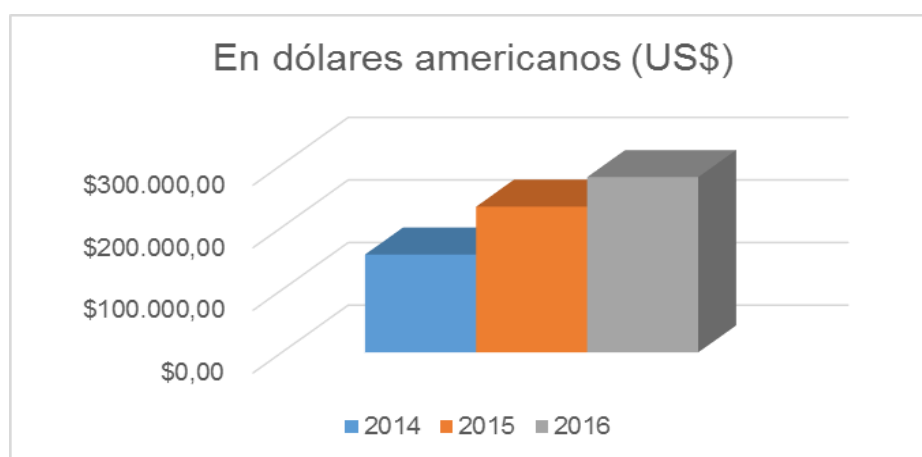


Figura 16. Ventas totales años 2014-2016 de la empresa Pikeros, operadora de turismo.

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

Los ingresos por ventas de la empresa Pikeros, operador de turismo en el año 2014 fueron de US\$ 208,540; en el año 2015 fueron de U\$ 232,957 y el año 2016 alcanzó un máximo de US\$ 280,175.

El crecimiento porcentual comparado de un año a otro seguido es prácticamente bajo comparado con la agresividad y la diversidad de alternativas que existen en el mercado con otras instituciones del sector del turismo. Del año 2014 al 2015 creció un 48%.

Sin embargo del periodo del 2015 al año 2016 sólo creció en un 20%. Con lo que existe un indicador que nos permite analizar los procesos de gestión de ventas que se están llevando en la empresa para descifrar estos resultados.

3.12 MODELO DE MATRIZ FODA APLICADO A PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO

La matriz FODA permite identificar los factores tanto internos como externos que posee la empresa y que podría afectar a la misma. Analizando las características internas se pretende enfrentar las situaciones que se pueden dar en el mercado turístico y así poder tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

Proviene de la abreviatura de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se utiliza para implementar un plan que utilice estos factores para maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades, y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. La matriz FODA se desarrolla para emplear un plan estratégico que permita obtener mejores resultados a la empresa tanto en competitividad como en participación del mercado dentro de un sector específico, en este caso de la industria del turismo.

“Uno de los métodos de apreciación de situación más flexibles y frecuentemente utilizados se denomina FODA, si es aplicado de forma competente, el análisis FODA es una herramienta poderosa y práctica, sin embargo, sin un adecuado liderazgo y sin rigor intelectual se constituye en un punto de partida superficial para el siguiente proceso de toma de decisiones”, (Chiavenato, 2001). Las diferentes personas y sus diversos puntos de vista es lo más recomendable para poder implementar un buen análisis de FODA.

Generalmente en este tema de análisis participan todas las áreas involucradas para la búsqueda de un objetivo o fin específico que conlleve a la solución de una problemática dentro de la empresa y permita elaborar las estrategias adecuadas para poder resolver o sobrellevar las diferentes situaciones que se presenten en el análisis. Dentro de los factores internos de estudio se determinan los factores de producción, de organización, de mercadeo, de finanzas, de personal, y un sinnúmero de aspectos que bien enfocados pueden ayudar a mejorar la situación de la empresa.

3.12.1 Matriz FODA de la empresa Pikeros, operador de turismo

Luego del análisis organizacional y del área de ventas es importante realizar la matriz FODA de la empresa Pikeros, operador de turismo, para poder conocer la situación actual dentro de sus competencias y aspectos que puedan potenciarse para establecer el plan estratégico de ventas para la empresa. En la tabla 13 podemos observar la matriz indicada.

Tabla 13. FODA de la empresa Pikeros, operador de turismo.

INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN		EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1. Conocimiento profesional del sector del turismo con 7 años de experiencia.		O1. Incremento del aporte al PIB del país por parte del sector del turismo.	
F2. Oferta y precios de paquetes competitivos en el mercado.		O2. Potencialidad de atraer clientes especializados en cultura y naturaleza.	
F3. Relación de largo plazo con clientes potenciales y fidelizados a la empresa.		O3. Mayor inversión y acercamiento en la creación de destinos turísticos.	
F4. Recurso Humano calificado y comprometido con la empresa.		O4. Buenas relaciones con proveedores, aerolíneas y agencias	
F5. Capital propio sin depender de financiamiento externo		O5. Mayor demanda de calidad de servicio por parte de los clientes.	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1. No existe un manual de funciones específicas en las áreas involucradas.		A1. Incertidumbre económica del país.	
D2. Depende de acciones conjuntas entre el grupo corporativo y su cadena comercial.		A2. Crecimiento de la competencia y empresas en la industria.	
D3. Poca inversión y flexibilidad financiera en el manejo del negocio.		A3. Incremento del desempleo en ciertas líneas de negocio del turismo.	
D4. Los procesos de venta dependen del proceso de comunicación previo.		A4. Fenómenos naturales imprevistos en el país.	
D5. No existe capacitación progresiva al recurso humano.		A5. La inseguridad y sucesos contra el respeto a la vida y afines.	

3.12.2 Matriz FODA cuantificada de la empresa Pikeros, operador de turismo

Una vez obtenida las variables es importante determinar el impacto, la probabilidad, y la ponderación para poder realizar el análisis y luego definir las estrategias. La escala de impacto a utilizar es de 1.Bajo impacto 3. Medio impacto 5. Alto impacto. Las probabilidades se establecen en cuanto al porcentaje de ocurrencia. En la tabla 14 podemos observar referente a los factores externos.

Tabla 14. *Matriz FODA cuantificada de factores externos de la empresa Pikeros, operador de turismo.*

FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR
O1. Incremento del aporte al PIB del país por parte del sector del turismo.	0.40	5	2.00
O2. Potencialidad de atraer clientes especializados en cultura y naturaleza.	0.30	3	0.90
O3. Mayor inversión y acercamiento en la creación de destinos turísticos.	0.25	5	1.25
O4. Buenas relaciones con proveedores, aerolíneas y agencias	0.40	5	2.00
O5. Mayor demanda de calidad de servicio por parte de los clientes.	0.50	3	1.50
AMENAZAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR
A1. Incertidumbre económica del país.	0.30	5	1.50
A2. Crecimiento de la competencia y empresas en la industria.	0.50	3	1.50
A3. Incremento del desempleo en ciertas líneas de negocio del turismo.	0.20	1	0.20
A4. Fenómenos naturales imprevistos en el país.	0.40	3	1.20
A5. La inseguridad y sucesos contra el respeto a la vida y afines.	0.25	1	0.25

En la tabla 15 podemos observar la matriz cuantificada referente a los factores internos.

Tabla 15. *Matriz FODA cuantificada factores internos de la empresa Pikeros, operador de turismo.*

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PONDERACION	IMPACTO	VALOR
F1. Conocimiento profesional del sector del turismo con 7 años de experiencia.	0.50	5	2.5
F2. Oferta y precios de paquetes competitivos en el mercado.	0.40	3	1.2
F3. Relación de largo plazo con clientes potenciales y fidelizados a la empresa.	0.60	5	3
F4. Recurso Humano calificado y comprometido con la empresa.	0.50	3	1.5
F5. Capital propio sin depender de financiamiento externo	0.60	3	1.8
DEBILIDADES	PONDERACION	IMPACTO	VALOR
D1. No existe un manual de funciones específicas en las áreas involucradas.	0.50	1	0.5
D2. Depende de acciones conjuntas entre el grupo corporativo y su cadena comercial.	0.60	3	1.8
D3. Poca inversión y flexibilidad financiera en el manejo del negocio.	0.40	3	1.2
D4. Los procesos de venta dependen del proceso de comunicación previo.	0.60	1	0.6
D5. No existe capacitación progresiva al recurso humano.	0.50	3	1.5

3.12.3 Matriz análisis FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo

Una vez realizadas las matrices cuantificadas de los factores internos y externos del FODA de la empresa debemos utilizar las variables más importantes, es decir, de mayor valor, tanto en tipo de impacto como de ponderación para poder establecer la matriz de análisis FODA. Cuando se elabora una estrategia es determinante que se lo haga en base a objetivos claros y precisos que conlleven a utilizar bien las variables y se puede obtener ventajas del análisis y a su vez poder adquirir las herramientas necesarias para proteger a la empresa de las desventajas del negocio y exclusivamente del sector. Este análisis se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. *Matriz análisis FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo.*

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O3. Mayor inversión y acercamiento en la creación de destinos turísticos.	A2. Crecimiento de la competencia y empresas en la industria.
		O4. Buenas relaciones con proveedores, aerolíneas y agencias	A4. Fenómenos naturales imprevistos en el país.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
F1. Conocimiento profesional del sector del turismo con 7 años de experiencia.	F1, O3. Gestionar nuevas propuestas de turismo en base al conocimiento	F1, A4. Determinar programas de los principales lugares turísticos con alto grado de visitas	
F3. Relación de largo plazo con clientes potenciales y fidelizados a la empresa.	F3, O4. Establecer un paquete de premios y ofertas para potenciar las relaciones comerciales	F3, A2. Mantener fidelizados a los clientes con opciones de programas de comunicación eficiente y sostener la relación cuidando detalles imperceptibles.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
D2. Depende de acciones conjuntas entre el grupo corporativo y su cadena comercial.	D2, O4. Generar innovación entre los programas de la cadena de valor y distribución, y potenciar las relaciones con los clientes.	D2, A2. Obtener certificaciones y mejoras en la administración y ventas de la empresa para satisfacer las necesidades inmediatas del sector turístico.	
D5. No existe capacitación progresiva al recurso humano.	D5, O3. Ejecutar planes para promover la capacitación al recurso humano aprovechando el crecimiento del sector turístico.	D5, A4. Implementar un plan de contingencia con clientes sobre riesgos turísticos, y establecer normas de capacitación dentro de la oferta.	

3.14 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO

La empresa Pikeros, operador de turismo, con 7 años de experiencia en el mercado posee potencialidades que no están siendo bien enfocadas a la administración y gestión de las ventas. La opción de buenos paquetes y precios competitivos no sólo es una opción importante para los clientes pues también lo es la manera de llevar a cabo el proceso de la venta. Acción que puede estar siendo mejorada a nivel tecnológico o procedimental por parte de la competencia. Las ventas están siendo divididas entre Pikeros y Vacations Travel según información obtenida de sus estados de resultados. Paulatinamente esto tiene un impacto en la administración dado que no se permite el flujo adecuado de ingresos para la inversión de mecanismos que permitan vender mucho más de lo presupuestado como colocar mejores propuestas en el mercado y además de la limitación de ciertos paquetes en cuanto a preferencia de los consumidores.

Se nota claramente una falta de capacitación continua entre los responsables de los procesos de gestión de ventas, porque no solamente se basa en determinar un procedimiento sino también en facilitar nuevas metodologías de ventas adaptadas a necesidades del mercado, sobretodo de la industria del turismo, que es altamente competitiva.

Existen empresas de la industria que están implementando nuevos servicios y productos denominados de rutina en el mercado para poder captar clientes que incluso no tengan planes de viaje pero por la propuesta y el alcance y facilidades de acceso a los paquetes turísticos puedan ser clientes potenciales para la empresa. Adicionalmente es prioridad dentro del marco institucional mantener programas de viajes y crear nuevas alianzas con diferentes instituciones que permitan abastecer las demanda de los clientes en sus diferentes requerimientos. La captación de clientes va mucho más allá de vender un servicio o producto. Es realmente volver al cliente un socio de bienestar y satisfacción de la empresa para poder conocer los cambios imprevistos dentro del mercado del turismo.

CAPÍTULO 4

4.1. SITUACIÓN FINANCIERA DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO

La empresa Pikeros, operador de turismo, ha proporcionado los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias de los años 2014, 2015 y 2016 para poder conocer su situación actual del negocio. Cabe recalcar que la empresa se encuentra en el sector de pequeña empresa dado que sus ventas están entre US\$ 100,000 y US\$ 750,000 al año. No tiene más de 10 empleados y no presenta activos fijos tangibles tan importantes, puesto que su actividad es mayormente la de servicios y satisfacción de programas y paquetes turísticos a sus clientes.

La empresa no presenta valores considerables en cuanto al rendimiento de sus operaciones, es decir, mantiene un comportamiento bajo de utilidades netas en el negocio. Se debe considerar que como operador turístico sus planes y promociones están supeditados a rubros preestablecidos en el modelo de la cadena de valor conjuntamente con otras variables del proceso de ventas.

El principal objetivo es iniciar el conocimiento de su situación financiera y además es importante conocer sus herramientas y recursos de trabajo con los que cuenta para realizar sus actividades.

4.2 EQUIPOS Y MATERIALES DE OFICINA DEL ÁREA DE VENTAS

Pikeros, operador de turismo, cuenta con un modular con capacidad hasta de tres ejecutivos de ventas, dos escritorios, una mesa, un mueble para computadora, una mampara divisoria de oficina, tres archivadores elevados, un clasificador de cuatro cajones, cuatro computadoras de escritorio con teclado, mouse óptico, regulador, parlantes, cámara web y módem de internet, dos impresoras multifunción, dos impresoras matriciales, 12 sillas individuales, un módulo de tres sillas, cinco tachos de basura, un aire acondicionado Split de 24,000 BTU, cuatro teléfonos inalámbricos, dos pizarras acrílicas con marcadores, un horno microondas, un dispensador de agua, artículos de oficina varios, un florero de vidrio con plantas y flores artificiales, cinco luminarias fluorescentes de dos tubos, carteles enmarcados de destinos turísticos

representativos, placa de vidrio con nombre y logo de la empresa, y artículos de limpieza varios.

4.3. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.

La información financiera de una organización se dice es la imagen fotográfica de su existencia. Cuando se habla de estados financieros se refiere al estado de una entidad económicamente activa y sujeta a decisiones del entorno interno respecto de su entorno externo. Esta información financiera establece un rol fundamental al señalar datos primordiales para la administración y la conducción de una empresa.

Existen dos criterios básicos para descifrar esta información financiera y son que debe ser utilitaria y confiable. Debe tener un alto grado de utilidad porque se la debe adecuar al propósito de los responsables de manejar la empresa como lo son los directivos, los accionistas, trabajadores, proveedores y todos los que están inmersos en los procesos con la empresa. Debe ser confiable porque debe señalar la situación veraz y transparente de lo que acontece en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa. El balance general nos muestra la situación patrimonial de una organización en un tiempo específico. Muestra dos caras, el activo que define los elementos patrimoniales de la organización, y el pasivo que representa su origen financiero.

El estado de resultados, o también conocido como estado de pérdidas y ganancias nos brinda el resultado de las operaciones donde aparecen la utilidad, el excedente o también un resultado de pérdida para la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias es el documento que nos demuestra el total de los ingresos como venta de servicios, productos, cuotas, etc. y de los egresos o salida de dinero como el costo de ventas, costo de servicios, prestaciones, y otros gastos productos de las operaciones de la empresa. Para conocer mejor a la empresa tenemos que descifrar sus principales cuentas y conocer donde están orientados sus recursos financieros para el logro de los objetivos. La inversión es necesaria para poder obtener beneficios del negocio y poder sostener la estructura financiera de la organización. La figura 17 nos

muestra el balance general del año 2014 de la empresa Pikeros, operador de turismo.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
ACTIVO			
CIRCULANTE		PASIVO Y PATRIMONIO	
CAJA Y BANCOS	\$ 6,000.00	PASIVO	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1,000.00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 12,000.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3,000.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 7,000.00
ANTICIPO A EMPLEADOS	\$ 2,000.00	SUELDOS ACUMULADOS	\$ 2,500.00
INVENTARIOS	\$ 1,000.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 21,500.00
SUMINISTRO	\$ 2,000.00		
SEGUROS ANTICIPADOS	\$ 700.00	PASIVO CORRIENTE NO	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 24,700.00	DEUDA LARGO PLAZO	\$ 9,000.00
		TOTAL PASIVO	\$ 30,500.00
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
VEHICULOS	\$ 25,000.00	CAPITAL SOCIAL	\$ 48,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 30,000.00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 4,500.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIO	\$ 2,800.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 52,500.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	\$ 500.00		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 58,300.00		
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 83,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 83,000.00		

Figura 17. Balance general año 2014 de la empresa Pikeros

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

Como podemos observar tenemos un balance general del año 2014 de la empresa Pikeros, operador de turismo, que nos dice que mantiene operaciones de crédito a plazo, y que posee un patrimonio de sus accionistas principales denominado capital social en el lado del pasivo. Dentro del activo existe información importante como las cuentas por cobrar que llegan a los US\$10,000, y su activo circulante que alcanza los US\$24,700. La figura 18 nos muestra el estado de pérdidas y ganancias del año 2014. De acuerdo al documento podemos apreciar que la utilidad neta no ha sido tan próspera, apenas con US\$935.68, y eso debe responderse a través de algunos análisis de situaciones que ha pasado la empresa durante el año 2014.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
VENTAS NETAS	\$ 208,540.00
COSTO DE VENTAS	\$ 140,904.32
UTILIDAD BRUTA	\$ 67,635.68
GASTO DE VENTAS	
COMISIONES	\$ 1,000.00
IMPUESTOS	\$ 500.00
PUBLICIDAD	\$ 2,000.00
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$ 3,500.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
SALARIOS	\$ 52,800.00
ARRIENDO	\$ 5,400.00
DEPRECIACIONES	\$ 3,300.00
SEGUROS	\$ 700,00
PAPELERIA	\$ 1,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 63,200.00
TOTAL GASTOS	\$ 66,700.00
UTILIDAD NETA	\$ 935.68

Figura 18. Estado de pérdidas y ganancias año 2014 de la empresa Pikeros.

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

Básicamente el documento muestra que existen ciertos gastos altos en el rubro de administración donde es frecuente que muchas empresas tengan su talón de Aquiles financiero, puesto que a pesar de tener US\$208,540 en ingresos anuales, sus costos de ventas también son altos con US\$ 140,904.42, y nos deja un valor de utilidad bruta de US\$67,635. 68 que a simple vista es un alto valor de utilidad para una pequeña empresa La figura 19 nos muestra el balance general del año 2015 de la empresa Pikeros, operador de turismo.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO PATRIMONIO	Y
CAJA Y BANCOS	\$ 4,800.00	PASIVO	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5,500.00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 7,500.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3,500.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 4,000.00
ANTICIPO A EMPLEADOS	\$ 1,200.00	SUELDOS ACUMULADOS	\$ 1,000.00
INVENTARIOS	\$ 800.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 12,500.00
SUMINISTRO	\$ 1,200.00		
SEGUROS ANTICIPADOS	\$ 700.00	PASIVO NO CORRIENTE	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 17,700.00	DEUDA LARGO PLAZO	\$ 6,800.00
		TOTAL PASIVO	\$ 19,300.00
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
VEHICULOS	\$ 24,400.00	CAPITAL SOCIAL	\$ 48,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 28,300.00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 5,400.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIO	\$ 1,700.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 53,400.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	\$ 600.00		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 55,000.00		
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 72,700.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 72,700.00		

Figura 19. Balance general año 2015 de la empresa Pikeros

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

Se puede observar en el balance general del año 2015 que los pasivos a corto plazo han bajado notablemente y que las deudas no son tan elevadas como en el año 2014. Esto se debe a la política de la empresa de sanear las cuentas del pasivo, sobre todo las más inmediatas que puedan incurrir en situaciones de riesgo para la empresa. Sin embargo, se puede notar que el activo circulante ha sido uno de los artífices en la reducción del pasivo de corto plazo, ya que, como se puede apreciar también sus niveles han bajado como es el caso de las cuenta por cobrar, que en su medida una vez recuperada la cartera motivó a emprender un plan de pagos a las deudas de corto plazo para tener una disminución considerable.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015	
VENTAS NETAS	\$ 232,957.00
COSTO DE VENTAS	\$ 171,560.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 61,397.00
GASTO DE VENTAS	
COMISIONES	\$ 2,000.00
IMPUESTOS	\$ 500.00
PUBLICIDAD	\$ 600.00
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$ 3,100.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
SALARIOS	\$ 52,800.00
ARRIENDO	\$ 5,400.00
DEPRECIACIONES	\$ 2,300.00
SEGUROS	\$ 700.00
PAPELERIA	\$ 400.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 61,600.00
TOTAL GASTOS	\$ 64,700.00
UTILIDAD NETA	(\$ 3,303.00)

Figura 20. Estado de pérdidas y ganancias año 2015 de la empresa Pikeros,

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

En la figura 20, en el estado de pérdidas y ganancias del año 2015 se puede observar que las utilidades tuvieron resultados negativos, es decir, ni existió un excedente de utilidad, ni tampoco se pudo manejar el valor a cero para evitar pérdidas. Generalmente estos casos se dan, cuando la empresa no mantuvo un nivel de ventas adecuado o su crecimiento no fue tan notable para poder cubrir los rendimientos esperados. Cabe recalcar que en el año 2015 la empresa Pikeros tuvo como finalidad tratar de recuperar su cartera para poder liquidar deuda a corto plazo y de esa manera poder tener un mayor margen de acción en cuanto a posibles créditos ante una eventualidad o suceso externo que pudiera perjudicar a la empresa.

Las pérdidas en el año 2015 según el estado de resultados fue de US\$3.303, es una cifra que no era esperada por los directivos y que optaron por realizar cambios sobre la marcha para poder tener rendimientos positivos en el siguiente año fiscal. En la figura 21 del balance general del año 2016 se puede mostrar una leve mejora en las cuentas del activo circulante de la empresa Pikeros. La cartera fue recuperada para fines de mejorar situaciones como las operaciones con los clientes y los programas de viajes realizando inversiones en publicidad y comunicación directa.

Las cuentas por pagar tuvieron el propósito de ir disminuyendo acorde iban generándose los vencimientos de las obligaciones, pero no se utilizaron rubros para pre-cancelaciones. El propósito de la mayoría de empresas en recuperar la cartera por cobrar ha demostrado que les facilita su margen de acción para poder invertir su dinero en condiciones oportunas cuando se presentan oportunidades en el mercado. Por ejemplo en el caso de Pikeros, de poder implementar planes de mejora en la plataforma de software o de su sistema de base de datos de clientes, además de invertir en programas de capacitación y talleres de servicio al cliente para su recurso humano.

Actualmente con el análisis FODA implementado y las estrategias que se realicen se podrá enfocar la investigación en planes de mejoramiento continuo para la empresa y de acuerdo al plan estratégico trazado establecer directrices para obtener mejores rendimientos en la empresa.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
CIRCULANTE		PASIVO	
CAJA Y BANCOS	\$ 7,500.00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 8,600.00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5,400.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 5,000.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3,597.00	SUELDOS ACUMULADOS	\$ 1,500.00
ANTICIPO A EMPLEADOS	\$ 800.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 15,100.00
INVENTARIOS	\$ 900.00		
SUMINISTRO	\$ 800.00	PASIVO NO CORRIENTE	
SEGUROS ANTICIPADOS	\$ 700.00	DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 8,200.00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 19,697.00	TOTAL PASIVO	\$ 23,300.00
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
VEHICULOS	\$ 23,800.00	CAPITAL SOCIAL	\$ 48,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 27,600.00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 2,097.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIO	\$ 1,700.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 50,097.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS	\$ 600.00		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 53,700.00		
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 73,397.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 73,397.00		

Figura 21. Balance general año 2016 de la empresa Pikeros

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones

La figura 22 nos muestra el comportamiento final de los ingresos y egresos de la empresa. A pesar de que no se obtuvo un rendimiento óptimo al final del año fiscal 2016, sin embargo, la utilidad fue positiva en US\$ 1,715. Pudo deberse al crecimiento en un 20% de las ventas respecto al año anterior, lo que acomodó sobremanera los gastos administrativos que siguen siendo altos y representan el 23% de los ingresos del 2016.

PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, S.A.	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016	
VENTAS NETAS	\$ 280,175.00
COSTO DE VENTAS	\$ 212,560.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 67,615.00
GASTO DE VENTAS	
COMISIONES	\$ 3,000.00
IMPUESTOS	\$ 500.00
PUBLICIDAD	\$ 1,000.00
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$ 4,500.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
SALARIOS	\$ 52,800.00
ARRIENDO	\$ 5,400.00
DEPRECIACIONES	\$ 1,300.00
SEGUROS	\$ 700.00
PAPELERIA	\$ 1,200.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 61,400.00
TOTAL GASTOS	\$ 65,900.00
UTILIDAD NETA	\$ 1,715.00

Figura 22. Estado de pérdidas y ganancias año 2016 de la empresa Pikeros.

Fuente: Pikeros, operador de turismo, departamento de operaciones.

La utilidad neta se ha visto afectada en los últimos tres años de operaciones de la empresa Pikeros, operador de turismo. Sus estrategias para generar rendimientos altos no han sido buenos respecto a sus otros objetivos. Es necesario adoptar una política de logro de metas para mayores ingresos y para poder cubrir las obligaciones y los costos fijos de las operaciones de la empresa que son los rubros que merman mayormente a la rentabilidad exigida.

4.4. RAZONES FINANCIERAS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.

Las razones financieras o ratios financieros son indicadores que sirven para medir o cuantificar la realidad financiera y económica de una organización. Permiten hacer comparaciones contables entre los diferentes periodos económicos de la empresa. De esa manera se puede conocer con plena certeza la situación de la entidad y poder generar situaciones de decisión para proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Son los indicadores adecuados para generar información importante que permita realizar un plan estratégico y poderlo implementar para beneficio de la empresa.

Entre las razones financieras tenemos los grupos de razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de cobertura y razones de rentabilidad. En la figura 23 podemos observar el enfoque de las razones financieras.

Razones de liquidez	Razones de endeudamiento	Razones de rentabilidad	Razones de cobertura
Se refieren a la facilidad con la que la empresa puede pagar sus cuentas	Indican el monto del dinero de otras personas que usa la empresa para generar utilidades	Permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios	Evalúan la capacidad de la empresa para cubrir los cargos fijos que resultan de sus deudas

Figura 23. Tipos de razones financieras y su enfoque

Entre las razones financieras que se detalla para el análisis de la empresa Pikers, operador de turismo, se tiene en el grupo de razones de liquidez a la razón corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo.

En el grupo de razones de endeudamiento se tiene la razón de endeudamiento y el índice apalancamiento. En el grupo de razones de rentabilidad se muestra el margen de utilidad neta y el margen de utilidad bruta. Se ha considerado las principales razones para elaborar un análisis financiero, realizar un comparativo a través de los tres últimos años y determinar la situación de la empresa.

Los ratios de liquidez se los calcula de la siguiente manera:

Razón corriente: Activo Corriente dividido para el pasivo corriente.

Razón prueba ácida: Activo corriente menos el inventario, y luego dividido para el pasivo corriente.

Capital de Trabajo: Activo corriente – pasivo corriente

Los ratios de endeudamiento se los calcula de la siguiente manera:

Razón de endeudamiento: Total de los pasivos dividido para el total de los activos.

Índice de apalancamiento: Total de activos dividido para el total de patrimonio.

Los ratios de rentabilidad se los calcula de la siguiente manera:

Margen de utilidad neta: La utilidad neta dividida para el total de ventas.

Margen de utilidad bruta: La utilidad bruta dividida para el total de ventas.

De acuerdo a los balances generales y estado de pérdidas y ganancias proporcionadas por la empresa se han realizado los anteriores análisis.

Las razones financieras ayudarán a complementar y afianzar la situación real de la empresa y en base a un esquema de año a año se mostrará en la

tabla 17 los valores de acuerdo a los cálculos requeridos para poder realizar el análisis.

El objetivo de este análisis de las razones financieras es buscar una simplificación de las cifra de la empresa, y buscar la relación entre las variables de las cuentas más importantes haciendo viables las comparaciones y poder facilitar la interpretación de las cifras.

Para poder brindar una correcta interpretación es necesario conocer el verdadero significado de las cifras de los estados financieros que se han proporcionado por parte de la empresa y poder establecer los hechos o las causas de las tendencias que se puedan encontrar en el análisis. Una parte trascendental del análisis es poder eliminar los efectos perjudiciales y negativos para el negocio y fortalecer aquellos factores que sean positivos para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las razones financieras nos dan una imagen de la estructura financiera de la empresa de manera que el observador o analista pueda gestionar premisas de válidas del manejo de la empresa. Los indicadores financieras son herramientas útiles a la hora de la toma de decisiones de la dirección de la empresa. No solamente para realizar actividades referentes al parte financiera, sino para establecer nuevas políticas en la empresa en el manejo de su parte contable, de su área administrativa, de su área de operaciones y todas las áreas que forman la empresa.

En el caso de Pikeros, operador de turismo se han tomado los valores de los estados financieros proporcionados por la dirección y se han evaluado los ratios financieros más importantes en cuanto a su línea de negocio, puesto que es una empresa dentro del sector micro empresarial y no posee activos grandes para rotación ni tampoco deudas considerables en cuanto a fines de inversión y negocios. Los indicadores nos muestran en la tabla 17 la realidad actual de la empresa y sus capacidades para responder a su entorno.

Tabla 17. Razones financieras de la empresa Pikeros, operador de turismo.

INDICADOR	SIGNIFICADO DE LA RAZÓN FINANCIERA	AÑOS			INTERPRETACIÓN
		2014	2015	2016	
RAZÓN CORRIENTE	Capacidad de pago en el corto plazo	1.15	1.42	1.30	En 2014 tenemos \$ 1,15 para pagar \$1 de pasivo corriente. En el 2015 mejoramos la capacidad de pago al \$1,42 por cada \$1 de pasivo corriente. Sin embargo en el 2016 se tiene \$1,30 para pagar \$1 de pasivo corriente.
PRUEBA ÁCIDA	Liquidez inmediata para pagar deudas del corto plazo	1.10	1.35	1.24	En el 2014 se disponía de \$1,10 para pagar de manera inmediata \$1 de pasivo. En el 2015 se disponía de \$1,35 y en el año 2016 de \$1,24 para pagar \$1 de pasivo de manera inmediata
CAPITAL TRABAJO	DE Dinero remanente después de pagar las deudas de corto plazo	\$ 3,200.00	\$ 5,200.00	\$ 4,597.00	En el año 2014 disponíamos de \$3.200, en el año 2015 de \$5.200, y en el año 2016 de \$4.597 para capital de trabajo. Disminuyó debido al aumento del pasivo corriente.
RAZÓN ENDEUDAMIENTO	DE Porción de los activos que han sido financiados por los pasivos	37%	27%	32%	Por cada \$100 de activos, los pasivos han financiado el 37% en el año 2014, el 27% en el 2015 y el 32% en el año 2016.
INDICE APALANCAMIENTO	DE Relación de activo a patrimonio	\$ 1.58	\$ 1.36	\$ 1.47	Multiplicador del activo sobre el patrimonio. A mayor resultado la empresa esta financiando sus activos con una gran porción de pasivos. En el 2014, \$1,58 de activos fueron financiados con \$1 de patrimonio. En el año 2015 fue de \$1,36 y en el año 2016 de \$1,47.
MARGEN UTILIDAD NETA	DE Margen de utilidad sobre las ventas	0.45%	-1.42%	0.61%	Por cada \$100 de ventas se obtiene 0,45% de margen de utilidad neta en el año 2014. En el año 2015 el resultado fue negativo en cuanto a utilidades. Por cada \$100 de ventas se obtiene 0,61% de margen de utilidad neta en el año 2016.
MARGEN UTILIDAD BRUTA	DE Margen de utilidad sobre las ventas	32%	26%	24%	Por cada \$100 de ventas se obtiene 32% de margen de utilidad bruta en el año 2014. En el año 2015 se obtiene un 26%. Por cada \$100 de ventas se obtiene 24% de margen de utilidad bruta en el año 2016.

Para realizar el análisis se ha tomado estas razones financieras porque son las más relevantes en cuanto al conocimiento de la estructura financiera de la empresa por sus procesos contables que indican su situación y su comportamiento durante los últimos tres años. Como es de evidenciarse en la tabla 20 el ratio más crítico es el margen de utilidad neta que no llega ni al 1% en los cálculos, y que es negativo en el 2015.

Es necesaria una observación detallada entre las cuentas más sensibles para que se obtenga este tipo de resultados. En la mayoría de pequeñas empresas el margen de utilidad neta puede llegar en su mínimo a 0.55% pero hemos visto que en este caso de Pikeros, operador de turismo, a pesar de los altos volúmenes de ventas, la tendencia es no pasar del 1% en cuanto a este índice que demuestra que hay inconvenientes en cuanto a los costos y gastos de diversos rubros como el administrativo que afectan en mayor parte al ingreso total de la ventas realizadas.

En cuanto a la capacidad de pago que ha mantenido la empresa en los últimos tres años no existe demasiado riesgo en cuanto a su razón corriente pues siempre han estado por arriba del 30% de sus posibilidades de pago en corto plazo, y de acuerdo al giro de su negocio, los ingresos se mueven de acuerdo a las reservaciones y compras preestablecidas de los paquetes turísticos. Además que solicitan un valor por reservación y condiciones agregadas al plan de viajes.

El capital de trabajo ha variado indistintamente en este último periodo de actividades por lo que transparenta la idea de que los volúmenes de ingresos dependen de las ventas realizadas. Sus valores de depósitos bancarios y en caja demuestran que la rotación del dinero es de acuerdo a sus pedidos y requerimientos de los clientes. Por tanto, no necesitan mantener montos altos en cuentas bancarias ni en pólizas empresariales, dado que sus rubros son fluctuantes y dependen de las condiciones de los productos ofrecidos y desde un punto de vista de estacionalidad en cuanto a los pedidos de sus clientes.

Las razones de endeudamiento no poseen tanto riesgo en cuanto a sus activos, es decir, su índice de endeudamiento es ligeramente bajo respecto a la realidad del negocio. En el último año 2016 se determina que por cada US\$ 100 de activos, el pasivo ha financiado el 32%, cifra que representa el buen manejo de sus alternativas de crédito y endeudamiento.

4.5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO

Cuando la estructura comercial empresarial y sus componentes inmersos en el desarrollo de la estrategia dependen de una inversión detallada es importante ubicarla en las actividades de la empresa. Generalmente las empresas no conocen lo que sucede con sus clientes hasta que existe un requerimiento del propio cliente, lo que se vuelve una tarea reactiva en el negocio.

Es por ello que es trascendental que la organización pueda invertir en estrategias en base a los recursos financieros obtenidos por el negocio. Significa reinvertir en los procesos de negociación y poder establecer un modelo eficiente de actividades ligadas a una inversión segura y con grandes resultados positivos para la empresa.

La empresa entonces tiene un modelo proactivo para poder responder ante los cambios constantes de los gustos y preferencias de los clientes, y los cambios externos a su entorno. Las empresas pueden reaccionar de acuerdo a su entorno y puede ser reactivas o proactivas dependiendo de los escenarios posibles en los modelos de negocios que aplique en el sector de su estrategia.

Las estrategias son una mezcla de componentes que no solamente dependen de los recursos que tenga la empresa sino también como se ejecuten ciertas acciones para poder lograr resultados consecuentes a las estrategias que se desean implementar en el negocio.

En el caso de Pikeros, hemos tomado las actividades enmarcándolas en un argumento financiero posible que la empresa puede resolver para poder aplicar las estrategias del modelo que después de la investigación realizada deberá efectuar para el mejoramiento de las condiciones laborales y de las relaciones con sus clientes, y el crecimiento y desarrollo de su existencia en el sector del mercado turístico.

En la tabla 18 se puede observar las actividades y estrategias conjuntamente con el plan financiero de cada una de sus razones. Se elabora una columna denominada financiero para establecer las alternativas que se deben generar de acuerdo a las actividades del análisis FODA de le empresa Pikeros, operador de turismo.

Tabla 18. Matriz análisis FODA estratégico financiero de la empresa Pikeros, operador de turismo.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	FINANCIERO
F1, O3. Gestionar nuevas propuestas de turismo en base al conocimiento	Gestión de capacitación con las entidades gubernamentales y privadas para conocer las mejores capacitaciones del sector para implementarlas en la empresa Pikeros, Operador de Turismo.	Curso de capacitación: USD \$1,000 Contratación de personal adicional: USD \$380.00 Compra de sistema especial de reservas: USD \$3,000.00
F3, O4. Establecer un paquete de premios y ofertas para potenciar las relaciones comerciales	Coordinar con empresas relacionadas como Spas, decoración, entretenimiento para definir detalles de premios y ofertas especiales para brindar a los clientes.	Inversión de US\$ 8,000 anuales en premios, regalos y obsequios en paquetes comprados dentro de un tiempo establecido para dar a los clientes como un valor agregado a su fidelidad.
F1, A4. Determinar programas de los principales lugares turísticos con alto grado de visitas	Establecer un marco de referencia para inventariar los lugares mayormente visitados por criterios de periodo, tiempo de estancia, presupuesto y tipo de clientes	Generar una inversión de US\$ 1,000 para que una empresa investigadora de mercados proporcione el estudio en un tiempo de 3 meses para en base a la información planificar el año fiscal.
F3, A2. Mantener fidelizados a los clientes con opciones de programas de comunicación eficiente y sostener la relación cuidando detalles imperceptibles.	Elaborar un cronograma de comunicación de una base de datos de clientes recurrentes y fidelizados con la empresa para promover la confianza y sostener la relación a largo plazo	Mantener un monto de US\$ 500 de inversión mensuales para realizar la comunicación Post-venta con alguna empresa de <i>Call Center</i> para llamar a clientes fidelizados y obtener información importante como retroalimentación
D2, O4. Generar innovación entre los programas de la cadena de valor y distribución, y potenciar las relaciones con los clientes.	Rediseñar constantemente los procesos de gestión de venta y comunicación eficiente con los clientes	Establecer una inversión de asesoramiento de diseño de procesos de venta de las grandes empresas para innovación en la operadora de turismo. <i>In house</i> de US\$ 1,000 cada semestre, es decir, US\$2,000 anuales
D5, O3. Ejecutar planes para promover la capacitación al recurso humano aprovechando el crecimiento del sector turístico.	Coordinar con entidades gubernamentales para la capacitación del personal administrativo y de ventas para poder estar informado de acciones en el entorno.	Proporcionar un rubro de US\$300 a los mejores vendedores para tomar cursos de capacitación de entidades gubernamentales en protocolo, atención al cliente, servicio personalizado de calidad.
D2, A2. Obtener certificaciones y mejoras en la administración y ventas de la empresa para satisfacer las necesidades inmediatas del sector turístico.	Elaborar un proyecto de obtención de certificaciones para mejorar el posicionamiento de la empresa tanto en gestión de ventas como de servicio directo al cliente.	Establecer un programa de ISO, SGS e instituciones acordes al sector para la obtención de certificaciones de calidad y alto rendimiento del negocio. Generalmente la inversión del programa es de US\$6,000 una sola vez
D5, A4. Implementar un plan de contingencia con clientes sobre riesgos turísticos, y establecer normas de capacitación dentro de la oferta.	Diseñar un programa de viajes incluyendo planes de contingencia y prevención de riesgos de viajes y vuelos basados en las políticas internacionales del negocio.	Realizar una inversión de US\$ 1,000 con dos seminarios o cursos anuales con una empresa de riesgos y programas de prevención para los clientes frecuentes y mejorar la percepción de la empresa como pionera en este tipo de información y servicios.

4.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las empresas están vinculadas a su entorno externo y mayormente aún a su entorno interno, puesto que depende del análisis interno el poder desarrollar y competir en el sector donde realizan sus actividades. Si no existe un adecuado análisis de sus fortalezas y oportunidades es casi imposible implementar un plan de acción en conjunto para poder desarrollar una estrategia definida.

Para poder conocer la estrategia que debe utilizar Pikeros, operador de turismo, vamos a mencionar las estrategias genéricas de Michael Porter que nos sirven para poder identificar la estrategia que conjuntamente con el análisis del FODA realizado puede establecer la mejor estrategia para la empresa.

Diferenciación: Esta estrategia se basa en que la organización produce productos y servicios exclusivos y que sus consumidores los perciban como tal. Estos consumidores son capaces o estarán prestos a pagar por esos productos y servicios, incluso si el precio estuviera por arriba del promedio del mercado

Enfoque: Esta estrategia es conocida también como estrategia de especialización o de segmentación. La organización se basa en ofrecer sus productos y servicios a una población o mercado objetivo dado, ya sea clasificándola demográficamente, económica o socialmente. Su propósito es satisfacer las necesidades de ese mercado propiamente dicho.

Liderazgo en costos: La organización establece que su estrategia es basada en reducir considerablemente los costos en todos los procesos de su cadena de valor, o en la mayoría de sus eslabones. Esto converge a que el consumidor tenga un precio más accesible y que a su vez la empresa pueda obtener una mayor participación en el mercado de su industria.

Para poder determinar las estrategias una empresa debe saber a quién le vende, cómo le vende y el momento oportuno de colocar sus productos a sus clientes. Las estrategias definen el cómo pero básicamente las acciones de la empresa marcan la reacción y percepción de las múltiples ofertas que se brindan en el mercado.

En el mejor de los casos cuando se analiza el comportamiento de un cliente que es turista y viajero frecuente debemos analizar sus características y sus gustos y preferencias. Esto lo podemos analizar de acuerdo a las cualidades que tiene el turista en el siglo XXI. En la figura 24 podemos identificar las razones por las cuales un turista se convierte en una entidad esencial y potencial para las organizaciones inmersas en el sector del turismo.

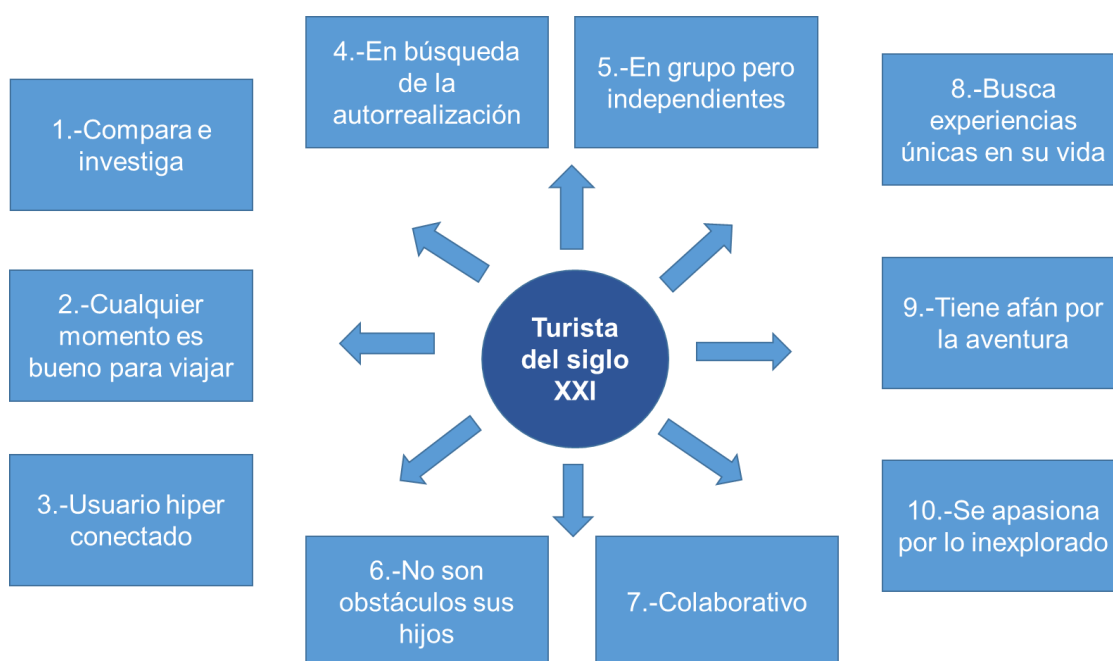


Figura 24. Características importantes del turista del siglo XXI

El turista del siglo XXI es muy diferente a tiempos antiguos, ya que está asociado a múltiples cambios del entorno y está motivado en diferentes circunstancias. Las empresas que captan clientes deben hacerlo de acuerdo al descubrimiento de sus necesidades y satisfacer las mismas en tiempos óptimos de respuesta y bajo un marco de calidad.

Elaborar un plan de ventas de un área tan importante, a más de la gestión de comercialización, debe definir sobretodo el factor invaluable que perciben los clientes. Ese factor que muchas veces en las empresas no se brinda en cuanto a la gestión de ventas. Varias son las razones que afectan a la empresa cuando ese factor no es introducido en los procesos de comercialización. Pikeros, operador de turismo, es una pequeña empresa que

hace 7 años se encuentra en el mercado turístico pero que a pesar de su permanencia en el mercado ha tenido la falta de una estrategia definida en cuanto a marketing, gestión de ventas y post-venta.

4.7 PLAN ESTRATÉGICO DE PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO.

La estrategia que debe implementar Pikeros, operador de turismo, luego del análisis FODA y su situación financiera, debe enmarcarse mayormente en la estrategia de diferenciación. Toda empresa del sector, sea agencia de viajes o algún operador pequeño de turismo, ofrece similares productos tanto en paquetes turísticos como en alternativas de viajes. Existe un estándar de oferta en lo cual sólo varían precios y los destinos de los paquetes. Los clientes tienden siempre a optar por la mejor opción muchas veces, pero esto se da cuando son bien asesorados, cuando los precios son razonables, cuando la comunicación es efectiva bajo un lineamiento de políticas de calidad con los clientes.

La estrategia de diferenciación es la más adecuada para la empresa por razones de mantener los precios accesibles que han tenido durante mucho tiempo, y porque su enfoque se basa en diferentes segmentos y no en uno solo. La estrategia de diferenciación que debe aplicar la empresa debe contener una percepción única para sus clientes y que afiance cualidades como marca, producto, tecnología, servicio personalizado de clientes, y otros aspectos que están inmersos y deben ser satisfechos en las sub-estrategias.

4.7.1 Objetivo principal de la estrategia

-Crear un portafolio de productos y servicios que sean percibidos como únicos, sin desmerecer los costos que puedan producirse en la empresa.

4.7.2 Objetivos específicos de la estrategia

-Incrementar en un 30% los requerimientos y solicitudes de paquetes turísticos de clientes con la empresa Pikeros, operador de turismo.

-Aumentar en un 20% las ventas netas de la empresa Pikeros, operador de turismo.

-Instaurar una imagen de la empresa de servicio de calidad y eficiencia en el mercado turístico

-Establecer un mejor posicionamiento bajo la gama de nuevos productos y servicios en base a un plan de comunicación.

La planificación consiste en establecer estrategias que vayan encaminadas a fortalecer la gestión del área de ventas, incrementando su productividad y captación de clientes potenciales para expandir la marca de la empresa y posicionar de mejor manera a Pikeros, operador de turismo. En la figura 25 se puede observar como la estrategia de diferenciación brinda al mercado productos únicos a todo un sector, en este caso se aplicará al sector turístico que se considera variable en su tiempo y espacio, pues siempre los clientes estarán cambiando sus preferencias y destinos.

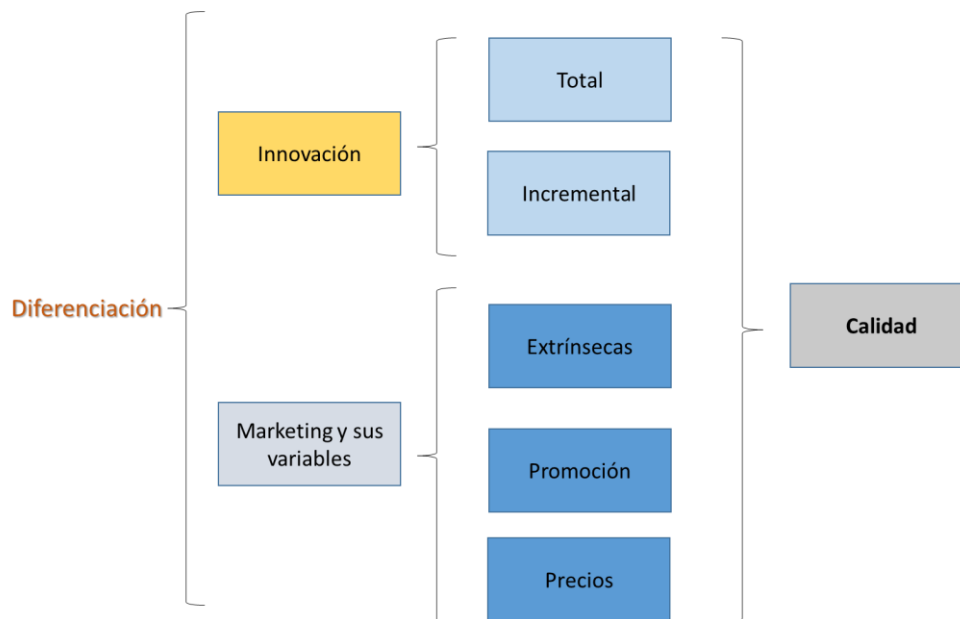


Figura 25. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación que aplica Pikeros, operador de turismo, debe tener innovación, sus variables de marketing y el factor invaluable que es la calidad dentro de los procesos de toda industria.

Innovación: Dentro de la estrategia deberá aplicarse la innovación incremental, con ciertos productos existentes en el mercado pero con una mejora y perfeccionamiento inigualables dentro de los paquetes turísticos y

viajes programados. Generalmente la mayoría de las innovaciones son incrementales y se dan de acuerdo a la oportunidad que se presente en el mercado.

Marketing y sus variables: Se conoce respecto al conocido esquema de las variables de producto, precio, plaza y promoción. En la industria del sector del turismo estas variables son muy importantes en el marketing mix, pero en el caso de la estrategia se verá enfocada en la solución para la mejora de las ventas en la empresa y la diferenciación no escatima muchas veces temas de precios.

Sin embargo, la estrategia no escapa de estimar valores reales que generen riesgos financieros a la empresa. Entre la plaza tenemos la ciudad de Guayaquil en su mayor alcance, y de la promoción de acuerdo al FODA estratégico se implementaron una serie de actividades relacionadas al impulso y posicionamiento de la empresa.

Calidad: Dentro de este contexto podemos establecer que las estrategias estarán basadas en un marco de calidad. La calidad es cuando regresa el cliente y no el producto. Podemos determinarlo con la administración de la calidad total que tiene además los siguientes ítems importantes:

Enfocado en el cliente: Las actividades estarán basadas en el cliente externo quien es el que percibe los beneficios del producto o servicio.

Mejora continua: Se determina en que nunca la empresa debe sentirse satisfecha por sus logros, sino buscar mejores rendimientos en su negocio.

La organización y la calidad como vínculo único: Todas las actividades de la empresa deben estar basadas en compromisos de calidad.

Medición exacta de la gestión: Se definen estándares o hitos, indicadores de gestión que permitan detectar inconvenientes o problemas en los procesos de ventas.

4.7.3 Desventajas de estrategia de diferenciación

- La diferenciación puede incrementar la diferencia de costos entre el producto o servicio y el diferenciado, por lo cual el cliente no estaría predispuesto a pagar el sobrepago por el producto diferenciado.

- La característica diferenciadora del producto o servicio puede ser imitada o mejorada por la competencia.
- Los avances tecnológicos pueden mejorar las prestaciones del producto o servicio, por lo cual el cliente podría no pagar por el producto diferenciado, si el producto o servicio estándar tiene características similares.

4.7.4 Sub-estrategias de la empresa Pikeros, operador de turismo

La estrategia principal de Pikeros, operador de turismo, será la diferenciación de sus productos y servicios, gestionando de manera incremental la innovación en los mismos y preservando la calidad de su oferta en el mercado. Sin embargo, es necesario que esta estrategia global vaya acompañada de sub-estrategias que permitan alinear actividades a la estrategia principal. Las sub-estrategias que deberán implementarse en los procesos son:

Estrategia de fidelización: Los clientes deben ser fidelizados a la empresa mediante un proceso de seguimiento oportuno, percepción de marca de calidad, y reconocimientos y premios por su fidelidad con la empresa. Generar descuentos representativos y únicos en el mercado basados en la estrategia diferenciadora. Los detalles del proceso de venta de calidad harán que el cliente se vincule a la empresa como un socio participativo de beneficios.

Estrategia de motivación: La estrategia irá enfocada a generar reconocimiento al colaborador que gestiona el proceso de comercialización. Las metas no deben ser un obstáculo sino más bien un reto interesante que provoque impulso a la calidad y excelencia en la gestión del proceso de ventas. Cada coordinador podrá obtener premios y bonos económicos por desarrollar la captación eficientes potenciales de clientes y promover la marca institucional dentro del mercado turístico.

Estrategia de comunicación: La estrategia de comunicación se debe basar en acciones efectivas utilizando herramientas tecnológicas propicias y mediante un servicio personalizado. Dentro de la tecnología se tiene las redes

sociales como twitter, facebook, generar blogs empresariales, cuñas radiales, prensa escrita en medios importantes, todo ello bajo un programa de actividades afines a la marca empresarial y sobre todo a los productos y servicios que ofrece la empresa.

Cabe recalcar que la empresa tiene un sitio web www.pikeros.com y pesar de tener los programas y paquetes turísticos con sus características, los lugares donde gestionan los programas y un formulario para requerir información, sin embargo, el sitio web es poco amigable en su interfaz y visualmente no es atractivo.

Una de las mejoras sería proyectar una mejor imagen corporativa de la empresa y poder captar visualmente a sus clientes con un sitio web más amigable y generador de negocios *on line*.

Estrategia de crecimiento: Este tipo de estrategia implica que la empresa puede crecer bajo un esquema intensivo, por diversificación o integrativo. Dentro del sector turístico y de acuerdo a los recursos de la empresa, Pikeros, operador de turismo debe enfocarse en el crecimiento intensivo.

Debe procurar crecer en su mercado actual y generando oferta con sus productos actuales pero con un valor de innovación y desarrollo de producto. Sólo así podrá tener en base a sus actividades mayor penetración en el mercado dentro su sector actual.

Estrategia de especialización: La estrategia indica que la empresa a pesar de tener ya un portfolio de productos y servicios puede especializarse y generar un producto estrella de acuerdo a la Matriz de *Boston Consulting Group* por mencionarla fortuitamente y sin desconocer su ayuda en muchos análisis. La especialización deriva en muchos beneficios, pues muy aparte que fortalece la estrategia global de diferenciación repercute en innovación de productos y servicios, en la distribución de la oferta y el mejoramiento del servicio al cliente en búsqueda de la calidad. La teoría marca ciertamente algunos aspectos básicos pero la matriz estratégica pretenda brindar un compendio de esos mismos aspectos, generados por experiencias y circunstancias de la empresa encontrados a lo largo de la investigación y que permiten responder al árbol de problemas al inicio de este proyecto.

La estrategia de diferenciación abarca estas sub-estrategias que irán desarrollándose de acuerdo a las fases pertinentes que permita realizar la

estrategia global. Toda estrategia de ventas maneja un enfoque diferente puesto que los modelos de negocios y los mismos negocios son diferentes desde su fin hasta los medios utilizados para llegar a los objetivos propuestos.

En la tabla 19 se ha desarrollado un esquema definido tanto del desarrollo de la estrategia general, las sub-estrategias y las actividades que deberá implementar la empresa Pikeros, operador de turismo, para el mejoramiento de su área de ventas.

Tabla 19. Matriz de sub-estrategias con FODA estratégico de la empresa Pikeros, operador de turismo.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN				
Innovación incremental de productos y servicios bajo un marco de calidad y eficiencia				
SUBESTRATEGIAS				
FIDELIZACIÓN	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	CRECIMIENTO	ESPECIALIZACIÓN
Inversión de US\$ 8,000 anuales en premios, regalos y obsequios en paquetes comprados dentro de un tiempo establecido para dar a los clientes como un valor agregado a su fidelidad.	Curso de capacitación: USD \$1,000 Contratación de personal adicional: USD \$380.00 Compra de sistema especial de reservas: USD \$3,000.00	Mantener un monto de US\$ 500 de inversión mensuales para realizar la comunicación Post-venta con alguna empresa de Call Center para llamar a clientes fidelizados y obtener información importante como retroalimentación	Establecer un programa de ISO, SGS e instituciones acordadas al sector para la obtención de certificaciones de calidad y alto rendimiento del negocio. Generalmente la inversión del programa es de US\$6,000 una sola vez	Realizar una inversión de US\$ 1,000 con dos seminarios o cursos anuales con una empresa de riesgos y programas de prevención para los clientes frecuentes y mejorar la percepción de la empresa como pionera en este tipo de información y servicios.
Establecer un programa de premios a clientes en base a compras recurrentes, y el factor de antigüedad, sin descuidar a los clientes no frecuentes pero a su vez potenciales que denoten facturación estimada a lo largo del año fiscal.	Proporcionar un rubro de US\$300 a los mejores vendedores para tomar cursos de capacitación de entidades gubernamentales en protocolo, atención al cliente, servicio personalizado de calidad.	Generar una inversión de US\$ 1,000 para que una empresa investigadora de mercados proporcione el estudio en un tiempo de 3 meses para en base a la información planificar el año fiscal.	Establecer una inversión de asesoramiento de diseño de procesos de venta de las grandes empresas para innovación en la operadora de turismo. In house de US\$ 1,000 cada semestre, es decir, US\$2,000 anuales	Generar productos y servicios mejorados bajo normativas de la empresa que sean claves para la obtención de ingresos. La especialización debe enfocarse en el desarrollo de un producto estrella o varios que sean inexistentes en el mercado turístico y alcanzables para todos los segmentos.
ACTIVIDADES				
Coordinar con empresas relacionadas como Spa's, decoración, entretenimiento para definir detalles de premios y ofertas especiales para brindar a los clientes. Todo lo que pueda ser relacionado a reconocimientos para los clientes fidelizados.	Gestión de capacitación con las entidades gubernamentales y privadas para conocer las mejores capacitaciones del sector para implementarlas en la empresa Pikeros, operador de Turismo. Coordinar con entidades gubernamentales para la capacitación del personal administrativo y de ventas para poder estar informado de acciones en el entorno.	Establecer un marco de referencia para inventariar los lugares mayormente visitados por criterios de periodo, tiempo de estancia, presupuesto y tipo de clientes. Elaborar un cronograma de comunicación de una base de datos de clientes recurrentes y fidelizados con la empresa para promover la confianza y sostener la relación a largo plazo	Rediseñar constantemente los procesos de gestión de venta y comunicación eficiente con los clientes. Elaborar un proyecto de obtención de certificaciones para mejorar el posicionamiento de la empresa tanto en gestión de ventas como de servicio directo al cliente.	Diseñar un programa de viajes incluyendo planes de contingencia y prevención de riesgos de viajes y vuelos basados en las políticas internacionales del negocio. De esta manera se puede brindar un plus a la venta de paquetes turísticos y de esa manera dar una percepción de confianza y seguridad a los clientes.

4.7.5 Programa de formación de coordinadores

Cuando la empresa desea obtener resultados eficientes es necesario implementar acciones que conlleven a obtenerlos en el tiempo adecuado. Es

importante mantener un servicio de calidad frente a los clientes, y es por ello que como actividad adicional es fundamental que los colaboradores del área de ventas tengan las habilidades y destrezas para poder desarrollar su trabajo de manera eficaz.

La capacitación siempre será un proceso dinámico y educacional con carácter estratégico y además ayuda a cambiar ciertas actitudes respecto al compromiso organizacional generando un mejor ambiente laboral. Los objetivos principales para la capacitación son:

- Preparar a los coordinadores para la realización de diversas tareas y responsabilidades directas con la empresa.
- Desarrollar destrezas y habilidades innatas desconocidas para el coordinador, de manera que sea un apoyo en su toma de decisiones para beneficio de la empresa.
- Generar satisfacción en su actividad para crear un ambiente laboral sano y en armonía.

El motivo de la capacitación es para promover en los coordinadores el deseo de generar desarrollo personal y profesional, ya que son la base principal de la atención y el servicio a los clientes, y pilar fundamental como primer escalón de abajo hacia arriba en la jerarquía de la organización convirtiéndose en el primer contacto que tienen clientes y no clientes con la empresa. Desarrollar sus cualidades intrínsecas fortalecerá el vínculo laboral con el negocio, y además de representar a la empresa, el área de ventas es la piedra angular de toda organización.

Un cliente siempre regresa cuando lo hayan atendido de una manera eficiente, transparente y generando confianza a largo plazo. En la tabla 20 podemos observar el sistema modular de los diversos cursos en que podrán participar los coordinadores del área de ventas.

Tabla 20. Sistema modular de gestión de ventas para los coordinadores de la empresa Pikeros, operador de turismo.

ÁREA	ACTIVIDADES
GESTION DE VENTAS	<i>SELECCIÓN DE PROSPECTOS DE CLIENTES</i>
	<i>NORMAS DE DESARROLLO</i>
	<i>PLANIFICACIÓN DE VENTAS</i>
	<i>COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS</i>
	<i>PRESUPUESTO DE VENTAS</i>
NEGOCIACION DE VENTAS	<i>ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR RESISTENCIAS</i>
	<i>ESTRATEGIA PARA NEGOCIAR PROPUESTA</i>
	<i>CASOS Y EJEMPLOS PARA DEMOSTRACIÓN</i>
	<i>RELACIONES CON LOS CLIENTES POTENCIALES</i>
UTILITARIOS	<i>MANEJO DE TABLAS DINÁMICAS</i>
	<i>MANEJO DE DOCUMENTOS DE TEXTO</i>
	<i>MANEJO DE SISTEMA GDS</i>
	<i>MANEJO DE SISTEMA SABRE</i>

Las estrategias de las organizaciones son básicamente los planes para ejecutar las acciones a gestionar dado el resultado de las investigaciones realizadas en su entorno externo e interno. De acuerdo a los balances y estado de resultados de la empresa es notorio que los volúmenes de ventas no han generado un crecimiento del 25% anual comparado al año anterior como base.

La necesidad de afrontar un mercado turístico cada vez mejor preparado y con mejor tecnología nos lleva a pensar que la mayoría de empresas que han tenido esta actividad han desaparecido por la falta de innovación y re-estructuración de sus procesos primarios y cruciales para generar los ingresos deseados.

Las estrategias sugeridas a la empresa Pikeros, operador de turismo, son adecuadas para su giro de negocio. La competencia mantiene un estándar en sus precios y propuestas, y sólo cuando se genera una diferencia entre los competidores es cuando se mantiene hegemonía durante un tiempo determinado, sin descuidar su progreso implementando nuevas propuestas innovadoras.

En la figura 26 se puede observar el resumen del marco de las estrategias para la empresa Pikeros, operador de turismo.

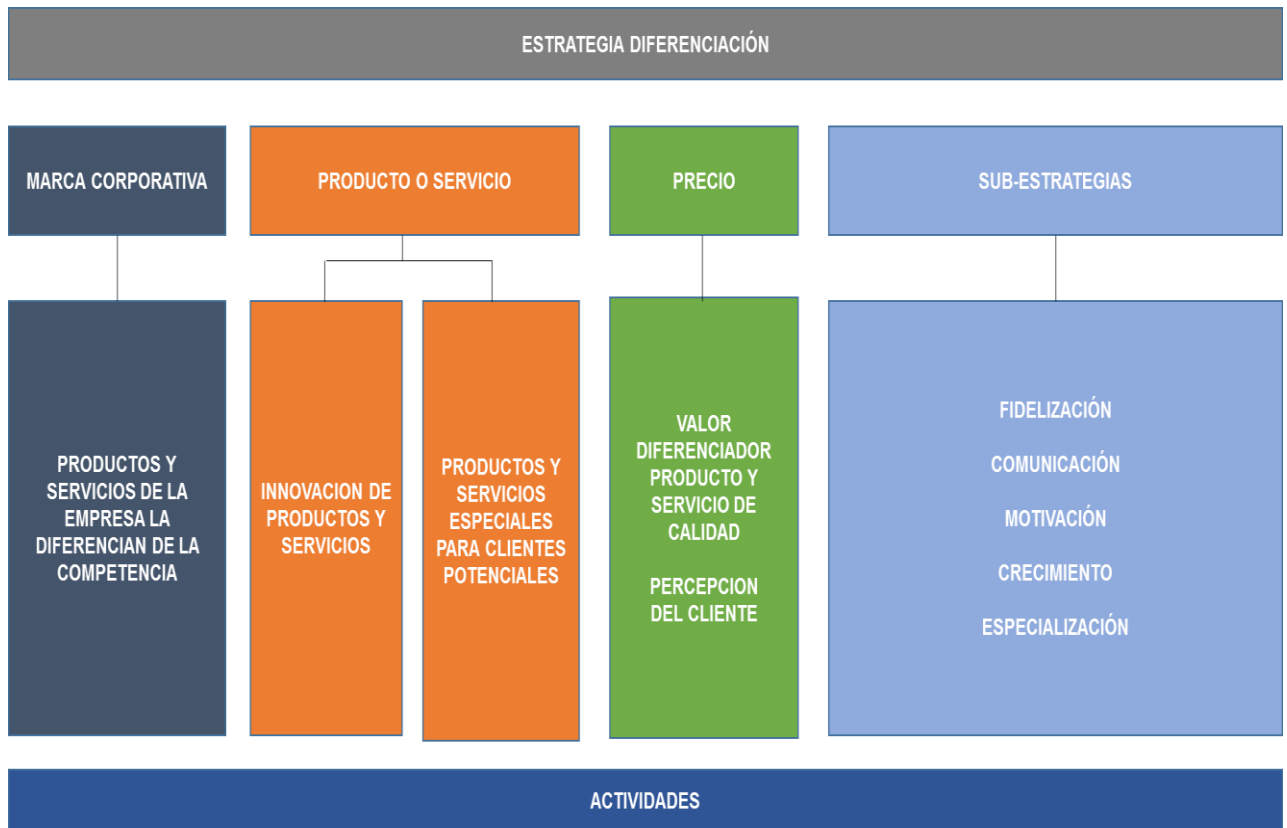


Figura 26. Marco de resumen de estrategias Pikeros, operador de turismo.

CONCLUSIONES

- La investigación constata que la empresa Pikeros, operador de turismo, a pesar de tener procedimientos internos como toda organización, ha carecido de un direccionamiento estratégico permanente en sus actividades y como consecuencia se ha manejado a la empresa de acuerdo a la cotidianidad del entorno empresarial.
- El desarrollo de la planificación estratégica de ventas, como una herramienta potencial proporcionará mecanismos a la empresa para empoderar a sus colaboradores y potenciar a los directivos para mejorar la toma de decisiones y poder llevar a la empresa a un mejor posicionamiento en el mercado turístico.
- El clima organizacional de la empresa es estable y agradable puesto que mantienen colaboración permanente entre sus integrantes y valoran las propuestas de mejoramiento como lo ha determinado este proyecto de investigación. El personal involucrado ha solicitado una reestructuración estratégica para obtener mejores logros.
- Por la falta de un seguimiento y control como norma importante para el alcance de sus objetivos, la dirección no gestiona la evaluación del desempeño del área de coordinación y ventas siendo así un impacto para la empresa cuando se obtienen utilidades por debajo de lo esperado.
- Las actividades de la empresa dependen mucho de los lineamientos y alianzas que mantienen con las demás empresas y red de distribuidoras de similares productos y servicios de su mismo sector, y por ello ha perdido oportunidades de generar nuevas propuestas en el mercado turístico.
- Los productos y servicios que ofrece la empresa no son tan diferente y atractivos como las empresas líderes del sector turístico y se puede evidenciar en sus estados financieros donde sus volúmenes de ventas no pasan de valores referenciales al promedio del mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa utilice las propuestas detalladas en la presente investigación para que pueda mejorar notablemente el rendimiento de la organización reforzando los equipos de apoyo y de trabajo, y desplegando en sus actividades un eje de supervisión y control que colabore para los objetivos deseados para la empresa.
- La dirección de Pikers, operador de turismo, debe sostener constantemente el criterio de capacitación dada la propuesta en este proyecto, de manera de optimizar recursos y proveer calidad tanto en sus productos como en sus servicios turísticos.
- De acuerdo a la matriz de planificación de estrategias planteada debe consolidar como activo principal los diversos clientes potenciales y no potenciales, ya que mediante el uso de herramientas adecuadas y las sugeridas en el proyecto puede obtener una propicia retroalimentación y generar cambios para el mejoramiento de sus procesos.
- Se recomienda que se establezcan nuevos mecanismos de apoyo tecnológico en sus procedimientos en base a una plataforma innovadora de base de datos de clientes y la mejora de su sitio web para que resulte mayormente atractivo y su interfaz sea mucho más amigable y sea una herramienta poderosa de comunicación con sus clientes.
- De acuerdo a la estrategia de fidelización debe implementarse frecuentemente propuestas de vinculación con el cliente para determinar sus inmediatos requerimientos y poder así de esa manera ser una empresa donde sus ingresos también representen beneficios adicionales para los clientes actuales y los prospectos de clientes en el mercado La investigación cualitativa permite obtener un marco de referencia de los escenarios plausibles para confrontar y desarrollar un escenario de mejoramiento en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Araque Salazar, M., & Cruz Vinuesa, L. (1 de Noviembre de 2014). Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Sangolquí, Santo Domingo, Ecuador: ESPE.
- Arnal, J. (2000). *Metodologías de la investigación cualitativa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ascanio, A. (2009). *Turismo Sustentable: el equilibrio en el siglo XXI*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Barreiros Carrera, A. (1 de Marzo de 2012). Ingeniería en Administración de Empresas. *"Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad de la empresa KAWA Motors"*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Berg, B. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston, M.A.: Pearson Education Inc. 7ed.
- Bezruchka, S. (2000). Medical Tourism as Medical Harm to the Third World: Why? for Whom? *Wilderness and Environmental Medicine*, 77-78.
- Bormann, A. (1931). *Die ehre vom Fremdenverkehr*. Berlin: Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft bei d. Deutschen Reichsbahn.
- Boxwell, R. (2004). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Díaz de Santos Ed.
- Cardinales, P. (1998). El ecoturismo: hacia un desarrollo sostenible. *IESA CORPORTURISMO*, 20.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, el proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Colmont, M., & Landaburu, E. (1 de Julio de 2014). Ingeniero Comercial con Mención en Marketing y Comercio Exterior. *Plan estratégico de Marketing para el mejoramiento de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *"The Sage Handbook of Qualitative Research" 3th ed*. Londres: Sage.

- El Universo. (29 de Julio de 2016). En turismo se estiman pérdidas por US\$64,5 millones tras terremoto en Ecuador. *El Universo*, pág. 4.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Benchmarking staff, ventajas competitivas y servicios al cliente*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica 5ta edición*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Friedman, J. (2007). *Planificación*. Chicago, EUA.: Person Edition.
- Galván A., & Jiménez, M. (2008). *Análisis FODA del curso: Gestión Estratégica*. México D.F.: IIESCA UV.
- Goldstein, L. (2009). *Formulación Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2000). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw - Hill.
- Hunziker, W. (1963). Consideraciones para la investigación y ciencia turística. *Estudios Turísticos*, 10.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeine Fremdemverkehrslehre*. Zurich: Poligraphischer Verlag.
- Jafari, J. (2005). *Host and guest revisited: Tourism issues of the 21st century*. New York: Cognizant Communication.
- La Torre, A., Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Ledhesma, M. (2016). *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Buenos Aires: Ledhesma Ediciones.
- Lopez, F. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y resultados de Agencias de Viajes en España*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Mateo, J. (2000). *"La investigación <ex post facto>"*. Barcelona: Dpto. Ediciones Universitat Oberta de Catalunya.
- Mateo, J., & Vidal, M. (2000). *Metodes d'investigació en educació*. Barcelona: Dpto. Ediciones Universitat Oberta de Catalunya.
- Moya, J. (2005). "Formación de profesores y gestores para la armonización europea en educación superior, aportaciones de la investigación a la innovación.". *"Actas del XII Congreso Nacional de Modelos de Investigación en Educación"* (págs. 119-138). Tenerife: Universidad de la Laguna, Serviciode Publicaciones.

- Muñoz de Escalona, F. (2011). La Visión convencional del Turismo según sus primeros codificadores. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo*, 1-20.
- Patton, M. (2002). *Qualitative reserch and evaluations methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Polo, R. (1 de Febrero de 2014). Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. *Diseño del plan estratégico para la constructora Rodríguez*. Sangolquí, Santo Domingo, Ecuador: ESPE.
- Rincón, D. (2000). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson Ed.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe Editorial.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research: Issues of theory, method and practice*. . Londres: Sage Publications .
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *"Grounded theory Methodology: an overview"*. Thousand Oaks,CA: Sage Publications.
- Von Schullern, H. (1911). *Fremdenverkehr und Volkswirtschaft*. Jena: Dritte Folge.

APÉNDICE

ANEXO. 1 Ventas de Píkeros, operador de turismo año 2014, 2015 y 2016													
AÑO 2014													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VENTAS - PIKEROS TOUR OPERATOR	\$10,122.85	\$22,875.78	\$15,837.40	\$11,363.85	\$0.00	\$4,015.38	\$5,606.59	\$9,775.14	\$17,518.33	\$17,062.52	\$10,158.57	\$32,149.59	\$156,486.00
Total Ventas	\$10,122.85	\$22,875.78	\$15,837.40	\$11,363.85	\$0.00	\$4,015.38	\$5,606.59	\$9,775.14	\$17,518.33	\$17,062.52	\$10,158.57	\$32,149.59	\$156,486.00
Costo de Venta(Operadores)	\$9,010.80	\$21,152.48	\$14,976.31	\$10,652.51	\$0.00	\$3,659.78	\$4,935.83	\$8,222.65	\$16,013.39	\$15,318.60	\$8,761.62	\$28,200.35	\$140,904.32
Utilidad Bruta	\$1,112.05	\$1,723.30	\$861.09	\$711.34	\$0.00	\$355.60	\$670.76	\$1,552.49	\$1,504.94	\$1,743.92	\$1,396.95	\$3,949.24	\$15,581.68
AÑO 2015													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VENTAS - PIKEROS TOUR OPERATOR	\$19,430.52	\$8,853.31	\$39,093.84	\$10,439.84	\$20,410.52	\$42,004.45	\$20,294.37	\$22,181.40	\$20,382.32	\$10,647.49	\$15,555.90	\$3,663.24	\$232,957.20
Total Ventas	\$19,430.52	\$8,853.31	\$39,093.84	\$10,439.84	\$20,410.52	\$42,004.45	\$20,294.37	\$22,181.40	\$20,382.32	\$10,647.49	\$15,555.90	\$3,663.24	\$232,957.20
Costo de Venta(Operadores)	\$22,674.25	\$18,070.24	\$41,955.39	\$20,586.82	\$40,774.37	\$46,579.48	\$29,354.30	\$36,085.77	\$58,690.01	\$9,782.41	\$21,356.22	\$25,107.09	\$371,016.35
Utilidad Bruta	-\$3,243.73	-\$9,216.93	-\$2,861.55	-\$10,146.98	-\$20,363.85	-\$4,575.03	-\$9,059.93	-\$13,904.37	-\$38,307.69	\$865.08	-\$5,800.32	-\$21,443.85	-\$138,059.15
AÑO 2016													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VENTAS - PIKEROS TOUR OPERATOR	\$21,684.77	\$16,025.14	\$23,552.26	\$14,535.88	\$14,555.18	\$19,015.19	\$35,776.54	\$35,232.26	\$30,984.51	\$20,327.22	\$35,748.94	\$12,737.27	\$280,175.16
Total Ventas	\$21,684.77	\$16,025.14	\$23,552.26	\$14,535.88	\$14,555.18	\$19,015.19	\$35,776.54	\$35,232.26	\$30,984.51	\$20,327.22	\$35,748.94	\$12,737.27	\$280,175.16
Costo de Venta(Operadores)	\$36,499.19	\$23,370.99	\$33,223.55	\$16,741.59	\$24,997.90	\$23,741.07	\$38,237.08	\$47,206.85	\$30,688.87	\$23,720.47	\$39,710.61	\$14,674.66	\$352,812.83
Utilidad Bruta	-\$14,814.42	-\$7,345.85	-\$9,671.29	-\$2,205.71	-\$10,442.72	-\$4,725.88	-\$2,460.54	-\$11,974.59	\$295.64	-\$3,393.25	-\$3,961.67	-\$1,937.39	-\$72,637.67

Fuente: Píkeros, operador de turismo, departamento de operaciones

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sierra Villafuerte Iván Andrés**, con C.C: # **0924956121** autor del trabajo de titulación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, 14 de septiembre de 2017

Sierra Villafuerte Iván Andrés

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA PIKEROS, OPERADOR DE TURISMO, PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		
AUTOR	IVÁN ANDRÉS SIERRA VILLAFUERTE		
REVISOR/TUTOR	XAVIER OMAR JÁCOME ORTEGA/RUBÉN PATRICIO BARBERÁN ARBOLEDA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de septiembre del 2017	No. PÁGINAS:	145
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Turismo, Ventas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planificación, estrategia, reingeniería, competitividad, turismo sostenible, ventas		
RESUMEN/ABSTRACT (180 palabras): Este proyecto de investigación propone un plan estratégico de ventas para mejorar la competitividad en el sector a la empresa Pikeros, operador de turismo establecida en la ciudad de Guayaquil. La investigación enmarca la situación financiera de la empresa y sus programas de ventas, su posición actual dentro del mercado del turismo, y el análisis de sus actividades estratégicas que deberán implementarse para fortalecer sus acciones en el sector turístico. La metodología a utilizar para este caso es cualitativa, con un procedimiento exploratorio y bajo un proceso inductivo que nos brinda la realidad de la situación de la empresa en sus áreas críticas como son el área de ventas, de marketing y de finanzas. En base a la estrategia de estudio de caso intrínseco que será la de comprender el funcionamiento actual de dichas áreas y luego tomar decisiones de mejoramiento para lograr resolver la problemática de la empresa. La investigación proporciona información para implementar el plan estratégico que servirá como un nuevo esquema de prácticas relevantes al apoyo, coordinación y ejecución de las actividades comerciales de la empresa Pikeros.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996848491	E-mail: ivansv94@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			