



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
XVI PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA OPERADORA DE TURISMO MY BEAUTY ECUADOR
PARA EL PERÍODO 2015**

AUTOR: SALAZAR TAPIA, NORMA FABIOLA

DIRECTOR: ING. VEGA, MARCELO

**SANGOLQUI,
2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

CERTIFICADO

ING. MARCELO VEGA DÁVILA

Director

CERTIFICAN

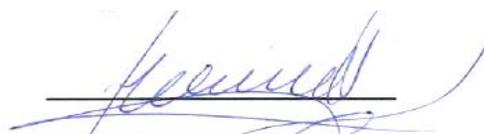
Que el trabajo titulado **“ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA OPERADORA DE TURISMO MY BEAUTY ECUADOR PARA EL PERÍODO 2015”**:, realizado por: Salazar Tapia Norma Fabiola, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiere un estudio similar, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en forma portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Salazar Tapia Norma Fabiola, entregar a la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolquí, 2015


Ing. Marcelo Vega Dávila
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Salazar Tapia Norma Fabiola

DECLARO QUE:

El Proyecto de grado denominado “**ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA OPERADORA DE TURISMO MY BEAUTY ECUADOR PARA EL PERÍODO 2015**” ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 2015


Salazar Tapia Norma Fabiola

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

AUTORIZACIÓN

Yo, Norma Fabiola Salazar Tapia

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución, el Proyecto de grado denominado **“ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA OPERADORA DE TURISMO MY BEAUTY ECUADOR PARA EL PERÍODO 2015”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 2015


Salazar Tapia Norma Fabiola

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a las siguientes personas:

A DIOS por darme la vida y estar siempre guiando mi camino

A mis padres por todo el apoyo incondicional que me brindan en cada objetivo planteado en mi vida personal y profesional.

A mis hermanos y amigos por su ayuda y motivación en el desarrollo de la esta investigación.

A todos y cada uno de ustedes mil gracias por ser parte del cumplimiento de un objetivo más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la Operadora de Turismo MBE por proporcionarme toda la información para el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, por todos los conocimientos impartidos durante mis estudios.

A los Ingenieros Marcelo Vega y César Segovia por la constante ayuda, motivación y orientación en esta investigación.

Norma Fabiola Salazar Tapia

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTADO DE CUADROS	x
LISTADO DE TABLAS.....	xi
LISTADO DE FIGURAS.....	xii
LISTADO DE ANEXOS.....	xiv
NOMENCLATURA UTILIZADA	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I	1
DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Introducción.	1
1.2. Descripción de la Empresa	3
1.3. Reseña histórica.....	3
1.4. Planteamiento del problema.....	5
1.5. Justificación	8
1.6. OBJETIVOS	8
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10

2.1. Marco Teórico	10
2.1.1. Planificación Estratégica.....	10
2.2. Marco Conceptual	22
2.3. Metodología	25
CAPÍTULO III	28
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
3.1. Análisis externo.	28
3.2. Análisis de capacidades de Gestión (Microambiente).....	62
CAPÍTULO IV	75
ESTUDIO DE MERCADO.....	75
4.1. Análisis	75
4.2. Diseño de la muestra	80
CAPÍTULO V	97
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	97
5.1. Definición de filosofía corporativa.....	97
5.2. Análisis estratégico FODA	100
5.5. Mapa estratégico	117
CAPITULO VI	120
BALANCED SCORECARD	120
6.1. Cuadro de Mando Integral	120
6.1. Las cuatro perspectivas.....	122
6.2. Tablero de comando Integral	124
6.3. Definición proyectos	133
6.4. Estructura de seguimiento y control.....	134

6.5. Evaluación Financiera	135
CAPITULO VII	146
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
7.1. CONCLUSIONES.....	146
7.2. RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	150

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1: Principales Proveedores My Beauty Ecuador.....	59
Cuadro 2: Competencia Directa.....	62
Cuadro 3: Micro Segmentación.....	78
Cuadro 4: Definición de Población-Actores	80
Cuadro 5: Ingreso de Turistas Extranjeros año 2012-2013.....	95
Cuadro 6: Matriz FODA Consolidada.....	101
Cuadro 7: Matriz Fortalezas-Oportunidades.....	103
Cuadro 8: Matriz Fortalezas-Amenazas.....	104
Cuadro 9: Matriz Debilidades-Oportunidades.....	105
Cuadro 10: Matriz Debilidades-Amenazas.....	106
Cuadro 11: Matriz Estratégica.....	107
Cuadro 12: Cruce de Matrices	108
Cuadro 13: Modelo CANVAS MBE.....	113
Cuadro 14: Matriz de estrategias por perspectivas.....	116
Cuadro 15: Objetivos Estratégicos	117
Cuadro 16: Estrategias y Proyectos Perspectiva Financiera	128
Cuadro 17: Estrategias y Proyectos Perspectiva Clientes	129
Cuadro 18: Estrategias y Proyectos Perspectiva Procesos Internos y Aprendizaje	131
Cuadro 19: Balanced Scorecard.....	132
Cuadro 20: Variables sin Proyecto	137
Cuadro 21: Variables con proyecto	142

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Llegada de Extranjeros al Ecuador.....	36
Tabla 2: Principales Mercados Turísticos del Ecuador.....	37
Tabla 3: Balanza Turística Anual.....	38
Tabla 4: Tasas de Interés Activas Referenciales Vigentes para abril 2013.....	41
Tabla 5: Ingreso de Turistas Extranjeros año 2008-2012.....	43
Tabla 6: Principales Indicadores del Mercado Laboral - marzo 2014	45
Tabla 7: Canasta Familiar Básica 2013-2014.....	49
Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo.....	109
Tabla 9: Participación Relativa y Tasa de Crecimiento	111
Tabla 10: Estrategias y Proyectos Perspectiva Clientes	130
Tabla 11: Flujo de Efectivo sin proyecto	136
Tabla 12: Flujo de Efectivo con Proyecto.....	141
Tabla 13: Comparación inversiones con proyectos y sin proyectos.....	144

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Causa Efecto M.B.E	7
Figura 2: Concepto de Planificación Estratégico.....	11
Figura 3: Direccionamiento Estratégico	13
Figura 4: Componentes del Análisis FODA	16
Figura 5: Función del Marketing.....	19
Figura 6 : Marketing de Servicios o Productos.....	19
Figura 7: Análisis del Macro ambiente	29
Figura 8: Posición Económica del Turismo.....	35
Figuras 9: PIB Turismo año 2013 y agosto 2014	39
Figuras 10: Inflación Febrero por años	40
Figuras 11: Comparación del Ingreso de Turistas	43
Figura 12: Clasificación de la Población del Ecuador	44
Figura 13: Evolución de los Indicadores Laborales-Nacional	47
Figura 14: Evolución del Internet 2007-2012.....	52
Figura 15: Cinco Fuerzas de Porter.....	55
Figuras 16: Cadena de Valor	63
Figura 17 : Estructura Orgánica Funcional	73
Figura 18: Matriz Macrosegmentación	77
Figura 19: Personas que les gusta Viajar	83
Figura 20: Países de Procedencia.....	84
Figura 21: Edad de los Turistas	85
Figura 22: Lugares más visitados.....	86

Figura 23: Actividades de Recreación.....	87
Figura 24: Presupuesto de Viaje.....	88
Figura 25: Opciones de Viaje	89
Figura 26: Competencia Directa	90
Figura 27: Características para elegir un tour	91
Figura 28: Publicidad sobre Ecuador	92
Figura 29: Gustos sobre Ecuador.....	93
Figura 30: Disgustos sobre Ecuador	94
Figura 31: Ingreso de extranjeros año 2012-2013	96
Figuras 33: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	111
Figuras 34: Mapa Estratégico My Beauty Ecuador	119
Figuras 35: Modelo BSC.....	121
Figura 36: Comparación de proyectos	145

LISTADO DE ANEXOS

Anexo a: Pilot Questinnaire	155
Anexo b: Survey	157
Anexo c: Matriz de entrevistas	160

NOMENCLATURA UTILIZADA

OPTUR:	Asociación Nacional de Operadoras de Turismo Receptivo
PIB:	Producto Interno Bruto
USTOA:	Asociación Estadounidense de Operadoras de Turismo
WTA:	World Travel Awards
PEST:	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Amenazas
BSC:	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)
IPC:	Índice de Precios al Consumidor
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
PEA:	Población Económicamente Activa
MPC:	Matriz de Perfil Competitiva
BCG:	Boston Consultig Group
KPI:	Key Performance Indicator (Indicador Clave de desempeño)
WACC:	Weighted Average Cost of Capital (Costo promedio de capital)
VAN:	Valor Actual Neto
TIR:	Tasa Interna de Retorno
VP:	Valor Presente

RESUMEN

Actualmente el turismo se constituye en una actividad económica muy importante en nuestro país, siendo un buen generador de ingresos, que aprovecha sus atractivos turísticos, y variedad de regiones, considerándose trascendental en el desarrollo de la economía nacional del país. La importancia que tiene en el desarrollo nacional, es a través del ingreso de divisas, mantenimiento y generación de nuevos empleos, le ha hecho que se constituya un sector muy importante. Hay muchos factores que han imposibilitado el gran desarrollo del sector, siendo esta la falta de promoción, que le han impedido situarle como el punto clave de la economía ecuatoriana. Además hay que tomar en consideración que se han proliferado la creación de empresas familiares en el turismo, generadas por personas emprendedoras y motivadas por la falta de empleo o motivadas con la idea de manejar sus propias empresas. Al realizar el Análisis Situacional, análisis FODA, Direccionamiento Estratégico y la implementación del Balanced Scorecard en donde se puede identificar las medidas, metas y medios de los objetivos estratégicos planteados por la empresa, y con la evaluación financiera que permite ver la factibilidad de la aplicación e implementación de la Planificación Estratégica en la empresa; se consideran la parte esencial para que la empresa pueda ser competente y perdurar en el mercado.

PALABRAS CLAVES:

- TURISMO
- EMPRESAS FAMILIARES
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- BALANCED SCORECARD

ABSTRACT

Nowadays, tourism is a very important economic activity in our country. Leveraging attractions and variety of regions, tourism is a good revenue generator and is considered crucial in the development of the national economy. The importance of tourism in national development is directly related to foreign exchange earnings and generating new jobs. This has made tourism becomes an important sector. Many factors have prevented the development of tourism. One of them is the lack of national and international advertise, what has prevented tourism becomes as the key point of the Ecuadorian economy. Furthermore, it should be taken into account that the creation of family businesses in the tourism sector has been proliferated. They are entrepreneurs motivated by the lack of employment or motivated by the idea of managing their own businesses. The lack of strategic direction, planning and adequate knowledge of the tourism industry has resulted in small businesses do not last over time. The Situational analysis, FODA analysis and implementation the Balanced Scorecard where you can identify measures, goals, from the strategic objectives from the company, and with the financial evaluation that allow see the feasibility to apply and implementation the strategic planning in that company, is considered the essential to allow them to stay proficient and enduring in the market.

KEY WORDS:

- TOURISM
- FAMILY BUSINESS
- STRATEGIC PLANNING
- STRATEGIC ADDRESS
- BALANCED SCORECARD

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES

1.1. Introducción.

El Ecuador se ubica en el noreste de América del Sur, y posee 4 regiones (Costa, Sierra, Oriente y Galápagos) que le permiten obtener una posición reconocida en el mundo, por la flora y fauna que se constituyen un verdadero tesoro en el país.

En la actualidad el turismo constituye una actividad económica de mucha importancia para el Ecuador por encontrarse en “tercer lugar dentro de los sectores generadores de ingresos económicos” (Turismo, 2014).

El posicionamiento que obtiene es debido a la publicidad y promoción que realiza el Ministerio de Turismo, el principal objetivo es convertir al Ecuador en Potencia Turística, ya que el turismo se encuentra dentro de los sectores principales de la matriz productiva. Entre las estrategias que realiza el gobierno ha elaborado el Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (PIMTE 2014) que contempla programas para elevar la presencia del Ecuador en las diferentes ferias de turismo internacional,

Para las operadoras de turismo que comercializan paquetes turísticos, existen mejores oportunidades de crecimiento, además se generan mayores fuentes de empleo.

El Ecuador ha obtenido diferentes reconocimientos a nivel internacional en el año 2012 “Ecuador es reconocido como mejor destino por especialistas turísticos de todo el mundo”: (Turismo, Informe de Gestión, 2012).

- **Virtuoso Travel Advisor**, calificó a Ecuador así, “Ecuador se prepara para ser el lugar de América Latina al que se debe “Ir hacia allá”.
- **Lonely Planet**, Ubicó a Ecuador en el cuarto lugar de su lista “Mejor en viajes” para 2013.
- **International Living**, Calificó a Cuenca como “Paraíso para jubilados retirados”.
- **USTOA**, La Asociación Estadounidense de Operadores Turísticos eligió en enero del 2012 a Ecuador como el tercer nuevo destino más importante del mundo.
- **World Travel Awards**, Galardonó a Ecuador como el “Mejor destino verde del mundo”.
- **Diario el País de España**, El rotativo Ibérico publicó en su edición web un resumen de los 10 mejores lugares de Lonely Planet para el 2013, en el cual Ecuador figuraba como primer país para descubrir en toda América.
- **National Geographic**, En la edición diciembre 2012-enero 2013 de la revista Traveler de National Geographic, su portada declara que Quito es el mejor lugar por descubrir de todo el mundo en el 2013.

Para el año 2014, la estrategia de promoción es la campaña turística “All you need is Ecuador”, para que se incremente la cifra de ingreso de turistas. “Es la campaña de promoción turística que a partir del 1 de abril se activó simultáneamente en 19 ciudades del mundo, 7 de ellas Ecuador, con miras a posicionar al país como destino turístico de clase mundial” (Turismo, <http://www.turismo.gob.ec>, 2014).

El turismo es una actividad intangible que no depende exclusivamente de la explotación de la tierra, sino de la belleza ecológica de su estado natural cuyo

recurso es perenne a lo largo del tiempo, claro que hay que considerar el cuidado por parte del ser humano, ya que actualmente se están afectando mucho a las riquezas naturales del país, y además se debe concientizar el cuidado ambiental para no causar desastres naturales y seguir conservando la riqueza natural del Ecuador. Las atracciones que conquistaron a los visitantes se destacan las Islas Galápagos, el Quito colonial, los volcanes, las playas y la Amazonía.

1.2. Descripción de la Empresa

My Beauty Ecuador es una empresa familiar, creada por 3 personas emprendedoras en el año 2010, está constituida como una microempresa que día a día va creciendo notablemente. La empresa nace con el fin de aprovechar las condiciones naturales que el Ecuador ofrece a sus visitantes, tanto nacionales como extranjeros; y con esto cumplir con un sueño y hacer de esto una fuente de ingresos.

La empresa está domiciliada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Durante el año 2010, MBE ha logrado mantener y ampliar nuevas cuentas a nivel internacional, especialmente provenientes del mercado de Europa del Este, gracias a la publicidad que mantienen en su sitio web y varios directorios, así como también en algunas revistas especializadas, pese a que en la actualidad no dispone de planificación estratégica.

1.3. Reseña histórica

En el año 2010, la actual Gerente General de MBE, se separa de la empresa de turismo donde prestaba sus servicios como Gerente de Ventas, y en base a esa experiencia obtenida durante la permanencia de su trabajo nace

la iniciativa de formar la empresa que le permita explotar todos sus conocimientos del mercado turístico. La experiencia profesional de la fundadora, contar con un capital inicial adecuado para invertirlo y el apoyo de 2 personas más que se integran a este gran proyecto hace que se cristalicen los sueños de una empresa familiar creada básicamente por 3 personas emprendedoras.

Transcurrido el tiempo desde su creación la empresa My Beauty Ecuador, viene día a día en constante crecimiento, debido al grupo humano que labora en la operadora y gracias a la biodiversidad, el clima, la enorme variedad de escenarios naturales (mar, montaña y selva) por la posición del sol, por encontrarse en la mitad del mundo, por ser el Ecuador ampliamente reconocido a nivel mundial, hace que cada vez tenga más visitantes.

La operadora de turismo My Beauty Ecuador, cuenta actualmente con 4 empleados desde el inicio de su creación, 3 personas que son los socios fundadores, 1 persona que está encargada del área financiera y trabaja contratada por horas. Las principales actividades que realiza la operadora son: diseño, comercialización y operación de paquetes turísticos internacionales; y asesoramiento personalizado en la elección de su viaje a todos los clientes; el mercado al cual se dirige especialmente es el turismo extranjero. La operadora de turismo My Beauty Ecuador, enmarcada en la competencia turística presenta especial atención en satisfacer las necesidades de sus clientes tratando de brindar un servicio de calidad y fidelizar la demanda.

My Beauty Ecuador cree firmemente en el turismo como desarrollo económico, social y cultural para el pueblo ecuatoriano, es por esta razón que sus empleados demuestran su mejor desempeño en las actividades.

1.4. Planteamiento del problema

En la actualidad el número de empresas turísticas se ha incrementado considerablemente, lo que ha aumentado la competencia y las opciones que tienen los clientes para servicios turísticos; por este motivo es importante buscar nuevas estrategias que le permita ser competitiva en el mercado turístico.

La Operadora de Turismo My Beauty Ecuador es una empresa que comercializa paquetes turísticos a Ecuador y al resto del mundo, el canal de distribución es el internet; sin embargo se limita a mantener una administración pasiva que causa inconvenientes para su desarrollo ya que no se cuentan con las herramientas necesarias para orientarse al futuro de una manera más segura.

Por lo tanto la Operadora de Turismo MBE considera imperativo que ésta disponga de una Planificación Estratégica que refleje la situación de la empresa y su proyección en el corto, mediano y largo plazo, permitiéndole planificar de una forma más eficiente su gestión. MBE está consciente que una Planificación Estratégica requiere totalmente del apoyo de los Gerentes de la empresa, ya que el cambio se inicia desde la cúpula y en el nivel más alto de decisión.

Las mejores ideas, aportes y análisis de la situación actual de la empresa se logran con los Gerentes que impulsan el cambio y no permiten que la empresa se estanque, más bien, quieren estar a la par con los continuos cambios del mercado ya que actualmente existen mercados muy competitivos, que de una u otra forma afecta a la empresa.

Esta investigación pretende diseñar un Plan Estratégico para la Operadora de Turismo My Beauty Ecuador, que permita a la organización ser más competitiva y permanecer en el mercado; además de planificar, supervisar y controlar la gestión administrativa y comercial desarrollando una propuesta de la cultura corporativa.—Tomando en cuenta todo este análisis se conoce que

la empresa tiene muchas ventajas debido a que el mercado al que está enfocado son turistas extranjeros que viajan al Ecuador, por lo que existe mucha demanda.

Actualmente MBE tiene muchas ventajas que no están siendo bien aprovechadas, 1 páginas web que mantiene se posesiona efectivamente; existen requerimientos por internet; los mismos que no son concretados e impide un crecimiento sostenido de la operadora, manteniéndose como una empresa pequeña, a pesar de tener ventajas diferenciadoras importantes y de ser conocida en el ámbito internacional.

La falta de una misión, visión que integre objetivos a corto, mediano y largo plazo donde se direcciona la operadora de turismo MBE, hace que los empleados no trabajen alineados en cuanto a los objetivos estratégicos. Es aquí donde la Planificación estratégica interviene, para lograr establecer las mejores estrategias para la empresa para aprovechar las fortalezas y oportunidades que presenta y tener una mejor participación dentro del mercado; además como la competencia se ha incrementado, se debe crear estrategias para ser más competitiva.

Para identificar el problema de la Operadora de Turismo My Beauty Ecuador, se realizó el Diagrama Causa Efecto que “Representa de forma ordenada completa todas las causas que pueden determina cierto problema y constituye una utilísima base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas, es decir el auténtico análisis causa efecto ”(Galgano, 1995).

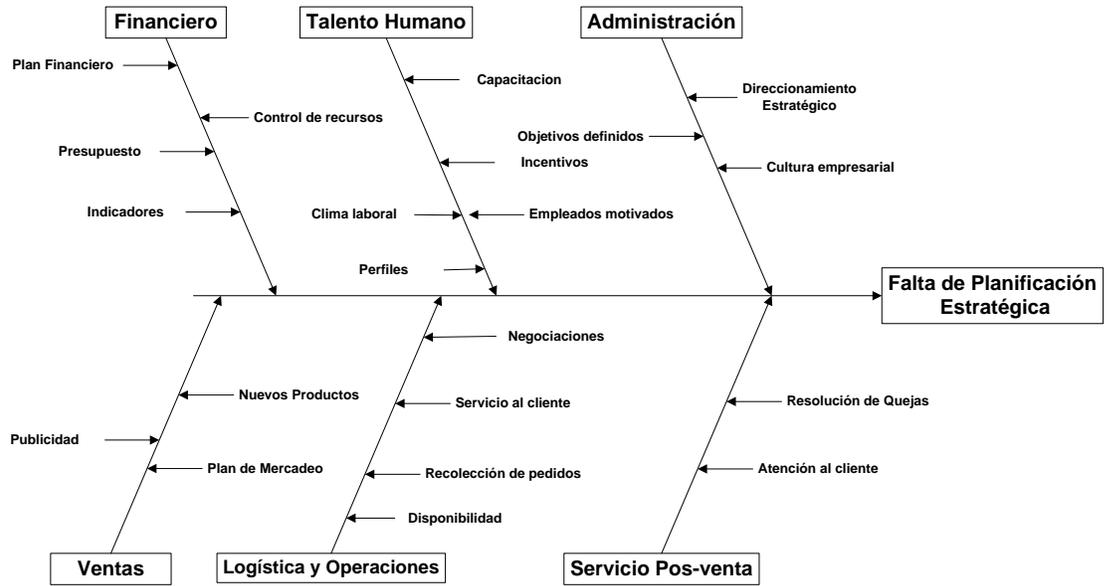


Figura 1: Diagrama Causa Efecto M.B.E

Según el análisis del Diagrama, el principal problema que tiene la Operadora de Turismo My Beauty Ecuador es la Baja Comercialización de los paquetes turísticos, que se deben a las siguientes causas, cada una con sus subcausas.

- Financiero
- Talento Humano
- Administración
- Ventas
- Logística y Operaciones
- Servicio Pos-venta

1.5. Justificación

Los aspectos identificados en la descripción del problema, hacen que la empresa deba tomar una decisión en cuanto a dónde quiere estar en el futuro, ya que al momento la competencia es grande y solamente las empresas que desarrollen actividades y estrategias que les proyecten hacia adelante, lograrán generar ventajas competitivas que les permitan mantenerse y crecer.

La finalidad que tiene la elaboración de este Plan Estratégico es que sirva como base para llevar a cabo una planificación adecuada con una gestión eficiente en todas las actividades que realiza con una buena proyección al futuro para lograr identificar las herramientas adecuadas, estrategias y cumplir los objetivos planteados en la Organización.

Cuando una empresa aplica estrategias de una manera eficaz logrará ser más competitiva en el mercado.

1.6. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo general

Elaboración de la Planificación Estratégica de la Operadora de Turismo My Beauty Ecuador para el período 2015.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Realizar el análisis situacional para identificar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y determinar estrategias.

2. Desarrollar el Análisis y Direccionamiento Estratégico que le permita tomar las mejores decisiones.
3. Desarrollar un estudio de mercado para la organización con la finalidad de determinar el perfil del turista que viaja a Ecuador.
4. Definir los proyectos estratégicos a realizarse en la empresa
5. Diseñar el Balanced Scorecard para alinear las estrategias y realizar un seguimiento detallado de la empresa.
6. Verificar la factibilidad del proyecto para la implementación de la de la Planificación Estratégica.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Planificación Estratégica

“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de conocer la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Amaya, 2005).

La Planificación Estratégica es una herramienta muy importante ya que permite que la alta gerencia de la organización pueda tomar las mejores decisiones, con el propósito de cumplir la visión planteada en el futuro propuesto y el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y lograr un mejor estilo de gestión de la empresa.

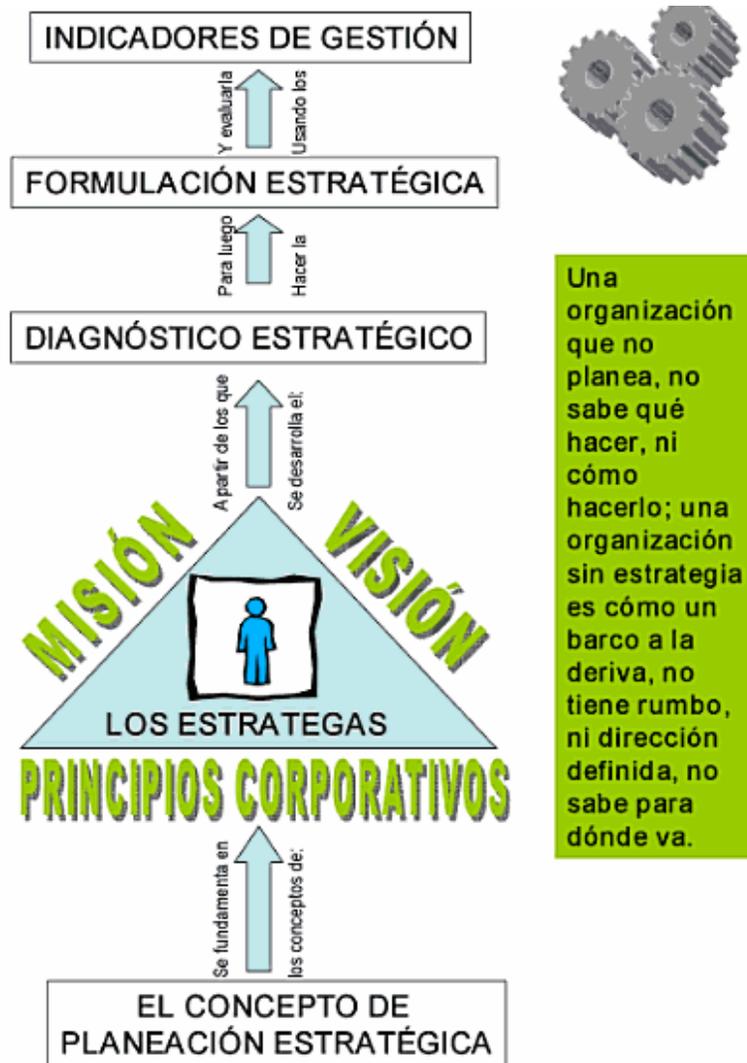


Figura 2: Concepto de Planificación Estratégico
Fuente: (David, 2000)

2.1.2. Estrategia

“En lenguaje común la estrategia es algo como la personalidad, es un conjunto de elementos que hace a una empresa ser como es, estar donde está, ir a donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que traza el rumbo que va a seguir la empresa”. (Gómez, 1992)

“La estrategia es un plan maestro para ganar una batalla y consiste en elegir el lugar y el momento de combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo, es la decisión sobre el dónde, cuándo y con qué”. (Enrique, 2008).

Haciendo el correspondiente análisis, se dice que la estrategia es el camino que se toma, o los métodos para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la organización, o el proceso que se plantea para llegar alcanzar algo a futuro, es decir es el cómo se va a efectuar tal o cual situación que deseamos lograr.

La empresa deberá planificar la estrategia de acuerdo a los objetivos que persigue o que quiere alcanzar la organización y los factores que influyen en que se consiga o no. Es necesario plantear las preguntas: Qué, cómo y cuándo; qué es lo que se quiere conseguir, cómo lo lograremos y cuándo se realizará, buscando las mejores vías para dar cumplimiento a lo propuesto.

2.1.3. Direccionamiento Estratégico

“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿ En dónde queremos estar?. En dónde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Las organizaciones para crecer generan utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. (Amaya, 2005)

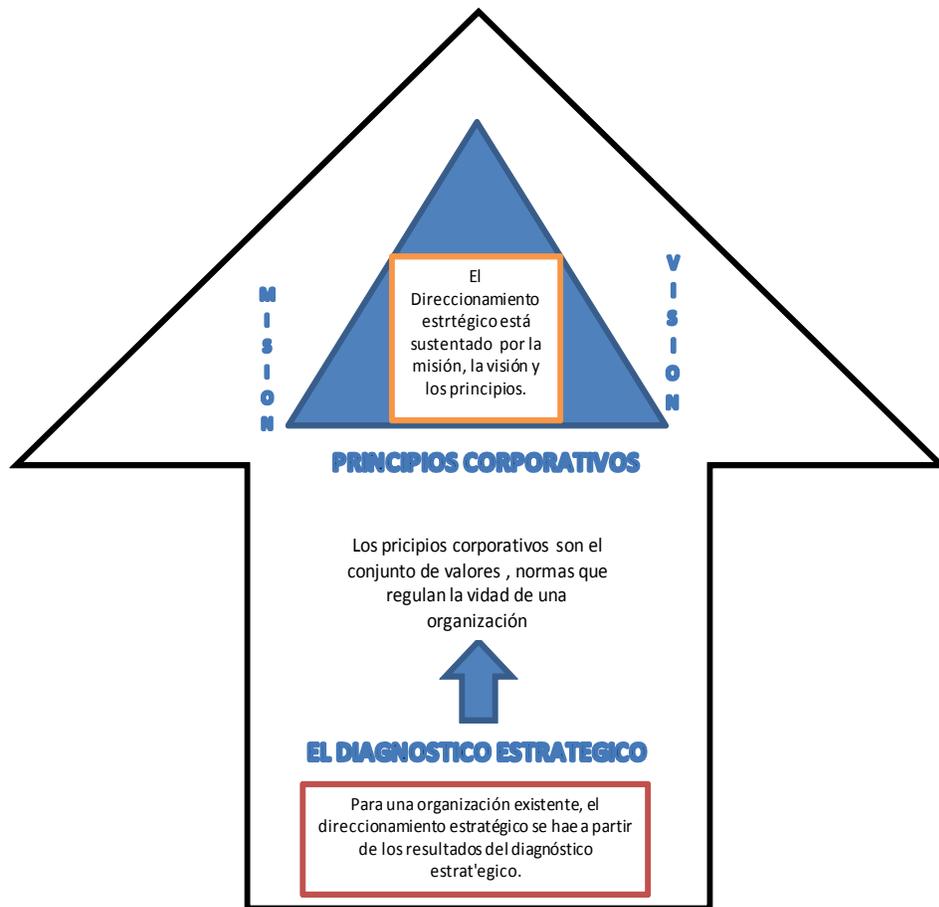


Figura 3: Direccionamiento Estratégico
Fuente: (Jairo, 2005)

Se considera que el Direccionamiento Estratégico es que todos los empleados de la organización deber tener conocimiento sobre los objetivos que persigue la empresa y trabajar en equipo, alineados a lo que la empresa propone alcanzar. Los mapas estratégicos son los que proporcionan la alineación ya que organizan todas las actividades que realiza la empresa.

2.1.4. Análisis del Macro ambiente (PEST)

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno“. (Daniel Martínez Pedros, 2012).

El análisis del macro ambiente permite identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con los aspectos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; a través de una interpretación adecuada de los mismos. Son fuerzas que rodean a la empresa y que nos permiten construir las estrategias más efectivas que permitan alcanzar los objetivos planteados. Debido a que se tratan de factores externos es algo que no puede ser controlado por los directivos de la empresa, más bien nos previenen al momento de tomar decisiones.

2.1.5. Análisis del Microambiente

“Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor un producto o bien intermedio pertenecen al microambiente de la empresa. Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valor, los mercados de clientes, los competidores y los públicos“. (Hugo Chavarría, 2002)

El análisis del Microambiente consiste en analizar la parte interna de la empresa, el identificar las debilidades y fortalezas. Las fortalezas de la empresa ayudan a minimizar las debilidades y por ende establecer las mejores estrategias y determinar una mejor gestión con miras al desarrollo y crecimiento de la misma.

2.1.6. Las Cinco Fuerzas de Porter

“Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores “ (Correa, 2014)

Esta herramienta estratégica es muy útil y sirve para analizar el mercado empresarial de acuerdo a los clientes, proveedores, nuevos entrantes, productos sustitutos y rivalidad entre los competidores, para obtener una visión clara de cómo se encuentra el mercado referente al sector que analizamos e igualmente establecer estrategias para ser competitivos, o según el análisis que se obtenga.

2.1.7. FODA

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa“. (Borello, 1994).

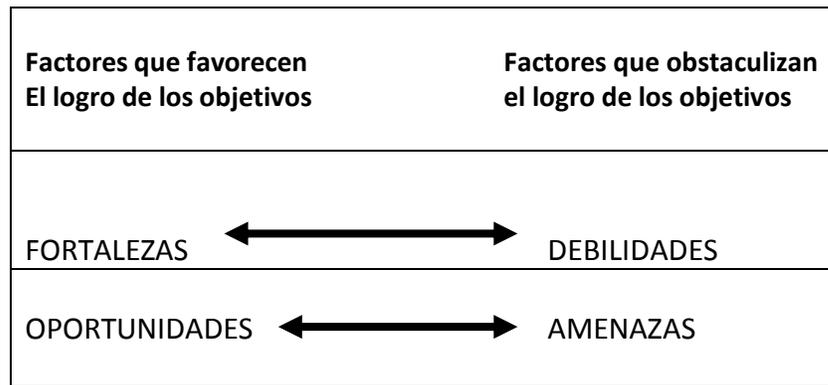


Figura 4: Componentes del Análisis FODA
Fuente: (Santos, 1995)

El FODA es una herramienta muy útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización para la toma de mejores decisiones, además que permite conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y establecer un diagnóstico preciso de la misma. Por medio del análisis de la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad, se pueden establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea la organización y tomar las mejores decisiones para la mejor marcha de la empresa.

2.1.8. Balanced Scorecard

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.” (Norton, 2000).

El BSC permite movilizar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de la misión y visión. Los objetivos estratégicos van clasificados de acuerdo a las 4 perspectivas que plantea, así como: Perspectiva del Cliente, Perspectiva Financiera, Perspectiva de Procesos Internos; y Perspectiva de Aprendizaje, las mismas que proporcionan todos los conocimientos necesarios a través de indicadores para tomar las mejores decisiones.

2.1.9. Estudio de Mercado

“La investigación de mercados es la función que vincula consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.”

“Identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.” (Naresh K. Malhotra, 2004).

El estudio de mercado es la recopilación de toda la información que esté al alcance de la empresa, para analizarla e identificar oportunidades en donde muchos otros competidores no la encuentran, y de esta manera crear las

mejores estrategias para captar nuevos clientes; expandirse y lograr posicionarse en la mente del consumidor, y por ende la identificación del segmento al cual se dirigirá la empresa.

2.1.10. Marketing

“Marketing es atraer clientes y cultivar relaciones con ellos, mediante la creación de valor y satisfacción. Sin embargo los directivos de marketing no pueden lograr esto solos. Su éxito dependerá de otros actores del microentorno de la empresa; otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores, y diversos públicos, que se combinan para formar la red de entrega de valor de la empresa.” (Philip Kotler, 2003)

“Es una de las herramientas de mayor utilidad en la gestión de las empresas, que les permite desarrollar acciones para lograr mayor competitividad y favorece la orientación del cliente, satisfaciendo sus necesidades de una manera prolongada con la finalidad de fidelizarlo y lograr así rentabilidad para la empresa.” (Patricia Mármol Sinclair)

El Marketing es la investigación del comportamiento de los mercados y de los consumidores; la finalidad es captar, retener, fidelizar clientes y satisfacer sus necesidades, además que se estaría logrando un beneficio para la empresa dentro de todos estos aspectos; el éxito del marketing es hacer que las ventas sean efectivas, por lo que es necesario conocer y entender bien al cliente con la finalidad de obtener que el producto o servicio que se ajuste a la necesidad del cliente, y por ende nos genere una rentabilidad.

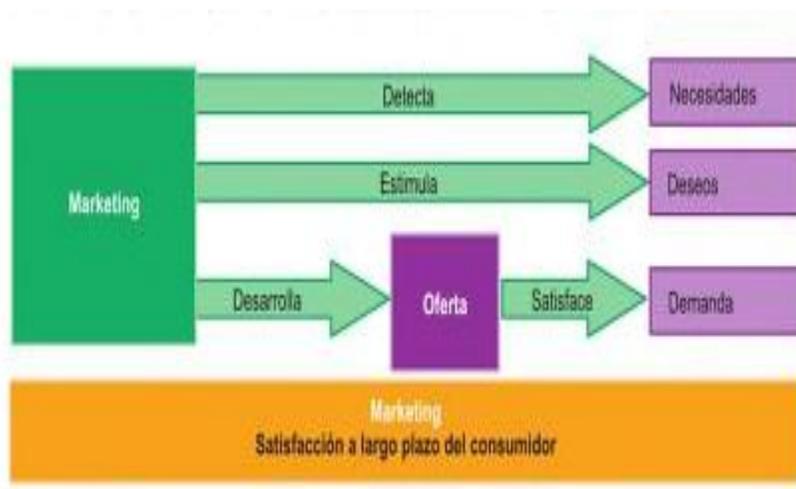


Figura 5: Función del Marketing
Fuente: (Patricia Mármol Sinclair, 2000)

2.1.11. Marketing de servicios

“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”. (Esteban, 2005).

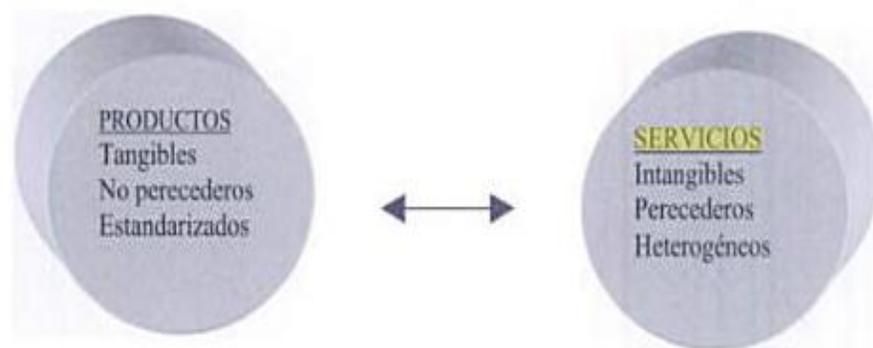


Figura 6 : Marketing de Servicios o Productos
Fuente: (Ferrando, 2007)

El marketing de servicios, son actividades intangibles, no es posible obtenerlos físicamente, almacenarlos o transportarlos, pero que si pueden ser ofrecidos para satisfacer las necesidades de los clientes; ya que son considerados como procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones para determinados usuarios que lo requieran con la finalidad de obtener una ganancia; ejemplos: turismo, educación, transporte.

2.1.12. Marketing turístico

“Es la parte del marketing encargada de guiar la comercialización de los productos o servicios de las empresas y organizaciones que integran el sector turístico “

“El marketing turístico es fundamental ya que permite a las empresas identificar las necesidades y los deseos de los consumidores /usuarios de productos y servicios turísticos y, consecuentemente planificar las acciones que deberán llevar a cabo para que queden satisfechos.” (Patricia Mármol Sinclair).

El marketing turístico también está relacionado con el marketing de servicios, de acuerdo al análisis realizado ya que el turismo está contemplado dentro de los servicios de turismo; esto tiene que ver básicamente con el comportamiento del consumidor cuando experimenta la necesidad de viajar hasta el momento en el que realiza la compra y por ende utiliza todos los servicios; al realizar la compra de este servicio involucran muchos aspectos en la elección de un producto turístico elegido.

Por lo tanto brindar un servicio turístico que se ajuste a las necesidades del cliente y los consumidores en una forma satisfactoria, es lo que realmente persigue el marketing turístico; esto va ligado con la identificación de los deseos del cliente.

2.1.13. Trade Marketing

“Consiste en planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad y promoción, y distribución de bienes y servicios con la finalidad de generar ventas que satisfagan los objetivos de las empresas participantes y de los consumidores.” (Castillo, 2000)

En resumen se puede definir el trade marketing, está estrechamente ligada a los canales de distribución, en si son la creación de planes de acción entre proveedores y distribuidores, o la estrecha relación que debe existir entre el fabricante y el consumidor con la finalidad de acelerar las ventas a través de la planificación y coordinación de promociones, rotación del punto de venta, conseguir que el consumidor le sea más atractivo el establecimiento al cual se dirige.

2.1.14. Recursos Humanos

“Los recursos humanos son los que hacen la diferencia real para lograr las metas organizacionales. De hecho, la ventaja particular de una organización depende en forma creciente del activo más valioso de una empresa, sus empleados” (R. Wayne Mondy, 2005).

En si el recurso humano se constituye como la parte muy importante de toda empresa u organización ya que es necesario construir y coordinar un ambiente de excelencia dentro de la organización, y esto se logra con el cumplimiento de los objetivos empresariales, brindando un trato justo y por ende una formación profesional. Por lo tanto hoy en día el recurso humano es considerado como el capital intelectual de una empresa, que se basa fundamentalmente en las necesidades reales de la empresa hacia cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, todas enfocadas en el bienestar tanto de la empresa como del empleado.

2.1.15. Segmentación de mercado

“La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica” (León G. Schiffman, 2005).

De acuerdo al análisis de este concepto, se puede decir que la segmentación de mercado identifica y perfila a grupos distintos de compradores para que de esta forma puedan ser mejor atendidos, conociendo ya sus preferencias, de acuerdo al estudio que se realice y los resultados que se obtengan, se definirá cuál es el mercado al que se dirige la organización o empresa, ya que no puede abarcar o atender a todos los mercados.

2.2. Marco Conceptual

Eficiencia

Es la utilización correcta de los recursos disponibles, lo importante aquí es lograr cumplir todas las metas que se proponga la empresa, pero la eficiencia está en la optimización de los recursos, mientras utilizemos menos recursos es mayor la eficiencia que aplicamos.

Eficacia

Es la obtención de los mejores resultados, el cumplimiento de los objetivos, y la manera correcta de hacer las cosas.

Cultura organizacional

Es el conjunto normas, hábitos, valores que son compartidos por el grupo de personas que conforman la organización.

Mapa Estratégico

Es la arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia

Resultados

Son a mediano plazo, que probablemente se lograrán en un período de 1 a 3 años.

Alineamiento

Pasos a que se deben seguir por los integrantes de una organización para poder visualizar lo que uno quiere que pase en el futuro y luego formular una estrategia.

Filosofía Corporativa

Lineamientos establecidos cuando inicia la empresa, para que todos los empleados se enfoquen hacia un solo objetivo.

Planeación

Identificar las competencias que se tienen para el logro de objetivos para la formulación de la filosofía institucional.

Misión

Se refiere a lo que actualmente hace la empresa para sus clientes, es la razón de ser de la misma. Lo importante es que debe ir de la mano con la visión. Es la razón de ser de la empresa en la actualidad, a que se dedica y cómo lo hace, y hacia quién se dirige.

Visión

Son las aspiraciones que las empresas desean conseguir o alcanzar en el largo plazo, es un sueño, o una meta hacia dónde se dirigen en un período determinado de tiempo, es muy importante lograr conseguir y plantear los objetivos y metas para dar cumplimiento a la visión y lograr ubicarse en el lugar que tanto desea estar la empresa.

Planes de acción

Son proyectos que se ejecutarán en un determinado período de tiempo

Mapa Estratégico

Es el proceso de elaboración de la visión estratégica macro, propuesta por Kaplan y Norton, que normalmente procede a la implementación de un cuadro de mando integral.

Oferta

La oferta en sí son los bienes o servicios que se disponen o se ofrecen para la venta en los diferentes mercados para satisfacer las necesidades de los consumidores a un precio determinado.

Demanda

Es la cantidad de bienes o servicios que adquirirán los consumidores, o compradores, dependiendo de su poder adquisitivo. Todas las personas tienen necesidades de adquirir un bien o servicio, dependiendo de sus gustos y preferencias. Por lo tanto la demanda representa la necesidad que tiene el consumidor.

2.3. Metodología

Esta investigación se llevará a cabo siguiendo la metodología y técnicas de investigación científica que permitan obtener de una mejor forma toda la información necesaria para realizar un completo análisis de la empresa.

Se realizará un análisis exploratorio para identificar antecedentes generales de la empresa, detectar ciertos problemas que no se han identificado aun, con el objetivo de incrementar el conocimiento sobre la misma y documentar cierta información.

Como métodos auxiliares se utilizará el Histórico y Descriptivo, el primero vinculado al desarrollo y evolución de la empresa, para iniciar una búsqueda crítica de la realidad y la verdad en la que se sustentan los acontecimientos de la empresa.

Mediante el método descriptivo se llevará a cabo el análisis e interpretación de la naturaleza, composición y procesos actuales de la empresa, teniendo como objetivo principal el interpretar las realidades de hecho.

Los datos obtenidos de la investigación que permitan analizar a la empresa MBE, serán organizados y analizados con el fin de clasificarlos de acuerdo con su aporte al estudio; posteriormente se procederá a resumirlos a través del uso de estadísticas, cuadros resumen, diagramas e histogramas que facilitará la presentación de resultados.

Toda la información y los datos recolectados a lo largo de la investigación serán tabulados para así obtener un adecuado reporte que permita el desarrollo del plan estratégico.

2.3.1. Técnicas

El desarrollo de la investigación se realiza con el apoyo de fuentes primarias y secundarias basada primordialmente en el estudio de campo que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto externas como internas de MBE. Además se realizan entrevistas al personal para detectar las variables más importantes a estudiar.

El levantamiento de datos se realiza por medio de dos tipos de fuentes:

Fuentes Primarias: Está caracterizada por un trabajo de campo debido a que la empresa no cuenta con objetivos, estrategias, planes y manuales de procedimientos escritos y registrados legalmente, por lo tanto los datos son obtenidos mediante la utilización de técnicas como:

Observación Directa: Contando con el apoyo de los directivos de la empresa, se observan hechos y realidades sociales presentes; y a las personas que integren la empresa en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades.

Fuentes Secundarias: Corresponden a las fuentes bibliográficas, estadísticas, censos, diarios, registros, documentos, información de investigaciones de mercado elaboradas por los medios, empresas dedicadas al turismo, revistas que se relacionen con el tema del sector turismo a la que se encuentra vinculada la Operadora de Turismo My Beauty Ecuador.

2.3.2. Secuencia metodológica

Para el desarrollo de esta investigación, se realiza un análisis situacional de la empresa tanto interno (capacidades internas), como externo (macro y micro ambientes), con la finalidad de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas con la empresa y que afectan de manera positiva o negativa al logro de los objetivos.

El análisis del macro ambiente externo se desarrolla por medio de un análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos). El análisis del microambiente por medio del análisis de las 5 Fuerzas de Porter y respecto de las capacidades internas, se evalúan los factores internos más importantes que permiten identificar las fortalezas y debilidades.

El estudio de mercado se realiza mediante la recopilación de la información necesaria, diseño de la muestra, presentación de resultados para establecer variables sobresalientes y garantizar el éxito de la empresa.

Finalmente se establece el planteamiento estratégico: Se define la filosofía empresarial, se establecen los objetivos estratégicos, estrategias y proyectos correspondientes y se crea una estructura de seguimiento y control basada en los conceptos de Balanced Scorecard.

El diseño de la planificación estratégica será el inicio de un nuevo futuro y presente para MBE, ya que será capaz de proveer las amenazas y detectar las oportunidades que ofrece el entorno, y estará preparada para aprovechar al máximo las opciones que se presentan.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional corresponde a una investigación de los aspectos internos y externos que afectan a la empresa de una manera positiva o negativa. Esta identificación sirve para establecer estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia y alcanzar los objetivos que se plantee.

3.1. Análisis externo.

Para la elaboración de la planificación estratégica se debe realizar un análisis del entorno, para lo cual se debe recopilar información y analizarla, para detectar los elementos positivos y los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse: y que servirán para definir estrategias que le permitan realizar una mejor gestión empresarial.

Los factores que influyen en el entorno algunos pueden beneficiar y otras perjudican significativamente; lo que necesitan conocer las empresas es cómo trabajar con ellos y disminuir los impactos que pueden causar y lograr ventajas competitivas.

3.1.1. Análisis del macroambiente (PEST)

El análisis PEST es una de las metodologías más utilizadas para identificar las oportunidades y amenazas que presenta el macro ambiente externo.

Los factores más importantes en este análisis son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales.

Dentro del análisis de estos factores se puede identificar variables que tienen un impacto positivo, y que corresponden a oportunidades, que una vez identificadas deben ser aprovechadas por la organización. También existen variables negativas para la empresa y que pueden atentar contra la misma, conocidas como amenazas; para aquellas que afectan importantemente a la organización, se debe diseñar estrategias que permitan minimizarlas o eliminarlas.

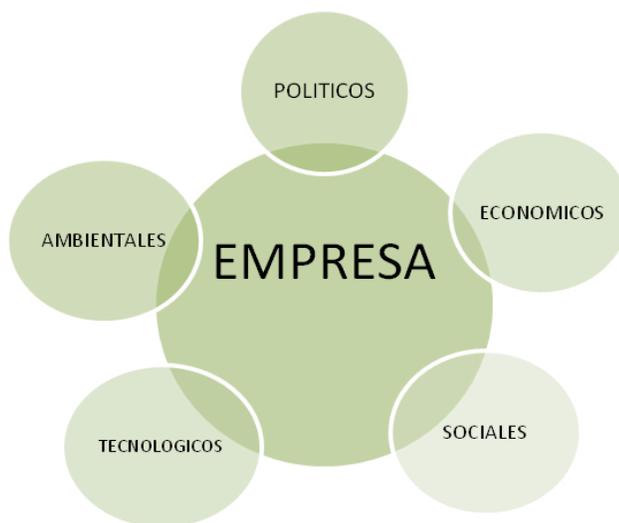


Figura 7: Análisis del Macro ambiente

3.1.1.1. Factor Político

Ecuador con la permanencia del presidente actual Rafael Correa que ha sido reelecto por 2 períodos, se considera que existe un seguimiento continuo de la política del país y por ende la estabilidad económica. Sin embargo actualmente la oposición manifiesta que existe momentos de inestabilidad en la

que muchos sectores se encuentran inconformes por las políticas del gobierno, y han sido los protagonistas de las protestas realizadas y las diferentes movilizaciones. Por lo tanto existen sectores beneficiados y otros sectores que se encuentran inconformes, por el poder que toma el gobierno actualmente, sin consultar las opiniones de los diferentes sectores.

En lo que se refiere al turismo, las aspiraciones del actual Presidente de la República del Ecuador, es que se convierta en una potencia turística a nivel internacional, sin embargo hace énfasis que se está mejorando la infraestructura vial y la formación de personal.

3.1.1.1.1. Ejecutivo

“La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República y a su Vicepresidente, si es que se produce la ausencia, destitución o renuncia del titular, los cuales son elegidos (en binomio conjunto) para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia.” (Ecuador).

Según el decreto ejecutivo No. 210 del 14 de enero del 2014 “Que los numerales 3 , 5 y 6 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador asignan al Presidente Constitucional de la República, entre otras facultades y atribuciones, las de definir y dirigir las políticas públicas de la Función Ejecutiva, dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los derechos necesarios para su integración, organización, regulación y control y, crear, modificar y suprimir los ministerios, entidades e instancias de coordinación.” (Presidenciales, 2014).

El poder ejecutivo se considera como ejecutor de la voluntad popular y es asignado al Jefe de Estado o de Gobierno, según la estructura de cada país.

La función ejecutiva está integrada de la siguiente manera:

- Presidente de la República
- Vicepresidente de la República
- Ministerios de Estado
- Otros organismos e instituciones

El Presidente Rafael Correa, está realizando varias actividades, entre ellas está cambiar la matriz productiva que es prioridad número uno para el gobierno en los próximos cuatro años 2013 al 2017, con el fin de lograr el “Plan Nacional del Buen Vivir.” El cambio de la matriz productiva tiene como objetivo alcanzar el Ecuador del Buen Vivir, a través del conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) existen 14 sectores productivos de la matriz estratégica entre ellos está el turismo.

- Gobernanza para el turismo
- Desarrollo de destinos y facilitación turística
- Marketing y Promoción Turística
- Formación y capacitación de recursos humanos para el turismo
- Fomento de inversiones y gestión financiera para el desarrollo del turismo.

Dentro de los objetivos es conseguir que el Ecuador sea potencia turística, estableciendo políticas necesarias para lograrlo. Se basará en cinco pilares: “seguridad, calidad, destinos y productos, conectividad y promoción, los

mismos que se entrelazan con proyectos como: Programa de Destinos Turísticos de Excelencia, Programa Nacional de señalización Turística, Programa Nacional de Capacitación para la Excelencia Turística, Programa Nacional de Crédito para el Desarrollo de Servicios Turísticos, Programa Nacional de Fortalecimiento Institucional y Programa Nacional de Promoción Turística”. (Universo, 2014).

El propósito es convertir al Ecuador en Potencia Turística, brindando seguridad, calidad, destinos, conectividad y promoción ya que el país tiene todo para ser una potencia turística. Actualmente la nueva Ministra de Turismo es Sandra Naranjo.

Para esto se plantea dos puntos importantes como son la oferta (Plan Estratégico del Desarrollo del Turismo) y la demanda (Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador), la seguridad es muy necesaria para cumplir los objetivos propuestos por el gobierno dentro de este sector.

PLANDETUR 2020 está estructurado a partir de la visión estratégica y de los objetivos propuestos en los macro programas y acciones específicas.

PLANDETUR, se enfoca en 5 programas bajo una misma temática del desarrollo turístico sostenible.

Según el Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo No. 10.3 Impulsar la transformación de la matriz productiva, entre las políticas y lineamientos estratégicos literal g es de “Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera, el literal h dice posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.” (Desarrollo, 2013-2017).

El objetivo No. 10 Impulsar la matriz productiva, el objetivo No. 10.8 “Aumentar a 64,0% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de

servicios totales.” (Desarrollo, 2013-2017), este indicador llegó al 47,5% y en diciembre del 2012 al 57,17%. (Telégrafo, 2014).

3.1.1.1.2. Legislativo

“La iniciativa legislativa como potestad que la Constitución de la República otorga a determinados órganos estatales y a la ciudadanía para que, en ejercicio de sus atribuciones y, siempre que se cumplan con los requisitos específicos que la misma Constitución y la Ley mandan, pueden presentar ante la Asamblea Nacional como órgano legislativo, proyectos de ley y que estos sean conocidos, revisados y tratados”. (Sageo, 2012)

Actualmente la Asamblea Nacional del Ecuador es el órgano que ejerce el poder Legislativo y está conformada por 137 Asambleístas, repartidos en 13 comisiones, el mismo tiene personería jurídica y autonomía económica financiera, administrativa, presupuestaria y de gestión. Esta función se integrara por asambleístas elegidos para un período de cuatro años.

La Asamblea Nacional está dirigida actualmente por Gabriela Rivadeneira, Presidenta: Rosana Alvarado y Marcela Aguiñaga Vicepresidentas.

3.1.1.1.3. Judicial

“La potestad de administrar la justicia se ejerce por los órganos de la función judicial y por los demás órganos y funciones establecidas por la Constitución, a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales”. (Ecuador).

El Consejo de la Judicatura y la Corte Nacional de Justicia son los entes principales de la Función Judicial y la visión que persiguen es “Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y

valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos”. (Judicatura, 2013-2019).

Está conformado por el Presidente Gustavo Jalkh Roben y trabajan conjuntamente con la Corte Nacional de Justicia, Fiscalía General del Estado y la Defensoría del Pueblo con el fin de construir la justicia de la mejor manera, y garantizar los derechos que es el rol principal que busca cumplir el Estado Constitucional de derechos y justicia del Ecuador.

CONNOTACION GERENCIAL

Oportunidad No.1: Políticas Gubernamentales para promocionar el turismo internacional, actualmente el gobierno está realizando varias estrategias de publicidad para mejorar la matriz productiva.

Oportunidad No.2: Infraestructura vial con el mejoramiento de las vías de acceso a las diferentes regiones del país.

Amenaza No.1: Total poder del gobierno, que toma las decisiones sin consultar a los diferentes sectores que se encuentran en protestas.

3.1.1.2. Factor Económico

Para Ecuador el turismo se constituye la actividad clave, que aporta a la reactivación económica del país, la generación de plazas de empleo, la atracción de la inversión extranjera. El notable crecimiento ha hecho que pase a ser el tercer rubro económico del país.

El gobierno nacional manifiesta que el turismo es el futuro del país y para cumplir ese objetivo trabajarán con un modelo que garantice la conservación de toda la riqueza y megadiversidad del país.

Para el año 2014, se espera se incremente la llegada de turistas con la campaña turística que se está promocionando actualmente “All you need is

Ecuador”, que se está desarrollando por 3 meses en 12 países de Europa y América, y dio inicio el 1 de abril. Además esta campaña de promoción turística se impulsará mucho más ya que el país es el “ganador de 14 premios en las World Travel Awards, considerados los Oscar del Turismo”. (Turismo, 2014).

“La Ministra afirma que este año hay inversiones de alrededor de 800 millones de dólares en el turismo, gracias a una política clara basada en 5 pilares esenciales: seguridad, calidad, productos y destinos, conectividad y promoción. Además, se refirió que la inversión del sector se ha duplicado respecto a 2005, y que hay alianzas con importantes compañías nacionales como el Grupo Nobis e internacionales como, Best Western, Swissotel y Grupo Acor”. (Turismo, 2014).

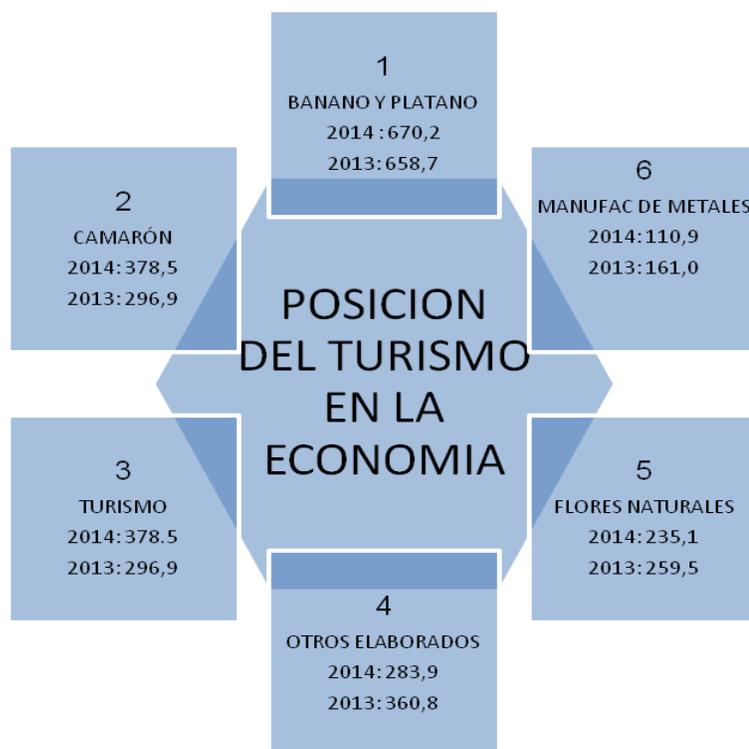


Figura 8: Posición Económica del Turismo
Fuente: (Turismo, 2014)

Ingreso de extranjeros al Ecuador

Con la cantidad de promociones realizadas para el Ecuador, el Ministerio de Turismo informa que el ingreso de visitantes en el año 2012 se incrementó al ser una cifra histórica en el país.

Tabla 1: Llegada de Extranjeros al Ecuador

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Var % '14 / '13
Enero	96,109	105,548	127,116	130,843	152,576	16,6
Febrero	89,924	86,421	99,521	103,761	124,584	20,1
Marzo	82,452	87,495	96,948	113,359	114,007	0,5
Abril	70,540	87,507	92,627	87,486	118,614	35,5
Mayo	77,618	81,870	92,644	98,414	111,177	12,9
Junio	91,602	99,949	118,292	121,742	129,062	6,0
Julio	110,545	117,966	130,779	138,138	154,229	11,7
Subtotal	618,790	667,756	757,927	793,743	904,249	13,92
Agosto	95,219	98,962	106,375	112,569	-	-
Septiembre	71,776	80,090	85,990	97,374	-	-
Octubre	83,701	88,357	99,145	111,517	-	-
Noviembre	81,253	92,573	99,674	112,056	-	-
Diciembre	96,359	113,299	122,790	136,798	-	-
Total	1'047,098	1'141,037	1'271,901	1'364,057	-	-

Fuente: (Turismo, 2014)

De acuerdo a la tabla se puede observar que el ingreso de turistas extranjeros en el año 2013 corresponde a 1'364.057, existiendo un notorio crecimiento con respecto al año 2012 que fue de 1'271.901 turistas, es decir que para el año 2014, con las campañas publicitarias que está impulsando el Gobierno conjuntamente con la Ministra de turismo, se espera un notorio crecimiento para la economía ecuatoriana.

Se puede observar que en el año 2014 hasta el mes de julio que se obtiene la información, se han incrementado mensualmente el ingreso de turistas, es decir que todos los aportes que se están realizando para este sector se están obteniendo los mejores resultados.

Tabla 2: Principales Mercados Turísticos del Ecuador

Rk	País	2014								% part.
		ene	feb	marz	abril	mayo	junio	julio	ene - julio	
1	Colombia	54,467	26,770	22,799	34,721	23,238	30,743	36,088	228,826	25,3
2	Estados Unidos	19,262	19,982	21,777	17,855	20,947	32,125	34,070	166,018	18,4
3	Perú	15,570	19,154	11,907	11,697	11,694	12,386	17,014	99,422	11,0
4	Argentina	11,189	6,365	6,893	3,880	6,642	8,091	9,624	51,404	5,7
5	Venezuela	6,464	7,033	5,566	6,657	4,046	2,924	6,858	39,016	4,3
6	Chile	4,964	7,076	4,926	2,816	4,693	7,350	4,451	38,421	4,3
7	España	5,402	5,158	3,925	4,629	3,224	2,254	3,325	27,584	3,1
8	Canadá	3,586	3,219	3,377	3,215	2,839	2,054	2,739	21,029	2,3
9	Alemania	2,291	3,457	3,500	2,464	1,962	1,782	3,261	18,717	2,1
10	México	2,089	1,932	2,369	2,268	2,403	2,230	3,595	17,593	2,0
Total		152,576	124,584	87,039	90,202	81,688	101,939	154,229	904,249	100,0



Fuente: (Turismo, 2014)

Como se puede analizar en el gráfico los turistas que han ingresado de los diferentes países, así tenemos que un mayor porcentaje son de Colombia con un 25%, seguido de Estados Unidos con el 18% y Perú con el 11%.

3.1.1.2.1. *Balanza Turística Anual*

El ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos (viajes y transporte de pasajeros) asciende a 1.038,7 millones de dólares durante el año 2012, en tanto que para el año 2013 en, el país ha logrado obtener 1.251,3 millones de dólares, obteniendo un notable crecimiento.

Actualmente la Balanza es positiva, debido a que existe un mayor ingreso de turistas extranjeros al Ecuador (1'364.047 año 2013), que los que salen del país (877.039 a septiembre del 2013). (Turismo M. d., 2014).

Tabla 3: Balanza Turística Anual

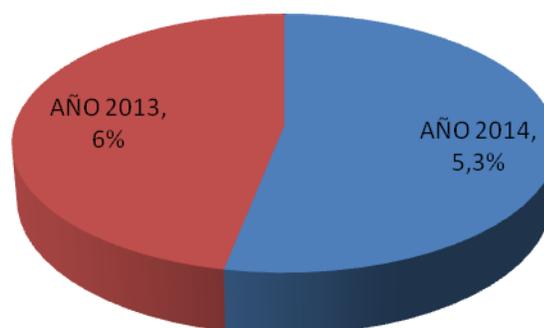
Año	Ingresos	Var. %	Egresos	Var. %
2013	1.251,3	20,5	987,0	4,6
2012	1.038,7	22,2	943,6	2,9
2011	849,7	8,0	916,6	6,2
2010	786,5	16,7	863,4	7,1
2009	674,2	-9,5	806,1	2,1
2008	745,2	- 22,2	789,4	2,9

Fuente: (Turismo, 2014)

3.1.1.2.2. *Producto Interno Bruto (PIB) del Turismo*

En lo que se refiere al turismo, para determinar la contribución a la economía nacional, según la Ministra de Turismo, Sandra Naranjo, manifiesta lo siguiente: “Estamos en 909.000 turistas y creo que para agosto vamos a pasar el millón. La meta sería hasta fin de año un crecimiento del 10% es decir que hablamos de millón y medio de turistas más o menos. El turismo representa el 5.3% del Producto Interno Bruto (PIB) del país” (Turismo M. d., 2014).

En el año 2013 el Ecuador representó el 6% del PIB, por lo que se le apunta como un sector significativo dentro de la economía nacional .



Figuras 9: PIB Turismo año 2013 y agosto 2014

3.1.1.2.3. *Inflación*

La inflación en febrero del año 2013 se ubicó en 0,18%, el nivel más bajo desde hace cinco años. En el año 2012, el índice inflacionario llegó a

0,78%, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Al finalizar el año 2013, la tasa de inflación se desaceleró a 2,70%, índice que se encuentra por debajo de la meta planteada por el Gobierno de 3.93%. Al 31 de agosto del 2014, alcanza una inflación del 4.15% (Ecuador B. C., 2014)



Figuras 10: Inflación Febrero por años
Fuente (Ecuador, 2014)

3.1.1.2.5. Tasas de interés

Según el Banco Central del Ecuador, las tasas de interés activas referenciales en lo que se refiere a los segmentos Corporativo, Empresarial y PYMES, al realizar la comparación de abril del año 2012 a abril del año 2013, se mantienen, por lo que existe una estabilidad para poder realizar créditos, se considera una buena alternativa para impulsar el emprendimiento ya que con las tasas de interés estables hay más opciones de crear nuevas empresas.

Tabla 4: Tasas de Interés Activas Referenciales Vigentes para abril 2013

Segmento	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13
Productivo Corporativo	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17
Productivo Empresarial	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20
Consumo	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91
Vivienda	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64
Microcrédito Minorista	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44

Fuente: (Ecuador, 2014)

3.1.1.2.6. Situación Internacional del turismo

Según Rifai “2012 fue un año de inestabilidad económica constante en todo el mundo, y especialmente en la eurozona, donde muchos países han tenido que recurrir a la ayuda europea. Sin embargo el turismo internacional logró mantener su rumbo de recuperación después del año 2009, que el mismo calificó como el peor en 60 años para el turismo” (Rifai, 2013)

La recesión de Europa como consecuencia de desequilibrios financieros, fiscales y de competitividad, junto con la desaceleración de China y el crecimiento de EEUU, contribuyeron a una disminución significativa de la economía mundial. Las tasas de crecimiento del producto y del comercio mundial cayeron, los flujos de capital a los países en desarrollo se redujeron.

La crisis económica en Europa afectó al país en primer lugar, con la reducción en las remesas, y en segundo lugar en la demanda de productos ecuatorianos y el ingreso de turistas extranjeros.

Esta problemática se reflejó en el número de turistas que ingresaron al Ecuador al realizar la comparación entre el año 2008 que fue 1'005.297, no obstante la crisis económica que afectaba al mundo en el 2009, provocó que ese año Ecuador tenga una reducción del turismo con un número de 968.499 turistas; posteriormente en el año 2010 muestra una discreta recuperación con 1'047.098 arribos y el año 2011 concluye con la llegada de 1'140.978 visitantes. Este escenario internacional se ha visto muy afectando para mejorar la economía y mejor desarrollo del país.

CONNOTACION GERENCIAL

Oportunidad No. 3: Impulso al país en escenarios internacionales con varias estrategias por parte del gobierno.

Oportunidad No. 4: Reconocimientos y premios al turismo, Ecuador ha sido ganador de varios premios internacionales por ser el mejor destino para visitar.

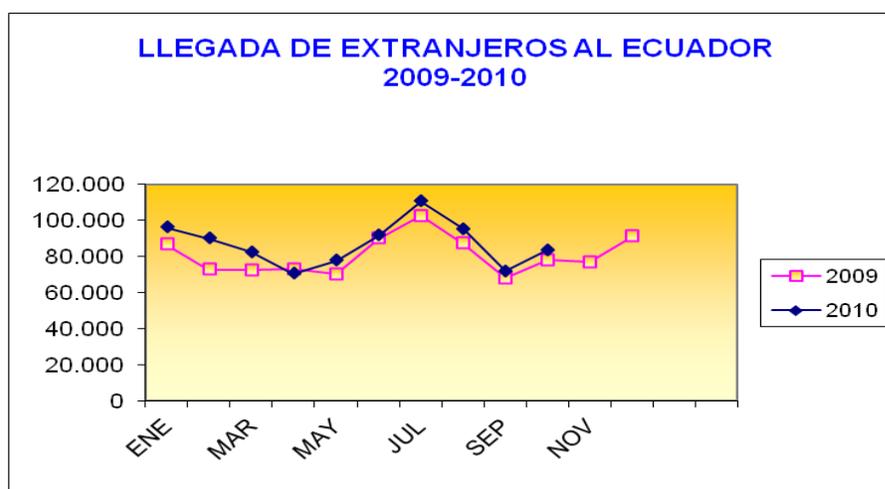
Amenaza No. 2: Inestabilidad por la crisis económica mundial, en el año 2009 se inicio la crisis en la eurozona que afectó la disminución del ingreso de turistas al país.

Amenaza No. 3: Disminución de las remesas por parte de los Ecuatorianos residentes en otros países, por la crisis de la eurozona que han afectado la economía del país.

Tabla 5: Ingreso de Turistas Extranjeros año 2008-2012

MES	2008	2009	2010	2011	2012	VAR% 2012/2011
ENE	92.378	86.544	96.109	105.541	127.119	20,45
FEB	74.174	72.742	89.924	86.424	99.551	15,19
MAR	77.946	72.226	82.452	87.486	96.975	10,85
ABR	67.557	72.910	70.540	87.509	92.627	5,85
MAY	74.667	70.277	77.618	82.811	92.646	11,88
JUN	89.262	89.889	91.602	99.944	118.293	18,36
JUL	109.250	102.571	110.545	117.997	130.783	10,84
AGO	96.336	87.221	95.219	98.987	106.368	7,46
SEP	73.757	68.124	71.776	80.083	85.986	7,37
SUB-TOTAL	755.327	722.504	785.785	846.782	950.348	12,23
OCT	79.814	77.960	83.701	88.338		
NOV	83.458	76.965	81.253	92.566		
DIC	86.698	91.070	96.359	113.292		
TOTAL	1.005.297	968.499	1.047.098	1.140.978		

Fuente: (CAPTUR, 2008)



Figuras 11: Comparación del Ingreso de Turistas

Fuente: (CAPTUR, 2008)

3.1.1.3. Factor Sociocultural

3.1.1.3.1. Empleo y subempleo

Según el INEC, “La PEA está conformada por las personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados)”. (INEC, 2014).

Dentro de la población económicamente activa se clasifica de la siguiente manera:

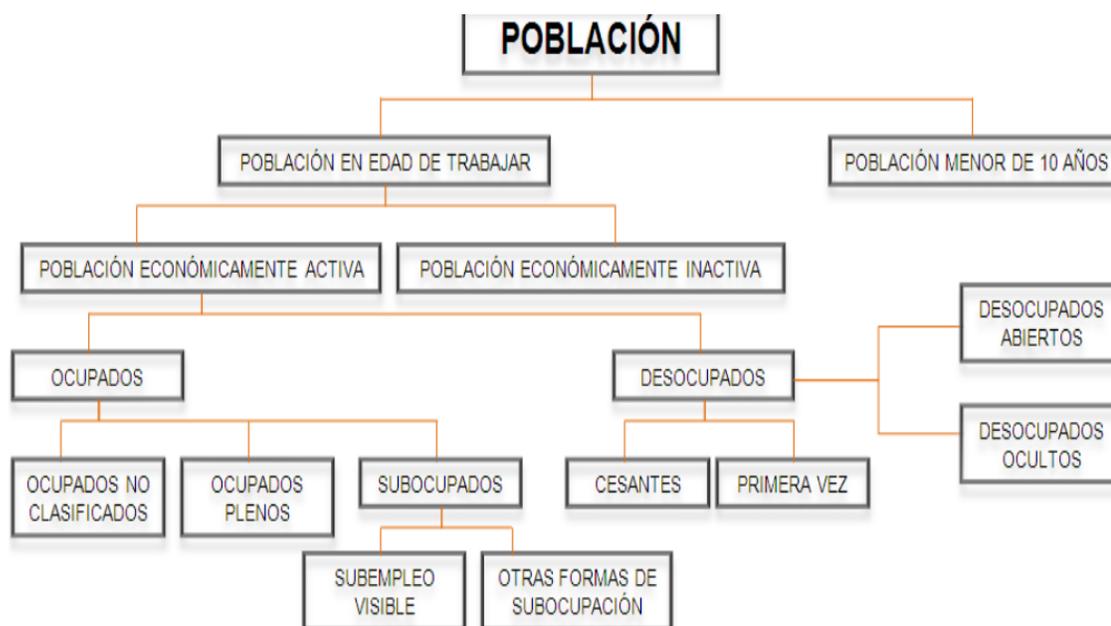


Figura 12: Clasificación de la Población del Ecuador
Fuente: (Ecuador, 2014)

Tabla 6: Principales Indicadores del Mercado Laboral - marzo 2014

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN		2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014
		Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.												
Población en Edad de Trabajar (PET)		82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%	84.7%	84.7%	83.2%	82.4%	82.2%
Población Económicamente Activa (PEA)		57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%	54.9%	55.6%	55.2%	53.5%	54.0%
Ocupados		92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%	95.4%	95.1%	95.4%	95.1%	94.4%
Ocupados No clasificados		2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%	1.9%	1.9%	2.2%	0.3%	0.4%
Ocupados Plenos		38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%	48.4%	46.7%	50.4%	51.5%	49.7%
Subocupados		50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%	45.0%	46.4%	42.9%	43.3%	44.4%
Visibles		10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%	8.3%	9.4%	7.1%	8.1%	8.5%
Otras formas		40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%	36.7%	37.0%	35.8%	35.3%	35.9%
Desocupados/Desempleados		7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%	4.6%	4.9%	4.6%	4.9%	5.6%
Cesantes		5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%	3.5%	3.4%	3.7%	3.0%	4.1%
Trabajadores Nuevos		2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%	1.2%	1.5%	0.8%	1.8%	1.5%
Desempleo Abierto		6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%	4.2%	4.1%	4.0%	3.7%	4.7%
Desempleo Oculto		1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%	0.5%	0.8%	0.6%	1.2%	0.9%
Población Económicamente Inactiva (PEI)		42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%	45.1%	44.4%	44.8%	46.5%	46.0%

Fuente: (CAPTUR, 2008)

Según el análisis de la PEA a marzo del 2014, existen 49.7% de ocupados, de los cuales el turismo genera 100 mil empleos directos y otros 500 mil indirectos, según la Ministra de Turismo Sandra Naranjo, el turismo genera el 5% de empleos en el país y que además es uno de los sectores claves para el cambio de la matriz productiva y tiene un potencial de desarrollo. En el año 2013 la ocupación plena se ubicó en 43,15%, y en el año 2012 alcanza 42,79%, notándose un incremento de la ocupación plena.

Por lo tanto existe la tendencia a la reducción de la pobreza ya que genera mayor empleo y crea oportunidades.

El subempleo es considerado cuando una persona no está capacitada para un determinado trabajo, o también aquellas que trabajan por horas y lo hace de una manera no continua. “En el año 2013 el subempleo se ubica en 52.49% y en el año 2012, se ubicó en 50,90%.” (INEC, 2013).

3.1.1.3.2. Desempleo

El desempleo se refiere a la falta de trabajo y un desempleado es aquel que forma parte de la población activa y que se encuentra en edad de trabajar y por lo tanto se encuentra en busca de empleo sin conseguirlo.

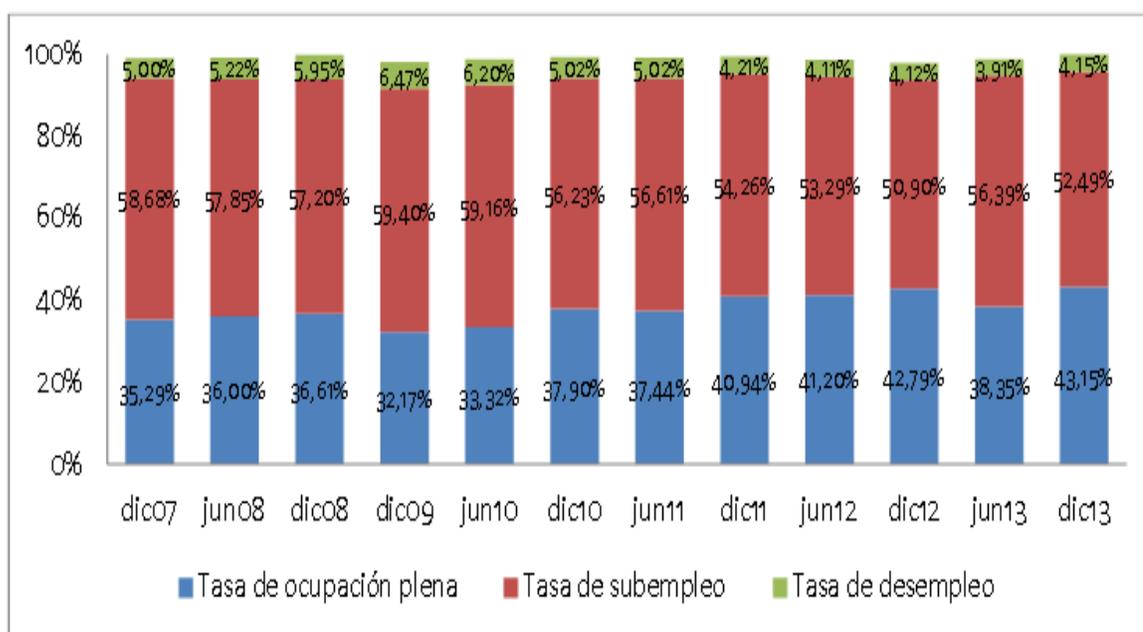


Figura 13: Evolución de los Indicadores Laborales-Nacional
Fuente: (INEC, 2013)

Al realizar el análisis correspondiente se puede visualizar que el desempleo en el año 2013 se ubica en 4,15% a diferencia del año 2012 que se ubicó en 4.12% respectivamente, es decir que existe un incremento del 0,03%, al mantenerse casi al mismo nivel.

Se conoce que el desempleo puede ser la causa del incremento de los índices delincuenciales, que afectan mayormente en el sector el turismo, ya que si existe más inseguridad difícilmente los turistas van a querer visitar nuestro país.

3.1.1.3.3. Salario Mínimo Vital

Según el Ministerio de Relaciones Laborales, el salario básico será de 340 dólares, 22 dólares al establecido en el 2013, que fue de 318 dólares. El incremento fue fijado por el Gobierno, luego que con el Consejo Nacional de Salario – CONADES. (Laborales, 2012). Este incremento ayuda a reducir la

desigualdad de salarios en el Ecuador. Los empleadores deber tomar en consideración el salario Básico Unificado para el cálculo de todas las operaciones a realizarse.

El trabajador ecuatoriano tiene un mejor ingreso para el año 2014 en comparación con el año 2013, incluyendo el proporcional del decimotercer y decimocuarto sueldos. Al añadir el aporte del Fondo de Reserva, que se entrega al empleado si así lo desea.

3.1.1.3.4. Canasta Básica

“El cálculo de la inflación debe integrarse con el conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto se denomina canastas familiares”. (INEC, 2014).

Tabla 7: Canasta Familiar Básica 2013-2014

Mes	Canasta Básica (a)	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
ene-13	601,61	593,60	8,01
feb-13	602,07	593,60	8,47
mar-13	604,25	593,60	10,66
abr-13	605,52	593,60	11,92
may-13	605,92	593,60	12,32
jun-13	606,29	593,60	12,69
jul-13	606,48	593,60	12,88
ago-13	609,57	593,60	15,97
sep-13	612,05	593,60	18,45
oct-13	614,01	593,60	20,41
nov-13	617,54	593,60	23,94
dic-13	620,86	593,60	27,26
ene-14	628,27	634,67	-6,40

Fuente: (Cifras, 2014)

De acuerdo al análisis del gráfico correspondiente se observa que en el año 2013 la canasta básica asciende a un valor de 601,61 con un ingreso mensual familiar de 593,60 dólares, existiendo una restricción para el consumo de 8,01. Al realizar la comparación con el año 2014 la canasta básica equivale 628,27 y el ingreso mensual familiar 634,67; existiendo -6,40 de restricción que actualmente estaría cubriendo el valor de la canasta familiar básica.

3.1.1.3.5. Etnias y culturas

“La población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del

mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afroecuatorianos. Cada región geográfica y dentro de ellas aglutina diversas manifestaciones de la cultura ecuatoriana y sus estilos de vida, lo que confirma que cuatro mundos coexisten en un solo territorio". (Leisure, 2020)

El atractivo turístico del Ecuador también tiene que ver con las etnias diferentes, y por lo tanto atraen al turismo internacional por su diversidad, tomando en consideración que muchas de ellas están dejando de conservar sus respectivos atuendos, esta extinción disminuiría la riqueza que mantiene el país al momento, al ser un país en donde se fusionan todas las culturas y etnias.

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias de la conquista española y por lo tanto es muy diversa, Ecuador es una nación multiétnica, con diferentes costumbres, tradiciones y lenguas.

"La riqueza cultural contrasta con la imagen de que el Ecuador es un país que vive la pobreza en un entorno de abundancia. Esto se confirma al ubicarse como uno de los países con peor distribución de ingreso de la región, caracterizado por dinámicas de exclusión social y marginalización mega diverso tanto en su flora, fauna, cultura, patrimonio; por lo tanto puede ser el generador de muchos ingresos económicos al país " .(Leisure, 2020).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad No. 5: Incremento de plazas de trabajo; en el sector del turismo ha generado crecimiento en el empleo.

Oportunidad No. 6: Disminución de la pobreza, con el incremento del salario básico que alcanza para el año 2014 a 340 dólares y alcanza a cubrir ciertos productos de la canasta básica.

Oportunidad No. 7: País mega diverso, por ser el que actualmente conserva diferentes etnias y culturas, y se convierte en la atracción de turistas internacionales.

Amenaza No. 4: Disminución de la utilización de los diferentes atuendos y culturas afectaría a la gran riqueza que tiene el país actualmente.

Amenaza No. 5: La inseguridad y delincuencia puede afectar a la demanda actual y potencial, ya que al incrementarse la inseguridad estaría afectando mayormente al turismo y a los turistas que deseen visitar el país.

3.1.1.4. Factor Tecnológico

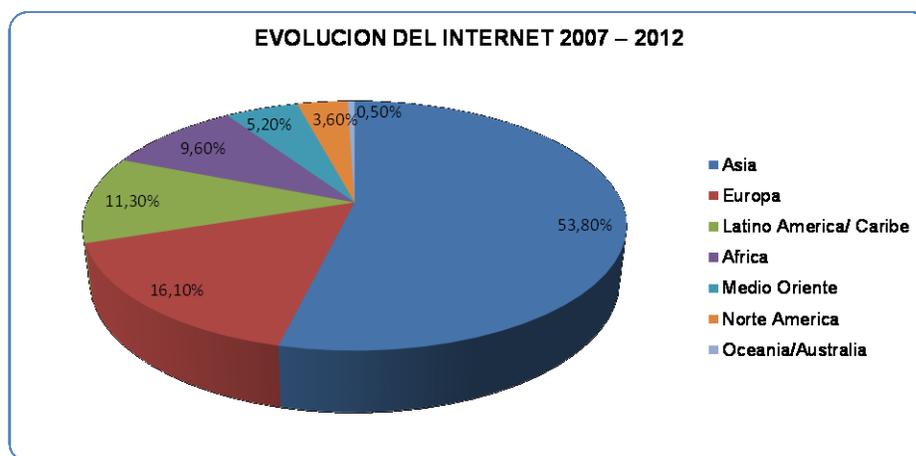
“Las fuerzas tecnológicas generan importantes oportunidades y amenazas, que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva en las organizaciones”. (David, 2003).

Según Cisco, entre el 2003 y el 2010 habían más personas que cosas conectadas en el mundo y entre el 2014 y el 2015 habrán alrededor de 25.000 millones de dispositivos conectados alrededor del mundo. Estos serán los primeros años en los que las cosas conectadas por Internet serán más que los habitantes del planeta tierra.

Con los avances tecnológicos se crean nuevas ventajas competitivas. En las organizaciones es recomendable que se destinen más recursos para tecnología para lograr un mayor desarrollo y crecimiento.

En la mayoría de las empresas de turismo, la tecnología se constituye un aspecto muy importante ya que facilita muchas de las actividades que se realizan en la misma, ya sea: reservas, operaciones, compras a través del internet y otros, esto proporciona el mejor desempeño y efectividad en las tareas, para optimizar el trabajo y brindar mejor atención y satisfacción al cliente.

Para la empresa MBE la tecnología le permite expandirse de una manera rápida y eficiente, mejora la comunicación en el lugar de trabajo, y en todos los aspectos de la empresa; brinda eficiencia en la comunicación y publicidad para las personas que observan el sitio web, proporcionando más desarrollo en los negocios.



AÑO	Asia	Europa	Latino America/ Caribe	Africa	Medio Oriente	Norte America	Oceania/Australia
PORCENTAJE:	53,80%	16,10%	11,30%	9,60%	5,20%	3,60%	0,50%

Figura 14: Evolución del Internet 2007-2012
Fuente: (Noticias, 2012)

Como se puede observar en el gráfico, en todo el mundo el internet va evolucionando paulatinamente, constituyéndose en un punto sobresaliente en estos últimos tiempos; facilita y optimiza el trabajo en la organización.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad No. 8: Crecimiento acelerado de los usuarios de internet, ya que ayuda a la operadora de turismo que todo el negocio se maneje a través del internet, así como pedidos, compras, reservas; el cliente realiza la petición por esta vía y se realizan las correspondientes reservas.

Oportunidad No. 9: Tendencia mundial era digital, la mayor parte de personas realizan sus compras utilizando la tecnología, que es un medio para realizar transacciones de las diversas partes del mundo.

Oportunidad No. 10: Actualización e ingreso de publicidad a las páginas web y utilización de las redes sociales; la publicidad es una actividad muy importante para que la empresa pueda permanecer en el mercado.

Amenaza No. 6: Libre publicación de información en el internet, la privacidad en internet se refiere al control de la información de los usuarios que se conectan.

Amenaza No. 7: Estafas electrónicas; los estafadores electrónicos pueden usar diferentes mensajes para realizar estafas por medio del internet, es por este motivo que debe prevalecer la confianza que es el factor más importante al realizar compras por internet.

3.1.1.5. Factor Ambiental

El Factor Ambiental se constituye muy importante en la empresa My Beauty Ecuador ya que toma en consideración el objetivo No. 7 del Plan del Buen Vivir que dice: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”.

Ecuador considerado entre los 17 países megadiversos del mundo, tiene grandes recursos naturales, debido a urgentes necesidades de la población, la mayor ventaja con la que cuenta el país es la biodiversidad, por lo tanto es necesario aprovechar de manera adecuada, mediante la conservación y uso sustentable.

La empresa MBE se ajusta a estos principios ambientales ya que se trabaja de acuerdo al “Buen Vivir, planteado por la Constitución ecuatoriana, a través de la práctica sostenida de un Turismo Consciente, que garantice a largo plazo, velar por el cuidado de los derechos de la naturaleza y el bienestar de las futuras generaciones”. (turismo, 2012).

La práctica que realiza la empresa tiene que ver con estos principios de conservación de la naturaleza con ética y responsabilidad, siempre al seleccionar los proveedores de los diferentes paquetes turísticos, se analiza que se encuentre dentro de los cuidados y preservación de la naturaleza.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad No. 11: País Mega diverso, se han implementado objetivos dentro del Plan del Buen Vivir sobre la conservación y preservación del medio ambiente, es decir la práctica sostenida del turismo consciente.

3.1.2. Análisis de la Industria

“El turismo es un sector y actividad importante para el Ecuador y para el mundo en general, ya que influye en el estilo de vida del turista como de la persona que ofrece el servicio, mejora la calidad de vida debido a un mejor manejo de los atractivos naturales y la conservación del medio ambiente”. (Inversiones, 2012).

Este sector es muy importante para la reactivación económica dentro de la matriz productiva, para la generación de nuevas plazas de trabajo, atracción de la inversión local e internacional y la entrada de divisas al Ecuador.

Al realizar el análisis de la industria según el modelo de Michael E. Porter que dice: Es una herramienta que permite conocer el grado de competencia que existe en la industria y en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva para formular estrategias destinadas aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas. (Kume, 2011).

Las cinco fuerzas competitivas:

- Nuevos ingresos (Amenaza de nuevos competidores)
- Amenaza de productos sustitutos

- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Y rivalidad entre los actuales competidores (Vertice, 2004).

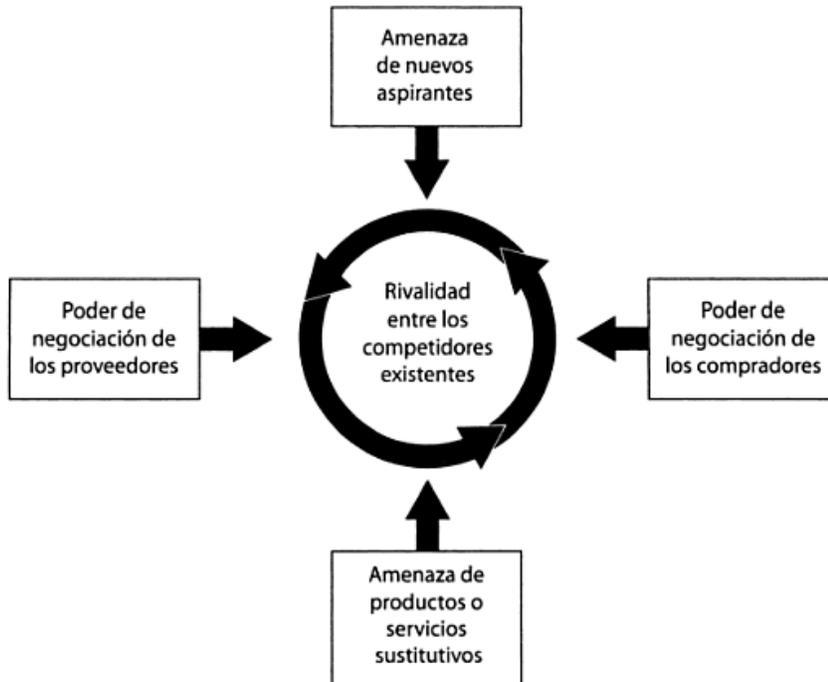


Figura 15: Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: (Porter, 2009)

Al aplicar el modelo de Porter y dividir por grupos, permite obtener un mejor análisis de la empresa, el poder identificar el entorno; las oportunidades y amenazas con la finalidad de ir integrando todas las estrategias de la empresa y alinear a la visión y objetivos de la misma.

3.1.2.1. Amenaza de nuevos Competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados. (David, 2003).

La competencia en el sector turismo es muy grande, ya que cada vez se incrementan más operadoras de turismo y agencias de viaje; actualmente con la publicidad que realiza el gobierno ésta se torna mucho más agresiva, ya que las empresas crecen.

Si la competencia aumenta, esto provoca una disminución en la rentabilidad, además que implica un gasto para la empresa, debido a que se debe realizar nuevas estrategias para permanecer en el mercado.

La empresa My Beauty Ecuador, debe realizar un seguimiento a la competencia para formular estrategias para afrontar las mismas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA No. 8: Incremento de las operadoras de turismo; en el sector turístico existe constantemente la apertura de nuevas empresas relacionadas con la actividad turística.

AMENAZA No. 9: Publicidad agresiva, con la facilidad del internet existe un gran número de publicidad que realizan todas las empresas, por ende se debe realizar las mejores estrategias de publicidad para enfrentar a la competencia.

3.1.2.2. Amenaza de servicios sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. (Kume, 2011).

Los productos sustitutos ayudan a que la empresa se mantenga a la expectativa de los diferentes mercados, tomando en consideración las preferencias que puedan tener de acuerdo al ingreso al mercado de nuevos productos que puedan sustituir con los que ofrece la empresa, además la empresa debe tomar en cuenta la atención que brinda, el valor agregado que ofrece, y estar atenta a las características de los nuevos productos.

La posibilidad de participar en ferias de turismo hace que la empresa sea más conocida dentro del ámbito del turismo e impulsar los productos que ofrece.

La operadora de turismo elabora diferentes paquetes turísticos, entre estos se tienen: De aventura, diversión, descanso; existen otras empresas (operadores de turismo, agencias de viaje, y otras relacionadas con turismo) que ofrecen productos sustitutos como: turismo comunitario, cultural, ecológico, deportivo, entre otros, ya que todo esto genera una disminución de los ingresos para la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD No. 12: Ferias de turismo; de acuerdo a la publicidad realizada por el gobierno, la empresa puede participar en Ferias de Turismo para que la empresa logre un reconocimiento a nivel internacional.

AMENAZA No. 10: Nuevos productos sustitutos en el mercado, es necesario ofrecer una diferenciación de los productos de la empresa para que tengan más preferencia por parte de los clientes.

3.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios. (Kume, 2011).

El poder de negociación de los proveedores es muy alto debido a la estacionalidad y posicionamiento; la estacionalidad se refiere al tipo de temporada en que se realiza la reserva, siendo esta alta y baja: Por ejemplo en Galápagos no existen muchos proveedores de barcos, por lo tanto el poder de negociación es muy alto, y todo esto dependiendo de la temporada en que se realiza la negociación.

Otro ejemplo es que algunos proveedores poseen características únicas en un determinado producto, por lo tanto se vuelve más competitivo. Realizar alianzas estratégicas con las diferentes empresas, es una buena opción para promocionar los productos que ofrece la operadora de turismo.

Para la elaboración de los paquetes de turismo la operadora depende del 100% de proveedores, por lo cual se debe realizar la selección adecuada de los mismos con los que trabaja la empresa (hoteles, barcos, transporte, alimentación, artesanías) para que de esta manera la empresa pueda obtener una mayor rentabilidad.

Cuadro 1: Principales Proveedores My Beauty Ecuador

PROVEEDORES	PRODUCTO
DECAMERON	CADENA DECAMERON
DIFERENTES HOTELES DE ACUERDO A LA PREFERENCIA DEL CLIENTE	HOSPEDAJE
TOUR VACATION	TOURS NACIONALES E INTERNACIONALES
BARCOS	GALAPAGOS
CARIBE TRAVEL	NACIONALES, CARTAGENA

Se detallan algunos proveedores de MBE, y existen otros muchos más, que están de acuerdo a los diseños de paquetes de turismo que generalmente están relacionados a los requerimientos de los gustos y preferencias del cliente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD No. 13: Alianzas con empresas para promocionar un producto o servicio, es necesario para superar las barreras comerciales en los mercados y poder expandirse.

AMENAZA No. 11: Los mayoristas tratan de vender sus servicios directamente al usuario final sin pasar por minoristas, agencias de viaje, operadoras de turismo.

AMENAZA No. 12: Falta de disponibilidad en los requerimientos que solicita el cliente, esto se refiere a hoteles, vuelos, habitaciones, que dificultan

las reservas de acuerdo a las necesidades del cliente, esto se da más en períodos de temporada alta.

3.1.2.4. Poder de negociación de los compradores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. (Kume, 2011).

Dentro de los clientes de MBE, se encuentran grupos y personas solas que compran los paquetes turísticos; cuando se trata de grupos exigen descuentos o gratuidades por un cierto número de personas, además que solicitan que los precios sean competitivos o se les brinde alguna opción de valor agregado.

El aliarse con otras empresas, facilitaría la negociación con los compradores, así como entidades financieras para realizar los pagos de una manera que sea la más adecuada para el comprador. Existen muchos compradores que piensan que los paquetes turísticos nos les brinda una total confianza por tener un valor más económico que el que ofrecen otras operadoras de turismo, estos paquetes turísticos corresponden a los mismos que se promocionan en las diferentes operadoras, pero MBE ofrece un valor menor con la finalidad de captar más clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD No. 14: Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas y ofrecer los paquetes turísticos que tiene MBE para el surgimiento de la empresa.

AMENAZA No. 12: Pensamiento de los clientes de que cuando los precios son bajos, el producto es de mala calidad; es la percepción que ellos

tienen, sin embargo son los mismos productos que se ofrecen con la finalidad de captar más clientes.

3.1.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue la empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. (David, 2003).

En el mundo del turismo existe rivalidad entre las empresas competidoras, debido a que existe un gran número de empresas entre operadoras de turismo y agencias de viaje y otras relacionadas con el turismo. Sin embargo las estrategias diferenciadoras son necesarias a la hora de ofrecer productos ya que hay empresas de turismo muy grandes con respaldo internacional que se encuentran bien posicionadas.

Las empresas grandes de la competencia generalmente negocian un producto determinado para todo el año, así tenemos como ejemplo los Barcos, por este motivo es que se torna más difícil la negociación especialmente en temporadas de mayor demanda.

El valor agregado de My Beauty Ecuador está en ofrecer un buen servicio y la atención personalizada que se brinda al cliente, también los paquetes están de acuerdo a los gustos y preferencias de los turistas siempre buscando satisfacerlos, y además otra ventaja es que ofrecen tours diarios.

El internet es una herramienta muy poderosa razón por la cual se puede identificar la competencia que existe en tiempo real.

Cuadro 2: Competencia Directa

EMPRESAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SURTREK	Varias páginas web	No ofrecen paquetes diarios
	Varios idiomas	
Latin Trails	Ubicación estratégica	La ubicación no es estratégica Navegación en la página web es muy lenta. Diseño de la web no muy atractivo
	Varias páginas web	
	Charter Barcos a Galápagos para todo el año.	
Happy Gringo	Varias páginas web	Diseño de la web no muy atractivo
	Páginas web muy amigable y atractiva.	
Spring Travel	Dispone de bastante personal	Página desactualizada
	Varios idiomas	
Spring Travel	Web de fácil navegación	Página desactualizada
	Varias sucursales	

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD No. 15: Agencias de turismo no ofrecen paquetes diarios. MBE realiza este tipo de tours de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

AMENAZA No. 13: La competencia negocia productos y servicios para todo el año, es por este motivo que se dificulta la negociación con estos requerimientos y por ende no se puede dar la atención que necesitan.

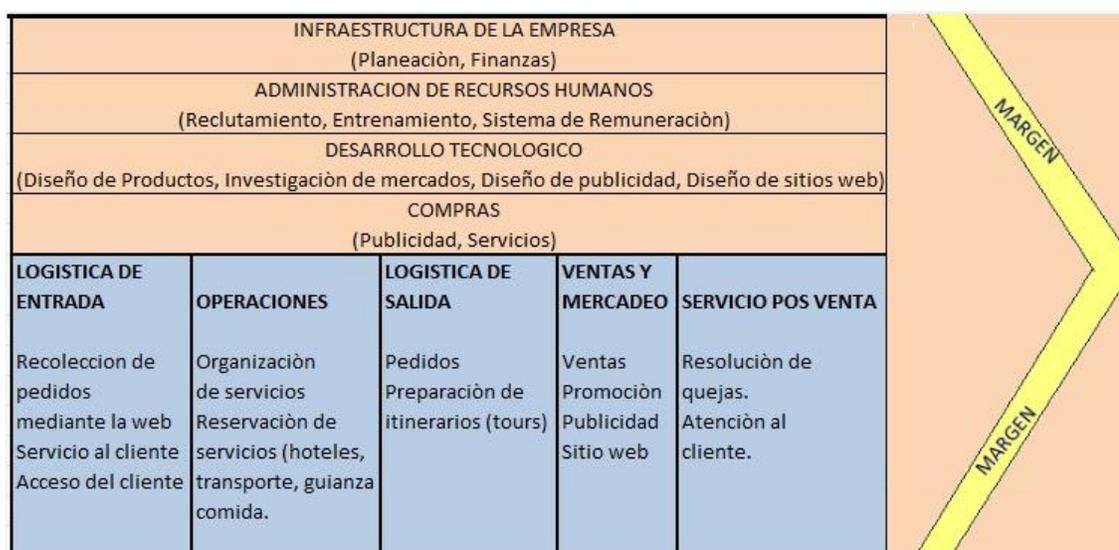
3.2. Análisis de capacidades de Gestión (Microambiente).

El análisis interno busca identificar las fortalezas y debilidades que tiene una organización en el desarrollo de su actividad.

Consiste en realizar un análisis o estudio de los diferentes factores o elementos que existen dentro de una empresa con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades para: diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Se procede a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa y documentarlas, con el objeto de establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos que la empresa se plantee.

3.2.1. Cadena de Valor



Figuras 16: Cadena de Valor

La cadena de valor corresponde al conjunto de actividades tanto primarias como secundarias que son indispensables para obtener el producto/servicio que ofrece la empresa.

En el turismo la cadena de valor involucra a todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, es todo lo que realiza el turista desde el momento que empieza a planificar su viaje hasta el retorno a casa. La operadora de turismo My Beauty Ecuador desarrolla un macro proceso, que interiormente se realizan transformaciones que generan valor en todos sus procesos, subprocesos, actividades, tareas y sus respectivos procedimientos.

Según Michael Porter la cadena de valor, modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial y genera valor al cliente final.

3.2.1.1. Actividades primarias

Son actividades indispensables para el funcionamiento de la empresa.

3.2.1.1.1. Logística de entrada

- Todos los pedidos que ingresan a la empresa se realizan por medio de correo electrónico, posteriormente el personal de ventas recibe el correo, analiza el requerimiento solicitado y si necesita más información le informa al cliente que solicita el paquete.
- El área de ventas procede a la elaboración del paquete turístico y le ofrece además varias alternativas y opciones, el asesoramiento es un punto importante que se le brinda antes de que decida la opción hasta que el cliente se encuentre totalmente satisfecho. Las respuestas son elaboradas de acuerdo a las inquietudes que tenga el cliente y se le informa que tiene disponible los diferentes medios de comunicación tales como: Teléfonos, correo electrónico, chat por medio de web, redes sociales, skype, línea gratuita 18008075851.

- Los precios que ofrece la empresa son más bajos en relación a las empresas más grandes, con la finalidad de captar más clientes, por ende existen más ingresos de pedidos, sin embargo la atención no es oportuna en vista de que existe poco personal dentro del área de ventas.
- La decisión será tomada por el turista, y enviará una reconfirmación vía correo electrónico, para continuar con el siguiente paso se envía a operaciones para que se encargue de las reservas correspondientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA No. 1: Alto conocimiento del negocio turístico, las personas que trabajan en MBE, tienen un buen nivel de conocimientos para brindar la mejor atención que requiere el cliente.

FORTALEZA No. 2: Precios más bajos que la competencia, la empresa ofrece los precios más bajos con la finalidad de captar más clientes, sin embargo es catalogada de diferente manera.

FORTALEZA No. 3: Elaboración de paquetes turísticos personalizados de acuerdo a gustos y preferencias del turista.

DEBILIDAD No. 1: Falta de atención inmediata, no existe el personal suficiente para atender los pedidos de una manera más oportuna, por lo que se estarían perdiendo el concretar ventas.

3.2.1.1.2. Operaciones

Son los encargados de que todas las actividades que se solicitan en el tour se lleven a cabo de una forma organizada y por ende dar cumplimiento al itinerario requerido.

- Con la solicitud del tour, que se efectúa mediante la reserva digital el Departamento de Operaciones se encarga de la planificación con respecto a reservaciones, guía, transporte, alimentación, para lo cual se coordinan las horas y fechas correspondientes al itinerario, una vez que ya todo se encuentra organizado, y el tour está aceptado a las preferencias del cliente; se entrega todo el detalle al guía.
- Finalmente se realiza el seguimiento y control del tour.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA No. 3: Sistema de reserva digital, este sistema de reserva ayuda mucho a los turistas extranjeros, ya que ellos generalmente planifican viajar con anticipación por lo tanto realizan la reserva de acuerdo a lo que requieren.

3.2.1.1.3. Logística de salida

Este departamento maneja todas las opciones que ofrece la operadora y se ofrecen al cliente, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, hasta concretar la venta. El inconveniente que existe es que no se puede atender inmediatamente a todos los que solicitan cotizaciones o paquetes turísticos, ya que el personal es insuficiente para atender oportunamente todos los requerimientos solicitados a MBE, por este motivo se desaprovechan las oportunidades de ampliar la cartera de clientes.

Los clientes que se captan se les brinda un trato personalizado desde el momento en que adquiere el servicio; se realiza un seguimiento para conocer cuál es su percepción del servicio recibido, y poder realizar la retroalimentación, tomando en consideración si se cumplió con sus expectativas, recepción de

quejas para tomar las medidas correctivas inmediatas e implementar el mejoramiento continuo en los procesos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA No. 4: Trato personalizado al cliente, se le ofrece varias opciones con la finalidad de brindarle la mejor atención.

DEBILIDAD No. 3: Falta de atención inmediata, a pesar de la buena atención que brinda la empresa, no existe el personal suficiente para atender inmediatamente los pedidos realizados, perdiendo de esta manera varios clientes.

3.2.1.1.4. Ventas y mercadeo

El departamento de Marketing también es considerado dentro de las actividades primarias; la publicidad es importante en MBE para seguir obteniendo ventas, caso contrario no funcionaría la empresa. Este departamento elabora varias estrategias en lo que se refiere a publicidad, promoción, ventas y comunicación, sin embargo las estrategias diseñadas necesitan enfocarse más para concretar mayores ventas y sobre todo debe estar constantemente actualizada de acuerdo a la competencia.

My Beauty Ecuador posee una página web, su dominio es www.beautyecuador.com que es de fácil acceso y con información acerca de los paquetes turísticos que ofrece; existen paquetes de acuerdo a gustos y preferencias del cliente, dentro del Ecuador las regiones, Costa, Sierra, Oriente y Galápagos, así como también, Perú, Bolivia y Brasil.

Dentro de las estrategias de redes sociales en twitter se envía información de tours que se encuentran de promoción y en facebook se

realizan constantes actualizaciones acerca de noticias, fotos, tours, promociones.

MBE tiene un precio competitivo al momento de ofrecer los paquetes de turismo, pero hace falta innovar los productos que ofrece, los cuales deben tener un valor agregado diferente a la competencia, además que la publicidad que realizan no es suficiente, para permanecer en el mercado y sobre todo captar más clientes e incrementar las ventas, y por ende lograr el progreso de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA No. 5: Precio competitivo, y más bajo que la competencia con la finalidad de ampliar el mercado.

DEBILIDAD No. 4: Falta de innovación y creatividad, es necesario realizar cambios, u ofrecer productos que contengan valor agregado, y sean diferentes a la competencia.

DEBILIDAD No. 5: Poca publicidad, las estrategias que tiene actualmente la empresa, no son suficientes para poder captar un mercado más amplio.

3.2.1.1.5. Posventa

My Beauty Ecuador aplica el servicio Posventa, que constituye una oportunidad adicional para la operadora de turismo de mantenerse en contacto con los clientes a través el envío de nuevas promociones y otras opciones al momento de decidir sobre las vacaciones de los clientes, además las ofertas que se presentan al momento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS No. 7.: Personal comprometido con la organización (empresa familiar), a pesar de que no existe personal suficiente, se realiza un seguimiento al cliente para ofrecerle nuevas opciones en los paquetes turísticos, sin embargo no se puede estar pendiente de toda la base de datos que maneja la empresa por falta de personal en el área de ventas.

3.2.1.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo o secundarias, son actividades que ayudan para que las actividades primarias tengan los resultados requeridos; se detallan a continuación:

3.2.1.2.1. *Talento humano*

My Beauty Ecuador no cuenta con un departamento de talento humano, por cuanto ciertas actividades correspondientes a este departamento las realiza el Gerente General. El personal que trabaja no es suficiente, ya que la empresa está creciendo constantemente, específicamente el área en donde más se considera la falta del talento humano, es en el área de ventas, ya que no se puede atender al cliente de una manera oportuna.

Las actividades que realiza el personal de la empresa, no se encuentran organizadas, ya que no existe documentación en la distribución de funciones de cada uno.

La empresa no tiene o dispone de misión y visión plasmada en un documento, por lo tanto los trabajadores no se encuentran alineados a los objetivos que persigue la misma.

Con respecto a la capacitación, se realiza de acuerdo a las necesidades que existen al momento, sin embargo no existe un presupuesto asignado para el mismo. El Gerente propietario tiene identificado el potencial de sus empleados de acuerdo a las habilidades de cada uno, pero no organizados por lo que se debería clasificarlos de acuerdo a los conocimientos y funciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA No. 8: Personal comprometido con la empresa (empresa familiar), ya que demuestran todo su esmero en el desarrollo de las actividades.

FORTALEZA No. 9: Pasión por las actividades, el personal que trabaja en la empresa MBE, son personas que aman la naturaleza, y por ende disfrutan de realizar este tipo de actividades.

DEBILIDAD No. 6: Ausencia de documentación en la distribución de funciones, las personas que trabajan en la empresa, no tienen definidas específicamente las funciones que le corresponde a cada uno.

DEBILIDAD No. 7: Personal no suficiente, en el área de ventas no se puede atender todos los requerimientos de una forma inmediata.

DEBILIDAD No. 8: No están totalmente organizados, hace falta clasificación de puestos y asignación de funciones.

DEBILIDAD No. 9: No existen objetivos ni visión clara hacia dónde se dirigen, es decir no existe una planificación estratégica para saber hacia dónde se dirige la empresa, y que todos los trabajadores estén alineados a la misma.

DEBILIDAD No. 10: Asignación de presupuesto para capacitación, de acuerdo a las necesidades que se presentan para el personal que labora en MBE.

3.2.1.2.2. Desarrollo tecnológico

En la empresa no se cuenta con ningún sistema automatizado, debido a que es pequeña y se puede controlar sus funciones fácilmente sin predecir sus funciones a futuro. Existe una página web, la cual está adaptada con herramientas tecnológicas de comunicación eficientes como es el skype, permitiendo de esta manera lograr una comunicación más rápida.

No cuenta con un sistema de base de datos para el manejo más eficiente en lo que se refiere a los clientes, para poder realizar un seguimiento de los mismos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA No.10: Fácil de contactar mediante sitio web, cuyo dominio es www.beautyecuador.com es de fácil acceso.

FORTALEZA No. 11: Comunicación eficaz ya que dispone de los medios como, chat, correo electrónico, skype, redes sociales, línea gratuita.

DEBILIDAD No. 11: No disponen sistemas de base de datos para el manejo de clientes.

3.2.1.3. Infraestructura de la empresa

3.2.1.3.1. Finanzas:

Esta área constituye un proceso de apoyo para las actividades primarias. La empresa al momento no cuenta con un departamento de finanzas, estas las realiza una persona contratada por horas, en lo que se refiere a cierto pagos, transferencias y otras actividades financieras que se requieren realizar cuando no se encuentra el personal que trabaja por horas, las realiza el Gerente General de la empresa.

La empresa para iniciar sus actividades no requiere de mucha inversión, tampoco de una gran infraestructura, es por este motivo que no existe gastos muy grandes en lo que se refiere a este aspecto.

El capital de trabajo con el que cuenta, no es muy grande por ende se encuentra con la perspectiva de las ventas que pueda realizar.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA No. 12: No se requiere de mucha inversión para iniciar con el funcionamiento de la empresa.

FORTALEZA No. 13: No es necesario una gran infraestructura para la empresa, estos gastos son los que no incurre la empresa al momento de iniciar sus actividades.

DEBILIDAD No. 12: No existe un plan financiero, ya que el personal que trabaja en esta área, es contratado por horas y por lo tanto no lleva todo el control de los ingresos, gastos e indicadores financieros.

3.2.1.4. Compras

3.2.1.4.1. Publicidad y servicios

Las compras que realiza la operadora referente a publicidad son los pagos que se realiza a google por anuncios que aparecen al realizar búsquedas en internet (adwords); también se realizan pagos a facebook por anuncios que se despliegan; pago de herramientas de análisis web, pagos de publicidad de directorios en páginas relacionadas a turismo.

Los servicios turísticos (hoteles, reservas, transporte, guías, alimentación, aéreos) son los que se pagan a los proveedores y son indispensables para la elaboración de paquetes turísticos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD No. 13: Poca publicidad, este es un aspecto muy importante en el que la empresa debe poner más énfasis, debido a que si no existe la misma no se logra dar a conocer la empresa, y por lo tanto no se logra obtener más ventas.

3.2.2. Estructura orgánica funcional My Beauty Ecuador

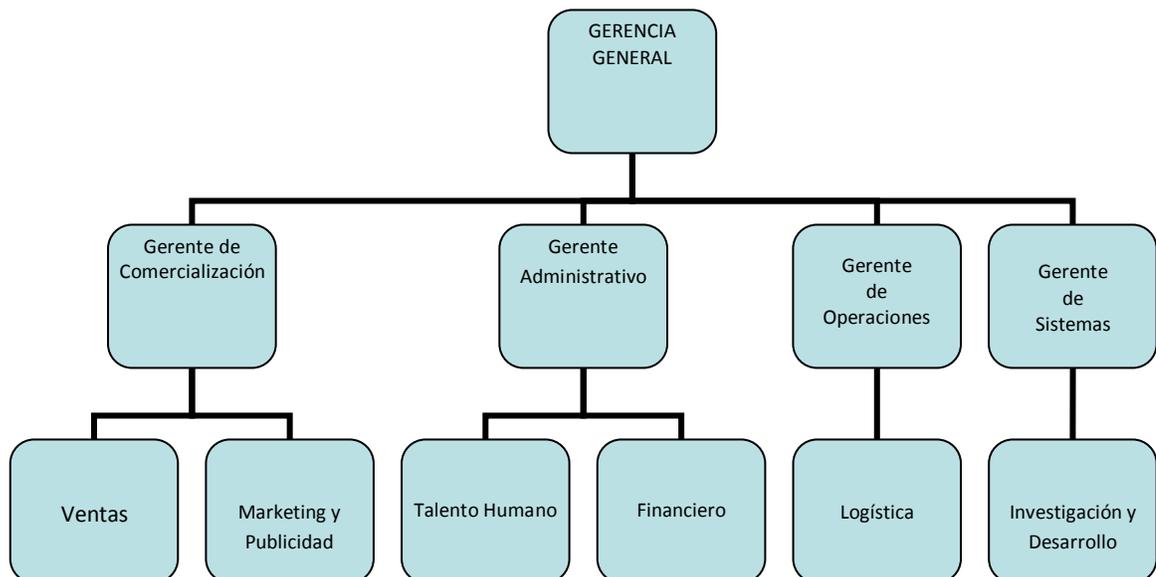


Figura 17 : Estructura Orgánica Funcional

Existe una estructura orgánica establecida en MBE, sin embargo no existe suficiente personal para realizar todas las actividades de la empresa con la debida distribución de funciones.

3.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional en la actualidad ha dejado de ser un aspecto superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

La cultura organizacional como resultado de la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, exige conocer la causa de tales significados y conductas. Podría considerarse que estos son determinados por elementos de la acción social (el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el clima de la organización) así como del sistema cultural que por su interrelación y mutua influencia permiten entender en una perspectiva integral elementos determinantes de la cultura organizacional y que pueden ser utilizados como referencia para describirla. (Gregorio Calderón Hernández, 2005).

De acuerdo a la fundadora de la empresa, la cultura organizacional está dada de acuerdo a la unión de hábitos, valores, principios que son compartidos por las personas que trabajan en la empresa, sin embargo no existe una planificación definida en la que la empresa pueda direccionarse y por ende impartir esta cultura organizacional a todos los empleados de la misma, y que todos se encuentren enfocados a lo que persigue la empresa.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Análisis

Investigación de mercados es la búsqueda y obtención de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing. (Puente, 2008).

Una vez que se obtiene toda la información para realizar la investigación, es necesario realizar la tabulación y el análisis correspondiente de la información recopilada con la finalidad de determinar hacia dónde se quiere llegar con el estudio, ya que normalmente se realiza para identificar el mercado y las oportunidades existentes del negocio.

4.1.1. Problema

Actualmente la competencia en el sector turístico del Ecuador ha incrementado notablemente, por lo tanto es necesario realizar un análisis para identificar las características del ingreso de turistas extranjeros, tomando como referencia el crecimiento del turismo del año 2012, ingresaron 1'271.901, en el año 2013 ingresaron 1'364.057 y hasta el mes de julio del 2014 ingresaron 904.249 turistas. (Suramérica, 2014).

4.1.2. Macro segmentación

El primer paso requiere que la dirección de Marketing seleccione y defina el mercado de referencia específico que desea segmentar, identificando sus límites. Esta decisión vinculada al Marketing estratégico de la organización se realiza a través de un proceso de macro-segmentación del mercado. Su objetivo es determinar en qué mercados o productos la empresa desea centrar su actividad. (Talaya, 2008).

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no desde el punto de vista del productor. Para alcanzar este objetivo intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en macrosegmentos.

- Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer?.
- Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto?.
- Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?. (Jaime Rivera Camino, 2012).

Para la empresa My Beauty Ecuador, se realiza la siguiente macrosegmentación:

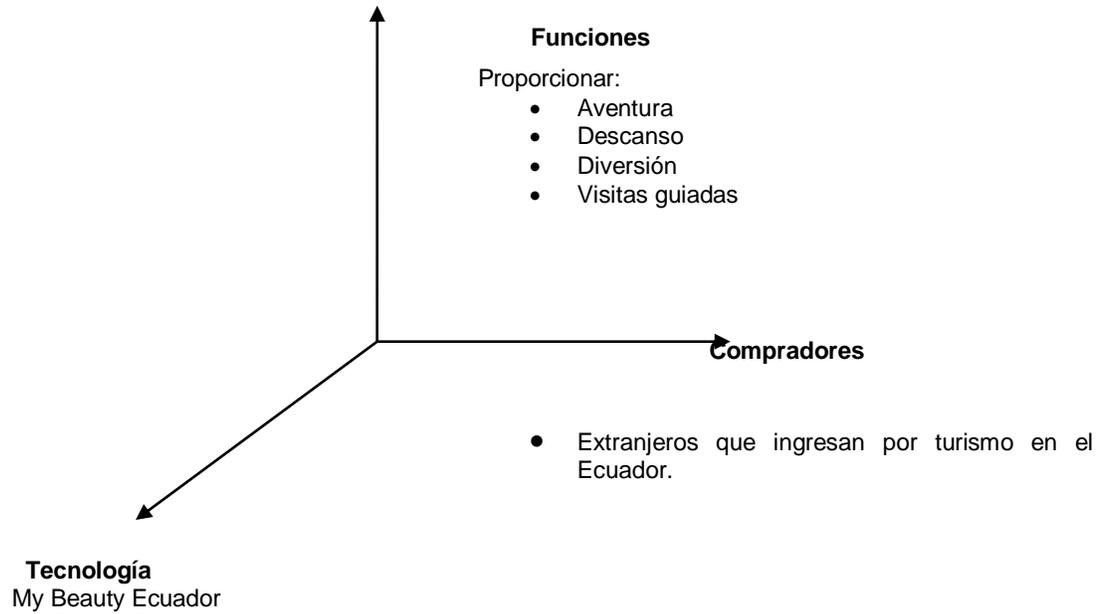


Figura 18: Matriz Macrosegmentación
Fuente: (Jaime Rivera Camino, 2012)

4.1.3. Micro segmentación

Una vez elegido el mercado de referencia a segmentar, es preciso explorar las características de los consumidores, ya sean geográficas, demográficas, psicológicas, socioculturales, u otras, para detectar de todas ellas, cuáles podrían ser discriminantes de la conducta de los consumidores con relación al producto. Este proceso se denomina micro-segmentación del mercado. (Talaya, 2008).

Existen diferentes criterios de microsegmentación:

Variables demográficas: Como sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar y ciclo de vida familiar, que pueden provocar comportamientos diferentes.

Variables Socioeconómicas: Como nivel de ingresos, educación y ocupación.

Variables Geográficas: Como región, hábitat, clima o nación originan diferencias en las pautas de comportamiento y características de los consumidores en función de desigualdades espaciales. Su utilización proporciona segmentos fácilmente localizables.

Variables Psicográficas: Se definen rasgos personales y psicológicos de los compradores en sus reacciones frente al entorno, así tenemos: Clase social, ciclo de vida, actividades, intereses. (Agueda, 2008).

La información obtenida de acuerdo al análisis de estas variables le permite segmentar al mercado en estudio.

Para este estudio se toma en consideración los turistas extranjeros que viajan por turismo, siendo un total de 859.355 que ingresaron en el año 2013.

Cuadro 3: Micro Segmentación

SEGMENTACION	VARIABLES1	VARIABLES2
DEMOGRAFICA	Nacionalidad	Extranjeros
DEMOGRAFICA	Sexo	Masculino Femenino
	Edad	30-75 años
PSICOGRAFICA	Intereses	Extranjeros que viajan por turismo
	Clases sociales	Clase media alta

Fuente: (Keller, 2010)

4.1.4. Fuentes de investigación

4.1.4.1. Fuentes Primarias

Se realizarán encuestas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación de mercados.

4.1.4.2. Fuentes Secundarias

Se utilizará la información proporcionada por:

- Ministerio de Turismo
- OPTUR
- CAPTUR
- Quito Turismo
- Libros
- Revistas
- Internet

4.1.5. Población a investigar

Se ha considerado como población para esta investigación al total de turistas extranjeros que ingresaron por turismo al país en el año 2013. (Turismo M. d., 2014).

Cuadro 4: Definición de Población-Actores

UNIVERSO DE MUESTREO			
No.	Descripción	Cuantificación	Porcentaje
	Turistas que viajan a Ecuador (Suramérica, 2014)	1.364.057,00	100%
		859.355,00	63%
	Personas que viajan por turismo. (Comercio, 2014)		

Fuente: (Turismo, 2014)

4.2. Diseño de la muestra

Al conocer el tamaño de la población que se va a utilizar en esta investigación de mercado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)} \quad (4.1)$$

Dónde:

N = Tamaño de la población

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

e = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

n = Número de encuestas a determinar

$$N = 859.355$$

$$z = 1.96 \text{ (seguridad del 95\%)}$$

$$p = 0.05$$

$$q = 1-P \text{ (En Este caso } 1-0.05 = 0.95)$$

$$e = 3\%$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0.05 \times 0.95 \times 859.355}{(0,03)^2 \times (859.355 - 1) + (1,96)^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = \frac{156.811}{773,60}$$

$$n = \mathbf{202 \text{ encuestas}}$$

4.2.1. Prueba Piloto

Una vez que se tiene la primera versión del cuestionario se lleva a cabo una prueba piloto para comprobar su operatividad. Es necesario asegurarse de que las preguntas son bien entendidas, para conocer nuevas alternativas de respuesta e incluirlas en el formulario final. El piloto sirve también para medir la dimensión del cuestionario y el tiempo requerido para su aplicación. (Bernet, 2005).

La entrevista formulada como piloto nos permitirá determinar las preguntas que se formularán en la encuesta a realizarse a los turistas

extranjeros que ingresan al país, el número de entrevistas que se realizarán son 101.

4.2.2. Recolección de la Información de la entrevista

Los lugares para la recolección de información en las entrevistas, se efectuará en los hoteles más reconocidos de la ciudad de Quito a los turistas extranjeros que ingresan por turismo.

4.2.3. Recolección de datos para la elaboración de la encuesta

La recolección de la información se realizará en los principales lugares de concentración de turistas que visitan el Ecuador, especialmente en el centro histórico de Quito, en la mitad del mundo y en Baños, donde hay más afluencia de turistas y además que son lugares más cercanos para trasladarse.

En este caso se efectuará a grupos de turistas que se encuentren en actividades de turismo, se solicitará al guía la ayuda para proceder con las encuestas, ya que difícilmente se logra entrevistar a un turista extranjero que se encuentra solo o en grupo caminando por los lugares turísticos, esto se debe por la falta de seguridad que existe en el país.

4.2.4. Resultados del estudio de mercado

De acuerdo al estudio realizado, se diseñaron y llevaron a cabo las encuestas a los turistas que visitan el Ecuador, de los cuales se obtiene el siguiente análisis.

1. Do you like to travel? (Le gusta viajar).

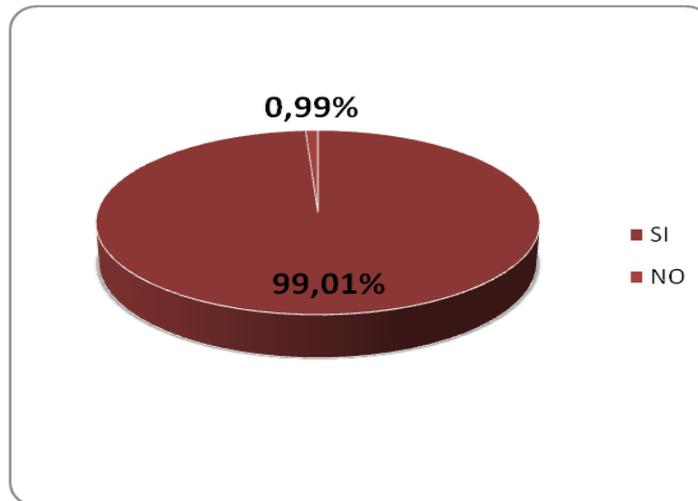


Figura 19: Personas que les gusta Viajar

Del total de encuestados el 99,01% si disfruta de viajar y planea el viaje con anticipación de acuerdo a sus gustos y preferencias, y el 0,01% no le gusta viajar.

2. Which country are you from? (De qué país es usted)

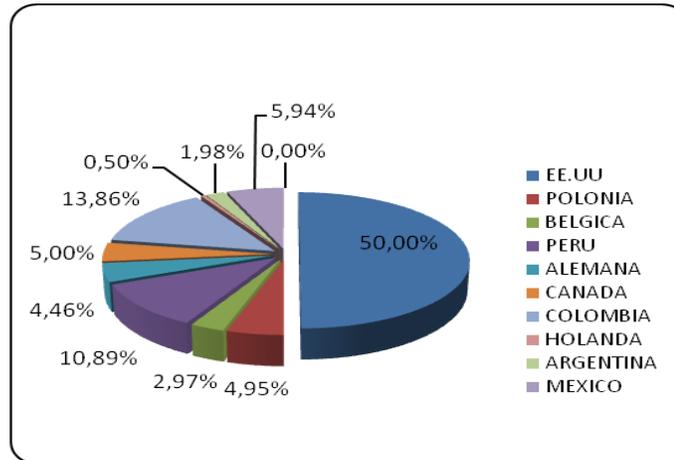


Figura 20: Países de Procedencia

La mayor afluencia de turistas visitantes provienen de EE.UU, una cifra que concuerda con la información reportada por el Ministerio de Turismo con respecto al ingreso de turistas extranjeros provenientes de EE.UU, en el año 2013 ingresaron alrededor de 1'364.057 turistas; así tenemos que en EE.UU equivale a un porcentaje del 50%, Colombia 13,86%, Perú 10,89% siendo estos los países más sobresalientes; y en menores porcentajes se registran países como Polonia, Bélgica, Alemania, Canadá, Holanda, Argentina, México.

3. How old are you? (Cuántos años tiene).

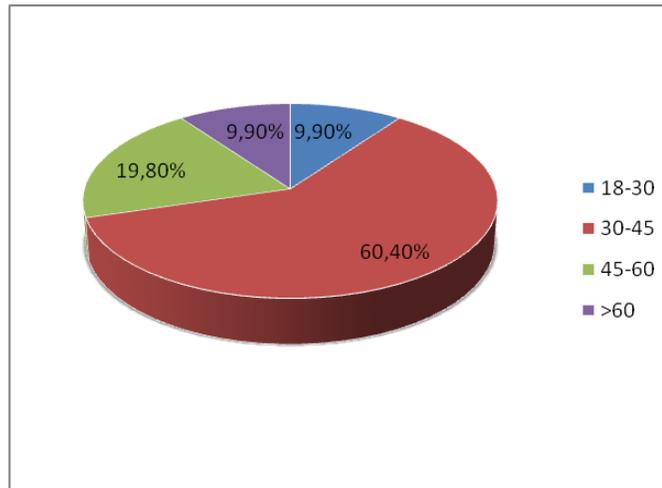


Figura 21: Edad de los Turistas

De acuerdo al gráfico se puede apreciar que la mayor parte de turistas que ingresan al país son de 30 a 45 años, ya que equivale al mayor porcentaje y que es del 60.40%.

4. What places in Ecuador do you like to visit? (Qué lugares le gustaría visitar).

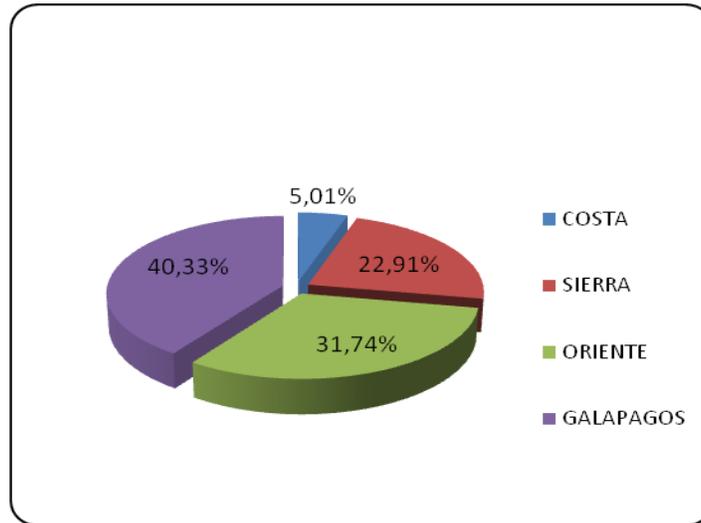


Figura 22: Lugares más visitados

La gran mayoría de turistas encuestados respondieron que desean visitar las Islas Galápagos con un porcentaje del 40.33%, seguido del Oriente con un 31,74%, el 22.91% visita la sierra y un 5,01% la región costanera.

La gran mayoría dice que conoce Ecuador por las Islas Galápagos, que son difundidas a nivel mundial.

Sin embargo se puede indicar que los turistas que viajan a Ecuador, visitan 2 o 3 regiones y la mayoría, las 4 regiones, siempre visitando los lugares más turísticos.

5. ¿Qué actividades de recreación son más importantes para usted en su viaje?

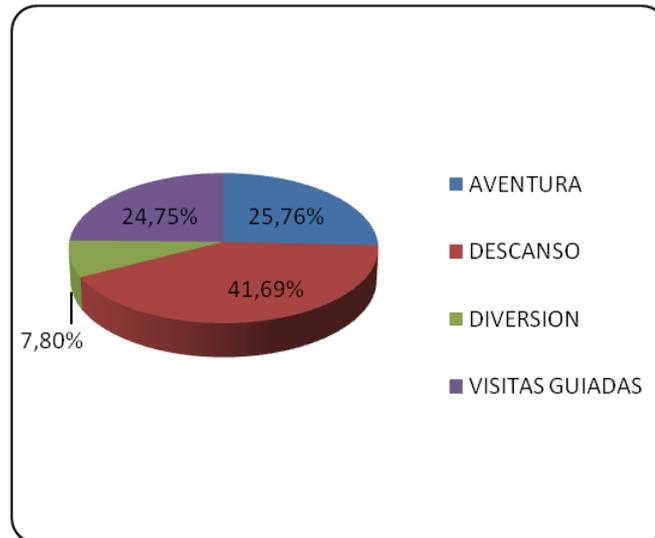


Figura 23: Actividades de Recreación

La gran mayoría de turistas extranjeros desean visitar el país para descansar; esto es por la majestuosidad de sus paisajes y único por su variedad de climas, este porcentaje equivale al 41.69%, en segundo lugar visitan por realizar deportes de aventura, con un porcentaje del 25.76%, seguido de visitas guiadas y diversión.

6. What is your travel budget? (Cuál es su presupuesto de viaje)

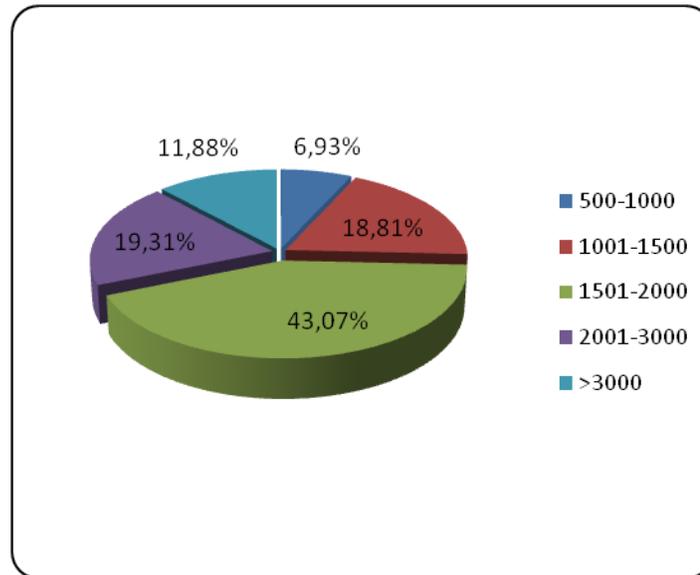


Figura 24: Presupuesto de Viaje

En las encuestas realizadas, se puede observar que la mayor cantidad de turistas se ubican en el rango de 1501-2000 dólares, que es el presupuesto que se ubica en el mayor porcentaje de turistas con el 43.07%, seguido del rango de 2001-3000 que equivale un porcentaje del 19,31%, los demás se ubican en los otros diferentes rangos menores, tomando en consideración que existen paquetes turísticos diarios. Este presupuesto está considerado de acuerdo al paquete turístico que contrataron y también dependiendo del tiempo disponible de cada uno. Esto tiene mucho que ver y depende exclusivamente de las actividades que desean realizar, y las acomodaciones que buscan al momento de elegir un tour.

7. Do you travel with a travel agency or by yourself? (Viaja con operadora de turismo o individual).

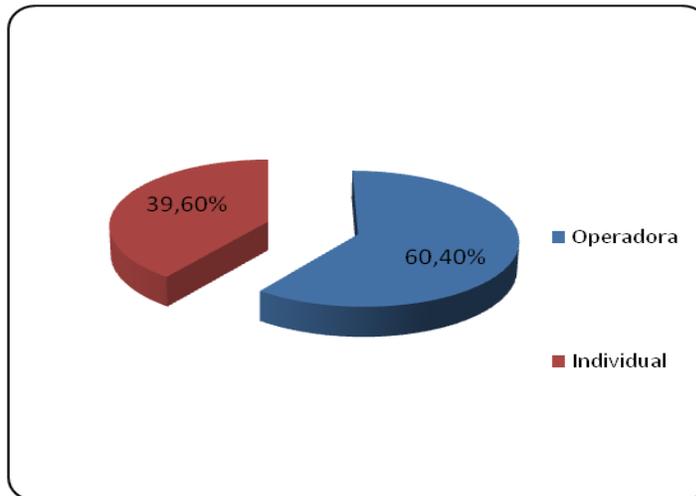


Figura 25: Opciones de Viaje

De la información recopilada se puede observar que los turistas deciden viajar un 60,40% con Operadora de Turismo, y el 39,60% viajan individualmente.

Las razones por las que deciden viajar individualmente es porque deciden involucrarse mucho más en la cultura del país y por lo tanto permanecen un buen tiempo disfrutando de lo que cada uno de los turistas deciden.

En cambio las personas que viajan con operadora de turismo son aquellas que buscan más comodidad y confort y deciden tomar un viaje organizado.

8. Write name operators/travel agencies that come to mind right now?
(Escriba el nombre de operadoras/agencias de viaje que le vengan a la mente en este momento).

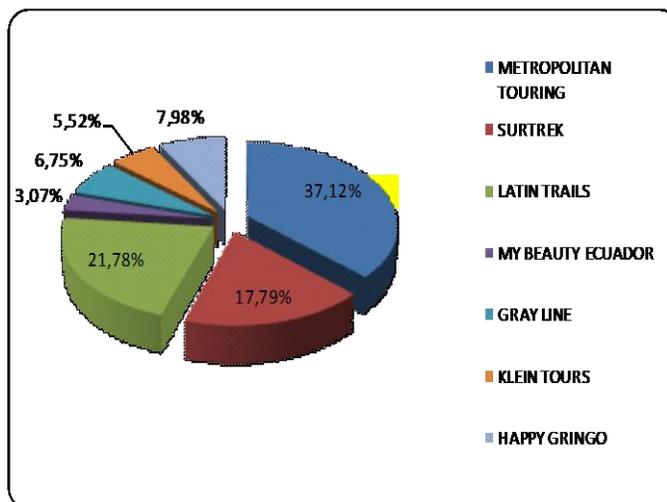


Figura 26: Competencia Directa

El 3.07 le corresponde a la empresa My Beauty Ecuador, siendo la más conocida por los turistas Metropolitan Touring, con el 37,12%.

Existen otras operadoras de turismo que están dándose a conocer dentro de este sector, como Latin Trails con un 21.78%. Surtrek, Gray Land, Klein Tours, Happy Gringo, tienen porcentajes similares.

9. Which are most important when choose a tour? (Cuáles son las características que considera más importantes para escoger un tour).

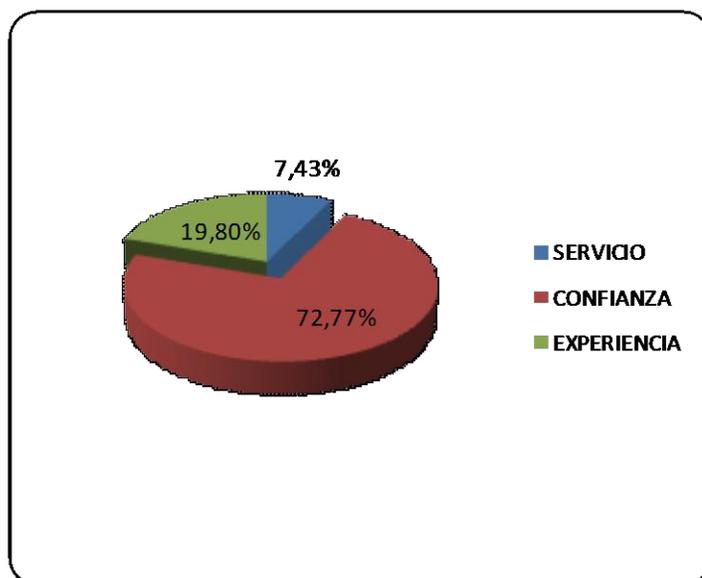


Figura 27: Características para elegir un tour

Servicio, confianza y experiencia es lo que más buscan los turistas al momento de elegir un tour.

La confianza es un punto que prevalece mucho en el desarrollo de estas encuestas, ya que de acuerdo a estos datos todos necesitan primeramente sentirse confiados de que pueden realizar un viaje con determinada operadora de turismo, por lo tanto es la que mayor porcentaje equivale 72,77%.

10. By what means was reported Ecuador? (Por qué medio se informó de Ecuador).

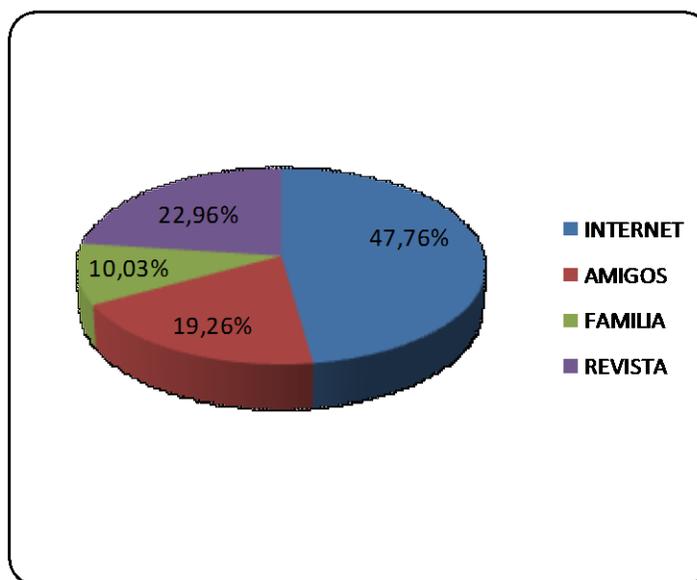


Figura 28: Publicidad sobre Ecuador

La mayor cantidad de turistas responden que al Ecuador lo conocen a través del internet, navegando en varias páginas, mirando videos, a través de redes sociales, logran obtener más información de la que ellos buscan para poder decidir y viajar al país y equivale al porcentaje del 47,76%.

También es importante destacar que las revistas son un medio en la que muchos turistas revisan y observan los destinos de moda para viajar con el 22.96%; en este año Ecuador figura en varias revistas internacionales como el mejor país para viajar, descansar y encontrar muchos atractivos. Amigos con el 19,26% y familia también con el 10.03% son una fuente muy importante de consulta, ya que ellos pueden dar testimonios si ya realizaron algunas visitas al país.

11. What do you like best so far on the places you have visited? (Qué es lo que más le ha gustado hasta ahora de los lugares que ha visitado).

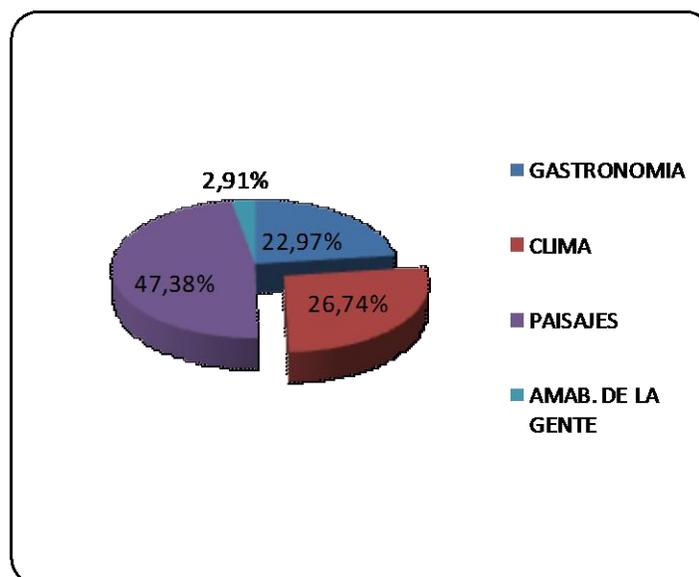


Figura 29: Gustos sobre Ecuador

De acuerdo al análisis de esta pregunta lo que más les gusta a los turistas cuando viajan al Ecuador es por los paisajes, la biodiversidad de la flora y fauna, que hace un país muy atractivo y equivale al 47,38%.

El clima también es otro factor importante y corresponde al 26,74%, por su gastronomía el 22,97% y el 2,91% se refieren a la amabilidad de las personas.

12. What do you dislike most of the places you have visited? (Qué es lo que más le ha disgustado de los lugares que ha visitado)

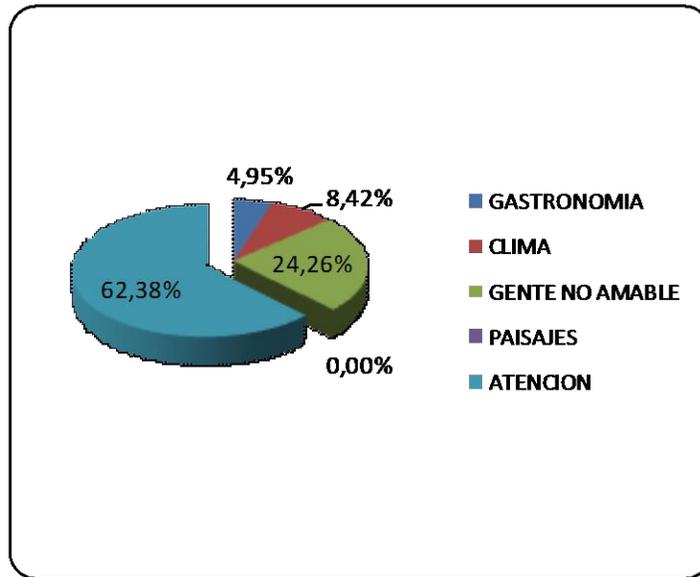


Figura 30: Disgustos sobre Ecuador

El 62,38% responde la atención, siendo el mayor porcentaje y está muy relacionado con el tema de la gente no muy amable; esto quiere decir que nos falta mucha cultura de atención al turista, ya que diariamente ingresan una gran cantidad de turistas, pero la mala atención nos puede poner en riesgo este sector del turismo.

4.2.5. Mercado meta

Según el estudio de mercado realizado; el mercado meta para la operadora de turismo MBE son los turistas extranjeros que ingresan de Estados Unidos en el rango de edad de 30 a 45 años.

Este sería el mercado objetivo al cual debe dirigirse y formular las mejores estrategias para la operadora de turismo MBE. Este análisis coincide con los estudios realizados por la CAPTUR y el Ministerio de Turismo ya que existe un gran porcentaje de turistas extranjeros que ingresan al Ecuador provenientes de Estados Unidos.

Cuadro 5: Ingreso de Turistas Extranjeros año 2012-2013

ENERO-DICIEMBRE / 2012 – 2013			
PRINCIPALES MERCADOS			Var%
RECEPTORES	2012	2013	2013/2012
Estados Unidos	343.310	395.071	15,08
Perú	177.582	203.174	14,41
Colombia	113.830	107.614	-5,46
España	101.557	99.560	-1,97
Panamá	63.520	72.560	14,23
Argentina	28.269	33.346	17,96
México	26.742	28.298	5,82
Chile	27.396	27.060	-1,23
Italia	24.945	22.373	-10,31
Brasil	11.486	14.396	25,34

Fuente: (CAPTUR, 2008)

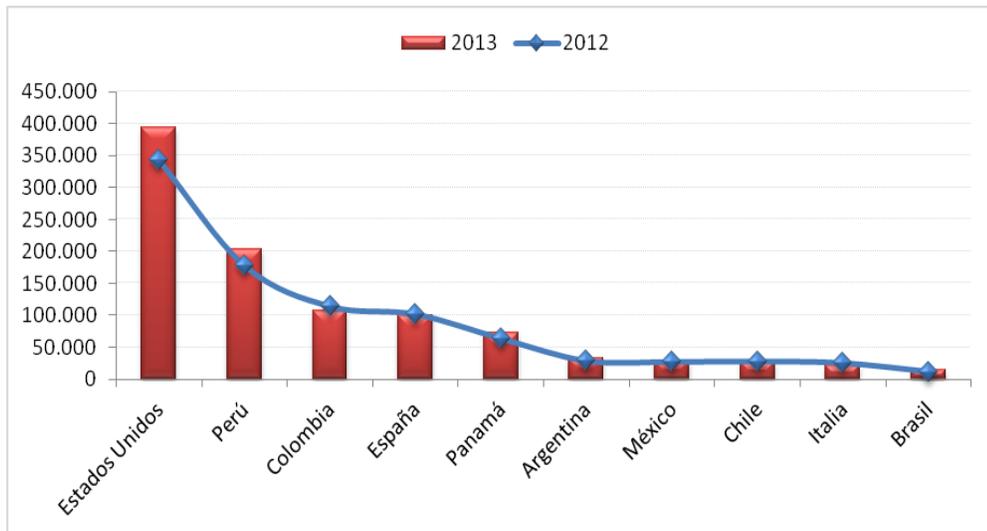


Figura 31: Ingreso de extranjeros año 2012-2013
Fuente: (CAPTUR, 2008)

Al realizar el estudio de mercado nos permitió identificar los gustos y preferencias de los consumidores, así como país de procedencia, presupuesto, lugares que prefieren viajar, actividades, características de escoger un tour y medios en los que se informa. La identificación del mercado meta es importante para la empresa, ya que le permite establecer estrategias de precios, promociones, publicidad para atender directamente al mercado objetivo.

CAPÍTULO V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Definición de filosofía corporativa

5.1.1. Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente. (Vértice, 2004).

Para resolver la misión, primeramente esta debe ser analizada por todos los accionistas con las opiniones que plantea cada uno, discutir en grupo y al final consolidar toda la información, publicar y socializar en la organización.

MBE no dispone de misión por lo tanto se plantea la siguiente:

Somos una operadora de turismo joven, innovadora, dinámica altamente capacitada, predispuestos a brindarles a nuestros clientes la mejor atención de acuerdo a sus requerimientos y hacer de cada viaje una experiencia inolvidable.

La misión planteada consiste justamente lo que realiza la empresa MBE actualmente y por lo tanto identifica a la organización.

5.1.2. Visión

Es un conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a dónde quiere llegar la organización a futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas. (Carlos Julio Galindo Ruiz, 2006).

La visión es una declaración clara de hacia dónde se dirige la empresa, el sueño, la aspiración máxima que persigue y desea llegar a largo plazo y en que desea convertirse, tomando en cuenta el cambio de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas de los clientes. Es muy importante la difusión y el conocimiento por todos los integrantes de la organización.

La Operadora de turismo no cuenta con una visión establecida, por ende se plantea la siguiente:

En el 2018, posicionarnos como una de las más prestigiosas operadoras a nivel nacional e internacional con la mejor experiencia de turismo sostenible en el Ecuador, comprometidos a brindar una excelente atención y servicio a nuestros visitantes.

5.1.3. Valores

Todas las actividades que se desarrollan y decisiones que se toman en la empresa MBE, deben ser equilibradas tomando en consideración el comportamiento de los individuos, que constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional logrando éxito en las actividades que realizan.

Entre estos tenemos:

- **Honestidad:** Hacer lo que es correcto, actuar con transparencia, brindando confianza y honorabilidad a la empresa.
- **Respeto:** Tratar a los compañeros, proveedores y clientes de una manera cordial, respetando el medio ambiente y valorando sus intereses y necesidades.
- **Profesionalismo:** Ser responsable y cumplir con todas las actividades a cargo de cada uno de los empleados.
- **Calidad:** Satisfacción de todos los clientes internos y externos
- **Creatividad:** Siempre fomentar la iniciativa, con la finalidad de ser los mejores
- **Compromiso:** Asumir el reto permanente de atender los requerimientos brindando la satisfacción al cliente de manera oportuna, inmediata y eficaz.

5.2. Análisis estratégico FODA

Esta herramienta facilita la gestión y el desarrollo de la planificación estratégica, la información necesaria para la implementación de medidas correctivas y para el desarrollo de proyectos de mejora y tiene que ver con los 4 elementos que evalúan el desarrollo del análisis, siendo estas: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La radiografía que se obtiene del análisis de la empresa, permite tomar las mejores decisiones estratégicas a la alta gerencia.

5.2.1. Matriz FODA consolidada

Esta matriz FODA integra toda la información de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas, dando referencia del estado en el que se encuentra la empresa actualmente y las decisiones que se pueden tomar para el mejor desempeño de la misma.

Cuadro 6: Matriz FODA Consolidada

No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDADES
1	Alto conocimiento del negocio turístico	1	Políticas de la campaña de promoción internacional "All you need is Ecuador".
2	Precios más bajos que la competencia	2	Mejoramiento de la infraestructura vial
3	Sistema de reserva digital	3	Mejor destino mundial para realizar actividades de ecoturismo y turismo de naturaleza.
4	Elaboración de paquetes turísticos personalizados	4	Premios y reconocimientos mundiales al turismo a Quito, Ecuador y Galápagos.
5	Trato personalizado al cliente	5	Incremento de plazas de trabajo, considerando que desde el año 2008 hasta la fecha, se ha creado más de 60.000 empleos en este sector.
6	Personal comprometido con la organización	6	País Mega diverso
7	Pasión por las actividades relacionadas al turismo	7	Crecimiento acelerado de los usuarios de internet
8	Facilidad de contacto mediante sitio web	8	Participación en ferias de turismo internacionales
9	No requiere de mucha inversión para iniciar las actividades de la operadora de turismo.	9	Alianzas estratégicas con los proveedores
10	No necesita gran infraestructura para el funcionamiento de la operadora de turismo.	10	Agencias de turismo no ofrecen paquetes diarios de turismo.
		11	Libre publicación de información en el internet
No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS
1	Falta de atención inmediata a los requerimientos de paquetes turísticos.	1	Toma de decisiones del gobierno en los diferentes sectores de la economía del país.
2	Falta de innovación y creatividad en el diseño de nuevos productos.	2	Inestabilidad por la crisis económica mundial
3	Poca publicidad en la página web	3	Pérdida de identidad de las diferentes culturas
4	Ausencia de documentación en la distribución de funciones.	4	Ambiente actual inseguro para el turista.
5	Personal no suficiente en el área de ventas	5	Estafas electrónicas
6	Falta de una planificación estratégica en la operadora de turismo.	6	Incremento de las Operadoras de Turismo
7	Falta de presupuesto para capacitación	7	Publicidad agresiva de la competencia.
8	Falta de organización en la base de datos de los clientes	8	Nuevos productos sustitutos en el mercado
9	No existe un Plan Financiero	9	Las grandes operadoras de turismo venden sus productos y servicios directamente al usuario final.
10	Falta de credibilidad por parte del cliente al ofrecer precios bajos.	10	Falta de disponibilidad en los servicios solicitados por el turista.
		11	La competencia negocia productos y servicios para todo el año.

5.2.2. Matriz FODO-FADA

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (David, 2003).

5.2.2.3. Matriz DO

Cuadro 9: Matriz Debilidades-Oportunidades

	OPORTUNIDADES										
	1. Políticas de la campaña de promoción internacional "All you need is Ecuador".	2. Mejoramiento de la infraestructura vial	3. Mejor destino mundial para realizar actividades de ecoturismo y turismo de naturaleza.	4. Premios y reconocimientos mundiales al turismo a Quito, Ecuador y Galápagos.	5. Incremento de plazas de trabajo, considerando que desde el año 2008 hasta la fecha, se ha creado más de 60.000 empleos en este sector.	6. País Mega diverso	7. Crecimiento acelerado de los usuarios de internet.	8. Participación en ferias de turismo internacionales	9. Alianzas estratégicas con los proveedores.	10. Agencias de turismo no ofrecen paquetes diarios de turismo.	11. Libre publicación de información en el internet.
ALTO = 5											
MEDIO = 3											
BAJO = 1											
DEBILIDADES											
1. Falta de atención inmediata a los requerimientos de paquetes turísticos.	1	1	3	1	1	1	5	1	5	1	1
2. Falta de innovación y creatividad en el diseño de nuevos productos.	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1
3. Poca publicidad en la página web	3	1	3	3	1	3	5	3	1	1	1
4. Ausencia de documentación en la distribución de funciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5. Personal no suficiente en el área de ventas	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1
6. Falta de una planificación estratégica en la operadora de turismo.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
7. Falta de presupuesto para capacitación	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
8. Falta de organización en la base de datos de los clientes.	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
9. No existe un Plan Financiero	1	1	1	1	1	1	3	3	5	1	1
10. Falta de credibilidad por parte del cliente al ofrecer precios bajos en los productos.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1

5.2.2.5. Matriz Estratégica

Cuadro 11: Matriz Estratégica

No.	FO	No. 2	DO	No. 3	FA	No.	DA
1	F1-01 Diseñar investigación de mercados a segmentos meta.	1	D1-07 Elaborar un Plan de selección de personal.	1	F3-A4 Crear un sistema de incentivos por pronto pago.	1	D1-A6 Diseñar un plan de incentivos en los paquetes turísticos.
2	F1-04 Optimizar la página web	2	D1-09 Elaborar un programa de negociación con los proveedores.	2	F3-A5 Brindar el servicio de asesoramiento en los sistemas de pago al cliente.	2	D1-A10 Asesorar al cliente sobre las temporadas para que realicen las reservas con anticipación.
3	F1-06 Realizar publicidad Of-line	3	D3-08 Automatizar herramientas de diseño web	3	F4-A3 Diseñar paquetes turísticos enfocados en turismo comunitario.	3	D5-A6 Incrementar el número de clientes.
4	F1-07 Mejorar la Página web	4	D5-07 Diseñar un Plan de incentivos para los empleados	4	F5-A8 Aumentar lealtad del cliente	4	D6-A1 Diseñar un Plan Financiero
5	F1-08 Diseñar un Plan de Mercadeo	5	D7-09 Elaborar un Plan de capacitación para los empleados.	5	F6-A6 Diseñar un Plan Interno de Comunicación Estratégica.	5	D6-A11 Establecer un presupuesto anual para la negociación con los proveedores.
6	F1-09 Crear y seleccionar una base de datos de proveedores estratégicos.	6	D8-07 Adquirir un software para dar seguimiento al cliente.	6	F7-A6 Realizar un estudio de clima laboral	6	D6-A7 Asignar recursos para realizar una buena publicidad.
7	F2-06 Diversificar productos y promociones	7	D9-09 Lograr disminuir costos en las negociaciones con los proveedores y obtener mayor beneficio.	7	F8-A7 Fomentar la cultura de innovación en los procesos.	7	D7-A6 Identificar presupuesto para la capacitación a los empleados.
8	F2-08 Elaborar paquetes turísticos novedosos y atractivos.					8	D9-A11 Elaborar los programas de negociación con los proveedores.
9	F2-09 Optimizar los datos con proveedores estratégicos.						
10	F3-07 Realizar publicidad digital						
11	F4-06 Investigar nuevos productos a ser promocionados.						
12	F4-08 Ampliar el mercado a través del internet y comercio electrónico.						
13	F6-07 Elaborar un Manual de Perfil de puestos						
14	F7-07 Realizar Email-Marketing						
15	F8-08 Desarrollar nuevos productos y publicarlos en la página web.						

5.2.2.6. Cruces Matrices

Cuadro 12: Cruce de Matrices

No.	CRUCES MATRICES FO, DO, FA, DA	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS
1	F1-06, F1-08, F1-01, F2-09, F2-08, F3-07, F4-08, F6-07, F8-08, F4-06, F5-A8, D1-A10.	Diversificar productos y promociones
2	F1-04	Automatización de herramientas de diseño web.
3	F1-09, F2-09, D1-09, D9-09.	Gestionar la información que está relacionada con los clientes.
4	F6-07	Incrementar personal para el área de ventas
5	D1-07,	Identificar habilidades del personal
6	D3-08, F8-A7	Realizar publicidad digital
7	D5-07	Realizar y promover mecanismos de reconocimiento por el buen desempeño del trabajo realizado.
8	D7-09	Capacitación permanente a los empleados
9	D8-07	Realizar un seguimiento personalizado al cliente
10	F3-A4, F3-A5	Mejorar sistemas de pago Aprovechar las políticas gubernamentales para promocionar los productos de la operadora en redes sociales.
11	F4-A3	Incrementar nuevos sitios web
12	D5-A6	Difundir el direccionamiento estratégico de la organización
13	F6-A6	Mejorar el clima laboral
14	F7-A6	Realizar publicidad tradicional of-line
15	D1-A6	Negociar con los proveedores los servicios de mayor demanda.
16	D1-A9	Contar con un Plan Financiero
17	D6-A1, D6-A11, D6-A7, D7-A6, D9-A11	Contar con un Plan Financiero

5.2.3. Matriz de perfil competitiva (MPC)

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. (David, 2003).

La identificación se realiza tomando en consideración lo siguiente:

Muy fuertes: los que están cerca de la calificación 4

Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3

Los menos débiles: Los que están cerca de la 2

Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo

Nº	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	VALOR	PESO	CALIFICACION	VALOR	PESO	CALIFICACION	VALOR	PESO	CALIFICACION	VALOR
		MBE			Metropolitan			Latin Trails			Surtrek		
1	Posicionamiento	0,15	2	0,3	0,30	4	1,20	0,22	3	0,66	0,22	3	0,66
2	Dispone de varias páginas web	0,09	2	0,18	0,10	3	0,30	0,10	2	0,2	0,09	2	0,18
3	Ubicación estratégica	0,01	1	0,01	0,03	2	0,06	0,01	1	0,01	0,15	4	0,6
4	Páginas web en diferentes idiomas	0,05	1	0,05	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14	0,07	4	0,28
5	Varias sucursales	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
6	Productos de buena calidad	0,29	3	0,87	0,20	3	0,60	0,21	3	0,63	0,20	3	0,6
7	Alto conocimiento en el negocio turístico	0,25	3	0,75	0,20	4	0,80	0,21	4	0,84	0,21	4	0,84
8	Competencia	0,15	1	0,15	0,10	3	0,30	0,17	3	0,51	0,04	2	0,08
9													
TOTAL		1,00		2,32	1,01		3,48	1,00		3,00	1,00		3,26

Por lo tanto se puede deducir que Metropolitan Touring es el competidor más amenazador para MBE. Al realizar el análisis de esta matriz se observa que MBE alcanza 2.32, sin embargo Metropolitan Touring tiene 3.48 un valor superior que Latin Trails y Surtrek. Por lo tanto a MBE le hace falta reforzar cada una de estas variables, destacándose también en el alto conocimiento del negocio de turismo y tomando en consideración la calidad del producto, le hace falta más posicionamiento para darse a conocer y mejorar así su nivel competitivo. En cambio Metropolitan Touring que es la mayor competencia se destaca en las variables de posicionamiento, alto conocimiento en el ámbito del turismo.

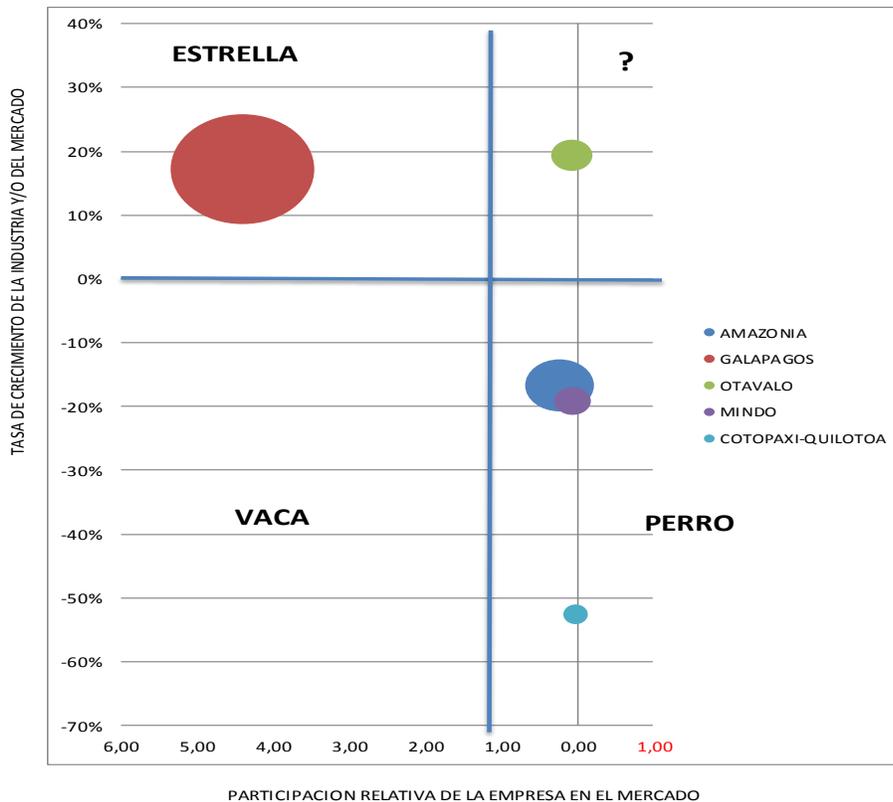
5.2.4. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Clasifica las unidades de negocios de una empresa dentro de una matriz, cuyas dimensiones son el crecimiento del mercado (mucho o poco) y la participación en el mercado (mucho o poca). (Henry Mintzberg, 1997).

De acuerdo al análisis de este concepto, la matriz BCG gestiona la cartera de clientes, análisis de la cartera de productos de la empresa, nos da a conocer el índice de crecimiento del mercado, y la participación relativa del mercado y de cómo los productos se consideran dentro de los diferentes cuadrantes de la matriz BCG.

Tabla 9: Participación Relativa y Tasa de Crecimiento

PRODUCTOS	VENTAS AÑO		VENTAS AÑO 2		Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
	VENTAS AÑO	%		%.		
AMAZONIA	28.800,00	20%	24.000,00	16%	0,23	-17%
GALAPAGOS	90.000,00	64%	105.500,00	71%	4,40	17%
OTAVALO	7.200,00	5%	8.600,00	6%	0,08	19%
MINDO	8.400,00	6%	6.800,00	5%	0,06	-19%
COTOPAXI-QUILOTOA	6.564,55	5%	3.112,77	2%	0,03	-53%
TOTAL	140.964,55	100%	148.012,77	100%		5%



Figuras 32: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En el gráfico se puede observar que Galápagos se considera como producto estrella dentro de la operadora de turismo MBE, ya que tiene una alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento, por lo tanto se necesita de una inversión alta para que obtengamos una buena liquidez.

Otavaló se considera un producto interrogante, con una alta tasa de crecimiento y baja participación en el mercado, requieren mucha inversión y su participación no es la adecuada.

La Amazonía, Mindo y Cotopaxi-Quilotoa, se ubican en productos Perro, tienen baja participación en el mercado y generan pocos fondos, considerado como productos en declive.

No existen productos ubicados en vacas lecheras, siendo estos de una baja tasa de crecimiento y una alta participación relativa del mercado, genera liquidez y no es necesaria una gran inversión. Además nos da a conocer que la tasa de crecimiento en la industria equivale al 5%.

5.2.5. Modelo Canvas

Propone el autor Alexander Osterwalder describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor. Este modelo es especialmente interesante para que un emprendedor pueda poner en papel su idea de negocio teniendo en cuenta todos los factores que pueden influir en la misma así como el proceso de maduración de esta. (Fuescy, 2012).

Con este modelo, se permite visualizar la estructura de la empresa y el modelo del negocio respondiendo a los nueve factores claves de la empresa que ofrece respuestas inmediatas y permite la toma de decisiones para la empresa.

Cuadro 13: Modelo CANVAS MBE

<p>Sociedades Clave</p> <p>Proveedores Agencias de viaje</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Identificar el mercado meta Recopilar y organizar información Diseñar estrategias publicitarias y promocionales Realizar un página web mediante segmentación de productos (Turismo Comunitario) Implementación del sistema de atención al cliente sugar CRM.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Añadir al paquete turístico valor agregado como: Programa de incentivos: Celebración de fechas especiales</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Ofrecer paquetes turísticos personalizados.</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p>Turistas extranjeros provenientes de EE.UU Edad de 30-45 años</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>Implementación de la Planificación Estratégica Capacitación empleados Mejora Clima Laboral Contratación de empleados para el área de ventas</p>			<p>Canales de distribución y comercialización</p> <p>Página web Venta directa Contacto telefónico Redes Sociales Boca a boca</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Gastos administrativos Gastos Financieros Implementación proyectos</p>			<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Accionistas Préstamo bancario Ingresos por ventas de los diferentes paquetes turísticos.</p>	

Propuesta de valor: Dentro de los productos que entrega la operadora de turismo a sus clientes es ofrecer un programa de incentivos, tomando en cuenta la celebración de fechas especiales para los clientes.

Segmento de clientes: Identifica los clientes a los que la empresa ofrecen la propuesta de valor. En este caso la operadora de turismo después de haber realizado el estudio de mercado, su principal objetivo serán los turistas extranjeros provenientes de los EE.UU en el rango de edad de 30-45 años, ya que no se puede abarcar todos los segmentos, y no todos los clientes son iguales.

Relaciones con los clientes: Se refiere al tipo de relaciones que se construyen con los clientes. Para MBE, brindar un trato personalizado al cliente es fundamental para establecer buenas relaciones y captar más clientes.

Canales: Son las diferentes formas de ponerse en contacto con los clientes tomando en consideración, la comunicación que se logra obtener y las ventas que se concretan. La forma de captar los clientes de la operadora, se realiza a través de la página web, venta directa, contacto telefónico, varias redes sociales, boca a boca, que es de acuerdo a las recomendaciones de nuestros clientes.

Recursos Clave: Define los recursos necesarios para crear valor para el cliente, estos son: recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que son imprescindibles para la empresa, pueden ser propios o compartidos, haciendo referencia a los accionistas o socios.

Dentro de los recursos claves para la empresa, tenemos la implementación de la Planificación Estratégica, que brindará más organización y mejor toma de decisiones, incrementar personal en el área de ventas para mejorar los tiempos de atención al cliente, página web de turismo comunitario,

mejora del clima laboral; se conoce que los empleados motivados son aquellos que generan valor para la empresa, todas estas actividades son fundamentales para el buen funcionamiento.

Actividades clave: Describen las actividades importantes dentro de la empresa y crean valor para el cliente. Aquí hablamos de la importancia que es la identificación del mercado meta para formular estrategias y captar el mercado, recopilar y organizar la información para localizar de una forma inmediata; según el mercado objetivo se diseñan estrategias publicitarias y promocionales, para posesionarse en la mente del cliente, implementación de un sistema de atención al cliente sugar CRM para realizar un seguimiento personalizado.

Socios/aliados clave: Acuerdos para entregar valor al cliente, en este caso se refieren a las alianzas estratégicas que se pueda obtener con empresas, facilitaría lograr mejores negociaciones, estarían considerados los principales proveedores de todos los servicios turísticos y también las agencias de viaje.

Flujos de ingresos: Son las fuentes de ingresos creadas como resultado de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes, por lo tanto los ingresos para la empresa son generados por la venta de paquetes turísticos a los diferentes destinos solicitados por los clientes.

Estructura de costos: Son todos los gastos incurridos para el desarrollo de las actividades en la empresa y el modelo de negocio.

Dentro de esta estructura se tiene los gastos administrativos, financieros representan costos para la empresa, y la implementación de los diferentes proyectos establecidos en la Planificación Estratégica, también generan gastos para la operadora de turismo.

Cuadro 14: Matriz de estrategias por perspectivas

No.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Contar con un Plan Financiero
2	FINANCIERA	Diversificar productos y promociones
3	FINANCIERA	Negociar con los proveedores los servicios de mayor demanda
4	CLIENTES	Mejorar los sistemas de pago
5	CLIENTES	Realizar un seguimiento personalizado al cliente
6	CLIENTES	Realizar publicidad digital
7	CLIENTES	Aprovechar las políticas gubernamentales de promoción de turismo para promocionar los productos de la operadora en redes sociales.
8	CLIENTES	Realizar publicidad tradicional of-line
9	CLIENTES	Incrementar nuevos sitios web
10	CLIENTES	Gestionar la información que está relacionada con los clientes
11	PROCESOS INTERNOS	Incrementar personal para el área de ventas
12	PROCESOS INTERNOS	Automatización de herramientas de diseño web
13	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identificar habilidades del personal
14	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Difundir el Direccionamiento estratégico de la organización
15	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Realizar y promover mecanismos de reconocimiento por el buen desempeño del trabajo realizado.
16	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación permanente a los empleados
17	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el clima laboral

Cuadro 15: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1 FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad
2 CLIENTES	Incrementar el número de clientes Satisfacer al cliente Obtener clientes fieles
3 PROCESOS INTERNOS	Mejorar tiempo de respuesta en las solicitudes de pedido Mejorar la eficiencia en los procesos de sistemas de diseño web
4 APRENDIZAJE y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del capital humano Promover la cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia Lograr empleados estables y motivados

5.5. Mapa estratégico

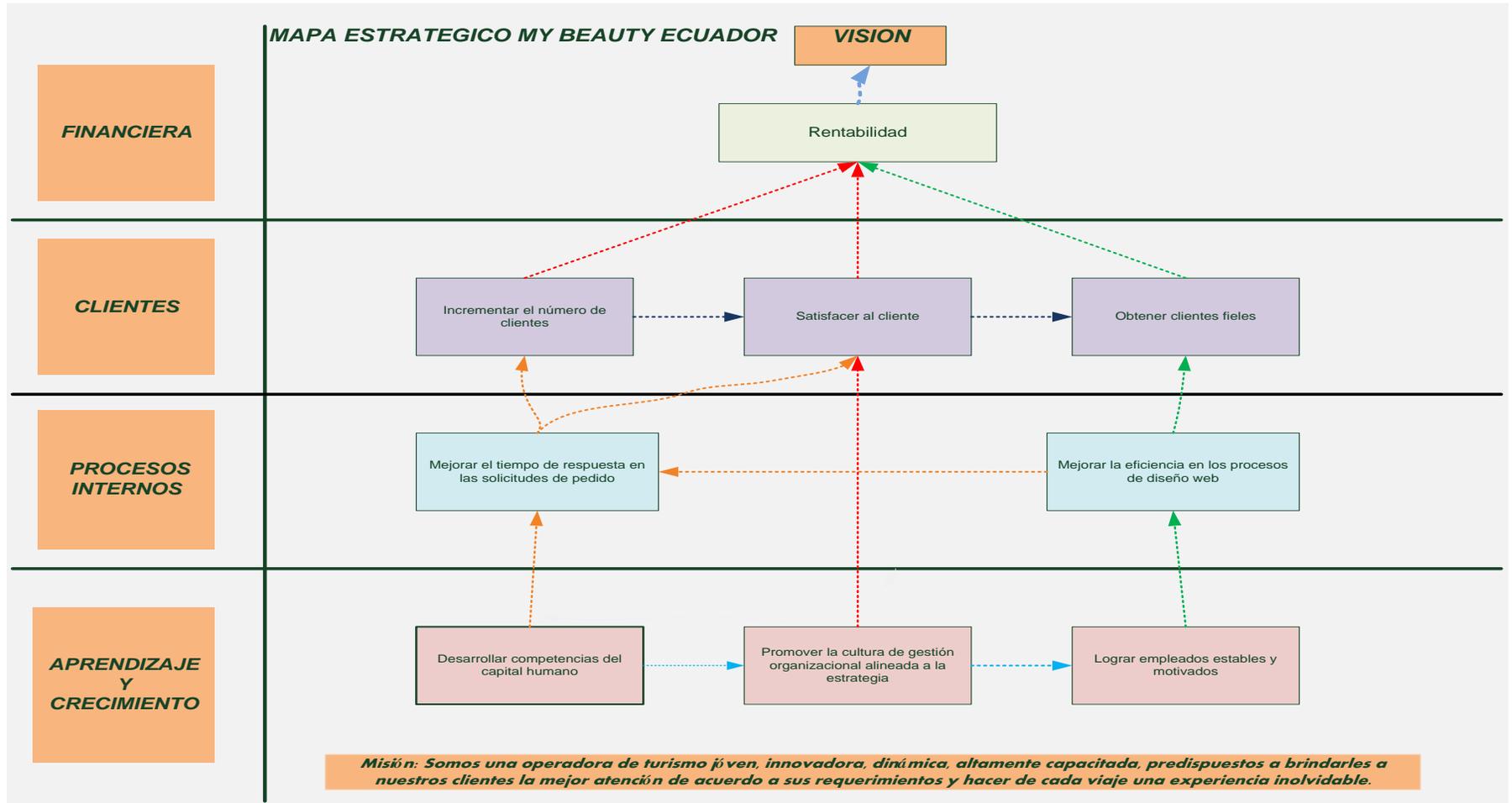
Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización. Proporcionan un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. (Jesús Araujo Montahud, 2011).

La función principal es encargarse de comunicar la estrategia a todos los empleados de MBE, y cómo la empresa logrará cumplir la visión a través de objetivos concretos.

El mapa estratégico motiva al personal acerca de la alineación, creando un compromiso en todos; y a modo de hoja de ruta señala lo que se debe

hacer, con la finalidad de facilitar el conocimiento para cada uno y por ende define estrategias para alcanzar los objetivos planteados de una forma precisa, clara y medible.

En el mapa estratégico se deben identificar las 4 perspectivas: Financiera, del Cliente, Interna y de Aprendizaje, todas son secuenciales y depende la una de la otra. Así tenemos que la financiera identifica los objetivos financieros, la del Cliente busca la forma de lograr estos objetivos brindando satisfacción al cliente, los procesos internos se refiere en qué procesos debemos ser mejores y qué debemos hacer para brindar satisfacción al cliente, por último de Aprendizaje y Crecimiento que tiene que ver con las capacidades a desarrollar para cumplir la perspectiva interna.



Figuras 33: Mapa Estratégico My Beauty Ecuador

CAPITULO VI

BALANCED SCORECARD

6.1. Cuadro de Mando Integral

Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos, esta herramienta representa 3 cosas importantes: sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. (Paul R. Niven, 2003).

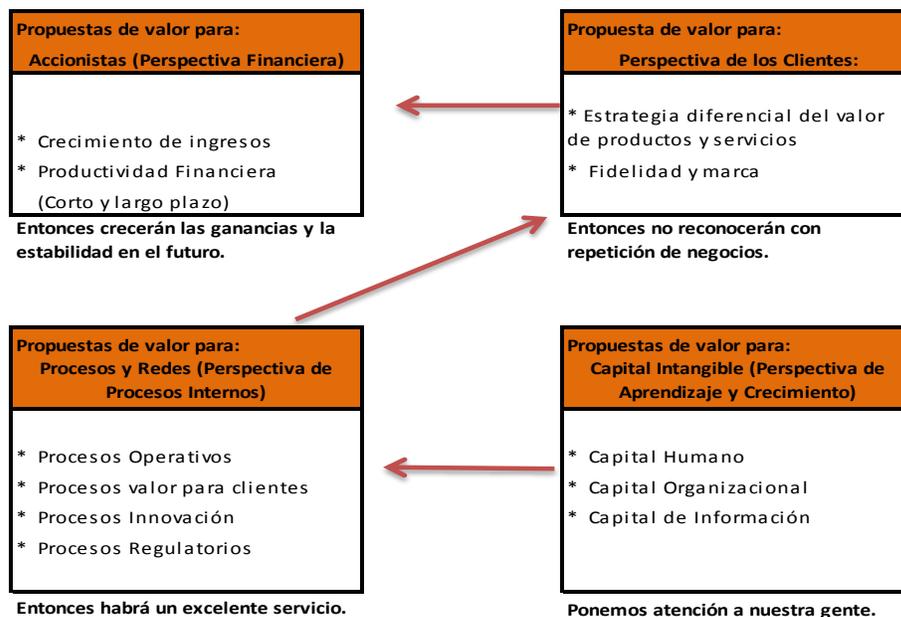
El BSC es una herramienta muy útil que actualmente se utiliza en la gran mayoría de empresas, ya que ayuda a cumplir los objetivos planteados por la organización, y lo más importante es que permite lograr el involucramiento de todo el personal de la empresa, para de esta manera obtener buenos resultados para la misma y que los empleados trabajen alineados a los objetivos, la visión y la misión de la organización.

Muestra permanentemente cuando una empresa y sus empleados alcanzan los resultados que se desean alcanzar en el plan estratégico.

Lo importante de esta herramienta es que guía el desempeño actual hacia el desempeño futuro, en el corto y largo plazo; dependiendo de los objetivos planteados.

El BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones. (Daniel Martínez Pedros, 2012).



Figuras 34: Modelo BSC
Fuente: (Robert S. Kaplan, 2010)

6.1. Las cuatro perspectivas

6.1.1. Perspectiva Financiera

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas a través de otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. (Paul R. Niven, 2003).

Considera datos relevantes el incremento de la rentabilidad, retorno del capital, y en si crecimiento de la empresa, y por ende cómo los accionistas e inversionistas observan a la empresa con el logro de los objetivos fijados, considerando siempre el buen desempeño de la empresa y el buen uso del capital que manejan.

6.1.2. Perspectiva del Cliente

Los directivos identifican los segmentos de los clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Permite articular la estrategia de cliente basada el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros. (Robert S. Kaplan, 2000).

Los clientes son considerados importantes dentro de una organización, ya que sin ellos no existen mercados. Se debe tomar en cuenta especialmente el segmento de mercado al que se dirige la empresa. Una vez direccionado el mercado es necesario brindarles un buen nivel de lealtad y satisfacción, reclamos resueltos, y cubrir sus principales necesidades, tales como: los precios, calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen, relación, ya

que de esta forma se incrementarán las ventas y por lo tanto se genera una ganancia.

6.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (Robert S. Kaplan, 2000).

Dentro de estos procesos es la excelencia en la operación de los mismos y crear satisfacción en los clientes y rendimientos altos para los accionistas, aquí va el análisis en qué procesos debe ser excelente la empresa o en cuáles estamos fallando para mejorarlos. Los procesos en los que más se debe enfatizar son: la innovación, operación, costos, calidad, tiempos, flexibilidad en los procesos, entre otros.

6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (Robert S. Kaplan, 2000).

Las competencias de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización, tienen que ver dentro de esa perspectiva con la opción de aprender continuamente, y mejorar.

Las mejoras en todos los procesos siempre provienen de empleados satisfechos, al sentirse motivados y con la opción de poder tomar decisiones, el tener la capacidad de opinar en las empresas, proporciona progreso a la organización.

Conseguir que los empleados trabajen generando iniciativas propias, en equipo y pendientes de cumplir la misión y visión de la empresa y el conocer hacia dónde se dirige la empresa es efectivamente un logro.

6.2. Tablero de comando Integral

El Modelo de gestión del BSC está compuesto de las 3 M's

- Medidas
- Metas
- Medios

6.2.1. Medidas

Tenemos los KPIs, Definición Operativa, Frecuencia de Medición y Fuente de captura de datos.

KPIs

Los Indicadores Claves de Desempeño (KPI) son mediciones cuantificables, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.

(Key performance indicator o indicador clave de desempeño) que mide y garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Definición Operativa.- Se refiere a la fórmula de captura y su alcance.

Frecuencia de Medición.- Es la frecuencia de análisis del KPI; es donde se toman las decisiones y puede ser mensual, trimestral, semestral.

Fuente de captura de datos.- Son las fuentes en donde se captura la información; entre estos tenemos: Reportes, Informes, Bases de Datos, Documentos, Registros, entre otros.

6.2.2. Metas

Predicciones de desempeño, impacto y efectividad. Como organización, área e individuo, se necesita establecer metas muy precisas del desempeño esperado (estándares de desempeño).

Se detallan las metas trazadas para cada año, hasta alcanzar la meta final que desea la empresa, tomando en consideración la línea base.

Además se especifican los rangos en los que se encenderán los semáforos de cada meta y el responsable encargado.

Niveles Base.- Tiene que ver con el nivel de desempeño actual del KPI, o nivel base que posee la empresa actualmente, tomando en cuenta esta base se partirán con las metas y por ende la semaforización.

Variación.- La semaforización mide el cumplimiento de las metas planteadas en cada uno de los objetivos propuestos.

Así tenemos:

-  Valor crítico
-  Valor aceptable
-  Valor esperado

Todo este análisis depende del nivel que inicia la meta hasta lograr los valores propuestos.

6.2.3. Medios

Son el cómo se lograrán el cumplimiento de las metas.

Dentro de estos tenemos:

Las iniciativas estratégicas o Proyectos.- Se encuentran los planes de acción, estrategias y actividades que se llevarán a cabo para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Líder de la implementación.- Son los responsables de la ejecución de los planes de acción.

Fecha de inicio y fecha de fin.- Fechas en que se dará cumplimiento el objetivo para la toma correcta de decisiones.

Recursos.- Fondos necesarios para la ejecución e implementación de los diferentes proyectos.

Las medidas, metas y medios representan el Tablero de Comando Integral, en el cual se puede apreciar todos los objetivos estratégicos que la empresa tiene que realizar, tomando en cuenta las actividades en cada uno de los proyectos y tiempos establecidos, para lograr cumplir las metas propuestas y con los recursos asignados en cada una de las perspectivas.

Este tablero es en sí el resumen de todas las actividades que debe realizar la empresa, es la radiografía de la organización después de realizar un estudio minucioso y hacia dónde se dirige y quiere llegar.

Los indicadores, realizan el monitoreo de los objetivos y su logro; también permiten hacer el seguimiento en el desarrollo de las acciones de mejora y el desempeño de los responsables de los proyectos. Validan la estrategia de la organización y además que evalúan el desempeño de las personas, áreas y departamentos.

Además la difusión de la Planificación Estratégica es muy necesaria que todo personal de la organización conozca para lograr el alineamiento estratégico y trabajar en conjunto, alineados hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, que permitirá el desarrollo de la empresa.

Cuadro 16: Estrategias y Proyectos Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	E.1. Contar con un plan financiero	P.1.1. Elaborar un modelo de gestión financiera.	A.1.1. Recopilar y organizar la información financiera necesaria.	Financiero	01/02/2015	30/04/2015	2.100,00
			P.1.2. Desarrollar un plan de optimización de recursos financieros.	A.1.2. Analizar los ingresos, gastos y utilidad de la empresa y tomar decisiones.				
	E.2. Diversificar productos y promociones	P.2.1. Diseñar paquetes turísticos diferentes a la competencia.	A.2.1. Levantamiento de la información	Marketing	01/01/2015	31/01/2015	700,00	
			A.2.2. Analizar la situación de la demanda del mercado y las tendencias futuras.	Marketing	01/02/2015	28/02/2015	700,00	
			A.2.3. Estructuración del paquete	Marketing	01/03/2015	31/03/2015	700,00	
		P.2.2. Elaborar un plan promocional de los productos.	A.2.1. Diseñar estrategias publicitarias y promocionales.	Marketing	01/04/2015	30/04/2015	700,00	
	E.3. Negociar con los proveedores los servicios de mayor demanda.	P.3.1. Realizar un plan de evaluación de proveedores.	A.3.1. Establecer registros, frecuencias de medición para calificar al proveedor.	Compras	01/01/2015	31/01/2015	700,00	

Cuadro 17: Estrategias y Proyectos Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
CLIENTES	Satisfacer al cliente	E.1. Mejorar sistemas de pago	P.1.1. Implementar sistemas de pago en internet.	A.1.1. Investigar las formas de pago electrónicas A.1.2. Investigar las políticas de las formas de pago A.1.3. Seleccionar el sistema a ser utilizado (PayPal)	Marketing	01/01/2015	31/01/2015	700,00
			P.1.2. Crear un sistema de incentivos por pronto pago.	A.1.1. Establecer políticas de pago A.1.2. Definir porcentajes de descuento y gratuidades.	Gerencia General	01/02/2015	28/02/2015	1.500,00
		E.2. Realizar un seguimiento personalizado al cliente.	P.2.1. Implementar métodos de seguimiento al cliente.	A.2.1. Diseñar el formulario de encuesta para implementar en la página web.	Sistemas	01/03/2015	30/03/2015	300,00
				A.2.2. Envío de correo electrónico para retroalimentar los servicios.	Ventas	01/01/2015	31/03/2015	0,00
			P.2.2. Realizar un programa de solución de quejas y clientes insatisfechos.	A.2.1. Establecer estrategias de disculpa ante el cliente. (descuentos por próximo viaje, devoluciones de dinero, cena gratis).	Gerente General	01/04/2015	30/04/2015	1.500,00
				A.2.2. Asegurar la satisfacción del cliente: Hacer un seguimiento para verificar que ya todo se encuentra solucionado.	Ventas	01/01/2015	31/12/2015	0,00
	Incrementar el número de clientes.	E.1. Realizar publicidad digital	P.1.1. Realizar posicionamiento SEO (Optimización para los motores de búsqueda-gratis).	A.1.1. Posicionar 10 palabras claves a posicionar (Travel to Ecuador, Galápagos Cruises, Holidays in Ecuador, Travel to South America, Ecuador day tours, Ecuador tours and travel, Ecuador direct tour operator, Galapagos tour operator, cruises to Ecuador, packages to Ecuador)	Community Management	01/01/2015	31/12/2015	3.600,00
				A.1.2. Actualización de la página web con las palabras claves a posicionar.	Community Management			
				A.1.3. Incluir en directorios, foros.	Community Management			
				A.1.4. Incluir en los motores de búsqueda (Google, yahoo).	Community Management			
				A.1.5. Incluir en el código de la página palabras claves en las etiquetas de título, descripción y palabras claves).	Community Management			
			P.1.2. Posicionamiento web en google SEM- Anuncios pagados con Addwords.	A.1.1. Posicionar 10 palabras claves a posicionar (Travel to Ecuador, Galápagos Cruises, Holidays in Ecuador, Travel to South America, Ecuador day tours, Ecuador tours and travel, Ecuador direct tour operator, Galapagos tour operator, cruises to Ecuador, packages to Ecuador)	Community Management	01/01/2015	31/12/2015	2.100,00
				A.1.2. Creación de campañas con google Addwords. A.1.3. Establecer el costo de pago por clic por cada palabra clave.	Community Management Community Management			
			P.1.3. Crear campañas de Email Marketing	A.1.1. Crear una base de datos de clientes y potenciales clientes. (25.000 emails)	Community Management			
				A.2.2. Crear el diseño de envío de información.	Community Management	01/01/2015	31/12/2015	900,00
P.1.4. Realizar publicidad en redes sociales (facebook).	A.1.1. Diseñar el anuncio a ser publicado en facebook A.1.2. Publicación	Community Management Community Management	01/01/2015	30/06/2015	2.700,00			
	P.1.5. Utilizar mobile marketing para acceder al sitio web, mediante los códigos BIDI.	A.1.1. Generar el código QR para el acceso al sitio web desde el celular. A.1.2. Incluir el código en revistas, folletos.	Community Management	01/01/2015	31/01/2015	700,00		

CONTINÚA



Tabla 10: Estrategias y Proyectos Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
CLIENTES	Obtener clientes fieles.	E.2. Aprovechar las políticas gubernamentales de promoción de turismo para promocionar los productos de la operadora en redes sociales.	P.2.1. Realizar un plan de publicidad utilizando el slogan "All you need is Ecuador".	A.2.1. Utilizar el slogan "All you need is Ecuador" en los diferentes medios publicitarios (Revistas, correos electrónicos, redes sociales) promocionando los paquetes turísticos.	Publicidad	01/01/2015	31/12/2015	0,00
		E.3. Realizar publicidad tradicional of-line.	P.3.1. Promocionar Ecuador en diferentes revistas internacionales de acuerdo al mercado objetivo. (National Geographic, ASTA) P.3.2. Asistir a ferias de turismo	A.3.1. Identificar los productos más vendidos, y enviar a la revista para la publicación.	Marketing	01/01/2015	31/01/2015	750,00
				A.3.2. Diseñar el arte para enviar a la revista	Diseño Grafico	01/01/2015	31/01/2015	750,00
				A.3.1. FIT Bolivia 2015 Feria Internacional Turismo. La Paz, Bolivia.	Gerente General	10/04/2015	12/04/2015	3.591,01
		A.3.2. WTM (World Travel Market) Latin American 2015 Sao Paulo , Brasil.	Gerente General	22/04/2015	24/04/2015	4.176,37		
E.4. Incrementar nuevos sitios web	P.4.1. Realizar una página web mediante segmentación de productos (Galápagos).	A.4.1. Realizar un prototipo de la página con diseño atractivo. A.4.2. Seleccionar información de paquetes turísticos y fotografías.	Web Master	01/07/2015	31/10/2015	2.800,00		
E.1. Gestionar la información que está relacionada con los clientes.	P.1.1 Implementar software SugarCRM P.1.2. Crear un programa de incentivos	A.1.1. Instalación y configuración del sistema A.1.2. Ingreso de la información en la base de datos. A.1.3. Capacitación SugarCRM A.1.1. Segmentación de acuerdo al tipo de clientes A.1.2. Crear políticas de incentivos A.1.3. Cenas de bienvenida, homenajes por fechas especiales, descuentos.	Web Master	01/01/2015	28/02/2015	1.400,00		
					Marketing	01/01/2015	31/12/2015	2.000,00

Cuadro 18: Estrategias y Proyectos Perspectiva Procesos Internos y Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el tiempo de respuestas en las solicitudes de pedidos	E.1. Incrementar personal para el área de ventas.	P.1.1. Seleccionar y contratar 2 personas.	A.1.1. Definir el perfil requerido A.1.2. Selección y análisis de documentación A.1.3. Contratación A.1.4. Asignación de funciones y capacitación.	Talento Humano	01/01/2015	31/01/2015	1.400,00
	Mejorar la eficiencia en los procesos de sistemas de diseño web.	E.2. Automatización herramientas de diseño web.	P.2.1. Migrar la página web a Sistema de Manejo de Contenidos dinámico Joomla.	A.2.1. Instalación y configuración del sistema A.2.2. Migrar información y gráficos. A.2.3. Realización de pruebas A.2.4. Alojar en el hosting la página web	Web Master	01/03/2015	30/04/2015	1.400,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del capital humano.	E.1. Identificar habilidades del personal	P.1.1. Definir el perfil de competencias aplicando la metodología GAP.	A.1.1. Identificar el perfil de puesto (Conocimientos y aptitudes). A.1.2. Identificar el perfil de la persona (Conocimientos y aptitudes). A.1.3. Ubicación del puesto según el perfil	Talento Humano	01/05/2015	30/06/2015	700,00
	Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia.	E.1. Difundir el Direccionamiento estratégico de la organización.	P.1.1. Desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.	A.1.1. Comunicar a los empleados sobre la misión, visión y objetivos estratégicos que persigue la empresa.	Gerentes y personal MBE	01/01/2015	30/06/2015	4.200,00
	Lograr empleados estables y motivados	E.1. Realizar y promover mecanismos de reconocimiento por el buen desempeño del trabajo realizado.	P.1.1. Elaborar políticas para el otorgamiento de incentivos.	A.1.1. Viajes, cenas, premios.	Talento Humano	01/01/2015	31/12/2015	4.000,00
		E.2. Capacitación permanente a los empleados.	P.2.1. Elaborar e implementar un plan de capacitación de desarrollo en cada área 3 veces al año.	A.1.1. Seleccionar área prioritarias con necesidades de capacitación. A.1.2. Identificar debilidades del Talento Humano	Talento Humano	01/01/2015	31/12/2015	3.000,00
		E.3. Mejorar el clima laboral.	P.3.1. Realizar un estudio de clima laboral a los empleados. P.3.2. Organizar charlas motivacionales	A.1.1. Diseñar encuestas de satisfacción. A.1.2. Promover reuniones mensuales para organizar actividades recreativas que integren al personal. A.1.1. Exposición de temas diferentes	Talento Humano Talento Humano	01/06/2015 01/01/2015	30/06/2015 31/12/2015	500,00 2.000,00
		TOTAL						52.267,38

Cuadro 19: Balanced Scorecard

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Medición.	Fuente de Captura de datos.	Línea Base	Meta 2015	●	●	●	Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas/Proyectos	Líder Implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad	Ingresos - gastos y costos operacionales	Mensual	Balance General	30%	> 40%	20%	30%	60%	Financiero, Compras	Elaborar un plan de gestión financiera.	Financiero	01/02/2015	30/04/2015	2.100,00
												Desarrollar un plan de optimización de recursos financieros.	Financiero			
												Diseñar paquetes turísticos diferentes a la competencia.	Marketing	01/01/2015	31/03/2015	2.100,00
												Elaborar un plan promocional de los productos. Realizar un plan de evaluación de proveedores	Marketing Compras	01/04/2015 01/01/2015	30/04/2015 31/01/2015	700,00 700,00
CLIENTES	Satisfacer al cliente	Porcentaje de encuestas de satisfacción.	Rendimiento percibido - Expectativas	Mensual	Análisis de las encuestas.	30%	> 50%	25%	30%	60%	Marketing, Ventas	Implementar sistemas de pago e internet	Marketing	01/01/2015	31/01/2015	700,00
												Crear un sistema de incentivos por pronto pago.	Gerencia General	01/02/2015	28/02/2015	1.500,00
												Implementar métodos de seguimiento al cliente. Realizar un programa de solución de quejas y clientes insatisfechos.	Sistemas Gerencia General	01/03/2015 01/04/2015	30/03/2015 30/04/2015	300,00 1.500,00
	Incrementar el No. De cliente	Cantidad de clientes nuevos ingresados en la base de datos.	No. De clientes actuales + No. De clientes a partir de la implementación de la Planificación Estratégica.	Mensual	Reporte de clientes nuevos	10%	> 20%	8%	15%	40%	Comunity Manager	Realizar posicionamiento SEO (Optimización para los motores de búsqueda gratis).	Comunity Manager	01/01/2015	31/12/2015	3.600,00
												Posicionamiento web en google SEM - Anunciones pagados con Adwords.	Comunity Manager	01/01/2015	31/12/2015	2.100,00
												Crear campañas de email marketing.	Comunity Manager	01/01/2015	31/12/2015	900,00
												Realizar publicidad en redes sociales	Comunity Manager	01/01/2015	30/06/2015	2.700,00
												Utilizar mobile marketing para acceder al sitio web, mediante los códigos BIDI.	Comunity Manager	01/01/2015	31/01/2015	700,00
												Realizar un plan de publicidad utilizando el slogan "All you need is Ecuador"	Comunity Manager	01/01/2015	31/12/2015	0,00
												Promocionar Ecuador en diferentes revistas internacionales.	Marketing	01/01/2015	31/01/2015	1.500,00
Obtener clientes fieles	Número de recompras	No. De clientes que realizan compras al menos 2 veces.	Mensual	clientes que realizan compras 2 veces	2	3	2	3	4	Web Master, Marketing	Asistir a ferias de turismo	Gerencia general	10/04/2015	24/04/2015	7.767,38	
											Realizar una página web (Galápagos).	Web Master	01/07/2015	31/10/2015	2.800,00	
											Implementar software Sugar CRM	Web Master	01/01/2015	28/02/2015	1.400,00	
PROCESOS INTERNO:	Mejorar el tiempo de respuesta en las solicitudes de pedido.	Tiempo promedio de respuesta.	Tiempo empleado en responder cada pedido.	Mensual	Reportes de la base de datos	2 días	< 24 horas	3 días	2 días	< 24 horas	Talento Humano	Seleccionar y contratar 2 personas.	Talento Humano	01/01/2015	31/01/2015	1.400,00
	Mejorar la eficiencia en los procesos de sistemas de diseño web.	Porcentaje de error.	Resultado real/resultado esperado	Mensual	Ejecución procesos	69%	< 5%	> 5%	>=5%	<=5%	Web Master	Migrar la página web a sistema de manejo de contenidos Joomla.	Web Master	01/03/2015	30/04/2015	1.400,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del capital humano.	calificación del capital humano para desempeño de puesto.	Nivel de desempeño en el puesto. (Alto, Medio, Bajo).	Semestral	Informe de habilidades y destrezas	40%	70%	30%	35%	80%	Talento Humano	Definir el perfil de competencias aplicando la metodología GAP.	Talento Humano	01/05/2015	30/06/2015	700,00
	Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia.	No. De empleados con conocimientos de la cultura organizacional.	No. De empleados con conocimientos de la cultura organizacional/total de empleados	Semestral	Plan Estratégico	0%	100%	0%	20%	80%	Gerente General y personal MBE.	Desarrollo e implementación de la Planificación estratégica	Gerente y personal MBE	01/01/2015	30/06/2015	4.200,00
	Lograr empleados estables y motivados	Porcentaje de empleados motivados.	No. de empleados capacitados/total de empleados.	Trimestral	Reportes del sistema	10%	> 50%	5%	10%	80%	Talento Humano	Elaborar políticas para el otorgamiento de incentivos.	Talento Humano	01/01/2015	31/12/2015	4.000,00
												Elaborar e implementar un plan de capacitación de desarrollo en cada área 3 veces al año.	Talento Humano	01/01/2015	31/12/2015	3.000,00
											Realizar un estudio de clima laboral a los empleados.	Talento Humano	01/06/2015	30/06/2015	500,00	
											Organizar charlas motivacionales.	Talento Humano	01/01/2015	31/12/2015	2.000,00	

6.3. Definición proyectos

La gestión de proyectos es un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto nuevo en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados, para ello se requiere la coordinación de: Tiempo, equipo, dinero, tareas, personas. (Vértice, Gestión de Proyectos, 2007).

Entonces los proyectos que se van a realizar en la empresa, depende de las estrategias que se apliquen para el cumplimiento de los mismos, y por ende verificar el cumplimiento de los objetivos, propósitos y metas planteados en la empresa.

Se identifican según los objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico, en el mismo que se identifican responsables, plazo, requerimientos e inversión para su ejecución.

Controlar el desarrollo de los mismos de acuerdo a lo planificado, la empresa se dirige hacia el éxito; además el control de los tiempos y presupuestos es indispensable, ya que asegura la puesta en marcha de cada proyecto.

Es muy importante tomar en cuenta la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

Las soluciones a tomar en cada iniciativa, es primordial la imaginación y creatividad, para conseguir que el modelo de Cuadro de mando que se plante en una empresa, ofrezca las mejores soluciones de acuerdo a las necesidades que presenten.

6.4. Estructura de seguimiento y control

Los resultados esperados en el seguimiento y control del BSC son los siguientes:

- Accionistas satisfechos
- Clientes felices
- Procesos eficientes y eficaces
- Empleados motivados y capacitados

El seguimiento y control de Gestión es una herramienta muy indispensable para la ejecución de la estrategia empresarial, y proporciona a los Gerentes y altos directivos la facilidad de Medición, Monitoreo y Alertas, que permiten tomar decisiones y además determinan el diagnóstico de la organización, estableciendo recomendaciones, por lo tanto optimizan los procesos en el buen funcionamiento de la empresa.

Para poder alcanzar, es necesario que los Equipos Gerenciales definan un cronograma de actividades y por ende revisiones permanentes sobre el desempeño y avance de las actividades dentro de cada uno de los proyectos a ejecutarse, basándose en los Indicadores de Gestión Estratégicos, Operativos y el Control de Avance.

Todo esto hace posible las mejores prácticas para lograr y garantizar los resultados que se definen en el Plan Estratégico.

6.5. Evaluación Financiera

6.5.1. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es un estado financiero que muestra los conceptos por los que varía la caja en un período determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de la empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización. Es bueno recordar que se entiende por liquidez la capacidad que tiene una empresa o una persona natural de asegurar los fondos necesarios para cumplir los compromisos adquiridos. (Alexander Guzmán Vásquez, 2005).

Por lo tanto el flujo de caja es muy necesario en las organizaciones, ya que refleja el movimiento y el detalle de ingresos y egresos de dinero en un cierto período de tiempo, siendo muy importante ya que nos permite conocer la liquidez de la empresa; esta información es clave para tomar las mejores decisiones para la alta gerencia.

6.5.2. Costo del Capital Medio Ponderado (WACC)

El WACC, no es ni un coste ni una rentabilidad exigida, sino un promedio ponderado entre un coste y una rentabilidad exigida. Denominar al WACC “cost of capital” o “coste de los recursos” produce no pocos errores, porque no es un coste. El coste de la deuda es algo que si no se paga puede tener consecuencias serias (la liquidación de la empresa) mientras que la rentabilidad exigida a las acciones es algo que si no se logra tiene menos consecuencias: pocas a corto plazo y, muchas veces, ninguna a largo, salvo el relevo de algún directivo. (Fernández, 2011).

Según el análisis de este concepto; el Weighted Average Cost of Capital, es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa utilizando el descuento del flujo de efectivo.

Aquí nos permite diferenciar e interpretar tanto el capital de los accionistas, que sería capital propio como los fondos ajenos, el WACC por lo tanto permite la ponderación de estos 2 tipos de capitales, ya que además es considerado como el costo de oportunidad.

Cuadro 20: Variables sin Proyecto

	DETALLE	VALOR
D	Deuda financiera	2.450,00
E	Capital aportado por los accionistas	2.000,00
Kd	Costo de la deuda financiera	12%
T	El impuesto pagado sobre las ganancias	40%
Ke	Rentabilidad exigida por los accionistas	10%

$$K_d * D (1-T) + K_e * E$$

(6.1)

$$0,11 * 2.450,00 (1 - 0,40) + 0,1 * 2.000,00$$

$$205,11$$

$$E + D$$

(6.2)

$$2.000,00 + 2.450,00$$

$$4.450,00$$

$$WACC = (K_d * D (1 - T) + k_e * E) / (E + D)$$

(6.3)

$$205,11/4.450$$

$$= 0,046 * 100 = 4,6\%$$

La tasa de descuento corresponde al 4,6%

6.5.3. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. (Boulangier, 2007).

Según el concepto analizado; es el valor actual de los beneficios netos, que genera un proyecto durante toda su vida; si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, se considera que el proyecto es rentable.

Si obtenemos un VAN nulo, significa que no es atractivo; ya que sería como colocar los fondos e invertirlos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

6.5.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa interna de retorno (o rentabilidad), es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil del proyecto en cualquier otra fecha en que se evalúe. (Farber, 2002).

Mientras mayor sea la tasa interna de retorno, más deseable será llevar a cabo un proyecto, indica la viabilidad de un determinado proyecto; entonces la TIR se conoce como una herramienta en la toma de decisiones en los proyectos, siendo la tasa más alta que el inversionista podría ganar sin perder dinero.

TIR	61%
VP	25.381,08
VAN	18.981,08

El VAN para la operadora de turismo sin la aplicación del proyecto corresponde a 18.981,08, valor positivo que indica que el proyecto es viable.

La TIR corresponde a un porcentaje del 61%

6.5.5. Recuperación de la Inversión

Da a conocer el tiempo exacto en el cual la inversión de capital se recupera por los socios accionistas. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{1}{\text{Tasa Interna de Retorno (TIR)}}$$

$$= \frac{1}{61\%} = 1.63$$

La inversión se recupera en 1 año 6 meses.

Tabla 12: Flujo de Efectivo con Proyecto

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 113.191,50	\$ 166.216,70	\$ 170.499,72	\$ 183.253,92	\$ 192.416,60
- COSTO DE VENTAS		\$ 60.227,19	\$ 79.325,45	\$ 83.291,72	\$ 87.456,30	\$ 91.829,11
UTILIDAD BRUTA		\$ 52.964,31	\$ 86.891,25	\$ 87.208,00	\$ 95.797,61	\$ 100.587,49
GASTOS OPERACIONALES		\$ 96.276,70	\$ 43.859,48	\$ 49.003,08	\$ 52.059,48	\$ 52.059,48
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 35.254,30	\$ 34.978,40	\$ 40.022,00	\$ 43.078,40	\$ 43.078,40
Sueldos	29.976,80		29.976,80	35.020,40	38.076,80	38.076,80
Agua	240,00		180,00	180,00	180,00	180,00
Luz	360,00		360,00	360,00	360,00	360,00
Telefono	360,00		360,00	360,00	360,00	360,00
Arriendo	2.400,00		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Internet	480,00		360,00	360,00	360,00	360,00
Transporte	1.200,00		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Depreciacion	237,50		141,60	141,60	141,60	141,60
GASTOS FINANCIEROS		6.355,02	6.481,08	6.581,08	6.581,08	6.581,08
GASTOS DE VENTA		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
GASTOS DE INVERSION		52.267,38	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ (43.312,39)	\$ 43.031,77	\$ 38.204,92	\$ 43.738,13	\$ 48.528,01
Impuestos	35%	\$ (15.159,34)	35% \$ 15.061,12	35% \$ 13.371,72	35% \$ 15.308,35	35% \$ 16.984,80
Utilidad Neta		\$ (28.153,05)	\$ 27.970,65	\$ 24.833,20	\$ 28.429,79	\$ 31.543,20
(-) GASTOS DEPRECIACION		\$ 237,50	\$ 237,50	\$ 237,50	\$ 237,50	\$ 237,50
FLUJO		\$ (28.390,55)	\$ 27.733,15	\$ 24.595,70	\$ 28.192,29	\$ 31.305,70

FINANCIAMIENTO

APORTE SOCIOS 2.000,00

CREDITO 52.267,38

Cuadro 21: Variables con proyecto

	DETALLE	VALOR
D	Deuda financiera	52.267,38
E	Capital aportado por los accionistas	2.000,00
Kd	Costo de la deuda financiera	11%
T	El impuesto pagado sobre las ganancias	40%
Ke	Rentabilidad exigida por los accionistas	10%

$$Kd * D (1-T) + Ke * E$$

(6.4)

$$0,11 * 52.267,38 (1 - 0,40) + 0,1 * 2.000,00$$

$$2.442,27$$

$$E + D$$

(6.5)

$$2.000,00 + 52.267,38$$

$$54.267,38$$

$$WACC = (Kd * D (1 - T) + ke * E) / (E + D)$$

(6.6)

$$2.442,27 / 54.267,38$$

$$= 0,045$$

La tasa de descuento corresponde al 4,5%

TIR	88%
VP	68.543,47
VAN	40.152,91

Para la operadora de turismo MBE, la Tasa Interna de Retorno al implementar los proyectos será del 88%, lo que indica que los proyectos devuelven la inversión realizada.

El VAN es de 40.152,91; un valor positivo que indica que la aplicación del proyecto es viable.

$$\frac{1}{\text{Tasa Interna de Retorno (TIR)}}$$

$$= \frac{1}{88\%} = 1.13$$

La inversión se recupera en un año 1 mes

Tabla 13: Comparación inversiones con proyectos y sin proyectos

INDICADORES	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
TIR	61%	88%
VP	25.381,08	68.543,47
VAN	18.981,08	40.152,91

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO Y CON PROYECTO

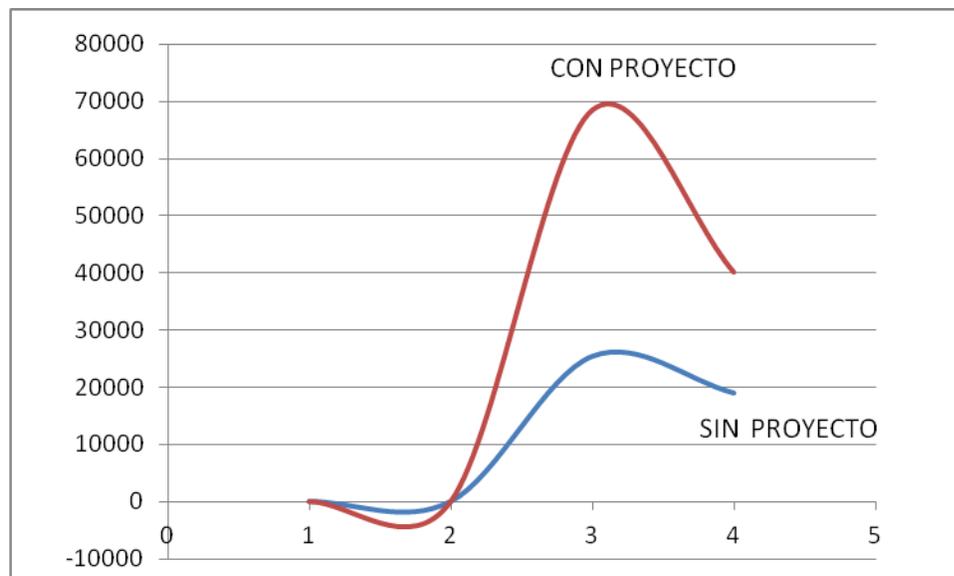


Figura 35: Comparación de proyectos

En el gráfico se puede observar lo beneficioso que es la implementación de los proyectos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis del macro entorno, se detectó que el turismo en Ecuador tiene muchas oportunidades; es un país con un alto potencial turístico por la diversidad de recursos naturales y la riqueza cultural, además ha sido ganador de varios reconocimientos internacionales, entre uno de ellos: la guía internacional de viajes Lonely Planet; “Ecuador está dentro de los 10 países para viajar”, y fue ganador del premio al turismo de Quito, Ecuador y Galápagos. El ingreso de turistas al país se encuentra con un potencial crecimiento según cifras del Ministerio de Turismo; en el año 2013 ingresaron 1’364.057, y hasta el mes de julio del 2014 ingresaron 904.249 turistas, considerándose como un negocio del futuro.

En el año 2013 el Ecuador representó el 6% del PIB, por lo que se le apunta como un sector significativo dentro de la economía nacional.

En el análisis micro se detectó que la Operadora de turismo tiene varias debilidades que deben ser corregidas para tomar las mejores decisiones por parte de la alta gerencia.

- Se definió conjuntamente con los directivos de la empresa el marco filosófico el mismo que comprende la misión, visión, valores y políticas, todos estos permiten conocer lo que la operadora realiza en la actualidad, la visión planteada expresa de una forma clara hacia dónde

se dirige la empresa; los valores propuestos están de acorde al comportamiento del talento humano, estos son: honestidad, respeto, profesionalismo, compromiso, calidad, creatividad; que son de gran ayuda para tener éxito en los procesos.

- Al realizar la investigación de mercado, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a turistas internacionales sobre gustos, preferencias, hábitos de los consumidores, segmento de mercado, entre otros; el mercado meta que se identificó son los turistas provenientes de EEUU, información que coincide con los estudios realizados por la CAPTUR, en el año 2013 se registran ingresos que corresponden al 19,83% del total de turistas que ingresan de los diferentes destinos del mundo. Según este análisis la operadora debe formular estrategias dirigidas a captar este segmento de mercado.
- La operadora de turismo MBE es una empresa nueva con un gran potencial de crecimiento, sin embargo no contaba con direccionamiento estratégico, que luego de seguir el marco metodológico pudo establecer claramente los procedimientos enfocados al cumplimiento de objetivos y estrategias que proporcionen lineamientos claros y saber qué es lo que se quiere alcanzar en corto, mediano y largo plazo; por ende convertirse en una empresa con alto nivel competitivo y lograr éxito en la organización.
- A través del BSC se logró determinar los objetivos estratégicos, estrategias y proyectos a realizarse en cada una de las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; esta herramienta metodológica que proporciona un sistema de gestión, medición, cumplimiento y seguimiento de los objetivos estratégicos planteados y todas las actividades a realizarse a través de indicadores

que miden el cumplimiento, y permiten la adecuada toma de decisiones por parte del equipo gerencial de la empresa.

- Al realizar la evaluación financiera de la empresa, se pudo detectar que el proyecto de Elaboración de Planificación Estratégica para la operadora de turismo es viable debido a que se obtuvo un VAN de 40.152,91, una TIR del 88%. y una recuperación de la inversión de 1 año 1 mes; presenta un visión clara de la implementación del proyecto que permitirá incrementar los ingresos en comparación de los que actualmente muestra.

Finalmente se observa que en la operadora de turismo, existen muchas debilidades, razón por la cual no logra un crecimiento adecuado; es necesario establecer las mejores estrategias al conocer que el turismo es un negocio del futuro.

7.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio permanente del entorno interno y externo debido a los constantes cambios para rediseñar las estrategias y conseguir una mejor gestión para disminuir las debilidades y amenazas que afectan a la organización.
- Integrar e involucrar al personal que forma la empresa en una cultura organizacional que los comprometa a participar directa y eficientemente alineados a los objetivos que persigue la operadora para alcanzar la mejora continua de MBE.

- Para que la operadora de turismo logre afrontar a la competencia y ampliar su participación en el mercado objetivo, cuyo segmento de mercado son turistas provenientes de EEUU, se deben aplicar las estrategias planteadas en el Plan Estratégico propuesto y ubicarle a la empresa en una mejor posición competitiva.
- Implementar la Planificación Estratégica en la operadora será de gran ayuda para la toma de decisiones con un lineamiento claro de hacia dónde concentrar sus recursos y esfuerzos; además permite minimizar riesgos y formular estrategias para alcanzar los objetivos planteados, los mismos que ayudarán al crecimiento de la organización.
- Implementar y utilizar la herramienta del BSC en la administración de la empresa permitirá dar un seguimiento constante, puntual y en tiempo real al cumplimiento de objetivos establecidos.

Al ser una herramienta de gran ayuda para un permanente monitoreo del Plan Estratégico, a través de los mecanismos de seguimiento y control de los proyectos y actividades planificadas según los indicadores y metas establecidas que se encuentran en estrecha relación con la visión, misión y los objetivos estratégicos propuestos; además se debe realizar una retroalimentación y actualización constante de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- La evaluación financiera es necesaria para conocer la factibilidad de la aplicación del proyecto, y los ingresos que generará a futuro en miras de lograr el éxito de la operadora de turismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agueda, E. T. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Alexander Guzmán Vásquez, D. G. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Amaya, J. A. (2005). *Planeación y Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Bernet, T. (. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. International Potato Center.
- Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Boulanger, F. J. (2007). *Ingeniería Económica*. Costa Rica: Tecnológica de CR.
- CAPTUR. (2008).
http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadisticas2008.html.
 Obtenido de
http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadisticas2008.html.
- Carlos Julio Galindo Ruiz, C. t. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Ecoe Ediciones.
- Castillo, J. D. (2000). *Trade Marketing: Un Concepto Imprescindible en la interacción fabricante distribuidor*. Ilustrada.
- Cifras, E. e. (2014). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf.
- Comercio, E. (01 de junio de 2014). <http://www.elcomercio.com.ec>. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec>: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/turistas-extranjeros-ecuador-jovenes-ocio-vacaciones-ingreso-infografia.html>
- Correa, A. L. (26 de septiembre de 2014). <http://managersmagazine.com>. Obtenido de <http://managersmagazine.com>: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.

- David, F. d. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. South Carolina: Florence.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Desarrollo, S. N. (2013-2017). *Plan Nacional Buen Vivir*. Quito: Semplades.
- Ecuador, B. C. (2014). <http://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec>:
<http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Ecuador, B. C. (2014).
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201403.pdf>. Obtenido de
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201403.pdf>:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201403.pdf>
- Ecuador, M. (s.f.). <http://www.movimientoecuador.co.uk>. Obtenido de
<http://www.movimientoecuador.co.uk>:
http://www.movimientoecuador.co.uk/Funciones_del_Estado_Ecuatoriano-t-71.html
- Enrique, A. M. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Univ. Autónoma de Barcelona.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los Servicios*. ESIC.
- Estrategia, P. y. (2005). *Jairo Amaya Amaya*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Farber, P. B. (2002). *199 preguntas sobre Marketing*. Norma.
- Fernández, P. (2011). *Documento de Investigación DI-914*. Universidad de Navarra.
- Ferrando, J. M. (2007). *Marketing en Empresas de Servicios*. Univ. Politécnica Valencia.
- Galgano, A. (1995). *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez, A. c. (1992). *Administración de la empresa*. Euned.
- Gregorio Calderón Hernández, G. A. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Univ. Nacional de Colombia.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico*. Pearson Education.
- Hugo Chavarría, S. S. (2002). *Competitividad*. IICA.

- INEC. (Diciembre de 2013). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Informacion-2010-2011-2012-2013/2013/Diciembre2013/15anos/Reporte_Laboral-Diciembre_2013.pdf
- INEC. (2013). Reporte Economía Laboral.
- INEC. (2014). *Encuesta de empleo, desempleo, subempleo*. Quito.
- INEC. (Enero de 2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf
- Inversiones, I. d. (2012). *Análisis Sectorial del Turismo*. Quito.
- Jaime Rivera Camino, M. d. (2012). *Dirección de Marketing*.
- Jairo, A. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*.
- Jesús Araujo Montahud, I. B. (2011). *Compromiso y Competitividad en las organizaciones*. Publicaciones Universitat.
- Judicatura, C. d. (2013-2019). <http://www.funcionjudicial.gob.ec>. Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec>: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/images/flippingbook/planestrategico/planestrategico.pdf>
- Kaplan, R. S. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Keller, P. K. (2010). *Dirección de Marketing*.
- Kume, A. (2011). <http://www.crecenegocios.com>. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com>: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Laborales, M. d. (02 de Enero de 2012). www.relacioneslaborales.gob.ec. Obtenido de www.relacioneslaborales.gob.ec: www.relacioneslaborales.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014
- Lafuente, F. M. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid: Díaz de Santos.
- Leisure, E. C. (2020). Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador. *Plandetur*. Quito, Pichincha, Ecuador.

- León G. Schiffman, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Education.
- Naresh K. Malhotra, J. F. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.
- Norton, R. S. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión.
- Noticias. (2012). <http://www.evolucionone.com/noticia/se-ha-duplicado-el-crecimiento-del-internet>. Obtenido de <http://www.evolucionone.com/noticia/se-ha-duplicado-el-crecimiento-del-internet>.
- Patricia Mármol Sinclair, C. D. (2000). *Marketing Turístico*. Paraninfo.
- Patricia Mármol Sinclair, C. D. (s.f.). *Marketing Turístico*. Paraninfo.
- Paul R. Niven, R. S. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Gestión 2000.
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*.
- Presidenciales, S. d. (28 de Septiembre de 2014). <http://decretos.cege.gob.ec>. Obtenido de <http://decretos.cege.gob.ec>: <http://decretos.cege.gob.ec/decretos/>
- Puente, A. M. (2008). *18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercados*. España: María Martínez.
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
- Rifai. (2013). Ecuador, Turismo, Economía. *Líderes*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Díaz de Santos.
- Romero, F. C. (2013). <http://www.youtube.com/watch?v=tinrW6qWzw8>. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=tinrW6qWzw8>.
- Sageo, D. (25 de Octubre de 2012). <http://derechosageo.blogspot.com>. Obtenido de <http://derechosageo.blogspot.com>: <http://derechosageo.blogspot.com/2012/10/el-proceso-legislativo-en-el-ecuador.html>
- Santos, D. d. (1995). *El diagnóstico de la Empresa*.

- Suramérica, A. P. (08 de Agosto de 2014). <http://www.andes.info.ec>. Obtenido de <http://www.andes.info.ec: http://www.andes.info.ec/en/news/ecuador-seeks-attract-colombian-tourists-campaign-ecuador-bacano.html>
- Talaya, A. E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Telégrafo, E. (10 de Marzo de 2014). <http://www.telegrafo.com.ec>. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec: http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/2014-ano-clave-para-potenciar-el-turismo.html>
- turismo, M. d. (2012). *Informe de Gestión*. Quito.
- Turismo, M. d. (2012). *Informe de Gestión*. Quito.
- Turismo, M. d. (julio de 2014). <http://servicios.turismo.gob.ec>. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec: http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Boletin-julio-2014.compressed.pdf>
- Turismo, M. d. (07 de Agosto de 2014). <http://www.andes.info.ec>. Obtenido de <http://www.andes.info.ec: http://www.andes.info.ec/es/noticias/meta-ecuador-es-hacer-turismo-primera-fuente-ingresos-no-petroleros-dice-ministra.html>
- Turismo, M. d. (09 de Agosto de 2014). <http://www.turismo.gob.ec>. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec: http://www.turismo.gob.ec/13937/>
- Turismo, M. d. (julio 2014). Llegada de extranjeros al Ecuador. *Boletín*.
- Universo, E. (2014). Gestión y Economía. *Gestión*, 1.
- Vertice, E. (2004). *Dirección Estratégica*. Vértice.
- Vértice, E. (2007). *Gestión de Proyectos*. Málaga: Vértice.

Anexo a: Pilot Questionnaire**Pilot Questionnaire**

1. Do you like to travel?

Yes

No

If YES continue, if you answer NO thank you very much

2. Which country are you from?

3. How old are you?

4. What places in Ecuador do you like to visit?

5. What activities do you like to do?

6. What is your travel budget?

7. Do you Travel with at travel agency or by yourself?

8. Write name operators/travel agencies that come to mind right now?

- _____
- _____
- _____

9. Which are most important when choose a tour?

10. By what means was reported Ecuador?

Many thanks for your time!!!

Anexo b: Survey**SURVEY****MARK WITH AN X BOX ONE****11. Do you like to travel?**Yes No

If YES continue, if you answer NO thank you very much

12. Which country are you from?

13. How old are you?

14. What places in Ecuador do you like to visit?

- Coast
- Highlands
- East
- Galápagos

15. ONE MARK WITH X BOX**What activities do you like to do?**

- Adventure
- Rest
- Diversion
- Guided tours

16. What is your travel budget?

- From 500 to 1000
- From 1001 to 1500
- From 1501 to 2000
- From 2001 to 3000
- More than 3000

17. Do you Travel with at travel agency or by yourself?

18. TELL YOUR ANSWERS IN ORDER OF MEMORIAL**Write name operators/travel agencies that come to mind right now?**

19. _____

20. _____

21. _____

22. Which are most important when choose a tour?

Service

Confidence

Experience

23. By what means was reported Ecuador?

Internet

People

Family

Journals

24. What do you like best so far on the places you have visited?

25. What do you dislike most of the places you have visited?

Many thanks for your time!!!

