



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**TEMA DEL ENSAYO:
“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA DE TURISMO Y
OCIO – OPERADORA TURÍSTICA”**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**AUTOR:
PATRICIA GABRIELA CATUTO FLORES**

**PROFESOR GUÍA:
ING. LINZÁN RODRÍGUEZ JESSICA SORAYA MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

ENERO 2021

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, “**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA DE TURISMO Y OCIO**” elaborado por la Srta. Patricia Gabriela Catuto Flores , de la Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Gestión y Desarrollo Turístico, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez
MSc.

PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado “**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA DE TURISMO Y OCIO – OPERADORA TURÍSTICA**” **PROVINCIA DE SANTA ELENA**, elaborado por la Srta. **PATRICIA GABRIELA CATUTO FLORES**, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa **Transferencia de los derechos autorales**. Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Patricia Gabriela Catuto Flores', is written over a light blue rectangular background.

Catuto Flores Patricia Gabriela
C.I. 2400313918

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme acogido durante estos años como alma máter, por haber sido mi segundo hogar y ayudarme a mi formación profesional.

A mis maestros de cátedra por la paciencia que han tenido para compartir sus conocimientos, ser amigos, ser cómplices en algunas ocasiones. Por mostrarme nuevas opciones, y sobre todo, ser luz y guía en situaciones personales y académicas.

A mi profesor guía por ayudar a concluir esta etapa de titulación, por su paciencia.

A mis padres, gracias, infinitas gracias, tanto ellos como mis hermanos, han estado apoyándome, económicamente, anímicamente, moralmente, por cuidar de mí y darme la oportunidad de elegir la carrera. Gracias, muchas gracias.

PATRICIA GABRIELA CATUTO FLORES

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, a mis padres que siempre quisieron verme formada profesionalmente, ¿qué creen? Este es un paso más. Y es gracias a ustedes, por el apoyo total.

Me permito agradecer en este espacio a mis hermanos que se preocupan y han cuidado de mí. Carlos y Danilo, por haberse levantado muy temprano y ayudarme a llegar temprano a la U. Katty, Magie y Angélica por su preocupación. A mi tía Cecilia Sandoval por ser una madre más y nunca abandonarme, por ayudarme y ser mi salvadora en muchos momentos, a ella y a mis primas, Jessica, Jazmín y Ketty, son un gran apoyo moral y ejemplo. Gracias

A mi tío Cipriano por sacarme de apuros en todos estos años.

Gracias a mis compañeros y amigos que se formaron conmigo, que compartieron parte de su vida, crecimos juntos y compartimos muchas cosas y momentos que difícilmente se me olvidarán.

A “algunas personas” que sin querer queriendo me brindaron su apoyo y no me abandonaron.

PATRICIA GABRIELA CATUTO FLORES

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Jessica Soraya Linzan Rodríguez, MSc.
**DIRECTORA CARRERA DE
GESTIÓN Y DESARROLLO
TURÍSTICO**



.....
Ing. Jessica S. Linzan Rodríguez, MSc.
DOCENTE GUÍA



.....
Lic. Andrés Padilla Gallegos, MSc.
DOCENTE TUTOR



.....
Lic. Maritza Pérez Chiquito, MSc
DOCENTE ESPECIALISTA

INDICE

Contenido

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
DESARROLLO.....	11
CONCLUSIONES.....	28
RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
Bibliografía.....	30
APÉNDICE	31

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA DE TURISMO Y OCIO - OPERADORA TURÍSTICA

RESUMEN

La Administración estratégica es referida a las acciones que se realizan en una empresa que busca lograr el éxito o posicionamiento en el mercado.

Existen diversas estrategias que se enfocan en desarrollar y diferenciar a la empresa de los competidores.

En este trabajo se revisaran algunas estrategias, su proceso de formulación, planificar de acuerdo a objetivos y mercados, analizando a fondo el entorno y las oportunidades, la implementación, analizar y seleccionar una estrategia acorde a las necesidades, y la evaluación de la misma a través del análisis de los resultados de distintos puntos de vista. Si esta funciona, continúa, caso contrario, se hacen correcciones.

Administrar una empresa u organización es un trabajo conjunto entre gerentes y trabajadores que toman las estrategias, planifican sus acciones y objetivos y se posicionan en el mercado.

Hay distintas estrategias, estudiarlas y elegir la efectiva es tarea de todos los colaboradores de la empresa. El logro de objetivos depende de eso.

Palabras claves: Administración, estrategias, empresas, posicionamiento en el mercado.

ABSTRACT

Strategic management refers to the actions carried out in a company that seeks to archive success or positioning in the market.

There are several strategies that focus on developing and differentiating the company from it's competitor. This work will review some strategies. Their formulation process. Pan according to objectives and markets, analyzing the environment and opportunities. The implementation analysis and selection of a strategy according to the needs. And the evaluation of the same through the analysis of the results from different point of view. And it is working, it continues, otherwise corrections are made.

Manage a company or organization it is a joint effort between managers and workers, who take strategies, plain their actions and objectives and take possession of the market.

Keywords: Administration, strategies, companies, market positioning,

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica de una empresa tanto comercial, industrial o de servicios, necesariamente debe manejar procesos de administración estratégica, puesto que, de aquí parte la planificación de las actividades que permitirán que la empresa se poseione en el mercado en que se desarrolla, a través de servicios o productos diferenciadores de la competencia. Es ahí donde radica la importancia de manejar la administración, en la redacción e implementación de estrategias que abran un camino hacia el éxito y desarrollo de la organización. No sólo se trata de una persona que sepa manejar a otras. El proceso de administración empieza desde la creación y puesta en valor de la misión y visión de la empresa, es decir, concretar ¿qué es lo que hace?, ¿para quién lo hace?, ¿a qué segmento de mercados dirigirse?, así como ¿qué se desea lograr con eso?, ¿hacia dónde se desea llegar?, entre otros.

Este trabajo se enfoca en describir varios tipos de estrategias que podrían considerar las operadoras turísticas. Las operadoras turísticas en el Ecuador, que se encuentran registradas en la página del Ministerio de Turismo (2019) son alrededor de 804, de las cuales 28 pertenecen a la provincia de Santa Elena. Esto quiere decir, que en el mercado hay gran competencia, por esta razón, diferenciarse de ellas es un reto complejo que requiere del desarrollo de estrategias que logren posicionar en el mercado los servicios de una operadora. Las estrategias que desarrollen este tipo de empresas deben ser dinámicas y flexibles, sensibles al cambio, además, tomar en cuenta que el uso de la tecnología es muy importante porque es a través de ella que se llega a los clientes potenciales a través del marketing en redes sociales.

La metodología utilizada para recaudar la información del presente trabajo fue a través de un estudio teórico bibliográfico, es decir, a través de la revisión de autores, libros, documentos de sitios web, revistas.

DESARROLLO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica se refiere a las actividades generales que realizan los responsables de las empresas y de los proyectos, es decir, los gerentes. Esto se hace con la única finalidad de lograr todos los objetivos planteados al momento de planificar el posicionamiento en el mercado. Se toma en cuenta varios factores, internos y externos, recursos y capacidades. El éxito de la empresa o proyecto depende de esto.

Etapas de la administración estratégica

Una estrategia, es un método tomado para conseguir lo propuesto, es decir, los objetivos, las metas o las proyecciones hechas, que admitan el desarrollo o posicionamiento de una empresa, proyecto o corporación, dependiendo de su direccionamiento.

Llevar a cabo un proyecto basado en el proceso de la administración estratégica empieza con la *formulación de las estrategias*, es decir, tomar en cuenta el perfil de la empresa y lo que se quiere lograr, su misión, sus proyecciones, además del entorno en que se desarrolla y cuáles podrían ser sus obstáculos, así mismo cuáles son los organismos públicos o privados que podrían colaborar de alguna manera u otra. Ésto es muy necesario, debido a que así se toman medidas precautelares. Cuando ya se tenga bien claro lo anterior, se procede a *implementar las estrategias*, en esta etapa, se pone en práctica aquellas actividades o estrategias decididas que ayudarán a cumplir los objetivos, así como la visión que tiene la empresa con los proyectos. Finalmente, se *evalúan las estrategias*, en esta etapa, se supervisan y controlan los avances, se evalúa el desempeño tanto de los trabajadores como del mercado, y en tal caso de presenciar algunos errores, éstos se corrigen o se ajustan. (David, 2003)

Términos claves de la Administración Estratégica.

El mercado al que queremos exponernos como operadora turística, es muy complejo, por lo tanto, es necesario estudiarlo, ¿qué es lo que éstas hacen?, ¿cuál es su nicho de mercado actual?, ¿cuáles son los precios que éstas manejan? Todo ésto se lo debe realizar de manera exhaustiva, puesto que muchas de éstas no están a la vista, es decir, que son virtuales. Ante ésto, la tecnología juega un papel muy importante, porque el cliente se encuentra conectado a la web y sus actividades las hace a través de ésta. El benchmarking es una estrategia que ayuda a determinar las falencias y debilidades de las otras empresas que se deben evitar, que se pueden convertir en las oportunidades que se tienen.

Realizar una revisión interna, permitirá saber con qué fortalezas, los recursos y capacidades cuenta la empresa, sean éstas positivas o negativas, para que se pueda enfrentar a la competencia y así satisfacer las expectativas del usuario potencial, o en tal caso, revertirlas.

¿POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Hay que tomar en consideración que, a pesar de que exista una vasta información acerca de la administración, algunas organizaciones no lo toman en cuenta, Esto se puede evidenciar especialmente en las empresas pequeñas, siendo la principal razón el desconocimiento acerca de lo que es administración gerencial o de recursos humanos. La falta de apoyo de parte de los directivos o gerentes, es otra de las razones, así como el factor cambio que suele ser inevitable, en especial en el mercado donde se manejan. En una agencia u operadora turística suelen trabajar alrededor de 4-6 personas, uno podría considerar que es pequeña y que no se necesita de tanta formalidad, además porque el recurso económico que manejan suele no ser suficiente para contratar a alguien que realice el proceso estratégico, y en una empresa pequeña, es muy costoso y complejo.

VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

No se puede continuar unas estrategias o actividades si antes no está definido el “¿A qué nos lleva esto? ¿Qué vamos a lograr con esto? ¿Qué esperamos alcanzar con esto?” es decir, la visión, lo que se ha proyectado desde que se inicia un negocio, se lleva a cabo si se desarrollan al máximo las capacidades y los recursos de la empresa. Si no existe una visión adecuada, difícilmente habrá una misión integral que describa aquello que somos, cómo vamos a actuar en el mercado, con quién nos relacionaremos y por qué queremos hacerlo.

Definir la misión y la visión describe el compromiso que se tiene, que es el de desarrollo de la empresa y su posicionamiento en el mercado con una economía que alcance para seguir funcionando, además que le permita competir con las grandes cadenas.

La mayoría de las agencias de viajes y operadoras turísticas, desea convertirse en la número uno en la mente del consumidor, esta meta es un poco ambiciosa, pero no imposible, si hacen todo aquello que se proponen de forma adecuada, con estrategias claras y llevaderas.

Características de la misión

- Presenta a la empresa en el mercado
- Define a la empresa y sus características
- Proporciona los medios que se tomarán en cuenta para realizar las actividades

- Debe ser inspiradora mostrando las fortalezas de la empresa
- Se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes en el servicio o producto que ofrezca
- Sirve de guía ante cualquier paso a seguir en las estrategias planteadas

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Formular implica planificar, que ésta a su vez se requiere de la definición de misión y visión, hacer predicciones en base a estudios de otras empresas similares, Establecer objetivos, planificar cómo llevarlos a cabo, seleccionar las actividades, medir el rendimiento de las actividades, cambiar las que funcionan por las que no. La formulación de las estrategias conlleva, no sólo la obtención de las ideas que la empresa emplea para obtener su beneficio, debe considerar a otras organizaciones, es decir, lo que éstas están haciendo, cómo se maneja el mercado para que al momento de llevar las estrategias a la práctica, no hayan sorpresas. (Robbins, 1987)

EVALUACIÓN EXTERNA

Una de las estrategias que es importante tomar en cuenta al momento de implementar un negocio, sea este de productos o servicios, es la evaluación externa. ¿En qué consiste la evaluación externa?

David (2003) menciona que “Es un análisis del entorno que permite identificar y evaluar las tendencias y eventos que puedan impactar positiva o negativamente en la empresa”

Realizar una evaluación externa implica estudiar el entorno, el mercado al que se está expuesto. Implica revisar aquello que hace la competencia, cuáles son sus ofertas, en qué época del año se obtienen mejores clientes, entre otros factores, aquello que es tendencia en otros países. Hay que tomar en cuenta que no se trata solamente de evaluar y analizar, sino también estudiar aquello que aún no se tiene, o aquello que les falla, para que en nuestra empresa se pueda efectuar de forma diferente.

La auditoría externa permite conocer si una empresa trabaja internamente bien, debido a que sus resultados proyectan lo que en ella ocurre, puesto que si estas tienen carencia, sus resultados serán deficientes y se deberán tomar las medidas correctivas, debido a que no es factible continuar con estrategias que no ayudan a su desarrollo económico y empresarial. (Sepúlveda, 2014)

Se toma en cuenta una serie de parámetros para llevar a cabo esta auditoría, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos. Cuantitativos, usando sus proyecciones económicas con los

valores alcanzados para comparar y verificar si los cumple o no. (EMPRESA DISTRIBUIDORA DEL PACIFICO S.A. E.S.P., 2010)

Los pasos para efectuar una evaluación externa empieza por *recabar los datos sobresalientes acerca de la competencia*, ¿Cuál es la tenencia del mercado?, ¿Cómo están actuando los consumidores en base a tal servicio?, ¿Quiénes son los que más consumen?, ¿De dónde son estas personas?, ¿Cuál es el medio más utilizado para tomar la decisión de compra?, ¿Juega la tecnología un papel esencial? Responder todas estas preguntas admite tener la información relevante para analizar el entorno.

El siguiente paso de ejecución de auditoría es el *asimilar y evaluar la información*, escogiendo ciertos factores esenciales considerando en especial, la fiabilidad y la calidad de información. David (2003). Cabe recalcar que al momento de recaudar información, siempre va a existir un margen de error o equivocación en lo que se ha brindado, además de acuerdo a la necesidad que se tenga, no toda la información es necesaria, es decir, debemos adaptar a lo que se necesita. (Stufflebeam & Shinkfield, 2001)

Uno de los modelos más utilizados al momento de realizar la evaluación externa, es la Matiz EFE, la cual consiste en la descripción de todos los factores que representa una oportunidad o bien una amenaza en el mercado, y que además se consideran claves, es decir, las características del mercado donde participa la empresa, su estructura competitiva, y cómo éstos se relacionan en lo económico, tecnológico y legal es o que rige el funcionamiento de la empresa (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

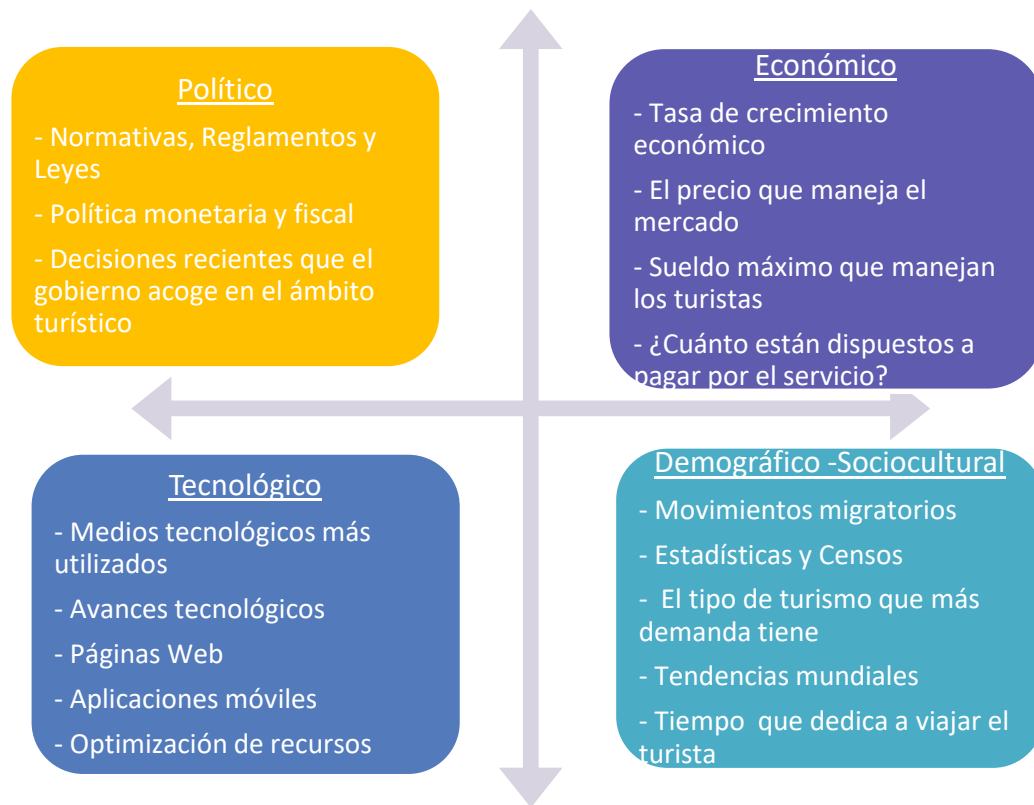


Figura 1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos- EFE

Fuente: Adaptado de (Huerta & Domínguez, 2008; Munuera & Rodríguez, 2007; Sainz de Vicuña, 2017).

La importancia de la evaluación externa radica en tomar en consideración todas las oportunidades y amenazas del entorno, para analizarlas y adaptarlas de tal forma que se conviertan en medios de desarrollo y crecimiento económico y administrativo.

EVALUACIÓN INTERNA

David (2003) afirma que “La auditoría interna se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales como administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones”

La evaluación interna, como su nombre lo menciona, es un estudio analítico interno de la empresa u organización que desea conocer cómo funcionan los colaboradores, si los resultados son los esperados, o al contrario, si se necesitan hacer cambios, para que estos se hagan lo más rápido posible sin que haya alguna afectación a largo plazo en los objetivos planteados. Todas las áreas de la empresa necesitan colaborar al momento de hacer la evaluación interna, puesto que cada una de ellas está articulada con la otra, de manera que si algo no funciona en una, afecta al funcionamiento de la otra.

Por otro lado, el análisis interno ayuda a descubrir las debilidades y potencialidades de la organización, es así que la evaluación a la empresa, expresa si se han tomado las decisiones correctas y adecuadas, además de verificar si éstas se están cumpliendo o no, y de qué forma se lo hace. También se consideran las necesidades que se estén presentando, sean éstas humanas, económicas o tecnológicas. (Sainz de Vicuña, 2017)

La capacidad competitiva de la empresa se mide a través del análisis interno, este paso es muy importante cuando una empresa desea competir en el mercado y quiere posicionamiento, sus colaboradores deben conocer sus fortalezas y capacidades para ponerlas en práctica. Pezo Paredes y Luna Rodríguez (2005). Por otro lado, si es necesario actualizar conocimientos, se dará, pero si no se conoce la situación, cómo va a poder hacerse. En este punto radica la importancia de la evaluación a la empresa, a sus recursos, a sus procedimientos, al manejo de los sistemas y del recurso humano. (Ramírez Mejía, 2013)

La empresa puede mantener una ventaja competitiva sostenible si tienen unas altas capacidades, es decir, altas competencias surgidas del aprendizaje colectivo de la organización, además de los recursos materiales, especialmente relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción, en este caso, al momento de brindar un servicio, e integrar el factor tecnológico. Martínez Conesa (2018). Todo esto junto, permitirá a la empresa ser competencia para el resto en su mercado.

Dentro de la empresa, los departamentos imprescindibles a colaborar en esta evaluación, es el comercial y marketing, producción y operaciones (No aplica a la empresa de servicios), organización y recursos humanos, económico y financiero, desarrollo e innovación, debe ser específica y contribuir con la información requerida, en los tiempos requeridos, como los menciona Garmendia Aguirre y Serna Peláez (2007), porque dependiendo de lo que salga, permitirá actuar en el mercado y esto debe estar vinculado a la realidad de la empresa o lo que ésta tenga. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son el mejor camino a seguir para cumplir con las metas, ideales y objetivos que se plantea la empresa al emprender su desarrollo.

Hay diversos tipos de estrategias que se llevan a cabo, dependiendo de la dirección que tiene el negocio, entre las más comunes están:

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Integración hacia adelante

La integración hacia adelante consiste en tomar el mayor control sobre los distribuidores, es decir, una empresa busca asociarse o, más bien, apropiarse de los distribuidores para no depender de empresas externas que lleven sus productos hacia los consumidores. (David, 2003)

Las ventajas de tener una propia distribuidora radican en que la empresa conoce a sus propios clientes, de esta manera sabe cuándo éste está satisfecho y si es al contrario, saber qué hacer para remediarlo, es decir, se diferencia del resto. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010)

Integración hacia atrás

Este tipo de integración busca controlar o apropiarse de los proveedores, de esta manera puede controlar la calidad de la materia prima, si es el caso, controlar los precios de participación en el mercado, la empresa misma fabrica, y se suministra de los productos que necesita. Martínez y Milla (2005). Sin mencionar que garantiza a tiempo un producto en el mercado y estabiliza precios. (Hellriegel, et al., 2010)

Integración horizontal

Este tipo de integración admite la fusión o la compra de una o varias empresas competidoras, de tal manera que se coloque frente a la competencia, para ofrecer sus productos a diferentes mercados, donde anteriormente no podía llegar. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2005)

Las estrategias anteriormente mencionadas, son más utilizadas en el ámbito productivo y comercial, por el contrario, en una empresa que brinde servicios no, sin embargo, al tratarse de una operadora turística, que generalmente está asociada o tiene alianzas con empresas de transporte turístico, podría adquirir una línea de buses (Integración hacia atrás); en cuanto a los demás servicios, como alojamiento y restauración, es complicado por la variedad que esto conlleva.

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Penetración en el mercado

“Implica buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos o servicios actuales” (Hellriegel, et al., 2010)

La penetración de mercado está dirigida a los productos y servicios que quieren posicionarse, es una estrategia que si se desarrolla correctamente pondrá al producto o servicio al alcance de todos. Es un trabajo conjunto entre los departamentos de marketing y ventas.

La estrategia de penetración en el mercado, se refiere a las actividades que permitirán que el producto, en este caso, servicio sea el más consumido o preferido por los clientes. El marketing

es el factor esencial para lograr que se facilite la compra a través de la publicidad, recalcando los nuevos beneficios que tenga el producto o servicio, las innovaciones detrás del mismo, en otras palabras, recalcando su diferenciación de la competencia. Todo lo ya mencionado ayudará a mejorar las ventas. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2005)

Desarrollo del mercado

Desarrollo de mercado implica buscar nuevos lugares, nuevos nichos de clientes para introducir el servicio actual. Cuando una empresa quiere ampliar sus horizontes, busca nuevos clientes, para esto se dirige hacia nuevos segmentos, algunas veces tocará integrarse a nuevos entornos geográficos. (Rojas & Medina, 2011)

En base al desarrollo de mercado, Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) mencionan que “Con esta estrategia, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, el objetivo es aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y los conocimientos tecnológicos adquiridos para comercializar su oferta en ámbitos distintos a los actuales.”

La expansión de mercados es una gran estrategia, buscar nuevos lugares, dirigirse hacia nuevos clientes a través del marketing, publicidad, con nuevos distribuidores, si es que así lo desea la empresa, tomando en cuenta sus herramientas y los recursos disponibles. En el caso de una operadora turística debe expandir su servicios no sólo localmente, sino regionalmente, hacia nuevos lugares, puesto que muchas veces el mercado actual está saturado y la competencia es fuerte, para esto el personal debe estar cualificado y necesita contar con recursos y alianzas eficaces.

Desarrollo del producto

El desarrollo de producto consiste en agregar nuevas características al producto que ya está en el mercado, en el caso de los servicios turísticos de una operadora se trata de un nuevo valor agregado a éste. O bien, crear un nuevo producto con características diferentes a los ya existentes. (Rodríguez Ardura, 2006)

Desarrollar un producto nuevo o mejorar el ya existente, admitirá que una organización demuestre competitividad en el mercado, es decir, que la capacidad de innovar abre una puerta entre los consumidores potenciales.

“Es así que el servicio no debe ser el mismo que se ha brindado hace 2 años atrás, ni siquiera lo que se brindó hace 1 año atrás porque el cliente se aburre, por eso este punto es muy importante” Tatis del Valle, Jaime (2013)

La innovación es la clave para captar la atención de los clientes ya estables, pero muy especial de los posibles clientes potenciales. El mercado es dinámico, las necesidades cambian y las organizaciones deben estar prestos a adaptarse a ello, por eso, diferenciarse a través de la innovación es lo más viable. La mejor manera de posicionar un producto o servicio es ofrecerlo de acuerdo a lo que el consumidor requiere. Para ésto, la realización de un estudio es lo más factible, una empresa no puede ofrecer algo que ésta cree que gustará o captará la atención sólo porque a los directivos les atrae, un servicio/producto debe ser pensado para el cliente.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Diversificación no relacionada

Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas que pueda transferir, la estrategia más probable es diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada. (Wheelen & Hunger, 2007)

Se refiere a cuando una empresa maneja una línea de productos o servicios en un mercado establecido, sin embargo cuenta con recursos o capacidades para implementar nuevos productos en una línea diferente a la actual. Es una estrategia que requiere de conocimiento y análisis de mercado profundo. Muchas empresas ya lo han tomado en cuenta y los resultados han sido favorables.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Recorte de gastos

La estrategia de recorte de gastos es cuando una empresa labora con recursos limitados, especialmente en los activos financieros, la desventaja es que se producen los bienes o servicios con una calidad inferior a la ya conocida.

Desinversión

La desinversión se lleva a cabo cuando una empresa no está en su mejor momento y necesita tomar medidas eficaces. La desinversión quiere decir que hay que dejar de hacer unas cosas para hacer otras. Si algo que está tomando mucho tiempo, espacio, dinero y demás recursos, pero los resultados no son los esperados, deben dejarse de lado por completo y empezar hacer otras que deriven en mejores resultados. Muchas veces las empresas están enfocados en métodos tradicionales, haciendo lo mismo que todos hacen y no logran más que endeudarse. Es así que la desinversión permite modificar, eliminar, excluir los recursos que no dan

resultados esperados, para obtener más a través de otras estrategias (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

Liquidación

La liquidación es una estrategia que se toma cuando un negocio no brinda resultados o no es viable seguir en el mercado debido a las pérdidas absolutas que factura. La venta de los activos de la empresa puede llegar a cubrir las deudas con los acreedores, además de distribuir el saldo entre los propietarios.

ESTRATEGIAS DE MICHAEL. PORTER

Estrategia de bajos costos

Esta estrategia se enfoca en la reducción de los costos, especialmente en la fabricación de productos/servicios, en la tecnología y en materia prima. Bajo costo quiere decir que se elaboran productos a gran escala, de forma masiva y por ende éste baja su valor. Las empresas que toman en cuenta esta estrategia busca posicionarse y aumentar sus ventas en un mercado donde los clientes se dejan llevar más por el precio, e incluso pueden destronar a la competencia.

Estrategias de diferenciación

Se trata de enfocar todos los recursos y capacidades de la empresa en la creación de un nuevo producto/servicio único y original, que brinde beneficios diferenciadores de los que tiene la competencia. Las características que ofrezca el nuevo P/S deben ser inimitables o difíciles de copiar por las demás empresa. Por lo general éstas van dirigidas hacia un público que no es sensible a los precios, que paga por algo único y diferente, pero con calidad.

Hay que tomar en cuenta que una empresa industrial no es igual a la de servicios, por lo tanto, en ésta última la diferenciación podría consistir en el tiempo de atención, el medio de atención, tiempo de entrega, medio de promoción, la calidad, el valor agregado, atención al cliente o un servicio adicional.

Estrategia de enfoque

Estrategia de enfoque se refiere a la concentración de la empresa en un segmento específico para vender su producto o servicio. Esto se logra en base a un estudio previamente realizado para conocer cuáles son las necesidades de los futuros potenciales cliente exceptuando a otros.

Esta estrategia tiene éxito cuando a las otras empresas no les llama la atención especializarse en un solo mercado de clientes. (Porter, 2015)

MEDIOS PARA LOGRAR ESTRATEGIAS

Colaborar con la competencia

Es la asociación de empresas que buscan para lograr un objetivo conjunto, donde ambas empresas ganen. Pareciera un poco extraño que una empresa colabore con la competencia, pero existen situaciones que algunas veces una empresa necesita apoyo de otro, con sus recursos y capacidades que terminan ayudándose entre sí. Es una estrategia llevadera. (David, 2003)

Crear alianzas estratégicas

Se crean convenios o consorcios temporales entre empresas buscando un mismo fin. En este tipo de estrategia, se toma en cuenta la colaboración con los recursos que posee una y la otra no, pueden ser estos financieros, materiales, tecnológicos o humanos, y así aprovechar las oportunidades del mercado. (Hellriegel, et al., 2010);

Adquirir otras empresas o fusionarse con ellas

A menudo ciertas empresas grandes adquieren otras empresas pequeñas y de esta forma pueden aprovechar sus recursos tecnológicos o combinar sus operaciones en la misma industria, así llegan a formar una sola empresa. Aquellas compañías que desean producir a escalas suelen tomar esta estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Adquirir capital privado

Se refiere a que una empresa adquiere acciones o activos de otra empresa a un costo bajo, posteriormente, dependiendo de sus resultados, las vende a un precio más elevado. (David, 2003)

Ventaja del primero en actuar

Es tomar la iniciativa al momento de crear un producto o servicio nuevo al mercado, o bien, hacer algo diferente. Esto le dará ventaja en el mercado, además que podría acceder a beneficios o recursos especiales o formarse una imagen con los clientes, siempre y cuando la estrategia esté basado en un estudio de desarrollo.

Outsourcing

La estrategia de Outsourcing, o también subcontratación, es cuando una empresa externa se encarga de algunas actividades funcionales de otra empresa, con la finalidad de generar valor a éstas. La ventaja de que una empresa subcontrate a otra radica en dejar de lado tales funciones para enfocarse en otras, así cada quien responde por los resultados. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Etapa de Insumos

La etapa de insumos corresponde a tomar en cuenta los elementos internos y externos con que cuenta la empresa, debido a que algunos son relativos, especialmente los externos, para que las estrategias puedan perdurar a pesar de los cambios a los que está expuesta en el mercado.

Etapa de adecuación

Es la forma cómo se organiza la empresa internamente reconociendo las habilidades y destrezas de los departamentos para formular estrategias alternativa que ayuden al cumplimiento de las otras en el mercado, si fuera necesario. Ésta estrategia se vale de la información que se recoge de los análisis elaborados a través de matrices como el FODA, matriz PEYA, matriz Boston Consulting Group, entre otras.

Etapa de decisión

Está basa las decisiones en torno a la formulación de las estrategias, a través de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, en el que se indica cuáles son las mejores estrategias que se pueden implementar en el mercado estudiado y con los recursos adecuados que tiene la empresa. Tal información se debió sacar anteriormente en la etapa de adecuación. (David, 2003)

REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

Criterios para la evaluación de estrategias

Criterio de congruencia

El criterio de congruencia, se trata de verificar y evaluar si los objetivos planteados inicialmente se están logrando, de acuerdo a la situación actual del mercado, del entorno o de la misma empresa, es decir, que todo vaya marchando bien para cumplir las metas. Además se toma en

cuenta que las estrategias estén adaptadas a los objetivos de tal forma que se mejoren los resultados.

Criterio de viabilidad

Es el análisis que permite identificar si las estrategias elegidas son factibles para que la empresa los realice, es decir, si es viable o no llevarla a cabo como se había planificado. Si la empresa tiene todos los recursos, materiales y capacidades adecuadas para para continuar tomando en consideración la situación actual y los futuros cambios, caso contrario, se modifican los recursos, las estrategias o se cambian.

Criterio de consonancia

Se refiere a la capacidad de adaptación de la estrategia, en el ambiente externo de la empresa, el mercado en que se da a conocer y a los cambios a los que constantemente se expone debido a la competencia de las demás empresas. El cambio en los diversos factores de como la economía, las políticas, reglamentos, entre otros, suelen impactar la forma en que la compañía lleva las estrategias, por esa razón éstas deben ser flexibles y aceptar los cambios para mejorar la situación. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta que permite controlar y medir el éxito de la gestión de la empresa basándose en cuatro perspectivas esenciales como son: perspectiva de resultados financieros, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de los empleados. Todos estos enfoques deben estar articulados y equilibrados estratégicamente, puesto que, de sus resultados depende el buen desempeño de la empresa.



Figura 2. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptado de (Choque Larrauri, 2016); (Kaplan & Norton, 2014); (Navarro, 2009); (Porter, 2015); (Rivera Lirio, 2010)

Proceso para la evaluación de las estrategias

Revisión de bases de la estrategia

Se empieza verificando si las estrategias están acorde con la planificación, que ésta a su vez se la realiza en base a las fortalezas de la empresa, sus recursos y capacidades, así como las debilidades del personal y sus errores, todo para mejorar si es el caso. El estudio del mercado y su comportamiento es también importante verificar para que las estrategias estén diseñadas de manera flexible a consecuencia de los cambios a los que se expone. Posterior a esto se toman las decisiones necesarias, si se continúa con las estrategias, o bien, se corrigen. Las bases de la evaluación de las estrategias giran en torno a la planificación. (Menguzzato & Renau, 1991)

Medir el desempeño organizacional

Para medir el desempeño organizacional, la empresa va a depender de la información que se obtenga de los resultados de las estrategias que se están implementando, si el personal está respondiendo eficaz y eficientemente ante las situaciones que se presentan al llevar a cabo cierta estrategia. (Pimienta & Martínez, 2014)

Por otro lado, Alles (2002) y Hellriegel et al., (2010) indica que medir el desempeño organizacional se refiere al desempeño del personal, su adaptación a los cambios y cómo trabajan para el desarrollo de la organización, puesto que si los colaboradores están respondiendo satisfactoriamente bien en su puesto de trabajo, con las herramientas necesarias, la empresa también avanzará en su desarrollo.

Aplicar medidas correctivas

Es el último paso en el proceso para evaluar las estrategias, se aplican las medidas correctivas cuando no se logran los objetivos esperados, cuando el personal no se ha adaptado a las nuevas estrategias, o los cambios en el mercado son inesperados. Por lo tanto, las correcciones se deberán hacer desde las bases de las estrategias, revisando la planificación, la misión de la empresa y por ende, los objetivos, actividades y estrategias. (Wheelen & Hunger, 2007).

Siendo un plan para una empresa de servicios, la operadora turística, necesariamente debe tener estrategias pensadas en un mercado dinámico y cambiante, por lo tanto, sus estrategias han de ser flexibles.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA UNA OPERADORA TURÍSTICA

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Penetración en el mercado

Una Operadora turística que se encuentra en la etapa de introducción en el mercado o que ya está inmersa en el mismo, pero con poco reconocimiento por parte de los consumidores, necesita desarrollar estrategias de penetración, es decir, realizar un estudio técnico que determine cuál podría ser su público objetivo para que las estrategias se enfoquen hacia ellos. La promoción a través de redes sociales, por ejemplo, promueve mejor la marca de la empresa y por consiguiente las ventas. El marketing online es muy utilizado en estos casos.

Algunas estrategias a tomar en cuenta para penetrar un servicio en el mercado, de acuerdo a Jaime Tatis del Valle, Relacionista público en la actividad turística de Cartagena, son:

- Plan de relaciones públicas. Una empresa de servicios debe manejar muy bien las relaciones públicas porque es la base para dar a conocer el servicio que se va a ofertar resaltando sus características diferenciadoras.
- Proyectar buena imagen. Este punto se enfoca a la imagen de la empresa que brinda el servicio,
- Buen programa de mercadeo. Un plan de marketing enfocado al servicio, debe reflejar veracidad, es decir, que lo que se vende sea aquello que se produce. Por otro lado, debe ir de la mano con aquello que se consume, puesto que suele suceder que el cliente quiere una cosa, pero la empresa le brinda otra distinta porque piensa que es eso lo que quiere el cliente.

Desarrollo de mercado

El mercado actual, para vender un servicio de operación turística, es muy complejo e inconstante, debido a que las tendencias son muy dinámicas y, en el turismo, cambiantes. Los clientes que ayer compraban un viaje a través de una agencia, ahora lo hacen por su cuenta accediendo a la web. Por esa razón es que considero que los clientes potenciales se encuentran en la red social. La tecnología juega un rol realmente importante, por tanto, es ahí donde hay que enfocar los esfuerzos.

Otro elemento importante para desarrollar mercados, es el área geográfica que desean visitar los turistas. Una empresa que esté ofreciendo paquetes hacia un mismo destino, está destinada al fracaso, puesto que los turistas buscan nuevas experiencias, que sean éstas realistas. Visitar

lugares, a veces inimaginables para ellos, que no sabían que existían o que en ellos se podían hacer diversas actividades.

Desarrollo de Producto usando la Estrategia de Diferenciación de Michael Porter

Un producto o servicio diferenciador, es aquel que llama la atención por sus características innovadoras, únicas, que ofrece beneficios distintos a los que normalmente se encuentran en el mercado. A raíz de esto, la operadora turística tiene su base para crear y ofrecer un nuevo producto o servicio.

Turísticamente, éstos deben ser diversos y cambiantes de acuerdo a las tendencias de los clientes, por ejemplo, desarrollar un paquete que incluya lugares llamativos, ecológicos o que ofrezcan los servicios que superen las expectativas o sus necesidades. Donde ellos sean protagonistas en las actividades, haciendo y conociendo cosas que nunca antes habían hecho. Todas las personas, sin excepción de condiciones físicas, religiosas, económicas, pueden acceder a un viaje por lugares interesantes.

CONCLUSIONES

Administrar bien una empresa, negocio, compañía u organización depende del trabajo conjunto entre todos los trabajadores de la empresa que llevan a cabo las actividades y estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados en un tiempo determinado. Implementar una estrategia, quiere decir, que éstas deben ser bien planificadas en base a la misión y visión de la empresa, buscando el desarrollo económico y posicionamiento en el mercado de la misma, por supuesto, buscando también, el bienestar de sus colaboradores.

Hay distintos tipos de estrategias que se pueden considerar de acuerdo a la situación a la que está enfrentando la empresa. La implementación de una estrategia depende de las decisiones sobre las actividades que ayudarán al cumplimiento de la planificación u objetivos proyectados. Todos los recursos, tanto financieros, materiales y tecnológicos, apoyados en las capacidades de los trabajadores permitirán el cumplimiento de las estrategias y el desarrollo de la empresa en el mercado.

Si una estrategia resulta efectiva, o al contrario, estanca el rendimiento de la empresa, se conocerá a través de la evaluación de la misma. La base de la realización de este proceso se halla en que si los resultados no son los esperados, se pueden hacer medidas correctivas, ya sea en el personal o en los recursos. El mercado es cambiante y dinámico y las estrategias tienen que lograr el desarrollo de las metas, es decir, éstas deben ser flexibles al cambio, y se sabrá esto solamente si se supervisan los resultados.

RECOMENDACIONES

El estudio respecto a cómo administrar un negocio, pequeño o grande, es de vital importancia cuando se busca el progreso y desarrollo de la empresa, por esta razón hay que saber destrezas de administración, especialmente de la manera de formular las actividades y estrategias que harán que los propósitos y objetivos de la organización se cumplan exitosamente. En el caso de una operadora turística, la formulación de sus estrategias deberá basarse en el cliente y su satisfacción.

Una operadora turística necesita estudiar el comportamiento del cliente y en base a eso implementar las estrategias, puesto que éstas no se pueden llevar a cabo sin tomar en cuenta al turista, a ellos y a sus preferencias, así como a sus capacidades y recursos ante el mercado competidor. Una investigación admite el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado y los turistas, es decir, si se concluye que hay necesidades que aún no se han cubierto, la empresa puede ser la primera en implementar. Esto beneficiará a la organización a posicionarse con su marca además de acceder a créditos financieros.

Elegir el método para evaluar las estrategias depende de la actividad o destrezas que se hayan implementado, hay varios modelos para tomar en cuenta. Algunas veces, supervisar el avance de las actividades conllevará a hacer correcciones pertinentes y eso es lo esencial, debido a que si no se realizan los controles debidos en el rendimiento del personal y el crecimiento del mercado, la empresa no podrá seguir progresando.

Las agencias de viajes u operadoras turísticas, como cualquier otra organización comercial o de servicios necesitan una buena gestión administrativa enfocada a la creación de paquetes turístico que cumplan las necesidades de los turistas y de esta manera posicionarse en el mercado como una de las mejores.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Ramírez Mejía, L. A. (2013). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APORTE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES MURISTOUR EXPEDICIONES EN EL CANTÓN AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8202/1/FCHE-TH-184.pdf>
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Choque Larrauri, R. (2016). *The Balance Scorecard como tablero de control*. Lima: Macro.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- EMPRESA DISTRIBUIDORA DEL PACIFICO S.A. E.S.P. (2010). *Informe de Auditoría Externa de Gestión y Resultados 2010*. Obtenido de DISPAC -Distribuidora del Pacífico S.A. E.S.P: <https://dispac.com.co/wp-content/uploads/2012/11/INFORME-AEGR-DISPAC-2010-v1.pdf>
- Garmendia Aguirre, F., & Serna Peláez, J. (2007). *El nuevo sistema de información de marketing (S-IMK)*. España: ESIC.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ma edición*. México: Cengage Learning.
- Huerta, R., & Domínguez, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección en operaciones de las empresas de servicios turísticos*. España: Gráficas Rey S.I.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral tercera edición*. Harvard Business Review.
- Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la Economía y Gestión de Empresas*. Cartagena: CRAI - UPCT ediciones.
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- MINTUR. (28 de Noviembre de 2019). *Establecimientos registrados*. Obtenido de Ministerio de Turismo: Turismo en cifras: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA: Grandes ideas y propuestas de las mejores escuelas de negocios*. Barcelona: Profit.
- Pezo Paredes, A., & Luna Rodríguez, V. R. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Pimienta, A., & Martínez, M. (2014). *Análisis de la pereformance en las empresas: Una perspectiva integrada*. Barcelona: UOC.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

- Rivera Lirio, J. M. (2010). *Gestión de la RSC*. España: Netbiblo.
- Robbins, S. O. (1987). *Administración: Planeación Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sepúlveda, A. (2014). *La importancia de la Auditorias internas y externas dentro de las organizaciones*. Bogotá.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2001). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós/MEC.
- Thompson, A., Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. MCGraw Hill.
- Wheelen , T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios*. México: Pearson Educación.

APÉNDICE

Figura 1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos- EFE	15
Figura 2. Cuadro de Mando Integral.....	24