



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

**TEMA:**

**“AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA”**

**ENSAYO:**

**Previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO**

**AUTOR: HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA**

**TUTOR: ING. JÉSSICA SORAYA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.**

**SANTA ELENA – ECUADOR**

**2022**

UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA  
DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO  
“AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA”

ENSAYO:

Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

AUTOR: HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA


TUTORA: ING. JÉSSICA SORAYA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

SANTA ELENA – ECUADOR 2022

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**”, elaborado por la Srta. **YOMIRA ALEXANDRA HERAS CONSTANTE**, de la Carrera 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,**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Soraya Linzán', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este presente trabajo de titulación “**AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**”, elaborado por quien suscribe este documento, declara que los análisis, opiniones y comentarios incluidos en el desarrollo de este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad del autor, sin embargo, debe resaltarse que consta como patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**ATENTAMENTE**

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by several vertical strokes and a horizontal line, all enclosed within a large, irregular oval shape.

**HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA**

**CI. 0706714995**

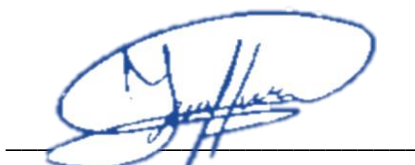
## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo de Titulación denominado “**AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**”, elaborado por la Srta., **YOMIRA ALEXANDRA HERAS CONSTANTE**, declaro que los datos, análisis y opiniones que constan en este trabajo de investigación son de exclusividad, responsabilidad legal y académica del Autor. No obstante, es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

### **Transferencia de los derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Gestión y Desarrollo Turístico, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier idioma.

**ATENTAMENTE**



**HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA**

**CI. 0706714995**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitirme inculcarme en sus aulas para fortalecer mis conocimientos.

A mis maestros de cátedra, por enseñarme y formarme para ser un profesional y pueda desenvolverme en el campo en la vida real basándome en lo aprendido.

A mi profesor guía por corregirme cada momento y como es su nombre guiarnos para realizar un buen trabajo.

A mis padres Segundo Heras y Rosa Constante, por la confianza que pusieron en mi por permitirme estudiar brindándome tantas oportunidades para poder decir que lo logré que soy una profesional soy tu niña la que esperabas ver realizada, pero sé que el tiempo de Dios es perfecto y gracias a él por permitirme abrir los ojos cada día, agradecida por el apoyo de mis hermanas Elsa, Sofia, sin ellas no los hubiese logrado.

**YOMIRA ALEXANDRA HERAS CONSTANTE**

## **DEDICATORIA**

Le dedico principalmente a Dios por permitirme realizar uno de mis sueños y el proyecto dedico a mis padres y mis hermanas que son mi fortaleza Segundo y Rosa, Elsa y Sofía quienes pusieron todo su esfuerzo y sobre todo la confianza que me dieron cada día porque sin ellos no me hubiese formado en mi vida académica, apostaron dieron todo por mi y aprovecho este espacio para agradecerles todo su esfuerzo, paciencia y dedicación durante todos estos años.

Los amo mucho.

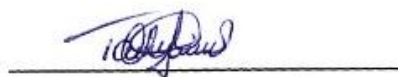
**YOMIRA ALEXANDRA HERAS CONSTANTE**

## TRIBUNAL DE GRADO



Lcda. María F. Alejandro Lindao, MBA.

**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Lcda. Tannia Karina Aguirre Suárez, MSc.

**DIRECTORA DE LA CARRERA  
DE GESTIÓN Y DESARROLLO  
TURÍSTICO**



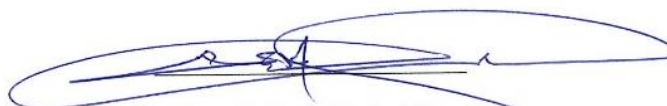
Ing. Jessica S. Linzàn Rodríguez, MSc.

**DOCENTE TUTOR**



Ing. Andres Padilla Gallegos, MSc.

**DOCENTE ESPECIALISTA**



Ab. Victor M. Coronel Ortiz, MSc.

**SECRETARIO GENERAL**





UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

**“AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINIATRACIÓN  
ESTRATÉGICA”**

**AUTOR:** HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA

**TUTORA:** Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

**RESUMEN**

La investigación aplicada en administración estratégica a una Agencia de Viajes Internacionales ha logrado percibir la medición real que tiene en funcionamiento de las empresas turística con estrategias que optimizan la situación real y con los métodos empleados a medida que pasa el tiempo con objetivos claros que favorece la vida útil como producto en el mercado que son ofrecidos para el cliente con el nivel satisfactorio que desea adquirir en la forma adecuada por medio de una estructura organizacional. La metodología del ensayo se realizó mediante un enfoque teórico a medida que fue implementando palabras claves se desarrolló con la extracción de palabras con contenido adecuado y apropiado sobre todo que sea eficaz para realizar e interpretar el contenido esencial de los autores presentados que a su vez estos exponen en las teorías de diversos temas a tratar para la búsqueda de información con fuentes secundarias que darán resultados favorables que a lo largo del proceso se ponga en práctica la teoría aportada por los autores.

**Palabras claves:** Administración estratégica, Enfoque teórico, Empresas turísticas, Agencia de Viajes, Estructura organizacional.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

CARRERA DE GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

**“AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINIATRACIÓN  
ESTRATÉGICA”**

**AUTOR:** HERAS CONSTANTE YOMIRA ALEXANDRA

**TUTORA:** Ing. Jessica Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

**ABSTACT**

The research applied in strategic administration to an International Travel Agency has managed to perceive the real measurement that tourism companies have in operation with strategies that optimize the real situation and with the methods used as time goes by with clear objectives that favor the useful life as a product in the market that are offered to the client with the satisfactory level that he wishes to acquire in the appropriate way through an organizational structure. The methodology of the essay was carried out through a theoretical approach as it was implementing keywords, it was developed with the extraction of words with adequate and appropriate content, especially that it is effective to carry out and interpret the essential content of the authors presented, which in turn these They expose the theories of various topics to be discussed for the search for information with secondary sources that will give favorable results that throughout the process the theory provided by the authors is put into practice.

**Keywords:** Strategic administration, Theoretical approach, Tourism companies, Travel Agency, Organizational structure.

## ÍNDICE

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....   | III                                  |
| AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....   | IV                                   |
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....  | V                                    |
| AGRADECIMIENTO.....   | VI                                   |
| DEDICATORIA.....  | VII                                  |
| TRIBUNAL DE GRADO .....   | VIII                                 |
| RESUMEN.....  | IX                                   |
| ABSTRACT.....   | X                                    |
| ÍNDICE .....  | XI                                   |
| INTRODUCCIÓN .....  | XIII                                 |
| CAPÍTULO V AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL:<br>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ..... | 1                                    |
| DESARROLLO .....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....   | 1                                    |
| 1.1. Estrategia de diversificación.....   | 2                                    |
| 1.2. Diversificación no relacionada .....                                       | 3                                    |
| 1.3. Recorte de gastos .....  | 3                                    |
| 1.3.1. Alternativas de Recortes de Gastos .....                                 | 4                                    |
| 1.4. Desinversión .....   | 5                                    |
| 1.5. Liquidación .....  | 5                                    |
| 2. ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER.....   | 6                                    |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 2.1 | Estrategias de bajos costos.....                      | 6   |
| 2.2 | Estrategias de diferenciación .....                   | 6   |
| 2.3 | Estrategias de enfoque .....                          | 7   |
| 3   | MEDIOS PARA LOGRAR LAS ESTRATEGIAS .....              | 7   |
| 3.1 | Colaborar con la competencia.....                     | 7   |
| 3.2 | Crear alianzas estratégicas .....                     | 8   |
| 3.3 | Adquirir otras empresas o fusionarse con ellas .....  | 8   |
| 3.4 | Adquirir capital privado.....                         | 9   |
| 3.5 | Ventaja del primero en actuar .....                   | 9   |
| 3.6 | Outsourcing.....                                      | 9   |
| 4   | ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....             | 10  |
| 5   | ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS ..... | 10  |
| 6   | REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS .....   | 11  |
| 7   | MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....          | 13  |
|     | CONCLUSIONES .....                                    | XIV |
|     | RECOMENDACIONES .....                                 | XV  |
|     | BIBLIOGRAFIA.....                                     | XVI |

## INTRODUCCIÓN

El desenvolvimiento de las empresas frente al mercado ha venido variando y cambiando con el tiempo, la competitividad es un detonante que constantemente incide en las organizaciones para arriesgarse a efectuar cambios o adoptar medidas que permitan que sigan compitiendo dentro del mismo; así garantizando el desarrollo y productividad del negocio. Es por esta misma razón que antes de invertir en la creación de la empresa, los empresarios optan por realizar una proyección de lo que desean implementar o construir, este proceso se lo puede denominar “Plan de Negocio” en el cual se realizará el análisis de todos los componentes que serán necesarios para la empresa tanto de manera interna como externa. El Plan de negocios realiza un estudio global que le permitirá al empresario reconocer si es factible poner la empresa en el mercado o no, de la misma manera, este estudio permite determinar cuál es la mejor forma de actuar frente al mercado una vez creada, en otras palabras, garantiza la formulación de un plan acorde a las necesidades de la organización. Este proceso da paso así a la administración estratégica de todas las decisiones que conllevan al desarrollo de la empresa, enfatizando de esta forma su grado de importancia ya que la administración estratégica se enfoca en que se logre alcanzar los objetivos que previamente se establecieron.

Este tema de ensayo presenta aspectos sustanciales pertenecientes a la administración estratégica y los componentes claves que forman parte del mismo; se expondrá evidencia teórica acerca de la diversificación, gastos, liquidación, desinversión y todo lo referente a las estrategias y la mejor manera de gestionarlas a favor de la empresa que en este caso es una agencia de viajes internacional frente al mercado. Reconociendo que existen parámetros dentro de la administración estratégica que varían dependiendo del enfoque en el que se direcciona, en este caso el sector turístico es cambiante y complejo, su interacción con el mercado aún más, así como la competencia que se crea en torno a ella, este ensayo brinda diferentes opciones o alternativas de aplicación enfocados en la agencia de viajes.

# **CAPÍTULO V AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

## **1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Administración estratégica se aplica mediante un modelo que se representa por medio de un esquema integral que garantiza tener componentes principales donde se puede analizar la situación actual de la empresa como es la agencia de viajes en la cual aparecen modificaciones hacia donde direccionan la evolución y llegar a la meta que es alcanzar al éxito, se representa por medio de formulación, implantación y evaluación de estrategias existentes. (Caballos & Gonzalez , 2014)

La administración estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que deben emplear los administradores en el manejo de una agencia de viajes; por consecuencia, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo y tamaño de organizaciones, en este sentido este proceso de diseñar, ejecutar, y evaluar acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos es aplicable a las empresas del sector turístico, principalmente en agencias de viajes internacionales; por lo tanto, la administración estratégica se concibe como el medio idóneo para mejorar el desempeño de las organizaciones, por ende para llevar a cabo una mejor administración estratégica en las agencias de viajes internacionales debemos tomar en cuenta el proceso de la misma para llevar una confiable planificación cuyos resultados sean favorables para el avance de la empresa turística.

## **1.1.Estrategia de diversificación**

Es conocida principalmente porque genera el crecimiento de la empresa debido a que su interacción dentro del mercado con diversos productos le permite estar siempre de manera activa y generando ingresos o abarcando más espacio dentro del mismo, esto permite que la organización sea sostenible en el tiempo y no decaiga. (Pérez Moya & Pére Moya, 1996)

Es decir, que la estrategia de diversificación hace referencia a la decisión de volverse multifacético en el mercado, creando más productos que puedan despertar interés en otra clase de segmento cuando el que manejan con normalidad no responde de la manera que esperan por un determinado periodo de tiempo.

Ahora tomando como referente a una agencia de viajes internacional se pueden brindar varios ejemplos en cuanto a la aplicación de estrategias de diversificación a su contexto en específico:

- La agencia de viajes internacional podría crear diversos tipos de paquetes de viajes especializados en grupos vulnerables como son adultos de tercera edad, niños de escasos recursos económicos entre otros. Que permitan crear una imagen de solidaridad de la empresa frente al mercado.
- La agencia de viajes internacional podría crear un apartado de organización de eventos que precisamente no tenga que ver con tours, siempre y cuando se incluya al menos uno de los servicios estrellas y propios de la empresa mismo.

Sin embargo, es sustancial comprender que una estratégica de diversificación tendrá éxito en la empresa, siempre y cuando esta cuente con los recursos suficientes para financiar la propuesta, de lo contrario el margen de error será más superior que las ganancias que se puedan llegar a efectuar, lo que en otras palabras equivale a pérdida.

## **1.2.Diversificación no relacionada**

Una diversificación no relacionada es aquella en la que se saca productos al mercado muy ajenos a la empresa o el producto original de la misma, es decir, saca productos nuevos de otra línea, para un grupo sumamente diferente del target que se estaba frecuentando en la organización. ( Fred R. David , 2013)

Cuando nos referimos a la diversificación no relacionada y la empresa es una agencia de viajes internacional los ejemplos serían los siguientes:

- Organización de eventos de cumpleaños, bautizos entre otros.
- Venta de productos ajenas a la actividad turística.
- Alquiler de salón de eventos o cualquier área del establecimiento para realizar alguna celebración.

## **1.3.Recorte de gastos**

El recorte de gastos forma parte de lo que se denomina estrategias defensivas, las cuales son aplicables cuando la empresa se encuentra ante pérdidas financieras de gran relevancia, estas estrategias son fundamentales para que la compañía se declare en quiebra o bancarrota. ( Fred R. David , 2013)

La alternativa de recorte de gastos equivale a quitarle a la empresa recursos de los que se puede prescindir y así seguir operando por un periodo de tiempo más prolongado hasta su recuperación, es muy común que durante esta etapa la organización se encuentre ejerciendo sus actividades con recursos financieros muy limitados.

Ahora bien, si se contextualiza a la realidad de una agencia de viajes al hacer mención de los recortes de gastos varían a medida de la actividad que ésta presenta y la interacción que se tenga con el mercado; generalmente el recorte de gastos se debe realizar de manera interna y sutil para que la competencia o demás actores no se percaten de las decisiones que se manejan en esta etapa,



por la desventaja enorme que representa y de las cuales estas pueden sacar provecho.

### **1.3.1. Alternativas de Recortes de Gastos**

La agencia de viajes podría tomar alternativas de recorte de gastos tales como:

- a) Recortar el personal, limitando a la empresa de trabajar sin el personal auxiliar y el de limpieza.
- b) Prescindir de los servicios de guías que no se encuentren calificados.
- c) Prescindir de los servicios de conductores auxiliares.
- d) Prescindir de algunas asociaciones en las que se tenía que pagar tasas por comisión.
- e) Prescindir de proveedores innecesarios o buscar otros a menor precio.
- f) Venta de sucursales de la agencia en los sectores en donde no se genere tanta demanda.
- g) Venta o cierre de los negocios subalternos a la agencia, quedarse con la planta principal y enfocarse con la atención y organización en línea
- h) Recorte de servicios extra que garantizaban fidelidad a los clientes, box lunch económicos.
- i) Recorte departamentos como son marketing y recursos humanos u otros que intervengan de manera directa con la empresa.
- j) No se brindará gratuidades de ningún tipo.

Las medidas que se toman en el recorte de gastos son por un periodo de tiempo prudencial, la empresa busca reestructurarse de manera adecuada que permita su permanencia y desarrollo dentro del mercado competitivo, aunque el recorte de gastos represente una desventaja ante la competencia u otra organización que

no esté pasando por lo mismo; es sustancial hacerlo y así enfocarse en la nueva planificación de estrategias que permita salir de la situación desfavorable.

#### **1.4.Desinversión**

La desinversión forma parte activamente de los recortes de gastos que son generados en la empresa, es por esa razón que se mencionó la venta de sucursales que no reflejaban mucha demanda; sin embargo, esta estrategia específicamente es más compleja que solo vender una sucursal.

Para entender que es desinversión es preciso reconocer que forma parte de las estrategias defensivas que una empresa realiza en un punto quiebre, en donde se pone en juego el funcionamiento de la misma.; entonces, la desinversión es aquella que consiste en vender una parte de la planta de la empresa, lo que generara una reestructuración de la misma. (Sánchez, 2010)

Es una alternativa ventajosa para las agencias de viajes, debido a que esta alternativa no solo permitirá ahorrar dinero sino existirá una retribución económica significativa que permitirá a la empresa enfocarse en los productos que aún tiene en funcionamiento y son vitales para la organización.

#### **1.5.Liquidación**

Es una estrategia difícil de afrontar al momento de vender una empresa, puesto que la misma se utiliza cuando una compañía no tiene esperanza de laborar en el mercado satisfactoriamente por ende se realiza la venta de todos los activos de la organización en partes, por su valor tangible. ( Fred R. David , 2013)

La liquidación es cuando una empresa no puede pagar sus cuentas o sobrepasan el valor justo de sus activos, reconociendo el fracaso de la misma a pesar de lo que ocurre con la empresa es mejor declarar en quiebra la organización para que

así no pierda el capital invertido. En algunos casos esta estrategia no es solo usada para liquidar una empresa sino para liquidar los productos.

## **2. ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER**

### **2.1 Estrategias de bajos costos**

Esta estrategia implementa una empresa que desea comercializar sus productos al costo más bajo del mercado, es decir, la materia prima y demás recursos tienen un costo bajo, o bien, producen a gran escala del mismo bien. Reducir sus costos es su estrategia competitiva, de esta manera puede ponerse por encima de sus competidores, porque llega a los consumidores que desean un producto a bajo costo, de los cuales, la mayoría de los mercados tiene. (Luna González, 2014)

### **2.2 Estrategias de diferenciación**

Como su nombre lo indica, busca diferenciarse con el resto de sus competidores. Los productos o servicios que se ofertan tienen una calidad o característica diferente o agregada de los que ya están en el mercado. Es muy importante para una empresa que su producto o servicio se diferencie, que sus beneficios se muestren en una buena estrategia de promoción porque de esta manera atrae a los consumidores ya establecidos, y más puede atraer a nuevos y potenciales clientes que buscan distinguirse. Las personas a quienes va dirigido este servicio, son aquellas que están dispuestas a pagar el precio que sea, siempre y cuando cumpla sus expectativas.

La mayoría de las organizaciones que diferencian sus productos o servicios, ponen a disposición todos los recursos necesarios, el capital económico, las tecnologías de punta, así como la adquisición de personal altamente calificado que combine la eficiencia y eficacia al proceso de innovación para que lo que

se pretende brindar al mercado tenga un margen de calidad que admita el desarrollo de la compañía y su posicionamiento en la mente del consumidor.

### **2.3 Estrategias de enfoque**

También conocida como estrategia de nicho o concentración, esta estrategia la consideran las compañías que buscan enfocarse en un solo segmento de mercado, al ser éste tan diverso, se realiza un estudio previo que les permitan conocer cuáles serían los potenciales clientes, excluyendo o dejando de lado a otros. Este enfoque se puede llevar a cabo de dos formas, la empresa puede bajar sus costos y concentrarse en los consumidores que suelen pensar antes en el precio del bien o servicio, o al contrario, puede enfocarse en el segmento que desea diferenciarse del resto, es decir, ofertando un servicio que esté por encima del resto, a un grupo que no le interesa el precio, siempre y cuando les agrade. El mercado que se elige deberá estar basado en un estudio que demuestre que este no está siendo satisfecho por la competencia, para que la estrategia de resultado. (Luna González, 2014)

## **3 MEDIOS PARA LOGRAR LAS ESTRATEGIAS**

### **3.1 Colaborar con la competencia**

La colaboración con la competencia es una estrategia, a menudo es utilizada en el mundo empresarial entre compañías afines o con objetivos comunes. En este caso, ambas suelen compararse con los recursos disponibles, entre ellos destaca la mano de obra, capacidades o talento de los trabajadores en ciertas áreas específicas, maquinarias, tecnologías, y por supuesto, recursos financieros. Al poner a disposición estos recursos, pueden desarrollar nuevos modelos de estrategias para producir bienes distintos o diferenciadores del resto del mercado. Sin embargo, suele haber ciertas desventajas cuando una de las

empresas no colabora como se había acordado, o lo que aporta es inferior a lo que se esperaba, es por esa razón que siempre debe existir un documento que avale el compromiso. Debe existir la confianza suficiente de que ambos cooperarán por igual, de tal forma que, si llega a tener éxito su estrategia, ambos ganan, y si no es así, ambos pierden. (David, 2013)

### **3.2 Crear alianzas estratégicas**

Esta estrategia se refiere a las asociaciones que se crean entre una o varias empresas, sean estas globales o no globales que se establecen, de tal manera que lleguen a compartir todos los recursos disponibles, pueden ser estos materiales, financieros, tecnológicos, así como las capacidades y conocimientos de los trabajadores para poder crear o desarrollar nuevos productos, o en otro caso podría ser, la edificación de nuevas instalaciones de producciones, que a su vez es independiente. Estas estrategias permiten la consecución de objetivos comunes. Algunas veces las alianzas permiten ir contra la competencia con nuevos productos o servicios diferenciadores. (Robbins & Coulter, 2014)

### **3.3 Adquirir otras empresas o fusionarse con ellas**

La mayoría de las veces cuando una empresa multinacional compra otra de menor capital, pero que tiene ciertos recursos tecnológicos o capacidades especiales que le permitan llegar a otros nichos o mercados desconocidos para la primera, o también que se desarrollen servicios o productos con características nuevas. En el caso de una agencia de viajes internacional, lo que podría hacer es fusionarse con empresas de transportación turística, aerolíneas, entre otra, que den a conocer sus servicios a los viajeros en los aeropuertos.

### **3.4 Adquirir capital privado**

La adquisición de capital privado, suelen hacerlo aquellas empresas que ven como oportunidad de oro a aquellas compañías que no están en su mejor momento, o bien, están quebrados para comprarlas, a un precio inferior, posteriormente a esto, suelen venderlas a un precio elevado, claro que antes ha pasado un proceso de reconstrucción o mejoramiento. Por eso suele ser considerado un gran negocio, comprar a bajo costo y luego venderla a un costo superior que permita recuperar lo invertido y dejar ganancias.

### **3.5 Ventaja del primero en actuar**

Este tipo de estrategias es mencionada cuando una compañía incursiona en un nuevo mercado, anteriormente desconocido, o también llevando a cabo estrategias nuevas en la implementación de un nuevo producto o servicio antes que los competidores. Es decir, es totalmente desconocido, por lo tanto, un poco arriesgado; sin embargo, obtiene ciertas ventajas esenciales, tales como la capacitación de los clientes que toman en cuenta los nuevos beneficios o características, llegándose a convertir en pioneros que pueden patentar sus marcas o “marcar territorio”, colocan sus precios y el cliente puede diferenciarlos. Además, que para la empresa se le facilita la obtención de nuevos recursos, especialmente financieros. (David, 2013)

### **3.6 Outsourcing**

El outsourcing tiene su relevancia en el contrato que hacen ciertas compañías, pueden ser este contrato temporal, a otras empresas, para que éstas manejen un departamento de la empresa, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el proceso que sea. Es así que la empresa externa tome el control de los recursos y personal asignado brindándole todos los recursos y, capacitaciones, de ser el caso, para que mejoren la productividad, y la compañía enfoca sus capacidades

y energías en las actividades principales sin preocuparse de las otras actividades. (Luna González, 2014)

#### **4 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El análisis y elección de la estrategia pretende determinar los recursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos, es decir, se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como la generación de estrategias a implementar. (Verdezoto, 2011)

Es un método por el cual se plantea la mejor forma de encontrar una facilidad a lo que busca la empresa en este caso la agencia turística como por ejemplo: si queremos entrar al mercado, pues planteamos la mejor estrategia que tenemos para así estar en el mercado y ser competitivos con las demás empresas turísticas.

En la elección de estrategias podemos establecer objetivos a corto y largo plazo para seleccionar y analizar la mejor estrategia que convendrá a la empresa para mantenerse en el mercado y ser competencia para las demás empresas puesto que el primer objetivo de la misma es conservarse en el entorno empresarial turístico.

#### **5 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

Una estrategia mal empleada refleja resultados insatisfactorios y carente dirección de la gerencia hacia sus subordinados. David (2013) refiere que la estructura corporativa para formular objetivos o políticas incide de manera representativa en la implementación de estrategias y el desempeño del recurso humano, es de gran relevancia orientar a cada área funcional en el cumplimiento de sus actividades para definir decisiones óptimas. Es preciso adaptar una

estructura, de acuerdo al tamaño de la empresa, teniendo como referencia una agencia de viajes internacional, se podría definir como una grande y por lo que comprende su organización entre un considerable equipo de colaboradores, es necesario establecer una unidad estratégica de negocios.

La comunicación entre los altos mandos de una estructura organizacional presenta dificultades en el momento que se incrementan las divisiones, esto podría ser una limitante para conocer los problemas de cada departamento y por ende puede afectar finalmente en la generación de estrategias. La unidad estratégica de negocios, integra estas divisiones que comparten particularidades, otorgando responsabilidad única entre cada unidad, lo que permitiría compaginar entre el equipo de trabajo y garantizar que los resultados serán dirigidos al gerente general. (David, 2013)

Este tipo de estructura dispone de los recursos suficientes para formular y tomar decisiones sobre las estrategias, debido a la vasta integración de funciones está en la capacidad proporcionar considerables beneficios a la organización y puede atender a determinado segmento. Dado el caso de una agencia de viajes internacional, es posible asignar a cada unidad un servicio que satisfaga necesidades específicas de los turistas, pudiendo ser tours a jubilados, singles, parejas, familias, entre otros. La forma de emplear esta estructura genera cierta motivación entre los empleados porque complementan su trabajo y obtienen resultados ágilmente.

## **6 REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS**

En el proceso de revisión de estrategias la participación de los gerentes y demás empleados debe ser activa desde cualquier función que estos ocupen en la empresa. Como parte de este proceso, se plantean expectativas, se observan objetivos y valores de anteriormente plateados para dar paso a la formulación de estrategias. Para su revisión, generalmente se aplican las matrices de EFI Y EFE, las cuáles exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas



como aspectos internos relacionados al desempeño y destreza del personal, así como las condiciones económicas, evolución del mercado, entre otros. (David, 2013)

Las eficiencias de los procedimientos aplicados durante un proyecto se miden en la evaluación de sus estrategias, es una manera de valorar el alcance a los objetivos esperados y reconocer bajo qué factores se debe actuar para frenar posibles dificultades dentro de la empresa. Rumelt (1980) establece cuatro criterios, dos corresponden a una evaluación externa; congruencia y ventaja, y dos enfocadas a una evaluación interna; concordancia y viabilidad. Actualmente, la dinámica de la demanda en el turismo es versátil las exigencias del turista vuelven más competitivo el sector de las agencias de viajes y es frecuente observar a empresas renovar imagen, tecnología, tratando de adaptarse a su mercado objetivo y potencial.

Durante una evaluación interna, la congruencia es fundamental, cada departamento debe acompañar las metas de la empresa y de esa manera continuar con los demás cargos de su estructura organizacional. Los conflictos laborales no deben persistir al momento de tomar decisiones ni mucho menos en su ejecución. Por otro lado, la ventaja, es esa capacidad de posicionamiento, mientras se mantienen estables los recursos y habilidades de la empresa, garantizando un nivel superior a la del mercado. (David, 2013)

La evaluación externa comprende la concordancia entre los factores que definen la demanda y las estrategias a aplicar para cubrir ese público objetivo, además de ser constante en acondicionar el servicio a las tendencias emergentes. Otro criterio, es la viabilidad, saber cuán importante es identificar un límite de recursos para prepararnos ante supuestos déficits, la capacidad adquisitiva y rentabilidad de la empresa en los momentos que puede disminuir la venta de sus servicios. (David, 2013)

El proceso de evaluación de estrategias responde a una auditoría con respecto a las decisiones mutuas que la empresa determina ante diversas situaciones. Su

control puede medirse tanto de manera cualitativa como cuantitativa, de manera que las razones financieras sean definidas en la utilidad, rendimiento de la inversión o el crecimiento de los ingresos, lo que permite una evaluación objetiva de los procesos. En cuanto, a las agencias de viajes internacionales, resulta algo complejo de ejecutar, conociendo las dimensiones que abarca conocer el comportamiento de las políticas extranjeras.

## **7 MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Una dirección estratégica debe responder a una organización de procesos bajo la participación de los empleados. David (2013) refiere que a través de tres actividades es posible evaluar estrategias, primero con la revisión de sus bases, segundo, midiendo el rendimiento de la empresa entre los resultados deseados y los reales, por último tomar medidas correctivas, sea el caso que las actividades no son coherentes con los objetivos, conduciendo al cambio y manteniendo el control de las decisiones. Esta evaluación, es conveniente realizarla de manera periódica, según sea oportuno para la empresa y no altere el consumo de sus recursos para este análisis.

La revisión por medio de la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) consiste en asignar un valor a las fortalezas y debilidades con el fin de reconocer lo influyentes que pueden ser para lograr los objetivos de la empresa. Cada calificación estimada entre 1 a 5 o 1 a 10 para los factores, serán la suma para el valor ponderado total, y así definir un promedio que considera a la empresa entre una posición interna fuerte o débil. Con respecto a la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se emplea el mismo proceso, sin embargo, considera indicadores del entorno que conforman una oportunidad o amenaza para la empresa y saber que tan eficientes son las medidas a tomar en respuesta a estos factores. (García, 2013)

Otra matriz de evaluación, es la del Perfil Competitivo (MPC), estima tanto indicadores internos como externos, realizando comparaciones entre los demás competidores para demostrar la eficiencia de la planeación estratégica. Su

ejecución es muy similar a las previamente mencionadas, se basa en considerar aquellos factores críticos que inciden en el éxito de la empresa, concretando en un valor que mida una posición o riesgo frente a determinadas estrategias del mercado competidor. (García, 2013)

Ante la apertura de una agencia de viajes internacional, una evaluación sistematizada, disminuirá el riesgo de iniciar una actividad comercial. Es vital que desde el análisis técnico tenga presente las cualidades y ventajas de su servicio frente a muchos otros que se encuentran en el entorno competitivo

## CONCLUSIONES

- Como se ha evidenciado la administración estratégica permite analizar ámbitos que son sustanciales para el desenvolvimiento de la empresa dentro del mercado; así como permite entender las medidas de contingencia que ayudara a la organización salir de la zona de riesgo y las posibles estrategias que se pueden aplicar para que esta pueda recuperarse, recalcando el grado de importancia que desempeña dentro de un plan de negocios.
- Para toda empresa turística el grado de riesgo dentro del mercado es muy elevado debido a que es una industria muy cambiante y la aplicación de estrategias juega un papel fundamental en la permanencia de la misma junto con los competidores, se deben considerar diversos estudios de mercado, así como estudios internos de la organización que permitan la elaboración de una estrategia propia de la etapa en la que se encuentra la empresa, y su vez permitir evaluar su evolución.
- Una agencia de viajes internacional contiene parámetros diferentes a las empresas convencionales por lo que la administración estratégica que se aplique debe realizarse evaluando a cada uno de los actores que forman parte de la dinámica empresarial, con todo el mencionado anteriormente se puede concluir argumentando que las estrategias son vitales para cualquier emprendimiento; en cualquier etapa en la que se encuentre la misma y existen para diferentes tipos de objetivos, lo primordial dentro de la administración estratégica es saber crearlas y gestionarlas adecuadamente para que se garantice su éxito.

## RECOMENDACIONES

- Referente a su importancia, durante el estudio de viabilidad del emprendimiento, toda empresa turística debería realizar un estudio global de todo lo que implica su creación, su desarrollo y sus objetivos a largo y corto plazo, esto da apertura a que la administración estratégica haga su trabajo; posicionando a la empresa en el mercado, desarrollando su competitividad, aprendiendo a usar recursos y desechar los que no permitan su desarrollo, garantizando su sostenibilidad mediante alianzas estratégicas, etc.
- Se recomienda la capacitación pertinente de los temas tratados en este ensayo investigativo, para su participación dentro del sector laboral; en el cual, administrar estratégicamente a la corporación permitirá que el desempeño de la misma sea eficiente, disminuyendo así los márgenes de error, demostrando la formación y preparación como estudiantes en gestión turística.
- Se recomienda además que, como profesionales, constantemente se realicen estudios que permitan reforzar y actualizar los conocimientos adquiridos referentes a administración estratégica porque como se mencionó con anterioridad el mundo de la industria turística es muy cambiante, y el estar en la vanguardia es fundamental al momento de estar frente a una organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Fred R. David . (2013). *Conceptos de administración estratégica* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Alfredo Caballos. (2016). *Indicadores del Desempeño Estratégico*. .
- Caballos, A., & Gonzalez , L. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico.
- Cecilia Correa de Molina. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral*. Bogota.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica - 14ta edición* . México: Pearson.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales. Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Hitt Porte. (2006). *Administración*.
- Jorge Tarziján. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Chile.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica 1era Edición* . México: Grupo Editorial Patria .
- Pérez Moya, J., & Pére Moya, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* . México: Pearson.
- Rumelt, R. (1980). *La evaluación de estrategias de negocios* . Nueva York: McGraw - Hill.
- Sánchez, E. F. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo.

Verdezoto, S. (Agosto de 2011). *ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA*.

Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/62354779/ANALISIS-Y-SELECCION-DE-LA-ESTRATEGIA>