



## RESUMEN

El tema de Tesis seleccionado es la Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa LINETOOURS S.A. de la Ciudad de Cuenca periodo 2010-2014, ya que es una necesidad actual de la misma, el tema tiene que ver con el ámbito académico que está dotándonos la Universidad, y obviamente, los conocimientos adquiridos nos ayudarán a desarrollar el tema de tesis escogido, sin olvidar que cumple con el servicio a la Sociedad, ya que por medio de él ayudaremos a LINETOOURS a mejorar su sistema administrativo.

El objetivo que se ha planteado desarrollando este tema de tesis es el de contrarrestar el problema que causa la falta de una correcta administración y organización, ya que la misma conlleva a pérdidas considerables a nivel empresarial.

Para llegar al objetivo propuesto, hemos recurrido a herramientas claves como una investigación profunda sobre Planificación Estratégica, además se consideró la razón de ser de esta empresa, lo que podemos decir al respecto, es que la misma presta el servicio de viajes dentro y fuera de la ciudad, viajes particulares, que han ido rompiendo los esquemas de transporte tradicional, brindando un servicio innovador y de calidad al mercado.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores e inferiores.

**Palabras clave.-** plan estratégico, misión, visión, valores, análisis empresarial, FODA, matriz BCG, opiniones del cliente, opiniones de los colaboradores.



## CONTENIDO

	<b>PAGINA.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>2</b>
<b>PORTADA.....</b>	<b>9</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE AUDITORIA.....</b>	<b>10</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>11</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>13</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u>.....</b>	<b>1</b>
<b><u>CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LINETOURS .S.A.</u>.....</b>	<b>3</b>
<b><u>CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS TURISTICOS</u>.....</b>	<b>5</b>
2.1 Introducción al plan estratégico.....	5
2.2 Evolución Histórica de la planificación estratégica.....	5
2.3 Conceptos de planificación estratégica.....	7
2.4 Beneficios del plan estratégico.....	8
2.5 Aspectos claves para desarrollar un plan estratégico.....	9
2.6 Etapas de la planificación estratégica.....	9



2.6.1 Etapa 1.- Etapa Analítica.....	10
2.6.1.1 Análisis FODA.....	11
2.6.1.1.1 Pasos para realizar un Análisis FODA.....	12
2.6.1.2 Análisis FODA CRUZADO.....	13
2.6.1.3 Matriz del Grupo de la Consultoría de Boston (Boston Consulting Group).....	15
2.6.1.3.1 Estrategias para cada uno de los productos de la Matriz BCG.....	16
2.6.1.4 Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	17
2.6.1.4.1 Amenaza de Ingreso.....	18
2.6.1.4.2 Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores existentes.....	19
2.6.1.4.3 Presión De Productos Sustitutos.....	20
2.6.1.4.4 Poder Negociador de los Compradores.....	21
2.6.1.4.5 Poder Negociador De Los Proveedores.....	22
2.6.1.5 Formulación de Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	23
2.6.1.5.1 Estrategia de liderazgo en costos.....	23
2.6.1.5.2 Estrategia de diferenciación.....	24
2.6.1.5.3 Estrategia de enfoque.....	25
2.6.1.6 Matriz de Perfil Competitivo.....	26



2.6.1.7 Cadena De Valor Para Servicios.....	28
2.6.1.7.1 Eslabones Primarios.....	28
2.6.1.7.2 Eslabones de apoyo.....	28
2.6.2 Etapa 2.- Etapa filosófica.....	30
2.6.2.1 La Misión Empresarial.....	30
2.6.2.1.1 Tipos de misión.....	30
2.6.2.1.2 La importancia de la misión.....	31
2.6.2.1.3 Como identificar la misión de su empresa.....	31
2.6.2.1.4 Características que nos ayuda a crear la Misión de la empresa.....	32
2.6.2.1.5 Características de la Misión Empresarial.....	31
2.6.2.2 La Visión Empresarial.....	32
2.6.2.2.1 Importancia de la Visión.....	33
2.6.2.2.2 Ventajas que tiene el establecer una Visión.....	33
2.6.2.2.3 Cómo se realiza la visión de una empresa.....	34
2.6.2.3 Los valores corporativos.....	34
2.6.2.3.1 Concepto de valores corporativos.....	34
2.6.2.3.2 Cómo se determinan los valores.....	35
2.6.2.3.3 Tipos de valores corporativos.....	36
2.6.3 Etapa 3. Etapa Operativa.....	37
2.6.3.1Objetivos estratégicos.....	37



2.6.3.1.1	Importancia de los Objetivos.....	37
2.6.3.1.2	Características de los Objetivos.....	38
2.6.3.2	Metas Organizacionales.....	39
2.6.3.2.1	Definición de meta.....	39
2.6.3.2.2	Clasificación de las Metas.....	39
2.6.3.2.3	Elementos que conforman una meta.....	40
2.6.3.3	Indicadores de Gestión.....	40
2.6.3.3.1	Criterios para establecer indicadores de gestión....	41
2.6.3.3.2	Tipos De Indicadores De Gestión.....	42
2.6.4	Gestión de Calidad Turística.....	43
2.6.4.1	Concepto de calidad.....	43
2.6.4.2	Objetivos Del Sistema de Gestión de la Calidad Turística...47	
2.6.4.3	Sistemas de la Calidad Tendientes a la Certificación Voluntaria.....	47
2.6.4.3.1	Normas ISO 9000 (9001:2008).....	47
2.6.4.3.1.1	Acciones para Implantación.....	48
2.6.4.3.2	Normas Q de la Calidad Turística.....	52
2.6.4.3.2.1	Beneficios del sistema de Calidad para el Cliente.....	52
2.6.4.3.2.2	Ventajas del sistema para las empresas...52	
2.6.4.4	Gestión de la Calidad al Interior del Ministerio de Turismo...53	



## **CAPITULO 3 DIAGNOSTICO Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....54**

3.1 Estudio de las actividades de la empresa.....	54
3.1.1 Ventas.....	54
3.1.2 Administración.....	54
3.1.3 Contabilidad.....	55
3.1.4 Recursos humanos y aprobación de Unidades.....	55
3.2 Análisis empresarial mediante herramientas estratégicas de gestión..	55
3.2.1 Análisis FODA.....	55
3.2.2 FODA Cruzado.....	58
3.2.3 Matriz del Grupo de la Consultoría de Boston.....	60
3.2.4 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter....	62
3.2.5 Estrategias Genéricas.....	64
3.2.6 Matriz de perfil competitivo.....	65
3.2.6.1 Resultados.....	66
3.2.7 Cadena de valor para servicios.....	66
3.2.7.1 Eslabones de apoyo.....	67
3.2.7.2 Eslabones primarios.....	68
3.2.7.2.1 Eslabones primarios controlables.....	68
3.2.7.2.2 Eslabones primarios no controlables.....	69
3.2.7.3 Margen del servicio.....	70



## **CAPITULO 4 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y SUS EXPECTATIVAS**.....71

- 4.1 Investigación de mercado dirigido a miembros y colaboradores de la empresa.....71
- 4.2 Encuesta realizada.....71
- 4.3 Análisis de los resultados.....74

## **CAPITULO 5 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR Y SUS EXPECTATIVAS**.....86

- 5.1 Sondeo de mercado dirigido consumidores.....86
- 5.2 Encuesta realizada.....86
- 5.3 Análisis de resultados.....89

## **CAPITULO 6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS**.....98

- 6.1 Misión de la empresa LINETOOURS S.A.....98
- 6.2 Visión de la empresa LINETOOURS S.A.....98
- 6.3 Valores de la empresa LINETOOURS S.A.....98
- 6.4 Objetivos de la empresa LINETOOURS S.A.....100
- 6.5 Indicadores de gestión.....101
- 6.6 Estrategias a utilizar por la empresa.....103



## **CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 CONCLUSIONES.....	106
7.2 RECOMENDACIONES.....	109
<b><u>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES</u></b> .....	111
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	115

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA LINETOURS S.A. DE LA CIUDAD DE  
CUENCA PERIODO 2010-2014”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL

**AUTORES:**

Nancy Rosario Campoverde Bernal.

Juana Alexandra Picón Cabrera

**DIRECTOR:**

Dr. Juan Francisco Cordero L.

**CUENCA – ECUADOR**

**2010-2011**



## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Toda la información y contenido de la tesis **CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LINETOIRS S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA PERIODO 2010-2014**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Atentamente,

**Nancy Campoverde B.**

**Juana Picón C.**



## **DEDICATORIA:**

Quiero dedicar este trabajo A MIS PADRES que con sacrificio y esfuerzos hicieron cuanto pudieron por darme una carrera sabiendo que la educación es el mejor don que pueden concederle a una hija. A MIS PROFESORES que con acierto y esmero supieron enrumbar mis pasos por la senda de la verdad y el bien; en los momentos de desaliento y tedio tras largas jornadas de agotadora faena.

**Nancy Rosario Campoverde Bernal.**

-11-



## **DEDICATORIA:**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Rodrigo y Zoila, quienes inculcaron en mí, el estudio y la dedicación desde mi niñez.

¡Gracias amados padres!, por sus enseñanzas, su amor infinito, y su apoyo incondicional en cada instante de mi vida.... ¡LOS AMO!

**Juana Alexandra Picón Cabrera**



## AGRADECIMIENTO

Por toda la ayuda y el apoyo que nos han brindado para la culminación de la presente tesis, y así cumplir nuestra anhelada graduación, queremos agradecer:

A nuestro Dios, por habernos dado la vida y la sabiduría necesaria para culminar nuestros estudios y conquistar una meta más en nuestras vidas.

A nuestra querida Universidad de Cuenca, y en especial a la Facultad de Economía, por habernos dado la oportunidad de desarrollarnos en nuestros estudios y formarnos como personas de bien para el servicio de nuestra sociedad.

A nuestro profesor y amigo, el Ing. Juan Francisco Cordero, por brindarnos sus conocimientos, su tiempo, su guía y dedicación, para llevar a cabo el presente trabajo.

A los accionistas y colaboradores de LINETOURS S.A., por abrirnos las puertas de su prestigiosa empresa, brindándonos su confianza y apoyo para realizar este trabajo monográfico.

A nuestros padres, por ser el apoyo incondicional en todo momento de nuestra vida estudiantil.



## INTRODUCCION

La presente tesis de tema: CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LINETOURS S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA PERIODO 2010-2014, tiene como finalidad posicionar a dicha operadora de turismo de mejor manera en el mercado, además de hacerla más competitiva.

Sabiendo que un plan estratégico, es esencial en una empresa, se decide crearlo en LINETOURS S.A., esto, después de considerar que la misma posee una amplia capacidad de superación y desarrollo pese a la competencia existente. Se espera que al momento de ser ejecutado el plan estratégico propuesto, genere algunos beneficios, tales como: mayor posicionamiento en el mercado, clientes mejor atendidos, nuevos clientes, motivación de los conductores y empleados de la empresa, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad por parte de los clientes al utilizar el servicio de la operadora de turismo, y también una correcta administración.

En el Capítulo 1 se dará a conocer los antecedentes de la empresa, en donde se detallará los diferentes servicios que la misma ofrece.

Continuando con el Capítulo 2, se desarrollará un marco conceptual en el cual se estudiará los diferentes conceptos y etapas sobre la Planificación Estratégica, además de la Gestión de Calidad de Servicios Turísticos en donde se detallará la Norma ISO 9001-2008 y la Norma Q de Calidad.

En el Capítulo 3, se realizará un estudio de la situación actual de la empresa, con la ayuda de las herramientas estratégicas de gestión, en donde se obtendrá una idea general de cómo se encuentra operando la misma.

Posteriormente, en el Capítulo 4, se conocerá cuáles son las expectativas de los miembros y colaboradores de LINETOURS S.A, a través de una encuesta formulada a los mismos.



En el Capítulo 5, se procederá a realizar un sondeo de mercado dirigido a clientes de la empresa, con el fin de conocer cómo valoran el servicio prestado por la misma.

Luego, se formulará la misión, visión, valores, objetivos, indicadores y estrategias de LINETOURS S.A., que se encontrará dentro del Capítulo 6.

En el Capítulo 7, se expondrá las diferentes conclusiones obtenidas como también algunas recomendaciones que se le dará a la misma.

Se ha incluido como anexos, logos, un video promocional y fotos de los diferentes vehículos de la empresa, así como también de sus colaboradores y accionistas.

LINETOURS S.A., es una empresa joven con servicio de vanguardia; por lo que la presente tesis, ayudará a confirmar dicho reconocimiento.



## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.**

En el Ecuador, actualmente, el TURISMO, es una principal fuente de ingresos, esto debido a factores tales como el posicionamiento del mismo como lugar turístico a nivel mundial, además del apoyo gubernamental. Para ello, se cuenta con una amplia variedad no solamente de lugares exóticos que nuestro país posee, sino también la diversidad de culturas, tradiciones, flora, fauna y gastronomía, que han logrado conquistar el corazón de muchos turistas de todas las partes del mundo.

Generalmente, cuando un visitante extranjero decide acogerse en nuestro país, ingresa al mismo por vía aérea, y se movilizan dentro de él de la misma forma, otros por su parte, y dependiendo de la distancia, lo por hacen vía terrestre, y para movilizarse utilizan buses de cooperativas nacionales, en las cuales se han visto cuestiones desagradables como hurtos, la falta de información turística, lo que ha ocasionado el malestar del turista en su trayecto, por todas estas necesidades, se pensó en cambiar este “prototipo de viaje” y mejorarlo totalmente mediante la CREACION DE OPERADORAS DE TURISMO.

La operadora de turismo LINETOURS S.A. es una sociedad anónima que nace el 14 de septiembre de 2004 en la ciudad de Cuenca, sabiendo que la misma es la tercera ciudad más importante del Ecuador, y además de que es Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo que la convirtió en una gran ventana al mundo para extranjeros de todo lugar del planeta.

La Empresa empezó con 4 socios, actualmente tiene 10 socios, la misma que ofrece varios servicios, entre ellos:

- TRANSFER IN.- Transporte desde el aeropuerto hasta el hotel.
- TRANSFER OUT.- Transporte desde el hotel hacia el aeropuerto.
- CITY TOURS.- Recorrido por la ciudad por los diferentes puntos estratégicos como son: parques, museos, lugares turísticos, etc.

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



- VIAJES A GUAYAQUIL.- Transporte Cuenca-Guayaquil.
- GIRAS VACACIONALES.- Dentro y fuera del país.

En el capítulo 3 de la presente tesis, se desarrollará con mayor amplitud las diferentes actividades de la empresa.



## **CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS TURISTICOS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, debido a que la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.<sup>1</sup>

### **2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Como parte importante de la historia, tenemos las raíces etimológicas de la palabra “estrategia”

Estrategia se deriva del: Griego strategos = “Un general”; “ejercito”.<sup>2</sup>

Otra traducción general de dicha palabra ya aplicada al ámbito empresarial es: “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

La planificación estratégica se ha visto desde tiempos remotos; es así que Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica2.shtml>

En 1954, Peter Drucker menciona: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

En la década de los 60': Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo”. Subsecuentemente, se han creado los términos: planeación directiva, planeación general total, planificación formal, planificación integrada completa, planificación corporativa y planificación estratégica hasta su última evolución que es la denominada Gerencia estratégica.<sup>3</sup>

Henry Mintzberg; por su parte acota: “la estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.” Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la Administración Estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: como primera el Análisis de la Planificación Estratégica y como segunda etapa la Implementación de la Planificación Estratégica

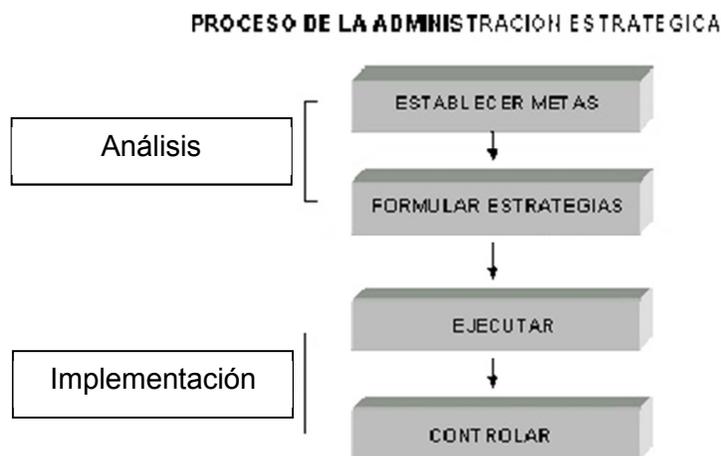


Figura 1. Proceso de la administración estratégica

<sup>3</sup> [http://www.edured.ec/web\\_html/documentos/links/Administracion\\_general/Administracion%20General%20II.pdf](http://www.edured.ec/web_html/documentos/links/Administracion_general/Administracion%20General%20II.pdf)



Hoy en día la planificación estratégica es una herramienta de “cajón” dentro de la vida de las empresas, es por ello que se considera imprescindible su desarrollo. <sup>4</sup>

## 2.3 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro que es y en qué consiste.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, es decir, el concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia y debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

Se puede definir la planificación estratégica como un **proceso** y un **instrumento**:

### **Proceso**

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

---

<sup>4</sup> <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>



## Instrumento

Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una *visión de futuro*. Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 5 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

## 2.4 BENEFICIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Mejora el desempeño de la organización.- Tiene un efecto estimulante en las personas.

Permite pensar en el futuro.- Visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.- Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.

Introduce una forma moderna de gestión.- Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

## 2.5 ASPECTOS CLAVES PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planificación que sea realista

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc. <sup>5</sup>

## 2.6 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

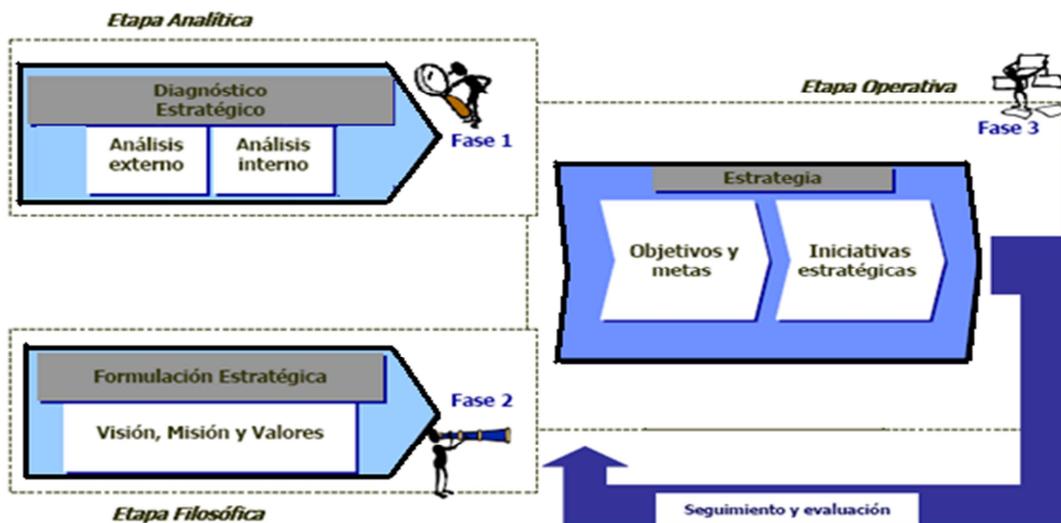


Figura 2. Fases del Plan Estratégico

<sup>5</sup> [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc189968940](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940)



Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

## 2.6.1 ETAPA 1.- ETAPA ANALÍTICA.

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, en el que opera la empresa. Este estudio podría incluir cantidad y calidad de la competencia, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier servicio de valor añadido en su forma de negocio. El análisis del mercado puede resultar vital para la empresa, por lo que debemos analizar los diferentes competidores, formatos con los que competimos y los clientes que tenemos. Aquí se tendrán en cuenta aspectos como:

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural:

- ✓ Tipos de servicios
- ✓ Empresas existentes

- Competidores:

- ✓ Características
- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades
- ✓ Estrategias

- Formas comerciales alternativas

- Situación y evolución de los segmentos de mercado



Estos aspectos deberán ser analizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro.

El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.<sup>6</sup>

## 2.6.1.1 ANALISIS FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

---

<sup>6</sup> [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)



actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>7</sup>

## 2.6.1.1.1 Pasos para realizar un Análisis FODA.

Para llevar a cabo un análisis FODA intente encontrar respuestas a los siguientes interrogantes. Donde sea apropiado utilice preguntas similares:

### Fortalezas:

- ¿Qué es lo que otras personas ven como sus fortalezas?
- ¿Cuáles son sus ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hace bien?

### Debilidades:

- ¿Qué debería mejorar?
- ¿Qué es lo que se considera que hace mal?
- ¿Qué cosas debería evitar?

### Oportunidades:

- ¿Dónde están las mejores oportunidades que podría encontrar?
- ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que usted está consciente?

Las oportunidades más útiles pueden venir de cosas como:

- Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
- Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad.
- Cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.

### Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debe enfrentar?
- ¿Qué está haciendo su competencia?

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>



- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar su trabajo, producto o servicio?

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que debemos abordar en las etapas siguientes.<sup>8</sup>

Además se debe evaluar a la empresa con las diferentes herramientas organizativas tales como:

- Análisis FODA cruzado
- Matriz del Grupo de la Consultoría de Boston (BCG)
- Matriz de las fuerzas competitivas de Michael Porter
- Formulación de Estrategias Genéricas
- Matriz de Perfil Competitivo.

Todas estas herramientas nos brindarán una suficiente información para formular estrategias concretas y bien definidas, y a desarrollar en sí el PLAN ESTRATÉGICO. Veremos cada una de ellas.

## 2.6.1.2 Análisis FODA CRUZADO

El Análisis FODA CRUZADO es la combinación de las 4 variables analizadas con el fin de conseguir diferentes estrategias. Esta matriz también se la conoce como la Matriz de Estrategias Combinadas.

---

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>



Tabla 1. FODA Cruzado

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO:</b> Cómo aprovechar las Oportunidades del entorno con nuestras Fortalezas (Acciones Ofensivas)	<b>Estrategias DO:</b> Cómo disminuir las Debilidades con las Oportunidades del entorno
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA:</b> Cómo protegerse de las Amenazas con las Fortalezas. (Acciones Defensivas)	<b>Estrategias DA:</b> Cómo evitar las Debilidades y Amenazas: (Planes de Contingencia)

Para ello se debe tomar en cuenta ciertas recomendaciones:

- Identificar los Factores de mayor importancia, priorizarlos y analizarlos.
- Buscar la mayor participación y compromiso posible del equipo de trabajo.
- Buscar la mayor exactitud posible.
- En los Factores Internos analizar por procesos, departamentos, áreas de servicios. En los Factores Externos, se debe analizar en lo político, económico, tecnológico, social.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> CORDERO, Juan Francisco, 2010, *"Material Didáctico de la materia Estrategia Competitiva de la Universidad de Cuenca"*



## 2.6.1.3 Matriz del Grupo de la Consultoría de Boston (BCG)

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Es una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

**a) ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y se convierta en vaca lechera.

**b) INCÓGNITA.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

**c) VACA LECHERA.** Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

**d) PERRO.** Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella

cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

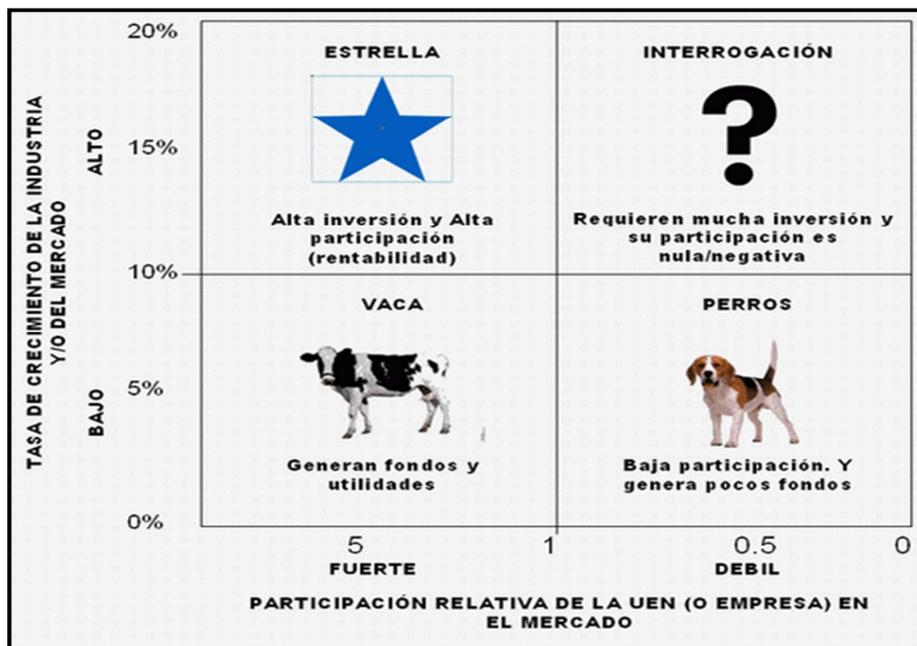


Figura 3. Matriz de Boston Consulting Group

### 2.6.1.3.1 Estrategias para cada uno de los productos de la Matriz BCG

- Para los productos estrella, se debe siempre pensar en el mejoramiento continuo, ya que ayudará a mantener su posicionamiento.
- Para los productos interrogantes, se debe hacer una Reingeniería; con el fin de eliminar procesos fallidos y crear procesos que den rendimientos
- Para los productos vacas lecheras, se recomienda hacer una reinversión o diversificación, también se considera una integración horizontal o vertical en la cadena de valor.
- Los productos perros se debe tratar de eliminar del mercado. <sup>10</sup>

10 CORDERO, Juan Francisco, 2010, "Material Didáctico de la materia Estrategia Competitiva de la Universidad de Cuenca"

## 2.6.1.4 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Al momento de formular una estrategia, se debe relacionar a una empresa con su medio ambiente, ya que el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compete. La situación de la competencia en un sector industrial depende de Cinco Fuerzas Competitivas Básicas.

El objetivo de este análisis, es encontrar una posición en dicho sector industrial en el cual pueda defenderse de mejor manera la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. <sup>11</sup>

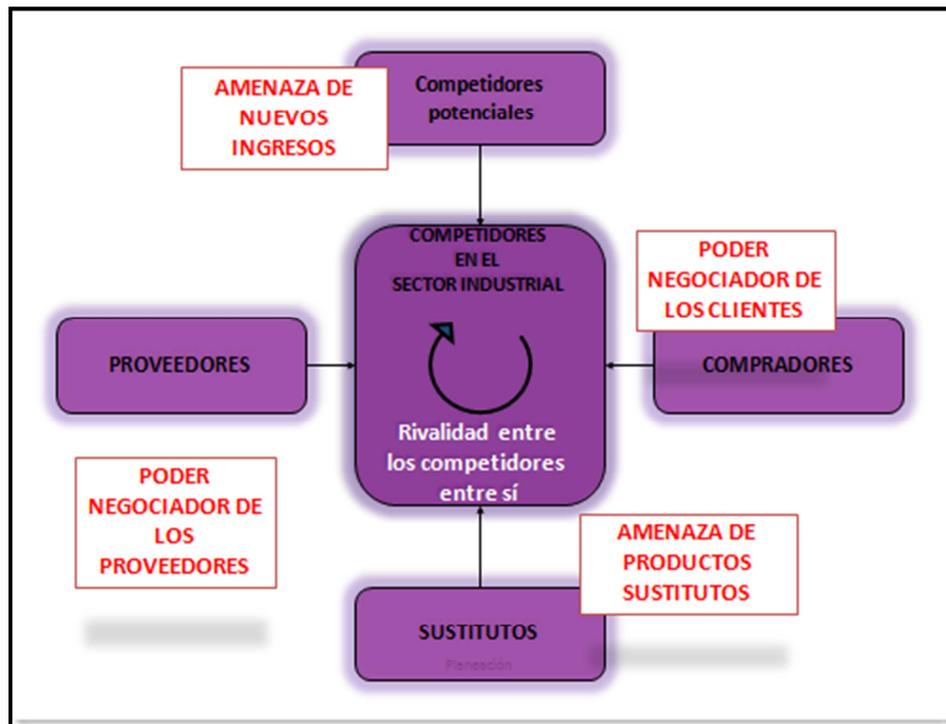


Figura 4. Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter

11 CORDERO, Juan Francisco, 2010, "Material Didáctico de la materia Estrategia Competitiva de la Universidad de Cuenca"



## 2.6.1.4.1 Amenaza de Ingreso.

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales, puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Sin embargo la amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las BARRERAS PARA EL INGRESO que estén presentes en unión con la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Algunas de las barreras de ingreso que podemos encontrar son:

- Economías de Escala.- Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala, frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo, producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes.<sup>12</sup>
- Diferenciación del producto.- La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial, por lo que la diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente en el cliente.
- Requisitos de Capital.- La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 27



requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable o en investigación y desarrollo (I+D).<sup>13</sup>

- Costos Cambiantes.- Es la que se presenta por los costos que se generan al cambiar de un proveedor a otro, esto es los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
- Acceso a los Canales de Distribución.- Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes es obvio que será más difícil en ingreso al sector industrial.<sup>14</sup>
- Política Gubernamental.- El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia u limitaciones en cuanto al acceso a la misma.<sup>15</sup>

## 2.6.1.4.2 Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores Existentes.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualada por los rivales y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan como son:

- Gran Número de competidores o igualmente equilibrados.- Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo

<sup>13</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 29

<sup>14</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 30

<sup>15</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 33



general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten.

- Costos Fijos elevados o de almacenamiento.- Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo que suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.<sup>16</sup>
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.- Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio y da como resultado una intensa competencia entre precio y servicio.
- Intereses estratégicos elevados.- La rivalidad en un sector industrial se vuelve aún más volátil si varias empresas tiene un gran interés en lograr el éxito.<sup>17</sup>

### 2.6.1.4.3 Presión De Productos Sustitutos.

Todas las empresas en un sector industrial, están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. La identificación de los productos sustitutos está en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial

<sup>16</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "Estrategia Competitiva", Continental, México, página 38

<sup>17</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "Estrategia Competitiva", Continental, México, página 39



- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora su desempeño.<sup>18</sup>

#### **2.6.1.4.4 Poder Negociador De Los Compradores.**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.- Si una gran porción de las compras es adquirida por un solo comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- Las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.- Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no son diferenciados.- Los compradores seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar una compañía contra otra.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.- El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos y viceversa.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, *"Estrategia Competitiva"*, Continental, México, página 43



- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.- Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.<sup>19</sup>

## 2.6.1.4.5 Poder Negociador De Los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Una vez que se ha dado este análisis, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 45

<sup>20</sup> PORTER, Michael, 1982<sup>1</sup>, "*Estrategia Competitiva*", Continental, México, página 47



## 2.6.1.5 Formulación de Estrategias Genéricas de Michael Porter.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

En algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

### 2.6.1.5.1 Estrategia de liderazgo en costos.

El liderazgo en costos, es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las



solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

## **2.6.1.5.2 Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de



copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

### **2.6.1.5.3 Estrategia de enfoque**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>

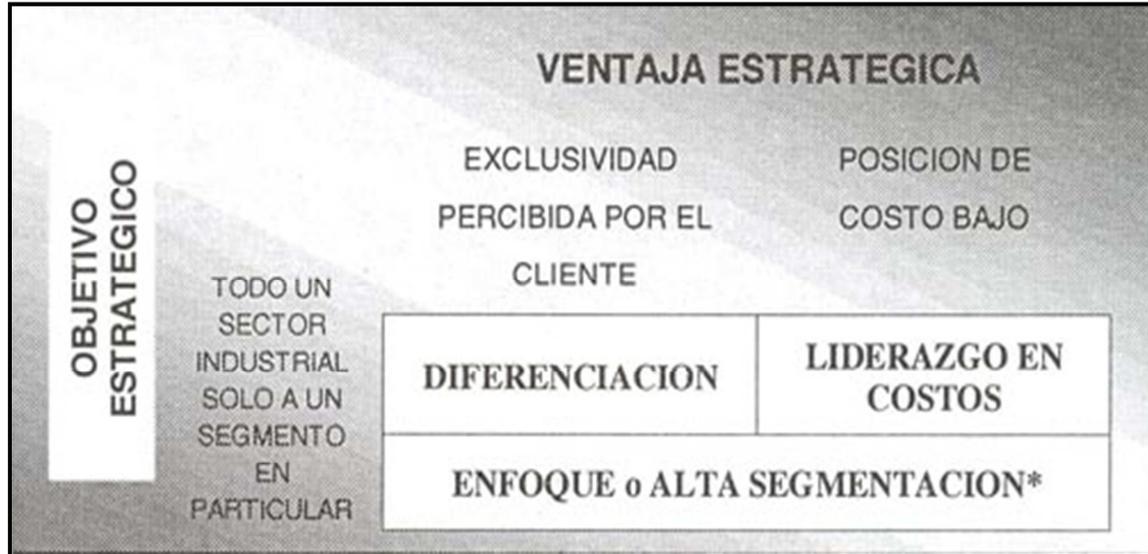


Figura 5. Estrategias Genéricas De Michael Porter

## 2.6.1.6 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Es una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

## Ejemplo: Factores Claves del Éxito

Tabla 2. Factores Claves Del Éxito

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra		Competidor 1		Competidor 2		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.  
 (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>



## 2.6.1.7 Cadena De Valor Para Servicios

La cadena de valor, es una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización.

Esta cadena de valor se divide en:

**2.6.1.7.1 Eslabones Primarios.-** se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos un rol respecto al servicio que prestan.

### Controlables:

- Marketing y ventas.- Tareas de impulsión como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc.
- Personal de Contacto.- Es el personal que interviene directamente en la prestación, interactuando con el cliente es uno de los elementos más importantes a considerar en pos del servicio de calidad que se brinda.
- Soporte Físico y Habilidades.- Son todos aquellos elementos que en menor o mayor medida toman parte de la prestación.
- Prestación.- Bien podríamos confundir este eslabón con el resultado mismo de nuestra cadena de valor pero como prestación debemos entender al concepto mismo del servicio, a lo que resuelve.

### No controlables.-

Clientes.- Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que presta.

**2.6.1.7.2 Eslabones de apoyo.-** Los eslabones de apoyo ayudan a contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Dirección general y de recursos humanos.- Se encarga de sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión compartida y comprometida.

Organización interna y tecnología.- Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio.

Infraestructura y Ambiente.- Es el espacio físico en el cual tiene lugar la prestación del servicio, donde se encuentran la organización y el cliente.

Abastecimiento.- Donde se da la adquisición de materiales, insumos necesarios para la prestación del servicio.

Margen de Servicio.- Es el emergente y la razón de todos los eslabones, es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos.<sup>23</sup>

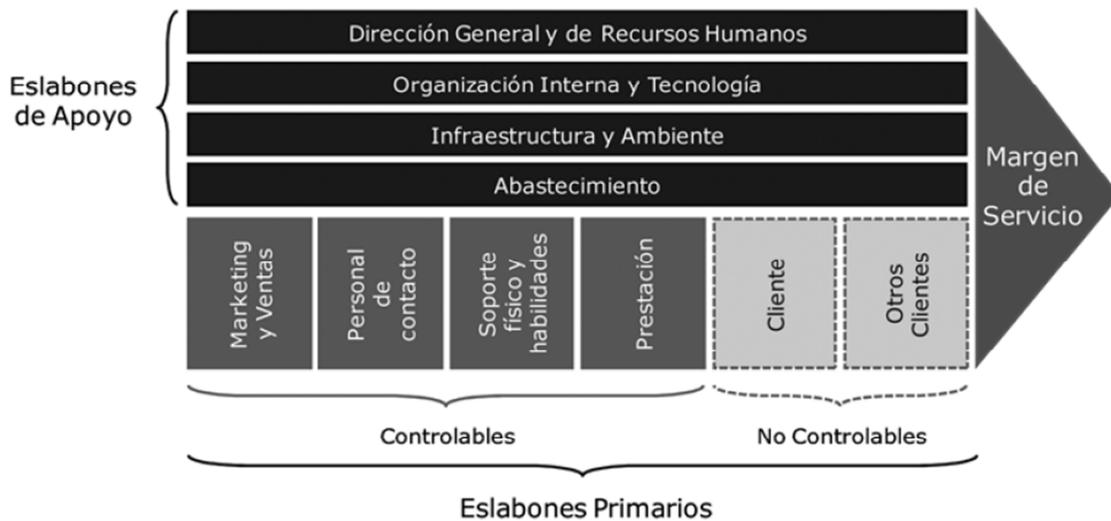


Figura 6. Cadena de Valor Para Servicios.

<sup>23</sup> ALONSO; Gustavo, "Marketing Para Servicios: Reinterpretando La Cadena De Valor", libro digital, PDF, pag.90



## 2.6.2 ETAPA 2. ETAPA FILOSÓFICA

Aquí tenemos:

- ✓ Establecimiento de la Misión Empresarial de la organización.
- ✓ Establecimiento de la Visión a Futuro de la organización.
- ✓ Establecimiento de los Valores Organizacionales.

Para ello definiremos cada uno de los elementos de dicha etapa.

### 2.6.2.1 La Misión Empresarial.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar, es decir, es una breve declaración de lo que la empresa hace, donde lo hace y para quiénes lo hace.

#### 2.6.2.1.1 Tipos de misión

**Misiones muy amplias:** Este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tienen muy claro la visión de la organización.

**Misiones muy estrechas:** El limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

#### 2.6.2.1.2 La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:



- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

### 2.6.2.1.3 Como identificar la misión de su empresa

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

**Campo de actividad.-** Especificando los negocios en los cuales se centrará la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

**Capacidades.-** Que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)



## 2.6.2.1.4 Características que nos ayuda a crear la Misión de la empresa.

- ✓ Debe ser realista, estimulante.
- ✓ Debe estar orientada a su mercado (para quienes produce).
- ✓ Debe definir la esencia, el propósito fundamental del negocio.
- ✓ Debe estar descrita en términos de productos y servicios que se prestan o se fabrican.

## 2.6.2.1.5 Características de la Misión Empresarial.

- Se requiere una dimensión en el tiempo.
- Tiene que ser realista y positiva.
- Tiene que ser motivante e inspiradora, debe comunicar entusiasmo.
- Tiene que ser integradora, es decir integrar intereses y valores comunes.
- Debe ser difundida interna y externamente dentro de la empresa y hacia afuera.
- Debe estar en función de nuevos productos, servicios, debe estar en función de Innovación y Desarrollo.

## 2.6.2.2 La Visión de la Empresa.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión también es una declaración que direcciona la empresa u organización al futuro deseado. Es un enlace presente y el futuro de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.



Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

## **2.6.2.2.1 Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

## **2.6.2.2.2 Ventajas que tiene el Establecer una Visión**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

## **El propósito estratégico como parte de la visión**



Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- ✓ Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- ✓ Tener una visión estable, sin modificaciones.
- ✓ Todos hacia una misma visión: Cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

### **2.6.2.2.3 Como se realiza la visión de una empresa.**

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella? <sup>25</sup>

### **2.6.2.3 Los Valores Corporativos**

#### **2.6.2.3.1 Concepto de Valores Corporativos**

---

<sup>25</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)



Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o sus variables competitivas.

A los valores corporativos se los conoce como valores no negociables, es decir no tienen precio, son un conjunto de principios, reglas, creencias que se constituyen en la filosofía de la empresa u organización.

Toda Institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores insituacionales.

En Resumen:

Lo que se busca es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, siempre y cuando esto se dé mediante un liderazgo efectivo, “LOS VALORES SE VUELVEN CONTAGIOSOS”

Cabe recalcar que los valores hay que implementarlos y para implementarlos hay que dotar de infraestructura necesaria para apoyarlos.

## **2.6.2.3.2 ¿Cómo se determinan los valores corporativos?**

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

a) El deseo o la voluntad.- Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.



b) La estrategia.- Cuál es la orientación de su negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

c) El Compromiso.- Las cosas que se decide con la voluntad o con la reflexión. ¿Cómo se desarrollan en la realidad?

No basta con disponer, entonces, de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se constituyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de enunciados, lo poco frecuente es ver si se cumplen.

### **2.6.2.3.3 Tipos de Valores Corporativos.**

Existen varios tipos de valores corporativos:

a) De la Empresa.- Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución, ejemplos de valores encontramos a: la solidez, la transparencia, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno.

b) De sus empleados.- Otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad, la responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes.

c) Del Producto o el Servicio.- Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo. Por ejemplo: conceptos tales como: La marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio post-venta, etc., son algunos entre muchos.



“Cada empresa debe tener sus propios valores corporativos y volverlos cultura, costumbre y realidad para que el mercado los reconozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa, de sus productos o de sus empleados. Estos formarán parte de su mezcla única de valor.”<sup>26</sup>

## 2.6.3 ETAPA 3. ETAPA OPERATIVA.

En la etapa operativa, se desarrollará lo referente a estrategias y objetivos de la empresa, esto después de conocer información de la misma, y estudiar sus actividades, lo que nos llevará a marcar metas, y perfiles competitivos, además de factores clave de éxito. Tenemos entonces:

- Objetivos estratégicos
- Cuadro de metas
- Indicadores de gestión

### 2.6.3.1 Objetivos estratégicos.

Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada.

Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

<sup>26</sup> <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>



## 2.6.3.1.1 Importancia de los Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.

## 2.6.3.1.2 Características de los Objetivos

Los objetivos deben ser:

Medibles.- Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”.

Claros.- Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.



Alcanzables.- Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes.- Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas.- Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes.- Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.<sup>27</sup>

## **2.6.3.2 Metas Organizacionales**

### **2.6.3.2.1 Definición de meta**

Las metas constituyen un logro que se espera se cumpla con el empleo y la utilización de factores como económicos, de recursos humanos, investigativos, etc.

### **2.6.3.2.2 Clasificación de las Metas**

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

---

<sup>27</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>



Metas Oficiales o Misiones.- Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.

Metas Operativas.- Que son afirmaciones mas especificas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Metas especificas individuales.- Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas) <sup>28</sup>

### **2.6.3.2.3 Elementos que conforman una meta:**

a) Una visión de futuro.- Cuando se fija una meta, en realidad se está proyectando hacia el futuro el haber logrado la meta que se ha fijado.

b) El factor tiempo.- Este segundo elemento es un factor muy importante, ya que el tiempo es la medida de todas las cosas, y por lo tanto, es el patrón principal que nos ayudará a medir nuestro éxito en el logro de nuestros objetivos.

c) Los recursos que se tienen o se invertirán.- Este tercer elemento se le asocia a los procesos de planificación de la meta, y generalmente se refiere a la tenencia u obtención de personal humano, de recursos financieros, de la obtención de los materiales para la construcción, ampliación o reparación del local comercial, y de la tecnología, es decir los elementos que se aplicarán para obtener los resultados. <sup>29</sup>

<sup>28</sup> <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>

<sup>29</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/trabajando-metas-1>



### 2.6.3.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables.<sup>30</sup>

**Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.**

---

<sup>30</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)



## 2.6.3.3.1 Criterios para establecer Indicadores de Gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- ✓ Relevante.- Que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Claramente Definido.- Que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- ✓ Fácil de Comprender y Usar, Comparable.- Se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- ✓ Verificable y Costo-Efectivo.- Que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.<sup>31</sup>

## 2.6.3.3.2 Tipos De Indicadores De Gestión

Se puede encontrar muchos tipos de indicadores que son de ayuda para llevar a cabo una gestión correcta y una medición eficaz de resultados, entre ellos tenemos: indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia, todos ellos sirven de gran ayuda al momento de control de resultados.

Ejemplo: Indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

---

<sup>31</sup> [http://web.jet.es/amosarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm)

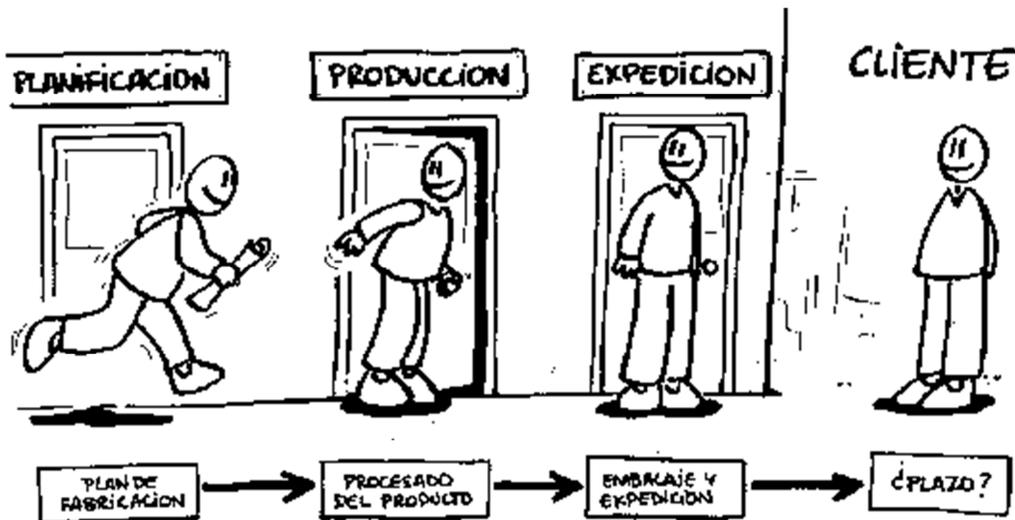


Figura 7. Cadena de valor de la empresa

Indicadores de Cumplimiento.- Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..*

Indicadores de Evaluación.- Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: Evaluación del proceso de Gestión de pedidos.*

Indicadores de Eficiencia.- Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

Indicadores de Eficacia.- Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o

trabajos. *Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*<sup>32</sup>

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero en la realidad son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos <sup>33</sup>



Figura 8. La planificación estratégica como herramienta de gestión

## 2.6.4 GESTIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA.

Una parte importante que se debe recalcar en el proceso de servicios dados a la comunidad por parte de la operadora de turismo es la CALIDAD.

**2.6.4.1 Concepto de calidad.-** El concepto moderno de calidad se define como “la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un

<sup>32</sup> [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)

<sup>33</sup> [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)

precio igual o menor del que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”.

De este concepto se pueden deducir:

- Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- Los turistas basan su criterio en las expectativas.

Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.<sup>34</sup>

Asimismo, en función del grado de satisfacción que pueden aportar los atributos de un producto/servicio, la calidad tiene 2 dimensiones:

- Calidad Obligatoria: Se refiere a aquellos aspectos que son esperados por el cliente. Si no se cumplen se generan clientes insatisfechos.



Figura 9. Servicio al cliente

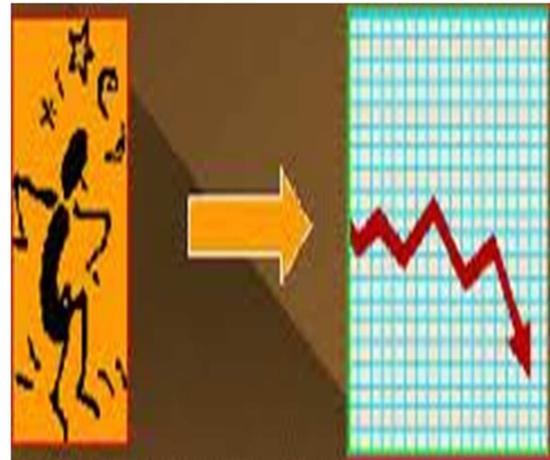


Figura 10. Clientes Insatisfechos genera Pérdidas

<sup>34</sup> [http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

- Calidad Atractiva.- Se refiere a los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden. Si no se cumplen no defraudo.<sup>35</sup>



Figura 11. Cliente Satisfecho



Figura 12. Cliente Satisfecho 1

Esto desde el punto de vista general; pero se ha visto la necesidad de crear un **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA**. A través de este sistema, se busca crear una cultura de la calidad en el sector turístico a través de la implantación de sistemas de la calidad apropiados a sus necesidades.

Para su implantación se requiere la participación del sector público, como motor y facilitador en la implantación, y del sector privado, como destinatario y beneficiario que fomentará el mantenimiento y mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad turística.<sup>36</sup>

Esta aplicación requiere que se dé a conocer algunos conceptos importantes como son:

- **CALIDAD DEL TURISMO.-** La Organización Mundial del Turismo OMT ha definido a la Calidad en Turismo como “el resultado de un proceso que

<sup>35</sup> [http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

<sup>36</sup> LEVI CORAL; MICHEL; *“Programa Nacional de Competitividad turística en el Ecuador”*; libro digital, PDF, pág. 8



implica la satisfacción de todas las necesidades legítimas respecto al servicio y al producto, exigencias y expectativas del consumidor a un precio aceptable, en conformidad con los determinantes implícitos de calidad como seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de la actividad turística en cuestión con su entorno humano y natural”

- **GESTION DE LA CALIDAD.-** Es el aspecto de la función general de la gestión de un establecimiento que determina y aplica la política de la calidad y alcanza los objetivos previstos.
- **SISTEMAS DE LA CALIDAD.-** Se establece que es el conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de un establecimiento.
- **CERTIFICACIÓN.-** Mediante la certificación de sistemas de la calidad, el Organismo de Certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa con algún modelo de sistema de la calidad.

La certificación de un sistema de la calidad puede presentar las siguientes ventajas:

- ✓ Diferenciación de la competencia.
- ✓ Acceder a clientes que exigen un sistema de la calidad certificado.
- ✓ Mejorar la valoración (evaluación) como proveedor.
- ✓ Reducir las auditorías realizadas por los clientes.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> LEVI CORAL; MICHEL; *“Programa Nacional de Competitividad turística en el Ecuador”*, libro digital, PDF, pág. 9



## 2.6.4.2 Objetivos Del Sistema De Gestión De La Calidad Turística.

Los objetivos del componente sistema de gestión de la calidad turística que incorpora la certificación voluntaria con base en esquemas de cooperación público-privado son:

- Promover la cultura de la Calidad a través de la capacitación del sector.
- Implantar un Sistema de la Calidad, sobre la base de un acuerdo sectorial.
- Implantar un Sistema de certificación para el turismo sostenible, sobre la base de un acuerdo sectorial.
- Promocionar los Sistemas de la Calidad en el sector.
- Crear incentivos para fomentar la certificación en el sector.

El Ministerio de Turismo ha considerado establecer dos clases de sistemas de Gestión de la calidad:

- Tendientes a la certificación voluntaria.
- Tendientes a la gestión de la calidad total.

## 2.6.4.3 Sistemas de la Calidad Tendientes a la Certificación Voluntaria

En esta área el Ministerio de Turismo ha considerado como referentes en el campo de la certificación voluntaria para el sector turístico a las siguientes normas:

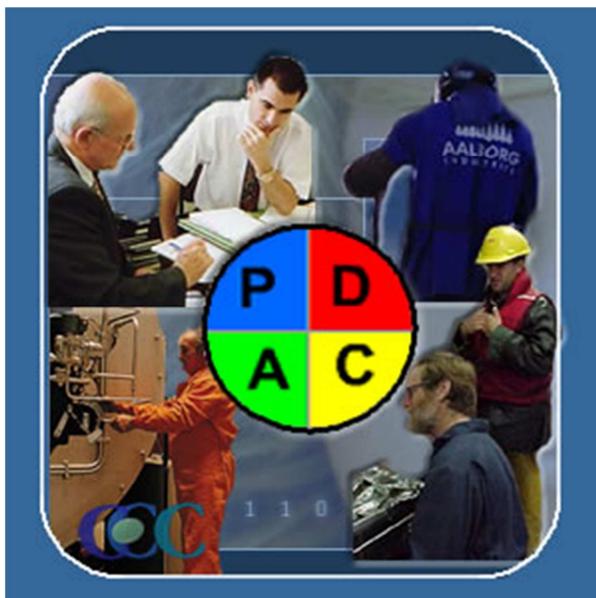
### 2.6.4.3.1 Normas ISO 9000 (9001:2008):

La Organización Internacional de Normalización, ISO, es una federación de organismos nacionales de normalización, llamados organismos miembros que se organizan a través de comités técnicos que trabajan en la preparación de normas internacionales.

La norma ISO 9001:2008, sigue un modelo basado en procesos, y en el Ciclo PDCA, en el cual las entradas están determinadas por los requisitos de los

clientes y las salidas del proceso por la satisfacción del cliente con el producto o servicio resultante.<sup>38</sup>

## CICLO DE DEMING:



**P:** PLANEAR

**D:** HACER

**C:** CONTROLAR

**A:** ACTUAR

Figura 13. Ciclo Administrativo de Deming

El Producto o Servicio es el vehículo, de manera que la organización debe adecuarse para llenar sus expectativas y lograr confianza de que el servicio que damos se va a repetir siempre y cada vez mejor; diríamos que el cliente necesita:

- Un buen producto,
- Un buen servicio,
- Que no sea por casualidad,
- Y que cada vez sea mejor.

### 2.6.4.3.1.1 Acciones para Implantación

La Norma ISO 9001:2008 es un sistema general de gestión de la calidad para todos los sectores económicos, que puede ser implantado en cualquier empresa

<sup>38</sup> LEVI CORAL; MICHEL; "Programa Nacional de Competitividad turística en el Ecuador"; libro digital, PDF, pág. 11



turística que lo requiera, a través de una entidad certificadora acreditada para otorgar este sello de calidad.

El financiamiento para la implantación deberá ser aportado por cada establecimiento turístico interesado en certificarse, de acuerdo a las condiciones establecidas por la entidad certificadora.<sup>39</sup>

Podemos definir dos clases de calidad diferente:

- ✓ Calidad para el visitante.- La finalidad última de la calidad es la satisfacción del cliente. Asimismo diferenciamos dos tipos:
  - Calidad técnica.- La gestión cultural debe incorporar en sus proceso las técnicas necesarias para que el usuario comprenda y experimente las características significativas del lugar turístico (interpretación, guías), satisfaciendo de mejor manera su necesidad.
  - Calidad de Servicios.- Relacionado con condiciones de seguridad, confort, accesibilidad, etc. En resumen, las prestaciones de calidad de cualquier servicio turístico. La implementación de la calidad en el turismo, garantiza una correcta gestión de los recursos.
- ✓ Calidad para el bien/servicio.- La implementación de la calidad técnica y de servicio conlleva a la creación de una oferta competitiva que garantiza un óptimo consumo.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> LEVI CORAL; Michel, *"Programa Nacional de Competitividad turística en el Ecuador"*; libro digital, PDF pág.11

<sup>40</sup> CASTRO LEON; Juan Francisco; *"La calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural"*, libro digital, PDF, pág.146



Figura 14. Logo Norma ISO 9001-2008

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciado por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) Sus necesidades cambiantes,
- c) Sus objetivos particulares,
- d) Los productos que proporciona,
- e) Los procesos que emplea,
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.





Figura 15. Mejora Continua Del Sistema De Gestión De Calidad

## 2.6.4.3.2 NORMAS Q DE LA CALIDAD TURISTICA

El Plan de Calidad Turística Española supone el desarrollo de un sistema de gestión y mejora de la calidad con características comunes para todos los subsectores turísticos. Concretamente, el plan contempla sistemas de calidad para los siguientes subsectores: hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viaje, operadoras de turismo.<sup>42</sup>

### 2.6.4.3.2.1 Beneficios del Sistema de Calidad para el Cliente

- Garantía de calidad de los servicios ofrecidos.
- Participación del cliente en la mejora continua (tratamiento de quejas, reclamaciones, sugerencias y sistemas de encuestas).
- Mayor confianza en la profesionalidad del personal implicado en los servicios de turismo.
- Adecuación de los servicios a las expectativas y necesidades del usuario.
- Aporta mayor confianza al usuario en la elección del servicio que presta la empresa al ser ésta certificada.

### 2.6.4.3.2.2 Ventajas del sistema para las empresas.

- Mejora de la gestión empresarial, que se refleja en la excelencia del producto y por tanto consigue ser una estrategia de diferenciación ante la competencia.
- Aumento de la formación del personal, lo que supone un refuerzo de la motivación de éste y contribuye a su integración.

---

<sup>42</sup> LEVI CORAL; Michel; *Programa Nacional de competitividad turística en el Ecuador*”; libro digital, PDF, pág.11

- Disposición de una herramienta de gestión específica para el sector turístico, adaptada de forma continua.
- Mayor satisfacción del cliente, debido a que el Sistema de Calidad permite conocer las expectativas de éste.
- Inmersión en un proceso de mejora continua del establecimiento.
- Reconocimiento por parte del sector turístico, operadores y clientes.
- Utilización de la “Q” como instrumento de promoción y comercialización.<sup>43</sup>

#### 2.6.4.4 Gestión de la Calidad al Interior del Ministerio de Turismo.



Figura 16. Gestión De La Calidad Del Sector Turístico En El Ecuador

Dentro del plan de mejora de la calidad en establecimientos turísticos es indispensable que el Ministerio de Turismo sea no sólo el facilitador sino también forme parte de este esfuerzo.

Además, como incentivo para las empresas turísticas, para los funcionarios y con el ánimo de mejorar la gestión pública e imagen del ministerio, se propone que se

<sup>43</sup> <http://www.motril.es/index.php?id=802>

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



inicie un proceso tendiente a lograr la certificación ISO 9001:2008 dentro del Ministerio de Turismo.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> LEVI CORAL; Michel; *"Programa Nacional de competitividad turística en el Ecuador"*; libro digital, PDF, pág.18.



## **CAPITULO 3 DIAGNOSTICO Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **3.1 ESTUDIO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.**

Antes de llevar a cabo un estudio de la situación actual de LINETOURS S.A.; es necesario conocer cada una de las actividades que realizan en la empresa, al momento de brindar el servicio entre otras actividades importantes.

#### **3.1.1 Ventas.**

Dentro de esta actividad se empieza por recibir al cliente, demostrando una buena atención, de tal forma que se genere un ambiente de confianza; posteriormente, el mismo nos da a conocer sus necesidades; es ahí donde se involucra la empresa dando a conocer de mejor manera las opciones que puedan satisfacer, de tal forma que el cliente quede totalmente satisfecho con el servicio prestado.

Después, el servicio es transcrito a una hoja de ruta, la misma que detalla la hora de salida al destino turístico, el itinerario a seguir donde consta las diferentes actividades a llevarse a cabo en el viaje, el costo, el vehículo según la capacidad de personas requerida y el nombre del conductor.

Por último se procede a brindar el servicio.

#### **3.1.2 Administración.**

En el área administrativa, se pueden distinguir operaciones tales como: control y verificación de hojas de ruta; cobros del servicio, pagos a conductores, personal administrativo y guías turísticos en caso de requerirlos; además realizar convenios con hoteles, agencias de viajes, participación en los programas que proporciona la Cámara de Turismo, control de calidad del servicio, permisos de salida, presentación de informes a accionistas.



### 3.1.3 Contabilidad.

En esta área, se realiza Declaración de Impuestos, registro en Libros Diarios, Creación de Balances, en sí, control de las cuentas involucradas.

### 3.1.4 Recursos humanos y aprobación de Unidades.

Aquí se realiza la selección de los conductores que cumplan con todos los requisitos establecidos por la empresa así como por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; además se procede a la evaluación de la unidad correspondiente para el viaje tanto la capacidad como el estado del vehículo.

## 3.2 ANALISIS EMPRESARIAL MEDIANTE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTION

### 3.2.1 Análisis FODA.

Entonces tenemos:

#### Fortalezas

- Tiene una ventaja competitiva, con respecto a precios.
- Existe liderazgo gerencial en la operadora.
- Tiene una utilidad económica creciente se mantienen en ese crecimiento.
- Tiene un área de parqueo amplia donde expone sus vehículos.
- La puntualidad es tomada en serio al momento de prestar el servicio.
- Confianza demostrada a cada uno de los clientes.
- Trato personalizado a los clientes.
- Servicios innovadores para el consumidor.



## Oportunidades

- El mercado del turismo se encuentra en constante crecimiento.
- Alianzas con empresas nacionales de transporte.
- Sucursales nuevas dentro del país.
- Capacitación por parte de la cámara de turismo a las empresas relacionadas de tal forma que les sirva estas estrategias para incrementar mercado.
- Incremento del parque automotor; porque se puede elegir entre los nuevos vehículos para el proceso de innovación.
- Apoyo gubernamental al turismo y más a las pequeñas y medianas empresas, tanto de transporte como aquellas relacionadas con esta cuestión.

## Debilidades

- Falta de estructura organizativa dentro de la empresa.
- La infraestructura de la empresa no es amplia ni factible para la misma.
- Falta de unidades vehiculares para atender a la gran demanda creciente.
- Falta de un buen departamento de marketing que pueda impulsar de mejor manera a la empresa.
- Falta de capacitación a los conductores sobre todo en el área de inglés para poderse comunicar con los turistas extranjeros.
- Falta de reacción ante las promociones de la competencia.

## Amenazas

- Competencia Existente e Incremento de la misma.



- Incremento en el precio de peajes que conlleve a un incremento en los precios del servicio.
- Incremento en los precios de estadías en los diferentes puntos de visita, puede cambiar la decisión de viajar de los pasajeros.
- En caso de huelgas o paros en esa área podría molestar a los turistas a la hora de paseos y esto puede hacer perder clientes.
- Desastres naturales en la zona de visita.

Luego de conocer cada uno de los ítems y después de haberlos desarrollado, se procede a realizar el FODA CRUZADO donde se extraerá las estrategias a utilizarse con el fin de mantener a la empresa preparada contra cualquier situación que requiera el uso de estas estrategias.

Es por ello que se ha tomado las características más relevantes encontradas en cada ítem que conforma el análisis FODA, tenemos:



## 3.2.2 FODA Cruzado.

<p><b>FODA CRUZADO</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una utilidad económica creciente, se mantienen en ese crecimiento</li> <li>• Tiene una ventaja competitiva, con respecto a precios.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de unidades vehiculares para atender a la gran demanda creciente de turistas.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del parque automotor; porque se puede elegir entre los nuevos vehículos para el proceso de innovación.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO:</b></p> <p>Adquirir vehículos nuevos y más sofisticados para lograr una mayor comodidad de nuestros clientes aprovechando la utilidad creciente de la empresa.</p>	<p><b>Estrategia DO:</b></p> <p>Aprovechar las nuevas marcas de vehículos que están ingresando al mercado con facilidades de financiamiento.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia existente: posee un mayor número de vehículos</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA:</b></p> <p>Contrarrestar la competencia existente manteniendo los precios bajos con relación a los de la competencia pero brindando un servicio de calidad.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b></p> <p><u>Plan de Contingencia:</u> alquilar vehículos para la prestación del servicio; los vehículos serían de una empresa conocida y aliada.</p>



**ESTRATEGIA FO:** Se ha logrado esta estrategia a través de la combinación de una fortaleza como es el Uso de la Utilidad de la empresa y una oportunidad como es el aumento del parque Automotor lo que ha conllevado a tener una amplia selección de Vehículos modernos; esto nos ha llevado a obtener la siguiente estrategia:

**“Adquirir vehículos nuevos y más sofisticados para lograr una mayor comodidad de nuestros clientes aprovechando la utilidad creciente de la empresa”**

**ESTRATEGIA DO:** La combinación de una debilidad como es falta de unidades vehiculares para atender a la gran demanda creciente de turistas con una oportunidad como es Incremento del parque automotor logramos obtener la siguiente estrategia:

**“Aprovechar las nuevas marcas de vehículos que están ingresando al mercado con facilidades de financiamiento”.**

**ESTRATEGIA FO:** La combinación de una fortaleza como es la Ventaja Competitiva, con respecto a precios; con una amenaza como es la competencia existente dan lugar a la estrategia:

**“Contrarrestar la competencia existente manteniendo los precios bajos con relación a los de la competencia pero brindando un servicio de calidad”**

**ESTRATEGIA DA:** Esta estrategia es la menos ansiada ya que combina dos situaciones “indeseables” en lo que se refiere al ambiente empresarial; tenemos la combinación de la debilidad como es la falta de unidades vehiculares con la amenaza como es la Competencia Existente y crea el siguiente Plan de Contingencia:

**Plan de Contingencia: “Alquilar vehículos para la prestación del servicio; los vehículos serían de una empresa conocida y aliada”**



## 3.2.3 Matriz del Grupo de la Consultoría de Boston

alto

**Producto interrogante:**  
Transfer in; Transfer Out.



**Productos estrellas:**  
Giras vacacionales dentro y fuera del país



**Crecimiento del mercado**

**Productos Perros o huesos:**  
Promociones por temporada de fútbol.



**Productos Vacas Lecheras:**  
Viajes Cuenca-Guayaquil, city tours



bajo

baja

**Participación en el mercado**

alta



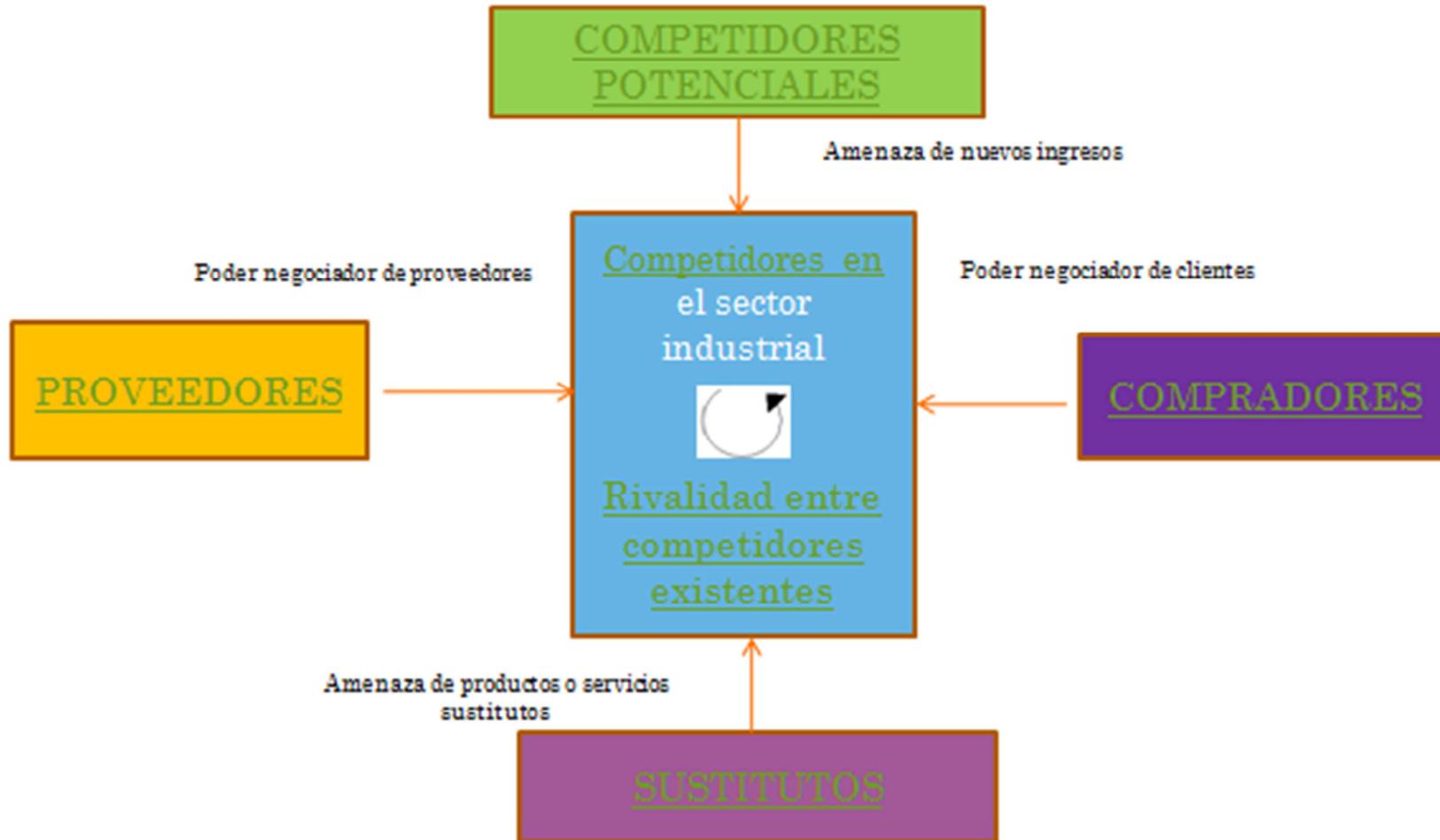
- **Productos Interrogantes:** Tanto los TRANSFER IN como los TRANSFER OUT, son servicios que tienen una baja participación en el mercado pero se encuentra en crecimiento esto gracias al Incremento del Turismo en la Ciudad de Cuenca por lo que la empresa puede optar por incrementar convenios con hoteles de la localidad; principalmente con aquellos que no dispongan de este tipo de vehículos para realizar este servicio.
- **Productos Estrellas.-** Las giras vacacionales son los productos estrellas de la empresa; debido a que actualmente para realizar una gira se necesita de una serie de requisitos y trámites, la empresa para apoderarse de este mercado ha optado por encargarse de los mismos, ahorrando tiempo y molestias a sus clientes, sin olvidar que además tiene gran acogida por sus bajos costos y excelentes servicios.

**Productos Perros.-** Uno de las promociones que creó la empresa es el transporte dentro del país principalmente sirviendo al mercado Cuencano en el traslado de “Hinchas del Deportivo Cuenca” en la temporada de fútbol. Estas promociones tienen una baja participación en el mercado y además tienen un bajo crecimiento; esto se debe principalmente a que el Consejo Provincial, en estas temporadas, dota de buses gratis para asistir a dichos eventos; por lo que la empresa debería optar por lanzar una campaña de las ventajas que implica viajar en los vehículos de LINETOURS.

- **Productos Vacas lecheras.-** Dentro de estos productos tenemos: los Viajes Guayaquil-Cuenca-Guayaquil y Los City Tours, ya que estos tienen una alta participación en el mercado y son los que brindan más liquidez a la empresa; por lo que la misma debe estar en constante innovación de su servicio para mantener este mercado.



## 3.2.4 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter





- **Rivalidad entre competidores existentes.-**

En el mercado de turismo existe esta fuerza competitiva, ya que en dicho mercado, hay muchas empresas que prestan el mismo servicio; además están introduciendo nuevos servicios; tal es el caso de la empresa VANSERVICE que implementó un sistema innovador de City Tour en buses de dos pisos y otro vehículo con apariencia de un tren, lo que hace que competir se vuelva más difícil y además muy costoso.

- **Amenaza de nuevos ingresos.-**

Se puede analizar que existe amenaza de nuevos ingresos, esto debido a que el mercado del turismo está en constante crecimiento por lo que lo convierte en un mercado “apetecible”; razón por la cual las empresas están creando barreras de entrada; entre ellas tenemos la diferenciación que es la más utilizada por las empresas de este sector logrando así lealtad por parte de sus clientes; además está otra barrera que es la del requisito de capital; puesto que se necesita una amplia inversión para la adquisición de activos; especialmente de vehículos.

- **Amenaza de productos sustitutos.-**

En lo que se refiere a productos sustitutos, podemos encontrar el servicio de buses de transporte interprovincial que son el sustituto principal de nuestro producto; sin embargo, esta fuerza no tiene mucha influencia ya que el consumidor percibe que el servicio que recibe por parte de la operadora es mejor que el que le daría cualquier bus interprovincial y está dispuesto a pagar por el mismo.



- **Poder negociador de los compradores.-**

Podemos analizar que esta fuerza competitiva se hace presente principalmente en la época de vacaciones; ya que se dan las conocidas “giras vacacionales” además de los feriados; épocas en que se presenta una gran afluencia de turistas, de tal forma que los clientes aprovecharán la amplia gama de proveedores, haciendo que los precios bajen y estén a disposición de los clientes.

- **Poder negociador de los proveedores.-**

Esta fuerza puede presentarse; puesto que las agencias de viajes que en ciertas ocasiones proveen de contratos a nuestra empresa, están optando por una integración hacia adelante; es decir; están adquiriendo vehículos propios para prestarse a sí mismo el servicio y de esta manera disminuir costos.

### **3.2.5 Estrategias Genéricas**

Luego de realizar un análisis sobre la mejor estrategia que pudiere adoptar la empresa, nos hemos decido por la de DIFERENCIACIÓN; ya que consideramos que una empresa cuando se diferencia alcanza la lealtad de sus clientes y obviamente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores; para ello desarrollaremos una precepción de calidad, y sobre todo exclusividad; esto lo alcanzaremos brindando un servicio con valor agregado; persuadiremos a nuestros clientes que somos su mejor opción al momento de brindar el servicio de transporte; esto luego de adiestrarnos en lo que se refiere a habilidad en comercialización y también el instinto creativo; cabe recalcar que la empresa goza de innovación tecnológica constante lo que la hará exclusiva.



## 3.2.6 Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	LINETOURS S.A.			VANSERVICE S.A.		COTRATUDOSSA	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.30	4	1.20	3	0.90	2	0.60
SERVICIO CON VALOR AGREGADO	0.40	3	1.20	3	1,20	2	0,80
ALIANZAS CON EMPRESAS TURÍSTICAS DE CUALQUIER ÍNDOLE	0.10	2	0.20	4	0.40	12	0.30
VARIEDAD DE SERVICIOS	0.10	3	0.3	3	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3,00</b>		<b>3,20</b>		<b>2,30</b>

Nota:

**CALIFICACIONES:**

- 4: FORTALEZA IMPORTANTE
- 3. FORTALEZA MENOR
- 2. DEBILIDAD MENOR
- 1. DEBILIDAD IMPORTANTE

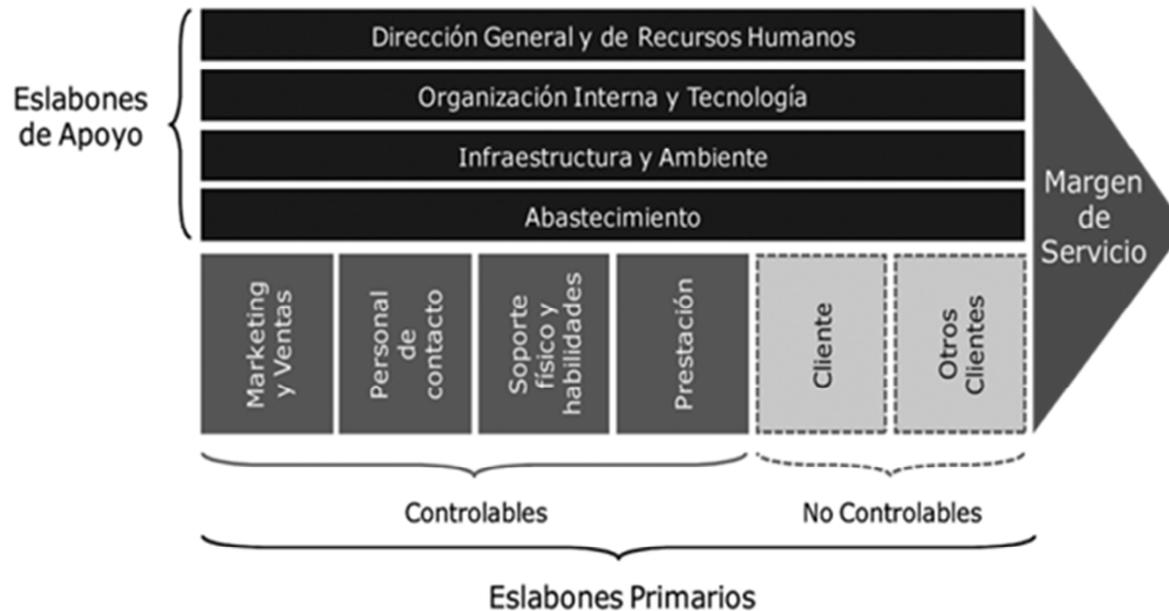


# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## 3.2.6.1 Resultados

Luego de analizar los resultados, hemos llegado a la conclusión de que la empresa debe poner más énfasis en lo que se refiere a estructura organizativa, ya que esta es el pilar fundamental de toda organización; además se debe estudiar la posibilidad de crear nuevas alianzas con empresas relacionadas con el turismo y sobre todo con aquellas que estén mejor posicionadas en el mercado; se recomienda a la empresa mantener la misma competitividad de precios con el mismo servicio eficiente que ha mantenido hasta el momento.

## 3.2.7 Cadena de valor para servicios





## 3.2.7.1 Eslabones de apoyo

- **Dirección general y de Recursos Humanos.-**

Es en este eslabón se genera objetivos para mejorar a la empresa y principalmente incrementar su participación en el mercado, además de que genera una cultura de “servicio al cliente”; por su parte recursos humanos se encarga del reclutamiento y selección de personal.

- **Organización Interna y tecnología.-**

Involucra la departamentalización de la empresa; por lo que podemos citar que existe los departamentos de:

- Administración
- Contabilidad
- Recursos Humanos y Aprobación de Unidad
- Ventas

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA





Este organigrama esta sugerido en base al contenido de esta tesis, para dar cumplimiento al Plan Estratégico.

En lo que se refiere a tecnología se cita la posibilidad de la creación de nuevos servicios por parte de la empresa, sin olvidar su empeño por lograr una constante innovación para una mejor prestación del servicio.

- **Infraestructura y Ambiente.-**

Podemos decir que la empresa posee una infraestructura adecuada; si bien es cierto la infraestructura de las oficinas no es amplia; esto es debido a que el terreno fue adquirido recientemente, pero cuenta con un amplio parqueadero que es lo fundamental ya que puede mostrarse con gran apreciación los vehículos que la empresa posee.

- **Abastecimiento.-**

Aquí tenemos la adquisición de suministros, servicios de capacitación, espacios publicitarios, guías turísticos, jefes de ruta, reservaciones en hoteles, vehículos, etc.; en sí todo lo necesario e indispensable para la prestación del servicio.

### **3.2.7.2 Eslabones primarios**

#### **3.2.7.2.1 Eslabones primarios controlables**

- **Marketing y Ventas.-**

Se encarga de la impulsión, así como de la publicidad y las promociones de los servicios que presta la empresa; además actualmente realiza los estudios de mercado correspondientes para introducir nuevos servicios y la posibilidad de crear sucursales de la empresa.



- **Personal de contacto.-**

Podemos encontrar a la secretaria y al gerente quienes son el personal que interviene directamente en la prestación del servicio interactuando con el cliente; son ellos los que se encargan de ayudar al mismo a encontrar la mejor opción de servicio según sean sus necesidades.

- **Soporte físico y habilidades.-**

En este eslabón podemos encontrar: los vehículos, hojas de ruta, conductores, reservaciones, permisos de salida, guías turísticos; coffee-breaks, entre otros.

- **Prestación.-**

Se refiere en sí al servicio; la empresa está consciente de que debe prestar el servicio pero con un valor agregado, de tal forma que se genere lealtad por parte de los clientes; ya que la empresa entiende que un servicio dado que no sea el conveniente, da lugar a que el cliente opte por la competencia.

### 3.2.7.2.2 Eslabones primarios no controlables

- **Clientes y otros clientes.-**

Los clientes hacen referencia a nuestros consumidores habituales, aquellos que se encuentran dentro de nuestro segmento, es el caso de nuestros clientes que viajan a Guayaquil, aquellos que realizan giras vacacionales, etc. Por otra parte se encuentran los “otros clientes” que son aquellos no



habituales como es el caso de empresas de la competencia y otras instituciones que en algunas ocasiones requieren de nuestros servicios.

### **3.2.7.3 Margen del servicio.**

El margen de servicio que aplica la empresa es intuitivo; es decir al momento de generar el servicio se le da un valor aproximado que incluye el costo y la utilidad; cabe recalcar que de este valor; se descuenta un 5% de comisión para la empresa; esto con el fin de mantener CAJA CHICA para cualquier gasto que se presente y que se requiera el uso de la misma.



## **CAPITULO 4 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y SUS EXPECTATIVAS**

### **4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO DIRIGIDO A MIEMBROS Y COLABORADORES DE LA EMPRESA**

La opinión de los colaboradores de la empresa, es muy importante, puesto que nos demuestra cuáles son sus pensamientos acerca de la misma además saber desde su punto de vista profesional que le puede faltar o que se debería incrementar o disminuir en la empresa. Esto nos ayudará a definir un clima organizacional de la empresa.

Para este estudio básico, no se ha visto la necesidad de crear una muestra representativa de colaboradores, ya que el total de los mismos es de 10 personas, por lo que se presentó la encuesta a todos y cada uno de ellos, de esta forma tendremos datos más certeros y representativos.

La encuesta se la realizó vía telefónica; puesto que la mayoría de los colaboradores son Conductores y por ende se encuentran viajando continuamente. Esto, luego de coordinar conjuntamente con ellos para evitar importunarlos si es que en ese momento están prestando servicios.

La encuesta posee 10 preguntas, dos de ellas serán utilizadas para las dos encuestas; esto se lo formuló con la intención de tener dos puntos de vista diferentes.

### **4.2. ENCUESTA REALIZADA**

La encuesta que se formuló fue la siguiente:



**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## ENCUESTA

LA PRESENTE TIENE COMO FINALIDAD CONOCER EL PENSAMIENTO DE LOS ACCIONISTAS Y EMPLEADOS CON RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.; CABE RECALCAR QUE LA MISMA ESTA FORMULADA CON FINES DIDÁCTICOS. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

1. ¿CREE UD. QUE LA EMPRESA LINETOURS S.A., ES UN FUERTE COMPETIDOR EN EL MERCADO DE TURISMO?

SI

NO

2. ESCOJA ENTRE LAS CARACTERISTICAS QUE MAS SE ASEMEJEN A LA PERCEPCION QUE TIENE UD. DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

PRECIOS BAJOS A COMPARACION DE OTRAS EMPRESAS

CALIDAD EN EL SERVICIO

UNIDADES DE TRANSPORTE MODERNAS

SATISFACE DE MEJOR MANERA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

OTROS

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

3. ¿QUE EMPRESA(S) CREE UD QUE GENERAN MAYOR COMPETENCIA A LA EMPRESA LINETOURS S.A?

\_\_\_\_\_

4. SI PUDIERA CAMBIAR ALGO DE LA EMPRESA; ¿QUE CAMBIARIA?

\_\_\_\_\_



5. SI SE PLANTEARAN OBJETIVOS PARA MEJORAR LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA; ¿COLABORARIA UD. PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPERADOS?

SI

NO

6. ¿ESCOJA DE ENTRE LAS OPCIONES QUE TIENE A CONTINUACION ACERCA DE SU PERCEPCION POR EL GERENTE O ENCARGADO DE LA ORGANIZACION? EL GERENTE:

TIENE UNA ACTITUD POSITIVA  
RESULTA AGRADABLE TRABAJAR CON EL/ELLA  
ACEPTA LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA  
TIENE UNA IMAGEN PROFESIONAL  
OTROS

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

7. ¿COMO MIRA UD LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

EXCELENTE

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

8. ¿LA ORGANIZACIÓN RECONOCE Y VALORA SU TRABAJO?

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 AVECES  
 NUNCA

9. SE CULTIVAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES. EL COMPAÑERISMO Y EL RESPETO HACIA LOS DEMÁS SON VALORES COMPARTIDOS

SI

NO

10. ESCRIBA SEGÚN SU CRITERIO ¿QUE LE FALTA A LA EMPRESA?

\_\_\_\_\_

## 4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar la encuesta, los resultados fueron los siguientes:

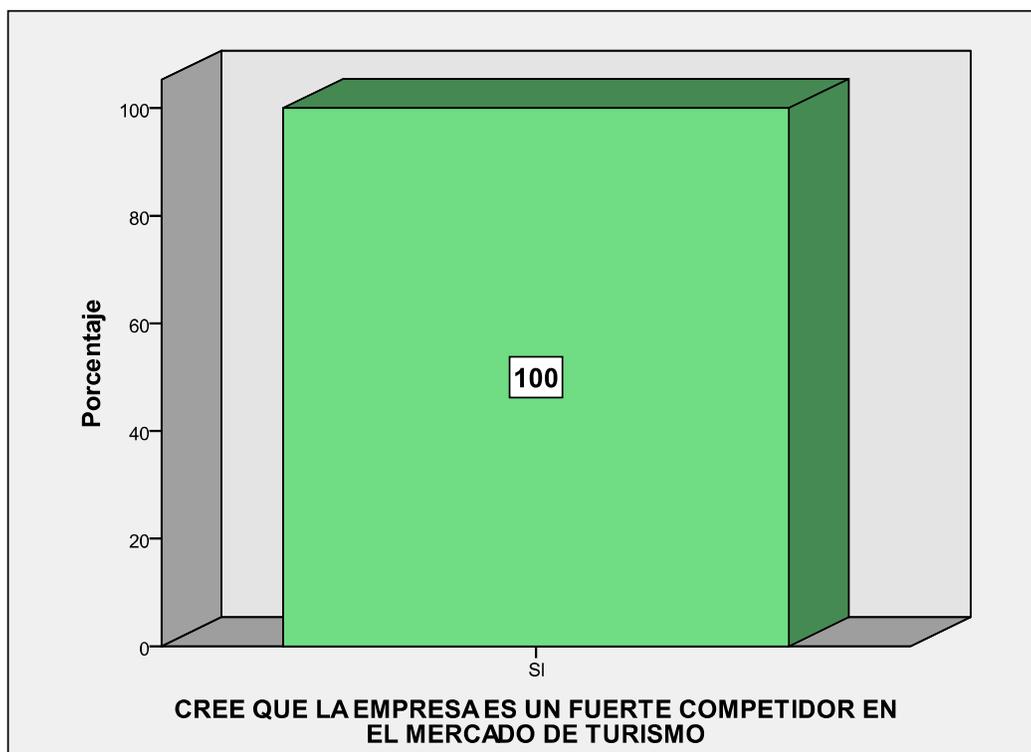
### Pregunta 1.

#### CREE QUE LA EMPRESA ES UN FUERTE COMPETIDOR EN EL MERCADO DE TURISMO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOOURS

#### CREE QUE LA EMPRESA ES UN FUERTE COMPETIDOR EN EL MERCADO DE TURISMO



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOOURS

Todos los colaboradores entrevistados, concuerdan que la empresa LINETOOURS es un competidor reconocido en el área del Turismo; sin embargo se considera tomar en cuenta que se debe seguir trabajando y mejorando para que el reconocimiento sea mayor en el mercado. Las razones que se puede rescatar es

la marca de las unidades de transporte que pocas empresas han logrado conseguir.

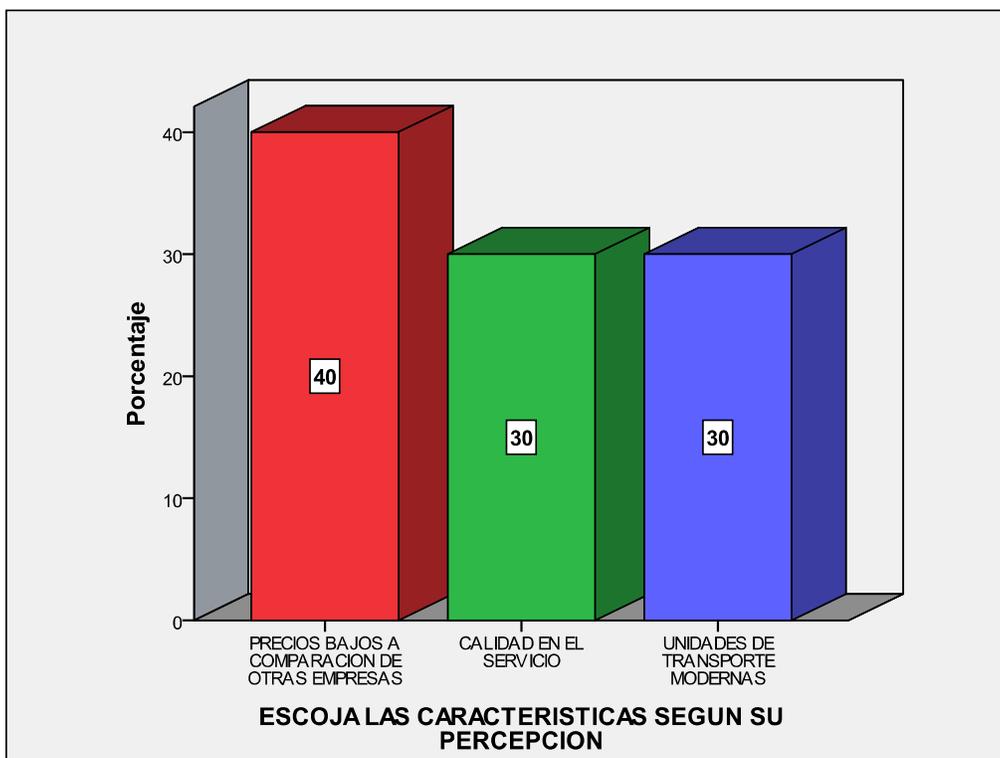
## Pregunta 2.

### ESCOJA LAS CARACTERISTICAS SEGUN SU PERCEPCION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRECIOS BAJOS A COMPARACION DE OTRAS EMPRESAS	4	40,0	40,0	40,0
	CALIDAD EN EL SERVICIO	3	30,0	30,0	70,0
	UNIDADES DE TRANSPORTE MODERNAS	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

### ESCOJA LAS CARACTERISTICAS SEGUN SU PERCEPCION



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

El 70% de los colaboradores piensa que lo que más se brinda al cliente son precios bajos y calidad en el servicio; esto debido a las unidades modernas y cómodas; no se debe olvidar las recomendaciones dadas por los clientes en el capítulo anterior como sugerencia mejorar el trato con el cliente; esto creará un “PLUS” al momento de prestar el servicio.

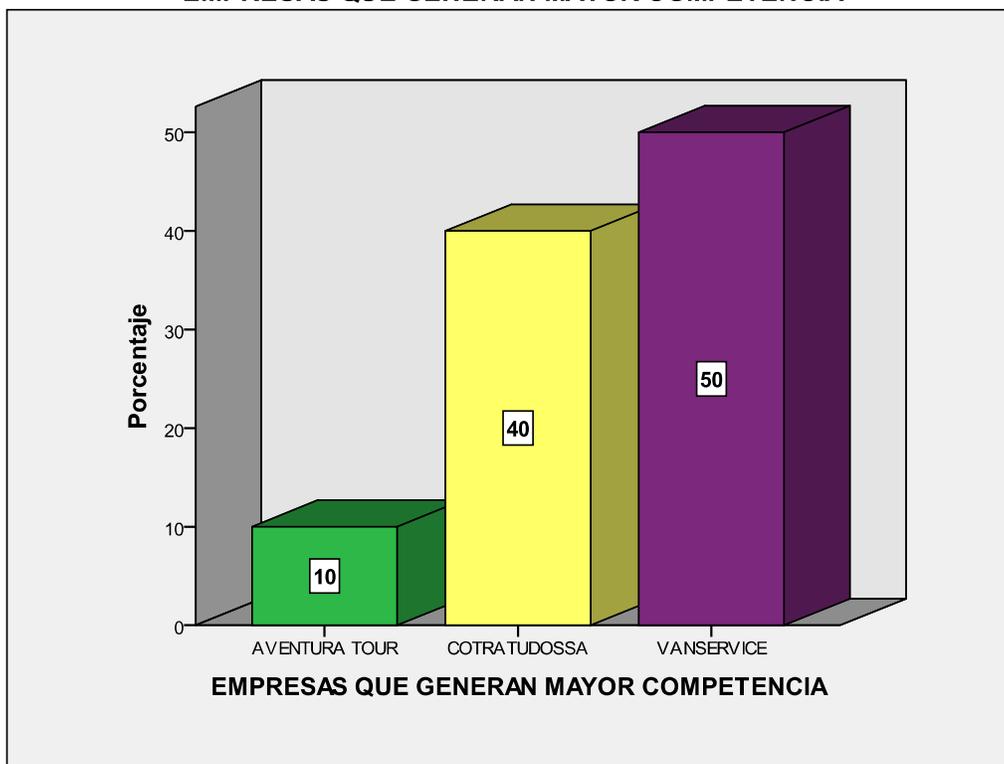
### Pregunta 3.

**EMPRESA QUE GENERAN MAYOR COMPETENCIA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos AVENTURA TOUR	1	10,0	10,0	10,0
COTRATUDOSSA	4	40,0	40,0	50,0
VANSERVICE	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

**EMPRESAS QUE GENERAN MAYOR COMPETENCIA**



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.



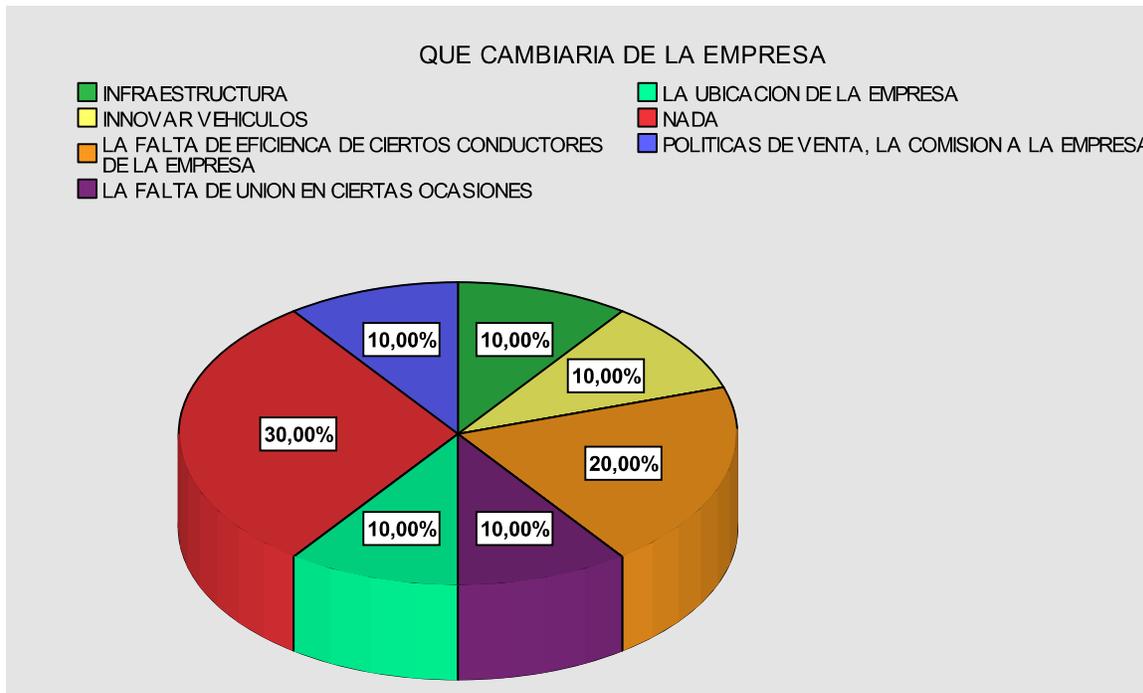
Se piensa que la mayor empresa que genera competencia es la empresa VANSERVICE, puesto que la misma posee una amplia gama de vehículos innovados que llaman la atención de los clientes, es el caso del Bus de Dos Pisos y el Tren Bus; ya que además de generar empleo a la empresa, es una estrategia de marketing muy fuerte; puesto que se identifica a la empresa con estos vehículos.

## Pregunta 4.

### QUE CAMBIARIA DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porce. Válido	Porce. Acumulado
Válidos				
INFRAESTRUCTURA	1	10,0	10,0	10,0
INNOVAR VEHICULOS	1	10,0	10,0	20,0
INEFICIENCIA DE CIERTOS CONDUCTORES	2	20,0	20,0	40,0
FALTA DE UNION EN OCASIONES	1	10,0	10,0	50,0
UBICACION DE LA EMPRESA	1	10,0	10,0	60,0
NADA	3	30,0	30,0	90,0
POLITICAS DE VENTA, LA COMISION A LA EMPRESA	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOOURS S.A.



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

Existen varias opiniones de lo que se debería cambiar en la empresa; tomando en consideración cada una de ellas, podemos encontrar: un cambio de infraestructura de la empresa; esto debido a conocer la necesidad de incrementar el tamaño del parqueadero puesto que se piensa adquirir más unidades de transporte; además mejorar el aspecto de la oficina, y sobre todo capacitar al personal que está fallando al momento de prestar el servicio, así se logrará mejorar la atención al cliente; o sino el traslado de la empresa a un lugar estratégico dentro de la ciudad donde se pueda conocer de mejor manera, también se ha visto la necesidad de mejorar la unión entre los colaboradores, esto con el fin de mirar hacia un mismo punto y caminar en la misma dirección.

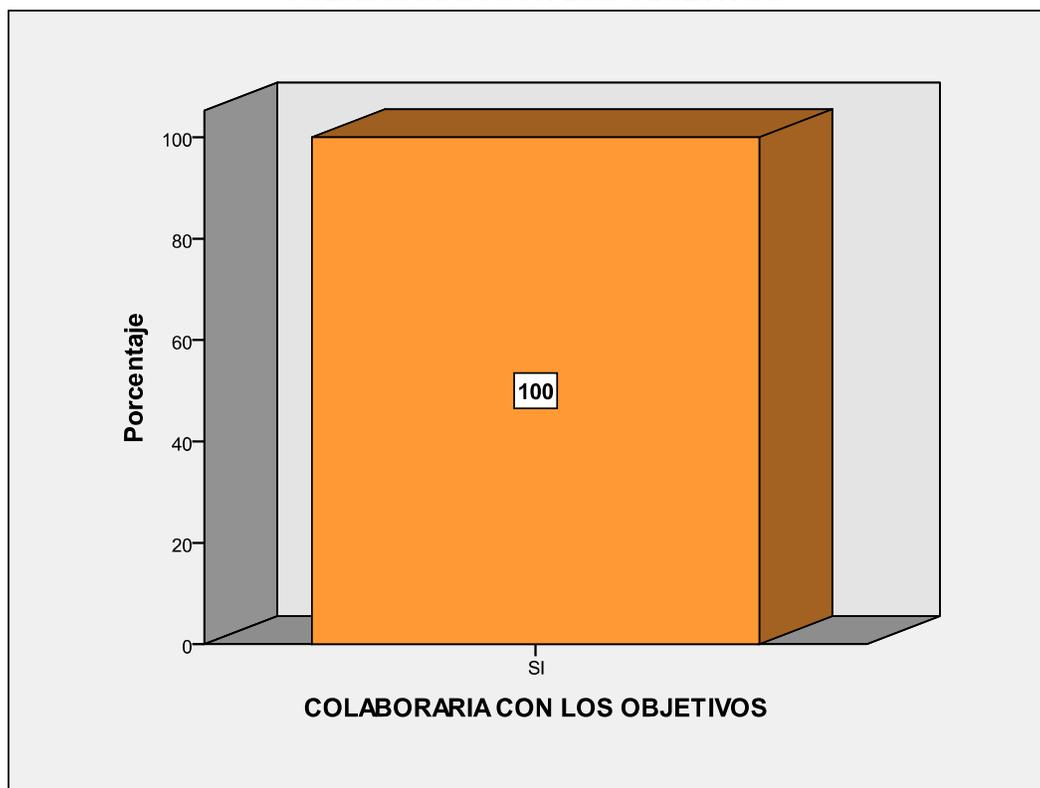
## Pregunta 5.

### COLABORARIA CON LOS OBJETIVOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

## COLABORARIA CON LOS OBJETIVOS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

Todos los colaboradores están dispuestos a cooperar con la formulación y cumplimiento de objetivos empresariales; por lo que se pueden crear los mismos con el fin de posicionar a la empresa en un mejor escalón competitivo.

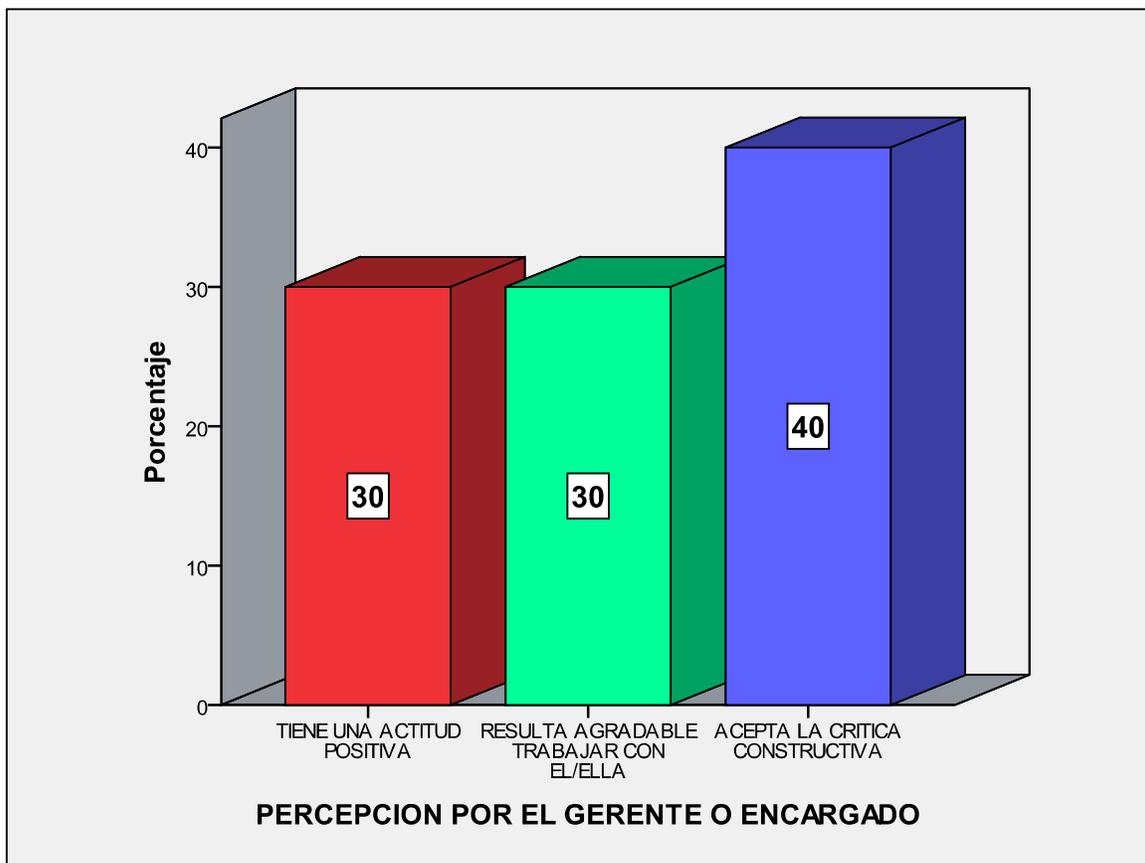
### Pregunta 6.

#### PERCEPCION POR EL GERENTE O ENCARGADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE UNA ACTITUD POSITIVA	3	30,0	30,0	30,0
	RESULTA AGRADABLE TRABAJAR CON EL/ELLA	3	30,0	30,0	60,0
	ACEPTA LA CRITICA CONSTRUCTIVA	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

## PERCEPCION POR EL GERENTE O ENCARGADO



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

Los colaboradores piensan que el encargado de la empresa es una persona que acepta la crítica constructiva; además resulta agradable trabajar con él, sin olvidar que tiene una actitud positiva; además personalmente se nos dijo que es una persona responsable y líder decidida a sacar adelante la empresa.

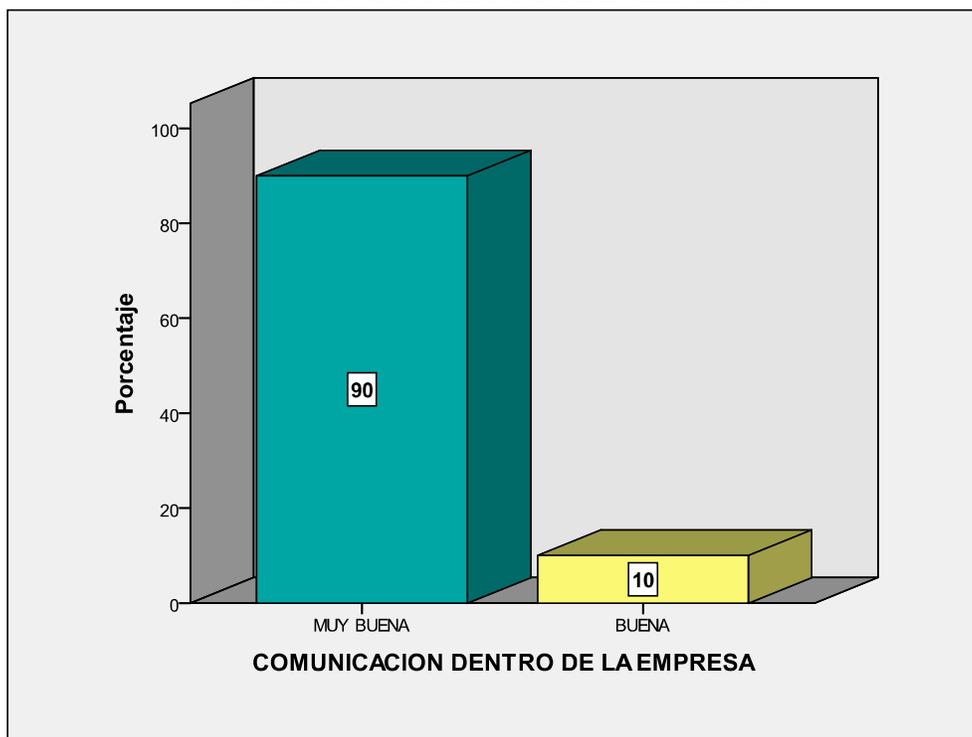
### Pregunta 7.

#### COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY BUENA	9	90,0	90,0	90,0
BUENA	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

## COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

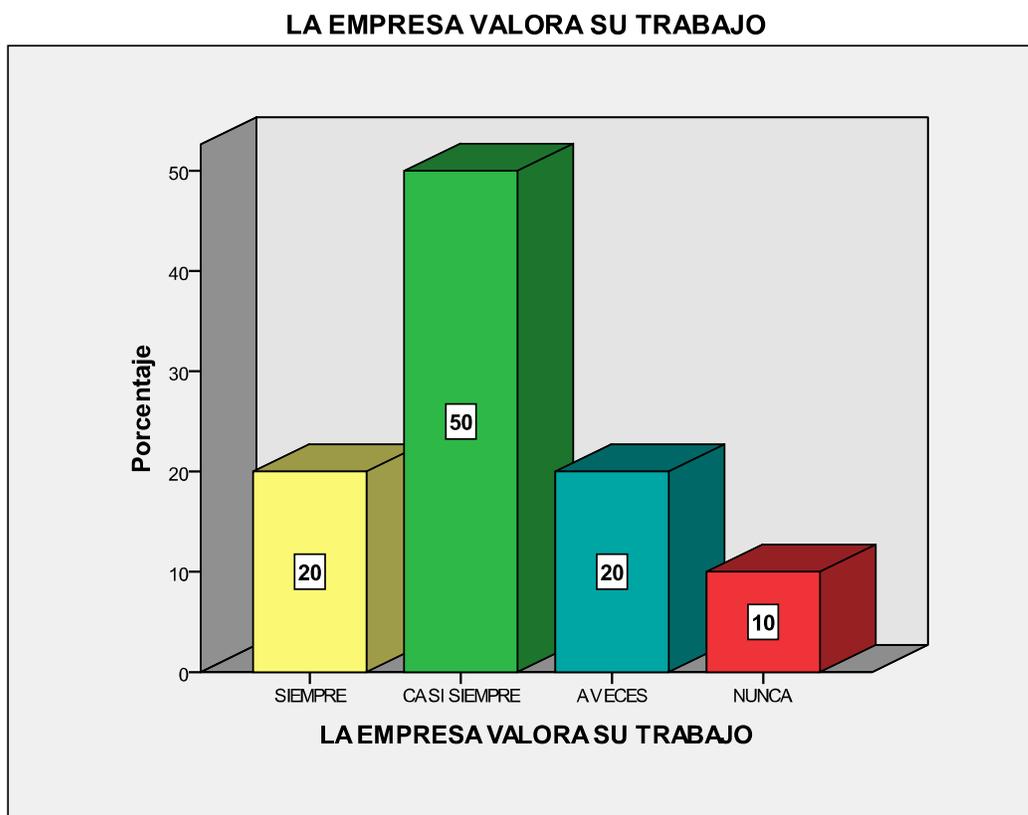
Los colaboradores de la empresa consideran que existe una buena comunicación dentro de la empresa; esto es vital para la misma puesto que es una de las bases fundamentales para la toma de cualquier decisión ya que será discutida anteriormente antes de tomar una medida definitiva.

### Pregunta 8.

#### LA EMPRESA VALORA SU TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	2	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	5	50,0	50,0	70,0
AVECES	2	20,0	20,0	90,0
NUNCA	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

El 70% el total de los colaboradores, piensa que su trabajo es valorado en por la empresa en la mayoría de los casos. Sin embargo se toma en consideración el caso extremo de que el 10% piensa que nunca valoran su trabajo; este resultado proviene de los altos mandos que sienten la falta de agradecimiento por parte de los accionistas ya que piensa que se encuentran un poco despreocupados por la situación de la empresa.

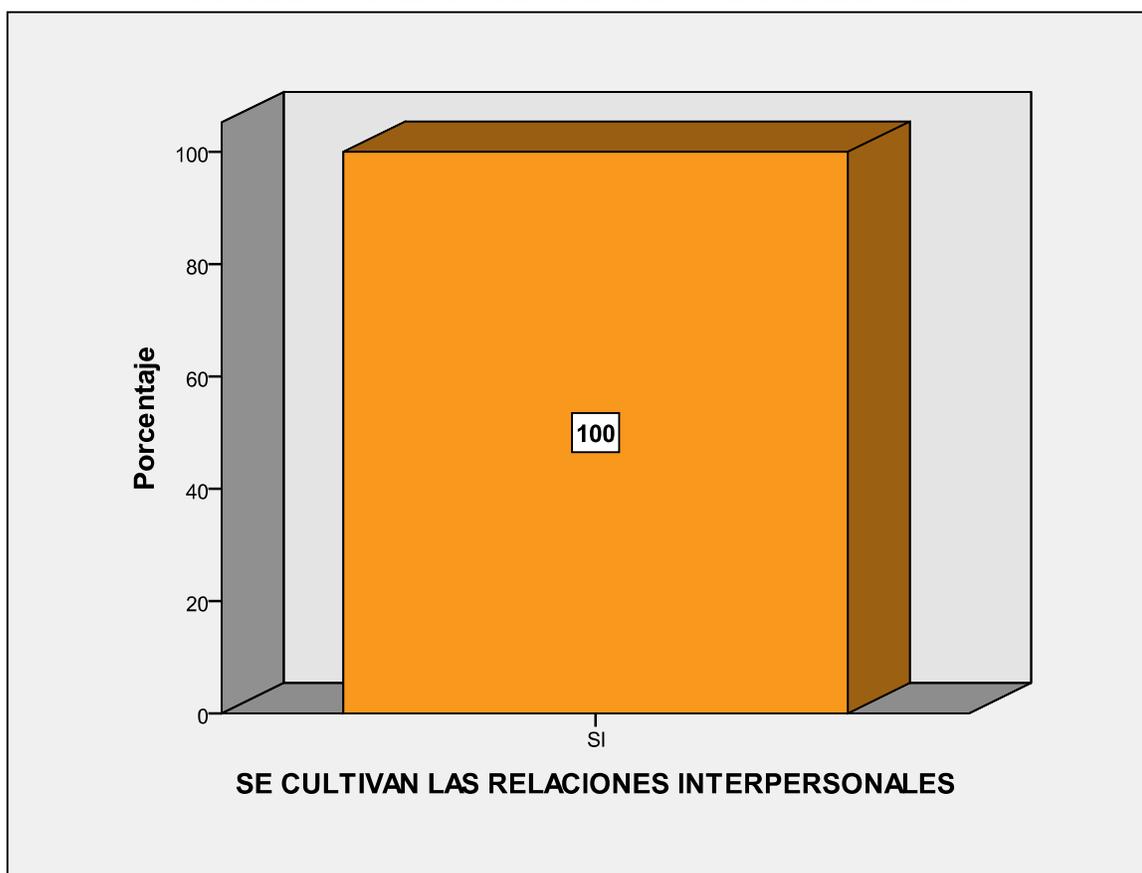
## Pregunta 9.

### SE CULTIVAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

### SE CULTIVAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

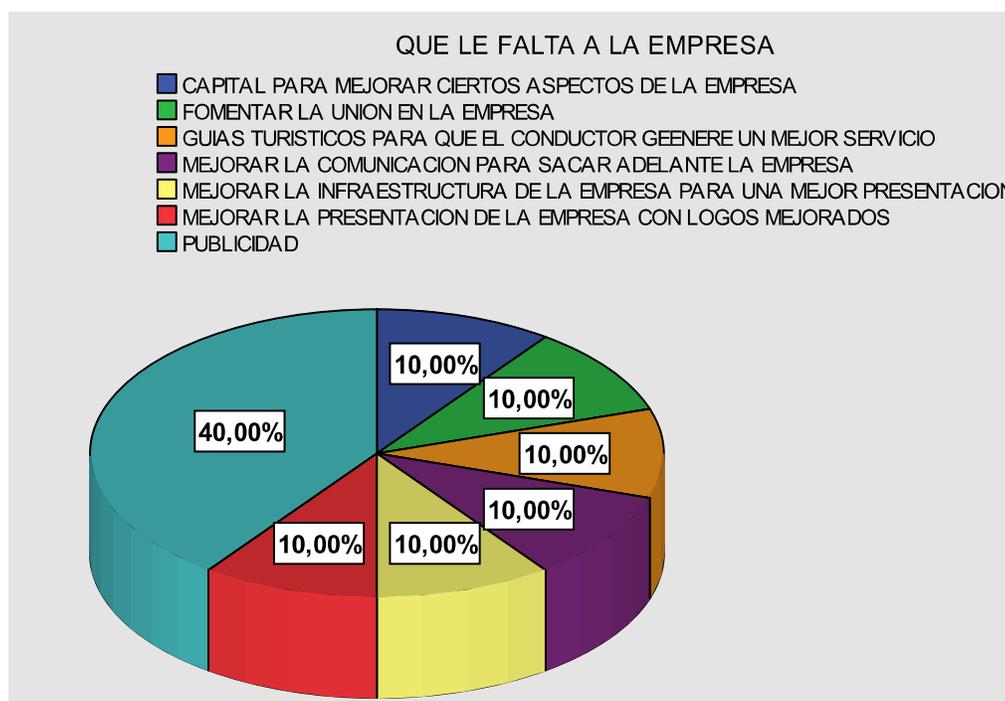
El 100% de los colaboradores piensa que se cultivan las relaciones interpersonales en la empresa, como el respeto y el compañerismo en la al interior de la organización, esto es beneficioso puesto que existe la confianza al momento de presentarse cualquier situación y se sabe que se solucionará como un equipo de trabajo.

## Pregunta 10.

### QUE LE FALTA A LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INCREMENTAR CAPITAL	1	10,0	10,0	10,0
	FOMENTAR LA UNION EN LA EMPRESA	1	10,0	10,0	20,0
	GUIAS TURISTICOS ADICIONALES	1	10,0	10,0	30,0
	MEJORAR LA COMUNICACION PARA SACAR ADELANTE LA EMPRESA	1	10,0	10,0	40,0
	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	1	10,0	10,0	50,0
	MEJORAR LA PRESENTACION DE LA EMPRESA EN LOGOS	1	10,0	10,0	60,0
	PUBLICIDAD	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



Se puede decir que el 40% de los colaboradores cree que es conveniente mejorar la publicidad de la empresa, puesto que se espera que a mejor marketing incremente el número de clientes; aquí se debe tomar en cuenta también el mejoramiento de logos para que la empresa de esta manera sea más reconocida a nivel del mercado turístico; otros colaboradores piensan que es necesario un incremento de capital que se considera necesario para mejorar la infraestructura entre otros rubros necesarios; también se debe fortalecer internamente la empresa, mejorando la comunicación y la unión dentro de la misma.



## **CAPITULO 5 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR Y SUS EXPECTATIVAS**

Esta parte se complementa con lo del capítulo 4, luego de haber analizado la percepción de los colaboradores, continuamos con los consumidores.

### **5.1. SONDEO DE MERCADO DIRIGIDO CONSUMIDORES.**

Es importante conocer las expectativas del consumidor, ya que se puede saber el grado de satisfacción que consiguió al momento de contratar los servicios de la empresa; es por ello que se realiza un sondeo de mercado para obtener las percepciones que tiene el mismo.

Para llevar a cabo este estudio, se ha tomado una muestra de 30 clientes ya que el tamaño de la población de los mismos es de aproximadamente es de 300.

El estudio se lo realizará de dos formas: mediante encuesta personal y encuesta telefónica; la segunda opción en el caso de no localizar al cliente o por encontrar distante su dirección.

Cabe recalcar que los datos han sido tomados aleatoriamente, cada cliente tiene una clasificación con número de teléfono y a otros se les ha incluido la dirección para que sean localizados de manera rápida y sin pérdida de tiempo.

### **5.2 ENCUESTA REALIZADA**

A continuación se expone la encuesta que se formuló a los clientes de la empresa:

**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## ENCUESTA

LA PRESENTE TIENE COMO FINALIDAD CONOCER EL PENSAMIENTO DE LOS CLIENTES CON RELACIÓN AL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA LINETOURS S.A.; CABE RECALCAR QUE LA MISMA ESTA FORMULADA CON FINES DIDÁCTICOS. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

1. ¿CREE QUE LA EMPRESA ES UN COMPETIDOR FUERTE EN EL MERCADO DE TURISMO?

SI

NO

¿PORQUE? \_\_\_\_\_

- 
2. ¿POR QUE ESCOGIO LA EMPRESA LINETOURS S.A. PARA TRANSPORTARSE?

CALIDAD EN EL SERVICIO

UNIDADES COMODAS Y CONFIABLES

BUEN TRATO A CLIENTE

SEGURIDAD AL VIAJAR

SERVICIO MAS COMPLETO

PRECIOS BAJOS

3. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE ENCUENTRA DENTRO DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA SERVIR COMO UNA OPERADORA DE TURISMO?

SI

NO

¿PORQUE? \_\_\_\_\_

4. ¿COMO CONOCIO A LA EMPRESA LINETOURS S.A.?

- TV
- RADIO
- INTERNET
- PRENSA
- REVISTAS
- ME RECOMENDARON

5. POR FAVOR, ENCIERRE EN UN CIRCULO SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA EMPRESA EN UNA ESCALA DE 1 A 10, **DONDE 10 ES COMPLETAMENTE SATISFECHO Y 1 ES COMPLETAMENTE INSATISFECHO.**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS DE TRANSPORTE, ¿LINETOURS S.A. ES?

- MUCHO MEJOR
- ALGO MEJOR
- MÁS O MENOS IGUAL
- ALGO PEOR
- MUCHO PEOR
- NO LO SE

7. ¿RECOMENDARIA UD. LINETOURS A AMIGOS, COLEGAS, ETC?

SI

NO

8. ¿QUE RECOMENDACIÓN LE DARÍA UD. A LA EMPRESA?

## 5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Después de desarrollar la encuesta a los 30 clientes, podemos observar los siguientes resultados:

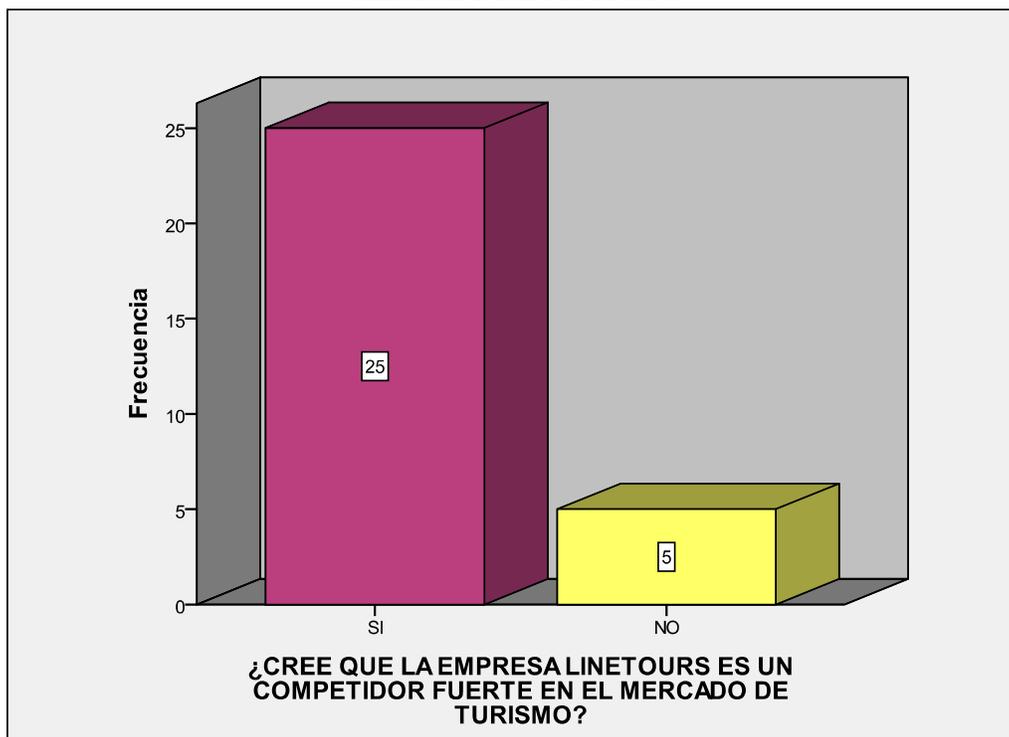
### Pregunta 1.

#### ¿CREE QUE LA EMPRESA LINETOURS ES UN COMPETIDOR FUERTE EN EL MERCADO DE TURISMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	25	83,3	83,3	83,3
NO	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado a Clientes LINETOURS S.A.

#### ¿CREE QUE LA EMPRESA LINETOURS ES UN COMPETIDOR FUERTE EN EL MERCADO DE TURISMO?



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

Podemos decir que el 83,33% de los encuestados, consideran a la empresa como un competidor fuerte en el mercado de turismo; entre algunas razones que se

manifiestan tenemos que le empresa brinda un servicio de calidad, igual e incluso hasta superior a la competencia, las respuestas negativas en cambio representan el 16,7% y esto se deben a factores tales como la falta del conocimiento del mercado cuencano en lo que se refiere al turismo por parte de los clientes nacionales, además de la falta de marketing, lo que se supone influye en las respuestas de nuestros clientes al no considerar a la empresa como un fuerte competidor.

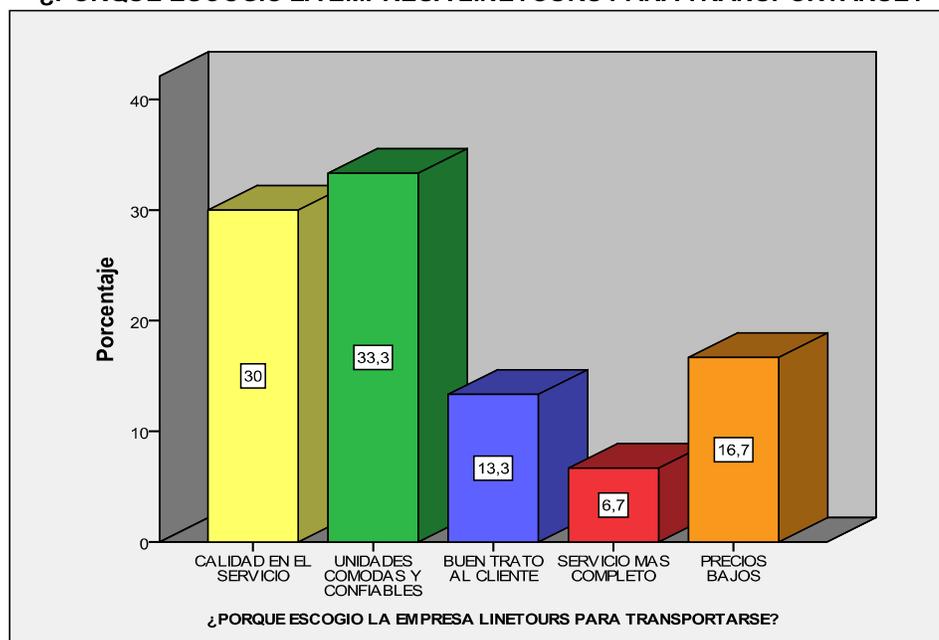
## Pregunta 2.

### ¿PORQUE ESCOGIO LA EMPRESA LINETOURS PARA TRANSPORTARSE?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD EN EL SERVICIO	9	30,0	30,0	30,0
	UNIDADES COMODAS Y CONFIABLES	10	33,3	33,3	63,3
	BUEN TRATO AL CLIENTE	4	13,3	13,3	76,7
	SERVICIO MAS COMPLETO	2	6,7	6,7	83,3
	PRECIOS BAJOS	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado a Clientes LINETOURS S.A.

### ¿PORQUE ESCOGIO LA EMPRESA LINETOURS PARA TRANSPORTARSE?



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS S.A.

Se puede observar que un 33,33% de los clientes encuestados de la empresa prefieren los servicios que presta, esto debido principalmente a las unidades cómodas y confiables seguido de un 30% de clientes que prefieren el servicio por la calidad con la que se presta; entre las más importantes, sin olvidar los precios bajos, cualidades que se tiene muy en cuenta por las personas que utilizan este tipo de transporte y que LINETOURS S.A. lo posee.

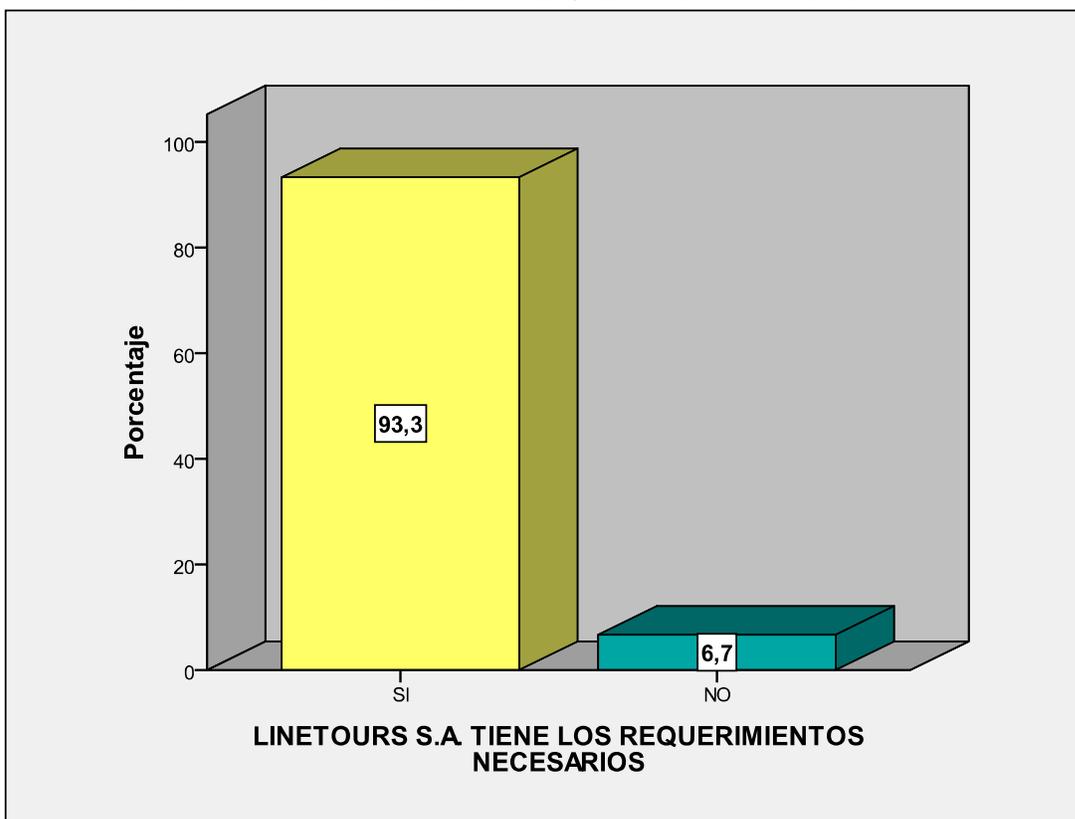
### Pregunta 3.

#### LINETOURS S.A. TIENE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	28	93,3	93,3	93,3
NO	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo De Mercado Clientes LINETOURS S.A.

#### LINETOURS S.A. TIENE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS



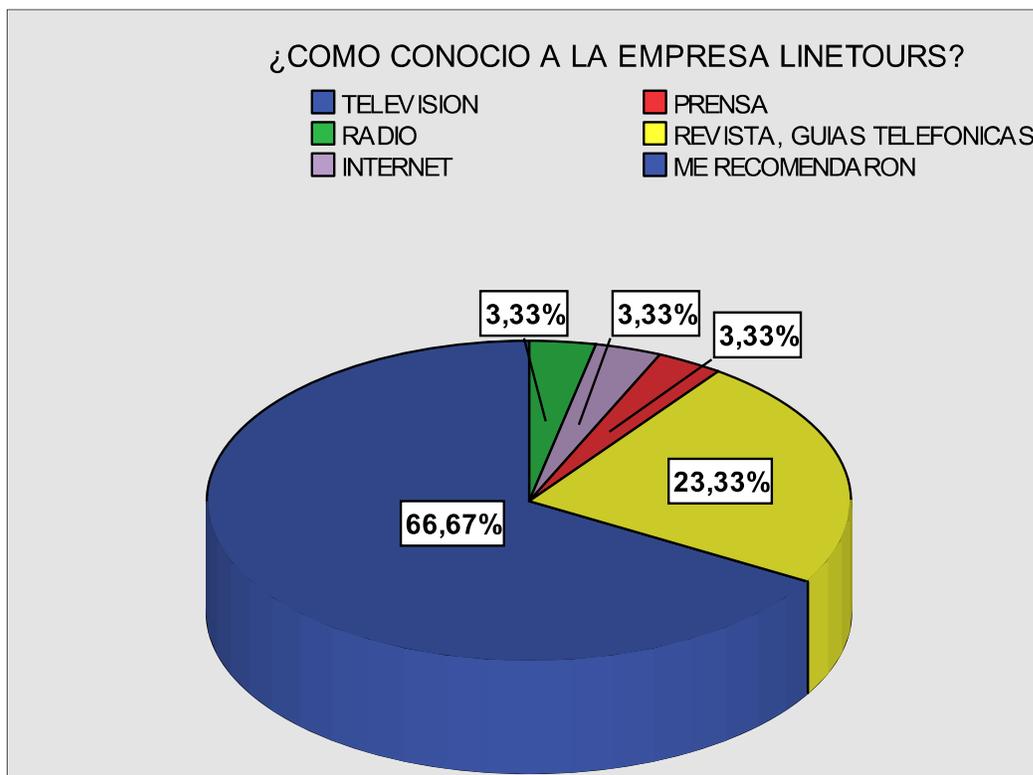
El 93,3% de los clientes encuestados, opina que LINETOOURS, se encuentra dentro de los parámetros necesarios para servir como una operadora de transporte turístico; esto debido a pensamientos como: la calidad prestada en el servicio, demuestra seguridad y confianza al cliente, mediante el correcto control de sus unidades y conductores, tiene un buen trato a los proveedores, entre otros. Por otra parte, el 6,7% corresponden a respuestas negativas, que analizando el motivo de dicha respuesta, se puede observar ciertas razones tales como la falta de guías bilingües y la falta de cortesía de ciertos conductores para con los turistas, razones que se tomará en cuenta para ser corregidas.

## Pregunta 4.

### ¿COMO CONOCIO A LA EMPRESA LINETOOURS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RADIO	1	3,3	3,3	3,3
INTERNET	1	3,3	3,3	6,7
PRENSA	1	3,3	3,3	10,0
REVISTA, GUIAS TELEFONICAS	7	23,3	23,3	33,3
ME RECOMENDARON	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOOURS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

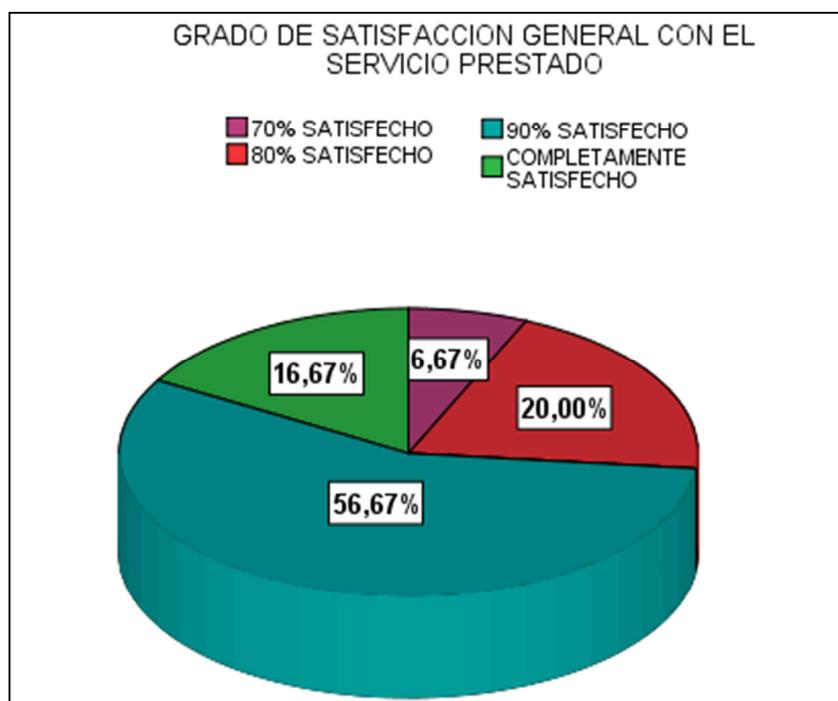
La respuesta con más relevancia el 66,67% de los clientes encuestados, coincide que conoció a la empresa mediante recomendación, seguido de revistas y guías telefónicas, esto demuestra que el cliente satisface su necesidad y por ende genera publicidad “de boca en boca” comentando a sus amigos, clientes, colegas, etc., su experiencia con la empresa.

## Pregunta 5.

**GRADO DE SATISFACCION GENERAL CON EL SERVICIO PRESTADO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	70% SATISFECHO	2	6,7	6,7	6,7
	80% SATISFECHO	6	20,0	20,0	26,7
	90% SATISFECHO	17	56,7	56,7	83,3
	COMPLETAMENTE SATISFECHO	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOIRS

La mayoría de los clientes encuestados, se ha sentido un 90% satisfecho con el servicio prestado por la empresa, sin olvidar un 16,67% que se ha sentido totalmente satisfecho con el servicio adquirido; es decir que esforzándose en las

diferentes actividades que forman parte del servicio, se puede incrementar esta cifra.

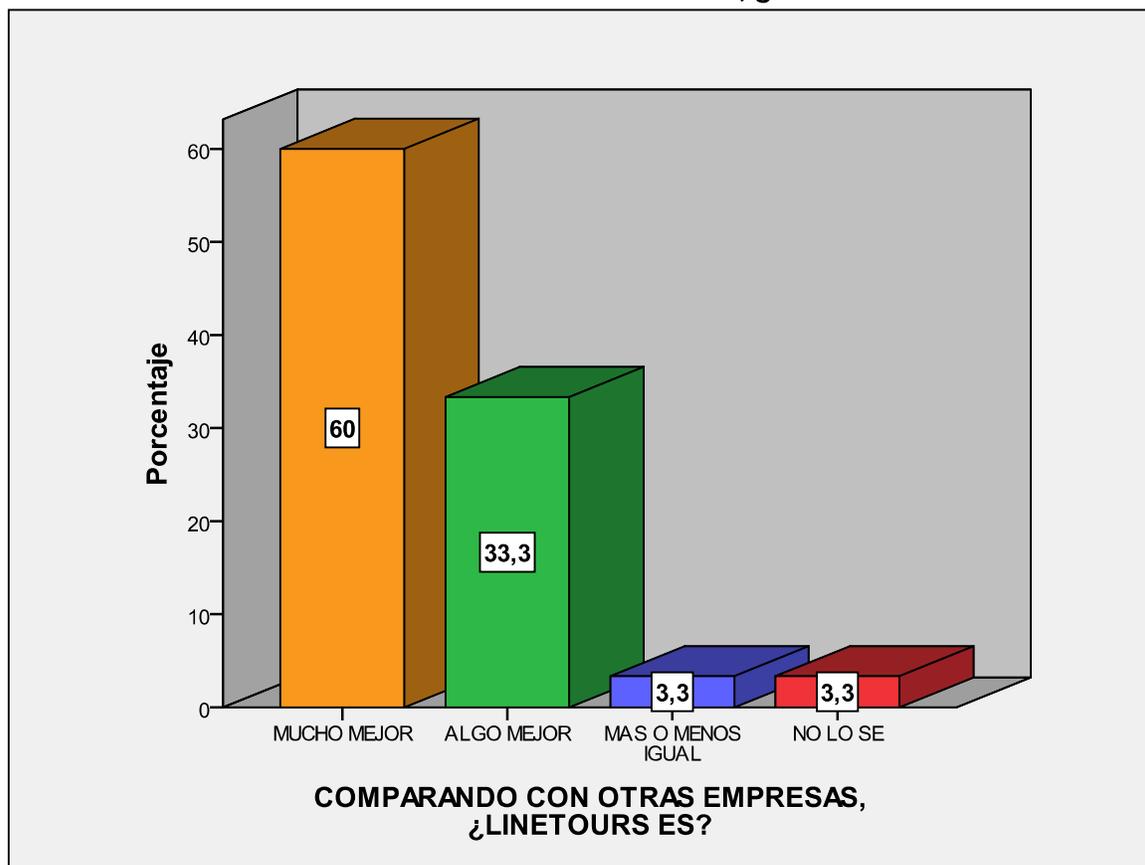
## Pregunta 6.

### COMPARANDO CON OTRAS EMPRESAS, ¿LINETOURS ES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHO MEJOR	18	60,0	60,0	60,0
	ALGO MEJOR	10	33,3	33,3	93,3
	MAS O MENOS IGUAL	1	3,3	3,3	96,7
	NO LO SE	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Sondeo de mercado Clientes LINETOURS

### COMPARANDO CON OTRAS EMPRESAS, ¿LINETOURS ES?



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

El 60% de los clientes encuestados, coincide que el servicio prestado por la empresa es “MUCHO MEJOR” que el servicio que les ha prestado otras empresas con las mismas características; además tenemos como siguiente ítem aquellos clientes que consideran que la empresa es “ALGO MEJOR”; se debe puntualizar en aquellos clientes que consideran a la empresa más o menos igual, demostrándoles lo contrario, ofreciéndoles un mejor trato.

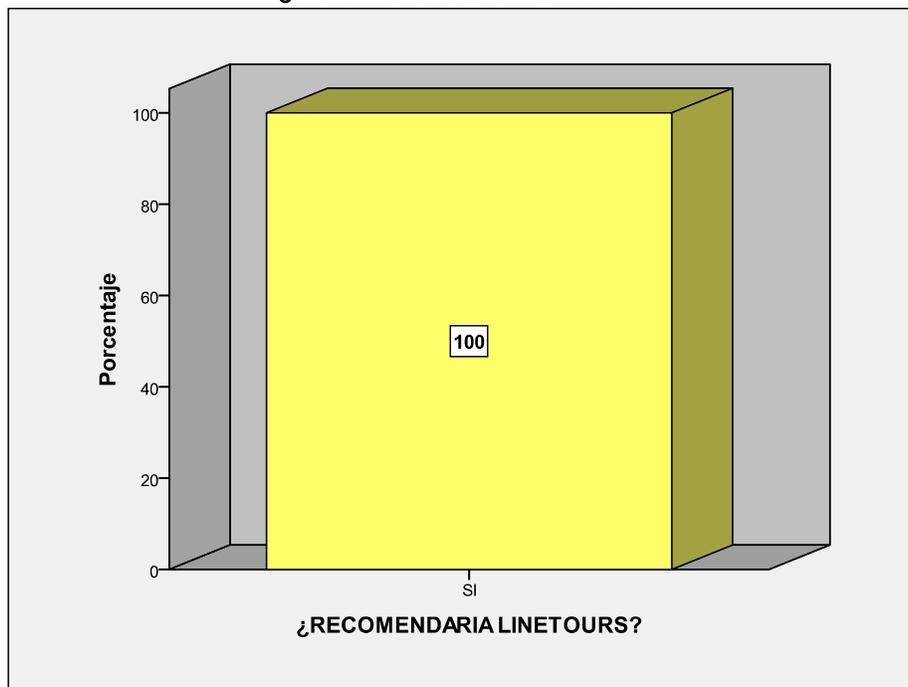
## Pregunta 7:

### ¿RECOMENDARIA LINETOURS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS

### ¿RECOMENDARIA LINETOURS?



Fuente: Sondeo de Mercado Clientes LINETOURS



El 100% de los encuestados recomendaría a LINETOURLS, esto es beneficioso para la empresa, puesto que por cada cliente se lograría como mínimo uno adicional.

## Pregunta 8.

La pregunta siguiente se refiere a las recomendaciones que se recibió por parte de los clientes de la empresa; entre ellas se puede notar que le sugieren que se mantengan con el mismo servicio, tarifas, que se renueven las unidades de transporte, además que deben tener un correcto equipamiento en lo que se refiere a medios electrónicos, tales como televisión, radio, entre otros equipos que le darán una mayor satisfacción al cliente.

Entre otras recomendaciones encontramos la sugerencia de continuar con la misma puntualidad, presentación, además de mantener el servicio de calidad, el buen trato al usuario, también se debe conservar el servicio pre y post-contrato que demuestra preocupación por el cliente; se tiene también una opinión de mejorar la publicidad de la empresa, para que esta sea conocida de mejor manera y con ello incremente su número de clientes, también tenemos otro punto importante que es la actualización de conocimientos en el área turística a los conductores es, decir la capacitación permanente sobre manejo al turista, puntualidad y el excelente trato con el cliente.

## CAPITULO 6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS

### 6.1 MISIÓN DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

De acuerdo a todo lo analizado y después de conocer las actividades que realiza la empresa LINETOURS S.A. para brindar el servicio que presta, podemos formular la siguiente misión:

"SOMOS UNA ORGANIZACIÓN INTERESADA POR DAR A CONOCER LA BELLEZA DE NUESTRO PAÍS, PRODUCIENDO UN TRANSPORTE TURÍSTICO, EFICIENTE, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA: NUESTROS TURISTAS, CARACTERIZÁNDONOS POR UN SERVICIO EFICIENTE, CONFIABLE, SEGURO Y MODERNO".

### 6.2 VISIÓN DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

Tenemos la visión de la empresa; que se ha creado preservando los objetivos y el servicio; entonces tenemos:

"PARA EL 2014, NOS VEMOS COMO UNA EMPRESA PIONERA EN TRANSPORTE TURÍSTICO, NO SOLAMENTE EN LA CIUDAD DE CUENCA, SINO A NIVEL NACIONAL; MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS INNOVADORES, QUE BRINDEN COMODIDAD, SEGURIDAD, CONFIANZA Y BIENESTAR A NUESTROS CLIENTES".

### 6.3 VALORES DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

Se ha considerado valores que influyan directamente en el servicio tanto como en la organización; se pueden distinguir varios valores como son:

- **Integridad:** Realizamos todas nuestras acciones basándonos en la honestidad y coherencia de nuestros actos.



- **Respeto:** Brindamos un trato digno a todos los turistas que nos visitan, nosotros valoramos el tiempo de los demás y sus opiniones aunque difieran de la nuestra.
- **Servicio:** Entendemos que nuestro mayor diferenciador en el mercado es proporcionar el servicio con la actitud y calidad esperadas, en el tiempo y presupuesto estimados y con el alcance acordado.
- **Responsabilidad:** Asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, laboramos con perseverancia para lograr compromisos y consideramos la calidad como un deber individual y corporativo.
- **Innovación:** Buscamos nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuestros aciertos y desaciertos, adaptándonos al cambio continuo de nuestro entorno.
- **Confidencialidad:** Cuidamos la información, estrategias y prácticas de negocio de nuestros clientes como propias guardando estricto secreto de las mismas.
- **Eficiencia.-** Inspiramos a los miembros de nuestra organización a realizar su trabajo en el tiempo y horas programadas, para lograr un sentimiento de lealtad por parte de nuestro cliente hacia nuestra empresa.

La empresa se ha comprometido a cumplir cada uno de estos valores; ya que sabe que es de suma importancia para la ejecución del servicio.



## 6.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

La empresa se ha planteado objetivos con el fin de mejorar su competitividad además de mejorar internamente la organización; entre ellos tenemos:

- **Implantar una estructura organizativa en la empresa.**
  - ✓ Creación de un organigrama estructural.
  - ✓ Descripción de las actividades a realizar por cada miembro de la organización con el fin de reducir costos.
  - ✓ Análisis del recurso humano de la empresa.
  - ✓ Análisis del sistema de remuneración.
  
- **Incrementar el reconocimiento a nivel local de la empresa.**
  - ✓ Remodelación de la página web de la empresa.
  - ✓ Estudio de promociones para ciertas temporadas.
  - ✓ Investigación de los medios de comunicación adecuados para llevar a cabo la publicación.
  - ✓ Alianzas con empresas reconocidas para darse a conocer más por el mercado.
  
- **Crear sucursales de la empresa a nivel nacional.**
  - ✓ Estudio de mercado para definir las ciudades con mayor acogida de turistas.
  - ✓ Estudio de mercado para definir los destinos del Ecuador más rentables y conocidos; que demuestren al turista la calidad del servicio.
  - ✓ Análisis de costos y recursos de la empresa para las posibles implementaciones.



- ✓ Investigación de permisos necesarios para su próximo funcionamiento.
- ✓ Creación de un plan motivacional para la ciudad escogida con el fin de involucrarla en el turismo.
  
- **Brindar nuevos servicios:**
  - ✓ Adquisición de bicicletas para ciclo paseo dentro de la ciudad.
  - ✓ Alianzas con empresas (alimenticias, turísticas) de las nuevas rutas (servicios) establecidas.
  - ✓ Promoción de los nuevos servicios.
  - ✓ Investigación de los medios de comunicación adecuados para llevar a cabo la publicidad.
  
- **Capacitar al personal.**
  - ✓ Cursos de relaciones humanas.
  - ✓ Cursos de liderazgo.
  - ✓ Cursos de motivación.
  - ✓ Cursos de idiomas, principalmente el inglés.

## 6.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Algunos indicadores de Gestión que consideramos importante son:

- **Incrementar las ventas en un 5%**

Margen neto=utilidad neta/ventas

Margen neto=30850,77/46272,80

Margen neto=0,6667 equivale a 66%



Se espera incrementar el siguiente año en un 5% las ventas; lo que nos da una utilidad de \$32067,05 manteniendo el margen neto.

- **Analizar cuantas veces se ha utilizado el valor de vehículos con relación a las ventas. (ventas de 10 años)**

Ventas/vehículos=  $365.467/284.527=1,28$  veces ha rotado el valor de vehículos en estos diez años; se espera que rote dos veces en los próximos 4 años; y para ello vamos a necesitar que las ventas asciendan a \$569.054, manteniendo constante el valor de vehículos.

- **Abrir nuevas sucursales.** Para ello se debe analizar si existe disponibilidad inmediata para estudios de mercado:

Índice de dispon. Inmed.= $\text{dispon}/\text{obligaciones (mensuales)}$ .

Índice de dispon. Inmed.= $12019,04/4278,16$

Índice de dispon. Inmed.= $2.81$ ;

Es decir existe \$2,81 por cada dólar de obligación; se espera que el índice de disponibilidad sea de \$3,00; manteniendo constante los gastos, esto nos dará una disponibilidad de \$12.834,48

- **Implementar nuevos vehículos.** Para ello se debe analizar la posibilidad de endeudamiento; suponiendo que nos endeudaremos en \$100.000, se busca el índice de consistencia:

Índice de consistencia= $\text{activo fijo}/\text{pasivo a L/P}$

Índice de consistencia= $284.999,40/100000$

Índice de consistencia= $\$2,84$



Es decir por cada dólar de deuda tenemos para cubrir con \$2,84 de activos fijos; se espera incrementar los activos (Vehículos) en \$100000 lo que nos da un índice de consistencia de \$3,8499.

- **Mayor eficiencia en el servicio.** Tenemos:

Productividad= #de viajes/conductor de la empresa

Productividad= 3236viajes por año/15 conductores

Productividad=215 viajes por cada conductor de la empresa.

Se piensa implementar más personal profesional de manejo debido a las nuevas adquisiciones de vehículos; por lo que ascenderán a 18 conductores lo que nos da una productividad de 179 viajes por conductor.

- **Mayor prestigio de la empresa a nivel local.** Mediante la frecuencia de accidentes:

Frecuencia de imprevistos=frecuencia de percances/ # de viajes

Frecuencia de imprevistos=15/1513

Frecuencia de imprevistos=0,01% de que suceda un imprevisto; por lo que quiere decir que existe mayor seguridad al viajar. Se espera que el indicador se mantenga.

## 6.6 ESTRATEGIAS A UTILIZAR POR LA EMPRESA.

- **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA.-** Esta estrategia se empleará desarrollando todas las acciones comerciales diseñadas para generar un reconocimiento y recordación de la empresa, se realizarán labores tales como relaciones públicas, medios de comunicación, patrocinios en diferentes eventos que ayuden a incrementar el reconocimiento de la misma.



- **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.-** Se creará programas diseñados para penetrar otros mercados o tipos de clientes donde no se tiene participación y se han identificado como mercados objetivos. Esto, con el fin de ampliar de los mercados actuales, para mejorar las fuentes de ingresos.
  
- **ESTRATEGIAS EN COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS.-** Se realizará tareas organizacionales necesarias para mejorar sus actividades, se mencionan entre otras, las capacidades de venta, de atención, de logística, de servicio a los clientes, dentro de las cuales se desarrollara 2 sub-estrategias:
  - **Competencias personales:** Se considerará instruir al personal de la empresa; con el fin de desarrollar competencias profesionales, como por ejemplo incrementar las habilidades gerenciales o conocimiento de los mercados, productos y clientes que se consideran estratégicas y fundamentales todo esto mediante la capacitación..
  
  - **Competencias institucionales:** Se generará los esfuerzos necesarios para desarrollar competencias superiores para la atención y el servicio a los clientes, se realizará el mejoramiento continuo de aspectos como infraestructura, tecnología, operaciones, etc.
  
- **ESTRATEGIAS DE SERVICIO.-** Conociendo que la mayor fuente de competitividad y diferenciación está en el servicio más que en el producto, se creará una estrategia constituida por labores tendientes a mejorar los estándares de servicio. Entre ellas se desarrollaran 2 sub-estrategias como son:



- **Acciones de calidad:** Se implementará la Norma ISO 9001-2008 para garantizar los estándares de procesos diseñados en la prestación del servicio.
  - **Acciones de atención:** Para mejorar la calidez en la atención y las competencias del personal que se relaciona con los clientes; de tal forma de crear un mejor ambiente de presentación de la empresa hacia él mismo.
- 
- **ESTRATEGIAS DE ZONA DE INFLUENCIA.-** Se logrará el notorio reconocimiento y lealtad de sus clientes al relacionar la empresa con públicos reconocidos, sean o no clientes, entre ellos: las autoridades, los grupos de influencia como por ejemplo el Equipo de Fútbol del Club Deportivo Cuenca, también los gremios, los grupos sociales, etc.



## CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un estudio tanto interno como externo de la compañía, se puede concluir que la misma se encuentra apta para que siga funcionando en el ámbito laboral, sin tener que realizar cambios bruscos dentro o fuera de la ella, puesto que cuenta con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento, sin embargo, es necesario ir innovando constantemente desarrollando el mercado y los servicios, que le permitan seguir creciendo.

Los encargados tienen los suficientes conocimientos y están al día con todos los requisitos que necesita la empresa, además acuden a todas las sesiones que realiza el Ministerio de Turismo.

Dicho ministerio, está preocupado por brindar un mejor servicio a los turistas tanto nacionales como extranjeros por medio del mejoramiento continuo de las diferentes operadoras de turismo.

El servicio basado en una norma de calidad, brinda al cliente un servicio con valor agregado y con una buena gestión se mantiene el mismo costo; además de satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

La empresa tiene una buena imagen y un excelente ambiente laboral por lo que no existe mayor problema alguno para que siga adelante prestando sus servicios.

Las herramientas de análisis organizacional, nos han ayudado a entender el comportamiento de la empresa de tal forma de ayudar a sus colaboradores a tomar las mejores decisiones en pos de mejorar la misma.

Además de lo anterior, se puede concluir los siguientes puntos:

- Matriz FODA: Se puede observar que la empresa tiene una ventaja competitiva con respecto a precios, también cuenta con el apoyo gubernamental al turismo para empresas de esta índole, se debe poner



énfasis en la falta de unidades vehiculares como también la capacitación a todos los miembros de la misma.

- De acuerdo a la Matriz de Boston Consulting Group, se han clasificado a los servicios según su aporte a la empresa de la siguiente manera:
  - ✓ Productos Interrogantes: TRANSFER IN y TRANSFER OUT
  - ✓ Producto Estrella: Giras Vacacionales
  - ✓ Producto Perro: Traslado por temporada de Fútbol
  - ✓ Productos Vacas Lecheras: Viajes Guayaquil-Cuenca-Guayaquil y los City Tours.
- Según la Matriz de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter, se obtiene como principal competidor a VANSERVICE, se sabe también que existirá amenaza de nuevos ingresos ya que el mercado de Turismo se encuentra en crecimiento, como productos sustitutos se tiene el uso de Transporte Interprovincial, se puede observar el Poder Negociador de los Compradores en las temporadas vacacionales y el poder negociador de los proveedores en las Agencias de Viajes.
- La estrategia genérica utilizada es la Diferenciación ya que los clientes demuestran lealtad con la empresa y con el servicio prestado.
- En lo que se refiere a la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa debe poner más énfasis en lo que se refiere a estructura organizativa, ya que esta es el pilar fundamental de toda organización; además se debe estudiar la posibilidad de crear nuevas alianzas con empresas relacionadas con el turismo.
- Además los clientes expresaron que prefieren a LINETOURS S.A., por la calidad del servicio, la confianza que les brinda, y los precios cómodos, se



debe recalcar que los usuarios hacen uso del servicio por las recomendaciones que brindan los diferentes clientes debido a la experiencia obtenida con la empresa anteriormente ya que existe muy poca publicidad.

- La comunicación, el respeto, en si todas las buenas costumbres y relaciones humanas dentro de la empresa, ayuda a generar un clima organizacional que genera motivación dentro de la misma, además se debe tomar en cuenta la falta de capacitación a los colaboradores de la empresa, preocupándose más por los conductores de las diferentes unidades.
- Se concluye además que el Plan Estratégico es muy importante para contrarrestar el comportamiento del mercado, del consumidor y la competencia en sí.



## 7.2 RECOMENDACIONES

- Capacitación a los empleados y en especial conductores de todas las unidades.
- Comprar vehículos para que éstos sean propios de la empresa, y así evitar algunos gastos.
- Hacer conocer a la empresa a través de medios publicitarios como: prensa, radio, televisión, internet, hojas volantes, trípticos, etc., para que la misma sea más conocida y más competitiva en el mercado.
- Realizar más convenios con hoteles, restaurants en la mayoría de los lugares turísticos para así satisfacer de mejor manera a los clientes y evitar mayores gastos para la empresa.
- Se debe eliminar a los traslados por temporadas de Fútbol ya que generan costo irrecuperable, también se debe poner un mayor énfasis en las giras vacacionales ya que generan buenos ingresos.
- Se recomienda incorporar la Norma de Calidad ISO 9001-2008 con el fin de crear una mayor diferenciación en el mercado y brindar a los clientes una mayor seguridad.
- Incorporar en las unidades televisores y el servicio de internet para que los pasajeros puedan disfrutar de mejor manera el viaje.
- Realizar más escalas dependiendo el destino del viaje para así dar mayor comodidad y confort a los turistas, sobrepasando sus expectativas.

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



- Incentivar a las personas a visitar lugares a través de información brindada por la empresa mediante trípticos.
- Dar mayor seguridad a los turistas a través de la incorporación de GPS en las unidades, o una persona adicional en el medio de transporte para incrementar la seguridad de las personas que contraten el servicio.



## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### -LIBROS-

**ALONSO;** Gustavo, "Marketing Para Servicios; Reinterpretando La Cadena De Valor", libro digital, PDF.

**CASTRO LEON;** Juan Francisco; "La calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural", libro digital, PDF

**CORDERO,** Juan Francisco, 2010, "Material Didáctico de la materia Estrategia Competitiva de la Universidad de Cuenca"

**DÍAZ CALLEJAS,** Osmin, 1999<sup>3</sup>, "Administración de Empresas", Mc Graw Hill, México.

**LEVI CORAL;** Michel; "Programa Nacional de Competitividad turística en el Ecuador"; libro digital, PDF,

**LOUDON,** David, 1997<sup>4</sup>, "Comportamiento del Consumidor", Mc Graw Hill.

**MINTZBERG,** Henry, 1991<sup>2</sup>, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, Hispanoamérica.

**PORTER,** Michael, 1982<sup>1</sup>, "Estrategia Competitiva", Continental, México.

**TAYLOR,** James, 1992<sup>2</sup>, "Planteamiento Estratégico para Empresas de Éxito", Alexander Hamilton Institute, Los Ángeles.



TAWFIK, Louis, 1992<sup>2</sup>, "Administración de Empresas", Editorial Mc Graw Hill.

## -DICCIONARIOS-

BRAND, Salvador Oswaldo, 2004<sup>3</sup>, "Diccionario Económico y Administrativo", Mc Graw Hill, Hispanoamérica.

## -FUENTES DE INTERNET-

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica2.shtml>
- [http://www.edured.ec/web\\_html/documentos/links/Administracion\\_general/Administracion%20General%20II.pdf](http://www.edured.ec/web_html/documentos/links/Administracion_general/Administracion%20General%20II.pdf)
- <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-PlaneacionEstrategica>
- [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc189968940](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940)
- [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)



- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica2.shtml>
- [http://www.edured.ec/web\\_html/documentos/links/Administracion\\_general/Administracion%20General%20II.pdf](http://www.edured.ec/web_html/documentos/links/Administracion_general/Administracion%20General%20II.pdf)
- <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>
- [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc189968940](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940)
- [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)
- [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)
- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

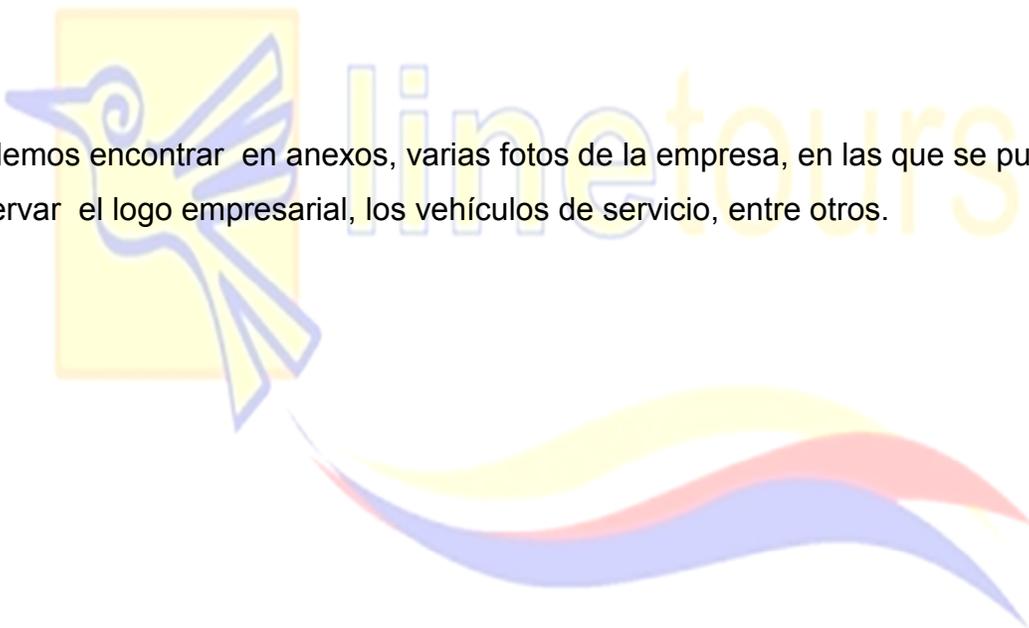


- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>
- <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/trabajando-metas-1>
- [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htmQ](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htmQ)
- [http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)
- [http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://cbadministracionturistacom.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)
- [http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA\\_ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://www.utpl.edu.ec/iso9001/images/stories/NORMA_ISO_9001_2008.pdf)  
f; pág.7
- <http://www.motril.es/index.php?id=802>



## ANEXOS.

Podemos encontrar en anexos, varias fotos de la empresa, en las que se pueden observar el logo empresarial, los vehículos de servicio, entre otros.





ANEXOS. FOTOS VARIAS.- EMPRESA LINETOURS S.A.



LOGO DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.



VEHICULOS DE LA EMPRESA AL SERVICIO DEL CLIENTE.

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



PARQUEADERO DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.

NANCY ROSARIO CAMPOVERDE BERNAL  
JUANA ALEXANDRA PICON CABRERA



**COLABORADORES Y ACCIONISTAS DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.**

**NANCY ROSARIO CAMPOVERDE BERNAL  
JUANA ALEXANDRA PICON CABRERA**



**COLABORADORES Y ACCIONISTAS DE LA EMPRESA LINETOURS S.A.**

**NANCY ROSARIO CAMPOVERDE BERNAL  
JUANA ALEXANDRA PICON CABRERA**



# **DISEÑO DE TESIS**



## CONTENIDO

### 1. ANTECEDENTES.

#### 1.1 Importancia Y Motivación.

#### **CARACTERISTICAS:**

**ACTUALIDAD.-** Debido a que la actividad turística es una prioridad para el gobierno actual, es importante brindar servicios de calidad porque es un requerimiento actual de los diferentes usuarios.

**TRASCENDENCIA.-** El tema elegido tiene que ver con el ámbito académico que está dotándonos la Universidad, y obviamente los conocimientos adquiridos nos ayudarán a desarrollar el tema de tesis escogido.

**PERTINENCIA.-** El tema seleccionado cumple con el servicio a la Sociedad, ya que por medio de él ayudaremos a la empresa a mejorar su sistema administrativo.

#### **CONDICIONES:**

**APTITUD.-** El tema seleccionado abarca temas en los cuales podemos demostrar competencia académica, y estamos aptos para desarrollar el mismo.

**ACTITUD.-** El tema que hemos seleccionado nos llama la atención y nos gusta ya que estamos ilusionados con impulsar mucho más a la empresa seleccionada.

**FACTIBILIDAD.-** La institución se ha comprometido en facilitarnos toda la información que necesitemos para el desarrollo de la tesis, además se cuenta con material bibliográfico y conocimientos académicos.

**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.-** Debemos hacer una revisión general de materias afines al tema.



**ACERCAMIENTO AL TEMA DE TESIS.-** Visitar periódicamente la empresa para que poco a poco vayamos familiarizándonos con el tema y realizarlo de mejor manera.

**CONTACTOS INICIALES CON LA INSTITUCIÓN.-** se ha conversado desde un comienzo con la empresa para que nos brinden su confianza y ayuda en el desarrollo de la tesis.

## **1.2 Delimitación Del Objeto De Estudio.**

1. **CONTENIDO.-** Administración.
2. **CAMPO DE APLICACIÓN.-** Creación del Plan Estratégico de la Empresa.
3. **ESPACIO.-**
4. **Geográfico.-** Ciudad de Cuenca.  
**Institucional.-** La empresa se llama **LINETOURS S.A.**
5. **PERÍODO.-** PERIODO 2010-2014.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

**1.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.-** Nuestro tema académicamente se justifica porque va a brindar un aporte a la Universidad, en especial a nuestra facultad en lo que se refiere a la carrera de Administración de Empresas, ya que será realizada con calidad para que estudiantes en el futuro puedan guiarse en ella.

**1.3.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.-** Nuestro tema se justifica institucionalmente debido a que va a aportar directamente a resolver una situación institucional como es la falta de un Plan Estratégico establecido en la Empresa LINETOOURS S.A.

**1.3.3 IMPACTO SOCIAL.-** Nuestro tema se justifica en el impacto social porque involucrará a beneficiarios como son: clientes de la empresa, accionistas de la empresa, en si a la empresa en general.



**1.3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL.-** En lo que se refiere al criterio personal, nuestro tema se justifica porque poseemos aptitud, nos encontramos en capacidad de desarrollarlo, poseemos la competencia académica suficiente para llevarlo a cabo, además tenemos actitud para realizarlo porque tenemos muchas ganas e ilusión de impulsarlo.

**1.3.5 FACTIBILIDAD.-** Nuestro tema se justifica en lo que se refiere a factibilidad porque la empresa se ha comprometido con brindarnos apoyo, darnos todo el acceso a la información de la misma.

## **1.4 Descripción Del Objeto De Estudio**

### **1.4.1 RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL.**

**1.4.1.1 Razón social.-** COMPAÑÍA DE TRANSPORTES LINETOURS S.A.

**1.4.1.2 Nombre comercial.-** COMPAÑÍA LINETOURS

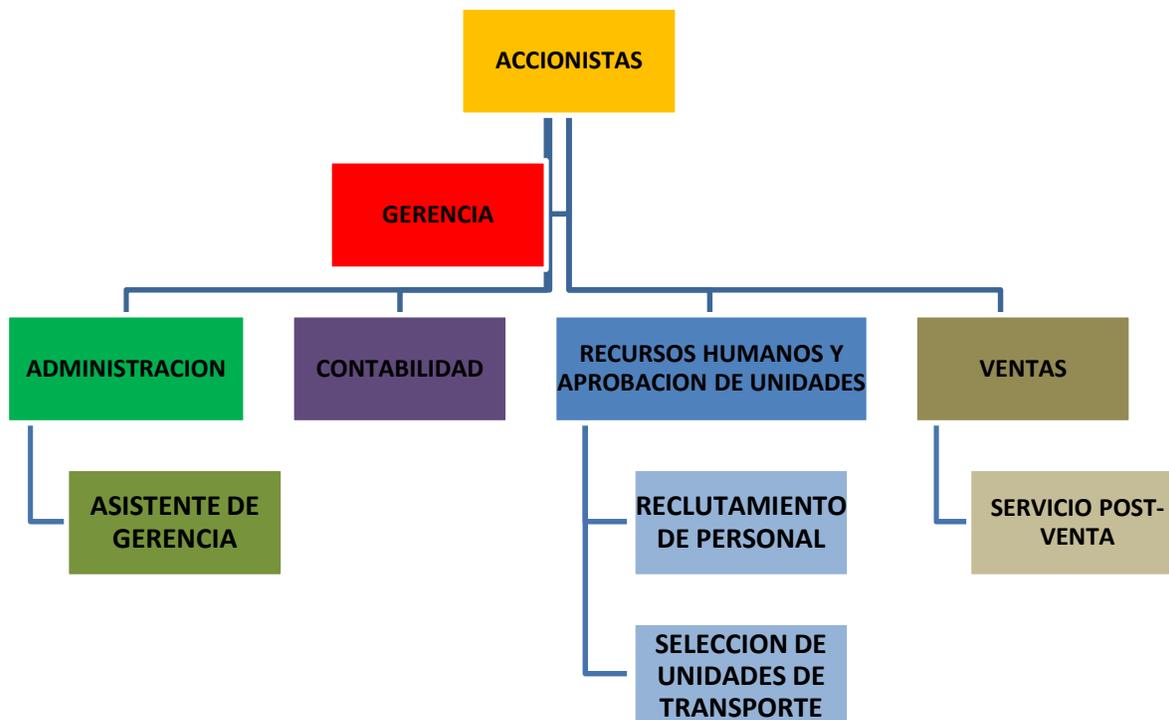
**1.4.2 DIRECCIÓN.-** Paseo de los Cañaris y Píscar Cápac.

**TELEFONOS.-** 072868301/ 086119191

### **1.4.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.-**

**EMPRESA LINETOURS S.A.**

**“ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL”**



## 1.4.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.-

- Llegar a ser la mejor empresa de servicio de turismo del país.
- Convertirse en la primera elección del cliente al momento de requerir este servicio.
- Brindar un servicio por encima de la competencia con la ayuda de nuevos vehículos.
- Incrementar su tenencia de vehículos.
- Implementar sucursales de la empresa a nivel nacional.

**1.4.6 MOVIMIENTO ECONÓMICO DE LA ORGANIZACIÓN.-** Según informe de gerencia, desde que la empresa empezó, sus ventas han ido evolucionando constantemente debido a que ofrecen un producto diferente al tener como respaldo sus vehículos de marca MERCEDEZ BENZ, por lo cual ha conllevado a que la empresa crezca económicamente, tomando en cuenta que con estas nuevas adquisiciones el servicio que ofrece a sus clientes es mucho mejor que el de la competencia y lo posiciona por encima de la misma, otro factor importante que se puede rescatar es que el gerente reubicó la empresa en un



mejor sector, readecuando las instalaciones lo que trajo consigo la atención del cliente ya que puede escoger el vehículo que mejor se adapte a sus necesidades.

**1.4.7 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.-** La empresa posee las siguientes actividades:

**Actividades administrativas.-** El departamento administrativo es aquel que además de encargarse del funcionamiento de la empresa, cuenta con secretarías y propiamente el gerente, quienes se encargan de realizar las ventas directamente, además aquí podemos encontrar a personal capacitado como son los choferes profesionales que posee la empresa, que son los encargados de mostrar al cliente cada una de las unidades disponibles.

**Actividades comerciales.-** La actividad comercial de la empresa es brindar servicio de transporte a la ciudadanía, hay especificar que brinda este servicio a ciudadanos nacionales, extranjeros y también al área institucional.

**Actividad financiera.-** La empresa realiza actividades de financiamiento propio mediante el incremento de capital de los socios, además está pensando en financiamiento ajeno para incrementar su tenencia de vehículos.

**1.4.8 RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES.-** La empresa tiene varios convenios con empresas que realizan misma actividad como son:

**Hoteles:** ORO VERDE, HOTEL SANTA LUCÍA, entre otros.

**Operadoras de turismo.-** METROPOLITAN TOURING, TERRA DIVERSA, EXPEDICIONES RÍO ARRIBA, entre las más importantes dentro de la ciudad, ya que también posee convenios con empresas guayaquileñas como son: M&M TURISMO SOLAND TOUR, en Quito tiene convenios con: KLEIN TOURS, METROPOLITAN TOURS.

**Entidades Financieras.-** La empresa trabaja conjuntamente con el BANCO DE MACHALA, quien les brinda el financiamiento a la misma.



**1.4.9 PROBLEMAS INSTITUCIONALES.-** El Gerente nos supo decir que la empresa tiene problemas con los conductores de ciertas compañías con las que tiene relaciones laborales, por ejemplo en ciertas ocasiones son impuntuales y algunos de ellos infringen las normas de transportación turística como exceso de velocidad, además de las rutas establecidas.

#### **1.4.10 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES.-**

La empresa quiere llegar a ser conocida a nivel mundial cumpliendo con las expectativas y exigencias que requiere el transporte turístico Internacional, mantener siempre una flota renovada de vehículos ya que estos son el respaldo principal de la empresa. La empresa además se encuentra creando un proyecto nuevo que espera que de buenos resultados.

**1.4.11 PARTICULARIDADES INSTITUCIONALES.-** Lo que nos llamó la atención de la empresa es que con el poco tiempo que lleva en funcionamiento ha llegado casi a ocupar los primeros puestos el mercado, además, de que está en constante renovación y sobre todo que toma como pilar fundamental sus clientes y los considera lo más importante.

## **2. MARCO CONCEPTUAL.**

### 2.1 SELECCIÓN DE LOS CONCEPTOS ESENCIALES.

La selección de los conceptos esenciales se lo hace de acuerdo a la importancia de la relación que tienen con el tema de tesis; los conceptos esenciales que vamos a tomar en cuenta son:

- Concepto de Plan Estratégico.
- Concepto de Misión.
- Concepto de Visión.
- Concepto de Valores.



## 2.2 DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS ESENCIALES.

### EL PLAN ESTRATÉGICO.

Definición.- “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.), reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.”<sup>45</sup>

“El plan Estratégico, es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, Visión, de sus valores y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.”<sup>46</sup>

Comentario.- El plan estratégico es importante para la empresa porque éste marca las directrices y el comportamiento para que una empresa alcance las aspiraciones que ha formulado y los cuales quiere alcanzar, además de que el mismo le va a ayudar a desarrollarse de mejor manera.

Aplicación.- Los conceptos mencionados anteriormente son de gran importancia, estos conceptos se aplicarán en la tesis en lo que se refiere al tema operativo, y del mismo modo servirán para explicar a los accionistas de la empresa lo que se va a desarrollar en la misma.

---

<sup>45</sup> [www.trabajo.com.mx/plan\\_estragetico\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/plan_estragetico_de_una_empresa.htm)

<sup>46</sup> [www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)



## LA MISIÓN.-

Definición.- “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Una misión debe ser: amplia, concreta, motivadora y posible. Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.”<sup>47</sup>

“La misión resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización, está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización, describe cómo competir y generar valor al cliente, es decir, define quién es usted como empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados. En resumen, sirve como una guía en el largo camino hacia el Éxito.”<sup>48</sup>

Comentario.- La misión es una parte muy importante de la empresa, pues esta misión muestra, el negocio en el cual nuestra organización se encuentra involucrada, hay que tomar en cuenta, que la misión debe ser clara, y sobre todo motivadora ya que esta se la puede considerar un reflejo de la empresa.

Aplicación.- Los conceptos en el tema de tesis van a funcionar dando apoyo al momento de la creación de la misión, puesto que como se mencionó anteriormente, es un reflejo de la empresa, además funcionarán como un motivador para los empleados de la misma. La manera de aplicarse será mediante un análisis FODA para saber cómo han estado llevando la razón de ser de su negocio.

---

<sup>47</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

<sup>48</sup> [www.mercadeo.com/60\\_mision%20\\_empresa.htm](http://www.mercadeo.com/60_mision%20_empresa.htm)



## VISIÓN.-

Definición.- “la Visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ésta se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. La visión es realista, ya que debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.”<sup>49</sup>

“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa, cuando se realiza esta idealización acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad. La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.”<sup>50</sup>

Comentario.- La visión de una empresa es importante porque es como una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse, pero esto lo puede lograr siempre y cuando exista todos los esfuerzos por parte de los miembros de la empresa, solo de esta manera la visión idealizada puede convertirse en una realidad.

---

<sup>49</sup> [www.trabajo.com.mx/visión\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/visión_de_una_empresa.htm)

<sup>50</sup> [www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml)



Aplicación.- Estos conceptos los vamos a aplicar de tema de tesis, dando a conocer a la empresa lo esencial que es tener una visión sobre todo para que se pueda proyectar hacia el futuro; además se la puede aplicar al igual que la misión, como motivador para los miembros de la organización, ya que se le incluirá dentro del organigrama estructural.

## LOS VALORES.-

Descripción.- “Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos la realidad de la empresa se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.”<sup>51</sup>

“Los valores son importantes fuerzas impulsoras en las organizaciones del cómo hacemos nuestro trabajo, son necesarios para producir cambios a favor del progreso, no son ni pueden ser un simple enunciado, ya que permiten posicionar una cultura empresarial, sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.”<sup>52</sup>

Comentarios.- Los valores están relacionados con la identidad de la empresa, al igual que con la identidad de sus miembros, estos valores además logra que los integrantes de la empresa se adapten más fácilmente, sintiéndose más adentrados con la misma, además los valores son parte de la imagen de la empresa que da a conocer a sus clientes.

Aplicación.- Estos conceptos se aplicarán al tema de tesis para profundizar el marco operativo sobre todo en el análisis y descripción de actividades, para que

---

<sup>51</sup> [www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

<sup>52</sup> [www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml)



estos sean parte de cada una de ellas a desarrollarse; y de esta manera enriquecerlas.

### 3. Problematicación

#### METODOLOGÍA PARA LA PROBLEMATIZACIÓN

##### 3.1 Listado de problemas relacionados con nuestro tema de tesis.

- a) No existe visión establecida.
- b) No existe misión establecida.
- c) No existen objetivos establecidos.
- d) No existen estrategias.
- e) No existe un departamento en la empresa que se dedique a la formulación de los mismos.
- f) No existen profesionales en la empresa que puedan desarrollar el concepto de plan estratégico.
- g) No existe organigrama estructural indispensable para el plan estratégico.
- h) No existe unión entre los miembros de la organización para la creación de objetivos claves individuales para el plan estratégico.
- i) No existe un Estudio General del Recurso Humano de la empresa.
- j) La mayoría de accionistas no conocen acerca de lo importante que es tener un plan estratégico empresarial.
- k) No existe un análisis FODA de la empresa.
- l) Algunos accionistas creen que el plan estratégico es innecesario para la función de la empresa.



## 3.2 Integración de los problemas.

**Problema 1.- Falta de organización en el área Administrativa de la empresa.** Dentro de este problema podemos encontrar que no existe misión, visión, ni objetivos establecidos, se suman también la falta de estrategias y también de un departamento integrado por profesionales para el desarrollo del plan estratégico, tampoco cuentan con un organigrama estructural, que es indispensable para la empresa (a +b +c +d +e +f +g).

**Problema 2.- No existe un diagnóstico de la Situación Actual de la empresa.** Aquí podemos observar que no existe un Estudio General del Recurso Humano de la empresa además de que nunca se ha realizado un análisis FODA de la empresa. (i +k).

**Problema 3.- Desconocimiento de lo que se va a desarrollar en la institución.**

Encontramos problemas como la falta de conocimiento acerca de lo que es un plan estratégico, además de que algunos accionistas creen que el plan estratégico es innecesario para la función de empresa, además de que no existe unión entre los miembros de la organización para la creación de objetivos claves individuales para el plan estratégico (h + j + l).

## 3.3 Ubicación de los problemas.

### **Problema principal.-**

- Falta de organización en el área Administrativa.

### **Problemas Complementarios.-**

- No existe un diagnóstico de la Situación Actual de la empresa.
- Desconocimiento de lo que se va a desarrollar en la Institución.



## **PROBLEMA CENTRAL.-**

Descripción.- El problema Central hace referencia sobre la Falta de Organización en el área Administrativa de la Empresa LINETOURS S.A. que lamentablemente por ser una empresa joven, no ha tendido a organizarse completamente en el ámbito administrativo.

La empresa ha venido desarrollando sus actividades conforme las decisiones gerenciales; sin embargo ha existido la necesidad de formularse un Plan Estratégico para que de esta manera mejore su desarrollo empresarial.

Características.- Las características que podemos encontrar dentro de este problema son la falta de misión, visión, ni objetivos establecidos, se suman también la falta de estrategias y también de un departamento integrado por profesionales para el desarrollo del plan estratégico, tampoco cuentan con un organigrama estructural, que es indispensable para la empresa.

Repercusiones.- Este problema tiene ciertas repercusiones; una de ellas es que la empresa al no poseer este ítem tan importante, se encuentra fácilmente afectada por la competencia debido a la falta de organización, además esta realidad, disminuye su servicio de calidad para sus clientes, también de alguna manera se ve afectada nuestra tesis ya que nos resultará más complicado desarrollarla.

## **PROBLEMA COMPLEMENTARIO N° 1.**

Descripción.- El problema complementario N°1, hace referencia a que no existe un diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, esto se ha venido dando por desconocimiento de las autoridades de la empresa sobre lo importante que es la evaluación de la misma, para que de alguna manera se la conozca más profundamente y sobre todo saber cómo debe prepararse para actuar ante ciertas situaciones que pudiese atravesar.



Características.- Entre las características que podemos observar, se encuentra la falta de un Estudio General del Recurso Humano de la empresa, indispensable para saber la capacidad del capital humano de la empresa, además de que nunca se ha realizado un análisis FODA, el cual es vital para el desarrollo de la misma.

Repercusiones.- Esto repercute principalmente a la empresa ya que si no se lleva a cabo el estudio general de Recurso Humano, la empresa no tiene una idea clara del capital humano que posee por lo que pueden existir irregularidades en el desarrollo de actividades de la empresa lo que incurre en costos a la misma, además al no tener su propio análisis FODA, no se encuentra en capacidad de análisis para actuar en el mercado en el cual se encuentra.

## **PROBLEMA COMPLEMENTARIO N°2**

Descripción.- Dentro del problema complementario N°2 se encuentra el desconocimiento de lo que se va a desarrollar en la institución por parte de los accionistas y del personal que labora en la empresa.

Características.- Encontramos problemas como la falta de conocimiento acerca de lo que es un plan estratégico, además de que algunos accionistas creen que el plan estratégico es innecesario para la función de empresa, también no existe unión entre los miembros de la organización para la creación de objetivos claves individuales para el plan estratégico.

Repercusiones.- El desconocimiento de los accionistas de la importancia de un plan estratégico conlleva a una falta de organización de la empresa, que repercute en las actividades de la empresa, principalmente en el servicio a sus clientes, como se mencionó anteriormente.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa LINETOURS S.A., Período 2010-2014, para dar a la misma una mejor organización y de esta manera brindar un servicio de calidad a sus clientes.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS BÁSICOS
1. Investigar los campos teóricos requeridos.	CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS TURISTICOS
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.	CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.
3. Analizar la empresa desde el punto de vista Interno.	CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES DE MARKETING, FINANCIERAS, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA.
4. Analizar la empresa desde el punto de vista Externo.	CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES DE MARKETING, FINANCIERAS, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE.
5. Elaborar: Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias para la empresa.	CAPITULO 5. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ESTRATEGIAS, METAS E INDICADORES

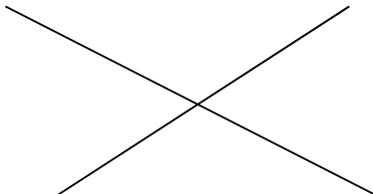


## 5. ESQUEMA TENTATIVO

### PARTE METODOLÓGICA

	<p>INTRODUCCION</p> <p><u>CAP.1 ANTECEDENTES</u></p> <p>1.1 Descripción del objeto de estudio.</p>
<p>1. Investigar los campos teóricos requeridos.</p>	<p><u>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS TURISTICOS</u></p> <p>2.1 Conceptos Generales</p> <p>2.2 Aplicación empresarial.</p>
<p>2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.</p>	<p><u>CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</u></p> <p>3.1 Estudio de las diferentes actividades de la empresa.</p> <p>3.2 Evaluación de la empresa.</p>
<p>3. Analizar la empresa desde el punto de vista Interno.</p>	<p><u>CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y SUS EXPECTATIVAS.</u></p> <p>4.1 Sondeo de mercado dirigido a miembros y colaboradores de la empresa</p> <p>4. 2. Análisis de la empresa mediante resultados.</p>



<p>4. Analizar la empresa desde el punto de vista Externo.</p>	<p><u>CAPITULO 5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR Y SUS EXPECTATIVAS.</u></p> <p>5.1 Sondeo de mercado dirigido consumidores y usuarios del servicio.</p> <p>5 2. Análisis de resultados.</p>
<p>5. Elaborar: Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias para la empresa</p>	<p><u>CAPITULO 6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ESTRATEGIAS, METAS E INDICADORES</u></p> <p>6.1. Elaboración de la Misión, valores de la empresa.</p> <p>6.2. Elaboración de objetivos de la empresa.</p>
	<p><u>CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></p> <p>7.1 Conclusiones</p> <p>7.2 Recomendaciones.</p>



## 6. DISEÑO METODOLÓGICO.

### 6.1 Primera Etapa

#### Recolección y Procesamiento de Datos e Información.

Diseñar instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos para la selección de datos han sido pensados con anterioridad para que sirvan eficientemente a la recolección de datos, los mismos que son de fuentes primarias; estos instrumentos son los siguientes.

- Encuestas dirigidas al cliente de la empresa.- que nos ayudarán de esta manera a obtener datos directos del pensamiento del consumidor con respecto al servicio.
- Encuestas dirigidas a colaboradores de la empresa.- que van a ayudarnos a responder aquellas cuestiones importantes que se necesita para la investigación y desarrollo del tema, además de conocer el pensamiento de los miembros de la empresa.
- Entrevistas a los encargados de la administración de la empresa.- se realizará entrevistas con los colaboradores que se encuentren más relacionados con el transcurrir diario de la empresa, esto para ayuda del análisis empresarial indispensable para nuestro trabajo.

#### Programar la recolección de información.

Para la recolección de la información, se tomará en cuenta los eventos de la empresa como son reuniones, también en pequeños talleres que realizan los miembros de la organización con motivo de dar a conocer las actividades que se



realizan dentro de la empresa cada semana, sin olvidar también las entrevistas personales a cada uno de los miembros de la organización.

Diseñar los programas de procesamiento de datos. En el caso de las encuestas personales, para el procesamiento de datos tomaremos en consideración los programas computarizados que nos pueden brindar ayuda en el momento mismo del procesamiento como es el caso del SPSS que consiste en un programa estadístico que realiza cálculos, analiza información y visualiza datos en hojas de cálculo, además contamos con el programa de Microsoft Word que será necesario para realizar los respectivos informes.

Diseñar la representación de los datos: cuadros, gráficos.

Para la representación de los datos, se tomará en cuenta gráficos que se obtengan al ingresar datos en el programa SPSS, en el tenemos gráficos de todo tipo, entre ellos, gráficos de pasteles, de barras que ayudarán a interpretar de mejor manera los datos ingresados y a llegar a un resultado.

Proceso de la información secundaria.

Para llevar a cabo la investigación teórica relacionada con nuestro tema de tesis, se recurrió a libros, libros digitales, páginas de internet entre otras herramientas investigativas, que ayudarán a desarrollar el mismo.

## **6.2 Segunda Etapa**

Elaboración del Análisis y Propuesta.

6.2.1. Diseñar la forma de descripción de la información.

Luego de un análisis profundo sobre tratar cuál sería la mejor opción para diseñar la forma de descripción se opta por hacerlo a través de sus características, ya que se cree que es muy importante tomar en cuenta cada una de las especificaciones importantes para llevar a cabo el análisis.

6.2.2. Diseñar la forma del análisis Cuantitativo.



La forma del análisis cuantitativo se la hará por medio de lectura de cuadros o gráficos ya que se considera que es más fácil la interpretación y su análisis además de que los colores de cada una de las variables nos ayudará para identificarlos con más facilidad.

6.2.3. Diseñar la forma de cómo vamos a hacer el análisis cualitativo.

Se considera que para el análisis cuantitativo, se lo realizará por medio de procesos demostrativos, ya que es importante realizar varias pruebas que den resultados y que estos resultados sean demostrativos, por lo que podemos realizar una observación directa que nos ayudará a realizar el análisis.

6.2.4. Diseñar la propuesta.

Se diseñará la propuesta fijándonos principalmente en los problemas existentes y obviamente dando a conocer una propuesta en la cual puedan constar las soluciones posibles, la propuesta presentada tendrá que ser la más eficiente.

## 6.3 Tercera Etapa.

Etapa de Redacción del Texto de Tesis.

Para la redacción del tema de tesis, se tomará en cuenta 3 etapas importantes; en la parte preliminar se hará constar:

- Una portada
- Firmas de responsabilidad
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Resumen ejecutivo
- Contenido

En lo que se refiere a la parte principal, se tomará en cuenta la introducción seguido de los capítulos como a continuación se lo muestra:



## INTRODUCCION

### CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LINETOURS .S.A

### CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTION DE CALIDAD DE SERVICIOS TURISTICOS

### CAPITULO 3 DIAGNOSTICO Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### CAPITULO 4 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COLABORADORES Y SUS EXPECTATIVAS

### CAPITULO 5 ANALISIS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR Y SUS EXPECTATIVAS

### CAPITULO 6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, INDICADORES Y ESTRATEGIAS

### CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

## ANEXOS

En lo que se refiere a Anexos y Bibliografía se lo hace constar en la parte referencial.

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		2010								2011																							
MES		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
ACTIVIDAD SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del proyecto de investigación																																
2	ETAPA I Recolección de toda la Información Teórica																																
3	Análisis de la información																																
4	Entrega del Capítulo 1																																
5	Recolección de la información																																
6	Entrega del																																







## SUMARIO DE LA INVESTIGACIÓN

**Tema:** CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LINETOURS S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA PERIODO 2010-2014.

**Objetivo principal:** Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa LINETOURS S.A. de la ciudad de Cuenca período 2010-2014, para dar a la misma una mejor organización y de esta manera brindar un servicio de calidad a sus clientes.

### **Metodología usada.**

1. Recolección y Procesamiento de Datos e Información.- Diseñar instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos para la selección de datos han sido pensados con anterioridad para que sirvan eficientemente a la recolección de datos, los mismos que son de fuentes primarias; estos instrumentos son los siguientes.

- Encuestas dirigidas al cliente de la empresa.- que nos ayudarán de esta manera a obtener datos directos del pensamiento del consumidor con respecto al servicio.
- Encuestas dirigidas a colaboradores de la empresa.- que van a ayudarnos a responder aquellas cuestiones importantes que se necesita para la investigación y desarrollo del tema, además de conocer el pensamiento de los miembros de la empresa.
- Entrevistas a los encargados de la administración de la empresa.- se realizará entrevistas con los colaboradores que se encuentren más relacionados con el transcurrir diario de la empresa, esto para ayuda del análisis empresarial indispensable para nuestro trabajo.

2. Programar la recolección de información.

Para la recolección de la información, se tomará en cuenta los eventos de la empresa como son reuniones, también en pequeños talleres que realizan los miembros de la organización con motivo de dar a conocer las actividades que se



realizan dentro de la empresa cada semana, sin olvidar también las entrevistas personales a cada uno de los miembros de la organización.

### 3. Diseñar los programas de procesamiento de datos.

En el caso de las encuestas personales, para el procesamiento de datos tomaremos en consideración los programas computarizados que nos pueden brindar ayuda en el momento mismo del procesamiento como es el caso del SPSS que consiste en un programa estadístico que realiza cálculos, analiza información y visualiza datos en hojas de cálculo, además contamos con el programa de Microsoft Word que será necesario para realizar los respectivos informes.

### 4. Diseñar la representación de los datos: cuadros, gráficos.

Para la representación de los datos, se tomará en cuenta gráficos que se obtengan al ingresar datos en el programa SPSS, en el tenemos gráficos de todo tipo, entre ellos, gráficos de pasteles, de barras que ayudarán a interpretar de mejor manera los datos ingresados y a llegar a un resultado.

### 5. Proceso de la información secundaria.

Para llevar a cabo la investigación teórica relacionada con nuestro tema de tesis, se recurrió a libros, libros digitales, páginas de internet entre otras herramientas investigativas, que ayudarán a desarrollar el mismo.

## CONCLUSIONES



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Luego de haber realizado un estudio tanto interno como externo de la compañía, se puede concluir que la misma se encuentra apta para que siga funcionando en el ámbito laboral, sin tener que realizar cambios bruscos dentro o fuera de la ella, puesto que cuenta con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento, sin embargo, es necesario ir innovando constantemente desarrollando el mercado y los servicios, que le permitan seguir creciendo.

Los encargados tienen los suficientes conocimientos y están al día con todos los requisitos que necesita la empresa, además acuden a todas las sesiones que realiza el Ministerio de Turismo.

Dicho ministerio, está preocupado por brindar un mejor servicio a los turistas tanto nacionales como extranjeros por medio del mejoramiento continuo de las diferentes operadoras de turismo.

El servicio basado en una norma de calidad, brinda al cliente un servicio con valor agregado y con una buena gestión se mantiene el mismo costo; además de satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

La empresa tiene una buena imagen y un excelente ambiente laboral por lo que no existe mayor problema alguno para que siga adelante prestando sus servicios.

Las herramientas de análisis organizacional, nos han ayudado a entender el comportamiento de la empresa de tal forma de ayudar a sus colaboradores a tomar las mejores decisiones en pos de mejorar la misma.

Además de lo anterior, se puede concluir los siguientes puntos:

- Matriz FODA: Se puede observar que la empresa tiene una ventaja competitiva con respecto a precios, también cuenta con el apoyo gubernamental al turismo para empresas de esta índole, se debe poner énfasis en la falta de unidades vehiculares como también la capacitación a todos los miembros de la misma.



- De acuerdo a la Matriz de Boston Consulting Group, se han clasificado a los servicios según su aporte a la empresa de la siguiente manera:
  - ✓ Productos Interrogantes: TRANSFER IN y TRANSFER OUT
  - ✓ Producto Estrella: Giras Vacacionales
  - ✓ Producto Perro: Traslado por temporada de Fútbol
  - ✓ Productos Vacas Lecheras: Viajes Guayaquil-Cuenca-Guayaquil y los City Tours.
- Según la Matriz de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter, se obtiene como principal competidor a VANSERVICE, se sabe también que existirá amenaza de nuevos ingresos ya que el mercado de Turismo se encuentra en crecimiento, como productos sustitutos se tiene el uso de Transporte Interprovincial, se puede observar el Poder Negociador de los Compradores en las temporadas vacacionales y el poder negociador de los proveedores en las Agencias de Viajes.
- La estrategia genérica utilizada es la Diferenciación ya que los clientes demuestran lealtad con la empresa y con el servicio prestado.
- En lo que se refiere a la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa debe poner más énfasis en lo que se refiere a estructura organizativa, ya que esta es el pilar fundamental de toda organización; además se debe estudiar la posibilidad de crear nuevas alianzas con empresas relacionadas con el turismo.
- Además los clientes expresaron que prefieren a LINETOOURS S.A., por la calidad del servicio, la confianza que les brinda, y los precios cómodos, se debe recalcar que los usuarios hacen uso del servicio por las recomendaciones que brindan los diferentes clientes debido a la



experiencia obtenida con la empresa anteriormente ya que existe muy poca publicidad.

- La comunicación, el respeto, en si todas las buenas costumbres y relaciones humanas dentro de la empresa, ayuda a generar un clima organizacional que genera motivación dentro de la misma, además se debe tomar en cuenta la falta de capacitación a los colaboradores de la empresa, preocupándose más por los conductores de las diferentes unidades.
- Se concluye además que el Plan Estratégico es muy importante para contrarrestar el comportamiento del mercado, del consumidor y la competencia en sí.

**Palabras clave.-** plan estratégico, misión, visión, valores, análisis empresarial, FODA, matriz BCG, opiniones del cliente, opiniones de los colaboradores.



## RESERCH SUMMARY

**Theme:** CREATION OF A STRATEGIC PLANNING FOR LINETOURS S.A. COMPANY PERIOD 2010-2014.

**Principal objective:** We made a Strategic Planning for LINETOURS S.A. Company Period 2010-2014, in order to improve its organization and with it, give a best service for its costumers.

### **Methodology used.**

1. Compilation and Process of data and information.- sketch instruments for the compilation of data.

Instruments for select data were thinking with precedence in order to serve to the compilation of data, these's come of primary fountains; these are:

- Inquiry for Company's customers.- it help us for obtain data of customers about the service.
- Inquiry for Company's shareholders.- it help us for answer important questions that we need for developpe this investigation.
- Guess to administration person in charge.- we'll do it for obtain information about the daily operations of the company.

2. Planning the compilation of the information.

For it, we'll take company's events, like mettings where they talk about dayly operations of the Company and personal inquiry.

3. Sketch programms of data processing.

In the case of inquirí for the data process, we'll take in consideration programms of computer. It helps us to get the best answer. It's te case of SPSS statics programs, its make calculus , analyze information, also we've Word to make reports.



#### 4. Sketch data representation: graphics.

For it, we'll take graphics obtained of data put in SPSS program, we can to found any types of graphics as cake graphics, bars graphics, it help us to take a decisión.

#### 5. Process of the information of secondary fountains.

For make it, we consultig Admnistration books, web pages and anothers tools.

## CONCLUSIONS

Then of to realice as an inside study as an external study, we can to conclude that the same is competent because it has necessary requirements for its functioning, but is necessary change ever, performance its trade and its service.

Persons in charge have enough knowledges and go to all mettings of The Ministry of Turism.

This Ministry, is concerned for give a best service to tourists of our contry and international tourist by means of continuosly improve to operating turism.

The service based in a Quality Norm give to the customer a sevice with added value. It helps to satisfy of best form the customer necessity

The Company has an excelent work enviroment and a good image.

Tools for Organizational Analyze help us to understand the performance of the Company and for take the best decisions.

Also, we can conclude the following:

- DAFO analyze: the Company has a competitive advantage with respect to prices, also has gubernamental help, but it has top lay atenttion in the shortage of vehicles for the service.
- Boston Consulting Group matriz, classify services in the following order:
  - ✓ Questions products: TRANSFER IN and TRANSFER OUT



- ✓ Star product: Vacancy seasons.
  - ✓ Dog product: Transfer for soccer season.
  - ✓ Milk cows: Viajes Guayaquil-Cuenca-Guayaquil and City Tours.
- 
- Competitive strengths of Michael Porter.- the principal competitor is VANSERVICE, exist Threat of new entry because this trade is growing up, also exist substitute products as the use of interprovincial Transport, we have to look that exist negotiator strenght of purchase in vacancy season and negotiator strenght of sale in suppliers of Travel agencys.
  - The generic Strategy used is be different because the customers show loyalty with the Company and with the service.
  - In the Matriz of competitive profile, lthe Company has top lay atenttion in its organizative structure, because it's very important in the organización, also, study the posibilidad of make new alliances with anothers turism companies.
  - Also, customers said that preffer LINETOURS S.A. for quality in the service, for its prices and trust in them, the customers use its service for references of its experience.
  - The comunicacion, respect, and good habits inside the Company helps to generate a work enviroment. The Company have to take in consideration the prepararation of its drivers and employees.
  - The strategic plannign is very important to analyze the trade performance, customer performance and the competition.

**Key words.-** strategic planning, mission, vision, values, organization analyze, DAFO, BCG matriz, customers opinion, stakeholders opinion.