EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO

CIDE Editorial
www.cidepro.org

Roger Badin Paredes Guerrero
Giovanny Lenín Haro Sosa
Silvia Gabriela Tapia Segura

Roger Badin Paredes Guerrero
Giovanny Lenín Haro Sosa
Silvia Gabriela Tapia Segura

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO

THE BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE TOURIST AND GASTRONOMIC SECTOR

Roger Badin Paredes Guerrero
Giovanny Lenín Haro Sosa
Silvia Gabriela Tapia Segura

El Cuadro de Mando Integral aplicado al sector turístico y gastronómico

The Balanced Scorecard applied to the tourist and gastronomic sector

CIDE Editorial

Autores:

Roger Badin Paredes Guerrero
Facultad de Salud Pública
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo
roger.paredes@espoch.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-9404-8934

Giovanny Lenín Haro Sosa
Facultad de Salud Pública
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo
gharo@espoch.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-8300-5864

Silvia Gabriela Tapia Segura
Facultad de Salud Pública
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo
stapia@espoch.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-5911-3446

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).

Primera Edición, marzo 2020

El Cuadro de Mando Integral
aplicado al sector turístico y gastronómico

ISBN: 978-9942-823-35-9 (eBook)
ISSN: 2600-5719 (electronic)
https://doi.org/10.29018/978-9942-823-35-9

Editado por:
Centro de Investigación y Desarrollo Profesional
© CIDEPRO Editorial 2020
Babahoyo, Ecuador
Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824
www.cidepro.org
E-mail: editorial@cidepro.org

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de CIDEPRO.

Diseño y diagramación:
CIDEPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:
CIDEPRO Editorial

Hecho en Ecuador
Made in Ecuador

ÍNDICE

PREFACIO XII
PREFACE XIII
Abreviaturas XIV
Introducción XV

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DEL TURISMO COMO ACTIVIDAD SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICA 19
El sector turístico en el mundo 20
El sector turístico en el Ecuador 23
Evolución de ingresos económicos por turismo 26
Comportamiento del turista nacional e internacional 29
Turistas nacionales 30
Turistas internacionales 32
Factores importantes en el desarrollo turístico 35

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA, PUNTO DE PARTIDA PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LA EMPRESA 40
Análisis necesarios para construir la estrategia 45
Entorno externo de la empresa 47
PESTLA 47
Cinco fuerzas de Porter 50

Entorno interno de la empresa 55
Cadena de valor..... 55
FODA (Fortalezas y Debilidades)..... 57

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN Y MONITOREO 61
Mapa estratégico, herramienta clave para la planificación
y monitoreo de la estrategia 61

CAPÍTULO 4

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IMPLEMENTACIÓN
DE INDICADORES ALTERNATIVOS
PARA EL SECTOR TURÍSTICO-GASTRONÓMICO 68
Cuadro de Mando Integral, definición y modo de aplicación..... 69
Propuesta y desarrollo de indicadores alternativos,
para el sector turístico ecuatoriano, según las perspectivas
del Balanced Scorecard..... 75
Perspectiva aprendizaje y desarrollo..... 76
Perspectiva procesos internos 78
Perspectiva cliente 79
Perspectiva financiera 79

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS DE MARKETING A APLICARSE EN EL SECTOR
TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO..... 83
Marketing mix..... 83

Elementos del marketing operativo o mix 83
Producto 83
Niveles de producto 84
Características de los productos 84
Ciclo de vida de un producto 86
Precio 87
Plaza 87
Promoción 89
Branding 90
El branding como un aspecto vital de la estrategia corporativa 92
La marca como un conjunto de valores 95
Técnicas de branding de alta tecnología y alto impacto 95
Posicionamiento 97
La era del posicionamiento 100
Fases del posicionamiento 101
¿Cómo se inicia el posicionamiento? 101
¿En qué consiste el posicionamiento? 102
Penetración de la marca en la mente 103
Tipos de posicionamiento 104
Estrategias de posicionamiento 105
Estrategias de emprendimiento 105
Factores básicos 106
Características 108
Estrategias básicas 110

Fidelización de los clientes 113
Componentes de la fidelización 116
El trébol de la fidelización 117
Estrategias puntuales para la fidelización del cliente.....120
Segmentación de mercado 122
Variables de segmentación de mercado 123
Características de un segmento de mercado 124
Variables demográficas 125
Variables geográficas 126
Variables psicográficas 127
Segmentación de grupos especiales.....128
Segmentación de mercados industriales 128
La segmentación frente a la globalización de mercados.....129

CAPÍTULO 6

FASES Y ESTUDIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO 133
Fases de un proyecto.....133
Plan de empresa o de negocios 135
Planificación estratégica.....136
Análisis de ingresos y costos 145
Estudio económico.....148
Anális financiero 149
Índice de liquidez.....149
Índice de actividad 150

ANEXOS 154
Anexo 1.....154
Anexo 2.....155
Anexo 3.....156

ACERCA DE LOS AUTORES 157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....160

PREFACIO

El sector turístico y gastronómico es mucho más que deleitarse durante un viaje de las comidas o bebidas que ofrecen los distintos destinos, sino de poder aproximarse a la cultura y las riquezas que vuelven única la experiencia vivida.

El turista gastronómico no consume solo un producto, consume una historia y va en busca de empaparse de las experiencias, conocimientos y aprendizajes locales que le permitan involucrarse de esa cultura, lo cual además es aprovechado por las empresas para poder aumentar sus ventas.

El Cuadro de Mando Integral se conoce que es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia en objetivos, la cual es muy útil para medir la evolución de la actividad y resultados de la compañía, facilitando la toma de decisiones y poder hacer de ser necesarias, las correcciones pertinentes a tiempo.

El sector turístico y gastronómico es actualmente el sector más activo de la economía, es por ello que resulta necesario identificar posibles mejoras, analizando el potencial local y realizando un control de gestión a través de actividades relacionadas directamente en el sector, dando a conocer la importancia de la implementación del Cuadro de Mando Integral el mismo que a través de sus distintas perspectivas, permitan a los negocios contemplar la evolución de las compañías y llevarlas al nivel deseado.

PREFACE

The tourist and gastronomic sector is much more than delighting during a trip of the food or drinks offered by the different destinations, but of being able to approach the culture and the riches that make the experience lived unique.

The gastronomic tourist does not consume only one product, consumes a story and goes in search of soaking up the local experiences, knowledge and learning that allow him to get involved in that culture, which is also used by companies to increase their sales.

The Balanced Scorecard is known to be a business management tool that translates the strategy into objectives, which is very useful for measuring the evolution of the activity and results of the company, facilitating decision making and being able to make it necessary. , the relevant corrections in time.

The tourism and gastronomic sector is currently the most active sector of the economy, which is why it is necessary to identify possible improvements, analyzing local potential and conducting a management control through activities directly related to the sector, making the importance known of the implementation of the Balanced Scorecard the same as through their different perspectives, allow businesses to contemplate the evolution of companies and take them to the desired level.

ABREVIATURAS

- BSC.- Balanced Scorecard.
- CC.- Cumplimiento de calidad.
- CDT.- Capacitación en desarrollo tecnológico.
- CE.- Cumplimiento de la estrategia.
- CEDATOS.- Centro de Estudios y Datos del Ecuador.
- CETURISMO.- Corporación Ecuatoriana de Turismo.
- CMI.- Cuadro de Mando Integral.
- CRV.- Costos en relación a ventas.
- FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ICM.- Ingresos en relación a la contribución marginal.
- ID.- Inversión en desarrollo.
- IP.- Ingresos por paquetes.
- LCP.- Liquidez a corto plazo.
- LGBT.- Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transexuales.
- MINTUR.- Ministerio de Turismo del Ecuador.
- OMT.- Organización Mundial de Turismo.
- PBI.- Producto Interno Bruto.
- PEE.- Participación de empleados en la empresa.
- PESTLA.- Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales.
- PGD.- Participación del gobierno.
- PYME´s.- Pequeñas y Medianas Empresas.
- ROE.- Retorno sobre el patrimonio neto.
- SEDTA.- Servicios Ecuatorianos de Transporte Aéreo.
- VMA.- Ventas de membrecías anuales.

INTRODUCCIÓN

El turismo en los últimos años ha sido una de las fuentes de ingreso económico más importante para las economías mundiales, según la OMT los ingresos alcanzados por turismo en el 2013 fueron de 1,4 billones de dólares americanos. “El turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) representa el 29% de la exportación mundial de servicios, y el 6% de todas las exportaciones de bienes y servicios. A escala mundial, el turismo es la quinta categoría de exportación, tras los combustibles, productos químicos, alimentos y productos de automoción; al mismo tiempo, ocupa el primer lugar en muchos países en desarrollo”. (Organización Mundial del Turismo, 2014)

El turismo internacional aumentó en un 4% para la mitad del 2015 (enero–junio), es decir en 21 millones de turistas, referente al mismo periodo del año 2014, la OMT prevé que para finales del 2015 esta cifra aumente entre un 3% a 4%. El crecimiento en Suramérica también fue del 4%, lo que ratifica el crecimiento constante evidenciado en años anteriores. Ecuador, también se ha visto beneficiado por este crecimiento internacional, de manera adicional por la propaganda turística que se ha llevado a cabo en el país desde hace algunos años atrás, es así que “los ingresos por turismo para el año 2014 fueron de 1.487 millones de dólares americanos, lo que representa un incremento del 14.3% con respecto al cierre del año 2013” (MINTUR, 2015). Para el periodo enero–julio del 2015 se ha evidenciado un crecimiento del 6.4%, en el ingreso de capitales a

razón de turismo, con respecto al mismo periodo del 2014.

Es por tales razones que el mercado turístico y gastronómico ecuatoriano se ha tornado sumamente agradable para el ingreso de nuevos competidores, lo que ha generado para las PYME's, gastronómicas ya existentes en el mercado, un mayor trabajo para mantenerse en él; a esto debemos sumarle el poder que tiene el comprador, ya que cuenta con mucha información de fácil acceso y sin costo antes de consumir el producto o servicio, finalmente se debe considerar el poder que pueden llegar a tener los proveedores, que dependiendo de las circunstancias, se podrá determinar si su poder es alto o bajo frente a la empresa.

Para que las PYME´s gastronómicas puedan mantenerse en un mercado tan dinámico y competitivo, sin desaparecer en el intento, se propone la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), con indicadores ideales para el sector, "herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización. Este concepto rompió, en su momento, el paradigma tradicional de administración que sólo se concentraba en el resultado financiero". (Kaplan & Norton, 2000).

Antes de llegar a la implementación del BSC, las PYME´s gastronómicas deben conocer su entorno interno y externo, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas: FODA, 5 Fuerzas de Porter, PESTLA y Cadena de Valor. Para luego diseñar su estrategia y plantearse diferentes objetivos a cumplir, es importante mencionar

que la estrategia y objetivos de la empresa deben estar correctamente alineados con la misión, visión, valores y principios.

Finalmente, se presenta el mapa estratégico, "representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas (interna, aprendizaje, cliente y financiera) que permite visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico" (Kaplan & Norton, 2004), que en conjunto con las herramientas propuestas anteriormente permitirán gestionar de manera eficaz y eficiente cualquier PYME del sector turístico.

Importancia del turismo como actividad social, cultural y económica

Capítulo 1

IMPORTANCIA DEL TURISMO COMO ACTIVIDAD SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICA

"El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales", (Organización Mundial del Turismo, 2005) cabe recalcar que la actividad turística se desarrolla tanto dentro o fuera del país de residencia de cada individuo.

En la actualidad, el turismo es una de las actividades económicas más importantes con la que puede contar un país, sea este desarrollado o se encuentre en vías de desarrollo; cabe señalar que dicha actividad económica engloba gran cantidad de sectores, tales como alimentos y bebidas, transporte, hotelería, seguridad privada, logística entre otros, por lo cual el turismo genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica de los lugares visitados, por lo tanto la oferta del mercado turístico se compone de diferentes servicios.

Dicha actividad empieza a generar ingresos desde el "gasto turístico que hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos". (Organización Mundial del Turismo, 2005)

A continuación, se presenta la evolución de la actividad turística y su impacto económico tanto a nivel mundial como en Ecuador, país en estudio, para dar lugar al estudio del comportamiento de la demanda

local e internacional que busca desarrollar dicha actividad económica en éste país; culminando con el planteo de los factores claves para el desarrollo de turismo-gastronómico local.

El sector turístico en el mundo

Al realizar un breve análisis de la definición de turismo por parte de la OMT se deduce que se la realizaba constantemente, ya que en cada viaje existía un intercambio social, cultural y económico que acrecentaba la economía del lugar en donde se la realizaba.

El origen del turismo como actividad social, cultural y económica se remonta al inicio del Imperio Romano, época en la cual poco se hablaba del turismo como actividad, sin embargo nacería el primer manuscrito de etiqueta y protocolo, en el año de 170, el cual instruiría a la gente sobre el comportamiento que deberían tener en las reuniones sociales convocadas por el rey del imperio, es así que el traslado de personas hacia estas actividades sociales y culturales llevaba consigo un gasto económico, ya sea de alojamiento, alimentación, transporte, entre otros, que ayudarían a solventar y acrecentar la economía del Imperio Romano.

Al llegar el año 1492 Cristóbal Colón descubriría América este hecho, a pesar del saqueo de riqueza, maltrato y esclavitud hacia los nativos, fue el punto de partida para el descubrimiento de nuevas culturas y próximos destinos de viaje. En el año 1589, un siglo más tarde, nacería Catalina de Médecis, quien sienta las bases de la hotelería, servicio y gastronomía a nivel europeo y posteriormente

a nivel mundial; la historia relata que Catalina, reina consorte de Francia, al ser invitada a cualquier reunión social fuere cual fuere la ciudad o país, su regalo siempre era uno de los chefs de su palacio.

Época tras época se seguirían montando las bases del turismo mundial, actividad que se consideraba que solamente la podían realizar las personas pertenecientes a la clase alta, ya que acostumbraban a construir únicamente hoteles lujosos en donde solamente podían entrar altos mandos políticos, personas socialmente influyentes o de alto poder adquisitivo, así también se dieron los primeros vuelos comerciales fueran del continente europeo, americano y asiático, que únicamente podían acceder las clases sociales antes mencionadas.

En el siglo XIX, época que dio lugar a la Revolución Industrial y Francesa, el turismo empezaría a ser una actividad accesible para todos; la construcción de hoteles de precios relativamente bajos, "hoteles medio pelo, denominados despectivamente por la clase alta, que se los traía casi armados desde Europa vía marítima" (Autores Varios, 2008), permitió a la clase media y media baja poder planificar viajes de turismo, fuera de sus ciudades de permanencia habitual, lo que incentivo el desarrollo económico de esta prestación de servicios positivamente al ampliarse la demanda de este servicio o producto, lo que claramente provocará que se cree más oferta para poder abastecerla.

A principios y mediados del siglo XX se llevaría a cabo la Primera

y Segunda Guerra Mundial respectivamente, lo provocaría el decrecimiento económico a nivel mundial y alta tasa de migración hacia países fuera del conflicto armado, lamentablemente hasta a mediados del siglo la actividad turística a nivel mundial seria casi nula, sin embargo, desde 1960 en adelante la migración suscitada a partir del enfrentamiento bélico provocaría a posterior mayor cantidad de viajes a modo de turismo. Estados Unidos sería uno de los países mayormente visitados, seguido por gran cantidad de países del continente europeo.

A inicios del siglo XXI, especialmente del año 2000 al 2002 la crisis económica que azotó a varios países de América Latina y México produjo una caída económica importante en el desarrollo de la actividad turística de la zona. A partir del año 2004 la OMT lanza su programa de turismo responsable y fomenta las bases de este tipo de turismo, la actividad turística de lujo empieza a decrecer y el turismo sustentable de bajo impacto ambiental empieza a ser mayormente demandado.

Desde el año 2010 a la actualidad la tecnología empieza a jugar un papel sumamente importante en el desarrollo del turismo mundial, se cambia el paradigma del modelo tradicional de viaje y las estrategias empresariales para incrementar su participación en el sector turístico apunta hacia el costo marginal cero, su desarrollo en redes sociales y la automatización de procesos; por parte de los consumidores surge el rechazo social a la contaminación, el nacimiento de los “prosumidores,

consumidores que crean los productos o servicios de una empresa en relación a sus preferencias y necesidades", (Pérez Alfaro, 2015) y la búsqueda de experiencias ya no destinos turísticos, hacen que surja un cambio significativo en la forma de desarrollo turístico.

En el aspecto económico actual dicha actividad ha llegado a formar parte importante del PBI interno de cada país, llegando a posicionarse entre los 3 ingresos más importantes económicamente hablando para un país, la Organización Mundial de Turismo, asegura que para el año 2020 el turismo será la fuente de ingresos más importante para la economía mundial y territorial.

El sector turístico en el Ecuador

El turismo en el Ecuador, conocido por su biodiversidad y pluriculturalidad, es y ha sido una fuente de ingresos muy importante para la economía local, el turismo interno siempre se destacó por viajes de corta distancia hasta el año 1873, fecha en la cual el presidente Gabriel García Moreno inaugura la línea ferroviaria que conectaría la sierra con la costa ecuatoriana, para dar paso a que el turismo interno sea de distancias más largas y con nuevos destinos turísticos, logrando distribuir los ingresos económicos logrados por dicha actividad homogéneamente por todo el territorio nacional.

En el siglo XX, año 1940 se crea en Ecuador la empresa SEDTA, como la primera aerolínea internacional, de origen alemán, lamentablemente desaparecerá a causa de la segunda guerra mundial privando al territorio ecuatoriano de ingresos económicos importantes,

entre los cuales se vio perjudicado el sector turístico. En el año de 1947 se crea la primera agencia de viajes del país denominada Ecuadorian Tours, que en conjunto con la aerolínea PANAGRA lanzan un paquete turístico de 21 días por Sudamérica integrando a las principales ciudades del Ecuador, (Quito, Loja, Cuenca, Guayaquil, Manta y Esmeraldas).

Claramente empezaría el deseo de Ecuador por consolidarse como potencia turística, iniciando este proceso el presidente Galo Plaza Lasso (1948–1952), en colaboración con la empresa privada la creación de la primera entidad pública de promoción turística, quienes realizarían la primera promoción turística del Ecuador en los Estados Unidos.

En el año 1950 se creó la primera empresa turística, Metropolitan Turing, la cual promocionaría el Ecuador como destino turístico en diferentes países del mundo, dicha empresa que mantiene sus operaciones hasta el día de hoy y sería considerada como la empresa insignia del desarrollo turístico nacional, ya que además de promocionar diferentes destinos nacionales como se menciona anteriormente, sería la primera empresa en promocionar y vender viajes turísticos a la Islas Galápagos, declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad y del Ecuador en el año 1978 por la UNESCO, las cuales en la actualidad representan el mayor ingreso económico a razón del turismo, registrando el ingreso anual de 200.000 turistas extranjeros.

A pesar de la creación de CETURISMO en el año 1964 por parte del gobierno, la promoción turística siguió siendo responsabilidad de las empresas turísticas privadas, siendo el desarrollo turístico un tema menospreciado para el Gobierno Nacional.

En el año 1992, el presidente Arq. Sixto Durán Ballén crearía el Ministerio de Información y Turismo, siendo el primer mandatario en impulsar el turismo como actividad económica, para el año 1994 y en relación a la importancia de dicha actividad en el aspecto económico nacional se separaría el Ministerio de Información dando origen al Ministerio de Turismo.

A inicios del siglo XIX el Estado Nacional a cargo del presidente Lucio Gutiérrez creó y mejoró la red vial del país, plan que dio continuidad el presidente Econ. Rafael Correa; durante el año 2007, periodo presidencial del Econ. Rafael Correa el sector turístico se ha visto altamente beneficiado, las inversiones para el desarrollo turístico han llegado a sumas nunca antes vistas, la promoción en ferias y territorios internacionales han sido cada vez más, al punto que en el "Super Bowl" del año 2015 invirtió alrededor de un millón de dólares en un spot publicitario de 30 segundos denominado "All you need is Ecuador", campaña que viene manejando el Ministerio de Turismo desde el Año 2012.

En la actualidad el desarrollo del Turismo Sustentable, los avances tecnológicos, el desarrollo del concepto Internet of Things y el nacimiento del Prosumidor ha hecho que las PYME´s gastronómicas

que se desarrollan en dicha industria se vean afectadas económicamente y en ocasiones hasta destinadas a desaparecer del mercado por no saber gestionar e innovar su participación en el mercado y empresa respectivamente.

Evolución de ingresos económicos por turismo

Los datos presentados, revelan el crecimiento económico que ha tenido el turismo en el Ecuador; el esfuerzo de la presidencia actual por hacer del país una potencia turística ha llevado a realizar inversiones de alto valor económico, además a esto el trabajo del MINTUR por difundir al Ecuador como un destino único, de relax, natural y cultural a nivel mundial con su campaña "ALL YOU NEED IS ECUADOR" ha logrado a obtener sus primeros frutos, siendo uno de ellos el incremento del ingresos por turismo en 1000 millones de dólares desde el 2006 al 2014, con un crecimiento anual promedio de 18.83%, como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Ingresos económicos por año

INGRESO DE DIVISAS POR CONCEPTO DE TURISMO EN ECUADOR	
AÑO	MILLONES DE DÓLARES
2006	$ 492
2007	$ 626
2008	$ 745
2009	$ 674
2010	$ 787
2011	$ 850
2012	$ 1.100
2013	$ 1.251
2014	$ 1.487

Siendo uno más de sus logros, a raíz de la inversión en promoción y difusión turística, los premios obtenidos en los "WORD TRAVEL AWARD" como "Destino Verde" y "Destino Líder" de América Latina, durante tres años consecutivos, ha incrementado el ingreso de turistas extranjeros al país, tal cual lo demuestra la tabla 2.

Tabla 2. Ingreso de turistas por año

INGRESO DE PERSONAS AL ECUADOR POR CONCEPTO DE	
AÑO	NÚMERO DE PERSONAS
2006	840.555
2007	937.487
2008	1.005.297
2009	970.086
2010	1.046.968
2011	1.141.037
2012	1.271.901
2013	1.364.057
2014	1.557.006

Al representar los puntos de cada uno de los datos de las tablas antes presentadas, se observa que el crecimiento de las curvas del gráfico 1, ingresos económicos por año, y del gráfico 2, ingreso de turistas por año, crecen constantemente casi de manera exponencial, sin embargo para el año 2009 se ve una caída del ingreso de turistas equivalente al 3,5 % respecto al año anterior, lo que redujo el ingreso económico en 71 millones de dólares con respecto al año anterior, sin considerar la pérdida proyectada equivalente al 18% de crecimiento promedio calculado.

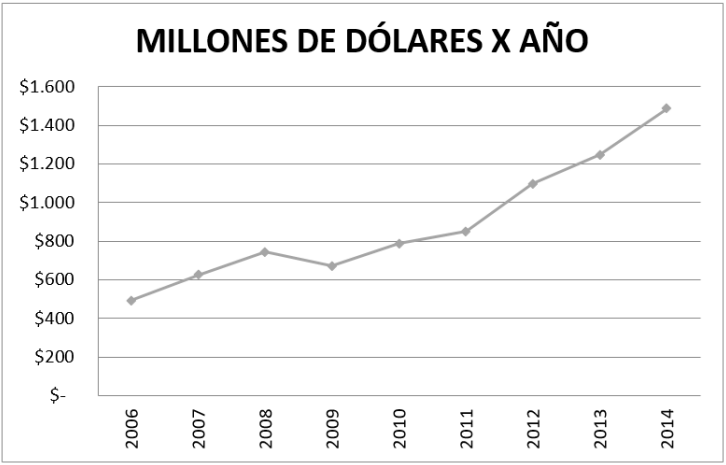


Gráfico 1. Curva ingreso económico por año

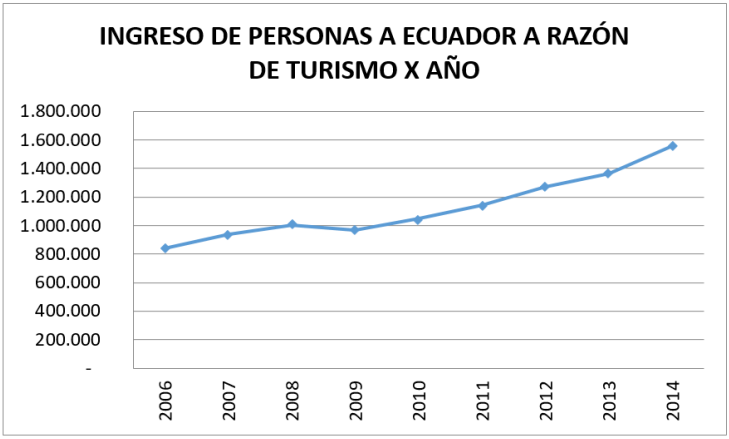


Gráfico 2. Curva ingreso de turistas por año

Referente al primer trimestre del 2015, los ingresos económicos obtenidos a razón de turismo son 388 millones de dólares, 24 millones de dólares más que el primer trimestre del 2014, de igual forma el ingreso de turistas al país aumento en el primer trimestre del 2015 en 24% con respecto al primer trimestre del 2014, cifras que

alientan a lograr el crecimiento promedio anual del 18% calculado promedio.

Comportamiento del turista nacional e internacional

El turista, sea nacional o internacional, ha evolucionado en la forma de practicar el turismo, el avance tecnológico, el mayor conocimiento sobre cada lugar, establecimiento y país en donde se va a desarrollar dicha actividad ha hecho del turista un personaje educado e informado, además a esto hay que mencionar que hace 10 años el turista buscaba lujos y extravagancia, en la actualidad el turista busca experiencias, conexión con la naturaleza y mantenerse conectado con el mundo vía internet compartiendo sus experiencias de viaje constantemente.

Cinco años atrás las agencias de viajes y los hoteles "All Inclusive" jugaban un papel importante en el mercado turístico, en la actualidad el surgimiento del turista digital, quien realizar todas sus comprar por medios digitales, y el viajero silencioso, actitud adoptada por los turistas que viajan al lugar de destino y contratan diferentes servicios en diferentes empresas dependiendo preferencias.

Cabe recalcar que a nivel nacional e internacional en el mercado turístico han surgido nuevos grupos de demandantes como son la comunidad LGBT, parejas sin hijos y solteros de edad avanzada, quienes han sido poco atendidos en el mercado ya que existe pocos o ningún paquete turístico acorde a los requerimientos de estos segmentos de mercado, lo cual es una pérdida económicamente importante, ya que son sectores con alto poder adquisitivo.

A continuación, se presentan datos que explican el comportamiento de turistas nacionales e internacionales, así como los meses en los cuales existe mayor actividad turística respectivamente, lo cual será fundamental en el planteamiento de la estrategia ya que se podrá determinar con exactitud a que mercados y en qué periodo de tiempo se la debe enfocar, logrando así minimizar riesgos y costos innecesarios.

Turistas nacionales

Desde el año 2010 el Ministerio de Turismo ha venido realizando esfuerzos para que los ecuatorianos al momento de decidir donde realizar turismo elijan su país como destino principal, mediante la campaña "Primero Ecuador", impulsada por entidades públicas y privadas, se ha logrado aumentar el turismo nacional en el 2014 en un 13% respecto al año anterior, y en el primer trimestre del año 2015 se ha logrado aumentar en un 4%.

Después de analizar los datos proporcionados por CEDATOS y MINTUR se pudo concluir que los meses en que los ecuatorianos realizan más actividad turística son febrero, marzo, julio, agosto y septiembre; de igual manera se analizó la salida de ecuatorianos fuera del país a razón de turismo siendo Estados Unidos, Perú y Colombia los destinos turísticos más importantes.

La razón por la cual estos tres destinos son los preferidos por el turista ecuatoriano son: en el caso de Perú y Colombia la cercanía que existe, al ser países fronterizos, permite al turista nacional desplazarse en auto propio abaratando significativamente el costo de viaje; en el

caso de Estados Unidos, el destino preferido por el turista nacional es el estado de Florida, al ser un lugar lleno de atracciones turísticas, en su gran mayoría de habla hispana y con el mismo sistema monetario se torna en un lugar muy atractivo para el ecuatoriano, por lo cual el 32,48% de todos los turistas nacionales que deciden salir fuera de Ecuador lo hace hacia Estados Unidos.

Tabla 3. Países preferidos por ecuatorianos a razón de turismo

SALIDA DE ECUATORIANOS POR TURISMO	
PAÍS	**PORCENTAJE**
Argentina	2,41%
Brasil	1,52%
Chile	2,19%
Colombia	11,09%
Cuba	1,77%
España	13,63%
Estados Unidos	32,48%
Italia	3,05%
México	1,49%
Panamá	2,87%
Perú	17,48%
Rep. Dominicana	1,66%
Venezuela	2,26%
Otros Países	6,10%
Total	100%

En la tabla 3 se presentan los datos que indican mediante porcentaje cuales son los países preferidos por el turista ecuatoriano, siendo América Latina y Estados Unidos lo de mayor importancia, seguidos por España como los destinos de mayor importancia.

A su vez, en el gráfico 3 presenta la curva de países preferidos por ecuatorianos a razón de turismo, respecto de los datos presentados

en la tabla 3, en donde se podrán observar claramente cuáles son los países preferidos para dicha actividad.

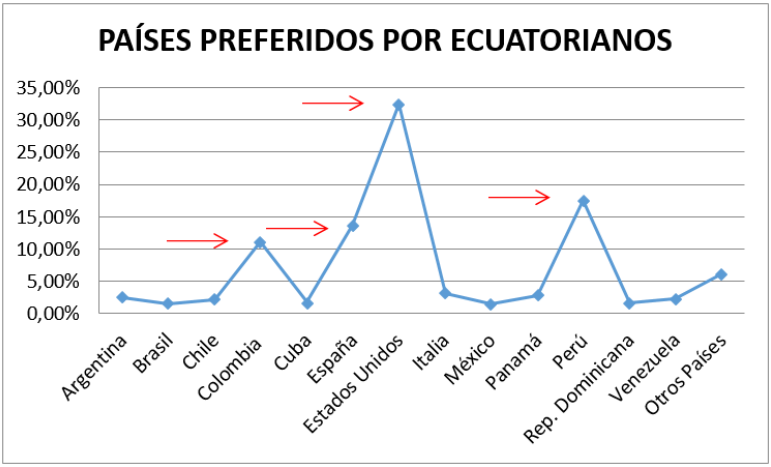


Gráfico 3. Curva países preferidos por ecuatorianos

Turistas internacionales

Al hablar de turistas internacionales se hace referencia a las personas que ingresan al Ecuador desde cualquier otro país del mundo con el objetivo de realizar actividades turísticas. El turismo internacional en el país ha ido creciendo constantemente desde el año 2006, año base de la investigación, hasta el año 2014 se puede observar en el Gráfico 2; siendo diciembre, enero, agosto, junio y julio los meses en los cuales se registra mayor ingreso de turistas al Ecuador.

En la tabla 4, presentada a continuación, hace referencia al análisis porcentual del ingreso de turistas internacionales y las nacionalidades a las cuales pertenecen, a su vez el gráfico 4, presentado a

continuación, contiene el análisis gráfico de la curva de ingreso de turistas internacionales, en dicho gráfico se puede identificar claramente que las naciones de las cuales el Ecuador recibe más ingreso de turistas son: Estados Unidos, Colombia, Perú y España con un participación porcentual de ingreso del 24.69%, 16.28%, 15,34% y 5,75% respectivamente.

Tabla 4. Ingreso de turistas por país

INGRESO DE TURISTAS POR PAÍS	
PAÍS	**PORSENTAJE**
Alemania	2,52%
Argentina	2,31%
Brasil	1,47%
Canada	2,90%
Chile	2,57%
Colombia	16,28%
Cuba	2,74%
España	5,75%
Estados Unidos	24,69%
Francia	2,02%
Gran Bretaña	2,54%
Holanda	1,07%
Italia	1,50%
México	1,39%
Perú	15,34%
Venezuela	2,93%
Otros países	11,98%
Total	100,00%

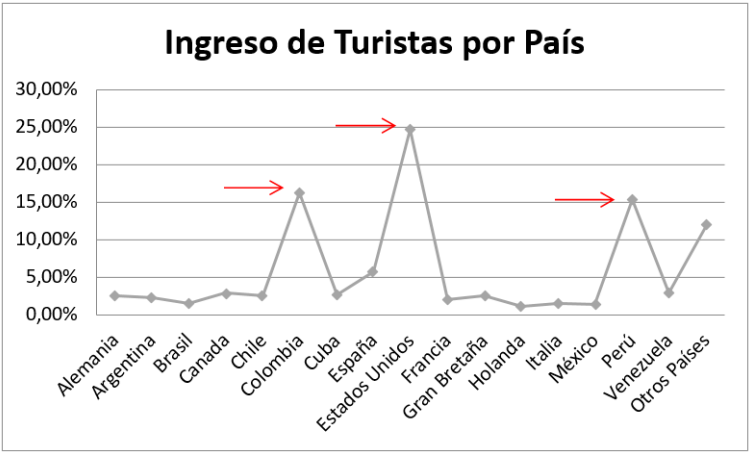


Gráfico 4. Curva de ingreso de turistas por país

El análisis presentado tanto de turistas nacionales como internacionales son una herramienta clave de estudio para el planteamiento de las estrategias por parte de las PYME´s, ya que podrán saber a qué mercado deben dirigir sus recursos y como deberán comportarse para atraer a la demanda.

Factores importantes en el desarrollo turístico

Capital humano

El bienestar, capacitación y aprendizaje constante del capital humano, en las empresas que interactúan en el mercado del sector turístico, son puntos fundamentales para lograr un ambiente laboral adecuado, que será sumamente importante para el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores, lo que a la par incentivará al desarrollo turístico nacional, dado que los servicios turísticos brindados serán de excelente calidad, lo que es sumamente importante para el turista al momento de realizar su actividad, ya que el turista del siglo XXI ya no busca destinos lo que precisa son experiencias enriquecedoras que van a ser contadas al mundo inmediatamente mediante la tecnología.

Tecnología

La tecnología es otro de los factores sumamente importantes en el desarrollo del turismo nacional, la cual ha ido progresando y mejorando para brindar más y mejores herramientas que son utilizadas en igual proporción tanto por clientes, empresas y entidades gubernamentales, haciendo del mercado turístico un mercado sumamente educado.

Por parte de los clientes, turistas, la tecnología les ha brindado herramientas sumamente importantes que ha permitido a este sector del mercado maximizar su conocimiento de un destino antes de trasladarse al mismo, dicha información es brindada por entidades gubernamentales y empresas que promocionan sus destinos turísticos,

así también los turistas pueden informar sobre sus experiencias dentro de las empresas y destinos turísticos visitados las cuales pueden favorecer o destruir a las empresas dependiendo de los comentarios vertidos.

Por parte de las empresas, gobierno nacional y gobernaciones provinciales, la tecnología ha brindado herramientas importantes de promoción y difusión, con costos bajos o nulos, que permiten presentarse ante los turistas de la manera que desean ser percibidos, así también han podido obtener o desarrollar herramienta de monitoreo que permitirán conocer su participación el mercado. Finalmente, la tecnología ha permitido desarrollar modelos de negocios turísticos en donde los costos marginales son igual a cero, siendo un ejemplo claro de este modelo de negocios la empresa multinacional **Airbnb**, que se desarrolla únicamente por medios tecnológicos.

Ambientales

Los factores ambientales se han tornado sumamente importantes desde el año 2002 en el que la Organización Mundial del Turismo lo declara como "Año Internacional del Ecoturismo", siendo el punto de partida para el nacimiento del turismo sostenible. En la actualidad los hoteles, restaurantes y demás entidades turísticas están siendo mayormente buscadas por los turistas si poseen algún grado de responsabilidad ambiental, lo que ha incentivado a las empresas a mejorar sus prácticas ambientales con el afán de cuidar los recursos y percibir un mayor ingreso económico.

Sociales

Las actividades sociales son factores que han sido, son y serán sumamente importantes en el desarrollo del turismo, entendiendo que los turistas por su educación, gustos y cultura buscan realizar actividades turísticas entorno a actividades sociales entre las cuales se puede mencionar:

- Deporte
- Religión
- Educación
- Eventos culturales

Los cuales deben ser estudiados y analizados por las entidades públicas y privadas para obtener el mayor provecho turístico a partir de factores sociales.

Así también los factores sociales que minimizas o contraen el desarrollo de la actividad turística como la delincuencia, inseguridad y pobreza, los cuales son factores que deben ser asumidos y controlados por el gobierno nacional y gobernaciones provinciales de turno en colaboración de las entidades privadas, ya que el impacto de estos factores se verá reflejados en la rentabilidad y crecimiento económico del país y las empresas.

Políticos

Los factores políticos del Ecuador, en los últimos años, han incentivado a captar inversión y desarrollo turístico de agentes tanto a nivel nacional como internacional, políticas de estado como

capacitación continua a todos los trabajadores que se desarrollan en el sector turístico, así también las campañas emprendidas por el MINTUR, gobierno nacional y gobernaciones provinciales han logrado que los factores políticos hacia el turismo sean sumamente importantes, es por eso que las PYME´s de este sector deben aprovechas y trabajar en conjunto con estas campañas para así poder sobresalir y mejorar aún más dichos factores.

Todos los factores antes mencionados tendrán en conjunto un aporte a los factores económicos los cuales relevarán con cifras exactas de cómo se ha venido dando el desarrollo en el turismo, las PYME´s no deben descuidar cana uno de estos factores, al contrario, deberían estudiarlos para así saber dirigir su estrategia logrando sacar el mayor provecho de cada uno de ellos.

Diseño de la estrategia, Punto de partida para el funcionamiento adecuado de la empresa

Capítulo 2

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA, PUNTO DE PARTIDA PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LA EMPRESA

La Estrategia Empresarial, monta sus bases el desarrollo de la Estrategia Militar la cual se la define como el "arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar los resultados fijados por la política" (Gral. Beaufre, 1977). En el contexto de mercado se puede definir qué: La estrategia es el arte de emplear los recursos, de manera eficaz y eficiente, para alcanzar el cumplimiento de la visión (qué queremos ser) encaminados siempre en la misión (por qué existimos) en base a los valores (en qué creemos) de la empresa.

A la estrategia se la debe entender como el punto de inicio para el funcionamiento adecuado de cualquier organización, ya que "si únicamente se tiene procesos excelentes sin una estrategia y adecuada gobernanza de la empresa, el éxito de la empresa será únicamente cuestión de suerte" (Kaplan & Norton, 2012); por lo cual no se la debe considerar como un proceso netamente de gestión, más bien debe ser una serie de acciones específicamente previamente estudiadas con el afán de lograr un objetivo determinado, con tendencia a evolucionar y mejorar según las condiciones en las que se desarrolla la empresa, alineada siempre a los siguientes elementos:

- **Misión:** "Es un texto breve, generalmente de una o dos oraciones, que define la razón de ser de la compañía" (Kaplan & Norton, 2012). Esta debe describir lo que se ofrece a los clientes, además

de transmitir a los empleados y ejecutivos sobre el objetivo principal de la empresa.

Ejemplo:

- "Organizar la información del mundo y lograr que sea universalmente accesible y útil" **Google**

La misión de Google, es el claro ejemplo de cómo se puede definir la razón de ser de la empresa y difundir el objetivo principal hacia los empleados y ejecutivos de manera concisa y precisa.

- **Valores de la empresa:** "A menudo llamados valores centrales de una compañía define su actitud, comportamiento y carácter" (Kaplan & Norton, 2012). No deben cambiar en el transcurso del tiempo, ni con el cambio de dirección ya que serán el fundamento de la cultura de la empresa; por lo cual si se dieran momentos de crisis los valores serán el pilar de funcionamiento para que la empresa pueda superar dicha situación siendo el alma de la compañía.

  Ejemplo:

  - "Tenemos la responsabilidad de dar algo a cambio a las comunidades donde operamos" Índigo
  - "Existimos para darle más alegría a la vida de los clientes. Anticipamos sus necesidades y superamos sus expectativas" Índigo
  - "Somos ahorrativos. Protegemos y conservamos los recursos de la compañía con, al menos, la misma dedicación

con la que protegeríamos y conservaríamos nuestros propios recursos" **EarthLink**

Los valores centrales tanto de Índigo y EarthLink, minorista de libros número uno de Canadá y proveedor de servicios de Internet respectivamente, son clara representación de cuáles son los pilares y lineamientos en los que la empresa realizará sus operaciones y fomentará su crecimiento.

- **Visión:** "Define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización" (Kaplan & Norton, 2012). Es decir que definirá a dónde quiere llegar la empresa o que desea ser dentro de un tiempo determinado, a este periodo se lo denominará horizonte de tiempo, el cual establecerá la fecha máxima del cumplimiento de la visión. No es de importancia si la visión es larga o corta siempre y cuando contenga los tres componentes esenciales:
    - Objetivo desafiante
    - Definición de nicho
    - Horizonte de tiempo

  Ejemplo:

    - "Consolidar el Programa Multivacaciones Decameron para que en el año 2016 sea reconocido por la calidad, por su innovación y por la satisfacción de sus clientes; atendidos por un equipo de profesionales de alta calidad humana, en continuo aprendizaje, con esfuerzo permanente y compromiso para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional". **Decameron**

Multivacaciones Decameron, empresa que desarrolla sus actividades en el sector turístico, en su declaración de visión se pueden observar claramente los tres componentes esenciales:

- Objetivo desafiante: ser reconocido por la calidad, por su innovación y por la satisfacción, con esfuerzo permanente y compromiso.
- Definición de nicho: sus clientes.
- Horizonte de tiempo: año 2016.

Cabe recalcar que la visión de Decameron es sumamente fácil de comprender y transmite claramente los objetivos qué quiere lograr y cómo lo va a conseguir, siendo un ejemplo claro y conciso de cómo se debe plantear correctamente la visión de la empresa.

Finalmente, después de haber definido y establecido, la visión, misión y valores de la empresa, se deberá realizar un análisis tanto del entorno externo como del interno de la compañía, para la cual se requerirá de la utilización de diversas herramientas que serán mencionadas y descritas a una a una es este capítulo, con lo cual se podrá definir correctamente la estrategia central de la empresa.

En el gráfico 5, se ve plasmado el modelo que plantean Kaplan y Norton para llegar al planteamiento de la estrategia y como será controlado el desempeño de la misma con ayuda del Cuadro de Mando Integral, mismo que se verá plasmado en el capítulo IV, finalmente en el trabajo presentado se ha integrado a este modelo el

mapa estratégico, herramienta complementaria y no menos importante para la comunicación y control de la estrategia en la empresa, a partir de las perspectivas presentadas en el CMI (financiera, cliente, interna y aprendizaje).

Gráfico 5. Planteamiento, comunicación y control de la estrategia

Es necesario acotar que la estrategia busca el trabajo a largo plazo, el mejoramiento de procesos y la permanencia activa en el mercado, no busca que la empresa se vuelva corto placista o mediocre; de tal forma que la estrategia no solamente será estructurada, es decir el proceso de creación estratégica antes mencionado; de igual manera puede surgir desde los mandos medios u operativos a razón de mejorar cada una de las áreas de trabajo, a esta se la dominará "estrategia emergente"; de tal modo que se debe tener un grado de empoderamiento y participación de empleados, para así no solamente internacionalizar la estrategia de manera eficiente, sino también lograr la creación de estrategias sectorizadas que mejoren las operaciones de la empresa.

Análisis necesarios para construir la estrategia

> *"Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás mi te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla". (Tzu, 2007)*

Como lo menciona Sun Tzu, en su libro el Arte de la Guerra, es esencial conocernos a nosotros mismos (fortalezas, debilidades, recursos humanos, funcionamiento operativo, logística, capacidad financiera) y entender el comportamiento de todos los factores externos (oportunidades, amenazas, sustitutos, clientes, tecnología, impacto ambiental, leyes y políticas del sector) para poder surgir y participar continuamente en el mercado, ya que si se desconoce o se ignora estos aspectos la empresa se tendrá que conformar con una participación pobre o nula en el mercado.

Siendo el objetivo clave en esta instancia desarrollar la estrategia, del mismo modo se deber*á* hacer un análisis estratégico; en primera instancia se deberá estudiar el entorno externo en donde se desarrolla la empresa, para lo cual se deberán realizar los siguientes análisis:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis del Entrono → Mediante herramienta **PESTLA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **5 fuerzas de Porter**

A continuación, se deberá estudiar el entorno interno de la empresa,

es decir como desempaña sus actividades al momento exacto del análisis, sus fortalezas y debilidades, lo cual se deberá realizar con los siguientes análisis:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **Cadena de Valor**

Al finalizar los análisis planteados los propietarios, gerentes o directores de las PYME´s que se desarrollan en el sector turístico estarán preparados para formular la estrategia central de la empresa, así también podrán realizar estrategias por sector que ayuden al cumplimiento de objetivos; por ejemplo se puede tener una estrategia de mejoramiento de la calidad, en donde se vean inmersos las perspectivas de procesos y aprendizaje, teniendo un impacto directo positivo con la perspectiva de cliente, la cual afectara a la perspectiva financiera maximizando le rentabilidad de la empresa; logrando así a manera de cadena un impacto positivo para la empresa.

En el gráfico 6 se puede observar claramente el resultado del ejemplo planteado en donde se puede apreciar como las perspectivas son impactadas entre sí, creando un sistema de funcionamiento circular:

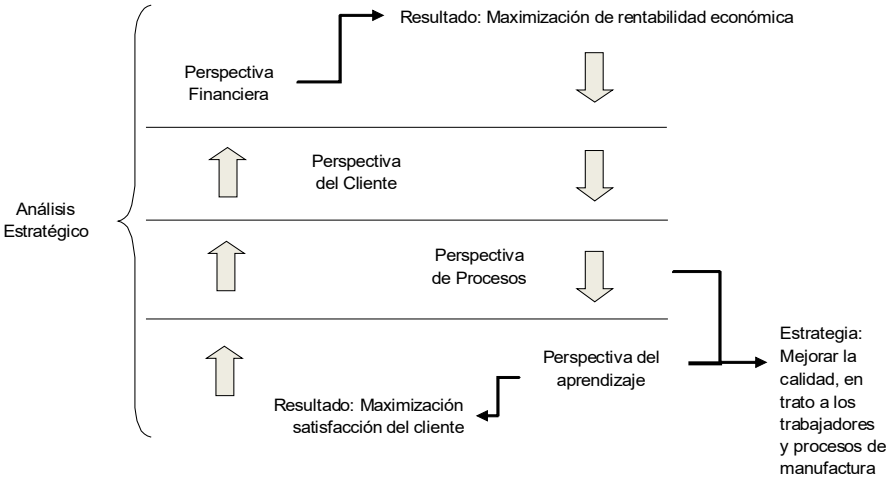


Gráfico 6. Ejemplo formulación de la estrategia

Entorno externo de la empresa

"No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo, y conocer la situación del enemigo no es posible sin el espionaje" (Tzu, 2007), en la cita presentada debemos entender como el ejército a nuestra empresa y como enemigo a todos los agentes que componen el mercado, ya sean estos alentadores o perjudiciales para el desarrollo de la compañía; como espionaje debemos entender todas las herramientas que se pueden utilizar para conocer el comportamiento del mercado, así como las oportunidades y amenazas entendiendo estas como atributos externos de la empresa.

PESTLA

Herramienta que permite identifica los factores macro-ambientales y a partir de ello conocer que impacto pueden tener hacia la empresa; hasta el siglo XX únicamente se lo conocía como PEST, a partir de

inicios del siglo XXI se empezaría a conocer, a esta herramienta, como PESTLA la cual hace análisis de los siguientes factores:

Factor político

Permite conocer los cambios y regulaciones gubernamentales que afectan directamente a la industria, en este caso turística, y a cuál es la posición del gobierno frente a la misma; es decir, si el gobierno incentiva al desarrollo de dicha industria fomentará una cultura de inversión y desarrollo para la industria, si el objetivo del gobierno es el desincentivar el desarrollo del sector lo llenará de trabas, impuestos y controles.

Factor económico

Esencialmente, hace referencia a todos los factores que aumentan o disminuyen el poder adquisitivo de los habitantes de un país, por ejemplo, el PBI, tasa de interés, inflación, tipo de cambio monetario, etc. Es necesario comprender los factores antes mencionados con el afán de tomar decisiones anticipadas que puedan minimizar o controlar el impacto de estos sobre la empresa.

Factor social

Integra las políticas y educativas, tasa de crecimiento poblacional y territorial, etnias y cultural del territorio, tasa de analfabetismo, nivel educativo promedio. Dichos aspectos brindarán a la empresa la posibilidad de conocer el entorno social logrando conocer a quien dirigir su producto o servicio sin temor a fracasar en identificar a su mercado objetivo; además permitirá conocer el nivel de educación de los que pudieran ser sus potenciales trabajadores.

Factor tecnológico

Engloba todas las herramientas, procesos y avances tecnológicos que impactan directamente con la industria. En el estudio de la industria turística, este debe ser un factor sumamente considerado y estudiado ya que los avances tecnológicos han permitido desarrollas plataformas virtuales accesible que informan al potencial consumidor, permiten promocionar a bajo costo a las empresas competidora y además desarrollar nuevos conceptos de desarrollo turístico; dado que una correcta asimilación de dicho factor permitirá tener a la empresa una ventaja importante dentro del mercado.

Factor legal

Engloba todas las regulaciones legales que posea el sector, en la cual se podrá conocer las leyes de protección al consumidor, regulaciones ambientales, regulaciones laborales, regulaciones fiscales y por supuesto la ley a la cual está regida la industria. En el territorio ecuatoriano la ley que rige la actividad turística es la "Ley de Turismo" puesta en vigencia a partir del año 2001 mediante el Decreto Ejecutivo 1424.

Factor ambiental

Considera el estudio de todos los recursos naturales que se pueden ver afectados o beneficiados por el desarrollo de la industria. En la actualidad es uno de los factores más importantes del sector turístico y en muchas industrias más, al su objetivo el cuidar y preservar todos los recursos naturales en los que causan impacto, de igual forma es

sumamente apreciada, por parte de los consumidores, la industria con mayor responsabilidad social sobre los recursos naturales.

Cinco fuerzas de Porter

Al obtener un análisis macro-entorno se debe continuar con el análisis micro-entorno o del entorno de la industria y como esta se ve afectada (positiva o negativamente) directamente por ellos. El esquema de las 5 fuerzas de Porter, "es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria". (Dinsen, 2015)

Es así que la empresa podrá estudiar su posición actual en la industria en base a los siguientes análisis que plantea Porter; al culminar el análisis de cada uno de los puntos se los deberá ponderar con una calificación entre baja, media o alta, considerando las siguientes situaciones que se explican a continuación:

- **Poder de negociación de los clientes**
    - Bajo: No existen sustitutos para el producto o servicio, el cliente debe acoplarse al precio que ponga la empresa.
    - Mediano: Existen pocos sustitutos en el mercado, se impone el precio del producto o servicio, a razón de un acuerdo entre productores y clientes.

    - Alto: Existen gran cantidad de sustitutos para un mismo producto o servicio, los clientes son conocedores y están agrupados; los clientes determinarán el precio que están dispuestos a pagar por el servicio o producto.

- **Poder de negociación de los proveedores**
    - Bajo: Existen varios proveedores para el sector, los cuales son rivales entre sí; la empresa determinará a quien comprar y cuanto pagar por el producto o servicio.
    - Mediano: Existen pocos proveedores en el mercado, se impone el precio del producto o servicio, a razón de un acuerdo entre empresas y proveedores.
    - Alto: Existen pocos proveedores los cuales están asociados, por lo tanto serán los fijadores de precio del producto o servicio que tendrá que comprar la empresa.

- **La disponibilidad de sustitutos**
    - Bajo: Existen pocos o ningún sustituto para el producto o servicio que ofrece la empresa.
    - Mediano: Existen varios sustitutos que ofertan productos o servicios similares a los de mi empresa.
    - Alto: Existen gran cantidad de sustitutos para los productos o servicios similares o iguales a los que oferta mi empresa.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**
  - Bajo: Existen altas barreras de entrada al mercado, la inversión requerida para ingresar el alta, las empresas ingresantes serán desplazadas inmediatamente por la competencia, existen regulaciones gubernamentales que retrasan la participación en el mercado.
  - Mediano: La inversión requerida para ingresar al mercado es moderada, no existen regulaciones gubernamentales que retrasen el ingreso de nuevos competidores, al corto plazo la competencia se acoplará al nuevo ingresante.
  - Alto: No existen barreras de ingreso para nuevos competidores, el nuevo ingresante captará rápidamente una porción de la demanda del mercado.
- **Rivalidad del sector (competidores actuales)**
  - Bajo: Existen pocos competidores en el mercado los cuales se reparten homogéneamente la demanda del mercado.
  - Mediano: La participación de competidores en el mercado es moderada, el esfuerzo por captar a la demanda el moderado y existe rentabilidad para todos los competidores.
  - Alto: Existen alta cantidad de competidores en el mercado, la demanda puede escoger a cualquier competidor no existe fidelidad por parte del cliente, el esfuerzo de promoción y publicidad es alto, la rentabilidad del mercado se reparte heterogéneamente.

Además de las 5 fuerzas que plantea Porter, se debe tener en consideración aspectos sumamente importantes que impactarán tanto a todos los agentes estudiados en este modelo como a la empresa los cuales son:

- **Globalización**: debe ser estudiada y analizada a fondo en el marco externo ya que puede brindar poder tanto a los "Clientes" como a los "Competidores", e incrementar los "Sustitutos", pero a la vez podría quitarle un tanto de poder a los "Proveedores".
- **Tecnología:** es una herramienta sumamente importante en el desarrollo humano y esencialmente en el desarrollo de mercados, por lo tanto, se considera que brindará mayor poder a todos los agentes inmersos en el mencionado estudio y a la vez a la compañía, por lo cual es de suma importancia considerarlo e internacionalizarlo a la empresa buscando mejoras continuas y mayor rentabilidad.

Al finalizar el estudio de cada uno de los puntos y calificarlos adecuadamente se lo deberá representar gráficamente, tal cual lo señala el gráfico 7.

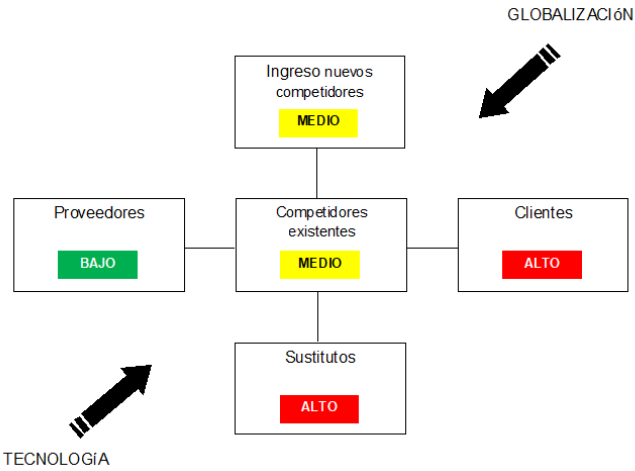


Gráfico 7. Esquema representación, 5 Fuerzas de Porter

La herramienta FODA, "es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)" (Matriz FODA, 2011); al ser una matriz que nos brinde la información actual de la empresa tanto interna como externa, será fundamental al momento de realizar la formulación de la estrategia.

Es de suma importancia que el análisis FODA de la empresa concuerde con el análisis PESTLA y 5 Fuerzas de Porter. Actualmente se está realizando el estudio del entorno externo de la compañía por la cual se analizará únicamente los siguientes atributos:

- **Oportunidades:** son los factores externos a la empresa que resultan ser favorables, positivos y explotables que va a permitirle a la compañía obtener ventajas competitivas sobre otras empresas.
- **Amenazas:** son todas las situaciones provenientes del entorno externo a la compañía que pueden llegar a ser perjudiciales y hasta incluso atentar contra la permanencia de la empresa en el mercado.

Entorno interno de la empresa

"Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realice cálculos en absoluto" (Tzu, 2007). Es fundamental para la compañía realizar un análisis interno de todas las actividades que desempeñe la empresa, así también deberá conocer sus fortalezas y debilidades; solamente así la empresa, en conjunto con el análisis externo, podrá llegar a la formulación de la estrategia empresarial. A continuación, se presenta el análisis de la cadena de valor y el FODA interno.

Cadena de valor

Es la herramienta más importante para realizar en diagnóstico interno de la empresa, ya que se podrá calificar una a una las actividades primarias, entendiendo y describiendo cuales son los pro y contra de cada actividad, al mismo tiempo se deberá analizar la importancia y el impacto que tienen cada una de las actividades secundarias; para al

final del análisis llegar a determinar cuál es la ventaja competitiva de la empresa.

La cadena de valor está representada por los siguientes aspectos:

- **Actividades primarias:** Son la base a partir de las cuales la empresa empezará a crear valor.
- **Actividades secundarias:** Son las actividades o recursos que van a lograr el cumplimiento de las actividades primarias, serán las responsables de lograr la creación de valor en la compañía.
- **Margen:** Es la diferencia entre el valor y el costo de desarrollar las actividades.

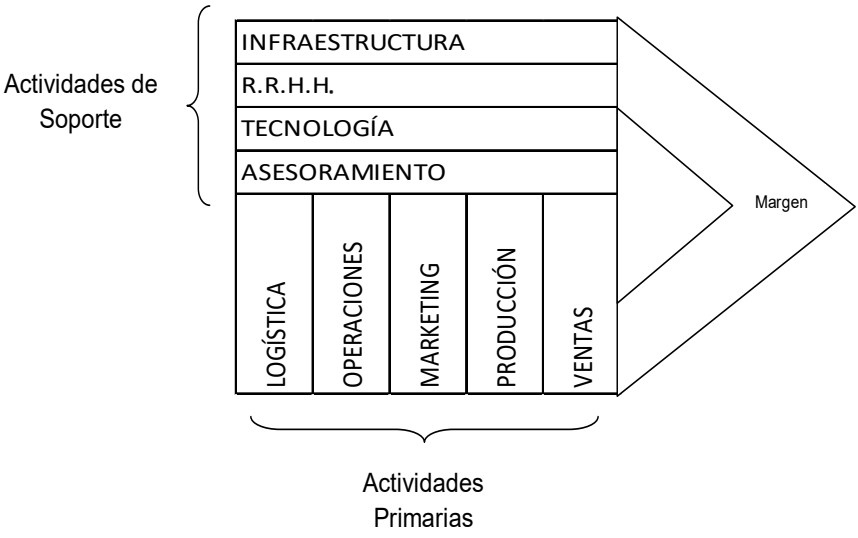


Gráfico 8. Representación de la cadena de valor

Cada una de las actividades primaria deberán ser calificas en su funcionamiento, lo recomendable es utilizar una escala de calificación del 1 al 5, en donde 5 será la excelencia de cumplimiento y uno será el fracaso de la actividad, al graficar la cadena de valor, como lo representa el gráfico 8, se deberá a proceder a realizar los análisis antes mencionados.

FODA (Fortalezas y Debilidades)

Al igual que en el análisis externo, el FODA para el análisis interno se lo deberá hacer después de las herramientas de control en este caso sería la cadena de valor. Como se explicó anteriormente la herramienta FODA es la de mayor importancia al momento de formular la estrategia por lo cual se la deberá completar con el análisis interno, siendo estas:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales que posee la empresa, las cuales permiten obtener atributos extras frente a la competencia; dichas capacidades serán responsabilidad exclusivamente del buen trabajo de la empresa.
- **Debilidades:** Son las actividades internas que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia, esencialmente se desarrollarán por la falta de recursos o conocimiento interno de la compañía.

Al finalizar el análisis FODA de la empresa y en conjunto con todas las herramientas y lineamientos antes presentados se podrá formular

la estrategia central de la compañía, la cual tendrá como objeto el cumplimiento de la visión antes desarrollada. De la misma manera el análisis FODA permitirá desarrollas estrategias a partir de la matriz "FODA Cruzada", esta será de gran utilidad para reducir las debilidades y amenazas, así como mejorar las fortalezas y oportunidades de la empresa. En la Tabla 5 se puede observar la forma en la cual debe desarrollarse la matriz.

Tabla 5. Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia a partir de la combinación de oportunidades y fortalezas, esta será el mejor escenario de desarrollo y crecimiento en la empresa.	Estrategia a partir de la combinación de amenazas y fortalezas, en esta instancia se buscará reducir la amenazas.
DEBILIDADES	Estrategia a partir de las oportunidades y debilidades, aquí se buscará reducir las debilidades implementando las oportunidades externas de la empresa.	Estrategia a partir de la combinación de amenazas y debilidades, este será el escenario más desalentador de la empresa pero en el cual se debe trabajar a partir del mejoramiento interno de la compañía, es decir mejorar la cadena de valor.

Finalmente y al culminar el estudio tanto externo e interno a la compañía podremos haber completado el estudio necesario para entender el entorno donde se desenvuelve la empresa tal cual lo

representa el gráfico 9; es así que al obtener todos los análisis necesarios en conjunto con el estudio antes presentado sobre el mercado turístico ecuatoriano, las PYME´s de este sector estar capacitadas y fundamentadas para empezar el desarrollo de su estrategia de trabajo, así como las estrategias sectorizadas que deseen acoplar, siempre y cuando estén alineadas al cumplimiento de la visión.

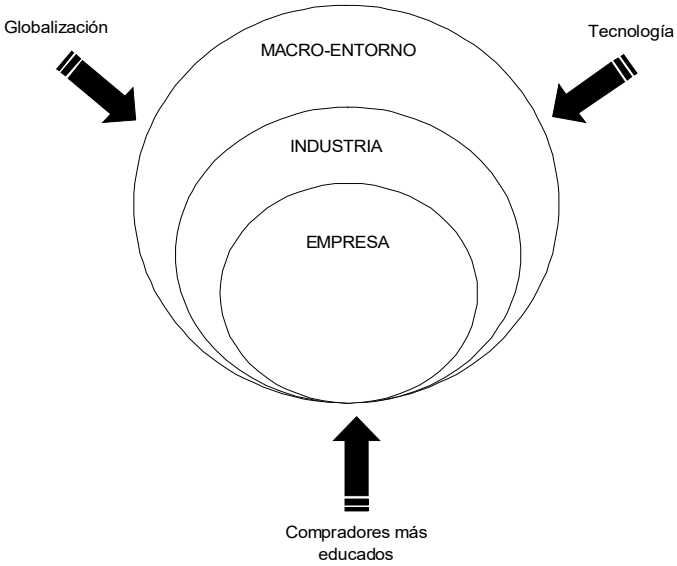


Gráfico 9. Análisis competitivo y factores externos importantes

Planificación y monitoreo

Capítulo 3

PLANIFICACIÓN Y MONITOREO

Al determinar la estrategia central de la empresa debemos determinar "QUÉ" es lo que se quiere alcanzar en referencia a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), para ello se cuenta con la herramienta Mapa Estratégico propuesta por Kaplan y Norton, en la cual se traducirá la estrategia en los diferentes sectores antes mencionados a modo de alcanzar el objetivo estratégico y a la vez lograr el cumplimiento de la visión.

Hay que recalcar que todas las acciones propuestas en cada área de las diferentes perspectivas deben estar 100% alineadas a la misión y valores de la empresa.

Por lo cual en este capítulo se mostrará el diseño y uso de dicha herramienta la cual nos dará paso al desarrollo del CMI, en donde se planteará el "CÓMO" lograr lo que se ha planteado la empresa y así determinar los indicadores exactos para medir el desempeño se la estrategia sectorizada.

Mapa estratégico, herramienta clave para la planificación y monitoreo de la estrategia

"El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización" (Kaplan & Norton, 2012), con el único objetivo de crear valor para la empresa, clientes y accionistas o dueños de la empresa.

La tabla 6 muestra la forma de plantear el armado del mapa estratégico, el cual será explicado en forma y uso para ser ejecutado de manera adecuada por las PYME´s del sector turístico.

Tabla 6. Mapa estratégico turismo

NIVEL CERO	MISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VISIÓN	VALORES
				VALOR PRIMORDIAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD	COSTOS	LIQUIDEZ	INGRESOS
PERSPERTIVA DEL CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN	MARCA	FIDELIZACIÓN	PROMOCIÓN
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PARA LA INTERNET	INNOVACIÓN	CALIDAD	GOBIERNO
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO	ALINEAMIENTO	TECNOLOGÍA

En el gráfico antes presentado, se plantea un mapa estratégico con las variantes pensadas justamente para el sector turístico, el cual se pretende que esté acorde a los indicadores que se propondrán, posteriormente, en el Balanced Scorecard. Sin importar los "QUÉ" que se plantee la empresa el modelo presentado busca incrementar la participación de las empresas del mercado, reducir los costos de manera eficiente, incorporar la tecnología en promoción y operaciones y captar inversión pública para su desarrollo.

Es así, que a continuación se presenta uno a uno los puntos del mapa estratégico:

1. **Aspectos primordiales de enfoque**

NIVEL CERO	MISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VISIÓN	VALORES
				VALOR PRIMORDIAL

En este punto se debe transcribir la misión, valores, visión y objetivo estratégico de la empresa, deberá ser sumamente importante el dejar en claro en base que lineamientos se quiere lograr los objetivos de cada área de la empresa, con el adecuado desarrollo de este punto se podrá transmitir y alinear todos los departamentos que integren a la pequeña y mediana empresa.

2. **Perspectiva financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD	COSTOS	LIQUIDEZ	INGRESOS

En la perspectiva financiera se han planteado cuatro fotos importantes en lo que se busca:

- Rentabilidad: maximizar la rentabilidad.
- Costos: reducir los costos de manera eficaz y eficiente.
- Liquidez: mantener liquidez constante.
- Ingresos: maximizar la contribución marginal.

Al plantear dichos aspectos se quiere lograr que la empresa no solo trabajes con objetivos cortoplacistas, más bien se quiere incorporar la ideología de la planificación a mediano y largo plazo.

3. **Perspectiva del cliente**

PERSPERTIVA DEL CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN	MARCA	FIDELIZACIÓN	PROMOCIÓN

De la misma manera en la perspectiva del cliente se han planteado los siguientes puntos:

- Diversificación: brindar mayor cantidad de servicios al cliente.
- Marca: situar a la marca en el pensamiento del cliente.
- Fidelización: implementar programas de suscripciones a largo plazo.
- Promoción: sostener y brindar actividades y paquetes continuos.

Con los cuatro focos planteados lo que se busca en lograr un mayor beneficio para el cliente, en donde el mismo se sienta participe de las actividades con las que se desarrollan, así también se quiere lograr una participación en el desarrollo de actividades que puedan mejorar los servicios con lo cual se estaría abarcando el concepto del prosumidor.

4. **Perspectiva de los procesos internos**

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PARA LA INTERNET	INNOVACIÓN	CALIDAD	GOBIERNO

Siguiendo los lineamientos del mapa estratégico, para la perspectiva de los procesos internos, se presentan los cuatro focos que se consideran importantes para esta área:

- Para la Internet: extender la participación en redes sociales.
- Innovación: mejorar periódicamente los procesos operacionales.

- Calidad: implementar normas ambientales, sociales y de procesos.
- Gobierno: lograr participación gubernamental en el territorio.

Es de suma importancia incorporar a los procesos internos los elementos actuales de desarrollo como la tecnología y el incentivo gubernamental que se ha dado para la industria turística, además se debe consideras los aspectos ambientales, la responsabilidad social hacia los trabajadores y el mejoramiento continuo de la calidad, por lo cual se ha propuesto los puntos antes mencionados para que la empresa pueda mejorar sus procesos en base al mejoramiento de aspectos actuales.

5. **Perspectiva de aprendizaje**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO	ALINEAMIENTO	TECNOLOGÍA

Finalmente, se plantean los siguientes puntos para la perspectiva de aprendizaje:

- Capital humano: capacitar continuamente al personal e incentivar la participación de los empleados en actividades decisivas.
- Trabajo en equipo: fomentar el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la empresa.
- Alineamiento: comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito.

- Tecnología: desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo.

Es de suma importancia mantener un equipo de trabajo alineado hacia el cumplimiento de la estrategia, para lo cual se lo deberá capacitar y empoderar al mismo, además se deberán brindar todas las herramientas tecnologías y capacitar sobre ellas al personal de la empresa para así hacer frente a todos los nichos de mercados que han surgido a través de la tecnología como el turista silencioso.

Finalmente, después de plantearnos todos los focos en los que se desea trabajar, se tendrá que revisar que cada uno de los objetivos a alcanzar estén alineados hacia el cumplimiento de la visión y estrategia, al constatar que todos los puntos están alineados se podrá dar por finalizado el mapa estratégico.

Se debe considerar que los objetivos planteados en el mapa estratégico son de corto, mediano y largo plazo por lo que cada vez que se cumpla con un objetivo de corto plazo se podrá volver a plantear un nuevo objetivo que permita seguir creando valor para la empresa, los trabajados y clientes, de igual modo se podrán cambiar o incorporar nuevos focos de trabajo dependiendo las necesidades de la empresa, las cuales ya fueron analizadas con las herramientas del capítulo II.

Cuadro de Mando Integral, implementación de indicadores alternativos para el sector turístico-gastronómico

Capítulo 4

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES ALTERNATIVOS PARA EL SECTOR TURÍSTICO-GASTRONÓMICO

"Transformar los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto consistente de mediciones de desempeño" (Pérez Alfaro, 2015), es el principal objetivo del esta herramienta de gestión, desarrollada y presentada por Kaplan y Norton después de un estudio realizado en el año 1992 el cual fue presentado en Harvard Business Review.

Al culminar con las acciones que la empresa desea tomar para alcanzar el cumplimiento de la estrategia, se deberán plantear el "cómo hacerlo" y como medir, para efecto de estas dos acciones en el presente capítulo se desarrollara y presentara el Cuadro de Mando Integral con indicadores propios para el sector turístico ecuatoriano, los cuales podrán ser cuantificados y cualificados fácilmente por las pequeñas y medianas empresas que se desarrollan en dicho mercado.

Es importante incorporar e internalizar en la empresa al pensamiento: lo que no se puede medir no se puede gestionar, es por eso que el CMI proporciona las herramientas necesarias para que todos los aspectos que conforman la empresa (financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo) puedan ser medidos dejando de lado el pensamiento, retrograda, de creer que solo los ratios e índices financieros pueden proporcionar información relevante para la toma de decisiones sobre las problemáticas de una empresa, lo que trata la

ideología del BSC es adentrarse un poco más a todos los componentes de la empresa y partir desde aprendizaje y desarrollo hasta los aspectos financieros y viceversa, con el único afán de crear valor para la empresa (rentabilidad), clientes (servicios y productos de calidad) y los trabajadores (empoderamiento y desarrollo) teniendo en cuanta los aspectos tecnológicos y ambientales sumamente importantes hoy en día en el mercado turístico mundial y ecuatoriano.

Cuadro de Mando Integral, definición y modo de aplicación

> *"El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro…El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica" (Kaplan & Norton, 2002).*

La necesidad de incorporar al estudio de la empresa indicadores no financieros es que los indicadores financieros cuenta la historia de la empresa, es decir hechos pasados de la organización y solamente se centran en objetivos a corto plazo, dejando de lado la posibilidad de trabajar en estrategias para crear valor futuro para la empresa; es por lo cual el CMI completa a los indicadores financieros de las actuaciones pasados con indicadores que representen inductores de valor en actuaciones futuras, en donde el capital humano, los procesos y los clientes son de suma importancia.

Además, en el presente trabajo se presentarán indicadores que señalen y gestionen la importancia de factores tecnológicos y ambientas los cuales son de suma importancia en el sector turístico gastronómico, como ya se ha señalado en el mapa estratégico presentado.

El CMI permite obtener una medición estructurada y brindar la descripción formal de la ejecución de la estrategia de la empresa a partir de cuatro perspectivas equilibradas:

- Financiera,
- Del cliente,
- De los procesos internos y
- De aprendizaje y desarrollo.

Lo que permitirá a la empresa gestionar los resultados financieros al mismo tiempo que puede gestionar diferentes aspectos importantes para la creación de valor en la empresa, los cuales siempre estarán en torno a la visión y estrategia central de la compañía, tal cual lo muestra el gráfico 10.

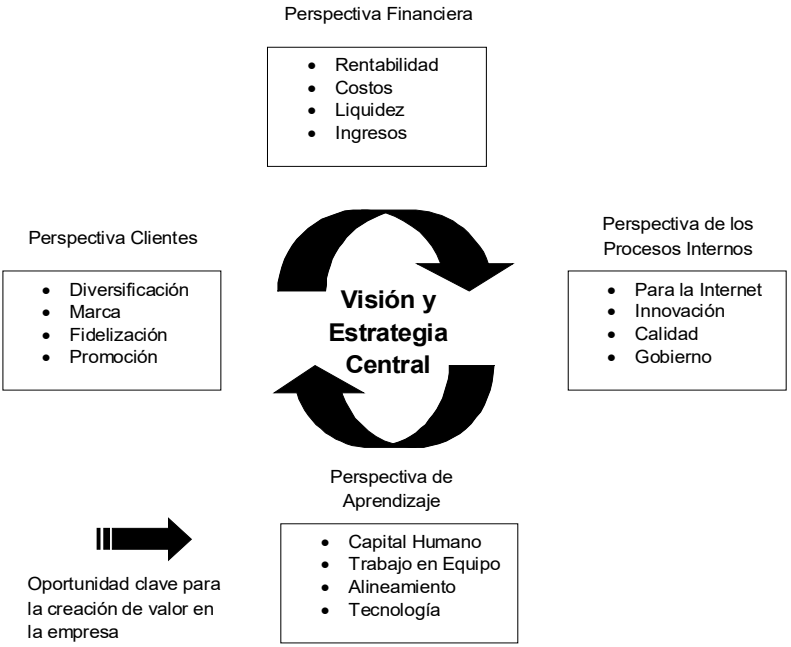


Gráfico 10. Cuadro de Mando Integral, en base a puntos de perspectivas propuestas

Al haber definido y presentado la estructura del cuadro de mando integral, se continuará estableciendo el modo de uso del CMI, en donde se podrá determinar "cómo" se quiere alcanzar los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas dentro del mapa estratégico, a partir de las cuales se determinarán indicadores específicos que brinden la información necesaria para gestionar y alcanzar el cumplimiento de la estrategia en cada una de las áreas de trabajo.

Se debe tomar en consideración las siguientes recomendaciones antes de efectuar el proceso del CMI:

- Establezca a priori cada uno de los puntos en los cuales debe centrar sus esfuerzos para el cumplimiento de la estrategia, gestione sus fortalezas y oportunidades a tal modo de poder minimizar las amenazas del entorno y supere una a una las debilidades internas de la empresa.
- "Genere su archivo de indicadores, donde para cada uno de ellos se detalle sus parámetros, su significado, cómo efectuar los cálculos, su catalogación, y una interpretación descriptiva del significado de fortalezas o de debilidades que emana de los mismos".
- Arme de manera consecuente y sistemática las necesidades de cada perspectiva teniendo en cuenta que el desarrollo y aprendizaje será el punto clave donde podrá crear mayor valor para la compañía.
- "Complete los informes con relaciones causa-efecto entre los indicadores y los objetivos prioritarios de la empresa, donde las oportunidades sean aprovechadas y las amenazas sean removidas".

A razón de determinar "cómo" queremos cumplir los objetivos del mapa estratégico, deberemos preparar una tabla codificada que presente las acciones que se van a tomar en cada una de las perspectivas, en los gráficos 17 al 20 se presentan la estructura de las tablas codificadas dependiendo de cada perspectiva en donde se verá definido el "cómo".

- **Perspectiva financiera**

Tabla 7. Perspectiva financiera, cómo alcanzar los objetivos

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(F) 01	Rentabilidad	Maximizar la rentabilidad.
	(F) 02	Costos	Reducir los costos de manera eficiente.
	(F) 03	Liquidez	Mantener liquidez constante dentro de la empresa.
	(F) 04	Ingresos	Maximizar la contribución marginal.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(F) 01 - 01	Rentabilidad	Planificando todas las actividades de la empresa, por departamentos, a manera de reducir gastos operativos innecesarios.
	(F) 02 - 01	Costos	Mejorando los procesos internos de producción, logrando reducir la cantidad de desperdicio, además de fomentar el uso de recursos de manera consciente y eficiente.
	(F) 02 - 01	Liquidez	Reduciendo la deuda con proveedores, planificando las compras mensuales, en base a los procesos definidos y proyección de ventas mensuales, además de establecer un periodo constante de pago a proveedores.
	(F) 04 - 01	Ingresos	Con ayuda de la tecnología en conjunto con los recursos de la empresa desarrollas servicios o productos turísticos y gastronómicos que apunten a tener costos variables igual a cero, logrando aumentar significativamente la contribución marginal de la empresa.

- **Perspectiva del cliente**

Tabla 8. Perspectiva del cliente, cómo alcanzar los objetivos.

PERSPECTIVA CIENTE			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(C) 01	Diversificación	Brindar mayor cantidad de servicios al cliente.
	(C) 02	Marca	Situar la marca de la empresa en el pensamiento del cliente.
	(C) 03	Fidelización	Lograr un mayor número de clientes fidelizados.
	(C) 04	Promoción	Sostener actividades y paquetes continuos.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(C) 01 - 01	Diversificación	Logrando tener un portafolio de actividades o productos turísticos y gastronómicos propios o de terceros que se puedan promocionar como propios a clientes que se encuentren contratando los servicios de la empresa.
	(C) 02 - 01	Marca	Desarrollando actividades de promoción y difusión que permitan presentar a la empresa como se quiere que sea percibida, además de lograr la satisfacción constante de los clientes fidelizados para obtener una promoción "be to be" sin costo alguno para la empresa.
	(C) 02 - 01	Fidelización	Desarrollando paquetes de subscripción anuales, mensuales o por temporada con promociones y servicios, que logren aumentar la aceptación del cliente con respecto a los competidores del sector.
	(C) 04 - 01	Promoción	Definiendo actividades extras permanentes ya sean propias o en cooperación con terceros, de manera que la empresa se encuentre promocionando diferentes actividades todos los meses del año.

- **Perspectiva de los procesos internos**

Tabla 9. Perspectiva de los procesos internos, cómo alcanzar los objetivos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(PI) 01	Para la Internet	Expandir la participación en redes sociales.
	(PI) 02	Innovación	Mejorar periódicamente los procesos operacionales.
	(PI) 03	Calidad	Implementar normas ambientales y de procesos.
	(PI) 04	Gobierno	Lograr participación gubernamental en el territorio.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(PI) 01 - 01	Para la Internet	Desarrollando un plan de promoción, ventas de productos y servicios de la empresa, así como retroalimentación y respuestas a comentarios vertidos por clientes sobre la empresa.
	(PI) 02 - 01	Innovación	Implementado un sistema de mejoras continuas en actividades, procesos de producción y entrega de servicios.
	(PI) 02 - 01	Calidad	Capacitando al personal de la empresa en normas de producción, uso de recursos y calidad del producto o servicio ofertado en el mercado turístico y gastronómico.
	(PI) 04 - 01	Gobierno	Desarrollando y gestionando nuevas iniciativas de mejoras y expansión que puedan captar la inversión gubernamental.

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Tabla 10. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, cómo alcanzar los objetivos

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
Propósitos Estratégicos "Qué"	(AD) 01	Capital Humano	Incrementar e incentivar la participación de los empleados en la empresa.
	(AD) 02	Trabajo en Equipo	Fomentar el trabajo colaborativo entre áreas de la empresa.
	(AD) 03	Alineamiento	Comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito.
	(AD) 04	Tecnología	Desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo.
Paquete de Iniciativas "Cómo"	(AD) 01 - 01	Capital Humano	Desarrollando programas de empoderamiento y liderazgo en los colaboradores de la empresa, logrando derivar actividades segundarias, lo que permitirá que la alta gerencia pueda dedicarse únicamente a objetivos cruciales y en vías de desarrollo.
	(AD) 02 - 01	Trabajo en Equipo	Fomentando la participación de los empleados de las diferentes áreas en actividades que ayuden a alcanzar objetivos de áreas diferentes a las suyas.
	(AD) 02 - 01	Alineamiento	Desarrollando programas y herramientas que comuniquen a los colaboradores de la empresa la misión, valores, visión y estrategia principal de la organización, logrando alinear a todo el personal en el cumplimiento de un solo objetivo principal.
	(AD) 04 - 01	Tecnología	Desarrollando programas de capacitación periódica con ayuda de profesionales en la rama de la tecnología, que ayuden a desarrollar y mejorar la participación de los colaboradores en procesos tecnológicos que puedan reducir los costos significativamente para la empresa; así también el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas de difusión y promoción por el departamento de marketing.

Propuesta y desarrollo de indicadores alternativos, para el sector turístico ecuatoriano, según las perspectivas del Balanced Scorecard

Es necesario medir el desarrollo de una actividad que desea alcanzar el objetivo principal o sectorizado de la empresa, ya sea de forma de cuantitativa o cualitativa, ya que "lo que no se mide no se puede gestionar" (Pérez Alfaro, 2015).

En el libro "Control de Gestión y Tablero de Comando" el Dr. Pérez Alfaro hace referencia a los 10 mandamientos que debe tener un indicador, para el presente trabajo se han considerado cinco de ellos como los más relevantes para conseguir un desarrollo y ejecución correcta de cada uno de los indicadores propuestos para la medición de los objetivos planteados en el mapa estratégico, los cuales son:

- Que se determine con precisión la periodicidad de su cálculo.
- Que se lo relacione con otros indicadores bajo condición causa-efecto.
- Que los datos básicos para el cálculo se encuentren siempre disponibles.
- Que se conozca con exactitud cómo se calcula.
- Que en su definición intervengan los sectores involucrados.

Como lo determina el Dr. Pérez Alfaro, es de suma importancia establecer de donde se obtendrán los datos para la medición de los indicadores de cada una de las perspectivas del CMI, es de suma importancia que cada objetivo cuente con su indicador, ya que no es recomendable dejar ningún dato por entendido o asumido, se los debe entender y gestionar.

A continuación se presentarán los indicadores que se deben utilizar para la medición y desempeño de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, además la forma de calcularlos, de donde se extraerán los datos y cuáles serán los rangos de semaforización de cada uno de ellos; cabe recalcar que la utilización del semáforo en el análisis de indicadores es una herramienta útil que permite determinar en base a colores que indicador proporciona datos positivos (verde), neutros (amarillo) o desfavorables (rojo) para logar el cumplimiento de la estrategia central.

Se debe, por lo general, mantener a todos los indicadores en zona verde o amarilla, si llegaran a estar en zona roja se debe realizar un estudio de las variantes que pueden estar influyendo sobre este indicador, para lo cual se deben considerar tanto los aspectos internos como externos a la compañía.

Como se había establecido anteriormente, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, es el punto en donde la empresa tiene la mayor oportunidad de creación de valor, por lo cual el desarrollo de los indicadores tendrá inicio desde dicha perspectiva hasta llegar a la perspectiva financiera, tal cual lo plantea la metodología del CMI.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo

En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se presenta y desarrolla indicadores, que permitan a la alta gerencia conocer la participación del personal, la capacitación del mismo además del ambiente laboral y colaboración que existe entre las aéreas de trabajo, finalmente se

podrá conocer si los empleados se encuentran familiarizados con la estrategia y visión de la empresa en base a los objetivos esperados que se lleguen a cumplir, es necesario recordar que esta será la oportunidad más importante que tienen las organizaciones para crear valor, siendo mucho más importante que la perspectiva financiera.

En la tabla 11, se puede apreciar cómo el mapa estratégico define los objetivos de esta perspectiva, seguido por la presentación del indicador para cada perspectiva, el cual cuenta con las fórmulas, metas y semáforos para poder gestionar y medir cada objetivo.

Tabla 11. Cuadro de mando, perspectiva aprendizaje y desarrollo

Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo								
	Capital Humano		Trabajo en Equipo		Alineamiento		Tecnología	
Objetivos	Incrementar la participación de los empleados en la empresa		Fomentar el trabajo colaborativa entre áreas de la empresa		Comprometer a los empleados con la estrategia y el éxito		Desarrollar conocimientos tecnológicos en el equipo de trabajo	
Indicadores	Participación de empleados en la empresa		Colaboración entre áreas de trabajo		Cumplimiento de la estrategia		Capacitación en desarrollo tecnológico	
Encuesta ó Fórmula	PEE = Participación esperada / Participación real		Encuesta Anexo 3		CE = Cumplimiento Obj. Esperado / Cumplimiento Obj. Real		CDT = Asistencia esperada / Asistencia Real	
Metas	100%		45		100%		100%	
Semaforización		100% - 85%		> 45 - 38		100% - 85%		100% - 85%
		84% - 70%		37 - 30		84% - 70%		84% - 70%
		< 69%		< 28		< 69%		< 69%

Perspectiva procesos internos

En conjunto con la perspectiva de aprendizaje y desarrollo la perspectiva de procesos internos podrá agregar valor a la compañía, es así que los procesos internos se centrarán en generar un "mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa" (Kaplan & Norton, 2002); en la tabla 12 se puede observar cómo se asignaron indicadores para los objetivos de dicha perspectiva, de igual modo se pueden apreciar la forma de calcularlos y el semáforo de cada uno de ellos.

Tabla 12. Cuadro de mando, perspectiva procesos internos

Indicadores Perspectiva Procesos Internos								
	Para la Internet		Innovación		Calidad		Gobierno	
Objetivos	Expandir la participación en redes sociales		Mejorar periódicamente los procesos operacionales		Implementar normas ambientales y de proceso		Lograr participación gubernamental en el territorio.	
Indicadores	Participación en redes sociales		Inversión en desarrollo		Cumplimiento de calidad		Participación del gobierno en desarrollo	
Dato directo ó Fórmula	Dato directo extraído de redes sociales: Facebook Tripadvisor Twitter Pinterest Instagram		ID = Inversión en desarrollo año 2 / Inversión en desarrollo año 1		CC = Cumplimiento normas esperado / Cumplimiento normas real		PGD = Incentivos de gobierno año 2 / Incentivos de gobierno año 1	
Metas	> 80%		> 1.15		100%		> 1.14	
Semaforización		> 80% - 60%		> 1.15 - 1.08		100% - 85%		> 1.14 - 1.07
		59% - 41%		1.07 - 1.00		84% - 70%		1.06 - 1.00
		< 40%		< 0.99		< 69%		> 0.99

Perspectiva cliente

Tabla 13. Cuadro de mando, perspectiva cliente

Indicadores Perspectiva Cliente								
	Diversificación		Marca		Fidelización		Promoción	
Objetivos	Brindar mejor cantidad de servicios al cliente		Situar la marca de la empresa en el pensamiento del cliente		Lograr un mayor número de clientes fidelizados		Sostener actividades y paquetes continuos	
Indicadores	Encuesta percepción de servicio		Encuesta posicionamiento		Venta de Membrecías Anuales		Ingresos por Paquetes	
Encuesta ó Fórmula	Encuesta Anexo 1		Encuesta Anexo 2		$VMA = \frac{\text{Membrecías vendidas año 2}}{\text{Membrecías Vendidas año 1}}$		$IP = \frac{\text{Ingresos por paquetes}}{\text{Ventas Totales}}$	
Metas	> 45		> 45		> 1.15		> 40%	
Semaforización		> 45 - 38		> 45 - 38		> 1.15 - 1.09		> 40% - 30%
		37 - 30		37 - 30		1.08 - 1.04		29% - 18%
		< 28		< 28		< 1.03		< 17%

Como lo recomienda Kaplan y Norton, los indicadores que deben estar presentes en esta perspectiva de cliente deben gestionar la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes, de igual modo se deberá gestionar la oportunidad de captar una mayor porción de mercado. En la tabla 13, antes presentada, se pueden apreciar que se cumplen las recomendaciones de los autores del libro Cuadro de Mando Integral, además se presentan la forma de gestionar cada uno de los indicadores con su respectivo semáforo.

Perspectiva financiera

Es necesario presentar los indicadores financieros en el modelo de CMI ya que serán los encargados de resumir las consecuencias mensuales o anules de las acciones tomadas en las perspectivas anteriores, siendo uno de los más importantes la rentabilidad de la

empresa, de igual forma para el sector turístico se ha considerado que es de suma importancia presentar un indicador que apunte a que empresa pueda llegar a tener costos variables sumamente bajos, llegando a desarrollar servicios turísticos con costos variables cero, logrando así maximizar el ingreso marginal.

En la tabla 14 se presentan los indicadores acordes al cumplimiento de la estrategia mediante el mapa estratégico, de igual forma que las perspectivas anteriores se presentan las fórmulas y semáforo de cada uno de los indicadores.

Cabe recalcar que se presentan indicadores típicos como: el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) y liquidez a corto plazo, que después de realizar un análisis del mapa estratégico presentado son los indicadores precisos que ayudaran a gestionar las operaciones financieras de manera eficiente.

Tabla 14. Cuadro de mando, perspectiva financiera

Indicadores Perspectiva Financiera								
	Rentabilidad		Costos		Liquidez		Ingresos	
Objetivos	Maximizar la rentabilidad		Reducir los costos de manera eficiente		Mantener liquides constante dentro de la empresa		Maximizar la contribución marginal	
Indicadores	El retorno sobre el patrimonio neto		Costos en relación a ventas		Liquidez corto plazo		Ingresos en relación a contribución marginal	
Fórmula	ROE= Utilidad Ne / Patrimonio Total		CRV= Costos Totales / Ventas		LCP= Caja + Inversiones transitorias / Deudas a Corto Plazo		ICM= Ven / Costos Variables	
Metas	> 15 %		< 30%		> 1.25		> 1.75	
Semaforización		> 15% - 11%		< 30% - 35%		>1.25 - 1.16		> 1.75 - 1.60
		10% - 6%		36% - 39%		1.15 - 1.05		1.59 - 1.45
		< 5%		> 40%		< 1.04		< 1.44
Los datos deben ser extraídos desde el "Balance General" y el "Estado de Resultados" de la empresa								

La empresa con todos los indicadores antes presentados podrá gestionar su estrategia central de manera eficaz y eficiente, hay que mencionar que la alta gerencia de la compañía podrá cambiar o modificar uno o más de los indicadores presentados dependiendo de los logros o necesidades propias de la empresa.

Finalmente, la empresa deberá tener en riesgo estrategias en base a la gestión de riesgos del entorno externo de la empresa que puedan perjudicar sus operaciones, para determinarlos y adelantarse a los sucesos perjudiciales que estos puedan provocar, la empresa contará con todas las herramientas de análisis externo que fueron presentadas y desarrolladas en el capítulo II, además la empresa contará con una herramienta clave de información y trabajo como es la tecnología, la cual debe ser aprovechada al máximo dentro de la empresa y más cuando esta se desarrolla en el sector turístico.

Estrategias de marketing a aplicarse en el sector turístico y gastronómico

Capítulo 5

ESTRATEGIAS DE MARKETING A APLICARSE EN EL SECTOR TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO

Marketing mix

El marketing operativo o marketing mix se encarga de llevar a la práctica la estrategia comercial de la empresa, diseñada en la fase de marketing estratégico, de la forma más eficiente posible, a través de los cuatro elementos que puede controlar, las llamadas 4 «P» del marketing: producto, precio, promoción y plaza (Prieto, Álvarez & Herráez 2013).

Elementos del marketing operativo o mix

PRODUCTO

El producto es todo bien o servicio que se puede ofrecer en un mercado para su uso o consumo y que tiene la capacidad de satisfacer un deseo o necesidad del consumidor.

Niveles de producto

En todo producto podemos establecer tres niveles:

- **Producto básico**: es la esencia del producto, la necesidad que espera satisfacer el consumidor. Por ejemplo: un coche como medio de locomoción.

- **Producto formal o real:** cuando el producto básico se transforma en algo tangible. Tiene unas cualidades en las que se fijará el consumidor para tomar la decisión: marca, diseño, calidad, envase, etiquetado, características técnicas, etc. Por ejemplo: Volvo S80.

- **Producto ampliado**: es el producto formal al que se le añaden una serie de ventajas asociadas para hacerlo más competitivo, como pueden ser: un periodo de garantía, facilidades en la forma de entrega, un servicio posventa, facilidades en la financiación, etc. Por ejemplo, al comprar un coche nos dan una garantía de 5 años en piezas y mano de obra. (Prieto, Álvarez & Herráez 2013)

Características de los productos

Las principales características de los productos son:

La marca: en ella se distingue el nombre, que es la parte pronunciable, y el logotipo, que es el grafismo que la distingue.

La marca puede ser de varios tipos:

- **Única:** cuando todos los productos de la empresa llevan la misma marca y esta goza de prestigio, por ejemplo: Pascual.
- **Múltiples**: las utilizan las empresas para poder adaptarse a los distintos segmentos del mercado. Por ejemplo, Pascual y PMI.
- **Blancas o del distribuidor**: las empresas comercializan su propio producto sin intermediarios, pero no lo fabrican directamente; por ejemplo: productos Hacendado de Mercadona.
- **El envase:** su función es conservar, proteger, diferenciar el producto, provocar la compra y facilitar su transporte, almacenamiento y manipulación.
- **La garantía**: es la posibilidad de devolver el producto o de cambiarlo en más o menos tiempo en caso de defectos o mal funcionamiento
- **Las condiciones de pago:** al contado, a plazos con o sin intereses, con tarjeta, descuento por volumen de compras, etc.

- **El servicio posventa**: la facilidad de encontrar recambios, la ayuda del vendedor y el servicio técnico.
- **Las satisfacciones**: es algo subjetivo, pues se refiere a que el producto cubre la necesidad por la que se adquirió.

Ciclo de vida de un producto

El ciclo de vida de un producto es el proceso cronológico que transcurre desde su concepción hasta su desaparición del mercado.

El ciclo de vida de un producto puede concretarse en cinco fases

1. **Concepción: creación y diseño del producto.** Hay muchos gastos y ningún ingreso.
2. **Introducción o lanzamiento.** Salida al mercado de un producto nuevo o la innovación de otro existente. Al no ser conocido, las ventas son escasas y son necesarias costosas campañas publicitarias.
3. **Crecimiento.** Fase de apogeo de las campañas de promoción. Se incrementan las ventas y los beneficios, pero se produce la irrupción en el mercado de los competidores, que procuran imitar los productos de mayor éxito.
4. **Madurez.** Las ventas continúan siendo importantes, pero se aprecia cierto grado de estancamiento debido a que la competencia prolifera y el mercado comienza a saturarse. Los precios experimentan fuertes descensos. La estrategia es modificar el producto o sus atributos o bien crear nuevos mercados.
5. **Declive.** El producto entra en su fase final y las ventas experimentan un fuerte descenso ante productos más competitivos. Los ingresos son inferiores a los costes (Prieto, 2013).

PRECIO

Para que los productos tengan aceptación, hay que ofrecerlos con mayor valor agregado y que se diferencien en algo de los de sus competidores. Se fijarán precios, descuentos y condiciones de pago que sean competitivos y que permitan alcanzar el volumen de ventas, los márgenes y la rentabilidad sobre la inversión prevista. Productos de alta calidad se posicionan con política de precios altos y productos corrientes se popularizan con políticas de precios bajos. Puede optarse por una política general de precios bajos, con márgenes reducidos, pero mucha rotación.

Los factores que se tendrán en cuenta en la fijación de precios son:

- Costos directos del producto.
- Margen bruto esperado.
- Descuentos (tipo de cliente, tamaño del pedido, pronto pago, promoción).
- Precios de los competidores.
- Costos por posicionamiento.
- Necesidad del cliente.
- Calidad y servicio del producto.

PLAZA

Los productos deben poder adquirirse fácilmente y por consiguiente debe definirse dónde y cómo se comercializan.

Sistema de ventas:

- Directa.
- Telemarketing.
- Correo para enviar información de la empresa y los productos a un grupo seleccionado de clientes.
- Vendedores para visitar a los clientes o distribuidores potenciales.
- Distribuidores.
- Tiendas con promotores.
- Canales de distribución para hacer llegar los productos a los puntos de venta o a los consumidores finales. Sus principales características son:
- Ubicación.
- Tamaño de la red de ventas.
- Locales de exhibición.
- Equipo para garantía y servicio posventa.
- Capacidad financiera.
- Asignación de zonas y sectores.

Outsourcing

- *Spin Off* (transferencia).
- Condiciones de venta.
- Pedido mínimo.
- Garantía posventa.
- Informes de los nuevos clientes.

- Procedimientos de reclamaciones.
- Vigencia de las ofertas.
- Actuación sobre los morosos.
- Plazos de entrega.
- Controles comerciales.

PROMOCIÓN

Es la acción necesaria para dar a conocer el producto y motivar al cliente para que lo compre. Se pretende despertar el interés en el público objetivo para que adquiera el producto, lo pruebe, quede satisfecho y repita.

La política de comunicación es imprescindible para introducir y posicionar una marca, creando la imagen y diferenciación con respecto a la competencia.

Los objetivos de la política de comunicación, con base en el posicionamiento, imagen y venta que se deseen conseguir deben ser los siguientes:

- Introducir los nuevos productos y marcas en el segmento de mercado elegido.
- Prestigiar la empresa y su marca.
- Posicionar los productos y la empresa.
- Crear una imagen corporativa.

El tipo de campaña podrá ser:

- Genérica.
- Individualizada por producto.

- De imagen corporativa.
- Informativa de la empresa y de sus productos.
- Formativa sobre la utilización del producto.
- De prestigio.
- Motivadora para generar consultas y pedidos.

Por otra parte, hay que elegir la combinación de medios que mejor haga llegar el mensaje elegido al público objetivo y maximice los resultados. Lo conveniente es que la campaña la maneje una empresa especializada, a la que se le entregará un briefing que debe contener la información necesaria para diseñar la campaña con su eje motivacional (Palacios, 2015).

BRANDING

Partiremos desde la definición y la importancia del branding que ocupa un rol fundamental en la construcción del valor de las Marcas en el entorno empresarial, que tiene que ver con la selección del nombre, la gestión del logotipo, la imagen de marca, las acciones y las estrategias que se desarrollan para dar reconocimiento de la marca y pasar a ser parte de las vivencias con los clientes.

La finalidad de la gestión del Branding radica en los objetivos que la empresa tenga a largo plazo, que acumulado durante años genera lo que se denomina capital de marca o Brand Equity. Este capital de marca está compuesto por factores que influyen directamente sobre la compañía y que luego son un reflejo de su posición dentro del mercado, posición que en muchos casos es engendrada por los propios clientes (Ghio, 2009).

El posicionamiento consiste en definir en la mente del consumidor aquello que representa una marca y la forma en que ésta se compara con las marcas competidoras (Gili, 2011).

El branding es la gestión de todos los activos distintivos de la identidad de una marca tangibles e intangibles. Con el objetivo de construir una promesa y experiencia de marca coherente, diferencial y sostenible en el tiempo. (Razak, 2019).

El branding es un proceso de construcción, crecimiento, maduración y la gestión de una marca que tiene funciones de gestión estratégica, conocimiento del consumidor y del mercado, la importancia de las comunicaciones y el diseño.

El branding es el proceso de desarrollo y difusión de la marca por medio de una serie de elementos y acciones de comunicación y marketing estratégicamente pensadas. En definitiva, consiste en definir cada uno de los elementos que conforman la marca, alinearlos con el modelo de negocio y comunicarlos de determinada manera

a públicos internos y externos. A través del Branding podemos construir, crear, dar forma a una marca en base a determinados conceptos, símbolos o ideas que permitan a los usuarios vincular la marca con el producto y la experiencia (Gili, 2011).

El branding como un aspecto vital de la estrategia corporativa

El branding se trata de una de las principales herramientas para diferenciarse de los competidores, además tiene como importancia la inexorable reducción de los ciclos de vida de los productos generando nuevas marcas o estrategias para poder crearlas, podemos decir que las marcas solidas atraen la confianza de los consumidores y generan alto consumos en las personas que lo adquieren.

Porque la gente solo compra en marcas en las que confía, por la calidad, comodidad y alternativas que le puede ofrecer dicha marca por eso a nivel mundial han existido marcas que se han posesionado, pero no ha sido un trabajo fácil si no que ha requerido de trabajo y sacrificio, inclusive en algunos inicios se pudo haber generado pérdidas en las empresas, pero con esas derrotas tuvieron que salir incrementando estrategias para que sus marcas sean buenas, se pude mencionar también que si una empresa lanza un producto al mercado, la competencia creara una semejante e inclusive adicionará algo para tener la atención del público y generar rivalidad entre marcas.

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA) ¨una marca es un nombre, término signo, símbolo o diseño o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios

de un vendedor o grupo de vendedores para identificarlos de la competencia¨. (Keller, 2017).

Las marcas pueden desempeñar una función muy importante en el ámbito de comunicación ya que genera información asertiva y veraz acerca de un servicio o producto para que el consumidor pueda llevar y acceder a dicho bien.

Un buen proceso de branding ayudará a una empresa a superar todos problemas que antes se pudo mencionar con el avance de la tecnología y el incremento de su popularidad hoy en día se pude realizar muchas cosas atractivas y novedosas para que una empresa pueda seguir adelante con su proceso de crear su marca e incrementar audiencia ya que una marca fuerte trae consigo poder en el mercado.

El branding incluso ahora es más importante en los mercados tradicionales en donde se pueden encontrar artículos de primera necesidad como alimentos, utensilios de aseo productos de consumo se ha dado por incrementar branding para poder llegar a las mentes de las personas, puesto que si a una persona se le queda grabada su necesidad y la marca con la que la satisface es más factible que el producto tenga acogida y por qué no llegar a tener éxito.

Todo puede tener una marca puesto que es algo que siempre está en la mente de las personas que pueden consumir dicho producto, ya que el nombre se atribuye a los elementos de la marca para ayudar a identificarlo, así como que hace el producto o que beneficios tiene y

también el cómo se lo puede identificar. (Keller, 2017).

Debemos mencionar que los consumidores prefieren las marcas con opciones que sean claras y bien definidas, con menor difusión para que no generen caos en el mercado y permitiendo que los consumidores tengan bases en la decisión de fuerza de la marca que desean obtener, que sea con mayor seguridad ya que las marcas se basan en el desempeño de su calidad, con una buena dimensión emocional porque este componente e crucial al momento de generar atracción por la marca y por último que sea en algo que puedan confiar. (Temporal, 2003).

Hay que tomar en cuenta que las emociones son un factor clave en el momento de interactuar con la gente ya que puede hacer que aparezca sentimientos encontrados o que se familiarice con alguna sensación al que le agrade y ello lo lleve a comprar o adquirir el producto o servicio que se le esté ofreciendo, una audiencia que es difícil de llegar son a los niños por ello es importante interactuar emociones acorde las edades para lograr mayor aceptación.

El branding proporciona ideas conocimientos que son fundamentales en el desarrollo de la marca así como el marketing de un producto puede representarse en diversas maneras y apariencias creando segmentos creativos y atractivos para el consumidor, el branding crea una identidad única para todo lo que esté siendo marcado, ofreciendo con ello la ventaja de la diferenciación, la cual permite al producto resaltar en la multitud. (Temporal, 2003).

Dentro del estilo de los compradores de tecnología es diferente al estilo que muestran los compradores de bienes de consumo tradicionales. Existen algunas trampas en las que caen las firmas de tecnología con relación al branding, algunas a continuación:

- La trampa de las características.
- La trampa de la distribución.
- La trampa de la calidad.
- El branding y la confianza de los consumidores.

La marca como un conjunto de valores

La marcas reconocidas se crean en torno a un conjunto de valores de marca, las marcas de tecnología no son la excepción no obstante algunas compañías eligen articular los valores entorno a la calidad.

La grandes empresas también usan valores de marca algunas muy definidos para asegurarse de cumplir con las expectativas de los consumidores pero dependiendo de lo que considere importante el negocio, sin embrago en la actualidad la calidad y la efectividad operativa del bien poseen la importancia para dar suficiente razón a los consumidores de elegir determinada marca y permanecer con el tiempo con dicha marca.

T*écnicas de branding de alta tecnología y alto impacto*

La técnica siempre ha sido el motor esencial para proporcionar a los clientes los temas que a los clientes les habían sido negadas, estas técnicas se han basado en programas que están adquiriendo mayor presencia en las prácticas del branding en línea como fuera de ella

y tiene por tanto el poder de transformar los negocios y crear nuevas marcas en un corto tiempo y que estas marcas sean reconocidas, un ejemplo de esto es el marketing de uno a uno, que ha mostrado lo que la tecnología puede lograr.

El branding cada vez cobra más importancia, más paridad y hace la diferencia. Las compañías de bienes de consumo han aprendido a usar esta técnica de manera experta así transformando a bienes ordinarios en productos y servicios de gran renombre y prestigio.

La tecnología en la actualidad está a disposición de cada todas las personas y de cualquier empresa, lo que la tecnología otorga a la empresa es una ventaja competitiva a corto plazo a la empresa, lo que la hace a la vez vulnerable a ser copiados con mayor facilidad, por lo cual la tecnología del branding se debe usar de manera eficaz para que determinado producto sobresalga ante la multitud y la competencia.

Muchas empresas han alcanzado la presencia significativa en internet aprovechando este medio para realizar marketing y branding estableciendo sus redes de venta y haciendo saber a los consumidores lo que pueden ofrecer para establecer la lealtad de los clientes. Gracias al Internet la creatividad es de cada quien la publicidad y la promoción son factores claves para crear una marca y para impulsar las ventas.

Es así la importancia del branding para las compañías de servicio de alta tecnología aumentan y tienen una mayor importancia para las empresas dedicadas a los servicios no solo para sobresalir de entre la

multitud sino para brindar confianza y seguridad en los consumidores sobre todo si se tiene en cuenta que venden algo intangible.

El costo que implica crear una identidad de marca para cada lanzamiento resulta excesivo y trata de lograr la participación de marca repitiendo un solo icono, promesa y mensaje todo eso conlleva a un proceso que logra desarrollarse del todo no resulta sencillo dada la gran cantidad de retos que deben afrontarse.

Es así que las compañías deben comercializar la experiencia de marca recurriendo a múltiples dimensiones no solo al precio y al desempeño ya que todas las marcas poderosas proporcionan productos y servicios de calidad ya que la calidad es uno de los elementos en que las compañías de servicios de alta calidad deben concentrarse todo el tiempo (Temporal, 2003).

POSICIONAMIENTO

"Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente". – JACK TROUT

La marca

La marca es un elemento intangible, un signo verbal que ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia. Coca Cola, Google, McDonalds o General Motors son un ejemplo de cómo la marca protege a un producto y garantiza su calidad. Pero esta, además de ser un intangible, también se plasma en realidades tangibles como el nombre, el logo o los colores corporativos. (Aguerrebere, 2014).

Toda marca es, pues, una moneda de dos caras. Una cara es visible: la más inmediata a la percepción: la otra cara es pronunciable y audible, la que está integrada al lenguaje y a nuestras relaciones con las marcas. Es decir, la marca como signo gráfico apela a la percepción visual, se proyecta hacia nosotros como algo que viene de afuera.

La marca es de gran importancia. La facilidad para recordarla, las asociaciones que la palabra produce, poder usarla en diferentes países o culturas, y otros matices, son aspectos importantes para lograr el éxito. A la vez, el que decide ha de establecer la imagen que quiere transmitir a sus clientes; es decir, lo que pretende que ellos piensen cuando les venga la empresa a la cabeza (Villanueva & Toro, 2017).

El poder de la marca

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en la mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se pude tomar en el mercadeo es el nombre del producto. Elegir el nombre es como conducir un coche de carreras: para ganar, hay que arriesgarse (Ries & Trout, 2018).

La marca debe ser particularmente original y recordativa. No solo debe ser visual-visible. No solo debe ser diferente y original. No solo debe hacer conocer-reconocer-identificar. Debe ser en especial memorizable.

El posicionamiento

Hoy vivimos en una sociedad sobre comunicada. El cerebro humano es como un disco duro saturado de información. La sobrecarga dificulta un ágil funcionamiento. La mente reacciona con mecanismos que organizan la información. Crea escaleras mentales o categorías. En ellas, cada eslabón es una posición. El “top of mind” coincide con

el primer eslabón o posición. La marca, nombre o idea que consigue ocupar esa primera posición en una escalera mental se convierte en el referente de la categoría. Posicionamiento es el proceso de posicionar (ubicar) un producto, una marca, empresa, una idea, un país o, incluso, un individuo, en un hueco de la mente humana (Julía, 2015).

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supe comunicada. Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente.

La era del posicionamiento

Hoy es indiscutible que la publicidad está entrando en una nueva etapa, en que la creatividad ya no es la clave para el éxito. La diversión y los juegos de los años 60 y 70, han cedido el lugar a las duras realidades de los años 80.

Para triunfar en nuestra sociedad súper comunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente. Una posición que ha de tomar en cuenta no sólo los éxitos y fracasos de la misma, sino también de los consumidores. La publicidad está entrando en una nueva era donde la estrategia es la reina. En la época del posicionamiento, no basta con invertir o descubrir algo. Quizá ni va a ser necesario. Sin embargo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente.

Fases del posicionamiento

El posicionamiento abarca cuatro facetas clave:

1. **Parte:** El concepto a posicionar es una síntesis del mapa de significados de una marca.
2. **Audiencia objetivo:** Al elegir un concepto a posicionar, quién es el público objetivo que se pretende impactar, siempre se tendrá presente.
3. **Comunicar activamente:** La fijación de una posición en las mentes del target requiere una estrategia de comunicación coherente y constante.
4. **Demuestra una ventaja:** El concepto sintetizado del mapa de significados debe evocar una ventaja diferencial y relevante para el público objetivo (Rodríguez, Ammetller, & López, 2006).

¿Cómo se inicia el posicionamiento?

El posicionamiento se ha convertido en elemento más importante para la gente dedicada a la publicidad y al mercadeo, y no sólo en Estados Unidos, sino en el resto del mundo. Según alguno, el posicionamiento comenzó en 1972 cuando escribieron una serie de artículos titulada “The Positioning” (La era del posicionamiento) para la publicación Advertisign Age.

¿En qué consiste el posicionamiento?

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

El ser creativo, el crear algo que no exista ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible. El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiado ruido en el mercado. Para salir hoy airoso, es precisamente ser realistas. Y la realidad que verdaderamente cuenta es la que ya está en la mente del probable cliente. (Ries & Trout, 2018)

El posicionamiento es un proceso lento, constante y con foco

Posicionar es un proceso lento. Requiere tiempo y dinero. La posición en la mente se consolida poco a poco. Una vez fijada la idea, ésta debe reforzarse continuamente con una estrategia de marketing coherente y constante. Una manera de conseguirlo es mantener el enfoque inicial.

Según Jack Trout "El Marketing es una guerra de percepciones (conceptos) en la mente del consumidor, no de productos. En lo referente a tener el mejor producto, la idea de que la verdad siempre triunfa, lamentablemente no es cierta".

Penetración de la marca en la mente

En nuestra sociedad súper comunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. Con ella, todo es posible; sin la misma, nada se puede lograr, por inteligente y ambicioso que uno sea. El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

Manera difícil de entrar en la mente

La manera difícil de penetrar en la mente es hacerlo en segundo lugar. El segundo no aparece por ninguna parte. Si aún no se ha entrado en la mente del cliente en primer lugar (desde el punto de vista personal, político o corporativo), entonces tiene un problema de posicionamiento.

En una carrera deportiva, la ventaja está a favor del caballo más rápido, del equipo más fuerte, del mejor jugador. Según Damon Runyan "la carrera no es siempre del más veloz, ni la batalla del más fuerte, pero sobre esta base se hacen las apuestas".

No ocurre lo mismo en una carrera mental. En una batalla mental, los momios están a favor de la primera persona, del primer producto, del primer político que entra en la mente del cliente.

Tipos de posicionamiento

Las marcas se pueden posicionar en la mente de los consumidores a partir de diferentes beneficios en los que destacan. Lo importante es que una marca evoque, con superioridad, alguno de los criterios relevantes para una determinada categoría (Julía, 2015).

1. **El posicionamiento por liderazgo en ventas**

El liderazgo en ventas es una gran palanca de confianza. La gente piensa: "Si es la marca Nº 1 en ventas, debe de ser la mejor, tantas personas no pueden equivocarse". Es un tipo de posicionamiento que aporta singularidad.

2. **El posicionamiento como Nº 2**

La segunda marca más vendida. El consumidor percibe a esa marca como la que reta a la líder. Ese rol de marca retadora es muy valorado por ciertos consumidores.

3. **El posicionamiento por precio alto**

El consumidor piensa: "Si es el más caro, será el mejor". Hay tres requisitos para tener éxito con este tipo de posicionamiento: ser el primero en la categoría en usar la posición de precio alto, disponer de una marca/producto con una historia verosímil y operar en una categoría donde los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto.

4. **El posicionamiento por tradición**

La marca más tradicional. La tradición tiene que ver con una historia duradera entre una marca y los consumidores. Con lo que ha sido

relevante para ellos a lo largo de su vida. Una marca con una fuerte posición de tradicional evoca que es la referente de la categoría (Julía, 2015).

Estrategias de posicionamiento

Según Villanueva Julián (2017) una empresa debe tener estrategias globales como posibles opciones:

1. Fortalecer la posición de la empresa en la mente de los consumidores.
2. Buscar una posición en el mercado que no haya sido ocupado por ninguna empresa.
3. Basarse en estrategias de reposicionamiento ante la competencia.
4. Pertenecer al club de los tres grandes. Esta estrategia fue ideada por Chrysler.

ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO

"La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se venda solo". – Peter Drucker.

Según Kenneth R. Andrew las estrategias son un patrón de objetivos, propósito o metas primarias, políticas y planes esenciales para alcanzar esas metas, formuladas de manera que definan en qué negocio está una compañía o debiera estar y la clase de empresa que debería ser.

El significado práctico de la palabra estrategia, proviene del vocablo griego “estrategas”, cuyo significado era el de “general”, y en Grecia la palabra estrategia se utilizó para designar o que podríamos llamar como “arte de los generales”.

Así en la actualidad al referirnos a estrategia admitimos que la misma implica:

a. Un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro;
b. Un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico;
c. Que la misma se refiere a ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo, en el que habrán de encontrarse intereses distintos y contrapuestos;
d. Que el propósito de toda estrategia es el de ganar;
e. Que finalmente, requiere el uso de recursos variados: físicos, humanos, intelectuales, etc.

Factores básicos

- **Recursos:** ¿De qué elementos dispondremos para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no disponemos de ellos, ¿podremos conseguirlos? ¿Podremos realmente controlarlos?
- **Acciones:** ¿Qué pasos debemos dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridades?

- **Personas:** ¿Quiénes, cuántas y de qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?
- **Controles:** ¿Qué mecanismos debemos establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etc.?
- **Resultados:** ¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿aseguran el logro del objetivo previamente establecido?

Las estrategias en su concepción más amplia, constituye la selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinantes objetivos.

Algunos autores del marketing prefieren definir estrategia como un conjunto de acciones "a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación optima de los recursos disponibles", lo cual permite establecer una relación íntima y dependiente entre objetivos y estrategias.

Características

- Deben ser específicas y concretas en todos sus aspectos, pero especialmente en aquellos relacionados con los cinco factores básicos.
- Constituir un derivado lógico de un objetivo de marketing debidamente definido y establecido.
- Estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa, sus recursos, fortalezas, debilidades, capacidades, habilidades, etc., y en un análisis detallado del entorno económico y del mercado que la rodea.
- Representar la alternativa óptima de rentabilidad, participación, posicionamiento y posición competitiva, en función de los resultados de mercado que se pretenden alcanzar.
- Haber sido desarrollada tomando en consideración las ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento de objetivos.
- Deben ser expresadas en términos de: cantidades específicas, periodos de tiempo concretos, producto, servicios, mercados o áreas geográficas bien definidas y resultados debidamente identificados.
- Estar dirigida a lograr la máxima diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores.

- Fácil de medir y controlar, tanto durante su ejecución como respecto a los resultados claves que hay que lograr.
- Ser suficientemente flexible como para permitir cambios en el curso de acción sin producir alteraciones importantes en su desarrollo.
- Constituir un enunciado de trabajo práctico que permita su eficaz conversión en acciones concretas de cara al mercado.

En síntesis, una estrategia de marketing debe ser capaz de trazar con precisión el enfoque básico que será utilizado en determinado producto con el fin de que el mismo logre los objetivos de mercado previstos.

Áreas:

- Evaluación del entorno de la empresa.
- Análisis de la situación de la empresa.
- Evaluación de los programas de acción y los sistemas de control.
- Evaluación de las estrategias existentes.

En lo que respecta al paso de la idea a la acción, es necesario señalar la estrecha relación que existe entre estrategias y operaciones y de cómo estas últimas, si no son ejecutadas correctamente, pueden provocar el fracaso de las primeras. Al respecto, la características o cualidades de ambos conceptos (estrategias y operaciones) pueden configurar cualquiera de las siguientes combinaciones:

a. **Estrategias confusas y operaciones ineficaces: Estrategias confusas y operaciones eficaces:** puede que haya dado resultado en el pasado al afrontar la empresa un medio ambiente menos competitivo y cambiante, pero es dudoso que lo hagan en el futuro.

b. **Estrategias claras y operaciones ineficaces:** en ocasiones pueden producir resultados favorables a corto pazo, pero no son capaces de sostener un crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.

c. **Estrategias claras y operaciones eficaces:** constituye la situación ideal. Es el punto al que han llegado las empresas de mayor éxito a nivel internacional (Marketing, 1989).

Estrategias básicas

Define el marco de acción general dentro del cual habrán de desarrollarse las estrategias sectoriales referidas a cada uno de los componentes del marketing mix. La estrategia básica hacia una empresa, una división de la empresa, una línea de productos o un producto se definen en términos de:

- **Rentabilidad:** mediante la rentabilidad como una opción básica se puede lograr beneficios estables durante un periodo prolongado de tiempo. En esta vertiente, las opciones básicas son tres:
    a. Logro de los más altos beneficios posibles en el más breve plazo.

b. Logro de beneficios estables durante un largo periodo de tiempo.

c. Logro de grandes beneficios futuros, aun a costa de la rentabilidad a corto plazo.

Estas tres opciones se denominan:

- Estrategia de explotación,
- Estrategia de estabilidad y
- Estrategia de inversión.

- **Participación:** mediante el crecimiento como opción básica tiene como objetivo aumentar la participación de mercado, mediante la defensa se puede mantener las posiciones de mercado alcanzadas, sin disminuir la participación, y con la reconversión transformar las actividades de la empresa para participar en mercados o segmentos completamente nuevos.

  También denominada como estratega del área de negocios, existen cuatro opciones básicas:

  a. Lograr un crecimiento sostenido de la participación en el área de negocios en que opera a empresa.

  b. Mantener los actuales noveles de participación estableciendo una estrategia definida de no crecimiento, pero sin que ello lleve consigo una disminución de la participación.

  c. Reconvertir o transformar el área de negocios en que opera la empresa con el fin de participar en áreas o mercados diferentes.

d. Eliminar productos o áreas de negocios por medio de la disminución gradual o drástica de la participación.

Estas opciones básicas reciben el nombre de:

- Estrategia de crecimiento,
- Estrategias de defensa,
- Estrategias de reconversión,
- Estrategias de salida.

- **Posicionamiento:** mediante la distinción diferenciada se puede desarrollar ofertas diferentes para dirigirlas a los distintos segmentos que componen el mercado, mediante la aplicación del marketing mix.

Existen tres opciones básicas relacionadas con la estrategia que se ha de seguir:

- Estrategia no diferenciada.
- Estrategia diferenciada.
- Estrategia concentrada.

- **Competitividad:** se debe estar delante de la competencia para desarrollar estrategias que coloquen a la empresa en posición de liderazgo respecto a la competencia en uno varios de los componentes de la mezcla. Planea tres opciones básicas de acción:
  - Estrategia con la competencia.
  - Estrategia por delante de la competencia.
  - Estrategia al margen de la competencia.

- La estrategia básica facilita en gran medida el desarrollo de las estrategias sectoriales ya que estas se elaboran como un resultado lógico, evitando la necesidad de tener que crear estrategias y planes de acción con base en conocimientos parciales y sectoriales del mercado y/o de sus incidencias sobre la totalidad de la empresa.

Estas opciones básicas se aplican tanto a un producto, a una línea de productos, como a la acción global de marketing de una empresa. Pero, además, dentro de una misma línea o categoría de productos, cada uno de ellos puede tener una estrategia básica diferente. Más aun, para un mismo producto, sus distintos tamaños o configuraciones pueden tener diferentes estrategias básicas. Por ejemplo, crecimiento en un tamaño y defensa en otro; inversión en uno y explotación en otro (Marketing, 1990).

FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

"Si quieres fidelizar a tus clientes
Primero fideliza a tu personal". -(Creantis, 2018)

Conociendo al cliente

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Según (Albert, 2003) propone los siguientes principios para comprender la importancia del cliente.

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

En base a los principios planteados se manifiesta que el cliente es pieza clave para cualquier organización porque gracias a él depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en una empresa.

Fidelización de los clientes

Es un componente que aparece con cierta frecuencia en el entorno de la empresa y sirve para comprobar si existe el desarrollo de una relación comercial empresa-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

La fidelización de clientes se ha convertido en los últimos años en una quimera o una utopía que todo el mundo habla pero pocos la han visto y sin embargo existe algunas empresas han logrado recurrencia de sus clientes, y la satisfacción y enriquecimiento emocional de la relación, esa parece haber sido la moraleja que nos ha enseñado en los últimos años, calidad calidez y precio justo.

Además de conseguir que los clientes vuelvan a comprarnos, nos permiten lograr que estos clientes contestos con nuestra marca nos recomienden a otros consumidores, consiguiendo a su vez, nuevos clientes. Por ello es más barato la fidelización de clientes que la captación de nuevos. Puesto que la fidelización a traer a más clientes y aumentan su frecuencia de compra, aumentando la empresa las ventas.

Partiendo desde un punto importante las promesas de la empresa se deben cumplir ya que es necesario para que se pueda hablar de fidelidad con el cliente.

Existen 2 tipos de fidelización:

- **Fidelización tradicional.** Es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo.
- **Fidelización semántica estricta.** Es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de los compromisos definidos.

Es importante mencionar que puede existir fidelidad si el cliente se compromete con la empresa.

Componentes de la fidelización

La fidelización no es un término vacío de contenido muy al contrario su referencia y su mención nos dirige a la consideración de una serie de componentes que son propios de la fidelización y que tanto considerados de forma separada, como en conjunto, nos ofrece una muestra de las fundamentales cuestiones que el termino fidelización suscita.

- **Habitualidad.-** Materializa la dimensión temporal que esta contiene en un sentido estricto habitualidad, tiene un sentido de repetición de transacción de un cliente hacia una empresa.
- **Personalización.-** Es un componente básico de la fidelización, es la acción de personalizar un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor. En fin es el grado de adaptación de un producto-servicio a las necesidades o exigencias individuales de cada cliente.
- **Diferenciación.-** Es un elemento distintivo de una empresa frente a sus competidores, es la respuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad a las relaciones comerciales que tiene lugar entre la empresa y sus clientes, es lo que le hace distinto o diferente frente a sus competidores.
- **Satisfacción.-** Se extiende a 2 ámbitos: material y procedimental.

- **Material.-** Hace referencia a todo aquello que sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-empresa es decir el tipo de productos y servicios que se ofrecen cubriendo las expectativas que el cliente tiene y que les produzcan satisfacción.
- **Procedimental.-** Hace referencia a la adecuación de los elementos metodológicos con los que se intentan conseguir la fidelización.
- **Fidelidad.-** Es una relación de los principales componentes de empresa-cliente que ayudan a comprender, analizar la fidelización que se debe mantener dentro de una empresa (Toso, 2003).

El trébol de la fidelización

El trébol de fidelización se utiliza para sintetizar en pocas líneas el aspecto estratégico de una empresa ya que es fácil y entendible para sintetizar el análisis de una empresa. Para ello se menciona los siguientes elementos del trébol:

1. **Corazón.-** Es el núcleo del trébol y está constituido por tres conceptos base que sustentan las acciones orientadas a la fidelización.
   - Cultura orientada al cliente.
   - Calidad del servicio al cliente.
   - Estrategia relacional.

2. **Información.-** Se refiere a la información completa del cliente el cual toma nota de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Además, la gestión de procesos que permitan conocer, recopilar todos los aspectos de la relación con el cliente.

3. **Marketing interno.-** Si de servicios se trata, el factor preponderante y primordial en toda organización es el factor humano en los procesos de elaboración y entrega de servicios. Sus esfuerzos por mejorar la calidad de servicio y mantener una fidelización con las personas.

4. **Comunicación.-** No solo se trata de brindar productos funcionales al mercado o entregar calidad en sus servicios, se refiere a establecer lazos emocionales de fidelidad con los clientes y para lograrlo, se necesita una adecuada comunicación directa y personalizada entre la empresa y el consumidor.

5. **Experiencia del cliente.-** Experiencia del cliente es producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocionalmente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y despierta recuerdos que impulsan su lealtad por lo que puede afectar el valor económico de la organización.

6. **Incentivos y privilegios.-** Un cliente fiel será conservado por largo tiempo cuando la organización pone en marcha acciones de fidelización de relaciones con los clientes. Reconocer su valor mediante recompensas e incluso compartir con ellos expresa lo cuán importante son para una organización y esto, involucra esfuerzos para obtener beneficios como generar negocios, incrementar la rentabilidad y consolidar una base de clientes leales y fieles con la marca (Alcaide, 2010).

Ideas para fidelizar a sus clientes

- Comprenda el objetivo de la lealtad del cliente.
- Conozca quienes son sus clientes rentables.
- Salude a los clientes y cree desde el primer momento una buena relación.
- Aplique la mejores técnicas de conversación y relación.
- Vigile su aspecto personal y la imagen que su empresa da. La imagen de la empresa transmite la personalidad de la misma, su identidad esta sirve para distinguirse del resto de las empresas.

- Diga siempre por favor y gracias, mejor excederse en cortesía que quedarse corto.
- Escuche no solo con sus oídos. Observe y enseñe a su gente a observar.
- Elogie al cliente con sinceridad, trate a las personas como le gusta ser tratado.
- Supere las expectativas del cliente añadiendo valor extra.
- Fomente la cultura del cuidado del cliente y de excelencia.

Estrategias puntuales para la fidelización del cliente

Un buen plan para lealtad del cliente incluye:

Convertir a los supuestos clientes en clientes potenciales calificados: para establecer una base rentable en necesario atraer al tipo de cliente capaz de comprar repetidamente durante un periodo prolongado, identificando y seleccionar sus objetivos de mercado más rentables.

Convertir a los clientes potenciales calificados en clientes que concretan su primera compra: los argumentos de ventas repetidos ya no funcionan, los consumidores quieren tratar con personas que presten atención a sus necesidades, que sean honestas y francas, diagnostiquen problemas y ofrezcan soluciones. Generar confianza en el cliente demanda tiempo, esfuerzo y paciencia una vez ganada son muchos los beneficios a largo plazo.

Convertir a los clientes que concretan su primer compra en clientes frecuentes: la primera compra es una excelente oportunidad para alimentar una relación de largo plazo, clave en el proceso de fidelización. Hoy un buen servicio no es suficiente cada vez que la empresa se comunica con un cliente debe ofrecerle "algo más", y nunca perder la oportunidad de recordarle los beneficios de operar con su organización.

Convertir a los clientes frecuentes en habituales: al concebir un plan para convertir a los clientes frecuentes en clientes leales hay que considerar algunos factores críticos, uno de ellos consiste en investigar quiénes son los mejores clientes y por qué compran. ¿Qué lleva a las personas a comprar?

Convertir a los clientes leales en "predicadores" de las bondades del producto: la publicidad de "boca en boca" es la herramienta promocional más poderosa y eficaz los clientes derivados por otros exigen menos esfuerzos de venta y tienden a ser más leales para obtener ese tipo de publicidad.

Recuperar a los clientes perdidos: es importante satisfacer los requerimientos planteados y cuando se hayan corregido los problemas que llevaron a la deserción, informar al cliente los cambios realizados.

El secreto para hacer que se repita en su compra es la combinación de estos factores: ofrecer el producto o servicio adecuado, a la persona adecuada, en el momento adecuado y con el precio adecuado. Y todo esto se consigue conociendo al cliente (Martínez, 2016).

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

"Lo que ayuda a la gente ayuda a los negocios". Leo Burnett.

La definición y reconocimiento del tipo de mercado donde se comercializaremos nuestros los productos nos brindará una visión generalizada del tipo de actividades comerciales que se debe realizar; sin embargo, cada mercado es diferente, y cada uno de los diferentes mercados está integrado por tipos de personas diferentes, de edades diferentes, de sexos diferentes, de costumbres y personalidades también diferentes.

La segmentación de mercado es una actividad que brinda al mercadólogo certeza en el desarrollo de sus actividades, en forma particular brinda algunas ventajas como:

- **Certidumbre en el tamaño del mercado:** podrá calcularse el número aproximado de personas que forman el mercado disponible, dicho de otra forma el número aproximado de personas que puede comprar nuestro producto.

- **Claridad al establecer planes de acción:** al conocer a los integrantes del mercado meta se tendrá claridad en los planes de acción a desarrollar.
- **Identificación de los consumidores inteligentes del mercado:** conocer a nuestros consumidores nos dará certeza en las decisiones de mercado que se tomen.
- **Reconocimiento de actividades y deseos del consumidor:** la costumbre de los consumidores nos sirven para saber cómo satisfacer sus necesidades en forma oportuna.
- **Simplificación de la estructura de marcas:** al conocer nuestro mercado podemos evitar la existencia de marcas no productivas en nuestro catálogo.
- **Facilidad para la realización de actividades promocionales:** estas estarán dirigidas únicamente al grupo de interés, de tal modo que se cuidarán los recursos de la empresa y se tendrán resultados más efectivos.
- **Simplicidad para planear:** esta se simplifica al computarizar las actividades para un grupo específico del mercado.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es necesario considerar una serie de variables que nos brindarán la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa.

Las variables que se deben considerar en la segmentación del mercado son:

- **Variable demográfica:** Estas variables son las únicas que se pueden medir en forma estadística. Cada país realiza actividades de levantamiento de información con una periodicidad determinada (censo), para obtener datos estadísticos confiables.
- **Variables geográficas:** Son las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica.
- **Variables psicográficas:** No son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo presentan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa.
- **Variables de posición del usuario de uso:** Se refiere a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto.

Características de un segmento de mercado

- El segmento de mercado debe ser medible.
- El segmento de mercado debe ser susceptible a la diferenciación.
- Debe ser accesible, se debe llegar al público integrante de manera sencilla.
- Debe ser susceptible a las acciones paleadas.

Variables demográficas

Permite definir el perfil de nuestro consumidor desde un punto de vista objetivo.

- **Edad:** es uno de los factores de mayor utilidad al segmentar un mercado, debido a que es uno de los datos más accesibles, además es una variable que se identifica con claridad.
- **Sexo:** quizá es la variable más clara y fácil de determinar. Nos permite dividir al universo en cuestión en los dos grupos con mayores diferencias y hábitos de consumo de hombres y mujeres.
- **Nivel socio económico:** esta es de mayor importancia para realizar una segmentación de mercados, ya que permite identificar el nivel adquisitivo de nuestros futuros consumidores.
- **Estado civil:** esta resulta ser un factor interesante para determinar algunas costumbres de compra así como usos del producto.

- **Nivel de instrucción:** se refiere al grado escolar alcanzado por la población.
- **Religión:** es una variable demográfica pero también pictográfica, debido a que tiene características de mensurabilidad pero el comportamiento del consumidor de acuerdo con la religión tiene connotaciones de tipo pictográfico.
- **Características de vivienda:** es una variable tanto demográfica como pictográfica, el INEGI presenta resultados interesantes respecto a las características de la vivienda.
    - Tipo de vivienda
    - Tipo de servicios
    - Tipo de construcción
    - Promedio de ocupantes
    - Promedio de habitaciones

Variables geográficas

Estas variables empiezan a dejar claro el segmento del mercado.

- **Unidad geográfica:** es el lugar donde vive la gente que tiene características similares en cuanto a forma de gobierno, cultura, religión, costumbres, etc. Sus tamaños son:
    - Región
    - Municipio
    - Estado
    - País

A través de la definición de unidad geográfica es posible determinar 3 tipos de mercado:

- Mercado local
- Mercado nacional
- Mercado global

- **Condiciones geográficas:** Dentro de las condiciones geográficas se debe considerar las siguientes variables:
  - Clima
  - Relieve
- **Raza:** Se definen como los grupos de la especie humana que presentan diferencias en el color de la piel.
- **Población:** Se refiere a las condiciones de densidad de la población de las comunidades donde pretendemos comercializar nuestros productos.

Variables psicográficas

Nos permitirán agrupar a los consumidores de acuerdo con factores como su personalidad, sus grupos de referencia, el ciclo de vida familiar, etc. Es necesario analizar las siguientes variables:

- Grupos de referencia
- Clase social
- Personalidad
- Cultura
- Ciclo de vida familiar
- Motivos de compra

Segmentación de grupos especiales

Los grupos especiales han resultado segmentos de mercado atractivos para muchas empresas que han basado medios alternativos para poder segmentarlos.

- **Grupos especiales de mercado**
  - Inmigrantes
  - Discapacitados
  - Homosexuales
  - Grupos de indígenas
  - Ancianos
- **Segmentación de grupos especiales de mercado**

  Se deben cumplir algunas acciones específicas como:
  - Definir las variables de segmentación que sea posible.
  - Calcular las variables que no pueden definirse en forma concreta.
  - Observar el comportamiento del mercado.
  - Realizar investigaciones cualitativas.
  - Observar los competidores.

Segmentación de mercados industriales

La empresa tendrá que determinar el tamaño de las empresas a las que se dirigirán sus esfuerzos.

- **Variables demográficas:** tienen la característica de poderse medir y se debe analizar lo siguiente:

    - Giro.
    - Tamaño de la empresa.
    - Localización geográfica.

- **Variables de operación:** se refieren a las condiciones en las cuales operan las empresas que nos interesan como clientes.
    - Tecnología.
    - Condición usuaria.
    - Capacidad instalada.

- **Variables de compra:** las empresas que serán nuestros clientes tienen diferentes políticas, formas y estilos de compra que pueden afectar la negociación con uno u otro cliente.
    - Función de compra.
    - Estructura del área de compras.
    - Frecuencia de compras.

- **Variables de relación:** hace referencia a las relaciones que se establecen entre las empresas que realizan una negociación de compraventa.
    - Variable de riesgo.
    - Variable de lealtad.
    - Variable de relación compraventa.

La segmentación frente a la globalización de mercados

Es una de las variables que han modificado las estrategias comerciales de los últimos años.

- **Globalización:** es una oportunidad de establecer relaciones industriales, comerciales y financieras en cualquier parte del globo terráqueo.

Etapas para que la globalización sea posible:

- Acuerdos de preferencia arancelarias.
- Uniones aduaneras o arancelarias.
- Zonas de libre comercio.
- Mercado común.
- Comunidad globalizada.

- **Ventajas de la globalización de mercados**
  - Mejora el nivel de vida.
  - Baja generalizada en el precio de productos al consumidor.
  - Incremento de las oportunidades de mercado.
  - Generación de nuestros mercados meta.
  - Incremento de la tecnología.
  - Mayor satisfacción de las necesidades de la sociedad.
  - Personal más capacitado y mejor pagado.

- **Desventajas de la globalización de mercados**
  - Mayor vulnerabilidad de la empresa.
  - Menor índice de fidelidad por parte de los consumidores.
  - Mejores márgenes de utilidad.
  - Mayor dependencia tanto a nivel empresa como nivel país.
  - Constante absorbencia de productos.

    - Pérdida de valores culturales por la intención de homogeneización del mercado.

- **Globalización y segmentación:** La segmentación de mercados no debe perderse de vista en la globalización de mercados, por el contrario, deberá aplicarse para reducir el riesgo de las transacciones comerciales. (Fernández, 2008).

Fases y estudios para un emprendimiento

Capítulo 6

FASES Y ESTUDIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO

Si bien es cierto se habla de indicadores no financieros, pero también se va a considerar en forma general las fases que se debe tomar en cuenta para la creación de una empresa, en este caso establecimientos de alimentos y bebidas.

Al hablar de fases se considera que se tiene pensado realizar un proyecto para la creación de una empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta el carácter del mismo.

Son proyectos económicos en donde la decisión de ejecutarse se encuentra en función de la demanda efectiva, es decir cuando el consumidor desea adquirir uno o varios productos a un precio estimado y en un momento adecuado.

Los proyectos de carácter social son ejecutados por el sector público, el precio lo cancela la ciudadanía a través de impuestos, tasas, rentas, y persigue rentabilidad en términos de lograr bienestar de la sociedad.

La realización del proyecto desde la idea inicial hasta su funcionamiento es un proceso continuo, se consideran aspectos de carácter de marketing, técnico, económico y financiero.

FASES DE UN PROYECTO

Identificación de la idea: Las empresas surgen de una idea, la mayor parte de estas pueden originarse por necesidad de empleo y auto sustento, o por contar con un capital para realizar una inversión.

La información que se posee en esta fase es más cualitativa, para tener una mejor comprensión se propone entre dos a tres ideas, desarrollando cuadros en donde se identifique las ideas, las necesidades que se van a solventar, las características, para acorde con lo planteado se desarrolle la descripción de las mismas con varios parámetros, entre otros, si se puede contar con disponibilidad de materia prima todo el año, tener proveedores que abastezcan para desarrollar la producción; conocimiento técnico, etc., todo dependerá de la necesidad que se vaya a satisfacer la empresa.

A la fase de aceptar o descartar las alternativas se la conoce también como anteproyecto preliminar, la información que se posee es secundaria y es más cuantitativa que cualitativa, porque se puede valorar con rangos de 1 a 5.

Con la alternativa más idónea, se realiza el anteproyecto definitivo.
Se puede señalar que las etapas de un proyecto son los siguientes:

a. Identificación de la empresa
b. Identificación del producto, servicio (idea)
c. Estudio de mercado
d. Localización
e. Tamaño
f. Ingeniería
g. Inversiones
h. Análisis de financiamiento
i. Ingresos, costos y gastos, en base a los presupuestos realizados.

PLAN DE EMPRESA O DE NEGOCIOS

Es un documento en donde se realiza una planificación estratégica en la cual se detalla lo siguiente:

1. El nombre del establecimiento, que puede ser determinado con diferentes opciones como: fácil de recordar, indica la idea del negocio, es contagioso, entre otros.
2. El tipo de empresa: servicios, comercial, industrial o la unión de las tres.
3. Redactar la Misión en forma clara y determinando la razón de ser de la empresa y puede responder a las preguntas:

   ¿Qué hace?

   ¿Cómo lo hace?

   ¿Con qué lo hace?

   ¿Para quiénes lo hace?
4. Redacta la Visión en futuro, explicando lo que se desea alcanzar en un determinado tiempo.
5. Establecer políticas que son las normas de comportamiento del negocio y que puedan cumplirse, mínimo tres con sus respectivas estrategias que van a llevar a que se cumplan las políticas.
6. Valores corporativos u organizacionales, y valores humanos o axiológicos del personal que va a laborar en la empresa.

Valores corporativos

- Calidad
- Productividad
- Liderazgo
- Transparencia

Valores Humanos

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto

7. El objetivo del negocio u objetivos deben tener concordancia con la misión, visión, política y valores.
8. Establecer un FODA en donde las Fortalezas y las Debilidades son internas y las Oportunidades y Amenazas son externas.

Planificación estratégica

Al tener claro la identificación de la empresa del producto o servicio (idea), la misión, la visión, los objetivos, las políticas, estrategias, valores corporativos, axiológicos, un FODA, se debe describir detalladamente los diferentes estudios que se indica a continuación en forma general, para tener claro si la inversión o la reingeniería tiene resultados positivos:

a. **Estudio de mercado**

Tiene como finalidad básica determinar: *¿Quién comprará?* (demanda); determinando el área geográfica donde se encuentran los posibles compradores, rango de edades, sexo, etc.

¿A qué precio?; de acuerdo a las cantidades ofrecidas y a la competencia, tomando en cuenta que el precio de venta al público se determina en el estudio financiero con sus cotos, gastos y porcentaje de utilidad.

¿Cuánto comprará?; para esta pregunta se debe tener conocimiento de la demanda por parte de los consumidores y la situación de la oferta que produce productos o servicios similares.

Diseño de logos, eslogan, medios de publicidad, y canales de distribución con los que se va llegar a los posibles clientes.

Se debe considerar también, los presupuestos de los diferentes gastos de publicidad, talento humano e inversiones en el área comercial.

b. **Estudio técnico**

En este estudio se detalla la localización, el tamaño, su infraestructura con el diseño del plano arquitectónico en caso de ser necesario, la ingeniería de la empresa, unido con el proceso de producción, y flujograma; en el caso de servicios de alimentos y bebidas sus recetas estándar, sus presupuestos de costos con mano de obra directa, materia prima, costos indirectos de fabricación, (mano de obra indirecta, materiales indirectos, gastos generales de fabricación) y sus inversiones.

c. **Estudio legal**

Se considera los aspectos con los que se tiene que enmarcar en la reglamentación nacional o seccional, tanto para sociedades de hecho ente regulador Servicio de Rentas Internas (SRI), y de derecho ente regulador Superintendencia de Compañías, SRI, los permisos necesarios para su funcionamiento y la instalación del negocio, como son registro único del contribuyente RUC o RISE, permiso del Gobierno Descentralizado Autónomo del Municipio, Cuerpo de Bomberos, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

d. **Estudio administrativo**

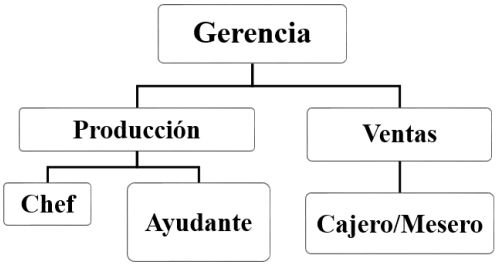
Se considera aspectos de organización, como organigramas estructural y funcional, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, fichas profesiográficas, reglamentos como manual de funciones en donde se detallará las diferentes actividades que deben cumplir el personal que administrará y trabajará en el establecimiento; en el reclutamiento y selección hay que considerar lo siguiente:

RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
Características del puesto	Características del candidato
Requerimientos del puesto	Evaluaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	Técnicas de selección

Organigrama estructural básico

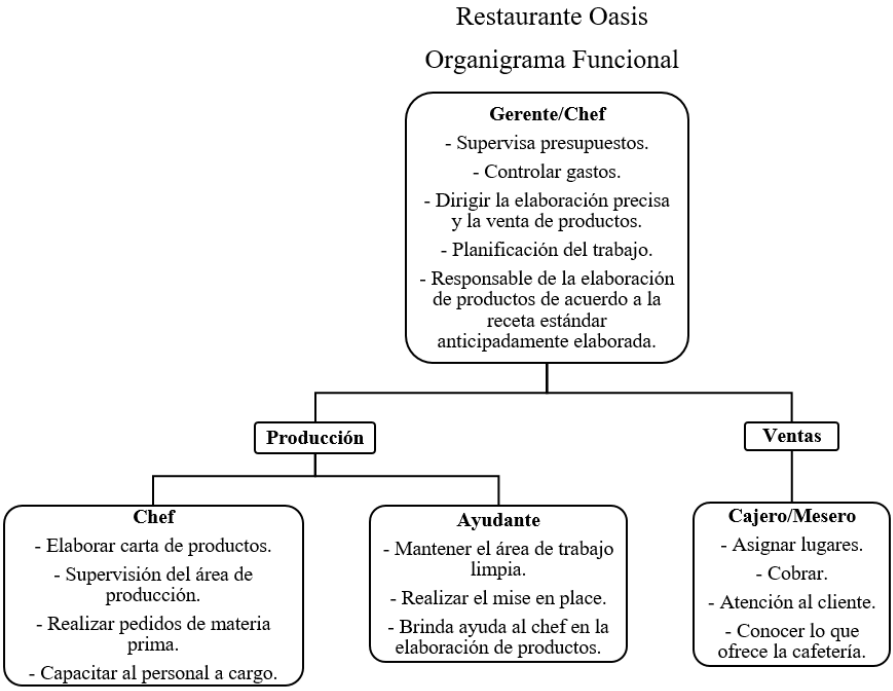
Restaurante Oasis

Organigrama Estructural



LEYENDA
Nivel dirección
Nivel operativo
Elaborado por:
Fecha de elaboración:
Aprobado por:
Fecha de aprobación:

Organigrama funcional



A continuación, se presenta una ficha profesiográfica básica para un ayudante de cocina.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto	**Nº**	**Personal a cargo**	**Horario**	**Jornada**
Ayudante área de cocina	1		7:30 a 17:00	Martes-Sábado
Área	**Jefe inmediato**	**Fecha de elaboración**		**Salario neto**
Producción	Chef	xx/xx/xxxx		xxxxx
RESUMEN DEL CARGO				
Realizar funciones designadas por el Chef.				
FUNCIONES				
Limpieza general en el área de producción.				
Auxiliar con las preparaciones.				
Prestar ayuda en acciones que se le encarguen.				
Preparaciones de mise en place.				
PERFIL				
Estudios en el área o a fines.				
Sexo: indistinto.				
Experiencia: no necesaria.				
Trabajo en equipo.				

e. **Estudio ambiental**

En la actualidad el proceso de contaminación por diferentes procesos y generación de residuos que realizan las empresas se convierte en un problema grave, y tiene cada vez un mayor impacto ambiental, por tal motivo los Gobiernos Autónomos Descentralizados optan por solicitar planes de contingencias que mitiguen este impacto.

Para desarrollar este estudio se puede aplicar diferentes matrices cómo por ejemplo la matriz de las 4 r, que son reducir, reutilizar, reciclar y recuperar, para mitigar el impacto.

Deterioros ocasionados por procesos de producción y actividades pre-operativas	Mitigación	Requerimientos	Costos
AGUA			
Uso de productos químicos (detergentes) para la limpieza de áreas y superficies, ya que estos químicos forman algas que no permiten la oxigenación adecuada del agua.	Reducir	Utilizar químicos que en su composición, contaminen menos	$ 50,00
Consumo excesivo en la utilización de lavado de menaje, limpieza, etc.	Reducir	Utilizar solo lo necesario	
SUELO			
Desechos producidos por envolturas de los productos.	Reutilizar, reciclar, recuperar.	Usar las bolsas plásticas para guardar productos o darle algún otro uso. Clasificar la basura.	$ 40,00
	Total		$ 90,00

f. Estudio financiero y económico

Para realizar este estudio, se debe recolectar todos los presupuestos que arrojan cada estudio para determinar el cuadro de las inversiones.

El cálculo de las inversiones es fundamental porque de esta se desprenden las inversiones fijas, que pueden constar tanto de activos corrientes y no corrientes, como son inventarios de menaje y vajilla, herramientas menores entre otros, terrenos (costo de adquisición,

gastos legales, gastos de limpieza, nivelación), edificaciones o construcciones con las obras complementarias, vehículos, maquinaria y equipo (constará todo el equipo de cocina más el costo de la instalación en el caso de ser necesario), muebles y enseres, equipo de cómputo, equipo de oficina, se debe considerar que estos bienes están sujetos a depreciación a excepción del terreno.

La depreciación de estos equipos se los puede realizar mediante las unidades de producción o de acuerdo al método de línea recta.

Los activos diferidos que se dan en la etapa preoperativa como gastos de constitución, instalación, experimentación y de publicidad, también se deben considerar en la inversión, y son sujetos de amortizaciones de acuerdo a parámetros legales.

Inversiones en Capital de Trabajo, son inversiones necesarias para poner en marcha las instalaciones del negocio, dentro de estas constan los elementos del costo, como son pagos de mano de obra directa, compra de materia prima, materiales indirectos, servicios básicos, suministros y materiales, en el caso de no contar con edificaciones para pagos de arriendo del local, y sueldos del personal administrativo y de ventas, estos valores se deben considerar por lo menos para tres meses, hasta que mediante el marketing realizado cumpla el objetivo de introducir al mercado al establecimiento.

FINANCIAMIENTO

Tiene que ver básicamente de donde provienen los recursos económicos que se necesitan para invertir, se clasifican en dos tipos de financiamiento.

1. **Fuentes de financiamiento internas.** Son aquellos valores que se derivan de recursos propios o de los socios dueños del negocio.

2. **Fuentes de financiamiento externas.** Se originan de recursos provenientes de terceros como, por ejemplo: instituciones financieras, proveedores, a través de créditos, los mismos que son fuentes de financiamiento al no poseer el capital suficiente para implementar el negocio.

ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTOS

INGRESOS

Son los valores que se reciben por el giro propio del negocio, y se clasifican en ingresos ordinarios y extraordinarios, siendo éstos los valores que ingresan por ejemplo por venta de activos fijos, intereses, desperdicios, que no son objeto del negocio.

EGRESOS

Los egresos se los clasifican en costos y gastos.

Costo es saber cuánto cuesta el elaborar un producto, se considera una inversión y se recupera y sus elementos son:

Costos		
Mano de obra directa	Materia prima	Costos indirectos de fabricación

Para el cálculo de la mano de obra directa se debe considerar el pago de sueldos, horas extras ordinarias y extraordinarias, beneficios sociales como décimos: tercero, cuarto, fondos de reserva, vacaciones aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, del personal que labora en producción (cocina).

En la compra de materia prima 0% y 12% , se debe incluir los valores para obtener compras netas de acuerdo a la siguiente fórmula:

Compras netas = Compras brutas + Transporte + Intereses + Recargos – Devoluciones – Descuentos – Rebajas

Costos indirectos de fabricación, se toma en cuenta las compras de materiales indirectos como por ejemplo todo lo que se considera desechables, y que no son imprescindibles en el proceso de producción.

De igual forma se considera la mano de obra indirecta como por ejemplo supervisores.

Los gastos generales de fabricación se detallan a continuación:

- Servicios básicos
- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Mantenimientos
- Gas industrial

- Suministros y materiales (útiles de limpieza)
- Combustible y lubricantes

Gastos

Gasto es una salida o erogación de dinero que se realiza para obtener ingresos, y se clasifican en:

Gastos		
Gastos administrativos	Gastos de ventas	Gastos financieros

Los gastos administrativos son los que realizan para el pago del personal administrativo, y su funcionamiento.

En los gastos de ventas a más de detallar los pagos de sueldos del personal de ventas, también se consideran las comisiones, y los pagos por publicidad.

Se incurre en gastos financieros, cuando se tiene financiamiento externo de instituciones financieras y se paga interés por el capital recibido.

Con todos estos rubros se elabora el *Estado de Pérdidas y Ganancias* o *Estado de Resultados*, con lo que se determina si existe utilidad o pérdida en un período determinado, para realizar el análisis económico se debe proyectar para 3 años o 5, siempre en números impares, de acuerdo a variables económicas como son Índice de Precios al Consumidor o Índice de Inflación.

Con los valores de las inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo se presenta el Estado de Situación Financiera Inicial, en donde se reflejan los Activos, Pasivos y Patrimonio, se considera al año cero (0) la etapa de preoperativa con lo que se empieza el negocio, y el Estado de Situación Financiera Final con la etapa de operación o funcionamiento donde ya se generan ingresos operativos, costos y gastos de operación reflejados en el Estado de Resultados.

Con los valores del Estado de Resultados y las inversiones se genera el Estado de Flujo del Efectivo, que como su nombre lo indica se presenta sólo los valores de ingresos, egresos e inversiones, sin considerar las depreciaciones y amortizaciones que no son salida de dinero, también se proyectan para 3 o 5 años, siempre en números impares, de acuerdo a variables económicas como son Índice de Precios al Consumidor o Índice de Inflación.

ESTUDIO ECONÓMICO

En base a los flujos del efectivo se calcula:

a. **Valor Actual Neto (VAN)**

Es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos. Si el VAN = 0 significa justo lo que el inversionista quiere de su inversión.

VAN = + el proyecto es rentable

VAN = - no es rentable el proyecto

b. **Relación Beneficio Costo (R.B/C)**

Mide el rendimiento relativo de los valores actuales por cada unidad invertida.

$$R.B./C = \frac{I0 + VAN}{I0}$$

En donde:

I0 = Inversión inicial

VAN = Valor actual neto

Si la R.B./C = 1, el VAN = 0 el proyecto es rentable

R.B./C = > 1, el VAN > 0 el proyecto es rentable

c. **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**

Es la fórmula para saber en qué tiempo se va a recuperar la inversión:

$$PRI = \frac{I0}{BENEFICIOS\ NETOS}$$

Si el PRI se encuentra dentro de la vida útil del proyecto, es rentable.

ANÁLIS FINANCIERO

Es la interpretación de porcentajes e indicadores para evaluar del desempeño financiero de una empresa, en un tiempo determinado para llegar a conclusiones y recomendaciones de ser necesario.

Para ser más analíticos se agrupa 4 índices:

1. Índice de liquidez

Mide la capacidad de pago que tiene un negocio.

a. **Solvencia.** Capacidad de cubrir obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

b. **Liquidez o prueba de fuego.** Indica cómo la empresa responde ante las deudas a corto plazo.

$$\frac{\textit{Activo Corriente - Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

c. **Liquidez inmediata.** Responde al instante con su disponibilidad de efectivo ante obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\textit{Circulantes o Disponibles}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

d. **Solidez.** Representa la participación de los acreedores en el total del activo.

$$\frac{\textit{Total Activo}}{\textit{Total Pasivo}}$$

2. Índice de Actividad

Calculan la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

a. **Capital de Trabajo.** Permite medir la capacidad financiera, para continuar con las operaciones, presumiendo se pagan las obligaciones a corto plazo con el Activo Corriente por medio de los disponibles.

Activo Corriente – Pasivo Corriente

b. **Coeficiente de Rotación de Cuentas por Cobrar.** Se calcula el tiempo en días o meses que se tarda la empresa en recuperar los Clientes.

$$\frac{Ventas\ a\ Crédito\ del\ período}{Promedio\ Clientes}$$

$$Promedio\ de\ Clientes\ = \frac{Saldo\ mensuales\ Clientes}{12\ meses}$$

3. Índice de Endeudamiento

Mide la política que tiene la empresa para el financiamiento, su grado de endeudamiento, y su capacidad para seguir endeudarse.

a. **Nivel de Endeudamiento.** Establece el porcentaje de participación que los acreedores tienen en la empresa.

$$\frac{Total\ Pasivo}{Total\ Activo} * 100$$

b. **Concentración del endeudamiento en el corto plazo.** Se determina el porcentaje del pasivo corriente con el total pasivo.

$$\frac{Total\ Pasivo\ Corriente}{Total\ Pasivo} * 100$$

4. Índice de Rentabilidad

Determina el adecuado manejo de los egresos y sus resultados sean éstos utilidad o pérdidas, los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación Financiera, y Estado de Resultado o de Pérdidas y Ganancias.

a. **Margen Bruto de Utilidad.** Da como resultado el porcentaje de utilidad bruta que se genera frente a las ventas netas.

$$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas\ Netas} * 100$$

b. **Margen Neto de Utilidad.** Expresa el porcentaje de utilidad neta que se genera sobre las ventas netas.

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} * 100$$

c. **Rendimiento del Patrimonio.** Mide el porcentaje de la utilidad neta sobre el patrimonio.

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$$

Anexos

ANEXOS

Anexo 1

Perspectiva del Cliente						
Indicador: **Percepción del servicio**	**Nunca**	**Rara vez**	**Algunas veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Considera que los pecios están acordes a la calidad de producto o servicio de la empresa					
Considera que el trato del personas ha sido amable y respetuoso					
Se ha sentido bien atendido por el personal de la empresa					
Considera que la empresa se preocupa por brindarle una experiencia agradable					
Cree que el personal esta capacitado para resolver sus dudas					
Piensa que la alta gerencia se preocupa por mantener en perfecto estado las instalaciones de la empresa					
Cree que al personal y a la administración le preocupa su bienestar					
Le parece equilibrada la relación precio - calidad de productos o servicios					
El tiempo de respuesta a sus requerimiento ha sido el que usted esperaba					
Estaría dispuesto a comprar nuevamente los servicios o productos ofertados por la empresa					
Calificación					
Nunca (1)					
Rara vez (2)					
Algunas veces (3)					
Casi siempre (4)					
Siempre (5)					

Perspectiva del Cliente					
Indicador: **Posicionamiento de la empresa**	**Nunca**	**Rara vez**	**Algunas veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Ha escuchado sobre la marca de la empresa					
Siente que la empresa esta familiarizada con los medios tecnológicos					
Ha obtenido buenas referencias sobre nuestra empresa					
Cree en las promesas de venta de la empresa					
Ha recibido productos o servicios de mejor calidad por parte de otras empresas en relación a la nuestra					
Preferiría comprar o contratar los servicios de otra empresa					
Considera que nuestra empresa es superior a las demás del sector					
Si un conocido pide su consejo, recomendaría a nuestra empresa					
Le ha resultado ventajosa la ubicación de la empresa					
La empresa le ha brindado paquetes turísticos-gastronómicos acorde a sus necesidades					

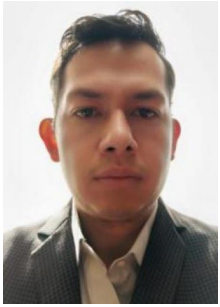
Calificación	
Nunca	(1)
Rara vez	(2)
Algunas veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo					
Indicador: **Colaboración entre áreas de trabajo**	**Nunca**	**Rara vez**	**Algunas veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Existe respeto y colaboración entre los líderes de cada área de la empresa					
Existe una relación franca y abierta entre los miembros del personal de las diferentes áreas					
Se intercambian ideas y comentarios para alcanzar los objetivos de cada una de las áreas de trabajo					
Existen confianza de desarrollo laboral entre áreas de trabajo					
Se siente parte de un equipo que trabajan en busca del cumplimiento de un objetivo en común					
Siente que su desempeño en su área de trabajo, impacta positivamente en otras áreas					
Se siente apto para participar en proyectos futuros de la empresa					
Participa en reuniones informativas sobre el futuro de la empresa					
A recibido capacitación o ayuda de los demás trabajadores de la empresa					
Le agradaría rotar entre las áreas de trabajo de la empresa					

Calificación	
Nunca	(1)
Rara vez	(2)
Algunas veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

ACERCA DE LOS AUTORES

ROGER BADIN PAREDES GUERRERO



Licenciado en Arte Culinario y Administración de Alimentos por la Universidad San Francisco de Quito, Máster en Administración de Empresas con mención en Dirección Estratégica, por la Universidad de Belgrano, Argentina. Principales publicaciones e investigaciones realizadas: Manual para establecimientos de alimentación colectiva, Recetario para niños con cáncer, proyecto en conjunto con el Hospital Pediátrico Baca Ortiz. Eventos organizados: Congreso panamericano de cocinas patrimoniales 2014, I Jornada de investigación turística y gastronómica Uniandes, Riobamba, II Jornada de investigación turística y gastronómica Uniandes, Riobamba. Experiencia laboral: Docente de la Carrera de Gastronomía, ESPOCH; Docente de Gastronomía en UNIANDES, Riobamba, Docente y Coordinador de la Carrera de Hospitalidad y Turismo del Culinary Arts Eschool. Asesor en aperturas de locales, programas académicos y seguridad alimentaria.

GIOVANNY LENÍN HARO SOSA

Ingeniero en Marketing. Magíster en Gestión de Marketing y Servicio al Cliente por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas otorgado por la Universidad Internacional de la Rioja, España. Ha laborado en el sector público como capacitador en el Ministerio de Turismo, Supervisor de campo en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Supervisor en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Actualmente se desempeña como Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Profesor investigador de la ESPOCH, ponente y panelista en congresos nacionales e internacionales.

SILVIA GABRIELA TAPIA SEGURA

Ph.D. (c) en Ciencias Contables y Empresariales. Magíster en Auditoría Integral, Magíster en Ciencias de la Educación mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social, Ingeniera de Empresas. Docente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Universidad Nacional de Chimborazo. Profesionalización: Colegio Militar "Combatientes de Tapi"; Instituto Superior Técnico República de Alemania; Instructora ocasional Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional; levantamiento y depuración de inventarios empresa Cemento Chimborazo; Comisaria empresa "Agroindustrial Balanfarina S.A."; Contadora Hospital San Juan S.A.; Analista Financiera Colegio Militar "Combatientes de Tapi"; Administradora área comercial, Contadora del supermercado, Cuerpo de Ingenieros y Hospital Militar, brigada de caballería blindada N° 11 "Galápagos"; Editora revista científica CSSN; Coordinadora "XI Seminario Internacional de Salud Integral" Facultad de Salud Pública ESPOCH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, K. (2003). En K. Toso, Atencion al cliente (págs. 7,8). Lima Perú: Bussiness E.I.R.L.
- Alcaide, J. (2010). En Fidelizacion de clientes (págs. 18,19,20,21,22). Madrid: ESIC.
- Autores Varios. (2008). 100 años de Turismo Argentino. Buenos Aires, Argentina: Editorial Propia.
- Dinsen, D. (15 de Junio de 2015). Fundamentos de Dirección Estratégica. Análisis Competitivo. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Dumrauf, G. L. (2005). Finanzas Corporativas. Buenos Aires: Grupo Guía S.A.
- Fernández, R. (2008). Segmentación de mercados. México D.F: Edamsa Impresiones S.A.
- Ghio. (2009). Palermo . Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/6105_5537.pdf
- Gili, G. (2011). Reseña de ¿Qué es el branding? Revista del Centro de Investigación., 43. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/342/34218346006.pdf
- Gral. Beaufre, A. (1977). Introducción a la Estrategia. Buenos Aires: Rioplatense.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Como Utilizar el Cuadro

de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). The Excution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.
- Keller, K. L. (2017). Marca . En K. L. Keller, Administracion estrategica de marca Brangding (pág. 2). Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.
- Marketing estratégico. (2017). Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Marketing, P. (1989). La estrategia básica de marketing. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Marketing, P. (1990). El marketing mix: Concepto, estrategia y aplicaciones. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Martínez, R. (2016). En R. Martínez, Servicio al cliente (págs. 60-64). Colombia-Bogotá: Ediciones de la U.
- Matriz FODA. (15 de Mayo de 2011). Matriz Foda. Obtenido de Matriz Foda: http://www.matrizfoda.com/
- MINTUR. (24 de Abril de 2015). Ministerio de Turismo del Ecuador. Obtenido de http://www.turismo.gob.ec/tag/ingreso-de-turistas-2015/

- Mir, J. J. (2015). Posicionarse o desaparecer. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Organización Mundial del Turismo. (14 de Mayo de 2014). Barómetro OMT. Obtenido de http://media.unwto.org/es/press-release/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export
- Organización Mundial del Turismo. (15 de Marzo de 2005). Glosario Básico: OMT. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de OMT: http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico
- Palacios, A. L. C. (2015). Estrategias de creación empresarial (2a. ed.). Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Pérez Alfaro, A. (20 de Octubre de 2015). Información Gerencial, The Balanced Scorecard. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Pérez Alfaro, A. (29 de Septiembre de 2015). Internet de las cosas. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Prieto, G. M. Á., Álvarez, M. J. C., & Herráez, V. P. (2013). Empresa e iniciativa emprendedora. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Rampersad, H. K. (2005). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Madrid: Interamericana de España. S. A. U.
- Razak, A. (15 de diciembre de 2019). Branfluence. Obtenido de https://www.branfluence.com/que-es-branding/
- Ries, A & Trout, J. (2018). Posicionamiento: El concepto que ha

revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. McGraw-Hill. Madrid, España.

- Rodríguez, A. I., Ammetller, M. G., & López, P. Ó. (2006). Principios y estrategias de marketing. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com
- Schnarch, K. (2014). Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión.ECOE.
- Temporal, P. (2003). BRANGDING DE ALTA TECNOLOGIA. Mexico : McGraw hill Interamericana.
- Toso, K. (2003). En K. Toso, Atención al cliente (págs. 172-178). Lima-Perú: BUSSINESS.
- Tzu, S. (2007). El Arte de la Guerra. Buenos Aires: Guadal S.A.
- Villacís, D. (15 de Junio de 2012). Diseño de Planificación Estratégica. (R. Paredes, Entrevistador)

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional
Generador de Conocimientos...

Según la Organización Mundial del Turismo, en el año 2020 el turismo será la principal actividad económica de los países con economías emergentes, permitiendo a estos países liberar su dependencia sobre los ingresos generados por commodities, como el petróleo. El sector turístico ecuatoriano ha tenido un crecimiento continuo y sistemático durante los últimos nueve años (2006–2015), logrando recaudar en el término del año 2014 más de mil millones de dólares a razón de esta actividad económica. En cuanto al año 2015, el Ministerio de Turismo del Ecuador espera un crecimiento económico del 18,8% sobre dicha actividad, en relación al año anterior. En el Ecuador, un porcentaje importante de pequeñas y medianas empresas que interactúan en el mercado turístico-gastronómico se han visto forzadas a cerrar sus operaciones o conformarse con una participación pobre en el mercado, problemática que surge en primera instancia, por la falta de un minucioso análisis interno (empresa) y externo (entorno), seguido de una falta total de planeamiento estratégico de las operaciones de la empresa, razón por la cual no se puede además de no poder identificar los sus puntos de quiebre por falta de un sistema de indicadores, lo que en consecuencia no permite medir ni gestionar las acciones de la empresa, generando una creación de valor pobre o nula para los clientes, empleados y accionistas o dueños. Con el objetivo de brindar una solución sobre dicha problemática, se plantea y desarrolla un Cuadro de Mando Integral (CMI), pensado específicamente para las pequeñas y medianas empresas, con indicadores exactos para el mercado turístico-gastronómico ecuatoriano; además de presentar todas las herramientas claves para un correcto análisis de la empresa y su entorno; todo esto bajo la tutela de la misión, visión y valores planteados por la empresa.

ISBN: 978-9942-823-35-9

9 789942 823359

CIDE Editorial