



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:
**“INVESTIGACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE MARKETING
ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA
CIUDAD DE QUITO AÑO 2013.”**

Realizado por:
CHRISTIAN CHARRON MONGE

Director del proyecto:
Viviana Neira Gomez MBA

Como requisito para la obtención del título de:
MAGÍSTER ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

Quito, 05 de Febrero de 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Christian Charron Monge, con cédula de identidad # 171275915-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Christian Charron Monge

C.C.: 171275915-6

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“INVESTIGACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE MARKETING ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2013.”

Realizado por:

CHRISTIAN CHARRON MONGE

como requisito para la Obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

ha sido dirigido por la profesora

VIVIANA NEIRA GÓMEZ MBA

quién considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

Viviana Neira Gómez MBA

DIRECTORA

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes:

MCE. CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

.....
Mba. María Eulalia Chávez

.....
Mce. Carmen Amelia Coral Guerrero

Quito, 05 de Febrero de 2015

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi madre, que con su cariño, apoyo, y conocimientos, supo estar en todo momento a mi lado a lo largo de toda mi vida privada y académica, así como también a mi padre, que desde el cielo supo guiarme y estar junto a mí en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por llenarme de salud vida y las fuerzas necesarias para poder concluir esta etapa de la mejor manera.

También quisiera agradecer a mi madre, la Licenciada Cuca Monge Torres, por haberme apoyado siempre en todos los sentidos, y haberme motivado a estudiar una maestría y brindando todas las facilidades necesarias, además de su amor y comprensión incondicional.

Además, agradezco a mi directora del trabajo de investigación Viviana Neira, así como también a las profesoras lectoras Carmen Amelia Coral y María Eulalia Chávez ya que me supieron guiar en todo el proceso de la elaboración de este trabajo de investigación de manera exacta y oportuna.

Un agradecimiento especial al Economista Rodrigo Sáenz, que con su gran apoyo pude terminar este trabajo de investigación.

También quisiera agradecer a Sofía Zurita, que estuvo a mi lado en este proceso y me brindó mucha ayuda y apoyo cuando más lo necesitaba.

Muchas gracias a todos y cada uno de ustedes

RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, son manejadas de manera informal, principalmente por que no cuentan con los recursos económicos necesarios, y la poca confianza de los gerentes en implementar mejoras en su gestión debido a que se asume que es un gasto y no una inversión. Una de las gestiones más comprobadas y utilizadas a nivel mundial es la de marketing estratégico. Esto se ve reflejado a la hora de plantearse las metas y los objetivos, generados a partir de las aspiraciones inmediatas de los administradores para solventar temas como pagos a proveedores, nómina, préstamos, y poder afrontar los gastos diarios, sin contar con planes estratégicos elaborados en función de la capacidad de las empresas, metas y aspiraciones planteadas a mediano y largo plazo.

Al implementar una gestión aplicando marketing estratégico, muchos de estos problemas se pueden minimizar e inclusive erradicar, ya que el fin de contar con dicho plan, es empezar la gestión planteando objetivos a corto, mediano y largo plazo, contando como insumo principal los recursos y las capacidades operativas de cada empresa, acorde a su realidad, para luego ir tomando decisiones como capacitación del personal e invertir en publicidad principalmente, y anclar a estrategias de marketing ancladas a los objetivos, desencadenando en un análisis de costo-beneficio, mejoras en la gestión e incremento paulatino de utilidades.

Esta implementación es un proceso, que será un camino largo y los resultados se verán con el paso del tiempo, pero al final de la gestión se verá reflejado desde los valores y principios institucionales, en la misión y la visión, en el planteamiento de metas y objetivos, y se medirá dichos resultados con distintos indicadores, desde rotación de personal, hasta indicadores económicos en los cuales se podrá comprobar que se está formalizando

SUMMARY

Most of the small and medium companies to touristic activities in the city of Quito are managed in an informal way, mainly, because of lack of the economic resources, and the little confidence of the managers in implementing improvements in its management because it is assumed that it is a cost and not an investment. One of the verified and used managements but at world-wide level is strategic marketing. This lack of professionalism is reflected at the time of considering the goals and the objectives, generated from the immediate aspirations of the administrators to resolve subjects like payments to suppliers, list, loans, and to be able to confront the daily expenses, without counting on elaborated strategic plans based on the capacity of the companies, trying to live an pay off day by day without investing or risking in a medium or long term. When implementing strategic marketing, many of these problems can be diminished and inclusively eradicated, since the aim to count on this plan, is to begin the short management raising objective to, medium and long term, counting as I consume main the resources and the operational capacities of each company, agreed to its reality, soon to be making decisions like qualification from the personnel and to invest mainly in publicity, and to anchor to anchored strategies of marketing to the objectives, triggering in an analysis of cost-I benefit, improvements in the management and gradual increase of utilities. This implementation is a process, that will be a long way and the results will be seen with the passage of time, but at the end of the management it will be reflected from the values and institutional principles, in the mission and the vision, the exposition of goals and objectives, and it will be moderate these results with different indicators, from rotation of personnel, to economic indicators in which it will be possible to be verified that it is becoming serious

ÍNDICE

Contenido

Índice de contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
DECLARATORIA.....	iii
LOS PROFESORES INFORMANTES	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
SUMMARY	viii
ÍNDICE.....	ix
1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 El problema de investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1.1 Diagnóstico	2
1.1.1.2 Pronóstico	2
1.1.1.3 Control del pronóstico	2
1.1.2 Formulación del problema.....	3
1.1.3 Sistematización del problema.....	3

1.1.4	Objetivo general	3
1.1.5	Objetivos específicos.....	3
1.1.6	Justificación.....	4
1.1.6.1	Justificación Teórica	4
1.1.6.2	Justificación Práctica.....	5
1.2	Marco Teórico	5
1.2.1	Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	5
1.2.2	Adopción de una perspectiva teórica.....	6
1.2.3	Marco conceptual	6
1.2.4	Hipótesis.....	7
1.2.5	Identificación y caracterización de variables.....	7
1.2.5.1	Formulación estratégica.....	7
2	CAPÍTULO II: MÉTODO.....	8
2.1	Nivel de estudio.....	8
2.1.1	Descriptivo	8
2.2	Modalidad de investigación.....	9
2.2.1	De campo.....	9
2.2.2	Documental	9
2.3	Método	9
2.3.1	Método Exploratorio-Cualitativo	9
2.3.2	Método descriptivo-cuantitativo.....	11

2.3.3	Método causal-relacional.....	12
2.4	Población y muestra	12
2.4.1	Población	12
2.4.2	Muestra.....	14
2.5	Selección instrumentos de investigación.....	14
2.5.1	Encuestas	14
2.6	Validez y confiabilidad de instrumentos	14
2.7	Operacionalización de variables.....	14
2.8	Procesamientos de datos.....	15
3	CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
3.1	Situación actual de la industria.....	16
3.2	Proyección de la industria	17
3.3	Análisis externo.....	18
3.3.1	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)	18
3.3.1.1	Factores Políticos	18
3.3.1.2	Factores Económicos.....	19
3.3.1.3	Factores Sociales.....	25
3.3.1.4	Factores Tecnológicos.....	28
3.4	Análisis interno	30
3.4.1	Análisis FODA (Humphrey. A, 1960-1970)	30
3.5	Construcción FODA.....	31

3.6	Matriz FODA (Irwin. R, Business policy, 1965)	35
3.7	Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1988)	37
3.7.1	Productos estrella	38
3.7.2	Productos Vaca Lechera.....	38
3.7.3	Productos Incógnita.....	38
3.7.4	Productos perro.....	39
3.8	Matriz de las 5 fuerzas de Porter (Porter. M, 1980).....	39
3.8.1	Amenaza de Nuevos Competidores.....	39
3.8.2	Productos Sustitutos	39
3.8.3	Poder de negociación de los Clientes	40
3.8.4	Poder de negociación de los Proveedores	40
3.8.5	Rivalidad entre Competidores	40
3.9	Diseño de la Investigación	40
3.9.1	Modelo de encuestas	40
3.9.2	Encuestas	42
3.9.3	Resultados y tabulación.....	42
4	CAPÍTULO IV: PRODUCTO.....	56
4.1	Introducción al marketing estratégico	56
4.2	Marketing estratégico	57
4.2.1	Aplicaciones del Marketing Estratégico.....	57
4.2.2	Diferenciación entre Marketing estratégico y Operativo	58
4.2.3	La Dirección Estratégica	58

4.2.3.1	Definición de Objetivos Estratégicos	58
4.2.3.2	Planificación Estratégica	58
4.2.3.3	Implementación estratégica:	59
4.2.4	La Cadena de Valor en el Marketing Estratégico.....	59
4.2.5	Estrategias recomendadas para que las Pymes turísticas adopten en su plan operativo	60
4.2.5.1	Estrategia recomendada #1; La Estrategia de Diferenciación	60
4.2.5.2	Estrategia recomendada #2; La Estrategia de Liderazgo en Costos	61
4.2.5.3	Estrategia recomendada #3; La Estrategia de Concentración o Enfoque....	61
4.2.5.4	La Estrategia de Crecimiento.....	61
4.2.6	El Plan Estratégico de Marketing	61
4.2.6.1	Resumen Ejecutivo o Introducción	62
4.2.6.2	Definición del Producto o Servicio	63
4.2.6.3	Análisis del mercado	63
4.2.6.4	Segmentación.....	63
4.2.6.5	Posicionamiento	63
4.2.6.6	Objetivos.....	63
4.2.6.7	Herramientas de Marketing (Marketing Mix)	64
4.2.6.8	Cronograma	64

4.2.6.9	Presupuesto y Medición	64
4.2.6.10	Ejecución y Control.....	65
4.3	Marketing y PYMES	65
4.3.1	Las PYMES y la Globalización.....	65
4.3.2	Marketing orientado a las PYMES.....	66
4.3.3	El proyecto PYME y el Marketing estratégico.....	68
4.4	Factores clave de la planificación Marketing estratégico en las PYMES	70
4.4.1	Diagnóstico (Dónde se está).....	70
4.4.2	Visión (Dónde se quiere ir)	70
4.4.3	Plan de acción (Qué se debe hacer).....	70
4.5	Estrategias de marketing digital y PYMES	71
4.5.1	El Marketing en la era digital	71
4.5.2	Marketing digital: Concepto.....	71
4.5.3	Características del Marketing digital.....	72
4.5.4	Marketing Digital versus Marketing Tradicional	73
4.5.5	El impacto de las TIC´s en la economía de las PYMES	73
4.6	Herramientas de Marketing digital útiles para PYMES	77
5	CAPÍTULO V. ESTUDIO FINANCIERO	81
5.1	Análisis de Costo-Beneficio de implementar las distintas estrategias genéricas de marketing en una Pyme turística en la ciudad de Quito	81
5.1.1	Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Liderazgo en costos.....	81

5.1.2	Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Diferenciación.....	82
5.1.3	Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Enfoque	83
6	CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN	94
6.1	Conclusiones	94
6.2	Recomendaciones.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Entrada de extranjeros al Ecuador	16
Gráfico # 2 Salida de Ecuatorianos al exterior	16
Gráfico # 3 Proyección de ingreso de turistas al Ecuador.....	17
Gráfico # 4 Inflación Anual	19
Gráfico # 5 Valor Agregado Petrolero y no Petrolero (Sitio Web Banco Central Ecuatoriano, sección boletines de prensa, 2013, párrafo 1).....	20
Gráfico # 6 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios.....	21
Gráfico # 7 Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias	21
Gráfico # 8 Tasa de interés activa	22
Gráfico # 9 Tasa de interés pasiva	23
Gráfico # 10 Desempleo	23
Gráfico # 11 Precio del barril de petróleo para el año 2013	23
Gráfico # 12 Riesgo país.....	24
Gráfico # 13 Riesgo país.....	24

Gráfico # 14 Deuda como porcentaje del PIB	25
Gráfico # 15 Población total y tasa de crecimiento.....	25
Gráfico # 16 Matrimonios.....	26
Gráfico # 17 Divorcios	26
Gráfico # 18 Esperanza de vida al nacer	27
Gráfico # 19 Estratificación del Nivel Socioeconómico	27
Gráfico # 20 Uso de TIC´s en el Ecuador.....	28
Gráfico # 21 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado internet.....	28
Gráfico # 22 Porcentaje de personas que han usado internet-por sexo	29
Gráfico # 23 Porcentaje de personas que han usado internet-por edad.....	29
Gráfico # 24 Lugar de uso de internet	29
Gráfico # 25 Frecuencia de uso de internet-Nacional	30
Gráfico # 26 Matriz BCG	37
Gráfico # 27 Resultados de la pregunta 1	42
Gráfico # 28 Resultados de la pregunta 2	44
Gráfico # 29 Resultados de la pregunta 3	45
Gráfico # 30 Resultados de la pregunta 4.....	46
Gráfico # 31 Resultados de la pregunta 5.....	47
Gráfico # 32 Resultados de la pregunta 6.....	48
Gráfico # 33 Resultados de la pregunta 7	49

Gráfico # 34 Resultados de la pregunta 8	50
Gráfico # 35 Resultados de la pregunta 9	51
Gráfico # 36 Resultados de la pregunta 10	52
Gráfico # 37 Resultados de la pregunta 11	53
Gráfico # 38 Resultados de la pregunta 12	54
Gráfico # 39 Tipos de estrategias en Marketing	60
Gráfico # 40 Estructura de un plan estratégico de Marketing	62
Gráfico # 41 Acceso a internet y telefonía móvil	75

Índice de Tablas

Tabla # 1 Oportunidades y Amenazas	31
Tabla # 2 Fortalezas y Debilidades	34
Tabla # 3 Matriz FODA.....	36
Tabla # 4 Propuesta de fijación de precios de implementación de una Asesoría en Marketing dividida en Fases	84
Tabla # 5 Parámetros financieros sin proyecto	84
Tabla # 6 Ventas de una estructura de una Pyme común en Quito de acuerdo a los 4 productos principales ofertados, divididos en paquetes, sin proyecto.....	86

Tabla # 7 Personal estimado de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto....	86
Tabla # 8 Gastos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto.....	86
Tabla # 9 Costos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto....	86
Tabla # 10 Parámetros financieros con proyecto.	87
Tabla # 11 Ventas estimadas de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto..	88
Tabla # 12 Personal estimado de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.	88
Tabla # 13 Gastos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto..	88
Tabla # 14 Costos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.	88
Tabla # 15 Estado de pérdidas y ganancias de la Pyme sin proyecto para 5 años.....	89
Tabla # 16 Estado de pérdidas y ganancias de la Pyme con proyecto para 5 años.....	89
Tabla # 17 Flujos de caja de la Pyme antes de la implementación de Marketing a su gestión, proyectados a 5 años.....	90
Tabla # 18 Flujos de caja de la Pyme después de la implementación de Marketing a su gestión, proyectados a 5 años.....	90
Tabla # 19 Indicadores Financieros de la Pyme sin proyecto.....	91
Tabla # 20 Indicadores Financieros de la Pyme con proyecto.....	91
Tabla # 21 Amortización de la deuda.....	92
Tabla # 22 Capacidad de pago de la deuda.....	92
Tabla # 23 Evaluación del proyecto marginal (Marketing Estratégico).....	92

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

Un sector de suma importancia para el desarrollo tanto social como económico en todo el mundo es el sector turístico, y en el Ecuador en el año 2013, según el Ministerio de Turismo, ocupó la cuarta ubicación en cuanto a ingresos para el país con un valor de 854,9 millones de dólares americanos en el período Enero-Septiembre, un total de 1'366.269 llegadas de turistas internacionales, superando al año 2012 (1'271.901) y al 2011 (1'141.037). En Quito existe un total de 3.891 empresas registradas para desarrollar actividades turísticas, y deberían ser plenamente desarrolladas para poder aprovechar los beneficios y efectos multiplicadores del turismo, generación empleo, reducción de la pobreza, reducción de la delincuencia, mejorar y aportar en el cambio de la matriz productiva nacional.

Según el SRI, "se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas" (SRI, 201, párrafo 1).

Según la revista EKOSNEGOCIOS "las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico." (Revista Ekos digital, 2012, párrafo 1)

Con las características antes mencionadas, esa falta de desarrollo, es principalmente por falta de recursos, políticas, oportunidades y promoción por parte de las PYMES turísticas, que en su mayoría se dan por no contar con planes estratégicos en varias áreas, entre éstas, el Marketing.

A lo antes mencionado, se le suma que muchas de las ya mencionadas empresas, cuentan con gerencias o dueños empíricos, característica que no necesariamente sea un indicador negativo, pero en muchos casos se desperdician recursos y no se maximizan utilidades.

1.1.1.1 Diagnóstico

Las PYMES turísticas en el Ecuador, no tienen una importante participación del mercado, son manejadas en gran cantidad de manera empírica, no captan la cantidad de clientes que necesitan, no tienen planes adecuados de Marketing, de gestión, de control, y de planificación, sumado a que cada año muchas empresas quiebran o les toca vender sus negocios, teniendo como resultado que no generan las utilidades deseadas y necesarias para subsistir.

1.1.1.2 Pronóstico

El resultado de que las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no implementen una gestión de Marketing, causaría que las mismas sigan siendo manejadas empíricamente, sin plantearse metas en función de lo que se desea conseguir a mediano y largo plazo, y por el contrario se van a enfocar en conseguir resultados inmediatos para poder pagar a proveedores, nómina, préstamos, y poder afrontar los gastos diarios. Otros temas como lo son la fijación de precios, elaboración de campañas publicitarias, captación e incremento de la cartera de clientes de igual manera se verán mermados debido a la informalidad en la gestión, la necesidad de generar dinero para pagos y así las PYMES turísticas seguirán siendo empresas pequeñas y medianas en lugar de dar el salto y posicionarse mejor en el mercado.

1.1.1.3 Control del pronóstico

Se va a tener un control del pronóstico mediante la verificación del planteamiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, evaluar el nivel de utilización de Marketing de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico en la ciudad de Quito, así como también mediante la utilización de diversas estrategias, para concluir con una matriz de análisis costo-beneficio.

1.1.2 Formulación del problema

¿La estructura actual de marketing estratégico de las PYMES del sector turístico, permite un desarrollo competitivo del sector?

1.1.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de las PYMES del sector turístico en la ciudad de Quito con respecto a la utilización de Marketing en su gestión?
2. ¿Cuál sería el costo-beneficio de las PYMES del sector turístico en la ciudad de Quito al implementar un modelo de Marketing Estratégico en su gestión?
3. ¿Qué estrategias de Marketing se pueden generar para aplicar en función solventar los problemas detectados en la fase de evaluación que presentan las PYMES del sector turístico?

1.1.4 Objetivo general

Analizar las diferentes estructuras de Marketing que presentan las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito.

1.1.5 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de utilización de Marketing en las PYMES turísticas en la ciudad de Quito.
- Generar estrategias de Marketing Estratégico para implementarlas a las PYMES del sector turístico en la ciudad de Quito.
- Generar un análisis de costo-beneficio al implementar la gestión de Marketing Estratégico en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito.

1.1.6 Justificación

1.1.6.1 Justificación Teórica

En este plan de investigación, se determinarán las necesidades de Marketing estratégico que presentan las PYMES del sector turístico en la ciudad de Quito, razón por la cual se presentarán distintos análisis como: Análisis de la industria, factores externos, internos, estudio técnico, investigación de mercado, plan de mercadeo y un análisis financiero-económico. Los datos serán obtenidos principalmente de los sitios web del Banco Central del Ecuador, de Ecuador en Cifras, y estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos con el fin de obtener la factibilidad o no del plan de investigación.

Según Santesmases, (1999) El marketing es un modo de concebir y ejecutar la finalidad de que satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra persona necesita.

Según Stanton (2000), el Marketing es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

Según Talayá (2008), el marketing va más allá de la simple promoción y publicidad de los productos y servicios que una compañía vende. El mismo autor también sostiene que el marketing es un proceso, y como tal requiere un planeamiento extensivo. Requiere de empresas que promocionen bienes y servicios para aprender acerca de los turistas que intenta atraer y luego crear, fijar precios y promocionar los bienes y servicios que satisfagan las necesidades del público.

“El marketing turístico implica definir qué se entiende por un turista y qué producto y servicios pueden catalogarse como turísticos” (Serra 2002)

Según Kotler "El mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir"

Según Walker “Un administrador de marketing de una entrada determinada monitorea y evalúa la situación ambiental del producto y desarrolla un programa de marketing adecuado a ella”

“El Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor por otros, de una forma rentable para la empresa.” Kotler, (2003).

1.1.6.2 Justificación Práctica

Al determinar en la fase de evaluación los principales problemas y necesidades reales de Marketing que tienen las PYMES turísticas, se puede generar un plan adaptable a cualquiera de las mismas y en base a estudios y aplicación de Estrategias se les puede ayudar a mejorar la gestión, plantearse objetivos y metas ambiciosas pero alcanzables, con el fin de mejorar sus réditos financieros y convertirse en empresas grandes con mayores volúmenes de ventas, una mayor cartera de clientes y mejores ingresos económicos.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema

El plan de Marketing es una herramienta vital para poder estudiar factores internos y externos, que van a ser determinantes a la hora de determinar objetivos. La planificación estratégica de una organización no es una acción aislada dentro de las políticas de gestión, y se debe tener una comunicación entre los objetivos y necesidades de cada área de la empresa, para poder determinar un objetivo principal y que todos colaboren para que éste se haga realidad, así como también determinar planes de acción, riesgos, acciones preventivas y correctivas, y poder medir la gestión realizada conforme se va avanzando para que en el camino se puedan solventar y no esperar al fin de un proyecto o una gestión cuando ya es demasiado tarde.

El primer paso para elaborar un plan de Marketing, necesita de un análisis previo del mercado; la estrategia escogida dependerá del tipo de clientes al que se deseé llegar, los recursos con los que se cuente y el objetivo que se quiera conseguir mediante este estudio, por lo cual es recomendable que cada empresa cuente con un plan de Marketing propio, apto para su tipo de negocio diseñado para sus clientes potenciales. Un plan de Marketing deberá contar con

objetivos medibles que serán cumplidos en un lapso determinado de tiempo logrando resultados cuantificables y visibles que afecten positivamente al negocio.

Para la total comprensión de un plan de Marketing, es necesario entender los fundamentos del mismo, motivo por el cual se utilizarán como textos guía los siguientes libros: (Principios de Marketing de Philip Kotler, 2008), (Mercadotecnia para hotelería y turismo, Philip Kotler, Prentice Hall, 1997), (Marketing y Turismo, Altes C., Ed. Síntesis, 1993), (Marketing práctico del Turismo, Parentau, Ed. Síntesis 1995), y posteriormente libros más especializados en el tema central de la investigación como (Marketing Estratégico, Jean Jaques Lambin, ESIC, 2003), entre otros.

Según Jean Jaques Lambin (2003), el Marketing se encuentra separado en 2 partes, el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo, los cuales serán desarrollados a continuación.

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica

Para la investigación se van a utilizar conceptos de marketing básico, marketing estratégico, ventas, economía, finanzas, y publicaciones acerca de PYMES, empresas turísticas su relevancia en la economía y generación de empleos, enfocado principalmente en autores como Philip Kotler, Jaques Lambin, entre otros.

1.2.3 Marco conceptual

Para efectos de la investigación, es necesario aclarar y comprender ciertos términos que van de la mano con el plan, para así poder aplicarlos adecuadamente.

- **Turismo:** Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), el Turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros
- **Plan estratégico:** Según Sainz de Vicuña, (2012), al hablar de plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

- Marketing: Según Philip Kotler el Marketing es "Un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. El Marketing consiste en proporcionar satisfacción al cliente obteniendo beneficio a cambio de ello"
- PYMES: Según Pamela Andrea Gay, una Pyme es "aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independiente de decisiones respecto de las firmas grandes".

1.2.4 Hipótesis

Las PYMES turísticas, al tener una significante porción del mercado mediante planes adecuados de Marketing estratégico, su estructura de negocio mejorará y generará mayores ingresos y valor agregado a su gestión.

1.2.5 Identificación y caracterización de variables

1.2.5.1 Formulación estratégica

Variable dependiente: Estrategias de marketing de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito.

Variable independiente: Estructura de marketing actual de las PYMES del sector turístico en Quito.

Implementación estratégica

Una vez identificadas las necesidades de Marketing estratégico de las PYMES en la ciudad de Quito, se procederá a aplicar las herramientas y planes de Marketing estratégico necesarias.

2 CAPÍTULO II: MÉTODO

Los métodos escogidos y necesarios para esta investigación van a ser tres. En primer lugar se utilizará investigación documental basada en libros y autores reconocidos en el área de marketing, marketing turístico y turismo principalmente para contar con criterios e investigaciones de expertos en los distintos temas, así como también investigaciones de campo para encontrar el nivel de utilización de marketing por parte de las PYMES turísticas, determinar y entender como son gestionadas y conocer sus necesidades reales de marketing, y finalmente se utilizarán datos históricos para contar con una línea base, experiencias pasadas y datos históricos para poder dar mayor solidez a la investigación.

2.1 Nivel de estudio

2.1.1 Descriptivo

El nivel de estudio para determinar las necesidades de Marketing estratégico de las PYMES turísticas será descriptivo y explicativo ya que se necesita obtener información puntual de en qué situación se encuentran las PYMES turísticas y determinar las acciones a ejecutar y los planes y herramientas a incorporar, debido a que se debe describir qué metodología se va a aplicar, tomando en cuenta todas las dimensiones respectivas, recolectando datos y describiendo qué impacto generan en la población estudiada. Las fuentes que se utilizarán para obtener los datos necesarios para la investigación, serán la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ecuador en Cifras, y sitios web de instituciones gubernamentales como el Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Turismo y Quito turismo principalmente.

2.2 Modalidad de investigación

2.2.1 De campo

La modalidad de Investigación para este plan va a ser de campo ya que mediante encuestas y al estar en contacto directamente con las propias PYMES, se va a poder determinar sus necesidades reales de Marketing, orientadas a conseguir nuevos conocimientos y su aplicación para solucionar los problemas encontrados. Se va a investigar directamente con la fuente necesaria para desarrollar la investigación, aplicando el contraste entre las variables establecidas previamente y paralelamente sacar las conclusiones respectivas y determinar las acciones a tomar a partir de esa instancia. Al momento de realizar esta modalidad de investigación se consultará directamente a las empresas temas referentes a experiencias pasadas, cambios en su gestión comparada con otros períodos junto a su respectivo impacto en relación a la actividad realizada y determinar problemas y virtudes para poder tanto corregirlos como aprovechar los puntos fuertes.

2.2.2 Documental

La investigación documental facilitará implementar en necesidades encontradas, planes y herramientas elaboradas por autores, adaptadas a las necesidades reales de Marketing estratégico, tales como investigaciones realizadas previamente, publicaciones de expertos, estadísticas, datos económicos, y sobre todo en metodologías, planes, estrategias, ya generadas por autores estrechamente relacionadas al Marketing, así como también analizar y recabar información de documentos gráficos, audiovisuales, entre otros, teniendo como fin, estrecharlos directamente con el problema principal de la investigación,

2.3 Método

2.3.1 Método Exploratorio-Cualitativo

Se utilizará el método exploratorio-cualitativo para poder estudiar los procesos de Marketing particulares de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito, y poder sacar conclusiones del grupo estudiado.

La Matriz de Ansoff (Ansoff, I., 1960), o Matriz producto-mercado, sirve para que los directivos de una empresa, puedan generar mediante el Marketing, alternativas estratégicas para incrementar las ventas, siendo éstos los que deban recabar toda la información necesaria para implementar en el modelo de gestión.

La matriz de Ansoff, tiene cuatro ejes fundamentales cada una con una alternativa estratégica que se detallará a continuación:

Estrategia de penetración de mercado

Esta estrategia es la más recomendada para las pequeñas y medianas empresas, ya que al no ser líderes del sector turístico, y compiten contra empresas que ya están muy bien posicionadas en el mercado y tienen mucho poder adquisitivo, pueden realizar descuentos por volumen, aumentar la inversión publicitaria, crear sistemas de fidelización de clientes como son las tarjetas de fidelidad, así como también lograr una mayor penetración en el canal de distribución, y así penetrar con los distintos productos en el mercado.

Estrategia de desarrollo de productos

Desarrollar un producto implica necesariamente lanzar nuevos productos al mercado, o mejorar, renovar los ya existentes, y en base a esto, se puede plantear el objetivo de ampliar la gama de productos, mejorar la gama existente, ser más competitivos que el resto de PYMES, invertir en tecnología fruto de investigación y desarrollo constante, y de esta manera mantener la clientela existente, captar nuevos clientes y satisfacer las necesidades del mercado.

Estrategia de diversificación

En esta estrategia, una vez agotadas las posibilidades de comercializar los productos tanto actuales como nuevos dentro de los mercados que mantiene actividad, para crecer se deberá ampliarse a nuevos mercados, para algunos casos puede ser la exportación, nuevos canales de distribución, mientras que para el caso puntual de las PYMES turísticas, se podría intentar llegar a otros mercados tanto locales como internacionales, y a la vez buscar atraer a otros segmentos de turistas a nivel mundial.

Estrategia de desarrollo de mercados

Con esta estrategia, la empresa puede crecer a la par con nuevos productos en nuevos mercados, diversificando los nuevos productos desarrollados para un target similar a los que la empresa ya posee y paralelamente crear nuevos productos para mercados aledaños al actual con sus necesidades puntuales.

2.3.2 Método descriptivo-cuantitativo

Se aplicará el método descriptivo-cuantitativo para demostrar a través del conocimiento la importancia de implementar un plan de Marketing estratégico, paralelo a las necesidades encontradas en la investigación de mercado. En éste método también se incluirá la mezcla de Marketing o Marketing mix, elaborada por N. Borden en el año 1950, herramienta o conjunto de variables que sirven para monitorear y hacer cumplir los objetivos de la empresa, tomando en cuenta a 4 elementos principales en el área como son el precio, el producto, la plaza y la promoción, o también llamadas las 4 P's del Marketing. Una definición muy acertada de Marketing mix es “Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización” (AMA., 1984).

De igual manera se realizará el análisis PEST, que tiene mucha importancia para cualquier investigación debido a que se profundizan temas como los políticos, económicos, sociales y tecnológicos, siendo éstos los más importantes para que una empresa de cualquier índoles se pueda desarrollar de manera adecuada, o al menos conociendo las situaciones tanto ventajosas como adversas a las que se van a tener que enfrentar.

En los factores políticos se va a realizar un análisis sobre la situación política actual del país el impacto que tendrían ciertos movimientos en el funcionamiento de las PYMES turísticas.

En los factores económicos se analizaran los índices y factores más relevantes en el campo de la economía del país

Los factores sociales son de suma importancia y por eso tienen que ser analizados cuidadosamente y comprobar la incidencia de los mismos en el ámbito empresarial. Partiendo de la base de conocer la población, distribución de la renta, niveles de educación, entre otros.

Los factores tecnológicos son un punto clave ya que dependiendo del nivel y acceso de tecnología del Ecuador se puede analizar que herramientas o maquinarias o equipos se pueden utilizar y cuál es la situación real en cuanto a tecnologías de la información.

2.3.3 Método causal-relacional

Se estudiarán y correlacionarán las variables tanto independiente como dependiente, y el efecto causado en la dependiente una vez analizados los datos. Este análisis fue impartido al autor en clases de Marketing y también en planificación estratégica.

Se realizará un análisis con la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para determinar las principales Fortalezas y hacerlas más fuertes aún, las debilidades para determinar si se las elimina o se las traslada a fortalezas, resaltar las Oportunidades que puede ofrecer el ambiente externo y también sus amenazas del mismo, y estar al tanto de las distintas circunstancias de la empresa o el entorno que la rodea.

La metodología para realizar este análisis es la siguiente:

Se realiza una lista de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y se los ordena en un cuadro según al factor que pertenezca, para luego proceder a marcar con una **x**, si es que corresponde a una oportunidad o amenaza (factores externos) o a una fortaleza o debilidad (factores internos), y sea cual sea el factor a calificar, se procede a calificar si se considera que es alta, o baja, teniendo como resultado un cuadro sumamente claro donde se puede encontrar los factores ordenados por tipo, e importancia, para luego proceder a realizar los demás análisis

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

Para determinar el tamaño de la muestra, se va a utilizar el método del Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, debido a que se conoce con exactitud dicho tamaño gracias al catastro actualizado del Ministerio de Turismo. (Ministerio de Turismo, sitio web, sección Catastros, 30/enero/2014, 22h30) en el cual se solicita vía correo electrónico que se envíe el archivo requerido, llamado consolidado nacional 2013-2014, para posteriormente filtrar los resultados en base a la provincia, ciudad y categoría requeridos. Para este caso, se conoce gracias al consolidado nacional 2013-2014, que en la ciudad de Quito existen 3.891 empresas dedicadas al sector turístico, para luego, filtrar nuevamente en la celda “categoría” obviando a las siguientes: Lujo, primera, segunda, única, mayorista, servicio nacional aéreo y rent a car, debido a que no son consideradas PYMES. Concluida esta fase, queda un total de

exactamente 2.354 incluidas las siguientes categorías: tercera, cuarta, internacional no operadora, internacional operadora, dual, operadora, y servicios de transporte terrestre, teniendo como actividad turística principal a las agencias de viaje, alimentos y bebidas, transporte turístico y alojamiento.

Para efectos del estudio, se utilizarán los siguientes datos explicados a continuación:

N= Tamaño de la población conocida (2.354 empresas registradas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito)

Z= Nivel de confianza. Para éste caso se utilizará un nivel de confianza del 90% debido a la complejidad de acceder a que los dueños de las distintas empresas acuerden llenar las encuestas. El coeficiente (Z_α) que tiene dicho nivel de confianza se obtiene de $(1-\alpha)$, y se lo encuentra en las tablas de distribución normal Z y corresponde a un valor de 1,645.

P= Proporción esperada, en este caso será del 5% = 0,05.

Q= Probabilidad de fracaso, en este caso $1-0,05 = 0,96$

D= Precisión o error máximo admisible en términos de proporción, en este caso será del 5% = 0,05

La fórmula establecida para el método del Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_\alpha^2 * p * q}$$

Reemplazando la fórmula por números nos queda de la siguiente manera:

$$n = 2.354 * 1,645^2 * 0,05 * 0,96 / 0,05^2 * (2.354 - 1) + 1,645^2 * 0,05 * 0,96$$

$$n = 305,76 / 6,00$$

$$n = 50,96 \quad n=51$$

El número total de encuestas que se deben realizar para una población de 2.354 PYMES dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito con un nivel de confianza del 90% son 51.

El siguiente paso es realizar las encuestas, para que una vez concluidas, se pueda proceder a analizar los resultados y generar los análisis y conclusiones respectivos.

2.4.2 Muestra

Se aplicará la muestra mediante cálculo estadístico.

2.5 Selección instrumentos de investigación

2.5.1 Encuestas

Una encuesta al ser un estudio observacional, en el cual se utiliza un cuestionario previamente diseñado con la finalidad de encontrar respuestas puntuales al objetivo general planteado, y poder sacar las conclusiones respectivas de las necesidades del mercado, en este caso de las PYMES del sector turístico en la ciudad de Quito y sus problemas de gestión, para cambiar o mejorar su modelo de gestión mediante la implementación de planes de Marketing Estratégico.

Las ventajas de utilizar éste método son que se puede encontrar los datos necesarios a un costo bajo, con rapidez relativa, y bajo los parámetros establecidos por el investigador, para responder las dudas planteadas después de haber diseñado las preguntas en función de factores internos y externos que se cree que se puede mejorar, o afectar de manera directa y los impactos son grandes, así como también la propuesta a una posible adopción del método i, y los resultados que se van a esperar obtener una vez implementado.

2.6 Validez y confiabilidad de instrumentos

Para validar la confiabilidad de los datos, se realizará una prueba piloto para contar con la certeza que encuestas serán capaces de responder a las interrogantes que se formulan en la investigación, para que una vez que se pueda contar con los datos tabulados, se pueda generar las estrategias y describir la situación real y la situación deseada con mayor certeza y entrar en la fase de creación de la estrategia de Marketing estratégico deseada y proponer el plan de seguimiento, control y mejoras que mejor se adapte a la realidad del nicho de mercado estudiado. Paralelamente se sacarán conclusiones de cada pregunta de la encuesta, después de haber analizado los resultados arrojados en función del problema.

2.7 Operacionalización de variables

VARIABLES

CONCEPTOS	VARIABLE 1	VARIABLE 2
Definición conceptual	Poca participación de Plan de Marketing estratégico. mercado	
Definición operacional	Tiene que ver el total de las ventas de las PYMES turísticas con respecto al porcentaje del total de las ventas de la industria	Método para mejorar la gestión en el área de Marketing y poder incrementar el nivel de ventas
Nivel de medición	Ventas de las PYMES/total Ventas del sector	Se mide cualitativamente si los aspectos a corregir en efecto sufrieron alguna mejora o no
Indicadores	Porcentaje de participación en el mercado	Entregable del Plan de Marketing

Elaborado por: Autor

2.8 Procesamientos de datos

Se procesarán los datos de las encuestas mediante el uso de software, y así poder utilizar de la mejor manera los resultados arrojados así como también sacar conclusiones y adoptar las medidas necesarias arrojadas en el análisis de la entrevista a expertos, utilizando principalmente los datos más relevantes, los que tienen impacto en la investigación y reduciendo el riesgo de que los datos procesados. .

Para la presentación de los resultados, se anexarán las tabulaciones de las encuestas, con gráficos de pastel y conclusiones de cada una de las preguntas y así tener una visión global de los datos arrojados.

3 CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Situación actual de la industria

La información acerca de la actualidad del sector turístico, en cuanto a la cantidad de extranjeros que ingresaron al país entre el año 2012 y 2013, además de la cantidad de ecuatorianos que salieron al exterior, son proporcionados por la página web de la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, son datos que van a ser analizados y determinar el movimiento que han tenido las empresas dedicadas al sector turístico.

El siguiente grafico fue tomado de la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador en el cual se encuentra el ingreso de turistas en los años 2012 y 2013.

Gráfico # 1 Entrada de extranjeros al Ecuador



FUENTE: Optur, sitio web, sección estadísticas, 2013, párrafo 1

ELABORACIÓN: Optur

El grafico detallado a continuación pertenece a la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador en el cual se encuentra la salida de ecuatorianos al exterior en los años 2012 y 2013.

Gráfico # 2 Salida de Ecuatorianos al exterior



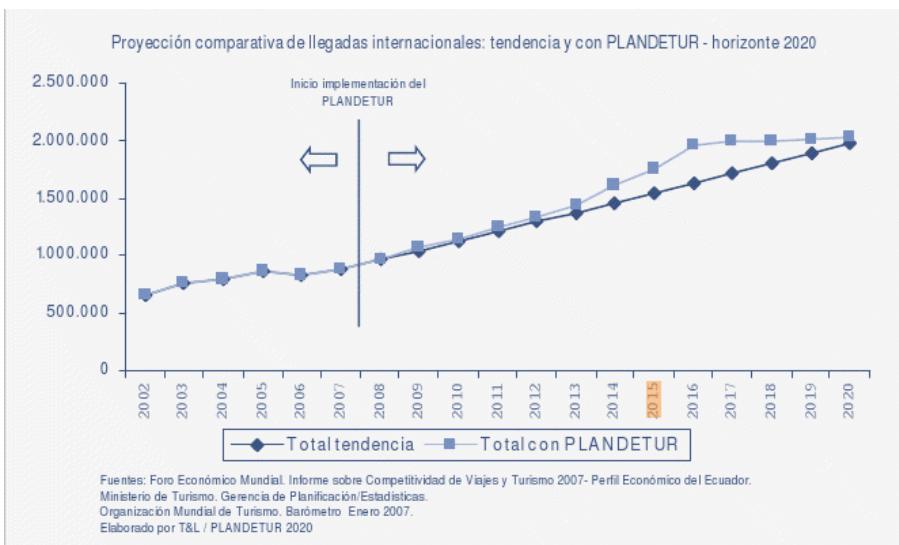
FUENTE: Sitio Web Optur, sección estadísticas, 2013, párrafo 2

ELABORACIÓN: Optur

3.2 Proyección de la industria

El gráfico de proyección del ingreso de turistas al Ecuador fue elaborado por el Ministerio de Turismo en su PLANDETUR 2020, y sirve como parámetro para determinar la tendencia de llegadas de extranjeros hasta el 2020 y poder generar productos y estrategias para aprovechar esta información y tomar ventajas competitivas.

Gráfico # 3 Proyección de ingreso de turistas al Ecuador



FUENTE: Ministerio de Turismo, sitio web.

ELABORACIÓN: Plandetur 2020, Mintur.

3.3 Análisis externo

3.3.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

En el análisis PEST se evalúan los factores externos más importantes que son: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.3.1.1 Factores Políticos

La política ecuatoriana en relación al sector turístico y al apoyo a la pequeña y mediana industria, acceso a créditos, trato justo, código laboral, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, remuneración adecuada y horarios de trabajo, han tenido una fuerte trascendencia con respecto a políticas anteriores en otros gobiernos.

El modelo político del Presidente Rafael Correa, tiene características socialistas, las cuales benefician a un sector importante de la población debido a que se asignan mayor cantidad de recursos para la inversión social y obras públicas, mientras que paralelamente otro sector considera que dichas políticas ahuyentan a la inversión extranjera, gastando demasiado dinero en salarios a empleados públicos, publicidad y otros gastos innecesarios, así como también el trabajador tiene múltiples beneficios, pudiendo sacar provechos innecesarios y que les ampara un código de trabajo estricto para el empleador. Cabe mencionar que el gobierno actual ha sido el más estable en los últimos años, tanto así que en lugar de existir derrocamientos y desestabilizaciones políticas, se ha podido vivir reelecciones, sin dejar lugar a duda que el pueblo ecuatoriano está a favor. El sector turístico es según el gobierno ecuatoriano, un pilar para la economía nacional, que de ser explotado correctamente, brindará múltiples beneficios para las empresas y la ciudadanía, razones por las cuales se otorgan créditos bancarios, apoyos para la creación y capacitación de este tipo de actividades, tanto así que el presupuesto nacional destinado a este sector es mayor a otros en el pasado, beneficiando a centenares de empresas y emprendedores.

El lado negativo de estas políticas es que el índice de riesgo país es alto, situando al Ecuador como un país riesgoso para las inversiones extranjeras. Otro tipo de situaciones políticas como impases entre los gobiernos ecuatoriano y colombiano, apoyo a gobiernos resistidos a nivel mundial, y problemas con Washington, han derivado en decisiones como trabas en relaciones comerciales bilaterales, aumento de aranceles a productos ecuatorianos en varios mercados,

mantener el requisito de visado para ecuatorianos en Europa, y ciertas limitaciones para accesos a créditos internacionales como puntos principales.

3.3.1.2 Factores Económicos

A continuación se realizarán una serie de análisis de los índices y factores más importantes y que tienen mayor incidencia en el plano económico del país, generados por el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, y mediante gráficos e información precisa, tener una fotografía económica indicando la realidad en la actualidad.

Inflación: El gráfico a continuación muestra las variaciones que ha tenido la inflación entre los años 2005 y 2013, teniendo como inflación del año a investigar un 2.70 %. (Sitio web de ecuadorencifras, sección estadística. Párrafo 1).

Gráfico # 4 Inflación Anual



FUENTE: Sitio Web Ecuadorencifras, sección estadísticas económicas, 2013, párrafo 1)

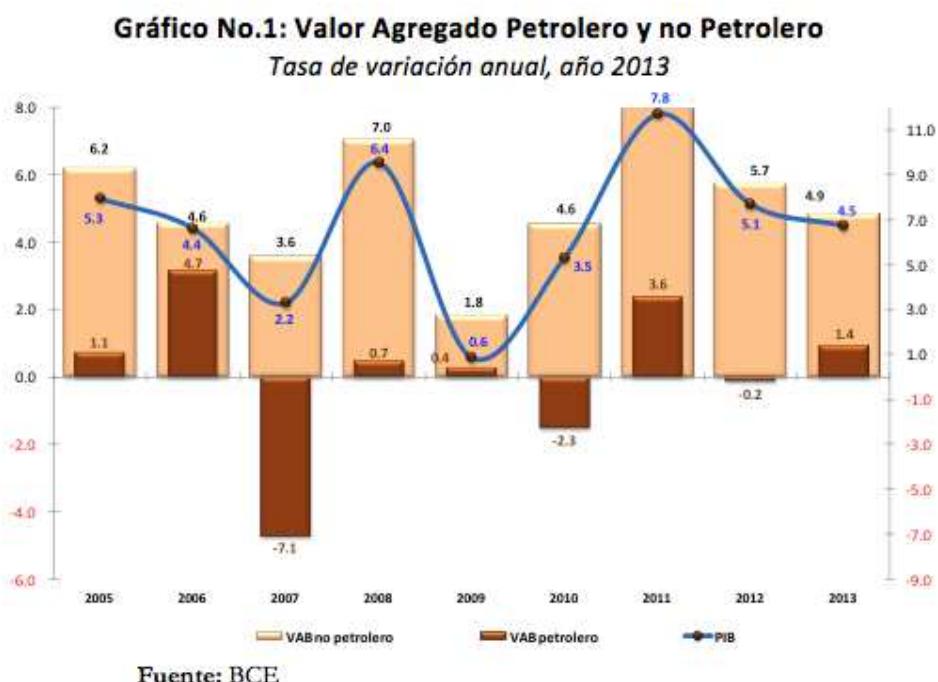
ELABORACIÓN: Ecuadorencifras. 2013

Todos los datos a continuación, son emitidos por el banco central, y se los puede encontrar en la página web oficial de dicha entidad www.bce.fin.ec, en la parte de índices y estadísticas.

- En el año 2013, la inflación anual del Ecuador se ubicó en 2.70%.
- La canasta básica familiar se ubicó a finales del año 2013 en USD \$612.04 dólares y el ingreso promedio por familia mensual llegó a los USD \$593.60 dólares.

- La canasta vital, que contiene menos productos que la básica familiar en diciembre del 2013 alcanzo los USD \$435.70 dólares.
- La economía del país, según el banco central ecuatoriano, en el año 2013 creció en un 4.5% con respecto al año 2012, principalmente por el crecimiento del sector no petrolero que registró un crecimiento anual del 4.9%, llegando a representar 5.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%.

Gráfico # 5 Valor Agregado Petrolero y no Petrolero (Sitio Web Banco Central Ecuatoriano, sección boletines de prensa, 2013, párrafo 1)

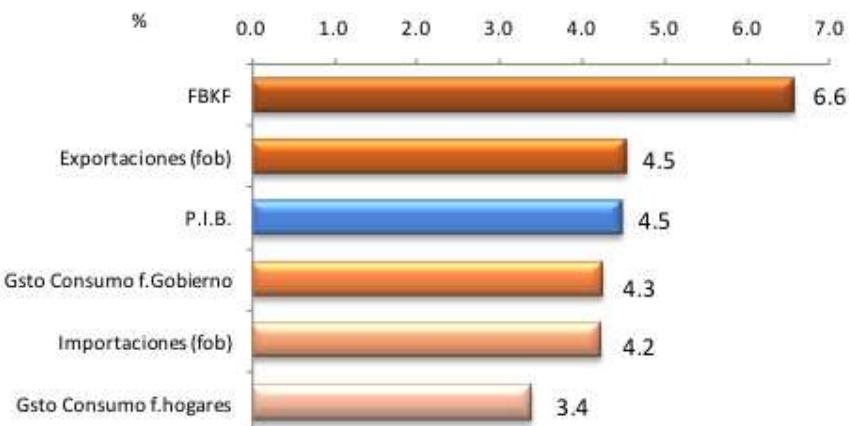


FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.
ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- La formación bruta de capital fijo creció en 6.6%
- Las exportaciones crecieron en un 4.5%
- El gasto de consumo final del gobierno creció un 4.3%
- Las importaciones crecieron en un 4.2%
- El gasto de consumo final de los hogares creció en un 3.4%.

Gráfico # 6 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios

Gráfico No.2: Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios
Tasas de variación anual, año 2013



Fuente: BCE

FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

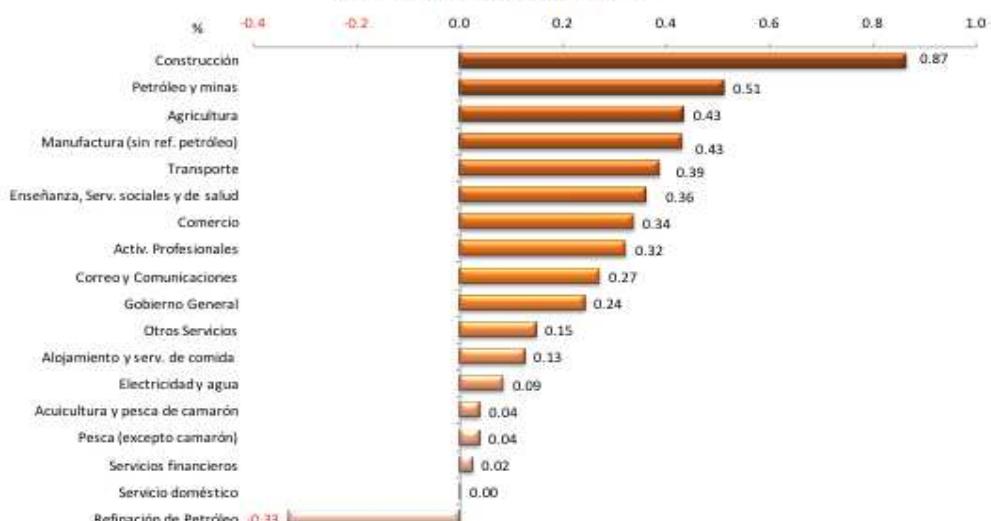
Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución crecimiento del PIB, 4.5%, fueron:

- Construcción, 0.87 puntos
- Petróleo y Minas, 0.51 puntos
- Agricultura, 0.43 puntos
- Manufactura (excepto refinación de petróleo) 0.43 puntos
- Transporte, 0.39 puntos
- Enseñanza, Servicios sociales y de Salud, 0.36 puntos.

Gráfico # 7 Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias

Gráfico No.3: Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias

Precios de 2007, año 2013



Fuente: BCE

FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- La tasa de interés activa se ubicó en diciembre de 2013 en 8.17% y en los dos últimos años se puede ver expresada en la siguiente gráfico

Gráfico # 8 Tasa de interés activa

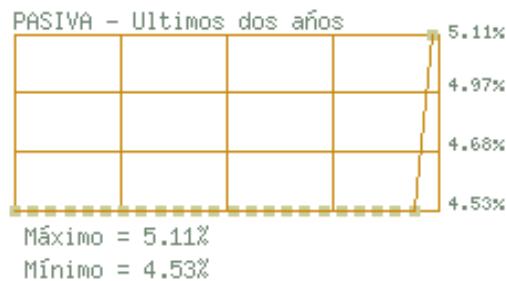


FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- La tasa de interés pasiva en diciembre de 2013 fue de 4.53% y la tabla siguiente refleja los últimos 2 años según el BCE.

Gráfico # 9 Tasa de interés pasiva



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- El desempleo en diciembre de 2013 fue del 4.86% y la tasa de desempleo de los últimos 2 años se ve reflejada en el siguiente gráfico:

Gráfico # 10 Desempleo



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- El precio promedio del barril de crudo ecuatoriano fue de 99,13 USD. Los ingresos generados por la venta del petróleo en los primeros seis meses de 2013 fueron de 5.741'924.769 dólares, según Petroecuador.(Sitio Web diario el telégrafo, sección economía, 2013, párrafo 1)

Gráfico # 11 Precio del barril de petróleo para el año 2013



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

Gráfico # 12 Riesgo país



FUENTE: Ámbito, sitio web.

ELABORACIÓN: JP Morgan

- El riesgo país tiene un valor de 535 puntos y en el último mes ha tenido las siguientes fluctuaciones según el Banco Central del Ecuador.

Gráfico # 13 Riesgo país



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

- La deuda como porcentaje del PIB de acuerdo al BCE registrado en el mes de Septiembre del año 2013 fue de 13.90%, y en los dos últimos años el grafico expresa lo siguiente:

Gráfico # 14 Deuda como porcentaje del PIB



FUENTE: Banco Central Ecuatoriano, sitio web.

ELABORACIÓN: Banco Central Ecuatoriano

3.3.1.3 Factores Sociales

Al analizar los factores sociales, se tiene como objetivo identificar los principales datos que sirven tanto para la investigación como para el ámbito empresarial. A continuación se detallará un breve resumen obtenido del sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC www.inec.gob.ec

- La población del Ecuador, según los datos del INEC del censo del año 2010, es de 14'483.499 habitantes.

Gráfico # 15 Población total y tasa de crecimiento



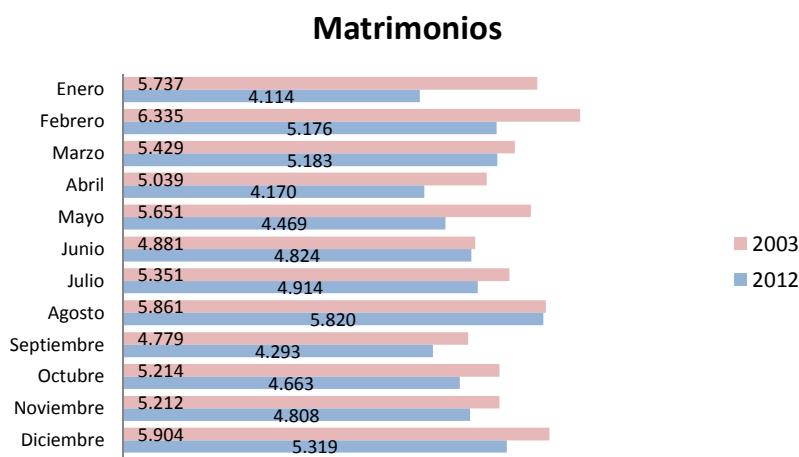
FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

- El promedio nacional de analfabetismo \geq 15 años es del 6.80%.
- El promedio de años por escolaridad \geq 10 años es del 9.00%.
- La cobertura del Sistema Nacional de Educación Pública es del 74.20%.
- Porcentaje de hogares con niños que no asisten a un establecimiento educativo es de entre 5 y 14 años es del 5.1%.
- La edad media de la población es de 28.4 años

Gráfico # 16 Matrimonios

- Matrimonios en el año 2012: 57.753

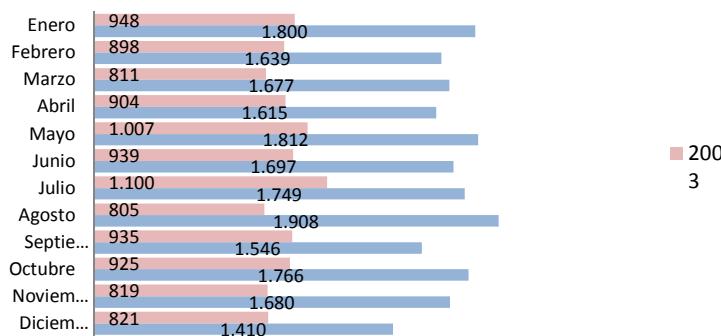


FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

Gráfico # 17 Divorcios

Divorcios

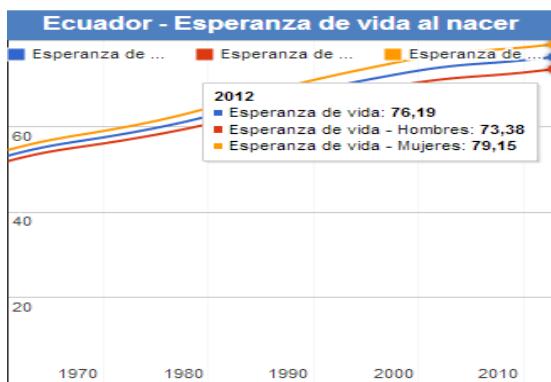


FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

- El promedio de vida de los ecuatorianos se ubica en 76.19 años

Gráfico # 18 Esperanza de vida al nacer

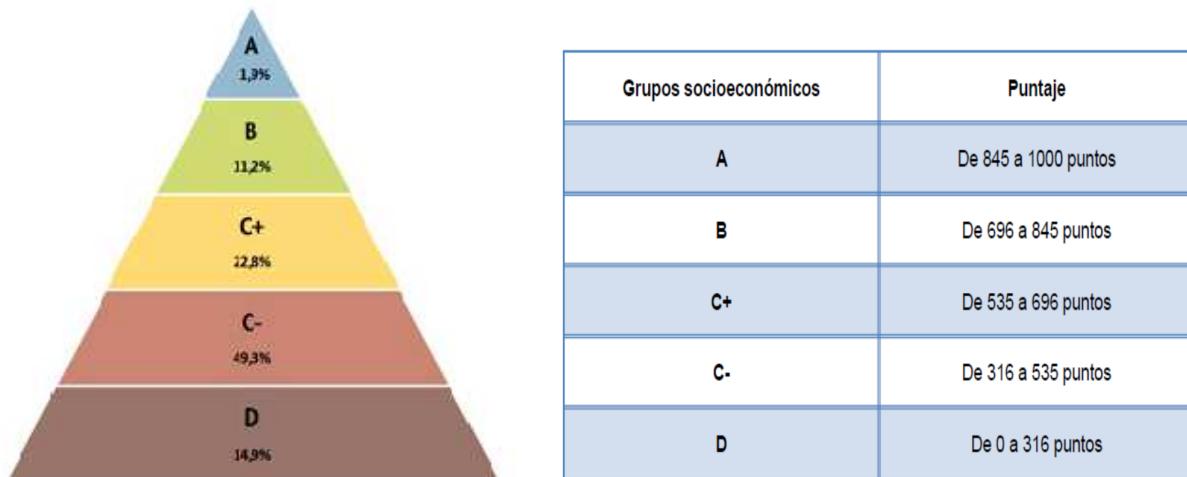


FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

- El ingreso nacional bruto (INB) per cápita en el 2009 fue de 3.940 USD
- El 5% de la población está por debajo de la línea internacional de la pobreza de vivir con 1,25 USD al día o menos.

Gráfico # 19 Estratificación del Nivel Socioeconómico



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

3.3.1.4 Factores Tecnológicos

El uso de TIC's en el Ecuador ha ido en alza, sin embargo el reporte mundial de tecnología en el año 2011 ubicaba al Ecuador en el puesto 108 de 138, mientras que para el 2013 ya subió al puesto 96. (El Comercio, Benítez. J., 2013, párrafo 1)

Los siguientes datos sobre tecnología darán una mejor visión en general del Ecuador y el uso de la misma.

- El porcentaje de analfabetismo digital de personas mayores o iguales a 10 años es del 29,4 %
- El porcentaje de personas que utilizaron el celular fue del 60.60%, de computadora fue 31.60% y de internet fue del 26.70 %.

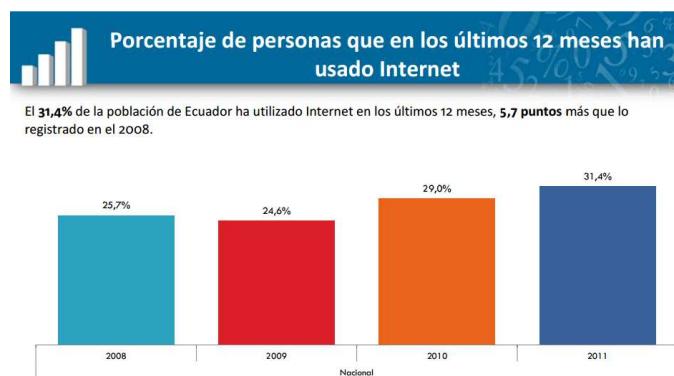
Gráfico # 20 Uso de TIC's en el Ecuador

Tecnologías	
% Analfabetismo digital >= 10 años	29,4
% personas utilizaron celular	60,6
% personas utilizaron computadora	31,6
% personas utilizaron internet	26,7

FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

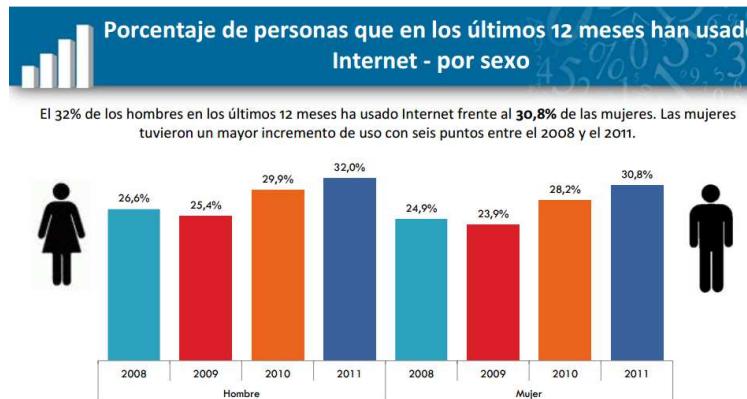
Gráfico # 21 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado internet



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

Gráfico # 22 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado internet-por sexo



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

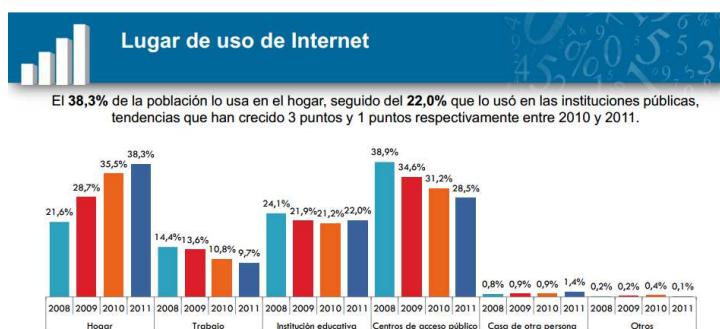
Gráfico # 23 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado internet-por edad



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

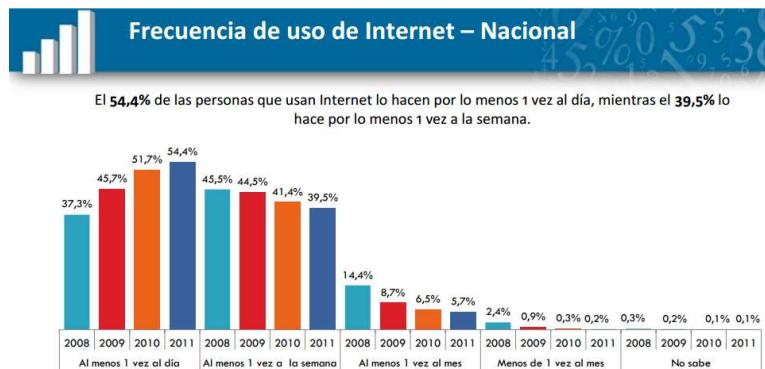
Gráfico # 24 Lugar de uso de internet



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

Gráfico # 25 Frecuencia de uso de internet-Nacional



FUENTE: INEC, sitio web.

ELABORACIÓN: INEC

3.4 Análisis interno

3.4.1 Análisis FODA (Humphrey. A, 1960-1970)

Este análisis (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), sirve para encontrar los puntos fuertes de una organización, así como también sus puntos débiles, identificar posibles Oportunidades en el mercado y las Amenazas del mismo, y la gran utilidad es que al resaltar los puntos fuertes, se los puede utilizar de mejor manera, y seguir haciéndolos más y más fuertes, mientras que una vez que se identifican debilidades, se las pueden corregir para así poder mejorar la gestión, a las Oportunidades las destaca y se busca la manera de aprovecharlas y obtener réditos positivos para la empresa, mientras que las Amenazas se las debe identificar y minimizar para que no influyan o influyan de la manera más discreta posible. La metodología del análisis FODA es la siguiente:

- Lista de Factores (Económicos, Políticos, Sociales y Tecnológicos)
- Identificar mediante la utilización de la letra “x”, si es que corresponde a una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad y calificar si se considera alta, o baja.
- Realizar la Matriz FODA

3.5 Construcción FODA

Tabla # 1 Oportunidades y Amenazas

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTORES ECONÓMICOS	Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Modelo económico del gobierno	x			
2	Inflación				x
3	Manejo productivo	x			
4	Dependencia del ingreso petrolero	x			
5	Diversificación de exportaciones privadas	x			
6	Crecimiento económico (PIB)	x			
7	Dolarización	x			
8	Políticas del SRI				x
9	Aumento de obras públicas	x			

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTORES POLITICOS	Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Manejo político del gobierno	x			
2	Estabilidad democrática del país		x		
3	Nivel de la oposición				x
4	Falta de liderazgos sociales				x
5	Credibilidad en instituciones del estado		x		

6	Paz con países vecinos	x			
7	Presiones estatales a la empresa privada				x
8	Consolidación planes productivos estatales	x			
9	Nivel de corrupción				x
10	Influencia de países extranjeros en la política				x

	FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
		alta	baja	alta	bajo
1	Paz social alterada				x
2	Cambios en el IESS (BIESS)	x			
3	Situación de la clase media	x			
4	Índices de desempleo			x	
5	Crisis de valores éticos				x
6	Presencia de delincuencia profesional			x	
7	Política salarial en permanente reforma			x	
8	Reducción índices de analfabetismo	x			
9	Mayor conciencia ecológica	x			
10	Regreso migrantes		x		

11	conformismo de la sociedad	x			
12	Mayor responsabilidad social de empresas	x			

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTORES TECNOLOGICOS	Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Recambio tecnológico	x			
2	Desarrollo de aplicaciones informáticas	x			
3	Compra de tecnología				x
4	Globalización.	x			
5	Usuarios tecnológicos		x		
6	Precios de tecnología	x			
7	Niveles de educación “on-line”				x
8	Adaptación a cambios tecnológicos	x			
9	Tasa de penetración de internet	x			

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTORES COMPETITIVOS	Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Alianzas estratégicas con otras empresas	x			
2	Asociaciones de empresas	x			

3	Desarrollo del estado en educación pública		x		
4	Niveles salariales				x
5	Rotación de personal	x			
6	Nuevos competidores				x
7	Infraestructura vial y aeropuertos	x			

Tabla # 2 Fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS FD

Fortalezas	Debilidades
1 Herramienta creada hace varios años y mejorada cada vez más	Personal no capacitado
2 Fácil acceso e implementación	Poca o nula relación de formalidad en los negocios con mejoras de gestión
3 Aplicación de tecnología en la gestión	Los clientes potenciales no ven al Marketing Estratégico como una inversión si no como un gasto
4 Marketing mix	Poca capacidad adquisitiva de las empresas pequeñas y medianas
5 Planes de mercadeo, delimitación de objetivos, recursos y presupuesto.	Falta de visión de muchos empresarios empíricos o pequeños y medianos

Oportunidades	Amenazas
1 Gran cantidad de PYMES turísticas	Políticas laborales y fiscales
2 Fácil acceso a microcréditos y créditos	Crisis económica mundial
3 Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas empíricamente	Crecimiento de la competencia
4 Ingresos y utilidades bajas en las PYMES turísticas	Bajas barreras de entrada y poca capacidad adquisitiva de las PYMES turísticas
5 Iniciativa del gobierno para apoyar al sector turístico	Poco acceso a nuevas tecnologías

FUENTE: Autor

ELABORACIÓN: Autor

3.6 Matriz FODA (Irwin. R, Business policy, 1965)

La matriz FODA ayuda a tener una visión generalizada de los factores tanto internos como externos, para a la postre utilizar fortalezas y amenazas para maximizar el potencial, convertir las amenazas en oportunidades, las debilidades ya sea minimizarlas o transformarlas en fortalezas y poder en base a dicho análisis generar estrategias ya sean agresivas o defensivas dependiendo de la situación y el resultado esperado o deseado.

La metodología para resolver esta matriz es la siguiente:

- Combinar fortalezas y amenazas (FA)
- Combinar fortalezas y oportunidades (FO)
- Combinar debilidades y amenazas (DA)
- Combinar debilidades con oportunidades (DO)

Con las combinaciones respectivas, se generan estrategias ya sea para reducir impactos, aprovechar fortalezas, reducir debilidades y minimizar amenazas y poder estar un paso adelante a éstos factores externos que son por su naturaleza ajenos a las organizaciones.

Tabla # 3 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1.Herramienta fácil de implementar	Personal no capacitado
2. Fácil acceso a microcréditos y créditos	Poca o nula relación de formalidad en los negocios con mejoras de gestión
3. Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas empíricamente	Los clientes potenciales no ven al Marketing Estratégico como una inversión si no como un gasto
4. Ingresos y utilidades bajas en las PYMES turísticas	Poca capacidad adquisitiva y acceso a tecnologías por parte de las PYMES turísticas
5. Iniciativa del gobierno para apoyar al sector turístico	Falta de visión de muchos empresarios empíricos o pequeños y medianos

Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1-Gran cantidad de empresas turísticas pequeñas y medianas 2-Pocas empresas dedicadas a la consultoría, y menos aún especializadas en turismo 3- Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas por personas empíricas 4- Poca participación y utilidades de las PYMES turísticas	La gran cantidad de PYMES turísticas y la facilidad de implementar la herramienta de Marketing estratégico es implementar de inmediato en este tipo de empresas este modelo de gestión a bajo costo y en corto tiempo.	La debilidad que debe ser tratada de inmediato es la poca capacidad adquisitiva y acceso a tecnologías por parte de las PYMES turísticas mediante la implementación de la herramienta de Marketing estratégico, se empieza a utilizar tecnologías como software, hardware e internet para mejorar la gestión empresarial y reducir la brecha tecnológica.

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1- Políticas fiscales y laborales 2-Crisis económica mundial 3-Crecimiento de la competencia 4-Bajas barreras de entrada y poca capacidad adquisitiva de las Pymes turísticas. 5-Poco acceso a nuevas tecnologías	Mediante planes de mercadeo, delimitación de objetivos, recursos y presupuesto, se puede no reducir el crecimiento de la competencia, pero ganar un espacio competitivo, ganarse un nombre, y que les resulte complicado posicionarse en un mercado ya penetrado de a poco	Al tener personal no capacitado, y la competencia crece en grandes proporciones, se puede generar un plan de aplicación de la metodología de Marketing estratégico y capacitar constantemente al personal

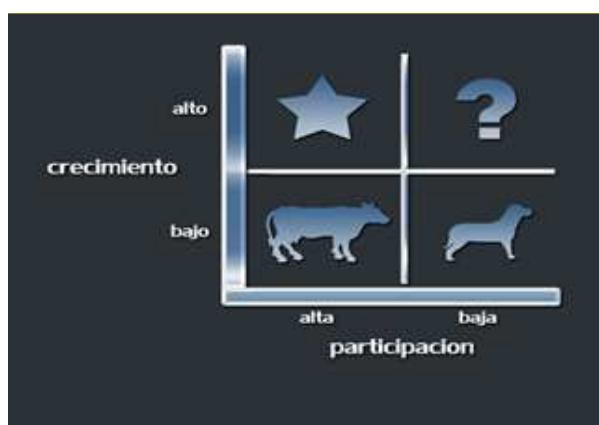
FUENTE: Autor

ELABORACIÓN: Autor

3.7 Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1988)

La matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico muy conocida y ligada al área de marketing, que permite identificar en qué empresas o unidades estratégicas de negocio, la empresa debería potenciar, desinvertir o abandonar.

Gráfico # 26 Matriz BCG



FUENTE: Dirección de mercadotecnia (Vol. 1), P. Kotler
ELABORACIÓN: Dirección de mercadotecnia (Vol. 1)

3.7.1 Productos estrella

Este cuadrante de la Matriz BCG representa unidades de negocio que cuentan con una alta participación de mercado y un alto crecimiento. Una vez en este cuadrante, lo ideal es potenciar sus productos o servicios hasta alcanzar potenciarlos al punto de llegar a la maduración del mercado. Por el momento, la gran mayoría de las PYMES turísticas están lejos de este cuadrante.

3.7.2 Productos Vaca Lechera

Según la metodología de esta matriz, los productos que se encuentran dentro de este cuadrante, tienen alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Una vez en este cuadrante, se pueden generar los ingresos suficientes para luego trasladar de cuadrante hacia “Estrella”, pero las PYMES turísticas en la ciudad de Quito, no cuentan con alta participación de mercado y se debe hacer el análisis respectivo para tomar ubicarse en un cuadrante que les signifique mayores ventas e ingresos.

3.7.3 Productos Incógnita

Aplicando la metodología mencionada, los negocios que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico debido a que existe un gran crecimiento de mercado, pero poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a “Estrella” o “Perro”, por lo que al analizar a las PYMES turísticas de la ciudad de Quito, se puede concluir que la mayoría se ubica en este cuadrante, y la recomendación es aplicar un nuevo planteamiento estratégico, como por ejemplo implementar una gestión de Marketing en la que se puede tratar de desplazarlas hacia el cuadrante “estrella” estar alejadas del temido “perro”.

3.7.4 Productos perro

El cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG ubica a los negocios con baja participación de mercado y poco o nulo crecimiento. En esta metodología se recomienda abandonar por completo el negocio y realizar otra actividad económica distinta, y en tal virtud se recomienda que se implemente alguna herramienta de mejora de gestión evitar llegar a este punto.

3.8 Matriz de las 5 fuerzas de Porter (Porter. M, 1980)

Esta matriz, diseñada por Michael Porter en 1980 tiene como objetivo analizar a la industria a la que pertenece un determinado negocio, y a la vez a sus competidores, desde el punto de vista de 5 fuerzas principales desarrolladas a continuación.

3.8.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores para las PYMES turísticas en la ciudad de Quito es alta, debido a que no se necesita mayor inversión y los trámites de legalización son ágiles y poco costosos, además de que en muchas ocasiones la gente ve al sector turístico en auge y se le ocurre invertir su dinero sin los estudios correspondientes, y por lo antes expuesto se otorga a esta fuerza un valor de 3/5.

3.8.2 Productos Sustitutos

Para el caso de las PYMES los productos sustitutos serían las Empresas Grandes, ya consolidadas y con costos más bajos y precios competitivos por la cantidad y con un valor agregado de calidad. Otro producto sustituto también son los casos que la gente prefiere viajar, transportarse o comer por su cuenta sin tomar una ayuda o servicio profesional por lo que se otorga a esta fuerza un valor de 3/5.

3.8.3 Poder de negociación de los Clientes

Para el caso de las PYMES, los clientes tienen el poder debido a que por la cantidad de empresas competidoras, y de oferta existente, y se van a ir por el servicio que les convenga de mejor manera en base al precio, la calidad, la duración y otros factores que incidan en la toma de la decisión, motivo por el cual se otorga a esta fuerza un valor de 4/5.

3.8.4 Poder de negociación de los Proveedores

Al existir una importante cantidad de proveedores, y en otros casos no necesitar de los mismos, esta fuerza no tiene impacto directo sobre la gestión de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito, y se asigna un valor de 1/5.

3.8.5 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores en el caso de las PYMES turísticas en este caso es devastador, ya que en muchas ocasiones se venden productos y servicios en precios apenas sobre el costo del mismo, ya que la ideología es que es preferible ganar al menos un pequeño porcentaje a no ganar nada, lo cual termina afectando a toda la industria, tiene una relevancia de 5/5.

3.9 Diseño de la Investigación

En esta sección de la investigación, se desarrollará el diseño a las encuestas a realizar, para luego poder realizarlas y generar las conclusiones respectivas.

3.9.1 Modelo de encuestas

Esta encuesta está dirigida a los dueños y gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico en la ciudad de Quito, con el fin de generar una propuesta para mejorar su gestión.

1- ;Su empresa tiene definida la misión, visión, valores y principios?

Si
No
No se

2- ;Su empresa tiene planteadas metas?

Si
No
No se

3- ;Las metas planteadas tienen indicadores?

Si
No
No se

4- ;Qué es para usted el Marketing?

Publicidad
Ventas y Posicionamiento de mercado
Cantidad de Clientes
Un Plan estratégico
Algo innecesario

5- ;Tiene su empresa productos definidos?

Si
No

Depende de la temporada

6- ;Considera usted que su empresa está en la capacidad de mejorar su gestión?

Si
No
No se

7- ;Realiza estudios de mercado?

Si
No

8- ;Qué resultados esperaría en caso de contratar de un servicio de asesoría técnica?

Conseguir nuevos clientes e incrementar las utilidades
Estudios de mercado más efectivos
Mejor control y monitoreo de gestión
Metas y objetivos más claros y ambiciosos
Todas las anteriores
No contrataría un servicio de asesoría técnica

9- ;A través de qué forma o qué medio le gustaría recibir información sobre esta asesoría técnica?

Radio
Televisión
Internet/Correo Electrónico
En el negocio
No me interesa recibir información

10- ;Qué precio le parecería aceptable pagar por una posible implementación de un servicio de asesoría técnica en su pyme turística?

Menos de 1000 USD
Entre 1000 y 2000 USD
Entre 2000 y 3000 USD
Más de 3000 USD

11- ¿A qué rama del turismo pertenece su negocio?

Alimentos y bebidas
Alojamiento
Agencia de viaje
Transporte

12- ¿Cuál es el tamaño estimado de su empresa según ventas, empleados, o activos?

Pequeña
Medianas
Microempresa

3.9.2 Encuestas

Las encuestas se las podrá encontrar en la sección anexos, concretamente en Anexos 1.

3.9.3 Resultados y tabulación

Tabulación de las encuestas

La tabulación de las encuestas sirve para ver de manera gráfica y global los resultados arrojados por la investigación de mercado realizada a los gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, y en base a lo antes mencionado, se puede estar en capacidad de sacar conclusiones, generar observaciones e incluso tomar decisiones.

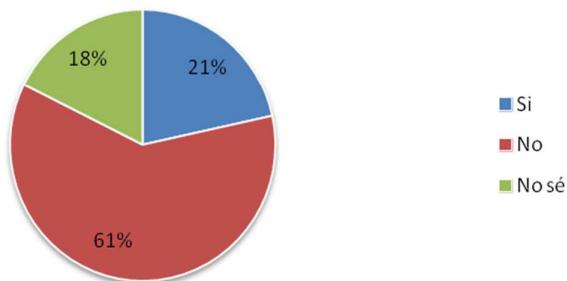
Pregunta 1.

¿Su empresa tiene definida la misión, visión, valores y principios?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar qué tanto conocen e implementan los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas turísticas en la ciudad de Quito, la misión, la visión, los valores y los principios

Gráfico # 27 Resultados de la pregunta 1

1. ¿Su empresa tiene definida la misión, visión, valores y principios?



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados:

El 61% de los encuestados no tiene definida la misión, visión, valores y principios, mientras que el 18% no sabe de la existencia de las mismas. El 21% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito tienen definida la misión, visión, valores y principios.

Se puede concluir con esta pregunta que el 79% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no saben o no tienen definida la misión, visión, valores y principios, lo cual es una mala señal debido a que en la organización no conocen con exactitud lo que se hace, a dónde se quiere llegar y bajo qué valores y principios se debe actuar.

Pregunta 2.

¿Su empresa tiene planteadas metas?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar si las PYMES encuestadas tienen planteadas metas, y así entender si su actividad es planificada en función de resultados.

Gráfico # 28 Resultados de la pregunta 2



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: El 67% indicó que no tienen metas planteadas, y el 14% no lo sabe, lo que da como resultado final que el 81% de las PYMES turísticas no tienen metas planteadas e indica que éstas, no tienen un rumbo fijo sino que laboran para el día a día, ya que apenas el 19% de los dueños encuestados indicó que sí tienen metas planteadas.

Pregunta 3.

¿Las metas planteadas tienen indicadores?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para entender a los empresarios que no tienen exactamente claro lo que significa tener metas debido a que muchos confunden con resultados inmediatos y determinar si miden mediante indicadores lo que tienen planteado.

Gráfico # 29 Resultados de la pregunta 3



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: El 76% indicó que no tienen indicadores para las metas planteadas, y el 12% no lo sabe, lo que da como resultado final que el 90% de las PYMES turísticas no tienen indicadores para las metas planteadas, y apenas el 12% dice que si los tienen, lo que significa que las metas planteadas no pueden ser controladas, medidas y mejoradas, debido a que no implementan la manera apropiada de hacerlo.

Pregunta 4.

¿Qué es para usted el Marketing? Puede seleccionar más de una opción

¿Por qué se realizó esta pregunta? Esta pregunta tenía como objetivo determinar qué entienden los dueños y administradores de las PYMES como marketing, ya que muchas veces se confunde la publicidad con lo que en realidad significa implementar un plan de Marketing.

Gráfico # 30 Resultados de la pregunta 4



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: El 51% de los encuestados, contestó que para ellos el Marketing, es sinónimo de publicidad, lo cual da una pauta errada del concepto, ya que muchas veces se confunde una gestión de Marketing con realizar publicidad y en muchos casos optan por no gastar dinero en hacerlo, mientras que el 12% dice que Marketing es ventas y posicionamiento de mercado, el 7% respondió que es la cantidad de clientes, un 5% que es algo innecesario y el 25% dijo que es un plan estratégico, lo que da como resultado general que el 75% de las PYMES turísticas no implementan un plan de Marketing debido a que existe confusión en la definición y errores en los conceptos del mismo.

Pregunta 5.

¿Tiene su empresa productos definidos?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar puntualmente si las PYMES encuestadas tienen productos definidos o se adaptan al día a día para no perder ventas.

Gráfico # 31 Resultados de la pregunta 5



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: El 45% de los encuestados respondió que no tienen productos definidos, lo cual se traduce a que se adaptan a la necesidad del mercado, y a la oferta que existe en el mismo, teniendo escenarios cambiantes, y el 26% respondió que depende de la temporada, es decir que de igual manera se adaptan a la temporada, a la estacionalidad y a lo que existe mayor demanda, y apenas el 29% de los encuestados dijo tener productos definidos y ofertados durante todo el año.

Pregunta 6.

¿Considera usted que su empresa está en la capacidad de mejorar su gestión?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para ver si los dueños de las PYMES turísticas tienen claro que si implementan una herramienta diferente pueden mejorar su gestión.

Gráfico # 32 Resultados de la pregunta 6



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: Lo que indican estos resultados es que el 65% de los encuestados cree que si están en la capacidad de mejorar su gestión, lo cual es alentador debido a que saben que hay cosas que se están haciendo de manera informal y sería mejor implementar alguna metodología que les ayude y les facilite su gestión, mientras que el 29% no lo sabe, y apenas el 6% dice que su empresa no está en capacidad de mejorar y se quedan aplicando su manera de trabajar.

Pregunta 7.

¿Realiza estudios de mercado?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar si se realizan estudios de mercado para generar productos o simplemente asumen los productos a promocionar.

Gráfico # 33 Resultados de la pregunta 7



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

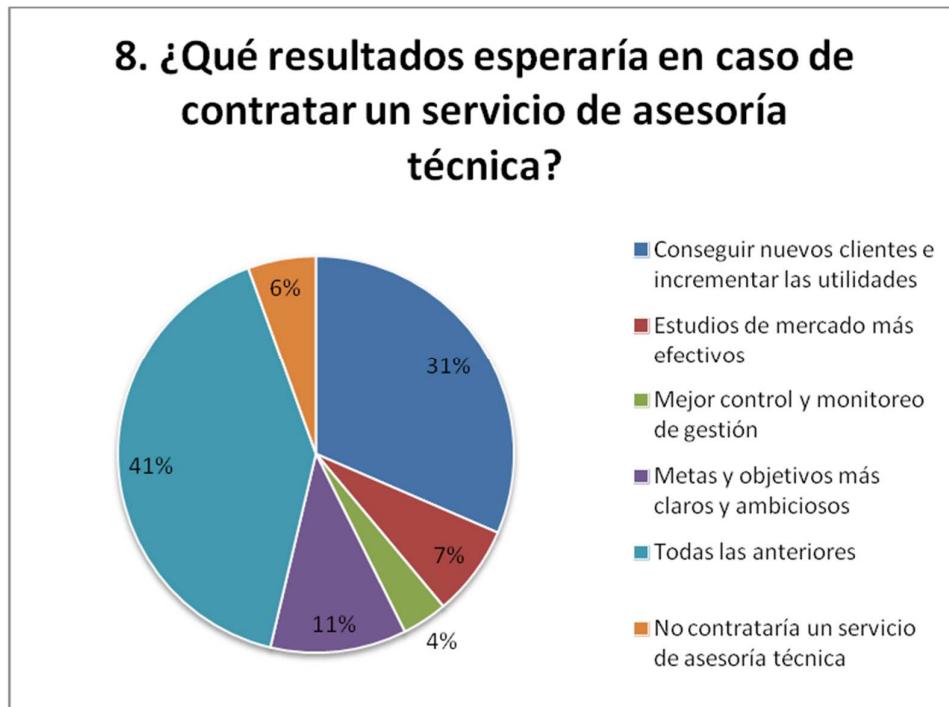
Análisis de resultados: El 84% de los encuestados respondieron que no realizan estudios de mercado y apenas el 16% si lo hace, lo cual demuestra la informalidad en la gestión y que los productos elaborados y ofertados son en función de lo que creen, y de su experiencia mas no de un análisis técnico de las necesidades del mercado en función de la demanda.

Pregunta 8.

¿Qué resultados esperaría en caso de contratar un servicio de asesoría técnica?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Esta pregunta fue realizada para ver si algún rato estarían dispuestos a contratar algún servicio para mejorar su gestión, qué esperarían del mismo.

Gráfico # 34 Resultados de la pregunta 8



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

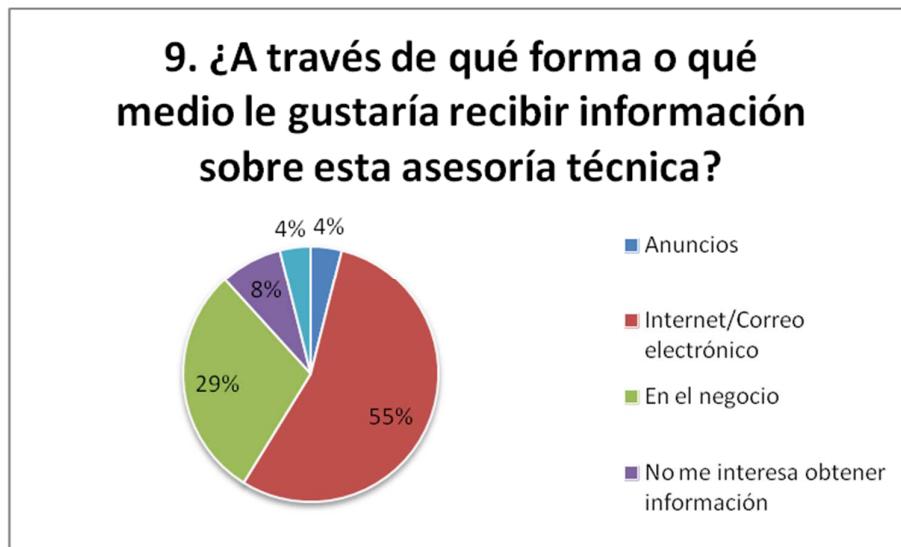
Análisis de resultados: Estos resultados indican que el 4% de los encuestados esperaría de un servicio de asesoría técnica que se realice un mejor control y monitoreo de gestión, el 7% esperaría que se realicen estudios de mercado más efectivos, el 11% esperaría que las metas y los objetivos sean más claros y ambiciosos, y el 41% esperaría todos los resultados anteriores combinados, esperando una mejora integral en su gestión, contrastado con un 6% que dijo que no contrataría un servicio de asesoría técnica.

Pregunta 9.

¿A través de qué forma o qué medio le gustaría recibir información sobre esta asesoría técnica?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para encontrar el canal de información más amigable que los clientes potenciales estarían dispuestos a averiguar sobre alguna manera de mejorar su gestión.

Gráfico # 35 Resultados de la pregunta 9



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

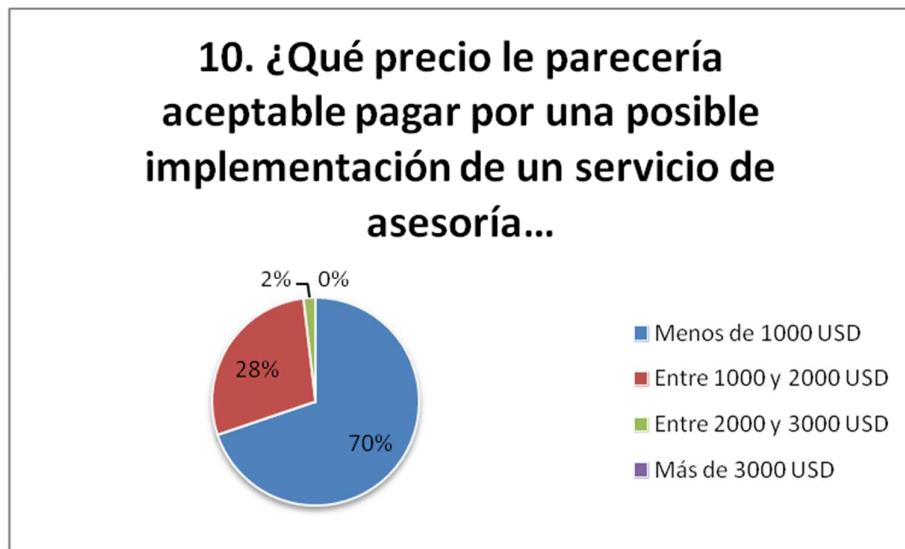
Análisis de resultados: El 55% de los encuestados respondió que le gustaría recibir información acerca de asesoría técnica vía internet, el 29% respondió que preferiría recibirla directamente en el negocio, el 4% dijo que le gustaría recibir información a través de anuncios y otras formas, mientras que el 8% dijo que no le interesaría recibirla.

Pregunta 10.

¿Qué precio le parecería aceptable pagar por una posible implementación de un servicio de asesoría técnica en su pyme turística?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar el rango de precios que les parecería aceptable para los dueños de las PYMES turísticas en caso de contratar algún tipo de servicio de asesoría.

Gráfico # 36 Resultados de la pregunta 10



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

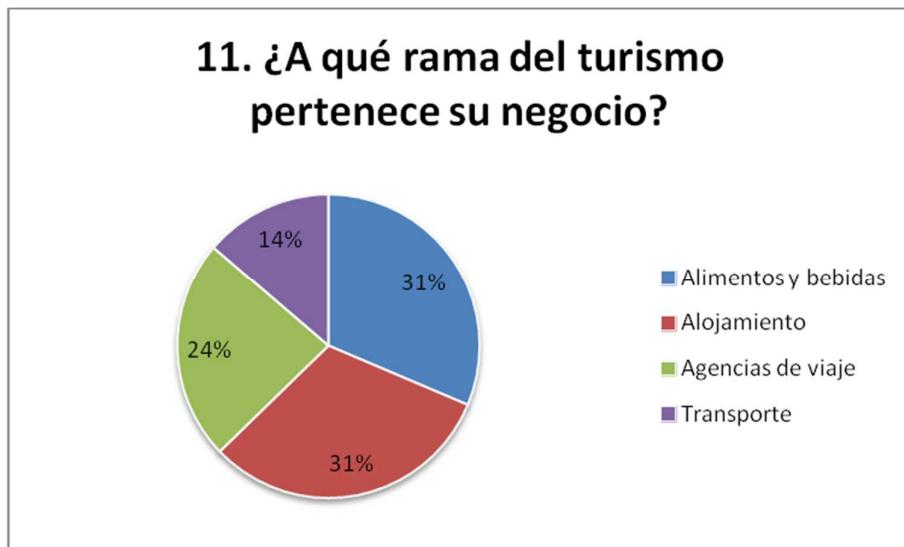
Análisis de resultados: Al 70% de los encuestados le parece aceptable pagar menos de USD 1000 por una posible implementación de un servicio de asesoría, al 28% entre USD 1000 y 2000 y solamente el 2% estaría dispuesto a pagar entre USD 2000 y 3000.

Pregunta 11.

¿A qué rama del turismo pertenece su negocio?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para saber a qué rama del sector turístico pertenecen los encuestados y poder priorizar a la hora de mejorar su gestión.

Gráfico # 37 Resultados de la pregunta 11



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

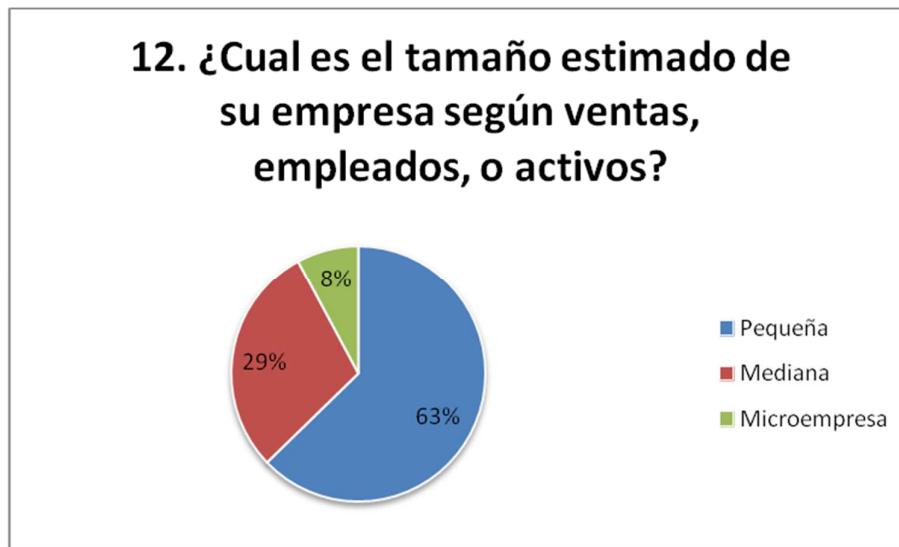
Análisis de resultados: El 31% de los encuestados pertenecen a la rama de alimentos y bebidas, otro 31% pertenece a la rama de alojamiento, el 24% a agencias de viaje, y el 14% restante son empresas dedicadas al transporte.

Pregunta 12.

¿Cuál es el tamaño estimado de su empresa según ventas, empleados, o activos?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar el tamaño aproximado en relación a ventas, activos y empleados que tienen o creen tener los dueños de las PYMES encuestadas.

Gráfico # 38 Resultados de la pregunta 12



Fuente: Encuesta de mercado

Elaboración: Autor

Análisis de resultados: El 63% de las empresas encuestadas son pequeñas, el 29% son medianas, y el 8% restante son microempresas

4.5.6 Conclusiones generales del análisis de mercado

Una vez realizado un análisis de la situación actual y real de las PYMES en la ciudad de Quito, se puede concluir en breves rasgos, que el 79% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no saben o no tienen definida la misión, visión, valores y principios, sumado a que el 81% de las PYMES turísticas no tienen metas planteadas, y se pudo conocer el 90% de las PYMES turísticas no tienen indicadores para esas metas planteadas.

Con el antecedente antes descrito, y entrando en materia de Marketing puro, el 75% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no implementan un plan de Marketing, y se pudo conocer que principalmente se debe a que existe confusión en la definición y errores en los conceptos del mismo, así como también el 45% de los encuestados respondieron que no tienen productos definidos, y el 26% respondió que depende de la temporada, claros indicadores de que el marketing no es un tema que se prioriza, se conoce y se aplica, y también se pudo conocer que el 84% de los encuestados respondieron que no realizan estudios de mercado.

El lado más positivo de la encuesta fue que el 65% de los encuestados considera que su negocio está en la capacidad de mejorar su gestión, al implementar algún tipo de gestión ya sea por procesos, o marketing, o financieramente hablando, pero con un norte claro al que si desearían apuntar. Con este resultado ya determinado, el 4% de los encuestados esperaría de un servicio de asesoría técnica que se realice un mejor control y monitoreo de gestión, el 7% esperaría que se realicen estudios de mercado más efectivos, el 11% esperaría que las metas y los objetivos sean más claros y ambiciosos, y el 41% esperaría todos los resultados anteriores combinados, esperando una mejora integral en su gestión. Para poder obtener información sobre asesorías o planes de mejora, el 55% de los encuestados respondió que le gustaría recibirla vía internet, pareciéndoles aceptable a un 70% de los encuestados un precio que sea por debajo de los de los USD 1000, entendiendo que uno de los limitantes es la falta de presupuesto, y la clara diferencia entre gasto e inversión, ya que leyendo entre líneas los resultados de las encuestas, se cree que el implementar alguna herramienta o alguna mejora en la gestión, es un gasto y no lo ven como algo que a futuro va a dar réditos en varios aspectos.

Para determinar las ramas del turismo que pertenecen los negocios encuestados, se concluye que el 31% de los encuestados pertenecen a la rama de alimentos y bebidas, otro 31% pertenece a la rama de alojamiento, el 24% a agencias de viaje, y el 14% restante son empresas dedicadas al transporte.

El 63% de las empresas encuestadas pertenece a pequeñas, el 29% a medianas, y el 8% restante a microempresas.

4 CAPÍTULO IV: PRODUCTO

4.1 Introducción al marketing estratégico

En este trabajo se exponen y analizan los conceptos, enfoques y prácticas en torno al Marketing estratégico y su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, PYMES. El mundo de hoy, globalizado y mediado en buena medida por las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's y el internet, representa un reto para la supervivencia de las empresas, con independencia de su tamaño. La clave es adaptarse o desaparecer.

Las PYMES se han convertido en una importante alternativa de actividad comercial. Su peso en las economías nacionales es muy grande, ya que generan dinamismo, empleo, ingresos al fisco e identidad. Por esta razón, una pyme no debe desdeñar el aporte que el Marketing estratégico puede representar para su desenvolvimiento comercial.

En el primer capítulo, se analiza el tema del Marketing estratégico, métodos y aplicaciones dentro del mundo empresarial considerando su aplicación en las pequeñas empresas.

El segundo capítulo está destinado al estudio concreto de los elementos que configuran la relación moderna y necesaria que debe existir entre PYMES y Marketing estratégico.

Continuando, en el tercer capítulo se aborda un tema que cada vez adquiere mayor importancia estratégica en cualquier empresa, y en las PYMES, inclusive. Se trata del Marketing digital que, de la mano del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC's, y el internet, está transformando para siempre la forma de concebir una empresa, de promocionarla, de comercializar sus bienes o servicios, así como la relación con sus clientes. En la actualidad, el uso de las TIC's y el internet en las PYMES son esenciales para una gestión integral de sus actividades, y por lo tanto, son ya, sin dudarlo, parte de sus estrategias de Marketing.

Para finalizar, en el cuarto punto se exponen las conclusiones generales en torno al trabajo investigativo efectuado.

4.2 Marketing estratégico

4.2.1 Aplicaciones del Marketing Estratégico

Las personas y las empresas desarrollan sus actividades en medio de una realidad cambiante en todos los ámbitos. Hábitos, gustos y tendencias pueden aparecer y desparecer de manera efímera. Las demandas de los clientes y sus exigencias, en un mundo mediado por la tecnología, se vuelven más sofisticadas. Las necesidades de hoy ya no son las mismas que las de antes; lo que se consideraba accesorio o suntuario en el pasado, en la actualidad se ha vuelto una necesidad (tal es el caso de los celulares e internet); y lo que hoy se considera como prioritario, mañana puede pasar a la total obsolescencia. De ahí que es importante que las empresas, pequeñas, medianas y grandes, estén monitoreando constantemente al mercado y actuando en función de dicha dinámica, pero no de manera coyuntural, sino a mediano y largo plazo, en la medida de lo posible

Por eso la planificación se vuelve indispensable en el Marketing, y es en ahí en donde surge con fuerza al concepto de Marketing estratégico, pues su aplicación les permitirá estar más preparada para asumir los retos de una realidad que no es estática. Según Llopis, experto en temas Marketing y PYMES, el Marketing estratégico es:

Una metodología de análisis para determinar las demandas de los clientes y las posibilidades de las empresas para conseguir mejorías competitivas sostenibles en el tiempo. Las acciones del Marketing estratégico se concentran en el monitoreo permanente del entorno, sus oportunidades y el nivel de competitividad de la empresa en el mercado. Esto implica la definición de estrategias centradas en el mercado, el consumidor y las capacidades de generar ventajas y diferencias que les permitan competir en el mercado. (Llopis, 2010).

En síntesis, el Marketing estratégico se propone determinar las necesidades actuales y futuras del cliente, ubicar nuevos mercados y segmentos, así como conocer sus demandas y enrumbar a la empresa a que aproveche tales oportunidades, todo esto enmarcado en el diseño de un plan de acciones estratégicas en función de los objetivos empresariales. En términos prácticos, una de las herramientas más usadas para tal propósito es la matriz FODA, diseñada para permitir al planificador la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, propias y de la competencia, que configuran el entorno empresarial, macro y micro.

Desde esta perspectiva, el Marketing estratégico es esencial para que las empresas pequeñas, medianas y grandes se mantengan vigentes y se posicione de cara al futuro. (Trout, 2008).

4.2.2 Diferenciación entre Marketing estratégico y Operativo

Hay que tener clara la distinción entre ambos tipos de Marketing para evitar fallos en la puesta en marcha de cada uno de ellos. El Marketing estratégico se orienta a la reflexión sobre los valores empresariales, mientras que el Marketing operativo implica la ejecución de las herramientas del famoso mix de Marketing con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. (Trout, 2008).

4.2.3 La Dirección Estratégica

Pese a que como se ha dicho el contexto de desempeño de las empresas y las PYMES es cambiante, es indispensable tomar decisiones orientadoras. Según Arranz (2000) a este proceso se lo denomina “dirección estratégica”, que el autor lo entiende como “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo”.

Toda empresa que se proyecte como exitosa y deseé ser rentable debe someterse a una dirección estratégica de índole formal, lo que implica la selección y definición de sus valores, que deben diferenciarla de su competencia.

Según Arranz (2000) la dirección estratégica conlleva tres fases:

4.2.3.1 Definición de Objetivos Estratégicos

Esto a su vez está relacionado con:

- La definición de la filosofía y misión empresariales.
- Determinar objetivos de corto y largo referentes a la misión de la empresa.

4.2.3.2 Planificación Estratégica

Con acciones conjuntas tales como:

- Planteamiento y elección de las mejores estrategias en función de los objetivos y misión empresariales.

- Desarrollo de toda una estructura organizativa en pro de la estrategia. En una PYME, el tema estructural suele ser mucho más sencillo y menos vertical, por lo que el organigrama no representa mayores complejidades.

4.2.3.3 Implementación estratégica:

Que va a la par de acciones tales como:

- Aseguramiento de las acciones necesarias para la ejecución y cumplimiento de la estrategia.
- Monitoreo de la eficacia de la estrategia.

En síntesis, la dirección estratégica se encarga de la planificación, la toma continua de decisiones sobre qué, cómo, cuándo se aplican las estrategias, así como los responsables de cada una de las etapas.

La parte directiva, desde una visión estratégica, está cargo de determinar cuestiones como:

- La visión de la empresa, es decir la visualización del futuro situial de la empresa, determinada por la experiencia y los datos que se recaben.
- La misión, o sea la razón de ser de la empresa, encargada de fijar las acciones presentes, anticipándose al futuro, lo cual brinda integralidad y coherencia a cada uno de los pasos que la empresa va dando.
- La filosofía, que es el conjunto de sus valores y creencias de una, manifiestas en una serie de principios, preceptos compromisos y responsabilidades con los públicos internos y externos.
- Valores. Son un conjunto de principios que rigen la conducta empresarial, una especie de código de comportamiento que las empresas deberán seguir estrictamente, y que deberán estar presentes en cada uno de los procesos de producción y comercialización, todo esto en función de apuntar a la consecución de la visión.

4.2.4 La Cadena de Valor en el Marketing Estratégico

Según Lehu, (2005) la cadena de valor constituye el reflejo de un conjunto de actividades estratégicas que se conocen como “procesos de negocio”. Según el autor citado, en esto radica el potencial de diferenciación con respecto a los competidores. Tales procesos tienen

como asidero procesos de soporte y hojas de ruta que guían las acciones con el fin de crear valores verdaderamente distintivos con los de otras empresas.

4.2.5 Estrategias recomendadas para que las Pymes turísticas adopten en su plan operativo

Según Kapferer (2005) el escoger un modelo de estrategia está relacionado directamente con los objetivos que la empresa o pyme busca alcanzar, de ahí es que se vuelve indispensable tener un adecuado conocimiento de las posibilidades de selección de una, o en su defecto de una combinación, siempre pensando en cuál de ellas es más adecuada para la empresa. No hay recetas para la elección de un modelo de estrategias.

Gráfico # 39 Tipos de estrategias en Marketing



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica SA.

Elaboración: Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica SA.

4.2.5.1 Estrategia recomendada #1; La Estrategia de Diferenciación

Es aquella que une rasgos diferenciadores en lo que respecta a calidad, servicio, atención al cliente, etc., de los bienes o servicios, y por supuesto de la empresa o pyme como organización comercial. Estos elementos permitirán la fijación de buenos precios a los bienes o servicios ofertados, precios que normalmente los clientes están dispuestos a pagar debido al valor agregado de aquellos, tomando en cuenta la implementación de un plan de Marketing que va a ser descrito más adelante.

4.2.5.2 Estrategia recomendada #2; La Estrategia de Liderazgo en Costos

Se concentra en la reducción al mínimo posible de los costos de producción con el fin de colocar la mayor cantidad de bienes o servicios en el mercado con precios competitivos porque son menores que los de la competencia. Para que sea viable, esta estrategia debe estar respaldada por grandes volúmenes de ventas, y estructurado bajo un modelo o plan de Marketing que será descrito más adelante.

4.2.5.3 Estrategia recomendada #3; La Estrategia de Concentración o Enfoque

En este caso los clientes son el centro de atención. Así, se hace una selección de un segmento de mercado que sea provechoso y se centra en él toda la atención, con lo que, al reducir la gama del target, se puede atender mejor y de manera más personalizada y concreta al segmento priorizado, acompañado de un plan de Marketing descrito a continuación.

4.2.5.4 La Estrategia de Crecimiento

Esta estrategia es recomendable una vez ya implementada a la gestión de la empresa existente, puntualmente cuando ya tienen un volumen de ventas un poco más alto, mayor participación de mercado, mayor número de clientes, y así, generar un aumento del volumen de ventas del bien o servicio, bien sea por la vía de la agregación de aplicaciones nuevas u ofertando en nuevos mercados.

4.2.6 El Plan Estratégico de Marketing

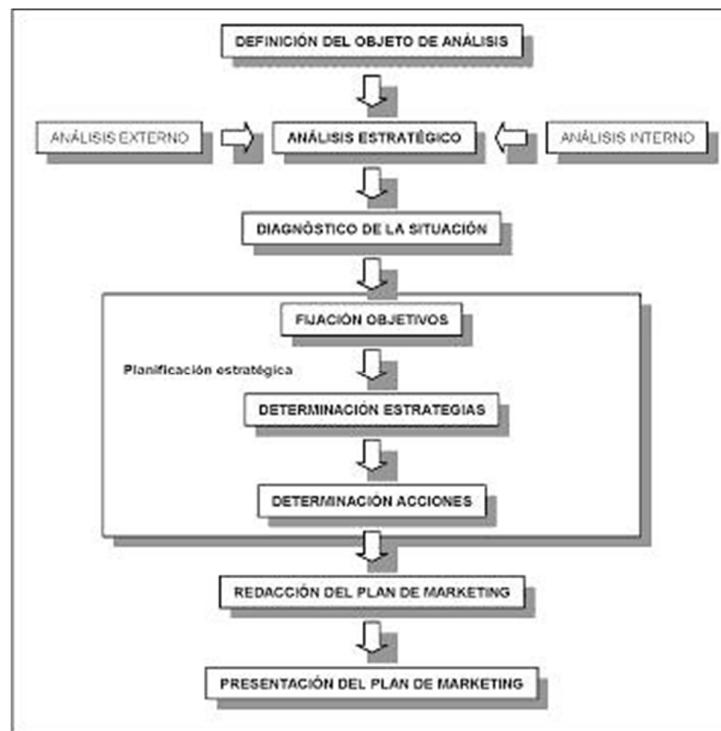
Un plan estratégico de Marketing se define como:

“Una metodología que, de forma estructurada y sistemática define los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado y relaciona de manera coherente las estrategias y acciones que se van a acometer en un plazo previsto. Es el guion de la película, pues permite saber qué es lo que se tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de Marketing) en cada momento”. (Solé, 2009).

En base en esta definición, queda claro que un plan de Marketing se relaciona con los conceptos de orientación, dirección, rumbo, camino, método, orientación con respecto a las actividades de promoción y posicionamiento.

A continuación se presenta un gráfico de lo que puede considerarse como una guía para orientar desarrollo de un plan de Marketing:

Gráfico # 40 Estructura de un plan estratégico de Marketing



Fuente: Marketing total. Macchi.

Elaboración: Marketing total. Macchi.

Como un plan de Marketing se convierte en una guía sistemática y operativa para la empresa de un proyecto comercial y de posicionamiento de una empresa o pyme, deben desarrollarse los siguientes elementos (Solé, 2009):

4.2.6.1 Resumen Ejecutivo o Introducción

Se redacta sintéticamente lo que se abordará en el Plan de Marketing. Normalmente debe desarrollarse en una página. Esta sección se la prepara luego de haber concebido todo el plan.

4.2.6.2 Definición del Producto o Servicio

Aquí se describe el tipo de producto o servicio de manera simple y entendible. Esta definición debe dar cuenta de manera clara la misión de la empresa o el emprendimiento y su razón de ser. Se incluye aquí los puntos que marcan la diferencia con los competidores. Se comunica además el valor que el cliente recibirá con el producto o servicio.

4.2.6.3 Análisis del mercado

En esta parte se aplica lo encontrado con la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Como ya se mencionó antes, esta matriz tiene el objetivo de determinar con claridad los riesgos y oportunidades que plantea el mercado, así como los puntos fuertes y débiles del emprendimiento propuesto. Este análisis situacional puede tener como base una investigación de mercado, es decir del público objetivo al que se desea llegar.

4.2.6.4 Segmentación

En la segmentación se establece con exactitud el público objetivo o target al que está orientado el bien o servicio. Solé (2009) enfatiza que mientras más específico sea el mercado más fácil será focalizar los esfuerzos para alcanzar una adecuada diferenciación y lograr un mejor posicionamiento. Dicho estudio se centra en aspectos psicológicos, sociológicos, demográficos y geográficos del público meta.

4.2.6.5 Posicionamiento

Una vez establecido y estudiado el target, se debe detallar las razones que marcarán una diferenciación del bien o servicio con los ya existentes, así como las razones por las que el consumidor dará preferencia al emprendimiento propuesto. Todo esto depende en buena medida –asevera Solé (2009) en la elección y ejecución de una adecuada estrategia de posicionamiento.

4.2.6.6 Objetivos

Aquí se especifica lo que se busca alcanzar en lo que respecta a ventas o y clientes. Los objetivos deben ser de corto y de largo plazo. Estos objetivos deben ser específicos y cuantificables en términos de ingresos, beneficios y consumidores.

4.2.6.7 Herramientas de Marketing (Marketing Mix)

Esta sección tiene el propósito de describir lo que se va a hacer para una adecuada concreción de las estrategias de posicionamiento. En éstas se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos clásicos de la mercadotecnia según Solé, (2009):

- **Producto:** Aquí se describe el tipo de presentación que tendrá el producto o, en su defecto, las características del servicio ofertado.
- **Precio:** Se describe la política de precios del bien o servicio.
- **Plaza:** Se define la manera en que se pondrá a disposición de los clientes el bien o servicio. Se describen sistemas de ventas, canales directos o indirectos, incentivos para el equipo de ventas.
- **Promoción:** se detallan aspectos relacionados con la Publicidad y Relaciones Públicas: apoyo publicitario o de correo, uso de medios tradicionales o medios digitales. Es importante, hoy en día, que se conciba la posibilidad de un sitio en internet, así como el uso intensivo y estratégico de las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube y los blogs). Este último tema, esencial para una empresa o pyme moderna, se trata con mayor detalle en el capítulo 3 de este trabajo.

4.2.6.8 Cronograma

En esta parte se establece con precisión y claridad los pasos y tiempos requeridos para cada acción estratégica. Deberá presentarse en un gráfico o diagrama de Gantt que permita visualizar las actividades anuales, semestrales, trimestrales o mensuales, dependiendo el caso. Se detallan responsables, actividades y fechas realistas.

4.2.6.9 Presupuesto y Medición

Tras la evaluación de las decisiones de mercadotecnia, se deberá establecer las inversiones en las campañas de Marketing y en los sistemas de evaluación de la efectividad de

la campaña emprendida. Solé (2009) –ya citado– explica que los gastos en mercadotecnia pueden crecer exponencialmente, por lo que es recomendable determinar montos mensuales o, a lo sumo, trimestral.

4.2.6.10 Ejecución y Control

Lo más importante de todo plan es que se lo ejecute, es decir, que sirva para lo que fue diseñado: orientar en la realidad los procesos mercadotécnicos. La creación y ejecución del plan de Marketing permite que todos los involucrados se mantengan concentrados en el emprendimiento propuesto.

La redacción del plan debe rehuir de la complejidad de planteamientos y de los términos abigarrados. Es importante, además, que éste motive continuamente a la acción en cada ítem planificado. (Solé, 2009).

4.3 Marketing y PYMES

4.3.1 Las PYMES y la Globalización

El tema del empleo de acciones de Marketing no es un tema referido estrictamente a las grandes empresas o corporaciones transnacionales. Debido al contexto competitivo de un mundo en el que se han roto las barreras espaciales gracias a la Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's, y el internet, las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, según Llopis (2010) las PYMES tienen una ventaja con respecto a empresas de mayor envergadura gracias a la mayor capacidad y ritmo de acomodo a las distintas situaciones emergentes y sobre todo a las necesidades de los clientes.

Debido a que, en esencia, la misión del Marketing tiene que ver con la creación de valor sostenible que la empresa realiza para su clientela, valor gracias al cual los compradores se empoderan de una parte de ese valor a través del precio que paga por su adquisición, las PYMES no quedan exentas de dicha realidad por más pequeñas que puedan ser. Una pyme también está en la obligación de generar valor con su producto, por supuesto un valor seguramente más apreciado por los usuarios porque muchas PYMES emplean aún procesos de fabricación artesanales y con un añadido de materiales locales.

4.3.2 Marketing orientado a las PYMES

Dos de las diferencias más notorias entre una pyme y una gran corporación son la estructura organizacional y el presupuesto disponible de cada una. De ahí que en una pyme suele considerarse al Marketing como un “lujo”, un aspecto secundario, pues se asume que demanda de un área exclusiva y de un elevado número de talento humano. Vale decir, que, en efecto, una buena gestión de Marketing demanda un tratamiento profesional, pero eso no es pretexto para obviar un elemento muy importante, si se toma en cuenta que entre PYMES que ofrecen un mismo bien o servicio, se posicionará mejor en el mercado aquella que proyecte mejor la imagen de aquellos, comunique efectivamente la ventaja que tienen con respecto a lo de la competencia y genere lazos de fidelidad con el cliente.

Tanto en las grandes empresas como en las pequeñas la generación de valor y la orientación al cliente son la clave. Sí es evidente que una gran empresa, debido a su estructura y presupuesto, puede contar con un departamento completo y profesional de mercadólogos, pero, se insiste, eso no es pretexto para no contar con un enfoque planificado de su gestión comercial.

En algunas ocasiones, la intuición y el “buen olfato” del emprendedor de una PYME suelen bastar al inicio para salir adelante con la colocación estratégica de un producto o servicio en el mercado. Pero, según Llopis (2010) esta actitud se vuelve insuficiente cuando se dan las siguientes situaciones:

- La PYME empieza a crecer y empieza a volverse muy grande para un manejo totalmente controlado por su líder o emprendedor.
- Ocurre un cambio o “relevo generacional”.
- Emerge sosteniblemente una situación de crisis económica local o planetaria.
- Cuando en el sector en el que se desarrolla la PYME, el precio es el único aspecto central de los procesos de colocación del bien o servicio en el mercado.

En el evento de una de estas situaciones es cuando un enfoque basado en estrategias profesionales de Marketing permiten generar una orientación hacia el valor para el cliente, puesto que, como lo sentencia el autor citado, “sólo sobrevivirán exitosamente aquellas

empresas –con independencia de su tamaño– que se orienten al cliente y concentre todos sus esfuerzos y acciones con el propósito de generar valor en la oferta que hace al cliente.”Llopis (2010).

Una cultura de orientación al cliente implica para una PYME tomar en cuenta aspectos tales como:

- El análisis de lo que ocurre en el mercado de su influencia y en las actitudes de compra de los potenciales y actuales clientes.
- El desarrollo de estrategias de producto, canal y comunicación con el fin de aumentar el éxito comercial, sobre todo cuando la competencia es fuerte y existe un mercado de clientes con menor capacidad adquisitiva.
- Incursión de la PYME en la Web 2.0 y el mundo de las comunicaciones digitales, esto debido al sinnúmero de oportunidades de estos nuevos formatos de relación comercial con el público. Esto último es calve, y será tratado con mayor detalle en el capítulo tres, puesto que con el internet y las TIC's se rompen las barreras entre empresas grandes y PYMES relacionadas con el presupuesto. Con internet, asevera Llopis (2010), el presupuesto ya no es una excusa para generar una cultura empresarial orientada al cliente. Yendo más allá, internet incluso ha supuesto nuevas oportunidades para el desarrollo de modelos de negocio que se ajustan al accionar de una pyme.
- Consideración de la importancia de lo que se conoce como “valor de marca”, y esto debido a que la marca se ha convertido en el principal activo de una empresa, gracias al valor de cambio y la generación de futuros flujos de caja.

Por todo lo señalado es que el Marketing ya no debe ser considerado un lujo en una PYME. A decir de Llopis (2010):

La PYME debe constituir, con recursos internos o externos, su función de Marketing con el fin de orientarse al mercado, generar valor para el cliente y para la creación de marcas reconocidas y perennes. [...] Es mucho más simple de lo que aparenta, y definitivamente no es una cuestión de presupuesto. Es de voluntad, foco y método. (pp. 5).

El autor citado insiste en el hecho que aunque parezca que la inversión en Marketing para una pyme podría suponer para el emprendedor un rubro excesivo, ahora es posible, gracias a las redes sociales e internet, como se verá más adelante, diseñar, con la debida asesoría, campañas promocionales y de posicionamiento con bajos presupuestos. La cuestión es decidirse a hacerlo.

4.3.3 El proyecto PYME y el Marketing estratégico

Ortiz (2012) experto en Marketing aplicado a PYMES, en un artículo publicado para Fundación Telefónica, establece una serie de recomendaciones al momento de decidir un vínculo más formal y estratégico entre PYMES y Marketing. De manera sencilla, estructura sus recomendaciones a manera de pregunta respuesta. A continuación se parafrasea lo más importante de su propuesta:

1. ¿Hay métodos mercadotécnicos que puedan considerarse más rentables para una PYME?

Según el autor citado, para las PYMES, sobre todo las que ofertan servicios, una de las mejores formas de generación de negocios es “de boca en boca”. Las recomendaciones de clientes satisfechos a sus amigos y familiares es muy importante recomendar a sus amigos y conocidos. Y aquí las redes sociales desempeñan un papel central. Se recomienda, por ejemplo, ofrecer premios por cada nuevo cliente que recomiendan.

Para esto, es necesario pensar siempre de manera segmentada en lugar de grandes áreas poblacionales. El objetivo estratégico busca generar competitividad en mercados en las que el criterio que prima para la elección de un bien o servicio es el precio.

2. ¿Es necesario el empleo de métodos distintos según el tipo de clientes?

La respuesta del autor es afirmativa, de ahí la importancia de la segmentación del mercado, pues cada grupo es propenso a responder de manera diferente a diferentes estímulos. Por ejemplo, si los clientes tienen capacidad de compra, se les puede ofrecer un descuento por pagar anticipadamente; por el contrario, si el target no posee una buena capacidad adquisitiva se les puede ofrecer créditos especiales. Con estas estrategia se abona a lo que se busca con un cliente: que siempre diga “sí”.

3. ¿Los correos abonan a la venta y promoción de un bien o servicio que oferta una PYME?

Siempre y cuando el bien o servicio sea simple, barato y muy popular entre los clientes potenciales. Si la oferta es más sofisticada, es necesario un contacto directo, “cara a cara” con el cliente, para así lograr una adecuada satisfacción de las necesidades reales del cliente.

4. ¿Es posible la generación de nuevos negocios aunque considere el emprendedor considere que su “fuerte” no son las ventas?

Muchos emprendedores reconocen que el acto de vender, convencer y persuadir al cliente de manera directa no es una de sus fortalezas. En este caso, existe la posibilidad de utilizar medios digitales, correos electrónicos dirigidos y anuncios estratégicamente situados en la web. Además, se considera importante hacer un esfuerzo presupuestario para hacerse de los servicios de un vendedor profesional, pues no hay nada que sustituya el contacto humano. Esto implica tomar muy en cuenta los medios digitales, pero sin dejar de lado los métodos tradicionales como el de la venta directa.

5. ¿Qué puedo hacer para que los clientes conseguidos se mantengan fieles al bien o servicio que una PYME le logró vender?

El tipo de atención al cliente que se brinde es clave aquí. Se recomienda adicionalmente lo siguiente:

- Una oferta de garantías sin mayores restricciones.
- Generación de retroalimentación con el cliente, producto de un trato personalizado y con implicaciones de estima.
- Oferta de descuentos especiales.

6. ¿Qué métodos se pueden emplear si se poseen bajos presupuestos?

Ortiz (2012) señala que se debe analizar las principales cuentas y centrarse en investigar qué nuevas necesidades podrían tener y que no están siendo cubiertas. Esto es más recomendable –asevera el autor– que buscar nuevos clientes.

Estos seis puntos, a manera de interrogantes, son los que Ortiz recomienda considerar por parte de una PYME orientada al servicio total.

4.4 Factores clave de la planificación Marketing estratégico en las PYMES

Según lo expuesto en el primer capítulo de este trabajo, la estrategia es un agregado sistemático e integral de decisiones que buscan posicionar a una empresa grande, mediana o pequeña con el fin de obtener resultados de largo plazo (entre 3 y 5 años según los cánones comerciales contemporáneos).

Continuando con un breve resumen de los tópicos del primer capítulo, en una PYMES los criterios para la planificación tienen el mismo rigor y sistematicidad que en una gran empresa. En el plan estratégico de una pyme existen tres partes bien definidas: diagnóstico, visión y plan de acción.

4.4.1 Diagnóstico (Dónde se está)

Se basa en una investigación de datos de la realidad objetiva del emprendimiento: datos del entorno competitivo, de la oferta comercial, conductas de consumo, etc. Además, se incluye análisis internos y externos con base en una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Estos análisis y diagnósticos de la situación de la PYME son vitales porque de su establecimiento depende de un adecuado desenvolvimiento de la misma.

4.4.2 Visión (Dónde se quiere ir)

Aquí el pequeño o mediano emprendedor se dedica a definir la identidad, los valores, los derroteros por los que quiere transitar y la manera en que la PYME debería posicionarse en el mercado. Estos criterios se concretan en cuatro aspectos, ya revisados en el capítulo 1 de este trabajo, que son: misión, visión, filosofía y valores.

4.4.3 Plan de acción (Qué se debe hacer)

En esta etapa se pasa de la teoría a la práctica. Aquí se definen con precisión las acciones encaminadas al logro de los objetivos propuestos. Se toma en cuenta las políticas comerciales, financieras, de talento humano y el plan estratégico de Marketing. Aquí se incluyen indicadores de gestión con el fin de poder cuantificar la efectividad de las acciones.

Dado que un plan no es una camisa de fuerza, Ortiz (2012) señala que es importante hacer una revisión periódica del avance de los planes de acción, y, de ser necesario, efectuar los cambios y los reajustes necesarios, pues la realidad es dinámica.

4.5 Estrategias de marketing digital y PYMES

4.5.1 El Marketing en la era digital

En la actualidad, el uso de las TIC's y el internet en las PYMES son esenciales para una gestión integral de sus actividades, y por lo tanto son ya, sin dudarlo, parte de sus estrategias de Marketing (de Marketing digital, más concretamente), puesto que una de las ventajas es que pueden implementarse muchas soluciones y campañas promocionales con bajos presupuestos, lo que abona a que la PYME pueda concentrar sus esfuerzos en mantener un adecuado posicionamiento y, por supuesto, generar un aceptable margen de utilidades. (Maldonado y otros, 2010).

Hablar de Marketing digital implica referenciar la revolución comunicacional y tecnológica generada en las esferas social, cultural, educativa y económica por la irrupción de la Word Wide Web. El internet, en medio de una era marcada por la globalización, ha trasformado radicalmente las formas como las personas se relacionan, aprecian su entorno, aprenden y hacen negocios. Las visiones tradicionales van quedando obsoletas y quien no se adapta a estos cambios acelerados y exponenciales, enfrenta una disyuntiva: cambiar innovando o fenece. Por esta razón, antes de concentrar las reflexiones en torno al concepto de Marketing digital, se va a exponer de manera sintética una serie de reflexiones en torno a esta nueva era digital y al tránsito de un Marketing tradicional a lo que se ha dado en llamar Marketing digital.

4.5.2 Marketing digital: Concepto

En concordancia con los cambios de paradigma en cuanto a la forma de consumir, relacionarse y hacer negocios que plantea la era de las tecnologías de la información y la comunicación, el Marketing digital representa precisamente una manifestación de la evolución y adaptación del Marketing tradicional a dicha, en función de los escenarios contemporáneos de competencia y los retos que representa para las empresas y PYMES de hoy los Nativos y un amplio sector de inmigrantes digitales.

En este contexto se ha desarrollado lo que se conoce como Marketing digital. Randall (2010) lo define en los siguientes términos:

“Es un tipo de Mercadotecnia que tiene como base el empleo de recursos tecnológicos y dispositivos digitales con el fin de desarrollar comunicaciones inmediatas, personales y con incidencia directa en el receptor. Primordialmente, la Mercadotecnia digital fomenta la

presencia institucional y empresarial en plataformas digitales como internet, celulares, en señal televisiva digital e, incluso, en los videojuegos”.

Por su parte Irigoyen (2008) resume el concepto de Marketing digital de la siguiente manera: “es la técnica que permite identificar la manera más óptima de provocar valor, el mismo que pueda ser percibido por el mercado a través de instrumentos digitales”.

En resumen, esta forma de Mercadotecnia basa su enfoque y estrategias en el empleo de las plataformas y los recursos digitales que existen en internet y otras formas de comunicación digital. Además, aprovecha su potencial de alcance e influencia debido a que las personas aspiran cada vez más a estar mejor informadas y al tanto de los movimientos en el ofrecimiento de bienes y servicios y, por supuesto, consumir dichos bienes y servicios. Esta situación ha incidido decisivamente en el comportamiento de grandes, medianas e incluso pequeñas empresas, dado que los negocios, con independencia de su tamaño y cobertura, buscan actualizarse y renovarse constantemente y, en definitiva, informar, a través de los medios más óptimos y atractivos, sobre la disponibilidad de tal o cual producto o servicio en el mercado a sus potenciales compradores.

4.5.3 Características del Marketing digital

Las características más importantes de esta moderna forma de Marketing abonan mucho al emprendimiento de PYMES con base en estrategias aplicadas en la web 2.0. Entre las más importantes, se tienen (García, 2010):

- **Es personalizado**, lo que quiere decir que permite diseñar campañas que se ajustan al detalle a las necesidades del grupo objetivo. Gracias a la retroalimentación que se genera, los mercadotécnicos pueden recabar información importante con base en un sistema de datos crecidamente segmentada, con lo que se puede acometer una campaña precisa y dirigida a un grupo objetivo específico, incrementando ostensiblemente los resultados de posicionamiento, promoción y ventas esperados.
- **Es masivo**, ya que con relativamente pocos recursos se puede tener márgenes de cobertura muchos más amplios que los sistemas tradicionales, mediante el uso

de instrumentos como los denominados “links patrocinados” o el que se conoce como el “Marketing en buscadores”. Vale señalar que los resultados que se espera obtener a través de estos mecanismos pueden mejorarse radicalmente si son concomitantes con estrategias de Marketing de guerrilla o viral, es decir, aquellas técnicas de Marketing que buscan explotar el la utilidad de las redes sociales y otros sistemas electrónicos para generar exponencialmente el crecimiento de lo que se conoce como "reconocimiento de marca", básicamente a través de la autorreplicación viral un proceso semejante a la expansión de un virus computacional.

- **Es bidireccional**, puesto que si se lo concibe y aplica idóneamente, puede propiciar y mejorar las relaciones entre clientes y negocio. Se mantiene un relación directa entre con los verdaderos y reales consumidores del bien o servicio ofertado. Esta característica, además, permite que sea diáfano el denominado ROI o tasa neta de retorno de inversión.
- **Ofrece sensaciones, experiencias y emociones** de la mano con su oferta de productos. La mayor proximidad e individualización, unida a la posibilidad de promociones, descuentos, dádivas o juegos, aumenta los buenos resultados. La estrategia tiene como base la transmisión de información boca a boca por los medios electrónicos. Se aprovecha además del efecto de red social que propicia el internet y la tecnología celular para llegar con rapidez a una ingente cantidad de individuos.

4.5.4 Marketing Digital versus Marketing Tradicional

Como reflexión inicial sobre el tema propuesto, hay que decir que la teoría y praxis del mercadeo digital implican la extrapolación de las características del Marketing—entendido en términos tradicionales— a la esfera digital; es decir, en lo que respecta al Marketing digital su uso no debe implicar la concentración de su atención en lo estrictamente referido a la promoción y la publicidad.

4.5.5 El impacto de las TIC’s en la economía de las PYMES

Un estudio efectuado en 30 países muestra que cuanto mayor es el uso de las TIC’s en la economía, mayor es su aporte al desarrollo económico de una nación. Cuando en un país las

TIC's representan menos del 10% de la economía, el aumento del 10% en su uso aporta un 1,6% al PIB. Si el uso de TIC's en un país supera el 10%, cada aumento de 10% aporta con el 3.6% al PIB nacional. Así, mayores inversiones en TIC's redundan en beneficios globales en la economía. Esto tiene relación con el aporte de la TIC's a la productividad laboral. (Katz, R., 2009, citado por Ca'Zorzi, A., 2011, p. 10).

En el caso de internet, el relativo bajo costo que la red representa ha motivado el emprendimiento de nuevos modelos de negocios, bienes y servicios ofertados. Internet brinda la posibilidad de vender cualquier bien o servicio a clientes de distintas partes del mundo con solo un clic; además, permite efectuar un seguimiento de los clientes de manera instantánea, gracias a lo cual se ha vuelto una ostensible realidad el sueño de especialistas en Marketing de conocer hasta los más mínimos detalles de su mercado objetivo, así como llegar con anuncios focalizados y perfectamente segmentados con base en un tráfico instantáneo de información. Resumiendo lo dicho, la web es una aplicación con la cual se puede juntar compradores y vendedores sin relación previa de manera fluida y con una mínima inversión.

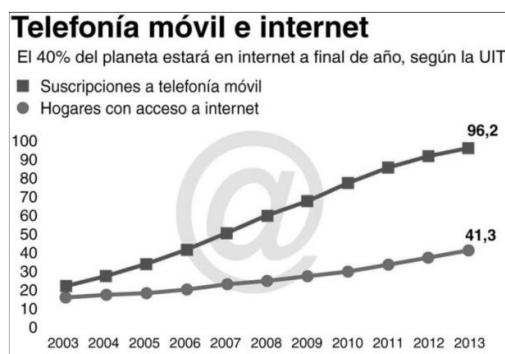
El uso de internet se ha ampliado a escala planetaria. Hoy en día es prácticamente un servicio básico dentro de un amplio porcentaje de países. Para esto, el tipo de conexión ha debido evolucionar también. Así, la conexión con los hogares se hacía a través de conexiones telefónicas; ahora, el método ha devenido en banda ancha fija, fibra óptica, conexión inalámbrica Wi-Fi, e, incluso, satelitalmente. Ahora todo celular que contenga la tecnología adecuada con tecnología 3G y 4G en prácticamente cualquier lugar.

También existen lugares de acceso público para el uso del internet, por ejemplo, Bibliotecas, café net, donde los ordenadores con conexión a Internet están disponibles, salas de espera de aeropuertos, restaurantes, hoteles, centros comerciales. En otros países se encuentran los llamados kioscos de Internet, así como terminales de accesibilidad abierta y teléfonos públicos Web. Por otra parte, Wi-Fi permite conexiones libre de cables a redes computacionales y al internet como tal.

Según estudios efectuados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones, en esta última década, se tiene que entre los años 2000 y 2009, los usuarios de internet a escala planetaria aumentaron de 394 millones a 1.858 millones. Para finales de la primera década del nuevo siglo, un 22 por ciento de pobladores del orbe efectuaron alrededor de mil millones de búsquedas en

Google diariamente, alrededor de 300 millones de internet acceden a blogs, y se registraban unas dos mil millones de visitas a la red de videos YouTube. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, s.f.).

Gráfico # 41 Acceso a internet y telefonía móvil



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, sitio web, (2014)

Elaboración: Unión Internacional de Telecomunicaciones, sitio web, (2014)

Sin dejar de lado el hecho de que en países considerados en vías de desarrollo como el Ecuador el acceso a internet y a las tecnologías para la comunicación y gestión de su vida, negocios y trabajo aún no es total, debido a que mucha gente no tiene los recursos económicos para pagar costearlos, la tendencia al empleo de la red y las tecnologías es creciente en el país.

Sobre esta tendencia creciente en Ecuador, el estudio más reciente efectuado por el INEC en el 2012 sobre uso de las TIC's arrojó los siguientes resultados:

- En el país, con una muestra de 21.768 hogares, a personas de 5 años y más, a nivel nacional, regional, provincial, de nivel urbano y rural, se tuvo que 6.8 millones de personas tienen al menos un celular activo en el país, y 800 mil personas tienen un Smartphone o teléfono inteligente.
- Además, 600 mil personas usan sus teléfonos para acceder a redes sociales.
- Guayas 20% tiene el mayor porcentaje de usuarios con Smartphone, seguida de Pichincha con un 12,6%.
- Un 13,9% de hogares cuentan con un computador portátil, un 4.3% más que en el 2011.
- 35.1% de la población ecuatoriana utiliza Internet.

- 20.1% de hogares tiene internet inalámbrico aunque el 53.5% accede todavía a Internet por modem o conexión telefónica.
- 36% de las personas utiliza Internet como fuente de información.
- 28,2% de personas usan Internet como canal de comunicación.
- La población que más Internet usa se encuentra en el quintil 5 (más ingresos) con el 57,1%. Sin embargo, del quintil 2 al 4 tuvieron crecimientos de 14 puntos entre el 2009 y el 2012.

Continuando con el análisis, ahora se hablará sobre el Marketing 3.0. Este toma como eje central a la persona, lo que representa un cambio de paradigma –desde el Marketing 1.0 que se centraba en el bien o servicio, y el Marketing 2.0 que se lo hacía en el individuo en tanto consumidor. El Marketing del futuro para Kotler (citado por Katz, 2009), plantea un entorno en el que las empresas ya no son púgiles en búsqueda de supremacía, sino son entidades cuyo accionar conforma una red leal de pares, donde las personas dejan de ser meros consumidores para pasar a ser individuos que aspiran vivir en un mundo mejor y más justo. Y esto es ventajoso para una pyme, puesto que al ser emprendimientos que se los hace en la mayoría de casos con mucho esfuerzo y con la ayuda de personas afines o familiares, se pueden transmitir valores como la perseverancia, la tenacidad, el trabajo duro y la solidaridad.

El comercio electrónico está también cambiando la forma en que las empresas, clientes y proveedores interactúan y desempeñan sus roles. El internet y el modelo del e-commerce han permitido el surgimiento de nuevos y originales emprendimientos. Uno de los casos paradigmáticos del uso de internet como herramienta de comercio es Amazon.Com. El empresario visionario Jeffrey Besos, fundador de dicha compañía, aprovechó internet como herramienta de negocios, explotando al máximo el concepto de negocio virtual en reemplazo del negocio en un espacio físico y con los productos expuestos directamente al consumidor, como es el caso de los libros, ubicados materialmente en grandes estanterías.

Con su modelo de negocios, Amazon convirtió a cada ordenador en prácticamente una sucursal de su negocio, ofreciendo al cliente la posibilidad de escoger lo que quiera, a cualquier hora y desde cualquier lugar del mundo. El modelo de Amazon permitió personalizar el trato atención con su clientela. Además, se convirtió en el primer negocio virtual en la oferta de una página confiable para efectuar compras con tarjetas de crédito. Este caso es el de muchas pequeñas empresas que han encontrado en esta forma de comercio, el modelo más adecuado a sus actividades.

4.6 Herramientas de Marketing digital útiles para PYMES

Las empresas grandes, medianas y pequeñas cuentan con una serie de herramientas digitales en la web 2.0 que les permiten diseñar estrategias de Marketing. La presencia de las empresas en las redes sociales y demás sitios en el ciberespacio permite ampliar las posibilidades de difusión y de posicionamiento en un entorno en el que los potenciales compradores de bienes y servicios navegan con mucha frecuencia en busca de variedad en ofertas y precios. Debido a que el diseño de estrategias de Marketing digital no demanda de fuertes inversiones, es una excelente oportunidad para que una pyme se dé a conocer. Ahora eso no es suficiente, se debe tener claro las características y la utilidad de cada una de las herramientas de la web 2.0 que pueden usarse con fines mercadotécnicos.

A continuación se describen algunas de las herramientas de la web 2.0 útiles para empresas y PYMES.

A. Boletines electrónicos

Afortunadamente el desarrollo de estrategias y el uso de herramientas de Marketing digital no implican el empleo de ingentes cantidades de recursos. Así, hay programas gratuitos que permiten el diseño de un boletín cuyo contenido abarque las novedades ofertadas por una empresa e inmediatamente despacharlo por e-mails de manera masiva. Además, aunque con una mayor inversión, se puede comprar bases de datos de clientes a empresas dedicadas a eso. Para una PYME hay formas de evitar esta inversión: se puede, por ejemplo, almacenar direcciones de correos electrónicos desde una web institucional mediante suscripciones o la invitación a participar en blogs.

B. Blogs empresariales

Los blogs deben convertirse en una de las primeras herramientas empleadas en Marketing digital por las PYMES. Su creación es sencilla y no tiene costo. La clave está, según Irigoyen (2008), en ofrecer información interesante y atractiva para así aumentar la circulación de visitantes al blog corporativo. El autor citado recomienda no mostrarse reticente a los criterios negativos que la gente publique sobre la PYME y su oferta de bienes o servicios, pues precisamente un blog es el espacio idóneo para ofrecer disculpas o aclaraciones. Se sugiere actualizarlo unas tres veces por semana.

C. Marketing en buscadores: SEO y SEM

Según García (2010) este tipo de Marketing es la manera más funcional de hacerse popular en internet. Casi todas las consultas de datos se hace mediante los buscadores, y de estas, la inmensa mayoría se las hace por Google. Para esto, se cuenta con dos recursos: el SEO y el SEM.

El SEO, siglas de Search Engine Optimization es lo que se conoce como posicionamiento natural. Consiste en perfeccionar la página web de la empresa con el fin de que el buscador la ubique dentro de las primeras posiciones gracias al uso de etiquetas indexadas. Tres son los aspectos que deben referenciarse para sacar el máximo provecho al SEO, y son: técnico, semántico y el mercadotécnico. El objetivo es que la página sea funcional, novedosa, atractiva y ligera, con el fin de que el buscador la detecte por su relevancia y así se creen enlaces directos a la página de la empresa. García (2010) explica que esto se hace viable desde la creación misma de la página y de las etiquetas atrayentes al buscador. Un adecuado manejo de esta fase puede representar un 70% de la circulación de los buscadores. (García, 2010).

Por su parte el SEM, o Search Engine Marketing es la siguiente instancia del Marketing de buscadores. Tras la generación de visitas a la página de la empresa, llega un momento en que hay que aumentarlas y optimizarlas. El proceso tiene el nombre técnico de Marketing ad words y Search Marketing, en Google y Yahoo, respectivamente. Ambos consisten en el escogimiento de los vocablos más llamativos de la actividad de la empresa, así como de las combinaciones de términos relevantes y, mediante un método de “tira y afloja”, se determinan los niveles de popularidad de los enlaces. La parte central de esta actividad radica en elegir los vocablos más relevantes. Se ha calculado que el SEM genera un 30% de circulación a una página. Comparado con el SEO, es de más corto plazo.

Una PYME debe tener claro que las diferencias de costos entre un SEO y un SEM radica en que el primero se paga por hora/persona, y un SEM se paga por clic, con la consabida ventaja para este último, pues se puede preestablecer el número de clics. Por ejemplo, una PYME decide invertir 100 dólares al mes, con un máximo de 1 dólar diario, así que cuando Google descubre que se ha cubierto con el presupuesto diario –en el caso de la PYME de este ejemplo sería de 0,25 centavos por cada clic– aquél detiene la exposición de la marca en los enlaces auspiciados. El método SEM es muy accesible ya que el buscador va monitoreando todo el proceso. (García, 2010).

D. Marketing de afiliación

Conocido también como Marketing por resultados. García (2010) explica que se trata de una nueva manera de acuñar la venta, y se trata del pago de una comisión por adquisición o contacto logrado como producto ya sea de un web master, de un sitio personal o un blog.

Un caso paradigmático puede ser, por ejemplo el de una PYME dedicada a la oferta de deportes de aventura. Se coloca un mini enlace o bloque de texto en blogs, web masters o sitios vinculados al sector del deporte de aventura y, por cada adquisición efectiva gracias a tales sitios, se cancela al dueño de la web master una cantidad determinada de dinero. Para el caso, existen empresas intermediadoras entre los sitios personales, empresariales y los anunciantes; las comisiones suelen oscilar entre el 20% y el 30%.

E. Marketing viral

Se define como el traslado a la red del denominado “Marketing de guerrilla”, y consiste en circular un e-mail de una dirección a otra con el fin de propiciar visitas una web corporativa o una propagación de la información sobre algo interesante y estimulante. Son más efectivas aquellas campañas que sacan una carcajada, o las que hacen ofertas estimulantes as las campañas que verosímiles e informativas sobre problemas actuales y de interés público en torno a hechos polémicos.

La clave, en este caso, según García (2010) radica en la acertada elección de las primeras emisiones y los horarios de emisión. Por ejemplo, como recomendación para las PYMES, en el caso de correos de personas profesionales no es recomendable enviarles correos los lunes pues es un día de saturación de sus bandejas de entrada; en el caso de un target joven es recomendable hacerlo en horario nocturno o el fin de semana.

F. Los banners y la publicidad digital

El Rich Media Ads es una nueva tendencia en banners, pues los modelos tradicionales eran muy intrusivos. No es muy recomendable para una PYME en un inicio pues demanda una alta inversión es alta, puesto que es un imperativo la contratación de un servidor de streaming con el fin de mejorar la lectura de los ads. Es conveniente invertir en este servicio si lo que se desea es reforzar una imagen de marca. La clave, según García (2010) es seleccionar los sitios

adequados en función del target de la empresa, y su costo está en función de cada visita efectuada.

G. El community manager

Su labor es muy importante dentro del mundo del Marketing digital. Según Moreno (2012), un community manager desempeña el rol de supervisor de marca en las redes sociales. Está a cargo de soportar, agrandar y, además, defender las relaciones que mantiene entre empresas y clientes dentro de la esfera digital. Es una persona que conoce con claridad los menesteres y las estrategias de una empresa o corporación, así como las demandas de los clientes.

Sus funciones, en concreto, van desde la creación, análisis, entendimiento y direccionamiento de la información producida para las redes sociales, hasta el monitoreo de las acciones ejecutadas, el planteamiento de estrategias digitales de comunicación, tomando en cuenta que el objetivo es mantener una comunicación diáfana, abierta y sincera con los clientes.

Moreno (2012), añade que otra de los roles de un community manager es la de proteger de robos de identidad y otros atentados corporativos, con base en una escucha activa a sus clientes en las distintas redes sociales. Está a cargo de vigilar con celo a la competencia y sus accionar con el fin de generar respuestas eficientes e inmediatas. Además, crea contenidos web, gestiona a la marca, hace análisis cuantitativos y cualitativos en torno al impacto y la imagen de la empresa.

5 CAPÍTULO V. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Análisis de Costo-Beneficio de implementar las distintas estrategias genéricas de marketing en una Pyme turística en la ciudad de Quito

5.1.1 Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Liderazgo en costos

Al implementar esta estrategia en una Pyme, se debe realizar un análisis de los costos fijos y variables que incurre actualmente la misma, y reducirlos sustancialmente, y poder fijar nuevos precios en los servicios que se ofrecen con un valor más bajo y poder competir en el mercado bajo la modalidad de líder o dentro de los líderes en costos, y por ende tener los mejores precios. Este enfoque es muy acertado para las Pymes de cualquier índole, debido a que en su gran mayoría, los dueños son parte del equipo gerencial, y no necesitan la colaboración de muchos empleados, y enfocarse también a otros temas gerenciales como Marketing, Finanzas, entre otros. Además, se deben bajar costos operativos como material publicitario, traslados, elaboración de paquetes, sin descuidar los costos variables reduciendo los consumos de servicios básicos sobre todo. Con esta estrategia, se logrará además defenderse contra las presiones de los clientes, ya que éstos generalmente ejercen poder para bajar los precios pero a nivel de un competidor similar, que generalmente, por no tener control en costos, no pueden permitirse reducirlos ya que incurrirían en pérdidas, mientras que la Pyme que sí realizó una reducción en sus costos fijos y variables, ya fijaron un precio final menor a la competencia.

Otra ventaja es que al tener precios reducidos, las barreras de entrada para los nuevos competidores son altas y deja de ser un negocio atractivo, y finalmente se pueden defender contra los productos sustitutos, ofreciendo algo mejor, pero a un precio igual o similar.

En esta estrategia, para medir el impacto, únicamente se debe contrastar los costos actuales vs los costos anteriores, y ver si son menores o mayores, y esto impacta directamente a la hora de

fijar los precios de los productos o servicios. Michael Porter afirma que "Los competidores menos eficientes, serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas", mientras que al tener los costos bajos, se está siendo más eficiente y competitivo. En otras palabras, el costo de implementar esta estrategia, es relativamente bajo ya que el análisis de costos y reducciones de los mismos, es algo de carácter técnico y se lo puede realizar con la directiva de la Pyme, mientras que el beneficio es sumamente beneficioso ya que permite abaratar los costos, y como resultado de esto, se puede ofrecer el producto o servicio a un precio más competitivo que en el mercado y por consecuente conseguir más clientes.

5.1.2 Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Diferenciación.

La estrategia de diferenciación en una Pyme consiste principalmente en lograr ofrecer un producto o un servicio que sea difícil de imitar, de copiar, de tal manera que los clientes busquen esa empresa por que en el mercado no van a encontrar nada que satisfaga su necesidad de igual manera. Esta diferenciación se logra principalmente con servicio al cliente, personalizado, considerándolo lo más importante para la empresa, y lograr entender que es su razón de ser. Las Pymes también pueden diferenciarse ofertando productos o servicios que tengan un gran diseño, con precios competitivos, y complementados por el servicio al cliente, hacer de la experiencia del consumidor algo incomparable. Los avances tecnológicos sirven de gran ayuda para un servicio diferenciado, desde la oferta, hasta la gestión post-venta.

Para lograr esta diferenciación, es importante no incurrir en abaratar todos los costos, y por el contrario invertir en lograr obtener algo exclusivo, y lograr fidelizar al cliente hacia la marca, haciendo que su percepción sea que es un producto que no va a encontrar y con ello lograr que el cliente piense que debido a su naturaleza y calidad, no tenga otras opciones y además no se sienta obligado sino que la marca se posea en su cabeza y sea siempre su primera opción. En cuanto al costo de implementar esta estrategia, es relativamente bajo ya que un servicio

diferenciado no necesariamente requiere de mayor inversión, sino contar con el personal capacitado adecuadamente en atención al cliente, en trato personalizado, y al momento de generar los productos o servicios, el personal existente debería generar algo que no exista en el mercado y que sea difícil de imitar, y así tendrían un alto beneficio en cuanto a ventas, fidelidad de clientes, y realizar una mejor gestión. Para poder comprobar numéricamente el impacto de esta estrategia, se saca una proyección de los ingresos, beneficios, ventas, y se la divide para la suma de todos los costos fijos y variables, y si el resultado es mayor al resultado actual significa que tuvo impacto positivo.

5.1.3 Costo-Beneficio de implementar la estrategia genérica de Enfoque

Esta estrategia consiste principalmente en como su nombre lo indica, enfocarse a un segmento específico, de alta gama, en el cual se pueden centrar todos los esfuerzos para brindar el mejor producto o servicio posible, con atención personalizada y priorizando al cliente. De esta manera, el cliente debería estar muy satisfecho, ya que en lugar de tener que escoger entre la competencia que generalmente busca abarcar la mayor cantidad posible de clientes, mientras que al centrarse en un mismo cliente se puede atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad. Si se aplica de manera efectiva esta estrategia, se puede tener liderazgo en costos con respecto al segmento elegido, sumado a una alta participación de dicho segmento, pero relegándolo del mercado total, con la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar una cantidad mayor de dinero para que su servicio sea de excelencia. Algo negativo de esta estrategia es que para poder brindar un servicio de calidad, es necesario invertir, pero esta inversión se verá reflejada en las ventas o los ingresos del segmento escogido. El costo en esta estrategia no es alto ya que básicamente se trata de brindar un servicio al cliente de manera diferente, personalizada, y con características únicas y enfocadas, buscando satisfacer sus necesidades propias, y cumpliendo todos los requerimientos.

Tabla # 4 Propuesta de fijación de precios de implementación de una Asesoría en Marketing dividida en Fases

Fases	Precio
Planeación (3 meses)	
Levantamiento de información	\$ 250.00
Evaluación situación actual	\$ 250.00
Total Fase 1	\$ 500.00
Implementación (6 meses)	
Definición de la misión	\$ 50.00
Definición de la visión	\$ 50.00
Análisis e implementación de metodología de reducción de costos	\$ 200.00
Planteamiento de Objetivos	\$ 50.00
Planteamiento de metas	\$ 50.00
Planteamiento de indicadores	\$ 100.00
Implementación de un plan genérico de Marketing Estratégico	\$ 200.00
Implementación de la metodología de la Estrategia de Diferenciación	\$ 200.00
Implementación de la metodología de la Estrategia de Liderazgo en Costos	\$ 200.00
Implementación de la metodología de la Estrategia de Enfoque	\$ 200.00
Total fase 2	\$ 1,300.00
Control y medición (2 meses)	
Revisión y control de la definición de la misión	\$ 20.00
Revisión y control de la definición de la visión	\$ 20.00
Revisión y control de reducción de costos	\$ 20.00
Revisión y control de Cumplimiento de objetivos	\$ 20.00
Revisión y control de cumplimiento de metas	\$ 20.00
Ánalisis de indicadores	\$ 100.00
Revisión y control de la implementación del plan genérico de Marketing estratégico	\$ 100.00
Revisión de la implementación de las estrategias genéricas de Marketing	\$ 300.00
Total fase 3	\$ 600.00
Mejora continua (1 mes)	
Proponer cambios y mejoras en base a los resultados de la fase de Control y Medición	\$ 300.00
Total fase 4	\$ 300.00
Total Final	\$ 2,700.00

A continuación se detallan los parámetros financieros de una Pyme promedio de acuerdo a su estructura vigente para el cálculo de los flujos netos de caja, sin proyecto.

Tabla # 5 Parámetros financieros sin proyecto

PARAMETROS PARA EL CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA	
CONCEPTO	VALOR
INVERSION TOTAL EN EL PROYECTO	15,000.00
CAPITAL SOCIAL	5,000.00
DEUDA	10,000.00
PARTICIPACION DEL CAPITAL SOCIAL (We)	33.33%
PARTICIPACION DE LA DEUDA (Wd)	66.67%
COSTO DE LA DEUDA (Kd)	15.00%
COSTO DEL CAPITAL SOCIAL (Ke)	12.00%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (Kp)	14.00%
PLAZO DE LA DEUDA (AÑOS)	5.00
PAGOS DE CAPITAL ANUALES E IGUALES	2,000.00
PAGOS DE CAPITAL AÑO1	\$239.46
PAGOS DE CAPITAL AÑO2	\$623.27
PAGOS DE CAPITAL AÑO3	\$1,134.23
PAGOS DE CAPITAL AÑO4	
PAGOS DE CAPITAL AÑO5	
PAGO DE INTERES EN EL PRIMER AÑO	\$1,500.00
PAGO DE INTERES EN EL SEGUNDO AÑO	\$1,200.00
PAGO DE INTERES EN EL TERCER AÑO	\$900.00
PAGO DE INTERES EN EL CUARTO AÑO	\$600.00
PAGO DE INTERES EN EL QUINTO AÑO	\$300.00
DEPRECIACIONES (POR AÑO)	\$800.00
INVERSIONES DE REPOSICION (POR AÑO)	\$2,000.00
VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO (POR AÑO)	\$0.00
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS MAS CAPITAL	\$5,000.00
TASA DE PARTICIPACION LABORAL	15.00%
TASA DE IMPUESTO A LA RENTA	25.00%
TASA EQUIVALENTE DE PART. LAB. E IMP. RENTA (t)	36.25%

Se ha establecido un Costo promedio ponderado del capital KP en 14%, una vez realizado el análisis con los datos históricos existentes en la Superintendencia de Compañías en el archivo Anuario global de estadísticas.

Tabla # 6 Ventas de una estructura de una Pyme común en Quito de acuerdo a los 4 productos principales ofertados, divididos en paquetes, sin proyecto.

Ventas	PVP	detalle	Cantidad	Ventas mensuales	Ventas anuales
Paquetes dentro de Quito	\$ 28.00	Por paquete	35	\$ 980.00	
Paquetes a provincias	\$ 43.00	Por paquete	20	\$ 860.00	
Paquetes a Galapagos	\$ 350.00	Por paquete	22	\$ 7,700.00	
Paquetes internacionales	\$ 350.00	Por paquete	3	\$ 1,050.00	
				\$ 10,590.00	\$ 127,080.

Tabla # 7 Personal estimado de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto.

Personal	Cantidad	Sueldo	Sueldos mensual	Sueldos anual
Administrador	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Personal Operativo	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00	
Vendedor	1	\$ 700.00	\$ 700.00	
Guía	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Recepcionista	1	\$ 380.00	\$ 380.00	
Total			\$ 4,280.00	\$ 51,360.00

Tabla # 8 Gastos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto.

Gastos	CU	Total gastos mensual	Total gastos anual
Útiles de limpieza	\$ 150.00	\$ 150.00	
Servicios Básicos	\$ 200.00	\$ 200.00	
Internet	\$ 25.00	\$ 25.00	
Arriendo	\$ 400.00	\$ 400.00	
		\$ 775.00	\$ 9,300.00

Tabla # 9 Costos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito sin proyecto.

Costos	CU	Costo mensual	Costo anual
Material impreso	\$ 200.00	\$ 200.00	
Material de apoyo	\$ 300.00	\$ 300.00	
Otros costos	\$ 200.00	\$ 200.00	
		\$ 700.00	\$ 8,400.00

Total costos y gastos	
\$ 5,755.00	\$ 69,060.00
Mensual	Annual

Tabla # 10 Parámetros financieros con proyecto.

PARAMETROS PARA EL CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA		
CONCEPTO	VALOR	Variación
INVERSION EN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	2,700.00	N/A
INVERSION TOTAL EN EL PROYECTO	15,000.00	N/A
CAPITAL SOCIAL	5,000.00	N/A
DEUDA	10,000.00	N/A
PARTICIPACION DEL CAPITAL SOCIAL (We)	33.33%	N/A
PARTICIPACION DE LA DEUDA (Wd)	66.67%	N/A
COSTO DE LA DEUDA (Kd)	16.50%	10%
COSTO DEL CAPITAL SOCIAL (Ke)	12.00%	10%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (Kp)	14.00	N/A
PLAZO DE LA DEUDA (AÑOS)	5.00	N/A
PAGOS DE CAPITAL ANUALES E IGUALES	2,000.00	N/A
PAGOS DE CAPITAL AÑO1	\$89.46	N/A
PAGOS DE CAPITAL AÑO2	\$452.11	N/A
PAGOS DE CAPITAL AÑO3	\$944.18	N/A
PAGOS DE CAPITAL AÑO4		N/A
PAGOS DE CAPITAL AÑO5		N/A
PAGO DE INTERES EN EL PRIMER AÑO	\$1,650.00	N/A
PAGO DE INTERES EN EL SEGUNDO AÑO	\$1,320.00	N/A
PAGO DE INTERES EN EL TERCER AÑO	\$990.00	N/A
PAGO DE INTERES EN EL CUARTO AÑO	\$660.00	N/A
PAGO DE INTERES EN EL QUINTO AÑO	\$330.00	N/A
DEPRECIACIONES (POR AÑO)	\$800.00	N/A
INVERSIONES DE REPOSICION (POR AÑO)	\$2,000.00	N/A
VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO (POR AÑO)	\$0.00	N/A
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS MAS CAPITAL	\$5,000.00	N/A
TASA DE PARTICIPACION LABORAL	15.00%	N/A
TASA DE IMPUESTO A LA RENTA	25.00%	N/A
TASA EQUIVALENTE DE PART. LAB. E IMP. RENTA (t)	36.25%	N/A

Tabla # 11 Ventas estimadas de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.

Ventas	PVP	detalle	Cantidad	Ventas mensuales	Ventas anuales
Paquetes dentro de Quito	\$ 25.00	Por paquete	40	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Paquetes a provincias	\$ 40.00	Por paquete	20	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Paquetes a galapagos	\$ 300.00	Por paquete	30	\$ 9,000.00	\$ 108,000.00
Paquetes internacionales	\$ 300.00	Por paquete	5	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
				\$ 12,300.00	\$ 147,600.00

Tabla # 12 Personal estimado de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.

Personal	Cantidad	Sueldo	Sueldos mensual	Sueldos anual
Administrador	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Personal Operativo	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00	
Vendedor	1	\$ 700.00	\$ 700.00	
Guía	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Recepcionista	1	\$ 380.00	\$ 380.00	
	Total		\$ 4,880.00	\$ 58,560.00

Tabla # 13 Gastos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.

Gastos		Total gastos mensual	Total gastos annual
Útiles de limpieza	\$ 150.00		
Servicios Básicos	\$ 200.00		
Internet	\$ 25.00		
Gasto Publicidad y promoción	\$ 2,700.00		
Arriendo	\$ 400.00		
		\$ 3,475.00	\$ 12,000.00

Tabla # 14 Costos estimados de una estructura de una Pyme común en Quito con proyecto.

Costos	CU	Costo mensual	Costo anual
Material impreso	\$ 200.00	\$ 200.00	
Material de apoyo	\$ 300.00	\$ 300.00	
Otros costos	\$ 200.00	\$ 200.00	
		\$ 700.00	\$ 8,400.00

Total costos y gastos	
\$ 9,055.00	\$ 108,660.00
Mensual	Annual

Tabla # 15 Estado de pérdidas y ganancias de la Pyme sin proyecto para 5 años.

Pymes turísticas					
PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS : EN \$					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	127.080,00	129.621,60	132.214,03	134.858,31	137.555,48
(-) COSTO:	69.060,00	70.441,20	71.850,02	73.287,02	74.752,76
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS VARIABLES	17.700,00	18.054,00	18.415,08	18.783,38	19.159,05
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS FIJOS	51.360,00	52.387,20	53.434,94	54.503,64	55.593,72
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	58.020,00	59.180,40	60.364,01	61.571,29	62.802,71
(-) GASTOS SUELDOS Y BENEFICIOS	51.360,00	51.873,60	52.392,34	52.916,26	53.445,42
(=) UTILIDAD OPERATIVA	6.660,00	7.306,80	7.971,67	8.655,03	9.357,29
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.650,00	1.320,00	990,00	660,00	330,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	5.010,00	5.986,80	6.981,67	7.995,03	9.027,29
(-) 15 % DE PARTICIPACION LABORAL	751,50	898,02	1.047,25	1.199,25	1.354,09
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	4.258,50	5.088,78	5.934,42	6.795,77	7.673,20
(-) 25 DE IMPUESTO A LA RENTA	1.064,63	1.272,20	1.483,61	1.698,94	1.918,30
(=) UTILIDAD NETA	3.193,88	3.816,59	4.450,82	5.096,83	5.754,90

Tabla # 16 Estado de pérdidas y ganancias de la Pyme con proyecto para 5 años.

Para este caso, se ha fijado una tasa conservadora de crecimiento del 2% anual, debido a que el crecimiento histórico promedio del sector está alrededor del 5%.

Pymes turísticas					
PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS : EN \$					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	147.600,00	150.552,00	153.563,04	156.634,30	159.766,99
(-) COSTO:	78.960,00	80.539,20	82.149,98	83.792,98	85.468,84
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS VARIABLES	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64	22.081,62
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS FIJOS	58.560,00	59.731,20	60.925,82	62.144,34	63.387,23
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	68.640,00	70.012,80	71.413,06	72.841,32	74.298,14
(-) GASTOS SUELDOS Y BENEFICIOS	58.560,00	59.145,60	59.737,06	60.334,43	60.937,77
(=) UTILIDAD OPERATIVA	10.080,00	10.867,20	11.676,00	12.506,89	13.360,37
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.500,00	1.200,00	900,00	600,00	300,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	8.580,00	9.667,20	10.776,00	11.906,89	13.060,37
(-) 15 % DE PARTICIPACION LABORAL	1.287,00	1.450,08	1.616,40	1.786,03	1.959,06
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	7.293,00	8.217,12	9.159,60	10.120,86	11.101,32
(-) 25 DE IMPUESTO A LA RENTA	1.823,25	2.054,28	2.289,90	2.530,21	2.775,33
(=) UTILIDAD NETA	5.469,75	6.162,84	6.869,70	7.590,64	8.325,99

Tabla # 17 Flujos de caja de la Pyme antes de la implementación de Marketing a su gestión, proyectados a 5 años

DETERMINACION DE LOS FLUJOS DE CAJA PARA EVALUAR PROYECTOS VERSION 1 : EVALUACION GLOBAL DEL PROYECTO CON ENDEUDAMIENTO						
FLUJOS DE CAJA						
CONCEPTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION TOTAL	-15.000,00					
UTILIDAD OPERATIVA		6.660,00	7.306,80	7.971,67	8.655,03	9.357,29
(+) DEPRECIACIONES		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) PARTICIPACION LABORAL (DE P. Y G.)		751,50	898,02	1.047,25	1.199,25	1.354,09
(-) IMPUESTO A LA RENTA (DE P. Y G.)		1.064,63	1.272,20	1.483,61	1.698,94	1.918,30
(-) INTERESES		1650	1320	990	660	330
(-) PAGOS DE CAPITAL DEL PASIVO		0	0	0	0	0
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) INVERSIONES DE REPOSICION		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS MAS CAPITAL						-
(=)FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	-15.000,00	1.993,88	2.616,59	3.250,82	3.896,83	4.554,90

Tabla # 18 Flujos de caja de la Pyme después de la implementación de Marketing a su gestión, proyectados a 5 años

DETERMINACION DE LOS FLUJOS DE CAJA PARA EVALUAR PROYECTOS VERSION 1 : EVALUACION GLOBAL DEL PROYECTO CON ENDEUDAMIENTO						
FLUJOS DE CAJA						
CONCEPTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION TOTAL	-15.000,00					
UTILIDAD OPERATIVA		10.080,00	10.867,20	11.676,00	12.506,89	13.360,37
(+) DEPRECIACIONES		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) PARTICIPACION LABORAL (DE P. Y G.)		1.287,00	1.450,08	1.616,40	1.786,03	1.959,06
(-) IMPUESTO A LA RENTA (DE P. Y G.)		1.823,25	2.054,28	2.289,90	2.530,21	2.775,33
(-) INTERESES		1500	1200	900	600	300
(-) PAGOS DE CAPITAL DEL PASIVO		0	0	0	0	0
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) INVERSIONES DE REPOSICION		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS MAS CAPITAL						-
(=)FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	-15.000,00	4.269,75	4.962,84	5.669,70	6.390,64	7.125,99

Tabla # 19 Indicadores Financieros de la Pyme (Van, TIR, Beneficio/Costo y Recuperación de la inversión sin proyecto.

DECISION DE INVERSION		
CONCEPTO	VALOR \$	CONDICION DEL PROYECTO
VALOR ACTUAL NETO	-2.501,27	NO RENTABLE
TIR	3%	NO RENTABLE
RELACION BENEFICIO/COSTO	-0,17	NO RENTABLE
PERIODO DE COBERTURA DE LA DEUDA	Mayor que 5 (años)	NO RENTABLE

Tabla # 20 Indicadores Financieros de la Pyme (Van, TIR, Beneficio/Costo y Recuperación de la inversión con proyecto.

DECISION DE INVERSION		
CONCEPTO	VALOR	CONDICION DEL PROYECTO
VALOR ACTUAL NETO	\$ 3.875,81	RENTABLE
TIR	23%	RENTABLE
RELACION BENEFICIO/COSTO	0,26	RENTABLE
PERIODO DE COBERTURA DE LA DEUDA	4,05	RENTABLE

El Valor actual neto VAN de la Pyme después de la implementación de Marketing, es de \$ 3.875,81y éste al ser positivo indica que el proyecto es rentable y crea valor para los accionistas.

La tasa interna de retorno TIR es del 23%, lo cual indica que está por encima del costo promedio ponderado de capital KP que es de 14%, y esto lo hace rentable.

La relación beneficio/costo indica que por cada dólar invertido, se recuperan 0.26 centavos en términos de valor actual

El período de recuperación de la inversión es de aproximadamente 4 años.

Tabla # 21 Amortización de la deuda

Amortización de la deuda					
Participación de la deuda (Wd \$	1.800,00				
Períodos (años)	Capital al inicio	Pago de interés	Pago de capital	Dividendo	Capital pendiente de pago
1	1.800,00	270,00	266,97	536,97	1.533,03
2	1.533,03	229,95	307,01	536,97	1.226,02
3	1.226,02	183,90	353,07	536,97	872,95
4	872,95	130,94	406,02	536,97	466,93
5	466,93	70,04	466,93	536,97	0,00

Tabla # 22 Capacidad de pago de la deuda

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA DEUDA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NOMINAL	2.275,88	2.346,26	2.418,88	2.493,81	2.571,09
DIVIDENDO	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
ÍNDICE DE COBERTURA DE LA DEUD	6,32	6,52	6,72	6,93	7,14

El resultado de éstos índices, indican que al ser superiores a 1, no hay riesgo financiero si el proyecto se endeuda.

Tabla # 23 Evaluación del proyecto marginal (Marketing Estratégico)

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión sin proyecto	\$ 15.000					
Flujos de caja sin proyecto	-	\$ 1,993.88	\$ 2,616.59	\$ 3,250.82	\$ 3,896.83	\$ 4,554.90
Inversión con proyecto	\$ 17.700					
Flujos de caja con proyecto	-	\$ 4,269.75	\$ 4,962.84	\$ 5,669.70	\$ 6,390.64	\$ 7,125.99
Inversión Marginal	\$ 2.700					
Flujos de caja marginales nominal	-	\$ 2,275.88	\$ 2,346.26	\$ 2,418.88	\$ 2,493.81	\$ 2,571.09
Tasa de descuento	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Flujos de caja descontados	\$ 2.700	\$ 1,996.4	\$ 2,284.5	\$ 2,481.1	\$ 2,603.2	\$ 2,665.5
Flujos de caja descontados y acumulados	(\$ 2.700)	\$ 4696.38	\$ 4280.90	\$ 4765.60	\$ 5084.32	\$ 5268.70
Valor Actual Neto Marginal	\$ 5268.70					

Conclusión: Como se puede observar, el proyecto de Marketing Estratégico (proyecto marginal) genera un valor actual para los accionistas de \$ 5268.70, y por consiguiente, es conveniente realizar la inversión y buscar la financiación necesaria y asignarle recursos propios correspondientes. También, el proyecto a más de agregar valor, es viable porque tiene capacidad de pago.

6 CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN

6.1 Conclusiones

- La hipótesis “Las PYMES turísticas, al tener una significante porción del mercado mediante planes adecuados de Marketing estratégico, su estructura de negocio mejorará y generará mayores ingresos y valor agregado a su gestión” queda demostrada financieramente que las PYMES mejoran sus ventas, aumentan su cartera de clientes, y como consecuencia incrementan sus utilidades.
- En base a la encuesta de mercado y la investigación de campo realizada, la estructura de Marketing de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito es muy deficiente, muy informal, no se implementa y como resultado se obtienen falencias de gestión, poca participación de mercado, reducidas ventas y muy bajas utilidades en muchos de los casos, conllevando a una situación difícil de afrontar debido a la poca capacidad adquisitiva, de ahorro y de inversión de las PYMES, llevándolas a un posible cierre.
- Existen muchas empresas con una elevada ineficiencia e ineeficacia en su gestión, reflejado en que el 79% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no saben o no tienen definida la misión, visión, valores y principios.
- El 81% de las PYMES turísticas no tienen metas planteadas.
- El 90% de las PYMES turísticas que no utilizan indicadores para medir su gestión.
- En cuanto al uso e implementación de Marketing, el 75% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito no lo hacen.
- La investigación de campo reflejó que existe una desinformación en los conceptos del mismo, arrojando datos que ese porcentaje asocia el Marketing con simplemente publicidad.

- El 71% de las PYMES turísticas en la ciudad de Quito respondieron que no tienen productos definidos.
- El 84% de empresas no realizan estudios de mercado.
- El 65% de las PYMES turísticas considera que su negocio está en la capacidad de mejorar su gestión, implementando algún tipo de gestión, esperando principalmente que se realice un mejor control y monitoreo de gestión, estudios de mercado más efectivos, que las metas y los objetivos sean más claros y ambiciosos, esperando una mejora integral en su gestión, traducido en aumentos el número de clientes, en las ventas, y a la postre, en las utilidades.
- Las estrategias de marketing recomendadas para que las Pymes turísticas implementen a su gestión son las genéricas, (Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque)
- El Marketing es una metodología que busca satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes de la manera más eficaz comparada con la competencia. El Marketing estratégico debe basarse siempre en el consumidor como eje de toda actividad comercial.
- Es importante desarrollar la visión, misión, filosofía y valores empresariales dentro de una PYME enfocado hacia resultados medibles y alcanzables en un tiempo determinado.
- Es importante que la PYME conozca a su grupo objetivo a través de un adecuado estudio de mercado.
- La información recabada redundante en la elaboración del plan estratégico de Marketing, tomando en cuenta que el principal objetivo de la mercadología es la satisfacción a largo plazo de la clientela.
- La implementación de Marketing estratégico en una PYME no tiene que ver estrictamente con el bajo presupuesto que pueden tener para actividades de mercadeo.

Es una decisión asociada con la necesidad de competir en un entorno con mucha oferta de bienes y servicios.

- El Marketing digital no es ya una simple alternativa, sino una necesidad que debe estar incluido en todo plan estratégico. El bajo presupuesto de campañas digitales y el acceso a internet y TIC's que hay en la actualidad, lo convierte en una herramienta que puede generar un alto retorno de inversión.
- El Valor actual neto VAN de la Pyme después de la implementación de Marketing, es de \$ 3.875,81y éste al ser positivo indica que el proyecto es rentable y crea valor para los accionistas.
- La tasa interna de retorno TIR es del 23%, lo cual indica que está por encima del costo promedio ponderado de capital KP que es de 14%, y esto lo hace rentable.
- La relación beneficio/costo indica que por cada dólar invertido, se recuperan 0.26 centavos en términos de valor actual
- El período de recuperación de la inversión es de aproximadamente 4 años.
- no hay riesgo financiero si el proyecto se endeuda.
- El proyecto de Marketing Estratégico (proyecto marginal) genera un valor actual para los accionistas de \$ 5268.70
- El proyecto a más de agregar valor, es viable porque tiene capacidad de pago.

6.2 Recomendaciones

- las PYMES turísticas en la ciudad de Quito, deben formalizar de alguna manera su gestión, mediante la implementación de sistemas de control, planificación, Marketing, procesos, plan de mejoras, entre otras herramientas que puedan ayudar a mejorar integralmente su gestión y obtener mejores resultados al corto, mediano y largo plazo.

- Elaborar un plan a corto, mediano y largo plazo, planteándose un objetivo general claro y ambicioso, y objetivos específicos ejecutables, medibles y aplicables.
- Revisar que los objetivos y acciones planteadas, estén acordes a la misión
- Generar indicadores de control de gestión adecuados para medir lo que se necesita, anclados a la realidad institucional y de lo que se busca.
- Proporcionar datos, información y balances de la empresa ya que si se la esconde posiblemente no se lleguen a los resultados esperados
- Invertir en tecnología, en capacitaciones y en infraestructura
- Entender que es un largo camino desde la decisión de implementar un método de mejora de gestión, que va a costar en recursos económicos, a la cultura organizacional y en implementarse, hasta el momento donde se ve réditos en el rendimiento y las utilidades.
- Elaborar un plan de Marketing acorde a la realidad de la empresa e implementarlo de a poco.
- Realizar estudios de mercado cuando se vaya a sacar un producto o servicio, y así determinar si es que el mismo va a tener acogida, determinar su impacto y poder generar planes de trabajo adecuados.
- Generar un plan de mejoras cuando ya se tenga una madurez institucional y ya se haya implementado el nuevo sistema de gestión.
- Capacitar y evaluar constantemente al recurso humano, para poder tomar decisiones en cuanto a la continuidad, aprendizaje y compromiso de los mismos.
- Complementar la gestión con informes fáciles de entender con el fin de que todos hablen el mismo idioma y se pueda elaborar estrategias y tomar decisiones en conjunto y no por separado, desafectando a las demás áreas o unidades.

- Siempre buscar áreas en las cuales mejorar, en base a criterios de resultados, desempeño, indicadores y metas cumplidas.
- Siempre lo más importante en todas las empresas es el cliente, y por esto, es importante enfocarse en brindarle la mejor atención y que tenga una experiencia sumamente satisfactoria
- Incrementar la competitividad en base a precios, calidad, servicio y clima laboral
- Aprender de los problemas y desaciertos y generar planes de acción, y generar un documento de lecciones aprendidas y así evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores y enfocarse en maximizar los aciertos
- Crear sistemas de comunicación interna, como una intranet, y empeñarse en tener un buen clima laboral, generar un cambio en la cultura organizacional en la cual se apliquen los valores como la lealtad, oportunidad, solidaridad, imaginación, calidad, flexibilidad y honor.
- Priorizar el trabajo en equipo
- Se recomienda implementar el proyecto de Marketing, aplicando a su gestión las estrategias genéricas, ya que éstas incrementan las ventas, las utilidades, el valor actual neto, los índices financieros, tiene capacidad de pago, y en líneas generales crean valor a la empresa.

MATERIALES DE REFERENCIA

1. Aaker, D. (2008). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
2. Arnold, D. (2005). *Manual de la gerencia de marca*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
Segunda edición.
3. Arranz, J. (2000). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión.
4. Cazorzi, M. (2011). *Las tics en el desarrollo de la pyme*. Argentina: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
5. Kapferer, L.(2005). *La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw-Hill.
6. Katz, J. (2009). *El papel de las TIC's en el desarrollo*. México: Fundación Telefónica.
7. Kotler, P.& Amstrong, P. (2008). *Principios de Marketing*. Editorial Pearson. Madrid España.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación
9. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Carrión, M. A. S., & Avalos, M. M. (1997).*Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
10. LAMBIN, J. J. (2004): Marketing Estratégico. McGraw-Hill.
11. Lehu, L.(2005). *Fidelizar al cliente: Marketing, internet e imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
12. Llopis, E. (2010). *Branding para PYMES*. Barcelona: ESIC.

- 13.** Ortiz, J. (2012). *Claves para desarrollar un plan estratégico en una pyme*. Recuperado de <http://www.contunegocio.es/estrategia/claves-para-plan-estrategico>
- 14.** Parenteau, A. (1995). *Marketing practico del turismo*. Síntesis SA Madrid.
- 15.** Santemasces Mestre, M. (1996). Términos de Marketing. *Diccionario-Base de datos*, Ediciones Piarmide, Madrid.
- 16.** Solé, M. (2009). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC.
- 17.** Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). Fundamentos de marketing. México: McGraw-Hill.
- 18.** Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Esic Editorial.
- 19.** Trout, J.(2008). *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- 20.** Walker O. Boyd H. (2005). *Marketing Estratégico*. Mc Graw-Hill Interamericana. Ciudad de México-México.

Documentos de Internet

1. Emprende PYMES. (2014). Matriz de Ansoff El Análisis estratégico de tu PYME. Obtenido el 05 de marzo de: <http://www.emprendePYMES.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
2. Marketing XXI. (2014). *Concepto de Marketing Estratégico*. Rafael Muñiz González. Obtenido el 4 de febrero de: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
3. Ministerio de Turismo. (2014). Obtenido el 28 de febrero de: <http://www.turismo.gob.ec/>
4. Organización Mundial del Turismo. (2013). *Por qué el Turismo ?* Obtenido el 20 de febrero de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
5. SRI (2014).*PYMES*, Recuperado el 27 de julio de: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
6. Universidad Anáhuac. (2014). *Definición de las PYMES*. Pamela Gay. Obtenido el 04 de febrero de: http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=417
7. Eumed.net. (2014). *Procedimiento para realizar estudios de mercados emisores reales y potenciales para el producto turístico de las tunas*. Yamisleydis Pérez, Laritza Vázquez Vázquez, Vladimir Álvarez Caraballo. Obtenido el 05 de abril de 2014 <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/956/Marketing%20Turistico.htm>