

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

**INVESTIGACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS AGENCIAS DE VIAJES**

Por:

Zi Wei He

Tutor:

José María Ramos Parreño

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Cartagena, enero de 2020

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2 Antecedentes de la selección del tema.....	8
1.3 El propósito y la importancia de la investigación.....	9
1.4 Estado de la investigación en el país y en el extranjero.....	11
1.4.1 Estado de la investigación extranjera.....	11
1.4.2 Estado de la investigación nacional.....	14
1.5 Metodología Aplicada.....	16
2. Visión general relevante.....	17
2.1. Teoría de la estrategia empresarial.....	17
2.2. Teoría de marketing STP.....	19
3. El status-quo de las agencias de viajes pequeñas y medianas de China: China Jinqiao Tourism Company.....	21
3.1. Introducción de China Jinqiao Tourism Company.....	21
3.2. Gestión y contenido de China Jinqiao Tourism Company.....	22
3.3. Ventajas de desarrollo de China Jinqiao Tourism Company.....	23
4. Problemas en el desarrollo de China Jinqiao Tourism Company.....	25
4.1. El formulario de desarrollo del producto monótono y escasez de características.....	25
4.2. Bajo nivel de gestión interna y falta de talentos de gestión.....	26
4.3. Baja cualificación del personal.....	27
4.4. Falta de gestión de red.....	28
5. Estrategia de desarrollo de la empresa de turismo China Jinqiao.....	29
5.1. Análisis DAFO.....	29
5.1.1. Fortalezas de China Jinqiao Tourism Company.....	29
5.1.2. Las debilidades de China Jinqiao Tourism Company.....	29

5.1.3. Análisis de oportunidad externa.....	30
5.1.4. Análisis de amenazas externas.....	31
5.2. Construcción periférica Aspectos Externos.....	32
5.2.1. Construcción de legislación turística.....	32
5.2.2. Buscando apoyo del gobierno.....	32
5.2.3. Desarrollar la cooperación dentro de la industria.....	33
5.3. Tomar el camino de gestión formalizado e implementar un modelo de gestión más científico.....	34
5.3.1. Introducir gerentes profesionales, gerencia profesional.....	34
5.3.2. Realizar innovación en la gestión y probar la gestión de outsourcing.....	34
5.3.3. Fortalecer el trabajo en equipo y debilitar la competencia interna viciosa.....	35
5.4. Cultivo de la profesionalización y profesionalismo del personal.....	35
5.4.1. Los expertos en turismo fortalecen la autoconciencia del aprendizaje y se enfrentan activamente a nuevos conocimientos.....	35
5.4.2. Las empresas prestan atención a la capacitación y crean un mejor ambiente para los expertos en el área del turismo.....	36
5.4.3. Mejorar el mecanismo de retención y empleo de personas.....	36
5.5. Innovación de productos turísticos.....	37
5.5.1. Fortalecer la cooperación vertical y reducir el costo del producto.....	37
5.5.2. Fortalecer su propia construcción de marca.....	37
5.5.3. Resalte de las características del producto de servicio "rápido" y "fácil".....	38
5.5.4. Énfasis en la innovación de productos.....	39
6. Conclusiones.....	40
7. Referencias.....	41

1. Introducción

En la actualidad el turismo en China es una de las actividades económicas más pujantes. China se ha convertido en uno de los principales destinos mundiales de turismo, por lo que ha tenido un crecimiento doble al crecimiento mundial, según las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018). Este fenómeno es relativamente reciente, y sin embargo, ya cuenta con el 9% del aporte del PIB de China según la oficina de World Travel & Tourism Council (2019), lo cual es muy significativo teniendo en cuenta que el aporte de la industria automovilística, que es una de las principales, supone una contribución del 134%.

Una intensa actividad económica basada en el turismo en China se ha traducido en la creación de empleo directos e indirectos, al mismo tiempo que significa un aporte a la diversificación de la economía de este país.

De esta manera el sector turístico de China es uno de los más pujantes del mundo. Se estima que para el año 2020 habrá un aumento del 50%, en comparación al año 2010, esto se traduciría en ingresos mayores de 3,94 billones de yuanes a partir del año 2016. Al mismo tiempo se esperaría un aumento del 15% con respecto al 2015 (OMT, 2018) El turismo de China se basa en una gran variedad de atracciones, siendo las más relevantes los destinos que contienen patrimonio histórico y cultura, así como monumentos milenarios como la muralla china.

En los últimos años, la industria del turismo no solo se ha expandido a gran escala, sino que también ha progresado significativamente en su cantidad y calidad. En este sentido, las medianas y pequeñas empresas en China desempeñan un papel de importancia para el crecimiento económico, que incluye tanto la creación de empleo al mismo tiempo que representa una fuerza motriz de desarrollo de las diferentes áreas económicas, incluyendo el turismo. El surgimiento de las PYMES en China se ha visto beneficiadas gracias a una serie de políticas que tuvieron lugar en los inicios del nuevo

milenio, y que tuvieron la finalidad de impulsar la empresa privada a través de la pequeña inversión y la flexibilización de las operaciones que permiten adaptarse a un mercado dinámico y cambiante (Chen, 2006).

En cuanto a las agencias de viaje, se tiene que durante el periodo de 1978 – 1997 se inició una industria real del turismo en China gracias a la apertura y a las reformas políticas que facilitó las relaciones diplomáticas, y con ello la actividad turística receptiva. Durante este periodo las agencias de viajes estaban en manos del Estado Chino, y no representaban un gran número. El inicio de los operadores turísticos en línea comenzó propiamente en el periodo que va desde 1997 a 2010. Esto se logró gracias al impulso del internet con lo que hubo un surgimiento de la actividad privada (Gao y Bai, 2014), especialmente cuando se evidenció que la empresa estatal resultaba insuficiente para cubrir la demanda y que internet representaba una herramienta ventajosa. Para el año 2010 China contaba con un total de 22.784 agencias de viaje, mientras que para el 2017 el total de agencias de viaje alcanzó unos 27. 939 agencias y según Hosteltur (2019) en el 2019 alcanzó las 37.000 agencias de viajes.

Cómo se observa, ha habido un incremento notable de las agencias de viaje en los últimos años. A pesar de su creciente empuje, se tiene que existen ciertos problemas que presenta la mediana y pequeña empresa para alcanzar niveles óptimos, con la finalidad de ser más competitivas.

En este sentido, ¿cómo desarrollar una estrategia que satisfaga las necesidades de un mercado dinámico como lo es el turístico? Este punto se ha convertido en un aspecto clave de investigación de empresas de mediano y pequeño tamaño del área turística. En particular, las agencias de viaje.

Con esta reflexión las empresas deben pensar en cómo logra una mayor competitividad dentro del mercado turístico. Debido a las características de las agencias de viajes pequeñas y medianas, tales como: capacidades de administración y gestión débiles, fortaleza financiera débil, productos únicos y falta de recursos humanos; Estas se enfrentan a enormes dificultades en la competencia y deben sobrevivir para seguir creciendo. Deben reconocer sus fortalezas y debilidades y encontrar el camino

adecuado para captar al consumidor. Por eso, este trabajo tiene como tema el análisis integral de las agencias de viajes pequeñas y medianas de China a través de la herramienta FODA, con la intención de proponer estrategias adecuadas para su desarrollo.

1.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

El objetivo principal de la investigación es realizar una evaluación sobre la situación actual de las PYMES especializadas en agencias de viajes en China, para comprender los diferentes retos a los que se enfrentan como consecuencia de un crecimiento acelerado de la actividad turística. Para ello, se tomará en cuenta un caso de estudio basado en la empresa PYME Jinqiao Turims Company gracias a su amplia trayectoria y experiencia como agencia de viaje china.

Objetivos Específicos

1 Realizar una valoración de las agencia de viaje PYME en China para comprender su evolución e importancia en el turismo chino

2 Señalar los retos que enfrentan las PYMES de viaje de turismo chino como consecuencia de una aceleración de la actividad turística en el país

3 Señalar los principales problemas encontrados a partir del caso de estudio analizado (Agencia Jinqiao Turims Company)

4 Establecer las principales fortalezas y debilidades que presenta la PYME Jinqiao Turims Company, para hacer de esta empresa, una organización más competitiva dentro del contexto de las agencias de viaje en China.

1.2 Antecedentes de la selección del tema

En los 30 años de la reforma y apertura de China, se ha alcanzado logros mundialmente reconocidos relacionado con el desarrollo económico. El nivel de vida y cultural de la población china han mejorado significativamente, y la industria turística moderna de China también ha hecho un progreso considerable. Durante la primera década del siglo XXI, la tasa de crecimiento anual promedio de la industria turística de China superó el 10% (Danish, & Wang, 2018)

Ilustración 1 Turismo Internacional 2017



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2018)

Como se observa en la ilustración 1, el turismo asiático es bastante competitivo con respecto a las otras regiones del mundo, ubicándose durante el 2017 en el tercer puesto mundial con ingresos de 371.000 millones de dólares. Esto ubica a China en una región realmente pujante del turismo. La industria turística de China mantuvo un rápido crecimiento. De hecho, para 2015 los ingresos totales por turismo en China alcanzaron los 2,3 billones de yuanes, lo que representó el 4,5% del producto interno bruto (PIB) del país (Danish y Wang, 2018).

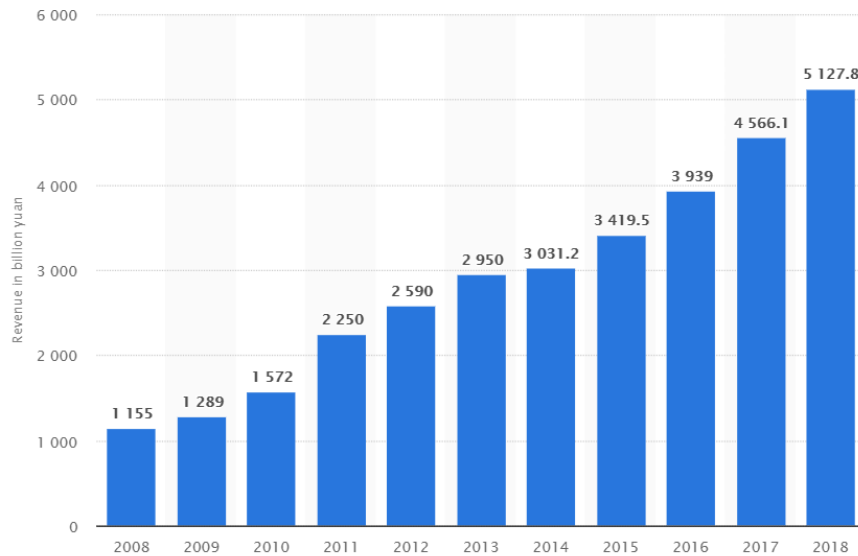
En cuanto a las agencias de viajes, estas representan una importante entidad comercial dentro de la industria del turismo, porque de ella depende el statu quo de rápido desarrollo y alta competencia en la industria. Por otra parte, las agencias de viajes se enfrentan a problemas como el desarrollo de sus propias estrategias ante un entorno de mercado ferozmente competitivo; Sin embargo, deben aprovechar las oportunidades de la industria para lograr una cierta posición en el mercado del turismo (Chu 2017). Estos son problemas que el personal de gestión de la industria del turismo y los académicos especializados en esta industria necesitan y tienen que solucionar.

1.3 El propósito y la importancia de la investigación.

La industria del turismo ha experimentado un rápido desarrollo gracia al crecimiento de la economía de China. Sin embargo, pese a que la industria del turismo en China se está desarrollando rápidamente, han surgido algunos problemas (Chen, 2018). Por ejemplo, las compañías emergentes son generalmente de pequeña escala, extensas en operación, relativamente atrasadas en desarrollo e ineficientes en métodos operativos (Liu, et al, 2016).

En la siguiente gráfica se muestra los ingresos que China ha tenido a partir del turismo durante la última década:

Gráfico 1 Ingresos de China por turismo de 2008 a 2018 (en miles de millones de yuanes)



Fuente: Oficina Nacional de Turismo de China en España (2018)

Aunque la industria turística china actual es ferozmente competitiva, todavía se encuentra en un estado de competencia de bajo nivel, simplemente atrayendo clientes a través de promociones de reducción de precios. Lo más importante es que la falta de personal altamente cualificado en la industria del turismo chino conduce a un modelo de gestión atrasado y a una filosofía empresarial que no puede seguir el ritmo del mercado (Chu, 2017)

Este trabajo toma como objeto de investigación a las agencias de viajes chinas pequeñas y medianas, que representan la mayoría de la industria del turismo. Al mismo tiempo, se ha seleccionado a la agencia de viajes China Jinqiao Tourism Company, que se utilizará como estudio de caso. De acuerdo con las ideas de investigación de análisis de entorno estratégico empresarial aplicadas al caso de China Jinqiao Tourism Company.

Finalmente, sobre la base de un estudio analítico descriptivo se presentarán las

conclusiones de este documento. Con ello, se pretende responder cuestiones sobre cómo sobreviven la empresa como China Jinqiao Tourism Company, en un entorno de mercado ferozmente competitivo, al mismo tiempo que deben seguir las reglas de desarrollo de la industria de agencias de viajes, así como las posibilidades a las que optan para aprender a través de alianzas industriales; a través de la evaluación de las medidas estratégicas para mejorar la escala y la fuerza de las empresas y lograr el objetivo de hacer que este tipo de empresas puedan lograr una posición más competitiva.

1.4 Estado de la investigación en el país y en el extranjero.

1.4.1 Estado de la investigación extranjera.

Wernerfelt (1984) sostuvo que la ventaja de la empresa provenía de la cantidad, calidad y eficiencia de los recursos que posee, no de los factores ambientales externos. En la década de 1990, el rápido desarrollo de la tecnología de la información condujo a un entorno competitivo cada vez más complejo. Las empresas tuvieron que desviar su atención del entorno del mercado externo al entorno interno de la empresa, centrándose en la acumulación de sus recursos y conocimientos (tecnología) para formar una ventaja competitiva única frente a sus competidores. Ajitabh y Momaya, (2004) señalaron que la formación y expansión de las ventajas corporativas están estrechamente relacionadas con la formación y protección de las capacidades nucleares corporativas. Las competencias centrales de una empresa son una combinación de habilidades y conocimientos dentro de una organización. Se supone que las empresas tienen diferentes recursos (incluidos el conocimiento, la tecnología, etc.) y han formado recursos únicos, los cuales otras compañías no pueden obtener o replicar, y estos forman la base para que la empresa obtenga una ventaja competitiva frente a otras. Esta teoría se manifiesta en la práctica de la gestión estratégica: requiere que las empresas empleen sus propios recursos y capacidades, y realicen actividades comerciales con ciertas ventajas, para evitar la atracción industrial y entrar ciegamente en industrias no

relacionadas con la diversificación.

Según Augustyn, (2013). Los primeros que obtuvieron una comprensión más profunda acerca de los recursos y las capacidades de las compañías fueron Collins y Montgomery (1995) ellos creyeron que la evaluación del valor no debe limitarse al interior de la empresa, sino que debe ubicarse en su entorno industrial, a través de sus competidores, es decir, hay que comparar los recursos que ofrece dicho entorno para descubrir el verdadero valor de los recursos que tienen las empresas. Los llamados recursos empresariales son la combinación de varios factores que pueden lograr los objetivos estratégicos de las empresas en el proceso de proporcionar productos o servicios a la sociedad (Cortés y Azorín, 2000).

Las compañías pueden verse como diferentes combinaciones de recursos. Debido a que cada compañía tiene una combinación de recursos diferente, no existe exactamente la misma compañía con las mismas características y valores. Este recurso es más valioso solo si la empresa tiene los recursos que mejor se ajustan al negocio y la estrategia esperados. Por tanto, la ventaja competitiva de la empresa depende del verdadero valor que aporten los recursos que tienen (de Viteri, 2000)

En la década de 1990, los países extranjeros a China comenzaron a estudiar los viajes de ida que tomaban los pasajeros de las aerolíneas. Muchos de estos investigadores tenían como objetivo estudiar y analizar estos viajes de ida con motivo de exploración e investigación del comportamiento del consumidor. El método de investigación utilizado para ello fue el análisis empírico. En la década de 1990, muchos investigadores se centraron, principalmente, en investigar la región asiática, en concreto Japón, China, Hong Kong, Macao y Taiwán (Li, 2016). Estas tendencias de investigación están en línea con el desarrollo real del turismo emisor interno de China.

Por ejemplo, Jing, (2008) utilizó una forma de establecer un modelo de turismo, que consistía en tener al detalle la dieta que consumían los viajeros, y luego analizar las variables exógenas del viaje de ida a Asia. En otro estudio sobre los viajes al exterior, Arlt, (2011). presentaron un estudio sobre los motivos más destacados por los que los viajeros realizaban viajes al exterior. El resultado principal era el deseo de crecimiento

personal.

Para realizar estas investigaciones, numerosos investigadores se han centrado en la demanda del consumidor y las características del mercado de viajes. Desde los métodos de investigación aplicados, hay una gran diversificación: la investigación sobre el turismo emisor asiático presta más atención al destino y el propósito de la salida, pero se limita al análisis de casos individuales; la investigación teórica es incompleta y debe desarrollarse y ampliarse.

El desarrollo de las agencias de viajes comenzó mucho antes en el extranjero que en China y, por tanto, la investigación extranjera sobre esta industria está más avanzada. De hecho, en el extranjero la gestión de las agencias de viajes se centró principalmente en mejorar las funciones del comercio electrónico de las agencias de viajes a través de la investigación y el desarrollo de la tecnología de la información, a fin de mejorar el negocio de las agencias de viajes (Lü-bo, 2006). Buhalis (2003) cree que las empresas de turismo deberían usar e integrar la tecnología de la información para lograr el objetivo de mejorar la competitividad integral. Caro, et al (2015) presentó opiniones sobre la tecnología del comercio electrónico del turismo y las perspectivas para el futuro centrado en el mercado de comercio electrónico de turismo, se cree que los modos y tipos de negocios turísticos y los servicios en línea deberían diversificarse. Buhalis (2003) explica los cambios provocados por el desarrollo de la tecnología de la información en la industria del turismo e ilustra el impacto del desarrollo de la tecnología de la información en la sociedad. Explica que estos cambios se han extendido a la industria del turismo, generando una relación entre la tecnología de la información y el turismo, y propuso que ambos deberían estar más integrados, señalando que las agencias de viajes deberían considerar más la tecnología de la información al diseñar sus políticas comerciales.

1.4.2 Estado de la investigación nacional.

En Penrose (1959) creía que las empresas eran un conjunto de recursos productivos cuyo desarrollo se basaba en función de sus propias capacidades, especialmente la profundidad y amplitud de la diversificación que pudieran ofrecer. Por lo tanto, la investigación sobre la esencia de la empresa estará relacionada con los recursos internos y las capacidades que posea la empresa. En comparación con la investigación teórica de las agencias de viajes extranjeras, la investigación en este campo en China parece estar relativamente atrasada. De hecho, no es hasta mediados de la década de 1990 cuando las discusiones de varios temas teóricos y prácticos en la gestión de las agencias de viajes ha aumentado significativamente en China, aunque la mayoría de ellos se basan únicamente en referencias.

Con referencia al proceso de desarrollo de la industria turística de China, combinado con los cambios en los temas de investigación y los métodos de investigación, el proceso de investigación de la gestión de las empresas turísticas de China después de su reforma y apertura desde finales del siglo XX se divide en diferentes etapas:

La etapa de investigación cognitiva

Centrada en el servicio al cliente y la gestión interna. Antes de 1992, los responsables de la investigación de agencias de viajes provenían principalmente de la misma industria. Desde 1992, los investigadores académicos se han convertido en la fuerza principal de la investigación de agencias de viajes. En esta etapa, la investigación de gestión de empresas turísticas se centra en el nivel micro. La investigación teórica analiza el statu quo, encuentra los problemas y emplea los métodos para resolverlos, basándose principalmente en la tensión, las conclusiones prospectivas y los establecimientos institucionales. En este campo encontramos el trabajo de Alcañiz, J. & Simó, (2004). Quienes establecen un Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo.

La etapa de exploración integral de la macro-gestión.

Durante el período de 1994-1998, la investigación política y académica sobre las empresas turísticas de la industria se encuentra en una etapa de transición, que involucra los niveles micro y macro de las empresas turísticas. La mayor parte de la literatura se concentra en el nivel de macro-gestión, donde hay muchos análisis sobre la tendencia de desarrollo y el sistema de supervisión de la industria. También están involucrados los problemas de reforma del sistema que han estado estrechamente relacionados con las macropolíticas. Por tanto, en esta etapa la investigación sobre las agencias de viajes está más inclinada hacia el nivel de macro-gestión. Desde el método de investigación y desarrollo, se utilizan algunos métodos de investigación deductiva y comparativa, pero la mayoría de ellos aún son descriptivos o concluyentes.

Es por ello que la primera etapa tiene una cierta profundidad teórica y prospectiva, mientras que la segunda etapa es más específica.

Los principales resultados de investigación del nivel de gestión macro.

En esta etapa, la capa de investigación y desarrollo de las empresas turísticas se centra principalmente en el nivel macro, centrándose en los siguientes aspectos: la tendencia de desarrollo a seguir de la industria es el ingenio, investigación del sistema regulatorio de la industria, e investigación y desarrollo de aspectos estrechamente relacionados con las políticas y regulaciones. Por ejemplo, De Borja, et al (2002) discutieron temas en el campo de la protección de los derechos del consumidor. Los principales resultados de la investigación de la reforma del sistema de la empresa de turismo están en el contexto del proceso de reforma del sistema económico nacional y la investigación relacionada. El personal de investigación de la gestión de la empresa de turismo ha llevado a cabo una investigación preliminar sobre las ideas operativas específicas de la reforma del sistema de la empresa de turismo y los problemas existentes en ese momento.

1.5 Metodología Aplicada

La metodología aplicada comprende tres partes, un análisis teórico sobre la estrategia empresarial tomando en cuenta los dos aspectos principales, el desarrollo y evaluación del producto turístico; así mismo se atiende a la evaluación de las condiciones internas de las PYMES que influyen en su crecimiento y competitividad, especialmente la gestión de la empresa.

El segundo aspecto tomado en cuenta en este análisis es el análisis de caso. Para ello se ha tomado en cuenta la empresa Jinqiao Turims Company como punto de partida para estudiar los principales retos que enfrentan las agencias de turismo china.

China Jinqiao Tourism Company, es una agencia de viajes internacional aprobada por la Administración Nacional de Turismo y registrada en la Administración Estatal de Industria y Comercio de China en 1986, especializada en turismo receptor, turismo nacional y servicios relacionados. Se ha escogido esta PYME debido a su trayectoria como agencia de viaje que ha experimentado una evolución que pasa desde el impulso de las agencias de viajes en China después de la apertura, hasta hoy día, cuando prácticamente se ha duplicado el turismo receptor en este país.

Un caso de estudio es un instrumento de investigación que sirve para conocer un fenómeno social según sus propias características (Yacuzzi, 2005). El caso de estudio puede ser aplicado a cualquier área de conocimiento cuando se quiere comprender las particularidades de un fenómeno. El caso de estudio realiza un análisis de lo singular a lo general.

Una tercera fase de la investigación es un amplio desarrollo de un análisis DAFO, o FODA. El análisis DAFO utiliza un diagrama que es una parte clave de cualquier planificación o análisis empresarial.

FODA significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos y las oportunidades y las amenazas son factores externos. Un diagrama FODA analiza un proyecto o empresa comercial enfocándose en cada uno de estos factores. Por lo general, consta de cuatro cajas, una para cada área,

pero la forma exacta puede variar según el diseño.

Los diagramas FODA pueden ser especialmente útiles cuando se trata de decidir si emprender o no una determinada empresa o estrategia visualizando los pros y los contras. Al delinear claramente todos los aspectos positivos y negativos de un proyecto, el análisis DAFO hace que sea más fácil decidir si avanzar o no.

Puntos Débiles	DEBILIDADES - - -	AMENAZAS - - -
Puntos Fuertes	FORTALEZAS - - -	OPORTUNIDADES - - -

Fuente: Elaboración propia a partir de Ballesteros, et al, (2010)

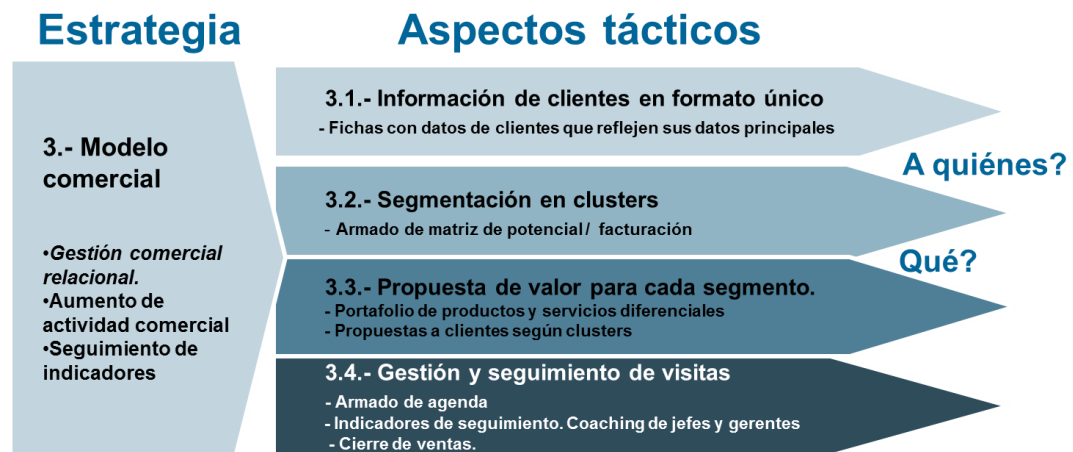
2. Visión general relevante

2.1. Teoría de la estrategia empresarial

La estrategia comercial es un plan de gestión integral que la compañía elabora para lograr sus objetivos comerciales y buscar el desarrollo a largo plazo (Tarzijan, 2013). Está relacionado con los intereses a largo plazo de la empresa, así como con el éxito y el fracaso de la empresa. Es responsabilidad de la alta dirección de la empresa formular una estrategia comercial. El gráfico 2 muestra las estrategias de un modelo comercial basado en la gestión comercial relacional, el aumento de la actividad comercial y el

seguimiento de esta a través de indicadores.

Gráfico 2 Estrategias comerciales



Fuente: Molina y Ampudia (2018)

Sus contenidos incluyen: estrategia comercial, que son las directrices para que las empresas tomen decisiones; acción comercial, que es el plan de acción de la estrategia comercial; y la propuesta de valor, y el seguimiento de los indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos. Esto debería dar como resultado que las operaciones comerciales sea más efectivas (Ibarra y Suárez, 2002).

En general, los **objetivos de la estrategia comercial** incluyen: objetivos de los accionistas (es decir, expectativas de los accionistas sobre los resultados comerciales), objetivos de responsabilidad social (es decir, las operaciones comerciales comprometidos a regir por la ley social y la ética), objetivos de gestión laboral (es decir, aumento de los salarios y los beneficios, ajuste de las relaciones laborales, etc.).

En cuanto a **medidas de estrategia comercial**, que son garantías específicas para lograr alcanzar la estrategia comercial, incluye el desarrollo de productos, la selección del mercado, la asignación de recursos, la determinación de precios, la comercialización y la gestión financiera (Alonso y Garcimartín, 2005).

El **tipo de estrategia comercial** se divide en operaciones comerciales: estrategia de austeridad, estrategia de estabilidad y estrategia de desarrollo. De acuerdo con la

naturaleza de la estrategia, existen: estrategia de producto, estrategia de mercado, estrategia tecnológica, etc. Las empresas occidentales se centran principalmente en estrategias de producto y mercado, e implementan estrategias de penetración de mercado, estrategias de desarrollo de mercado y estrategias de desarrollo de producto.

A través del análisis de numerosas teorías de marketing, encontramos que, entre las muchas teorías de estrategia de negocios, la estrategia propuesta por la teoría de marketing Michael Porter provee la ventaja más competitiva (Porter, 1997).

El proceso de obtener información del mercado objetivo y luego tratar de alcanzar los objetivos de marketing se denomina Marketing Mix. Después de una serie de análisis de datos sobre marketing, McCarthy resumió su perfil como 4P, es decir, productos, precios, canales y promociones (MacCarthy, citado en Anderson y Taylor, 1995). Dado que la teoría 4P ha sido innovada, ha sido ampliamente aceptada por el mercado. Se llama la teoría de los conocimientos de marketing. Tras muchos análisis de datos, experiencia de gestión avanzada y estrategia de marketing adecuada, cada gerente sabe si una empresa tiene éxito. La clave está en las ventas de productos: incluso si los productos son excelentes, si no hay una buena estrategia de marketing que la acompañe, los productos no se venderán a tiempo, lo cual dificulta a la empresa su supervivencia. Es por ello que los gerentes deben organizar y ajustar la estrategia de marketing a tiempo para que sus productos generen mayor valor al mercado (Vázquez y Trespalacios, 2002).

2.2. Teoría de marketing STP

El mercado es muy amplio y abarca distintos ámbitos. Es imposible para cualquier compañía extender su alcance a todos ellos. Por tanto, en el proceso de desarrollo, debe establecer las características de la compañía y definir su propio posicionamiento (Carasila, 2007). La subdivisión del mercado se ha convertido en un requisito indispensable con el cual la compañía puede identificar las áreas por explorar del mercado mientras realiza la segmentación del mercado. Al mismo tiempo es posible un

análisis minucioso de la audiencia del mercado por explorar con la intención de comprender sus preferencias y necesidades, y luego también enfocarse en la producción de bienes. Esto que se acaba de exponer se denomina plan de Target Marketing, siendo el núcleo de este plan la evaluación precisa del mercado y la segmentación adecuada (Dolnicar, et al, 2018).

1. Segmentación del mercado

Smith (1956) propuso la teoría de la segmentación del mercado a mediados del siglo XX. La subdivisión del mercado, puede favorecer a la empresa a la ubicación de su posición en el mismo; esto permite descubrir otras oportunidades de negocio y ampliar los rendimientos a escala de la empresa.

- Llevar a cabo la segmentación del mercado genera enormes beneficios a la empresa:
 - Puede ayudarla a comprender el estado de sus competidores de manera oportuna, analizarlos y compararlos para determinar la dirección futura del desarrollo.
 - Puede descubrir los fragmentos de mercado que aún están por explotar.
 - Puede aportar a la especialización. El mercado puede hacer que una empresa se especialice en un determinado producto, lo que facilita la optimización en fabricación de un producto.

2. Selección del mercado objetivo

Después de completar con éxito la segmentación del mercado, las empresas deben enfocarse en su desarrollo, comprender la dinámica del mercado en la que quieren operar, para poder abordar las necesidades y gustos del público objetivo seleccionado (Herrera, 2013). Tras ello, hay que desarrollar diferentes planes de marketing basados en los cambios del mercado, para ajustar las estrategias a los cambios.

3. Posicionamiento en el mercado

Posicionar a la empresa en el mercado es un paso necesario en el proceso de desarrollo de la empresa (Olamendi, 2009). Si la empresa desea desarrollar productos de alto valor para los consumidores, debe ofrecer características que aporten valor diferente de la competencia, y luego encontrar grupos de desarrollo adecuados de acuerdo con sus propias características, y luego continuar desarrollando una mayor variedad de productos. Aquí el objetivo de la empresa es conseguir la optimización y mejora en la producción de su producto, aumentando así la lealtad del cliente a la empresa y la dependencia hacia sus productos (Carasila, 2007). Por último, es necesario que la compañía complete con precisión el posicionamiento del producto sobre la base de la segmentación del mercado, para seguir atrayendo a una mayor densidad de público y, también, para evitar que la competencia pueda aplicar métodos de emulación sobre sus productos (Herrera, 2013).

3. El estado de las agencias de viajes pequeñas y medianas de China: China Jinqiao Tourism Company

3.1. Introducción de China Jinqiao Tourism Company

China Jinqiao Tourism Company, a partir de ahora (CJTC) es una agencia de viajes internacional aprobada por la Administración Nacional de Turismo y registrada en la Administración Estatal de Industria y Comercio de China en 1986, especializada en turismo receptor, turismo nacional y servicios relacionados. En 1992, franquició el negocio de turismo emisor de ciudadanos chinos. CJTC se ha unido a la Asociación de Viajes de China, la Asociación de Servicios de Viajes de China, la Asociación de la Industria del Turismo de Beijing y otras asociaciones de la industria conocidas en el país y en el extranjero por su fortaleza operativa. Por otra parte, CJTC es miembro del

director ejecutivo de la primera Asociación de Servicios de Viajes de China.

3.2. Gestión y contenido de China Jinqiao Tourism Company

Al comienzo de su establecimiento, CJTC decidió tomar el camino de la innovación, tomando como pilares de su objetivo de desarrollo el apalancamiento, el rendimiento a escala, el valor de la marca y la apuesta por la diversificación. Frente a la posición en la industria de las agencias de viajes de esta agencia se consideraba "pequeña, débil y dispersa"; por ello, trató de poner esfuerzos en romper este patrón a partir de la optimización de sus recursos a través de la innovación constante, tanto de sus métodos para ofrecer el servicio como en los productos.

Para ello, la compañía lleva a cabo la gestión del software del sistema para puntos de venta comerciales, cuya función es acortar la distancia real entre los puntos de venta y la sede. Siguiendo la política "orientada a las personas", la compañía actualmente tiene más de 100 empleados (2019), de los cuales el 72% tiene educación universitaria y el 64% son empleados con experiencia en la industria de más de 3 años. Por tanto, se integra en su capital humano un conglomerado de empleados que poseen alta cualificación, siendo una garantía de desarrollo. De hecho, esta compañía invierte en la constante formación de su capital humano, pues colabora con muchas universidades chinas para que sus empleados mejoren sus cualificaciones y, también a universitarios. Por ejemplo, los gerentes dan cursos de formación a sus empleados todas las semanas, con el fin de proporcionar a los empleados de la compañía de un mayor conocimiento teórico para la gestión del turismo, al mismo tiempo que permiten que los estudiantes universitarios participen directamente en un ambiente real acerca del mercado del turismo (Yan y Santos, 2009). El "Departamento de Desarrollo de Producto" de CJTC está dirigido por el vicepresidente senior de la compañía, que lidera el equipo profesional de I + D, enfocado en segmentar el mercado turístico y producir productos turísticos que satisfagan las necesidades de los diferentes consumidores de viajes.

En la actualidad, la compañía ofrece una gran variedad de productos, tanto para

grupos turísticos de jubilados, como para grupos familiares y amigos. También tienen una línea de productos dirigidos a clientes de ingresos medios y otra línea de lujo dirigida a clientes de alto poder adquisitivo.

3.3. Ventajas de desarrollo de China Jinqiao Tourism Company

CJTC tiene, al menos, una sucursal en cada una de las ciudades más importantes de China como Shanghái, conformando un total de 39 sucursales. A través de la gobernanza empresarial moderna, el modelo de negocio profesional que llevan a cabo se centra en la creación de valor de la marca, por lo que la compañía tiene una relación cercana con clientes nacionales y extranjeros a través de un conjunto de redes de ventas, recepción y servicios de turismo multinacionales. Con el liderazgo de CJTC, el sistema diversificado de recepción de servicios turísticos es famoso por su efecto de marca de "China Golden Bridge Tourism".

Ilustración 2 Sello China Golden Bridge Tourism



Fuente: szbiztour.com (2019)

Personal cualificado en el sector

Desde su creación hace 17 años, CJTC ha explorado exhaustivamente el mercado turístico del turismo receptivo, el turismo nacional, el turismo emisor y el turismo de negocios, a partir de varios intercambios internacionales, conferencias internacionales, exposiciones internacionales, viajes, y otros servicios especiales de turismo. Con estas investigaciones han conseguido que, desde el proceso de la contratación hasta la recepción, puedan ofrecer a sus clientes servicios integrales de calidad. Dentro del

equipo que compone a esta agencia, se encuentra un departamento de traducción, un equipo de guías turísticos y un centro de capacitación profesional formado por formadores especializados en ventas e idiomas.

Gran variedad de productos y servicios de alta calidad

Dentro de su catálogo de productos, CJTC ha compilado cuidadosamente varios tipos de rutas turísticas para que las personas tengan muchas opciones de calidad a elegir. Además de las rutas turísticas tradicionales, también ofrece otras rutas, como visitas a monumentos culturales nacionales, visita a destinos religiosos, vista de costumbres populares, turismo de caza, artes marciales, paracaidismo, aventura, conferencias internacionales, viajes de negocios internacionales, intercambios culturales internacionales, tiempos compartidos, etc. Por tanto, esta empresa presenta también como una ventaja su gran repertorio de productos y servicios.

Respaldo de estamentos del gobierno central

El centro de venta de boletos de CJTC está autorizado por la Administración de Aviación Civil de China para representar negocios de boletos aéreos nacionales e internacionales, y ahora ha firmado acuerdos con muchas aerolíneas nacionales y extranjeras para proporcionar servicios preferenciales sobre la base de un servicio de calidad.

La sucursal ferroviaria de Beijing autorizó la operación del negocio de venta de boletos de tren para garantizar un servicio rápido y seguro para los clientes.

Todos los socios de la Corporación de Turismo de CJTC siguen el principio de “cliente, calidad y honestidad”, que se alcanza a través del respeto al cliente, y dedicación, diligencia y coraje al negocio al negocio.

4. Problemas en el desarrollo de China Jinqiao Tourism Company

4.1. El formulario de desarrollo del producto monótono y escasez de características

En comparación con las grandes agencias de viajes chinas, CJTC es una empresa de tamaño pequeño-mediano, presentando las características propias de una empresa de pequeña escala y un equipo cualificado, pero que no cubre una buena porción del mercado. Al mismo tiempo, a pesar de que muchos de estos empleados son universitarios o tienen experiencia en el sector, como se dijo al inicio, muchos otros son reclutados por ser parientes y amigos de empleados de la empresa, por lo que son personas que entran en la compañía sin experiencia profesional ni académica sobre el sector. Por tanto, la formación de los recursos humanos realmente se realiza sobre la marcha; esto hace que el conocimiento no se consolide, y que los procesos de organización se vean retrasados mientras el personal adquiere la formación requerida.

Otro inconveniente es que a pesar de que CJTC ofrezca una gran variedad de productos, estos son generalmente los mismos productos turísticos que se puede encontrar en el cliente en cualquier otra agencia del mercado, vendiendo las mismas rutas turísticas, lo que inevitablemente conducirá a una competitividad exhaustiva entre CJTC y las agencias de viajes rivales.

Los paquetes turísticos que ofrece CJTC se dividen en paquetes grupales y paquetes individuales. El procedimiento para la contratación de paquete es el siguiente: todos los gastos o parte de ellos serán pagados por adelantado a la agencia de viajes internacional antes del inicio de la actividad, y la agencia de viajes internacional firmará el contrato con los clientes. Luego, los turistas por cuenta propia organizan todos los temas relacionados con la comida, alojamiento, viajes, compras, entretenimiento y otros servicios durante el recorrido. Este tipo de contratos puede ahorrar costos de transacción, mejorar la previsibilidad de los juicios de plantación y fortalecer la protección de la ley

civil para los turistas. Por su parte, en el grupo de paquetes turísticos, hay muchos recorridos turísticos, estos se caracterizan por la llegada de muchas atracciones, rutas turísticas largas y estancias cortas.

La segunda opción de pago es un recorrido a mitad de precio sobre producto desarrollado de viajes combinados. Los tours a mitad de precio no incluyen ni almuerzo ni cena. El objetivo principal del diseño de la agencia de viajes internacional de esta estrategia “a mitad de precio” es reducir el precio intuitivo del producto y mejorar la competitividad del mismo. Además, los turistas tienen más libertad para poder elegir y probar experiencias locales del lugar de destino. Los viajes en grupo y los viajes individuales, especialmente para viajes de ocio y vacaciones, pueden tomar la forma de un tour a mitad de precio.

El tercer tipo de pago se le conoce como viaje de paquete pequeño. También se conoce como un recorrido con estilo catering, que consiste en que hay una parte que es no obligatoria y una parte opcional. Las partes obligatorias incluyen recogida, alojamiento y desayuno. Los gastos de viaje son pagados por los turistas antes del recorrido; las partes opcionales incluyen guías turísticos, experiencias degustativas, visitas premium, etc. Los turistas pueden elegir libremente según el tiempo, el interés y la situación económica. Las tarifas pueden ser de prepago o pospago.

Los huéspedes pueden elegir uno o varios de los servicios y facturarlos. En los últimos años, con el aumento de la demanda de los consumidores, los productos de viaje lanzados por las agencias de viajes internacionales también son diversos. Sin embargo, los tipos de productos turísticos de CJTC están atrasados y anticuados, y la mayoría de ellos son paquetes de turismo de precio fijo, que no puede satisfacer las necesidades de viaje diversificadas de los consumidores de la actualidad.

4.2. Bajo nivel de gestión interna y falta de talentos de gestión

Debido a su pequeña escala y relativamente pequeño personal de gestión, CJTC presenta una eficiencia y eficacia de gestión escasas. En agencias de viajes de estas

dimensiones el gerente de la gestión suele ser el mismo dueño de la empresa. Por tanto, también hay una falta de conocimientos modernos de gestión y un sistema de contabilidad sólido, pues el que realiza estas tareas es el dueño mismo y no una persona especializada únicamente en cada uno de esas actividades de la empresa, lo que resulta una gestión ineficiente.

Además, debido a la falta de un mecanismo de recompensa en CJTC, el bienestar y la satisfacción con las condiciones de la empresa entre los empleados no es tan bueno como el que hay en otras agencias de viajes, sobre las grandes. Como resultado, la fuga de cerebros es alta en CJTC y la tasa de rotación del personal es relativamente alta, lo que afecta en cierta medida al desarrollo de la empresa. La industria de las agencias de viajes es una industria intensiva en talento con una fuerte competitividad y baja ocupación de activos. En la operación, se implementan los métodos de ventas y servicios liderados por las relaciones interpersonales. A pesar de los actuales servicios de administración de turismo en Internet, la mayoría de ellos se desaprovechan debido a la alta inestabilidad de sus empresas. Por lo tanto, es difícil resolver fundamentalmente el problema de la reposición del talento. Los talentos compuestos son muy inadecuados, lo que a su vez hace que el desarrollo de las agencias de viajes pequeñas y medianas sea más difícil y reduce la posibilidad de desarrollo.

4.3. Baja cualificación del personal

CJTC tiene un umbral de entrada al mercado bajo, y los requisitos exigidos a los empleados no son altos. Además, pese a que hay formación continua semanalmente a los empleados y a los universitarios por parte de CJTC, esta formación no es la más innovadora ni la mejor en esta industria en China, por lo que los empleados no reciben la mejor preparación, lo cual se traduce en una baja capacitación y preparación académica.

En la era emergente de internet, las agencias de viajes pequeñas y medianas, debido a su corto tiempo de desarrollo, no tienen una estructura bien definida de su

organigrama, por lo que el orden interno de la industria es extremadamente caótico. Además, debido a la legislación china en lo referente a empresas pequeñas y medianas, es complicado supervisar si cumplen con todos los requisitos para poder ofrecer y garantizar a los clientes la máxima calidad posible en sus servicios al igual que a las condiciones de contratación de empleados en relación a sus derechos. De esta manera se puede caer en la infracción de los clientes debido a la congestión irresponsable de los comerciantes. Por ello, es difícil para las empresas llevar a cabo la gestión de pedidos, perdiendo así la confianza de los consumidores y afectando seriamente el desarrollo futuro de la industria del turismo.

Además del fenómeno de anclaje y contratación mencionado anteriormente, todavía presenta muchos problemas similares en las pequeñas agencias de viajes en el curso de sus operaciones. Hasta cierto punto, la regulación de la ley establecida mantiene un cierto retraso que no conducen a la protección de los derechos de los consumidores ni al funcionamiento y desarrollo estable de las pequeñas agencias de viajes.

4.4. Falta de gestión de red

CJTC no cuenta con personal de gestión especial en la operación de la red, por lo que el diseño de la página web no es lo suficientemente profesional y la actualización de la misma no es lo suficientemente oportuna a las necesidades de los consumidores. Esto produce un escaso “engagement” muy reducido de la página web. A veces, las agencias de viajes pequeñas y medianas tienen sus propios sitios web, pero debido a la escasez de personal, no es posible una atención exclusiva al cliente, lo que disminuye el contacto y la satisfacción entre éste y agencia.

5. Estrategia de desarrollo de la empresa de turismo China Jinqiao

5.1. Análisis DAFO

5.1.1. Fortalezas de China Jinqiao Tourism Company

(1) Proceso de producción y operación flexibles.

Debido a que es una empresa pequeña, a su baja inversión y estructura organizativa relativamente simple, CJTC es más flexible en su producción y operación, eliminando la necesidad de procedimientos engorrosos para manejar negocios, y puede centrarse en lograr contingencias y mejorar la eficiencia del trabajo.

(2) Satisfacer las necesidades del segmento del mercado turístico y los mercados potenciales.

Todas las empresas privadas operan con ánimo de lucro. Las grandes agencias de viajes persiguen una rentabilidad expansiva, mientras que CJTC tiene como objetivo principal en este campo la supervivencia. Bajo la influencia de las reglas económicas del mercado, las agencias de viajes a gran escala se distribuyen principalmente en ciudades grandes y medianas con recursos densos. En las ciudades de segundo y tercer nivel, las pequeñas y medianas empresas simplemente satisfacen las necesidades de los segmentos del mercado y llenan los vacíos que no han tomado las grandes agencias.

5.1.2. Las debilidades de China Jinqiao Tourism Company

(1) El mercado objetivo no está definido de manera perfecta y el producto no tiene características especiales

CJTC no tiene su propio mercado objetivo claro y solo proporciona los mismos productos que otras empresas turísticas chinas, lo que no lo distingue de otras agencias de viajes. Obviamente, esta situación no puede satisfacer las necesidades

individualizadas y diversificadas del mercado turístico, ni puede establecer su propia posición en el mercado, que no es propicio para su desarrollo futuro.

(2) confusión del precio del producto

La inconsistencia de los productos determina que la competencia de CJTC solo puede tomar la ruta del precio. El precio se ha convertido en la moneda de cambio principal de muchos competidores. Con el fin de captar el mercado, el precio de las agencias de viajes individuales incluso violó las reglas de las regulaciones de viaje y la competencia del mercado, y se desvía del principio de precios. Esto causó confusión entre los clientes con respecto al precio del producto.

5.1.3. Análisis de oportunidad externa

(1) Espacio de desarrollo de CJTC

En el contexto del desarrollo económico sostenido y rápido de China, la industria del turismo ha mostrado gradualmente sus ventajas y se clasifica como una industria puntera y clave en el crecimiento chino. La Organización Mundial del Turismo predijo en 2015 que China se convertiría en el país receptor de turismo más grande y el cuarto destino turístico a nivel global. De hecho, se prevé que para 2020, los ingresos por turismo nacional chino alcanzarán los 250 mil millones de dólares, y los ingresos por divisas extranjeras alcanzarán los 58 mil millones de dólares. Al mismo tiempo, la demanda de turismo pasará de la actual gira de turismo a la gira de vacaciones de ocio. En ese momento, China introducirá políticas influyentes para favorecer aún más el crecimiento del sector del turismo el cual podrá desarrollarse con mayor facilidad y velocidad.

(2) El desarrollo de la industria del turismo ha recibido la atención y el apoyo del gobierno.

Con el desarrollo de la sociedad, el turismo se ha convertido en la industria de más rápido crecimiento en la economía china, y su papel en la promoción del desarrollo económico se ha vuelto cada vez más prominente. El 1 de diciembre de 2009, se

publicaron oficialmente las "Opiniones del Consejo de Estado sobre la Aceleración del Desarrollo de la Industria del Turismo". Por primera vez, se propuso la "promoción de la industria del turismo en una industria pilar estratégica de la economía nacional". Estas fueron revisadas en el 2016 durante la celebración de dicho consejo. Esto supuso la actualización de las medidas principales para la mejora de la industria del turismo. Esto traerá nuevas oportunidades de desarrollo para la industria turística china.

5.1.4. Análisis de amenazas externas.

(1) Competidores potenciales

El negocio de la agencia de viajes en sí tiene una incorporación muy baja de la tecnología, lo que se traduce en barreras de entrada bajas. Esto hace que sea muy fácil ingresar a la industria de las agencias de viajes. Solo entre 1997 y 2008, el número de agencias de viajes en China aumentó significativamente de 7.355 a 20.110 (casi el triple), siendo en su mayoría empresas públicas (aquí entra en juego el importante papel desempeñado por el gobierno chino en promover el turismo chino), con una tasa de crecimiento anual promedio de 18% en el periodo mencionado.

Este sector, al exigir escasas barreras de entrada, supone que hay una constante amenaza para las empresas que están ya asentadas en el sector, pues es muy fácil que entren en el mercado nuevos competidores potenciales.

(2) Proveedor

Las agencias de viajes contribuyen a la programación de recursos. Los productos que se ofrecen son los principales resultan de la combinación y selección de recursos, por lo que el proveedor ejerce un gran papel para las agencias. Con el rápido desarrollo de la tecnología de información de red, la transparencia de los recursos de información es cada vez mayor, y la capacidad de negociación de las agencias de viajes se va reduciendo. Debido a la pequeña escala de CJTC, esta tiene frente a sus proveedores poco poder de negociación, por lo que no tiene más remedio que aceptar condiciones que no siempre son favorables para ella.

5.2. Aspectos Externos

5.2.1. Construcción de legislación turística

Debido a la enorme competitividad que hay en el mercado de las agencias de viajes (enorme volumen de agencias de viajes, en muchos casos que ofrecen productos similares), el ambiente en el que CJTC opera es poco propicio para poder crecer, debido a sus características de empresa pequeña de que no dispone de muchos recursos disponibles. Como resultado, su intento de desarrollo posterior es complicado.

Debido a las políticas favorables del gobierno chino en incentivar el crecimiento del turismo en China, el gobierno brinda de apoyo macro a la legislación turística, para poder favorecer un ambiente favorable para el crecimiento de todas las agencias de viajes (Fa-yuan, 2007), ya sean grandes o medianas y pequeñas, como CJTC.

Sobre la base de las disposiciones legislativas del gobierno desde el auge del turismo, la reconstrucción legislativa se ha llevado a cabo con referencia a diversas regulaciones internas de la industria. En primer lugar, es necesario establecer una legislación profesional para el turismo y regular la operación y el desarrollo de la CJTC. Dar orientación desde la gestión. En segundo lugar, después de la formulación de la legislación turística, es necesario implementar las estrategias de gestión turística en todos los niveles, incluida la revisión del establecimiento de agencias de viajes para la gestión posterior, y debe seguir estrictamente las acciones legislativas para garantizar que la industria del turismo pueda tener un buen desarrollo.

5.2.2. Buscando apoyo del gobierno

Con el objetivo de generar un rápido desarrollo económico en China, la industria del turismo se ha convertido en una industria clave. Esta industria ha dado lugar a un aumento sin precedentes en China del número de agencias de viajes, sobre todo de

tamaño pequeño y mediano. Como ya dijimos, para poder dotar a estas agencias de viajes de un posible crecimiento sostenible y estable, el gobierno chino debe entrar en acción. El gobierno chino interviene en este sector de dos maneras:

1- Fomento del turismo nacional. Desde el estado de desarrollo mencionado anteriormente, se puede ver que debido a la limitación del nivel de desarrollo económico de China en el pasado y la limitación de la capacidad de desarrollo turístico (atraso en el avance de este sector), el turismo nacional representa una gran parte de la industria del turismo, por lo que desarrollar y promover el turismo nacional es un deber de cada gobierno. Desde la perspectiva de este desarrollo, podemos buscar la ayuda de los gobiernos locales en todos los niveles y realizar la innovación de los destinos turísticos. En el caso de CJTC, al mismo tiempo que se lleva a cabo el consumo turístico, la asistencia de los gobiernos locales a todos los niveles puede aumentar su credibilidad ante los clientes, al estar apoyada por el propio gobierno.

2- Fomento del turismo internacional. La industria turística de China es muy desigual, los viajes nacionales e internacionales son muy diferentes. Una de las razones principales reside en que las agencias de viaje pequeñas y medianas ignoran las indicaciones del gobierno a la hora de realizar negocios en el extranjero (viajes internacionales).

En particular, CJTC presenta un problema de desarrollo de productos atractivos para clientes que quieran realizar viajes internacionales por su escasa capacidad financiera y su caso omiso a las indicaciones del gobierno.

5.2.3. Desarrollar la cooperación dentro de la industria.

Debido a sus limitaciones en varios aspectos determinantes para la consecución de un crecimiento sostenible y estable éxito, CJTC no puede llevar a cabo algunos proyectos turísticos a gran escala por sí solo, y no es capaz de proporcionar servicios más completos y personalizados para los pasajeros. Como resultado, pierde muchas

oportunidades. Una estrategia común que utilizan las agencias pequeñas y medianas es unir esfuerzos y colaborar de manera mutua en la organización (Huang, 2009) de planes turísticos, con el objetivo de optimizar sus resultados. Al mismo tiempo, también es posible buscar la ayuda de grandes agencias de viajes para desarrollar negocios con mayor escala en conjunto para beneficio mutuo.

5.3. Tomar el camino de gestión formalizado e implementar un modelo de gestión más científico

5.3.1. Introducir gerentes profesionales, profesionales, gerencia profesional

Como dijimos, debido a las escasas barreras de entrada en esta industria, hay una enorme cantidad de agencias de viajes pequeñas y medianas. Estas carecen de un sistema y estructura de gestión profesionalizado. Esto se debe, principalmente, por las mismas escasas barreras de entrada, que permiten a empresarios iniciarse en esta industria sin mucha formación. Los gerentes de las agencias de viajes más pequeñas y medianas son los mismos jefes y dueños de las empresas, como es el caso de CJTC. Debido a sus escasos recursos económicos y de capital humano, no les es posible contratar a gente muy especializada en temas de gestión empresarial. Sin embargo, como cada empresa debe seguir las leyes de desarrollo económico y de competencia, tienen que adoptar una gestión más profesionalizada y avanzada. Es por ello que para asegurar un crecimiento sostenible y estable de CJTC, sus propietarios deberían intentar contratar o formar a gerentes profesionales y especializados en materia de gestión de empresas.

5.3.2. Realizar innovación en la gestión y probar la gestión de outsourcing

En el análisis final, las agencias de viajes es la gestión de los recursos, lo que

requiere que los operadores de las agencias de viajes manejen con flexibilidad los recursos disponibles y consideren constantemente en la innovación. Una de las cuestiones importantes es aprender a intercambiar recursos y externalizar soluciones que no son posibles para que otros operadores más capacitados se complementen entre sí. Esto no solo completa la compensación por sus propios proyectos, sino que también satisface las necesidades de los clientes e implementa la distribución de beneficios. Por lo tanto, si CJTC no tiene la capacidad suficiente para contratar gerentes especializados en gestión empresarial puede por la opción de recurrir al outsourcing.

5.3.3. Fortalecer el trabajo en equipo y debilitar la competencia interna viciosa.

Uno de los mayores peligros que corren las pequeñas y medianas empresas es el conflicto interno y la búsqueda de objetivos distintos entre sus gerentes y empleados, pues en estas empresas es normal que los miembros del equipo no estén especializados en una actividad en concreto, sino que hagan “multi-tasking”. Es por ello que es fundamental que los objetivos de la empresa estén correctamente difundidos entre los empleados y que estos persigan los mismos objetivos que los gerentes. Al mismo tiempo, hay que fortalecer la cooperación entre los distintos departamentos de la empresa y eliminar la competencia interna negativa.

5.4. Cultivo de la profesionalización y profesionalismo del personal.

5.4.1. Los expertos en turismo fortalecen la autoconciencia del aprendizaje y se enfrentan activamente a nuevos conocimientos.

Estos expertos en el campo del turismo son los protagonistas de mejorar la calidad general de las agencias de viajes pequeñas y medianas de China. Esto requiere que estos

profesionales tengan una conciencia positiva y que piensen y aprendan (Orejas y García, 1999). En este sentido, la educación turística debe tratar de guiar a los operadores turísticos a través de la educación para aprender y aumentar su propia conciencia y creatividad.

5.4.2. Las empresas prestan atención a la capacitación y crean un mejor ambiente para los expertos en el área del turismo.

La competencia entre empresas es también la competencia entre el capital humano que posee cada empresa (Mejía, et al, 2013). Debido al bajo umbral de entrada en la industria de las agencias de viajes y a su bajo margen de beneficios, especialmente en empresas pequeñas y medianas, el salario de los empleados no es comparable al de otras empresas de otros sectores. Por tanto, es difícil atraer a empleados altamente cualificados, más si cabe que sean empresas pequeñas y medianas.

Además, como se mencionó previamente, la metodología de formación ofrecido a los empleados y universitarios por parte de CJTC no es perfecto ni la más puntera. Esto unido a que el propio personal de reclutamiento, carente de una formación muy especializada, en su mayoría, hace que el personal reclutado en CJTC no sea de lo mejor que haya en el mercado, por lo que los resultado obtenidos y obtenibles son peores que los de la competencia. Es por ello que CJTC necesita proporcionar a sus empleados un buen ambiente laboral que favorezca el aprendizaje y el continuo crecimiento profesional de sus trabajadores, con el fin de poder adquirir nuevos conocimientos para hacer frente a las demandas cambiantes de los consumidores.

5.4.3. Mejorar el mecanismo de retención y empleo de personas.

Una vez que se desarrolle una metodología de formación más eficiente y novedosa a los empleados de la empresa para dotarles de las habilidades necesarias para desenvolverse con los cambiantes hábitos de consumo de sus clientes, CJTC necesita implantar esta nueva metodología.

Una vez que estos trabajadores se desarrollen profesionalmente, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades profesionales, CJTC debe incentivar a estos empleados para que se queden en la empresa, con el objetivo de que estos colaboren en generar mayor valor a la empresa.

5.5. Innovación de productos turísticos.

5.5.1. Fortalecer la cooperación vertical y reducir el costo del producto.

A través del análisis DAFO anterior, podemos ver que en China los proveedores de productos de servicios de viaje que colaboran con las agencias de viajes juegan un papel vital, no solo influyendo la calidad de los servicios, sino también conformando un factor clave para la generación de competencia externa en el sector. Los consumidores se enfrentan a una gran cantidad de agencias de viajes y productos turísticos similares, y el espacio y la libertad de elección son excelentes para ellos, pues hay mucha oferta. Por lo tanto, mientras se desarrolla el negocio de las agencias de viajes, es necesario fortalecer la cooperación vertical y adoptar un modelo de cooperación más razonable y más científico para reducir sus costes y mejorar su competitividad externa.

Aquí el objetivo que deben buscar las agencias de viajes pequeñas y medianas, como CJTC, es la de reducir el coste del producto a largo plazo y eso se consigue con una reducción de sus costes de transacción, que en este caso es su dependencia en el abastecimiento de algunos recursos para poder ofrecer sus servicios a sus clientes. Es por ello que a largo plazo debe pensar en construir su propia flota de hoteles, restaurantes, etc.

5.5.2. Fortalecer su propia construcción de marca.

Junto a una mayor demanda de servicios más personalizados de los turistas, el

asentamiento de los medios digitales como medio de comunicación e interacción entre clientes y empresas y la creciente competencia en el mercado, básicamente no existe un producto definido entre las agencias de viajes, es decir, no hay ningún producto que ofrezca alguna agencia de viaje, especialmente las de pequeña y mediana dimensión, un producto totalmente distinto a la del resto de competidores del sector.

CJTC debe establecer y fortalecer el valor de su marca, a través de la obtención de una ventaja comparativa frente a sus competidores. La marca no es solo una estructura simbólica, sino también un reflejo integral y una encarnación de los valores y principios de las empresas, los productos que ofrece y de la sociedad misma. Las marcas no solo son los derechos de propiedad y la percepción del consumidor que tienen de las empresas, sino que también es el nexo que forma la relación entre productos y consumidores.

Debido a los escasos recursos financieros de CJTC, esta no puede generar grandes ofertas promocionales de servicios para atraer a clientes. Es más aconsejable, por esta situación, que mejore el valor de su marca a través del marketing.

5.5.3. Resalte de las características del producto de servicio "rápido" y "fácil"

La implementación del comercio electrónico en el turismo se ha convertido en una tendencia irreversible y que ha venido para quedarse.

Para que esta implementación en las empresas sea la idónea, es requisito indispensable de un personal cualificado y especializado en estas tendencias (Delfín y Acosta Márquez, 2016). En el caso de CJTC, debido a la baja calidad del personal de servicio en cuanto a vanguardia y tendencias actuales, no es capaz de sacar el máximo provecho de este medio para establecer una relación larga y duradera con sus clientes o posibles clientes.

El comercio electrónico permite que una empresa pueda ofrecer un servicio o producto a un cliente de una manera "rápida" y "fácil", pues a través de él la agencia de viajes cubre un mayor radio de posibles consumidores. Los clientes familiarizados

con el uso de medios electrónicos para realizar pedidos online encuentran esta manera de ponerse en contacto con la empresa atractiva, pues es también más económico en cuanto a precios y reduce los costes de transacción, como son los costes de tiempo de desplazamiento.

Sin embargo, esta estrategia de negocio es difícil de llevar a cabo para las agencias de viajes pequeñas y medianas como CJTC, debido a la ausencia de un departamento de gente especializada en el sector que se dedique explícitamente a revisar las necesidades de los consumidores, atenderles de manera fluida y a estar disponible para ellos de manera constante.

5.5.4. Énfasis en la innovación de productos.

Los consumidores actuales ya no solo buscan la satisfacción de su necesidad, sino también recibir un trato especial que le haga sentir único y valorado por parte de la empresa que le presta el servicio. Es por ello que cada vez más y más consumidores van demandando a las empresas que les otorguen la posibilidad de ser más participe del proceso del servicio que reciben, con el objetivo de poder una mayor influencia en la interacción.

Esta situación es propicia para las agencias de viajes, pues al tener unos márgenes de beneficios escasos y de unos productos muy homogéneos, su única opción de poder diferenciarse del resto es a través del valor de su marca. Por tanto, si las agencias de viajes pequeñas y medianas quieren crecer, deben hacer que sus productos sean únicos y satisfacer las necesidades de los consumidores, para que puedan tener una fuerte competitividad en el mercado, es decir, deben ofrecer productos originales y únicos. Esto se logra escuchando al cliente, y prestando atención a sus demandas, con el objetivo de buscar la manera de integrarlas al diseño del producto y de esta manera hacerlo más atractivo al cliente. El desarrollo de productos de agencias de viajes pequeñas y medianas debe seguir el principio de diferencia, individualidad y humanidad. Ejemplos que podría aplicar CJTC sería incluir en sus programas de viajes

experiencias de turismo de aventura unido a resorts, turismo rural unido a festividad típica de la zona o proporcionar un turismo más participativo, en el que los viajeros se sientan más cercanos a los lugareños del lugar de destino.

6. Conclusiones

En la industria turística moderna, las agencias de viajes desempeñan un papel fundamental, especialmente las agencias pequeñas y medianas, que componen la gran mayoría de agencias de viajes. Sin embargo, estos últimos años, debido a sus características, como la escasez de recursos tanto financieros como de capital humano y al entorno competitivo en el que se encuentran, estas presentan problemas para poder desarrollarse.

Es por ello que en un entorno cada vez más competitivo estas agencias pequeñas y medianas, como es el caso de nuestro ejemplo CJTC, deben mejorar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Solo a partir de los aspectos de una gestión empresarial a través de expertos en el área de gestión empresarial, innovación de productos y apuesta por la formación continua de talento, se conseguirá, de manera gradual, mejorar la competitividad de la empresa. Además, las agencias de viajes pequeñas y medianas de China deben buscar activamente la orientación y el apoyo del gobierno chino para poder crecer y fortalecerse de manera más regular. El lado positivo es que el gobierno chino sí está dispuesto y haciendo esfuerzos por darles apoyo y soporte a estas agencias de viajes pequeñas y medianas.

La adaptación a los medios digitales y la integración de gestiones realizadas por las vías electrónicas permite a estas pequeñas agencias integrarse en la competencia y a su vez, es importante que desarrollen un servicio dirigido a un tipo de consumidor que requiera los servicios especializados o que busque la comodidad de que todo le sea gestionado, de este modo se pueden aplicar nuevos modelos de negocios y enfocarse en un cliente potencial que brinde mayor beneficio.

7. Referencias

Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), 45-61.

Alcañiz, J. E. B., & Simó, L. A. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 89-120.

Alonso, J. A., & Garcimartín, C. (2005). Apertura comercial y estrategia de desarrollo.

Anderson, L. M., & Taylor, R. L. (1995). McCarthy's 4PS: Timeworn or time-tested? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(3), 1-9.

Arlt, W. G. (2011). El auge del turismo emisor de China: ¿qué buscan y cómo se comportarán 100 millones de nuevos turistas?. *Anuario Asia-Pacífico 2010*.

Augustyn, M. M. (2013). Coping with resource scarcity: the experience of UK tourism SMEs. *Small Firms in Tourism*, 257.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).

Buhalis, D. (2003). eTourism: Information technology for strategic tourism management. Pearson education.

Carasila, M. C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114.

Caro, J. L., Luque, A., & Zayas, B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. *Pasos. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 13(4), 931-945.

Chen, J. (2006). Development of Chinese small and medium-sized enterprises. *Journal of small business and enterprise development*, 13(2), 140-147.

Chen W. (2018) Investigación sobre la estrategia de gestión de la agencia de viajes para el mercado de turismo inteligente. Resumen de viajes (La segunda mitad del

mes), (03): 41-42.

Chen S. (2018) Problemas en la gestión de la agencia de viajes Beihai y sus contramedidas *Jiangsu Business Theory*, (06): 68-70.

Chu J. (2017) Los problemas comerciales de las agencias de viajes y las contramedidas correspondientes. *Resumen del turismo (la segunda mitad del mes)*, (03): 57.

Cortés, E. C., & Azorín, J. F. M. (2000). Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 119-138.

Danish, & Wang, Z. (2018). Dynamic relationship between tourism, economic growth, and environmental quality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(11), 1928-1943.

David, J., & Collins, M. (1995). *Competing on resources: strategy in the 1990s*.

de Viteri Arranz, D. S. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.

De Borja Solé, L., Pla, J. A. C., & Camprubí, R. B. (2002). *El consumidor turístico*. Esic Editorial.

De Viteri Arranz, D. S. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.

Delfin Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (40).

Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). Market Segmentation. In *Market Segmentation Analysis* (pp. 3-9). Springer, Singapore.

Fa-yuan, C. (2007). Essential Issues Concerning the Legislation of the Tourism Law [J]. *Journal of Jiangsu Polytechnic University (Social Science Edition)*, 2.

Gao, L., & Bai, X. (2014). Online consumer behaviour and its relationship to website atmospheric induced flow: Insights into online travel agencies in China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 653-665.

Hosteltur. (2019). China cuenta con más de 37.000 agencias de viajes. Consultado, Noviembre, 2019, de Hosteltur Sitio web: https://www.hosteltur.com/132393_china-cuenta-con-mas-de-37000-agencias-de-viajes.html

Herrera, J. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.

Huang, X. (2009). Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, 3(2), 87-101.

Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.

Jiao H. (2016) Estrategia de gestión de marca en la gestión de agencias de viajes. *Descripción del turismo (2º semestre)*, (07): 40.

Jiang W. (2016) Análisis de las causas y desventajas del modelo de negocio del departamento de ventas de agencias de viajes — Tomando la agencia de viajes Nanjing Kanghui como ejemplo. *Resumen de viajes (la segunda mitad del mes)*, (10): 184-185.

Jing, X. U. (2008). El desarrollo del turismo en Asia. *Anuario Asia-Pacífico*, 1, 20.

Jigang, B., Yifang, C., & Hua, P. (1999). *Tourism Geography*. rev. edn. Beijing: Higher Education Press, 71, 1999-52. Jing, X. U. (2008). El desarrollo del turismo en Asia. *Anuario Asia-Pacífico*, 1, 20.

Li, X. R. (Ed.). (2016). *Chinese outbound tourism 2.0*. CRC Press.

Liu, Y., Pu, B., Guan, Z., & Yang, Q. (2016). Online customer experience and its relationship to repurchase intention: An empirical case of online travel agencies in China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(10), 1085-1099.

Lü-bo, Huang (2006). Sobre el motivo de la competencia de bajo precio entre las agencias de viajes. *Revista del Instituto de Turismo de Guilin* (4), 24.

Kang Y. (2017) Sobre la estrategia de gestión de la agencia de viajes pequeña y mediana

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor

del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

Molina, R., Israel, R., & Ampudia Sjøgreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.

OMT. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: UNWTO.

Orejas, E. H., & García, J. C. F. (1999). Tamaño empresarial, innovación y políticas de competencia. *Economía Industrial*, (329), 67-80.

Olamendi, G. (2009). *Estrategias de posicionamiento*. G. Olamendi, *Estrategias de Posicionamiento*.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: Nueva York, Estados Unidos.

Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy*. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8.

Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC.

Vázquez Casielles, R., & Trespacios Gutiérrez, J. (2002). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. CIVITAS Ediciones SL,.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

World Travel & Tourism Council. (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World*. London UK: World Travel & Tourism Council.

Yan, G., & Santos, C. A. (2009). "CHINA, FOREVER": Tourism discourse and self-orientalism. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 295-315.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). *Serie Documentos de Trabajo*.