



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACION APLICADO A
LA EMPRESA MONTARUNA ”**

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES: CARLOS MACHUCA OCHOA
JORGE VILLENA ESCOBAR

DIRECTOR: ING. MARCELO AVILA GOMEZ

Cuenca – Ecuador

2006

AGRADECIMIENTO

Al lograr culminar mi carrera profesional quiero dar las gracias a mis padres ya que gracias a sus consejos y apoyo me han hecho crecer personal y profesionalmente llenando mi vida de muchas recompensas y satisfacciones, agradezco igual a todos mis amigos que creyeron en mi y estuvieron incansablemente hasta hacer que mi carrera culminara. Un agradecimiento en especial a la Universidad del Azuay y a todos sus maestros, ya que gracias a sus enseñanzas me han sabido forjar para cubrir mis metas y por ultimo a mi director de tesis ya que gracias a su direccion y paciencia he podido concluir mi ensayo.

Jorge Villena Escobar

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que han estado en los momentos difíciles para mí, como son mis hermanos Raúl, Felipe, Ma. Paz y Maca por su apoyo incondicional y a mi tía Carmen que sin su ayuda no hubiera podido realizar tantos sueños y realizaciones en mi vida.

Carlos Andrés Machuca Ochoa

DEDICATORIA

Este trabajo y toda mi carrera profesional lo dedico en especial a mis padres ya que con su amor, perseverancia y ejemplo que me han enseñado, me ha servido para darle cara a la vida enfrentado todo tipo de retos que han construido mi vida y me han hecho crecer como persona. Dedico igual este ensayo a mi Jesús ya que ha estado en mi mente y en mis oraciones dandome la fuerza y la voluntad para estar en las buenas y en las malas. Y no puedo olvidar de la persona que con su amistad y carisma me ha insistido y ha estado a mi lado empujandome a cumplir mis metas, muchas gracias a todos.

Jorge Villena Escobar

DEDICATORIA

Todo este esfuerzo lo dedico a las dos mujeres de mi vida: a mi hija Gabriela y a mi madre Maria Elena ya que las dos han sido siempre mi inspiración de vida, a las cuales amo mucho y quisiera que sepan lo importante que son para mi. Y no puedo dejar a un gran amigo "Dios" que sin el yo no soy nadie.

Carlos Machuca Ochoa

Las ideas de opinión vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores

LOS AUTORES

RESUMEN

La empresa MONTARUNA tiene más de 9 años en el mercado turístico ofreciendo servicios de cabalgatas a diversos lugares del austro del país dirigido a turistas tanto nacionales como extranjeros.

La empresa al momento no cuenta con un adecuado plan para el desarrollo de sus actividades en el sector turístico, es por esto que este trabajo ha planteado un Plan Estratégico de Comercialización puesto que sus servicios no han sido promocionados adecuadamente, se plantea tácticas de comunicación, impulso y gestión que servirán para que sus propietarios incrementen sus ventas y de que la empresa lidere y se posicione dentro del mercado turístico nacional e internacional.

ABSTRACT

The Monta Runa tour operator has being more than 9 years in the tourist market offering horse back riding tours to many different places at the Austro country region focus on national and foreigner tourists.

The company at the moment does not count with an adequate plan for developing their activities in the tourist sector. Therefore this project has established an Strategic Commercial Plan because their services have not being adequately promoted, we have established communication, impulse and manage tactics, that will help it's owners to increase their sales and the company lead and take over the national and foreigner tourist market

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA MONTA RUNA

1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 CARACTERISTICAS GENERALES.....	2
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	6
1.4 MISION.....	7
1.5 VISION	8
1.6 CONCEPTOS GENERALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	8

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN VS. EMPRESA

2.1 ANALISIS FODA.....	10
2.2 FUERZAS DE PORTER.....	19
2.3 MATRIZ BCG	23
2.4 ANALISIS DE LA PLANIFICACION PROPUESTA VERSUS LA EMPRESA ACTUAL.....	26

CAPITULO III

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

3.1.1 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	28
3.1.2 PROMOCION	31
3.1.3 MERCHANDISING	33
3.1.4 DESCUENTOS.....	34
3.1TACTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO	28
3.2 TACTICAS DE GESTION.....	36
3.2.1CANALES DE DISTRIBUCION	36
3.2.2 ESTRATEGIA DE VENTAS.....	38

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES	44
4.2 RECOMENDACIONES.....	44

INTRODUCCION

Tomando en cuenta que nuestro país es uno de los más ricos de América, en recursos naturales, es considerado como un destino turístico de gran importancia, sabemos que es el medio ambiente perfecto para desarrollar las actividad turística.

El turismo en el Ecuador es una actividad que está en desarrollo por lo cual tiene ventajas y desventajas al ser nuevo. Lo más importante es que hay un gran interés de la comunidad internacional con respecto a visitar nuestro país.

Montaruna es una empresa que ha estado en actividad desde 1997 en el ámbito del turismo, brindando el servicio de cabalgatas turísticas en la región del austro

Vuestra intención, con el desarrollo de este ensayo, es poder desarrollar un plan estratégico de comercialización con el objetivo de que nuestro producto sea conocido y vendido en lugares, como Suiza, Inglaterra, Holanda y Estados Unidos, en base a las tácticas de publicidad planteadas y por ende la utilización de nuestros recursos serán mucho más eficiente, y haremos que nuestro negocio sea más rentable.

Al realizar un plan, como su nombre lo indica es poner en un papel todas las tareas y al mismo tiempo responsables para que con esta herramienta nuestro horizonte a donde queremos llegar este mucho más claro y definido. Sin una dirección clara, es muy difícil expresar nuestras metas y deseos a los demás en una forma concisa, por lo cual queremos que todos los recursos estén alineados a un solo propósito.

Nuestro ensayo esta dividido en cuatro capítulos. El primero hace referencia a la empresa, para dar un conocimiento del negocio, en el segundo haremos un análisis interno y externo de la empresa con el objetivo de saber la

situación actual en el mercado nacional y en los países europeos y de norte América antes mencionados, en el tercer capítulo se describe el plan estratégico de comercialización a seguir con el objetivo de mejorar nuestras ventas; y en el ultimo capítulo nuestras conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA "MONTARUNA"

1.1 ANTECEDENTES

1.2 CARACTERISTICAS PRINCIPALES

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

1.4 MISION

1.5 VISION

1.6 CONCEPTOS GENERALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Montaruna cuyo nombre proviene del léxico quechua hombre montado, empezó como un negocio familiar en el mes de Junio de 1997, creada por la pareja de un Ecuatoriano y una Suiza, quienes se radicaron en Cuenca; y más específicamente en la zona de San Pedro de Yunga.

El nombre de Monta Runa es por el hecho de que nuestras cabalgatas son a traves de lugares donde se encuentra la mayoría de nuestra gente del campo a los cuales se los llama runas.

Al concebir Monta Runa se tuvo la idea de crear una empresa de turismo, donde se vería al Ecuador de una forma muy distinta de lo que una empresa de turismo común lo hace. Se quiso mostrar el Ecuador, desde un punto de vista más realista; desde lugares que no siempre se ven en revistas o documentales, pero que son más atractivas y con personas que forman parte de la zona rural del Ecuador, que de una u otra forma son los que mantiene la economía del país, debido que su producción es mayormente agrícola.

Este negocio tuvo un cambio dramático desde el atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001, donde los Estados Unidos fue afectado por la destrucción del WORLD TRADE CENTER de New York. Las estadísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador demuestran que el ingreso de turismo europeo bajo en un 13% y el Norte americano en un 5% entre los años 2001 y 2002 de acuerdo a datos proporcionados por el Inec en la página de emigraciones actualizada a diciembre del 2005.

El negocio desde esa fecha se torno menos atractivo, por lo que los fundadores decidieron venderlo he irse a vivir a Suiza. Al oír que el negocio estaba de venta, tres inversionistas, dueños de una operadora de turismo, decidieron comprar el negocio. La idea les encanto, debido a que a los tres de algún modo les gustaban los caballos y además los tres tenían experiencia en el negocio de turismo.

Ahora lo que estamos intentando, es hacer que este negocio se reactive en una forma más rentable y crezca. La intención es que Cuenca, como destino turístico tenga más que ofrecer.

Monta Runa es una empresa de cabalgatas turísticas, la cual está aliada a una de las empresas de turismo más grandes de Cuenca como es Terra Diversa, en la cual se realiza toda la actividad comercial; con la intención de disminuir gastos, y además tener un centro turístico y de información dentro de un mismo local y con esta estrategia atraer más turistas los cuales ingresan al país sin un itinerario establecido a los que llamamos walk in.

En este momento Monta Runa es la única empresa turística oficialmente que ofrece cabalgatas en la región del austro.

1.2 CARACTERISTICAS GENERALES

UBICACIÓN:

La ubicación de la Comunidad de San Pedro de Yunga es estratégica debido a la cercanía con la ciudad de Cuenca. Se ubica a 20 Km. Al suroeste de la ciudad por un camino asfaltado de segundo orden de 14 Km. y un camino de tercer orden de 6 Km. por la zona de Gullanshapa.

Se hace referencia a la comunidad de San Pedro de Yunga debido a que ellos son los encargados del cuidado y manutención de los animales y equipo, como son monturas riendas, mantas y herramientas que se utilizan.

La comunidad arrienda a la empresa los potreros, y al mismo tiempo nos da el servicio de tener los animales listos con el equipo necesario para nuestras cabalgatas

INFRAESTRUCTURA:

Contamos con la casa de hacienda, seis caballos 5 para turistas y uno para el guía, vehículo para el transporte de 5 pasajeros y el guía, oficina en la cual se realiza la comercialización que realmente se comparte con Terra Diversa que es el socio estratégico, la cual pertenece a los 2 socios de Monta Runa.

PRODUCTO:

Como habíamos hablado en el capítulo anterior Monta Runa ofrece tours que se diferencian entre sí por las distancias recorridas y por los diversos lugares. A continuación voy a detallar los productos ofrecidos:

Day Trip: Es una cabalgata ofrecida por un solo día, donde se cabalga entre 4 a 6 horas en las cercanías del pueblo de Quingeo. Se visita parte del camino Inca y además se llega a un bosque montano el cual es característico de lugares que se encuentran entre los 2800msn y los 3200msn, con un almuerzo campestre servido a media cabalgata por parte de la empresa. Además incluye el transporte privado desde Cuenca a San Pedro de Yunga y servicio de guía durante todo el recorrido.

Tour de haciendas de 2, 3 y 4 días: Cabalgatas diarias de 6 a 8 horas donde se visitan haciendas de la región del Austro. En este tour una de las atracciones aparte de la naturaleza y de los paisajes, es poder disfrutar de la compañía de los dueños de las haciendas, y compartir momentos donde se aprende un poco más de la vida del campo del Ecuador.

A continuación se enuncia los itinerarios de los tours:

2 días: Yunga – Totorillas (Dr. Francisco Carrasco)-Yunga

3 días: Yunga – San Agustín (Sr. Daniel Peralta) – Totorillas (Dr. Francisco Carrasco) – Yunga

4 días: Yunga – San Agustín (Peralta) – Cumbe (Dr. Fernando Domínguez) – Totorillas(Dr. Francisco Carrasco) – Yunga.

Tour Bolo 2 días: Aquí se cabalga por 2 días visitando Macas de Quingeo \, Garaushi y se acampa a orillas del río Bolo en una reserva ecológica llamada Cóndor Loma donde se puede ver el trabajo de comunidades indígenas de los alrededores con un paisaje único de la cordillera central.

Camino del Inca Achupallas - Ingapirca 3 días: En este recorrido se visita uno de los lugares más importantes del país, debido a las ruinas Incas más grandes del país que se encuentra en la provincia del Cañar, cerca del poblado del Tambo. En este tour los caballos son trasladados en camión, hasta la población de Achupallas, donde se pasa la primera noche para tomar el camino del Inca a 3500 msn, a la siguiente mañana se empieza la cabalgata de sur a norte a través del Capac Ñan, que es el camino Inca

Real ubicado Cuchicorrales, conocemos las ruinas incas, que fueron utilizados como tambos por los chasquis en la época del dominio Inca. Se acampara en Paredones, que esta ubicado cerca de la laguna de Culebrillas en la provincia del Cañar; que son ruinas de un tambo a la mitad del recorrido, finalizando en las ruinas de Ingapirca. Una vez concluido el tour, los turistas tomarán un transporte privado de regreso a Cuenca y los caballos embarcados en camión a Cuenca.

Tour de los contrabandistas 8 días: Es el recorrido más largo que va desde San Pedro de Yunga hasta Vilcabamba en la provincia de Loja en el cual es una combinación de hospedaje en las haciendas en Jima (Srtas Argudo), en Nabon (Hacienda de Edgar Carrasco) y acampando, durante dos días de descanso, en el Tablón en una hacienda cerca del río León de propiedad de la familia Feican, disfrutando del clima templado por ser un valle subtropical. Aquí se sigue parte del camino del Inca en la provincia del Azuay; y también los caminos por donde se contrabandeaba licor de la provincia del Azuay hasta la provincia de Loja.

PRECIOS:

NOMBRE DEL TOUR	DURACIÓN DÍAS	PRECIO USD \$ 2 - 5 pax	TOURS VENDIDOS EN EL AÑO 2005
Day Trip	1	45 por pax	312
Tour Haciendas	2	240 por pax	10
Tour Haciendas	3	360 por pax	12
Tour Haciendas	4	480 por pax	3
Tour Bolo	2	200 por pax	5
Camino del Inca achupallas Ingp.	3	500 por pax	3
Tour contrabandistas	8	1200 por pax	1

FORMA DE TRABAJO CON OTRAS EMPRESAS:

La alianza que mantiene básicamente Montaruna con las empresas turísticas como es Terra Diversa es variada ya que si se venden nuestros servicios en efectivo son comisionables al 25% del precio del tour, pero si es con tarjeta de crédito es solamente el 15%

Para tours de un día es necesario confirmar con 24 horas de anticipación, para organizar toda la logística y para tours de más de 2 días necesitamos por lo menos una semana para los arreglos correspondientes.

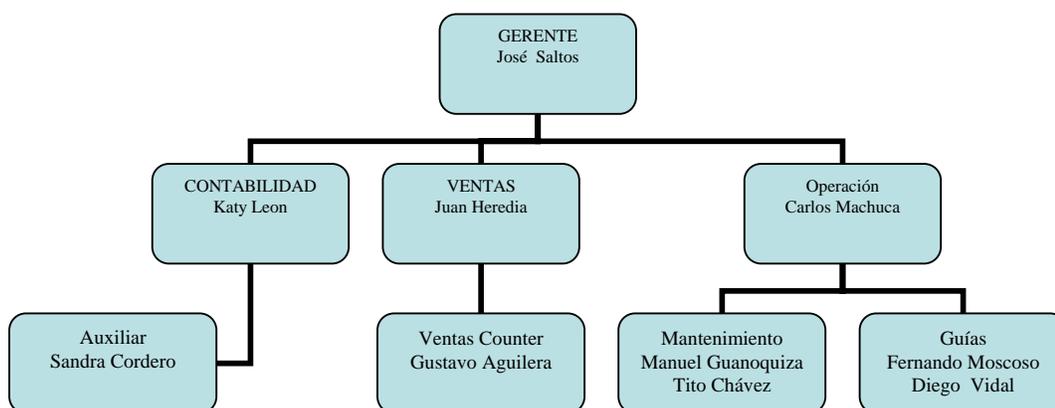
CARACTERISTICAS DE LOS TURISTAS:

El 80% de los turistas son personas que no tienen experiencia con caballos, y si la tienen es muy limitada. La mayoría provienen de países de Europa, y si los enumeramos de mayor a menor número son: Suiza, Holanda, Inglaterra, Alemania, y por último Estados Unidos. Su gran mayoría hablan inglés y son personas de entre 22 a 55 años de edad, y no vienen con tours organizados de su país de origen.

Si hablamos de cifras reales decimos que en el año 2005 llegaron 800 mil turistas al Ecuador de los cuales solamente el 16% a la provincia del Azuay, siendo un número muy reducido por lo que la ciudad no posee un aeropuerto internacional. Pero las perspectivas son la de aumentar a millones de visitantes y no a miles como se está realizando actualmente, y es posible por el gran potencial que está teniendo nuestro país con sus atractivos turísticos, por ser un lugar idóneo para el turismo de aventura que es la tendencia de los viajeros de esta época, como lo presenta el anexo en donde mostramos un reportaje de National Geographic donde presenta al Ecuador como una de las mejores alternativas de las aventuras turísticas.

Anexo 1

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



GERENTE: Esta función es compartida entre los tres socios de la compañía. Todo lo que se refiere a toma de decisiones se comparte, pero el Sr. José Saltos queda como coordinador y gerente para el seguimiento de las actividades a emprenderse.

CONTABILIDAD: La Sra. Batí León es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa y de los pagos al SRI, IESS y demás. En la parte financiera ayuda a controlar fondos de caja y conseguir financiamientos.

Auxiliar: Sandra Cordero mantiene todos los registros contables al día y además ayuda a Katy en funciones específicas que sean necesarias.

VENTAS: Juan Heredia es la persona encargada de la promoción y ventas de la empresa en su totalidad internacional, nacional y local. El es que diseña las hojas volantes, es responsable de la página Web y además de realizar contactos que las empresas de otras ciudades.

Ventas Counter: Gustavo Aguilera está a cargo de la venta de los pasajeros que entran a la Agencia Terra Diversa. Ayuda a orientar a los pasajeros con la información de los tours para tomar la decisión adecuada para el tipo de experiencia que ellos buscan.

OPERACIÓN: Carlos Machuca coordina toda la operación del tour desde el transporte de Cuenca a la hacienda, la comida, el estado óptimo de los caballos, el uso de equipos y por ultimo la coordinación con los guías para el servicio más adecuado para los turistas dependiendo el nivel de conocimientos que tengan los turista para montar.

Mantenimiento: Manuel Guanoquiza se encarga del cuidado de los caballos como es el alimentarlos, bañarlos, cepillarlos, y mantenerlos seguros en un potrero. Tito Chávez es el encargado de los herrajes y cuidados de los cascos. **Guías:** El departamento más importante de la empresa ya que estas personas son las que dan la cara al consumidor final del producto y en cierto modo son los que tienen que lidiar con los problemas de programación del tour y son los que toman las decisiones de ultimo momento para la buena realización del tour. Este departamento se divide por el nivel de conocimientos del turista. Si es alguien que tiene experiencia y desea un tour de más de 3 días Fernando es el encargado de dar este servicio y si es menos del tiempo mencionado anteriormente y alguien de menor experiencia Diego es el que tomará las riendas de este tour. Este departamento es en el que más cuidado ponemos por el hecho de que toda la operación depende del mismo. Estas personas son los que mejor capacitación deben tener y además de esto están apoyadas por toda la organización para el momento de la operación de cualquier tour.

1.4 MISION

Monta Runa. Fundada en el año 1997 en Cuenca Ecuador dedicada a ofrecer servicios turístico de cabalgatas a turistas nacionales y extranjeros teniendo por compromiso esforzarse diariamente a través de un proceso de mejoramiento continuo, para brindar excelencia en el servicio a los clientes y consumidores; ofreciéndoles en cada producto valor agregado para el deleite de su experiencia en el Ecuador.

Un plan estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones" ¹

"Estrategia: La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización." ²

"Merchandising: El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, exhibición, diseño del envase, etc." ³

"Segmentación de Mercado: Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos mas pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y estos a su vez están formados usualmente por sub-segmentos." ⁴

¹ LAMBIN, Jean-Jacques / McGRAW-HILL; Marketing Estratégico; 1995; Tercero Edición; Pag. 339.

² THOMPSON, Arthur A. Jr. / STRICKLAND III A.J; Administración Estratégica; Julio del 2004; Decimotercera Edición; Pag. 3.

^{3,4} Sitio web; www.monografias.com

1.5 VISION

Monta Runa. Reconocida en la ciudad de Cuenca dentro de la cual ofrece un servicio de cabalgatas turísticas por su prestigio como empresa, siendo su visión la de ampliar su nicho de mercado a los países europeos y de norte América para servir y satisfacer más turistas que llegan a nuestro país, ofreciéndoles más diversidad de actividades de calidad dentro de un entorno eco turístico, experimentando nuevos y atractivos lugares para la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

1.6 CONCEPTOS GENERALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para realizar el plan de comercialización es necesario conocer los conceptos básicos de cómo funciona un plan estratégico así como el funcionamiento de la empresa mediante la descripción del negocio, misión, visión, análisis FODA y estructura organizacional

Es necesario realizar un análisis estratégico del sector que esta basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter con el fin de conocer el entorno de la empresa. Se establecerá un sistema de promoción y publicidad que no permitirá llegar a los objetivos empresariales tales como mejorar el porcentaje de crecimiento de ventas, posicionamiento que queremos alcanzar, en las cabalgatas turísticas comunitarias en la provincia del Azuay y que engloba estrategia de publicidad y canales de distribución y venta.

Para poder realizar el tema seleccionado tenemos que basarnos en las definiciones básicas de la Planeación Estratégica que detallamos a continuación y que están dentro de la Escuela Moderna en la cual se encuentra nuestro estudio:

“Plan Estratégico:

CAPITULO II
PLANIFICACION VS EMPRESA

- 2.1 ANALISIS FODA
- 2.2 FUERZAS DE PORTER
- 2.3 MATRIZ BCG
- 2.4 ANALISIS DE LA PLANIFICACION PROPUESTA VERSUS LA EMPRESA ACTUAL

En este capítulo vamos a realizar un estudio a la empresa mediante los análisis FODA, Fuerzas de Porter y matriz BCG, con el objetivo de ubicar a la organización dentro de los parámetros actuales, y con esto hacer que la empresa se proyecte a captar un mercado dentro de los países como Suiza, Inglaterra, Holanda y Estados Unidos en un período a corto plazo.

2.1 ANALISIS FODA

Para la empresa Montaruna, es indispensable conocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; tanto en su parte interna en la que las fortalezas pueden mantenerse y a la vez reforzarse, las debilidades deben corregirse y puedan convertirse en fortalezas, como en su parte externa

El FODA de Montaruna es el que se detalla a continuación:

FORTALEZAS

- Se mantiene caballos adiestrados y de buen temperamento para cualquier tipo de jinete
- Guías con 9 años de experiencia en este tipo de negocio.
- Flexibilidad de los itinerarios para ajustarse a las necesidades de los clientes.
- La empresa se encuentra en un lugar óptimo para las cabalgatas turísticas.
- Prestigio de 9 años y buena imagen ante el segmento de turistas que han adquirido nuestros servicios.

OPORTUNIDADES

- Constan en las guías mas importantes de turismo como son Lonley Planet que es una publicación Norte americana, Foot Print de origen Ingles, las cuales son adquiridas por la mayoría de viajeros a nivel mundial (no se puede pagar para la publicidad en estas guías; es

necesario ser recomendado por turistas que han adquirido los servicios)

- Son los únicos oferentes para el mercado de Cuenca
- El gobierno esta promocionado al Ecuador como un destino turístico de primer orden.
- El turismo de aventura ha crecido en los últimos 10 años.
- Potenciales atractivos turísticos no explotados en la región del austro como el valle de yunguilla, la zona de San Fernando con la laguna de Buza y el cantón de Girón con sus cascadas.

DEBILIDADES

- El número de caballos no abastece a grupos grandes.
- No posee un plan establecido de publicidad
- Montaruna no posee una hacienda propia para el mantenimiento de los caballos
- El personal que da cuidados a los caballos no están debidamente entrenados.

AMENAZAS

- Falta de un aeropuerto internacional en Cuenca
- Inestabilidad del país tanto en lo económico, político y social
- Aumento de la cobertura a la zona del austro de empresas que brindan los mismos servicios como Vulcano Land en Machachi y Zuleta en Quito
- Centralismo de las operadoras de turismo en la capital.
- Cambios de destinos turísticos debido al encarecimiento en costos, debido a la dolarización en el Ecuador

Para dar una mayor profundidad al FODA, se detalla a continuación un análisis interno y externo más minucioso como es el entorno en el cual se desarrolla la empresa así como sus actividades.

ANALISIS EXTERNO

Ahora analizaremos el macro ambiente y el micro ambiente, en el cual funciona Montaruna; tomando en cuenta algunas variables que son muy importantes para el futuro de la empresa y los planes que quiere seguir.

Entre las variables que debemos tomar cuenta tenemos:

1.- Competencia: En la región del austro Montaruna es el único oferente de cabalgatas turísticas, pero no podemos olvidarnos de la competencia a nivel nacional como Vulcano Land y Zuleta, ya que ciudades como Quito y Guayaquil al tener aeropuertos internacionales tienen una mayor oportunidad de captar y hacer negocios en el campo turístico, que nos puede afectar directamente; no debemos descuidar sus acciones y posibles, estrategias que pueden irrumpir en el mercado. La competencia nacional puede valerse de ciertas fortalezas, como puede ser el mantener instalaciones propias, que generara costos más bajos y estabilidad de la manutención de los animales.

2.- Crecimiento y Estabilidad Económica: Al analizar los países como Suiza, Inglaterra, Holanda y Estados Unidos que es donde provienen la mayoría de nuestros clientes, debemos tomar en cuenta el tipo de cambio del dólar versus al euro, ya que la variación de este tipo de cambio podrían afectar positivamente o negativamente el flujo de turistas a nuestro país. El crecimiento económico de estos países potenciales y ciertas variables en los mismos, afectan los niveles económicos mundiales y los ingresos de sus habitantes.

En el aspecto microeconómico tenemos que la inflación, influye drásticamente en los precios de los servicios turísticos, porque afectan tanto en los precios del transporte como costo de manutención de los caballos, que pasaría al costo de la empresa por ende al alza de los precios al público del servicio.

Al ser el Ecuador un país dolarizado, hace que los precios no sean competitivos con respecto al resto de países latinoamericanos como Perú, Argentina, Bolivia, Colombia, ya que mantienen precios más bajos y difíciles de mejorar, ofreciendo el mismo tipo de servicios.

3.- Tecnología: Esta variable nos podría servir de mucho, ya que por medio del avance de la tecnología en lo que se refiere al Internet, nos servirá para difundir nuestra empresa y servicios a la mayoría de los países del mundo. Ya que al estar en páginas Web, cualquier persona en el mundo puede ver nuestros servicios de las cabalgatas, además el mantener una tecnología se podría facilitar los procesos contables que esta exige.

4.- Aspecto Legal, Político y Jurídico: Las próximas elecciones presidenciales, podrían afectar en la inestabilidad política del país y los planes previstos al Ecuador como país turístico, que pondrían en riesgo este proyecto, lo que afectaría la afluencia del turismo a nuestro territorio.

5.- Cultura, demografía y ambiente: Las operadoras de turismo hoy en día, están interesadas en darle un mayor énfasis al turismo de aventura; ya que la tendencia actual de la población mundial buscan nuevas experiencias que estén vinculadas con el entorno natural del territorio. Al ser una empresa de servicio que no afecta al medio ambiente, es una actividad sustentable lo cual hace que mantengamos nuestros recursos naturales para el uso de los mismos en las siguientes generaciones, generando un beneficio económico lo cual es la razón de la existencia de nuestra empresa.

A continuación presentamos un cuadro, en donde se aprecia la importancia de cada uno de las oportunidades y amenazas, la cual se ha tomado en cuenta en base al impacto que tiene cada aspecto que nos dará el 100%; al igual evaluaremos en base a la misión y visión que tiene la empresa.

OPORTUNIDADES	IMPACTOS + Y -	OBJETIVOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Consta en las guías de turismo mas importantes	0.12	3	0.36
Únicos oferentes en el austro	0.14	4	0.56
Ecuador promocionándose como turismo de primer orden	0.10	3	0.30
Turismo de aventura ha crecido en los últimos anos	0.07	3	0,21
Atractivos turísticos no explotados	0.02	2	0.04
AMENAZAS			
Falta de un aeropuerto internacional	0.19	3	0.57
Inestabilidad del país tanto en lo político, económico y social	0.25	4	1.00
Ampliación de cobertura en el austro	0,05	1	0.05
Centralismo de operadoras en la capital	0,04	2	0.08
Cambio de destinos por los costos de la dolarización	0.02	2	0.04
Total	1.00		

4 muy importante 3 importante 2 normal 1 deficiente

Este cuadro nos muestra, cuales son las oportunidades que tienen mas peso y que debemos aprovecharlas, al igual que las que no debemos descuidar. De la misma manera podemos apreciar claramente las amenazas, que mas importancia tienen y que pueden afectar en mayor riesgo a Montaruna; y

de la misma manera aquellas que pueden afectar en menor riesgo pero estar alerta y no dejarlas de lado.

Empezando por las oportunidades, tenemos que el de mayor importancia es ser los únicos oferentes en el austro haciendo que tengamos el control total del mercado en esta región lo cual nos impulsa a proteger nuestra situación de líderes y de mejorar día a día nuestros servicios.

Como segundo punto en el grado de importancia de oportunidades, es el constar en las guías de turismo más vendidas a nivel mundial, aventajándonos sobre los demás ya que para constar en estas guías, es necesario recomendaciones de clientes o turistas que han escrito a los autores, describiendo sus experiencias con los servicios recibidos por parte de Montaruna

Refiriéndonos a la tercera oportunidad, tenemos al Ecuador promocionándose como un destino turístico de primer orden; y por esta razón el número de turistas se incrementarían en el año 2007 en un 10% de los 860.000 que llegaron en el 2005 **Anexo 2**

Como cuarta oportunidad tenemos, al turismo de aventura que ha crecido en los últimos 5 años, a un ritmo anual del 10% enfocándose específicamente al grupo de actividades en la que se encuentra Montaruna.

Y por último con un menor porcentaje tenemos como oportunidad el tener atractivos turísticos no explotados como el Valle de Yunguilla, la zona de San Fernando con la laguna de Buza y el cantón Girón con sus cascadas, dándonos la oportunidad de desarrollarlos y aprovecharlos para aumentar la variedad de cabalgatas.

Dentro de las amenazas como la más importante tenemos la inestabilidad del país tanto en lo económico, político y social afectando la afluencia de turistas hacia el Ecuador.

Como segunda amenaza en importancia, es la de no mantener un aeropuerto internacional en la ciudad de Cuenca; haciendo que los turistas lleguen al sur en menos cantidad, ya que la mayoría contrata sus servicios en los puertos de entrada como es Quito y Guayaquil.

La tercera amenaza con un porcentaje mucho menor, que las dos anteriores, es el centralismo de las operadoras en las ciudades que poseen aeropuerto internacional, ya que al hablar anteriormente de los puertos de entrada al país, nos damos cuenta que las operadoras de Quito y Guayaquil, tienen más oportunidades de vender los servicios de su región que los del sur.

El ingreso de competidores a la región del austro, nos perjudica ya que la mayoría de estrategias para ingresar a un mercado, es por reducción de precio, lo cual afectaría nuestras ganancias, debido a que las personas buscan precios más económicos pero no se dan cuenta de la calidad de servicio lo cual disminuiría nuestro número de clientes

Por ultimo tenemos el encarecimiento de los costos, debido a la dolarización. Mano de obra, insumos y materiales son más altos aquí en el Ecuador que lo que es Colombia, Perú, Argentina y Bolivia. Haciendo la competencia mucho más difícil, debido a la moneda tan fuerte que tenemos en el Ecuador.

ANALISIS INTERNO

Para el análisis interno, se ha tomado en cuenta ciertos factores que afectan directa e indirectamente a la situación interna de la empresa, y que se reflejan positivamente en las fortalezas y negativamente en las debilidades. Los factores a tratarse son los siguientes:

1.- Inversión Financiera: Al momento la inversión por parte de los socios no es la suficiente, y que produce que se vuelva en una debilidad, ya que para poder transformarlo en una fortaleza sería necesaria realizar una inversión a largo plazo de USD\$ 60.000 en la compra de una hacienda, que nos reducirían los costos en un 25%, tanto de mantenimiento de los caballos como el de ofrecer un mejor servicio de las cabalgatas turísticas.

2.- Servicios: Al tener guías calificados y mantener rutas atractivas para los clientes, han hecho que nuestros servicios sean de excelentes calidad; que

permiten a los clientes cubrir sus expectativas, es por eso que Montaruna esta siempre preocupado en cubrir al máximo, los gustos y preferencias de los turistas en este caso nuestros clientes.

3.- Potencial Humano: El talento humano es muy importante en este tipo de empresas que se dedican al turismo, en este caso Montaruna tiene personal con 9 años de experiencia, que son los guías; y que al brindar un buen servicio, cumplen con los objetivos que la empresa pretende.

4.- Proceso Productivo: Montaruna al ser un empresa que presta un servicio, no mantiene un proceso productivo; pero si mantiene y conocer un proceso de servicios y de ventas, que en este tipo de negocios es muy importante, ya que tenemos que conocer las necesidades de nuestros clientes, para ofrecerles el servicio que se acople a sus expectativas.

A continuación detallamos el mismo cuadro, en donde veremos cuales serán los factores más importantes que debemos tomar en cuenta; en base a su importancia y que nos ayudara a presentar el plan más adecuado:

FORTALEZAS	IMPACTOS + Y -	OBJETIVOS	GRADO DE IMPORTANCIA
Se mantiene caballos adiestrados	0.15	4	0.60
Guías de 9 años de experiencia	0.12	4	0.48
Flexibilidad de los itinerarios para ajustarse a las necesidades de los clientes	0.10	3	0.30
La empresa se encuentra en un lugar optimo para cabalgatas	0.07	2	0,14
Prestigio de 9 años y buena imagen ante el segmento de	0.05	2	0.10

turistas que han adquirido nuestros servicios			
DEBILIDADES			
El numero de caballos no abastece grupos grandes	0.15	3	0.45
No posee un plan establecido de publicidad	0.21	4	0.84
Montaruna no posee una hacienda propia para el mantenimiento de los caballos	0,11	3	0.33
Personal que da mantenimiento no esta debidamente capacitado	0,04	1	0.04

4 muy importante 3 importante 2 normal 1 deficiente

De acuerdo a los valores establecidos en el cuadro anterior, podemos ver que tenemos fortalezas que tienen una importancia mayor, y que tenemos que mantenerla como es el de tener caballos adiestrados y que pueden ser cabalgados por cualquier jinete con o sin experiencia.

Como segunda fortaleza en importancia tenemos la de mantener guías con 9 años de experiencia garantizando un servicio especializado y con la calidad que los turistas se merecen.

La tercera fortaleza hace referencia a flexibilidad de itinerarios para así satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

Como cuarta fortaleza en importancia es que la empresa se encuentra en una zona optima para cabalgatas ya que ofrece una diversidad de paisajes y ecosistemas dando una experiencia única al turista.

Prestigio de 9 años y buena imagen ante el segmento de turistas que han adquirido nuestros servicios. Teniendo en cuenta que esta fortaleza, no ha sido explotada en su totalidad debido a la falta de promoción.

Como la más grande debilidad, tenemos el no poseer un plan establecido de publicidad, para fortalecernos en países como son Suiza, Inglaterra, Holanda, Estados Unidos y abrírnos en otros mercados.

Como segunda debilidad, la falta de caballos para abastecer grupos grandes de turistas, hace que perdamos oportunidad de negocios y por ende una mayor generación de ingresos.

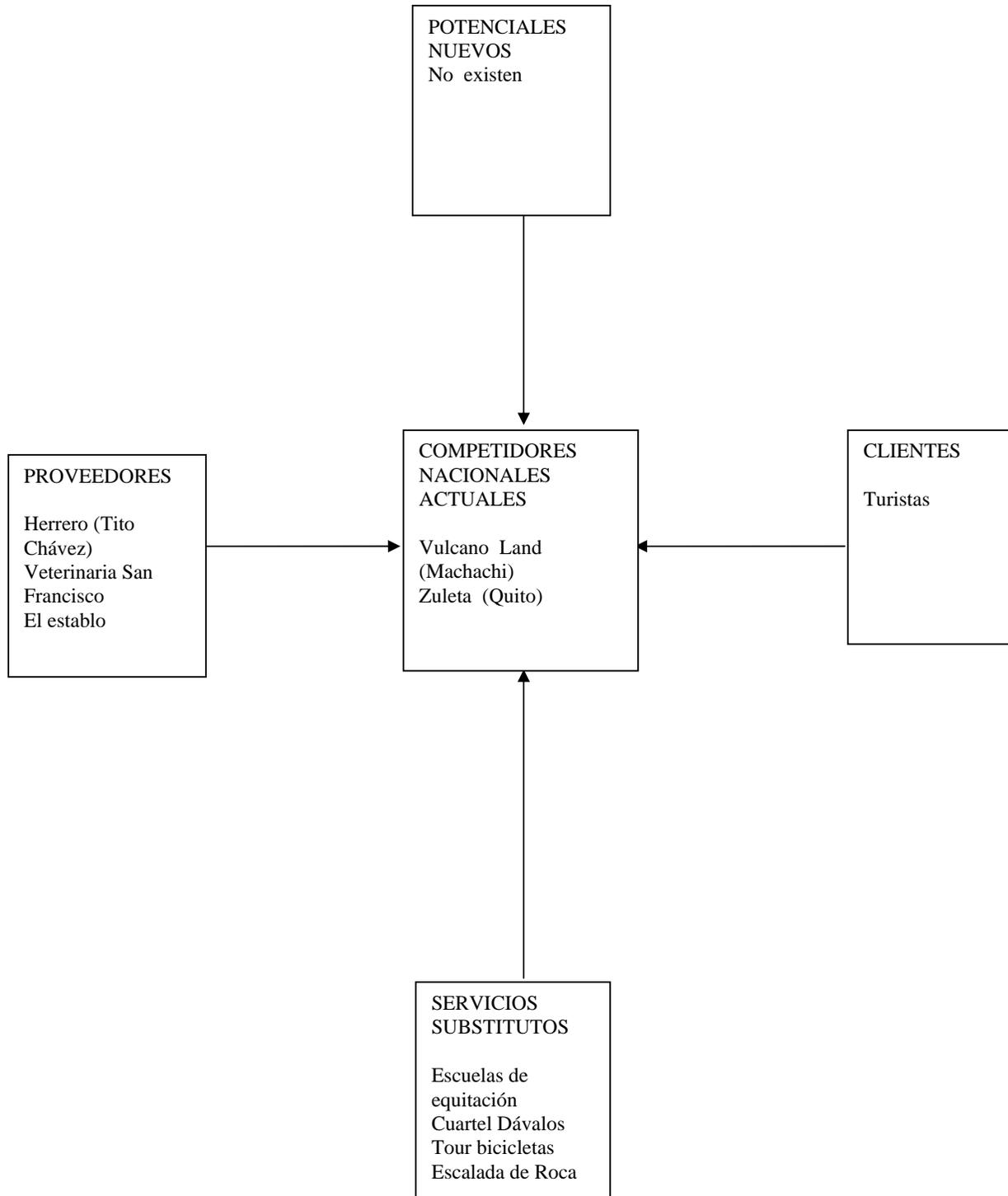
Como tercera debilidad Montaruna no posee una hacienda propia para el mantenimiento de los caballos, lo que perjudica tanto en los costos fijos y por ende en la rentabilidad.

Y como última debilidad, el no poseer personal debidamente calificado para el mantenimiento de los animales, afectando el estado óptimo de los caballos.

2.2 FUERZAS DE PORTER

El siguiente análisis que se refiere a las 5 fuerzas de Porter, nos permite identificar todas aquellas diferencias competitivas que existen en el mercado, basados en los clientes, proveedores, competidores nacionales nuevos, servicios sustitutos, lo que nos permite conocer en que ubicación se encuentra la empresa dentro del sector turístico, así como determinar que sector de la empresa se encuentra mas susceptible a los cambios estratégicos y así, obtener el mayor rendimiento basándonos en la oportunidades o riesgos que la empresa tenga. Además el resultado de este estudio nos permitirá, identificar cuales son las fuerzas que predominan dentro de este sector y que son de suma importancia para el planteamiento estratégico.

A continuación se presenta las cinco fuerzas aplicados a Montaruna



COMPETENCIA ACTUAL

Para Montaruna en la actualidad no existe competencia en la zona del austro, pero si podemos hacer análisis a nuestra competencia nacional que se dedican a prestar estos servicios como son Vulcano Land ubicado en el Poblado de Machachi y Zuleta que esta cerca del valle de los chillos en Quito.

Las barreras de entrada y salida son muy pocas, ya que a pesar de existir empresas con capital, no existen ni el personal ni los animales que se requieren para este tipo de servicios. Es por esto que Montaruna siempre esta buscando alternativas para el negocio, como son mejores rutas de cabalgatas y servicios extras que se complementen con los nuestros, y a costos módicos tanto para el mercado nacional como el internacional.

PROVEEDORES

Ciertos proveedores de Montaruna, tienen un poder de negociación muy alto, ya que debido a la escasez del servicio que prestan hacen que sus costos sean mayores, como es el caso del Herrero que en la ciudad no existen personas capacitadas para hacer este tipo de trabajos con los caballos que es el de igualar los cascos de las patas, corregir deformaciones de los mismos, poner herrajes, mantener los cascos saludables sin infecciones, aplomar que es cortar los cascos según la pisada del animal. El resto de proveedores como es el Veterinario que es la persona encargada de desparasitar, vitaminizar, diagnosticar enfermedades y suministrar las medicinas, se manejan bajo precios ya estándar en el mercado y que se encuentran fijos de acuerdo al tipo de medicamento que se debe suministrar. Al igual los alimentos se mantienen en precios estables y con una variedad de oferentes.

CLIENTES

En lo que se refiere al análisis de los turistas podemos decir, que estos no poseen un mayor poder de negociación; ya que en nuestra zona somos los únicos oferentes de este tipo de servicios en la región. La empresa tendrá el poder de negociación, al tener a turistas de aventura que vienen a nuestra ciudad, y disfrutan de los servicios con los precios que la empresa cree convenientes.

SERVICIOS SUSTITUTOS

En este caso podemos decir que para el tipo de servicios que Montaruna ofrece, existen servicios sustitutos no al 100%, pero podemos decir, que tanto las escuelas de equitación como el cuartel Dávalos ofrecen servicios de enseñanza hípica más no de cabalgatas turísticas en la que se incluyan visitas a lugares y paisajes turísticos.

Además actividades de aventura como es bicicletas de montaña, escalada de roca en cierto modo puede reemplazar a nuestra actividad debido a que tienen un grado de adrenalina similar a nuestro servicio de aventura.

POTENCIALES NUEVOS

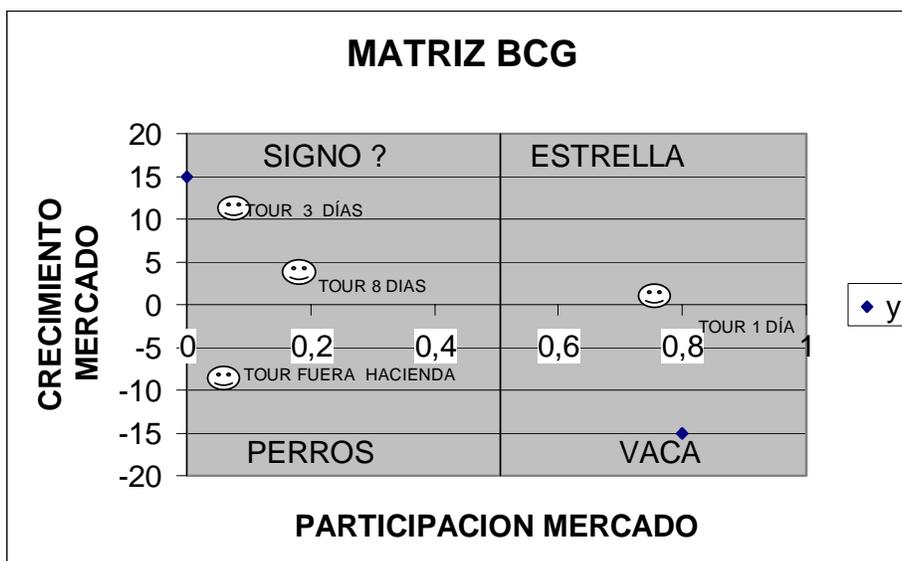
Las empresas o grupos que pretendan ingresar a este tipo de mercado, tienen ciertas barreras. La más importante es la carencia de guías capacitados y que conozcan de la zona, ya que este tipo de personal es muy escaso y especializado. Además deben tener una definición clara del servicio que los turistas necesitan. Otra barrera sería de que a pesar que la inversión no es alta, tienen el problema de no tener animales plenamente adiestrados para cabalgatas turísticas. El acceso a los canales de distribución a lo que se refiere a las guías de viajes Lonley planet y Foot Print, es limitado ya que solo se puede acceder por recomendaciones de turistas; que hayan vivido las experiencias con el proveedor.

Por medio de este estudio podemos determinar, la posición en que se encuentra nuestra empresa, en base a nuestras fortalezas: ser los únicos oferentes; así como hemos analizado nuestras debilidades, en este caso serian el de no mantener un plan adecuado de comercialización que han hecho que nuestra empresa, no este posicionado dentro del mercado de los países como Suiza, Inglaterra, Holanda y Estados Unidos, y con una gran afluencia de turistas a esta zona, este estudio nos permitirá establecer más claramente el cronograma y el plan estratégico que se aplicara en los campos de acción.

2.3 MATRIZ BCG

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una empresa pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización

A continuación se detalla el cuadro BCG en donde se ubicaran nuestros servicios en base a ciertos aspectos que lo posicionan en cada cuadrante



Para Montaruna el modelo Boston Consulting Group (BCG), será aplicado de manera que podamos apreciar, en que servicio debemos trabajar más para sacar una mayor participación en el mercado, debido a su crecimiento inminente, y además sabiendo que el servicio es rentable.

Para este análisis nosotros hemos tomado en cuenta las ventas del año anterior (2005) en base a las ventas realizadas y el promedio que cada producto aporta. **Anexo 3**

SERVICIOS	Participación mercado	Crecimiento Mercado	Tipo de producto
Tours de 8 días	78	5,70%	Incógnita
Tours fuera de los perímetros de la hacienda	20	5,12%	Perro
Tours de 3 días	66,67	11%	incógnita
Tours de 1 días	78	1%	Vaca
Crecimiento Promedio		5,70%	

Anexo 2

De acuerdo a la matriz planteada vamos a ubicar los servicios en base a participación de mercado y crecimiento del mercado.

1.- **ESTRELLAS:** En base al análisis que tenemos no existe un servicio estrella. Razón por la cual hemos hecho este estudio, para poder enfocar nuestros esfuerzos, para que uno de nuestros productos se consolide y forme un servicio estrella

2.- **INTERROGACION:** Dentro de este cuadrante tenemos a los tours de 8 días y tres días, que generan mucho ingreso a la empresa, y además con la oportunidad que el mercado esta creciendo, nosotros no estamos aprovechando el nuevo ingreso de clientes ha este nicho de mercado. Una de las razones que podemos observar porque estos tours tienen ahora un mayor número de interesados, es porque la gente que viene a comprar tours de aventura prefiere hacerlo por periodos largos.

3.- **VACAS LECHERAS:** En este tenemos a los tours de 1 día ya que a pesar que es el que mayor ventas produce, el mercado no crece. Es un producto en un estado maduro.

4.- **PERROS:** Los tours que se realizan fuera del perímetro de la hacienda son tours que su mercado no tiene un crecimiento mayor, debido a la molestia de trasladarse a lugares alejados, en vez de ese tiempo utilizarlo cabalgando. Además otras haciendas debido a las cercanías a estos lugares turísticos pueden ofrecer un mejor servicio.

2.4 ANALISIS DE LA PLANIFICACION PROPUESTA VERSUS LA EMPRESA ACTUAL

Luego de los análisis anteriores como son el análisis FODA, en el que pudimos observar cuales son nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en base a la Matriz BCG que nos mostró cuales son los servicios que debemos mejorar y aquellos que nos ofrecen una mayor oportunidad de crecimiento en el mercado. En base a las encuestas que se realizaron a un porcentaje del total de turistas que vienen a nuestra ciudad, que representa el 18 % del total del turismo nacional, en base a todos estos aspectos se determinaría cual va a ser el plan de comercialización, que vamos a plantear en base a ciertos aspectos como son: las estrategias de publicidad, promoción, merchandising, descuentos, canales de distribución y tácticas de ventas que la empresa necesita para cumplir con la rentabilidad propuesta del 30%.

El cuadro que se presenta en base a las encuestas (**Anexo 4**) a los turistas hemos tomado en cuenta una muestra de 50 turistas provenientes de diversos países que vienen a la zona del austro y que nos ha dado los siguientes resultados sobre el conocimiento de este tipo de empresas y en especial de Montaruna , si conocen los servicios de cabalgatas en nuestra región y si estarían dispuestos a realizar este tipo de experiencia.

PREGUNTAS	SI	NO	% SI	% NO
HAS OIDO DE LAS CABALGATAS TURISTICAS EN ESTA ZONA?	15	35	30%	70%
CONOCES ALGUNA EMPRESA QUE SE DEDICA A ESTE NEGOCIO?	8	42	16%	84%
HAS VISTO O HAS OIDO LA PUBLICIDAD EN AGENCIAS O INTERNET DE MONTARUNA COMO EMPRESA DE CABALGATAS TURISTICA?	4	46	8%	92%
ESTARIAS DISPUESTO A REALIZAR UNA EXPERIENCIA DE CABALGATA TURISTICA DE UN DÍA	43	7	86%	14%

De acuerdo a los datos que las encuestas nos han brindado, tenemos que un porcentaje muy alto es decir el 92% de turistas encuestados, no conocen el nombre de Montaruna como empresa de cabalgatas turísticas, tampoco han escuchado sobre los servicios de las cabalgatas turísticas que la zona ofrece, y del gran porcentaje de turistas que estarían dispuestos a realizar esta experiencia. Es por estos resultados y en base a los análisis anteriores, que hemos planteado un plan en el que se incluye tanto tácticas de comunicación e impulso como de gestión; actualmente la empresa a pesar de tener fortalezas muy buenas como el ser los únicos oferentes, tener un mercado amplio para ofrecer nuestros servicios, contar con el personal idóneo para las cabalgatas, el tener servicios turísticos apropiadas para los turistas, pero no mantenemos un sistema adecuado de comercialización de nuestros servicios, lo que nos esta perjudicando y no nos permite obtener los beneficios deseados, ni la empresa esta bien posicionada en el mercado.

La propuesta de este plan de comercialización, se basara en todos los aspectos que afectan nuestros servicios y a la información ya obtenida del mercado turístico. Con los resultados de este plan de comercialización, los directivos de la empresa tendrán las herramientas necesarias para enfrentar a un mercado bastante amplio, y mantendrán la capacidad de captar un gran porcentaje del turismo que viene a la zona, y que Montaruna está dentro de los lugares predilectos tanto de turistas nacionales como internacionales.

CAPITULO III
PLAN DE COMERCIALIZACION

3.1 TACTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO

3.1.1 ESTRATEGIA PUBLICIDAD

3.1.2 PROMOCION

3.1.3 MERCHANDISING

3.1.4 DESCUENTOS

3.2 TACTICAS DE GESTION

3.2.1 CANALES DE DISTRIBUCION

3.2.2 ESTRATEGIAS DE VENTAS

el correo directo, las guías telefónicas, etc. Pero hay otras formas de comunicación patrocinada que no utilizan estos medios, por ejemplo, exposiciones comerciales, exhibidores, cupones, muestras, premios, descuentos por caja, concursos, artículos gratis, rebajas y mercancías de punto de compra. Estas comunicaciones se conocen como promociones”⁵. La creación de una estrategia publicitaria, empieza cuando ha terminado el análisis de los hechos. El salto de los hechos a la estrategia es creativo y no científico. Estrategia, que en griego significa táctica, es un diseño ingenioso para lograr un fin.

Para Montaruna es muy importante las estrategias de publicidad, ya que nos servirán como los ojos con los que el mundo mira nuestros servicios, es hacer que los compradores potenciales conozcan lo que ofrecemos y que actúen inmediatamente, los consumidores. Quizás procuren encontrar mas información sobre nuestros servicios lo importante es lograr una venta y la satisfacción de los mismos

La publicidad es un elemento fundamental para la empresa, por lo que tenemos que hacernos ciertas preguntas, para determinar de la mejor manera que estrategia publicitaria es la más adecuada para Montaruna entre estas tenemos:

- Que imagen queremos proyectar?
- Que servicios queremos enfatizar?
- Cuando es el momento adecuado para usar la publicidad?

⁵ PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; 1998; 25 Edicion .

Para Montaruna y sus propietarios, la imagen que quieren proyectar es la de una empresa con años de experiencia en este tipo de servicios, satisfaciendo al 100 % las expectativas de sus consumidores, convirtiendo el servicio en una experiencia inolvidable ya sea por la facilidad de montar a caballo, como de conocer los bellos paisajes que la región posee. Para la empresa y de acuerdo a los estudios anteriores quiere enfatizar y promocionar más los tour de 3 y 8 días ya que representan un mayor porcentaje de utilidad y es el servicio que mayor satisfacción da al cliente ya que cubre una variedad de zonas, y además es un mercado en crecimiento, lo cual lo hace más atractivo.

El momento propicio para usar la publicidad, es ahora ya que a pesar de ser los únicos oferentes de estos servicios en la zona estos no están siendo conocidos como quisiéramos a nivel del mercado al que pretendemos entrar (Inglaterra, Suiza, Holanda, USA), y que nos servirá para cuando empiece la temporada alta y la afluencia del turismo al país, ya los turistas tengan presente sobre los servicios y las experiencias que Montaruna ofrece, mediante nuestra página Web www.montaruna.ch

Los medios publicitarios que vemos mas adecuados, para Montaruna y que para nuestro tipo de mercado causan mas impacto, son los mas visitados y las mas compradas, que es la publicidad por Internet , en las mas importantes paginas que se muestra la belleza de nuestro país y de todas las posibilidades y actividades que tienen los turistas al visitar esta zona, como son: www.purecuador.com, www.ecuadoraventura.com.ec. Así como la inclusión de nuestro banner en las principales revistas turísticas como son Lonley Planet, Foot Print, que son entregadas en las principales operadoras de turismo a nivel mundial. Esta estrategia de publicidad, a pesar de que los costos son bastantes altos; son los mas adecuados y que provocaran los resultados que la empresa necesita que es el posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Los precios varían de acuerdo a la paginas de Internet en la se incluya, así como en las revistas en la que se coloque, la proforma sobre los precios que

se manejan actualmente en las principales paginas y revistas se encuentran en el **Anexo 5**

3.1.2 PROMOCION

Antes de establecer los principales parámetros, que se plantean en base a las promociones que Montaruna pueda ofrecer, debemos tener claro un poco los conceptos de promoción, y sobre las herramientas que se pueden aplicar y que le servirán a la empresa para maximizar sus servicios y obtener los mejores resultados. Captando en base a ciertas estrategias un mayor porcentaje del sector turístico y que se interesa por este tipo de servicios.

“Como promoción entendemos el conjunto *de* actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan” ⁶.

Dentro de los objetivos que nos hemos planteado en base a la promoción tenemos los siguientes:

Incrementar el tráfico o la llegada de consumidores: El primer paso es hacer que el comprador se acerque al punto donde están nuestros servicios ofrecidos como es el Internet y las revistas y folletos que los encontramos en todas las agencias de viajes.

Fidelizar el uso del punto de venta: Que el consumidor se acerque frecuentemente al sitio de venta en este caso el internet, que lo prefiera y se acostumbre a usarlo.

6 Sitio web; www.mercadeo.com;

Dentro de este capítulo definiremos algunos conceptos que serán aplicables a Montaruna, y que determinarán el plan de comercialización; en base a las tácticas de comunicación e impulso, a las tácticas de gestión y por último presentar el plan de objetivos y estrategias, en base a los estudios ya realizados, presentando estrategias funcionales, mediante el plan de acción más adecuado.

3.1 TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO

Luego de haber realizado los análisis tanto internos como externos, que Montaruna mantiene actualmente, hemos visto necesario presentar el siguiente plan de comercialización, en base a las necesidades que la empresa requiere y de las cuales se plantearán las mejores alternativas para que sus propietarios, tengan las herramientas necesarias para posicionar y promocionar sus servicios. De tal manera que generen los mejores beneficios para la empresa, como la satisfacción total de sus compradores.

Las tácticas de comunicación e impulso, son las herramientas que tendrá Montaruna para que sus servicios se posicionen de la mejor manera en el sector turístico, y que hemos visto importantes como es mantener una estrategia de publicidad frente a la competencia. Un sistema de promoción, una mejor imagen de nuestros servicios en base al merchandising y el análisis de los descuentos para ganar mercado sin afectar la utilidad de la empresa.

3.1.1 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

Aparentemente resulta sencillo dar una definición de publicidad, porque casi todos diariamente nos encontramos con centenares de avisos publicitarios. En términos generales, "Publicidad es vender a través de medios impresos o electrónicos. Cualquier comunicación patrocinada que tenga por objeto influir en la conducta de compras es publicidad. Los medios más conocidos son la televisión, los periódicos, las revistas, las páginas Web, la radio, los anuncios al aire libre, los anuncios en los vehículos,

Incrementar las ventas: Mejorando la relación entre la empresa y los consumidores.

Disminuir la temporalidad de las compras: Buscar romper con las tendencias de temporadas para tener un tráfico estable y fluido en el punto de ventas, a pesar que tenemos muy marcado que en este tipo de mercado tenemos las temporadas vacacionales altas.

Los meses de Julio y Agosto es la temporada de vacaciones de verano para muchos de los países de donde nuestros clientes son originalmente, por lo tanto es la época donde hay una mayor afluencia de turismo a nuestro país, sin importar las condiciones climáticas de nuestra zona.

Objetivos de las promociones en la relación directa con el consumidor:

Cuando se encuentran el promotor de ventas y el consumidor, el primero debe buscar los siguientes objetivos, promocionando los servicios.

Animar la prueba: Buscar que la persona use nuestros servicios por “primera vez”, para aumentar la base de clientes.

Atraer a nuevos compradores: La promoción continuada más allá de la publicidad es la que realmente impulsa las ventas de nuestros servicios.

Los mecanismos que hemos tomado, en cuenta como promociones para que nuestros servicios sean más llamativos ante el mundo, y que el turista este 100 % seguro de su satisfacción lo hemos determinado de la siguiente manera:

Ofertas especiales: Hemos visto conveniente crear ofertas, como pague por 2 días de cabalgata y disfrute de 3 días, o si se contrata un servicio familiar los adultos pagan y los niños menores de 12 años gratis.

Volantes promocionales: Que se entregan en las agencias de viajes invitando a los dueños de agencias y vendedores, a que conozcan

nuestras instalaciones y que prueben gratis un paseo corto a caballo por la zona.

3.1.3 MERCHANDISING

A pesar que el Merchandising se aplica más a los productos tangibles, que a los intangibles que son los servicios que Montaruna ofrece, podemos hablar sobre ciertos conceptos de merchandising, y que hemos tomado en cuenta para la aplicación en nuestro plan.

“Como Merchandising entendemos al conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos o servicios a disposición del consumidor” ⁷, obteniendo una rentabilidad del 30% a la inversión hecha en el establecimiento y a lo invertido en la aplicación del plan estratégico, el porcentaje se ha tomado en cuenta en base al crecimiento del mercado entre los años 2004 y 2005 (Anexo 2)

El Merchandising nos sirve para poder seguir argumentando e influir, sobre el público de forma constante, aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra, y sobre todo en el momento de la decisión de la compra de un servicio.

El Merchandising podemos aplicar en Montaruna, en todos los elementos del establecimiento y en los medios de difusión de los servicios, no sólo en los teóricos. Lamentablemente elementos muy importantes del comercio se quedan sin explotar, y ello repercute muy directamente en la venta

⁷ Sitio web; www.estrategiasdepublicidad.com

Hemos tomado el Merchandising como un aspecto importante, ya que nos ayudara mejorar nuestro nivel de difusión y ventas en base de que:

- Es el conjunto de acciones que tienden a la mejor valoración de la empresa en base a una imagen corporativa del servicio al consumidor.

Las técnicas de Merchandising, permiten a Montaruna seguir siendo el patrón de su negocio, guiándole en la búsqueda de mejorar los resultados.

Para Montaruna el Merchandising será la aplicación de los colores, los gráficos y los slogan en los banners para Internet y las revistas, para que al mirarlo sea llamativo y sea un anuncio que se venda por si solo; y que informe en conjunto todo lo que la empresa ofrece. Además en la infraestructura de la hacienda proporcionar ciertos implementos para descanso como sillas, carpas, letreros de información hacia y desde la ciudad con fondos llamativos de naturaleza y de sensación de una experiencia extrema, todos marcados con el logotipo que caracteriza a Montaruna.

A continuación presentamos el logotipo y el slogan más llamativo y que servirá para el merchandising y el plan de publicidad de la empresa:



Con su slogan **“Pueblos escondidos, Camino del Inca, bosque nublado, encuentros culturales y paisajes únicos”**.

3.1.4 DESCUENTOS

Los descuentos aplicados a los servicios que Montaruna, ofrecerá son bastante limitados; pero debemos tomar en cuenta y analizar que en base a este rubro, podemos captar mercado de la competencia nacional, o

que el turista opte por nuestros servicios y dejar de lado otro tipo de excursión.

“Definimos como descuento como una práctica de ceder beneficios por parte de los vendedores en el mercado, pero ahora se ha convertido en una demanda vehemente de la parte compradora. El concepto de descuento se ha formado en dos ocasiones: primero, la oferta de mercancías o servicios sobrepasa la demanda, dando origen a una reñida competición. En este caso, el descuento se denomina también “guerra de precios”. Segundo, cuando el mecanismo de precios en los sectores monopolizados no es suficientemente transparente, o cuando los precios de las mercancías y servicios no son razonables, los consumidores esperan reducir sus pérdidas por medio del descuento”⁸

Es por estas razones, que hemos tenido en cuenta el proponer cierto tipo de descuentos, en base a la cantidad de personas que compren nuestros servicios; que de una manera el ingreso por persona es menor pero por el volumen de ventas justificaría dicho descuento, además el de ofrecer un descuento extra si se toman mas días de cabalgatas, de acuerdo a la siguiente tabla:

⁸ Sitio web; www.marketing-xxi.com

Tipo de tour	# de personas	Descuento
1 día	4	10%
1 día	6	15%
1 día	10 o mas	20 %
3 días	4	15%
3 días	6	20 %
3 días	10 o mas	30 %
8 días	4	5%
8 días	6	10%
8 días	10 o mas	15%
Fuera del perímetro	10 o mas	10%

3.2 TACTICAS DE GESTION

Como tácticas de gestión, entendemos a los medios para que nuestros servicios lleguen al mercado, en base a los canales más adecuados como es el Internet y la publicidad en folletos y revistas. Para los propietarios de Montaruna, el tener en sus manos las mejores estrategias de ventas, harán que la empresa llegue a mas destinos del mundo y con los costos mas bajos. La gestión que Montaruna realice, a partir de la propuesta incrementara su flujo de turismo, así como desarrollara una adecuada forma de distribuir y de promocionar los servicios ofrecidos como son las paginas web y los folletos y revistas turísticas internacionales.

3.2.1 CANALES DE DISTRIBUCION

Para Montaruna, hemos considerado necesario incluir los canales de distribución como es el Internet y los folletos y revistas turísticas, por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un servicio atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector, indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de nuestra empresa.

En cualquier caso, debemos abordar los sistemas tradicionales de distribución, ya que independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de nuestra actividad comercial. Aquí, el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los servicios, y nunca sobre su traslado físico. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: propietarios, intermediario y consumidores. Según sean las etapas de propiedad que recorre el servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

Para definir el mejor canal de distribución para los servicios que Montaruna ofrece, tenemos que hacernos algunas preguntas:

- ¿Qué control queremos efectuar sobre nuestros servicios?

El control que Montaruna quiere efectuar es el de que sus servicios lleguen al mayor segmento de turístico mercado en los países como Suiza, Holanda, Inglaterra y EEUU, que cumplan al 100 % la satisfacción de los clientes.

- ¿Deseo llegar a todos los rincones del mundo?

Para Montaruna es clave el llegar a los mercados de Suiza, Inglaterra, Holanda y Estados Unidos, ya que al promocionarse tendrán mayor demanda de turistas

- ¿Dispongo de un gran equipo comercial?

Montaruna al mantener un equipo humano reducido, encargado de la comercialización de sus servicios, se ven obligados a obtener lo que se llama los robots comerciales que se dedican a promocionar todo por medio del Internet.

- ¿Me interesa introducirme en otros países directamente?

Si, ya que si se puede tener contacto directo con operadoras de todos los países a los cuales pretendemos llegar como son: Suiza, Inglaterra, Holanda y USA, podremos conseguir buenas negociaciones, tanto como para los consumidores como para Montaruna.

- ¿Qué nivel de información deseo?

La información que desea Montaruna, es la de detallar claramente los servicios, costos, infraestructura y zona donde se desarrollará.

La necesidad especial de distribución de Montaruna, es que el demandante reciba el servicio hasta que el desee utilizarlo. De acuerdo a lo planteado hemos decidido que el canal de distribución llamado, Productor – Agente – Consumidor es el mas adecuado, que consiste en que el productor en este caso Montaruna, entregar a una operadora de turismo o

sitio web que sería el Agente a ofrecer nuestros servicios a los turistas que son los consumidores, ya que aunque en la mayoría de los casos de los servicios el contacto es directo. Podemos tener sus excepciones, el vínculo de una página de Internet que es el escogido; es un ejemplo sobre este nivel ya que ellos se encargan de realizar la transacción, entre el fabricante de servicios y los consumidores.

El tipo de flujo que se adecua a sus necesidades, es llamado como flujo de propiedad, ya que al escoger el canal de distribución en este caso las páginas de Internet, estos no se convierten en propietarios de los servicios. El Internet para que pueda distribuir nuestros servicios, no necesariamente tiene que ser los fabricantes, sino son los encomendados de distribuir.

3.2.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas a utilizar, es una mezcla de Estrategia especialista y lo que se llama estrategia de desarrollo internacional, en donde nuestro población-objetivo será un énfasis en los turistas de Inglaterra, Suiza, Holanda y USA interesados en cabalgatas; pero tampoco sin descuidar el poder dar opciones de turismo alterno y con un alcance internacional.

Al tener una estrategia de ventas especialista internacional en cierto modo "La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. " ¹

"La estrategia de desarrollo internacional concierne en comprometer sus recursos en buscar mercados extranjeros" ²

nuestros objetivos son:

1.- Ampliar la demanda potencial, lo que permite realizar un volumen mayor de servicios y obtener así resultados superiores debido al monto vendido.

¹ LAMBIN, Jean-Jacques; Marketing Estratégico; 1995 ; 3 Edición.

² LAMBIN, Jean-Jacques; Marketing Estratégico; 1995 ; 3 Edición.

2.- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose sobre clientes que operan en otras ciudades, como Quito y que conocen clientes ya dispuestos a comprar.

3.- Alargar el ciclo de vida, implantándose en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión

4.- Reducir los costos de servicios, explotando las ventajas comparativas de los distintos países

Para cumplir los objetivos anteriormente planteados, debemos mantener una metodología de trabajo que la desarrollaremos ahora:

Diagnostico del área de ventas: El departamento de ventas básicamente ha estado concentrado, en la venta local de los turistas que entran a la oficina, y no se ha preocupado en la venta en otras ciudades. Además de la utilización de una página Web como herramienta de ventas en el exterior

Planes de acción consecuentes: En los planes, los recursos de ventas deben estar focalizados en comercializar internacionalmente, con el uso de la página Web y además buscar socios estratégicos en Quito, con la intención de que nuestros servicios sean vendidos a través de otras operadoras que ofrezcan turismo de aventura.

Además se deberá utilizar volantes para la promoción del servicio de cabalgatas, con una estrategia de alianza con Terra Diversa una de las operadoras más grandes de Cuenca con el objetivo de ofertar turismo de aventura. No podemos olvidarnos también de un socio estratégico en el exterior, el cual nos pueda promocionar en revistas especializadas de cabalgatas y de turismo.

3.- Seguimiento mensual de los resultados: El seguimiento de los resultados se dará al saber el número de cotizaciones enviadas a nuestros socios estratégicos, y además con el número de visitas que se registrarán en nuestra página Web.

Se calculará un coeficiente entre las cotizaciones enviadas vs. Ventas realizadas y además las visitas a la página Web vs. Ventas.

Plan de objetivos y estrategias

Al tener definida, la estrategia especialista y desarrollo internacional, que es la que más se adecua a la realidad de nuestro proyecto, en lo que se refiere a la diferenciación de nuestros servicios aplicados a un segmento específico de mercado en que el objetivo es de ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida y reducir los costos.

*Captación de mercado: en base a la estrategia planteada, que es el de apoyarnos en operadoras y socios estratégicos en la capital debido al mayor ingreso de turistas, y que conocen clientes ya dispuestos a comprar nuestros servicios, hacen que el captar un mayor porcentaje de mercado se facilite.

Planteamiento de Objetivos

En base a los análisis de la empresa realizado anteriormente, planteamos los objetivos que la empresa espera alcanzar conjuntamente con las estrategias que mejoraran los procesos de la empresa, como son :

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Transformar los productos incógnitas en estrellas	Contratar publicidad Merchandising Canales de distribución
Incrementar las ventas en un 10%	Contratar Publicidad Descuentos Promoción
Ser reconocidos en países como Suiza, Inglaterra, Holanda y EEUU	Estrategia de ventas Contratar publicidad
Mejorar el servicio al cliente	Incrementar mas rutas en cabalgatas Retroalimentación

Como una herramienta para que la estrategia planteada sea aplicada correctamente y conlleve al cumplimiento de los objetivos tenemos los mecanismos de control que los podemos dividir de dos maneras:

Un control Operante en donde se verificara si el plan anual se esta llevando a cabo correctamente beneficiando a todas las áreas de la empresa, y en el caso de existir inconvenientes tomar los correctivos necesarios

Otro control es el estratégico, en donde comparamos que las estrategias planteadas se concatenen con las oportunidades de la empresa, tomando en cuenta que estas estrategias no se vuelvan obsoletas y que la empresa tenga que buscar nuevas alternativas, un buen sistema de control es la auditoria en donde se realiza un análisis general de todo los departamentos. Hemos planteado los objetivos, las estrategias y los controles para lograr y llevar al éxito en el tiempo establecido que es de 1 año, a continuación presentamos el plan de acción con los responsables que tienen que hacer el seguimiento y las fechas de inicio y terminación de la estrategia de cada estrategia.

Estrategia	Propósito	Responsable	Fechas
Contratar publicidad	Transformar los productos, incrementar las ventas, ser reconocidos	Juan Heredia Gustavo Aguilera	Desde: Agosto 2006 Hasta: Agosto 2007
Merchandising	Transformar los productos incognitas en estrellas	Juan Heredia Gustavo Aguilera	Desde: Septiembre 2006 Hasta: Diciembre 2006
Canales de distribución	Transformar los productos incógnitas en estrellas	Juan Heredia Gustavo Aguilera	Desde Septiembre 2006 Hasta: Noviembre 2006
Descuentos	Incrementar las ventas	José Saltos	Desde: Octubre 2006 Hasta: Julio 2007
Promoción	Incrementar las ventas	José Saltos	Desde: Octubre 2006 Hasta: Diciembre 2006
Estrategia de ventas	Ser reconocidos en Inglaterra, Suiza, Holanda y EEUU	Juan Heredia	Desde: Septiembre 2006 Hasta: Agosto 2007
Incrementar rutas de cabalgatas	Mejorar el servicio al cliente	Carlos Machuca	Desde: Diciembre 2006 Hasta: Agosto 2007
Retroalimentación	Mejorar el servicio al cliente	Carlos Machuca	Desde: Enero 2007 Hasta: Agosto 2007

Como índices que permitan a Montaruna evaluar y controlar el Plan Estratégico de Comercialización ira en función del resultado de mayor impacto en este caso el crecimiento del volumen de ventas que se lo medira al final de la aplicación del plan, comparando con el del año anterior en base a :

Ventas Actuales – Ventas Anteriores

Ventas Anteriores

De acuerdo al porcentaje obtenido la empresa podrá obtener los resultados de ver si el plan ha sido utilizado correctamente incrementando las ventas totales que es uno de los objetivos planteados.

Para finalizar presentaremos a continuación un resumen de los costos que incurrirán en la aplicación de este plan, tomando en cuenta que los medios de publicidad escogidos son los de poner nuestros banners de 14cm X 9,2 en la pagina web mas importante de turismo y en la revista que comercializa al Ecuador a nivel mundial para cumplir con los objetivos planteados.

PUBLICIDAD	FORMA	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
		Publicidad en www.ecuaventura.com	6	\$ 600
	Publicidad en la revista This is Ecuador	1	\$ 1.200	\$ 1.200
	Folletos de This is Ecuador	1	\$ 1.200	\$ 1.200
	TOTAL			\$ 3.006

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

4.2 RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo aplicado a Montaruna nos ha servido para identificar todos los valores que tiene la empresa como son nuestras fortalezas y oportunidades y de los cuales debemos aprovechar como ser los únicos oferentes en ofrecer este tipo de servicios en la zona y que debemos mantenerla para lograr captar un mayor porcentaje del mercado mundial que busca este tipo de servicios, así como nuestras debilidades y amenazas de las cuales debemos estar prevenidos.

Al ser Montaruna la única oferente en la zona permite que estemos en una posición superior al resto de empresas similares, al tener la empresa las herramientas necesarios para que tanto sus procesos como sus resultados mejoren, hacen que este trabajo cumpla con la intención que es la de buscar un beneficio económico a la empresa, incrementando sus ventas, captando un porcentaje mas alto de mercado nacional e internacional ,basados en mejorar nuestros servicios permitiendo la satisfacción total de sus clientes.

EL Plan Estratégico de comercialización planteado servirá a la empresa como una herramienta para brindar información útil para que sus propietarios puedan tomar las mejores decisiones estratégicas que colocaran a Montaruna como una empresa competitiva y con el crecimiento que esta espera.

4.2 RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo hemos visto pertinente el de proponer ciertas recomendaciones que mejoran la efectividad de la empresa:

Realizar un correcto cronograma de las actividades que la empresa realiza actualmente, planteando objetivos y estrategias a corto plazo para el cumplimiento de sus metas.

Al no tener actualmente Montaruna un plan publicitario que permita conocerse a nivel mundial se recomienda la utilización del plan de publicidad propuesto en este ensayo que permitirá captar mercados internacionales mas amplios con el propósito de brindar el mejor servicio a costos mas bajos.

La aplicación del Plan de comercialización planteado en un plazo no mayor a los 6 meses comprometiendo a los propietarios y al personal involucrado en poner en marcha el proyecto en el menor tiempo posible.

Mantener sus fortalezas e innovar sus servicios ya sea buscando mejores alternativas de cabalgatas, una mejor infraestructura, mantener el personal idóneo para el trabajo que se convierten en valores agregados que benefician la calidad y los precios de los servicios.

ANEXOS

ANEXO 1

of
P
S
E
is
n
)

Win an Ecuador Adventure for two!



ENTER ADVENTURE'S WILD HORIZONS 2006 SWEEPSTAKES for a chance to win an 18-day trip to the Amazon jungle, the Andes mountains, and the coast. Surtrek Tour Operator, specialists in adventure travel and ecotourism, will organize trekking, biking, surfing, and land expeditions for the winner and a guest. Airfare for two provided compliments of Continental Airlines. To enter, and for official rules, go to www.nationalgeographic.com/adventure.



NO PURCHASE NECESSARY. A PURCHASE WILL NOT INCREASE YOUR CHANCES OF WINNING. Open only to legal residents of the U.S., including Puerto Rico, 18 years or older at time of entry. National Geographic Society and their affiliates, subsidiaries, agents, and partners and their immediate families, or persons living in the same household of the aforementioned individuals, are ineligible. Entries must be submitted online or postmarked by December 31, 2005. Limit one entry per person. To obtain complete official rules go to www.nationalgeographic.com/adventure. To enter, submit your name, address, and telephone number to the National Geographic Adventure Wild Horizons Sweepstakes or send a 3x5 card to Founder Contact, National Geographic Society, 1145 17th St., NW, Box 358, Washington, D.C., 20036. The prize consists of an 18-day/7-night round trip for two to Ecuador. Approximate Retail Value (ARV) is \$17,000. CONTEST IS VOID IN PUERTO RICO AND WHERE PROHIBITED BY LAW.

ANEXO 2

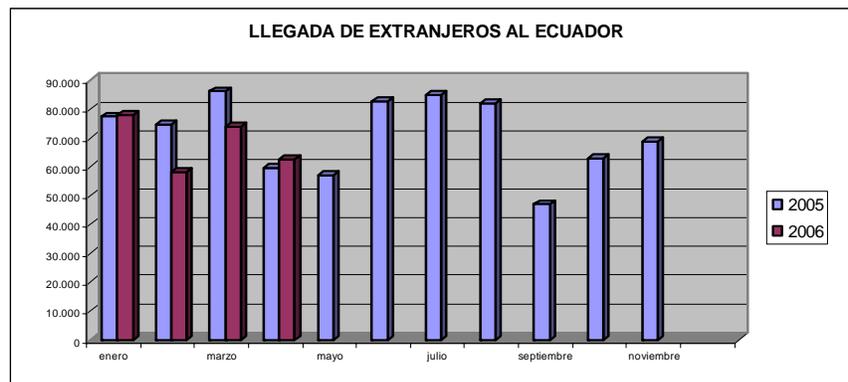
ENTRADAS Y SALIDAS EN EL ECUADOR

2002-2006

(DATOS PROVISIONALES PARA LOS AÑOS 2005 - 2006)

LLEGADA DE EXTRANJEROS

	2002	2003	2004	2005	2006	VAR%
	2001	2002	2003	2004		2006/2005
ENE	61.372	61.688	70.868	77.448	78.121	0,87
FEB	48.909	56.922	60.761	74.641	58.203	-22,02
MAR	55.408	58.492	65.619	86.212	73.930	-14,25
ABR	45.824	56.327	61.874	59.735	62.732	5,02
sub- total	211.513	233.429	259.122	298.036	272.986	-8,41
MAY	50.812	55.770	59.509	57.094		
JUN	60.273	67.527	70.373	82.671		
JUL	73.978	86.293	90.882	84.986		
AGO	64.854	72.795	73.697	82.010		
SEP	56.013	58.155	59.541	46.997		
OCT	60.235	59.966	68.377	63.007		
NOV	47.744	60.589	64.036	68.856		
DIC	57.540	66.252	73.390	77.127		
TOTAL	682.962	760.776	818.927	860.784		



ANEXO 3

VENTAS ANUALES DEL 2005

SERVICIOS	MONTO VENTAS	PORCENTAJE
Tours de 8 dias	1X1200 = \$1200	5,70%
Tours fuera de los perímetros de la hacienda	3x500= \$ 1500	7,12%
Tours de 3 dias	12x360= \$ 4320	20,51%
Tours de 1 dias	312x45= \$ 14040	66,67%
Ventas Totales	\$ 21060	100%

ANEXO 4

ENCUESTA SOBRE CABALGATAS TURISTICAS
HORSE BACK RIDING TOURS COMMENT

1.- HAS OIDO DE LAS CABALGATAS TURISTICAS EN ESTA ZONA?

HAVE YOU HEARD ABOUT HORSE RIDING IN THIS AREA?

SI/YES _____

NO _____

2.- CONOCES ALGUNA EMPRESA QUE SE DEDICA A ESTE NEGOCIO?

DO YOU NOW ANY TOUR OPERATER WHO OFFERS THIS SERVICE?

SI/YES _____

NO _____

NOMBRE/NAME _____

3.- HAS OIDO O HAS VISTO LA PUBLICIDAD EN AGENCIAS O INTERNET DE
MONTARUNA COMO EMPRESA DE CABALGATAS TURISTICAS?

HAVE YOU HEARD OR SEEN ANY OF THE MONTARUNAS PUBLICITY AT ANY TURISM
OFFICE OR INTERNET AS A COMPANY OF HORSE BACK RIDING?

SI/YES _____

NO _____

DONDE/WHERE _____

4.- ESTARIAS DISPUESTO A REALIZAR UNA EXPERIENCIA DE CABALGATA TURISTICA
DE UN DÍA?

WOULD YOU WILLING TO EXPERIENCE HORSE RIDING FOR ONE DAY?

SI/YES _____

NO _____

GRACIAS PO SU AYUDA

THANKS FOR YOU HELP

ANEXO 5

PROFORMAS

INTERNET

PAGINA	TAMANO	DURACION	VALOR
Ecuaventura	14cmX4,5cm	2 meses	400
Ecuaventura	14cmX 9,2cm	2 meses	600
Ecuaventura	15cmX19,5cm	2 meses	800

REVISTAS Y FOLLETOS

REVISTA O FOLLETO	TAMANO	DURACION	VALOR
This is Ecuador	14cmX4,5cm	1 año	1000
This is Ecuador	14cmX 9,2cm	1 año	1200
This is Ecuador	15cmX19,5cm	1 año	1400

BIBLIOGRAFIA

LAMBIN, Jean-Jacques / McGRAW-HILL; Marketing Estratégico; 1995; Tercero Edición

THOMPSON, Arthur A. Jr. / STRICKLAND III A.J; Administración Estratégica; Julio del 2004; Decimotercera Edición

PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; Impreso en México, Editorial Harvard Business Schol Press; 1998; 25 Edición.

KOTLER, Philip; K. COX, Keith; Estudios de Mercadotecnia; Impreso en México, Editorial Diana; 1975; 1ra. Edición

PAGINAS WEB

www.mercadeo.com

www.estrategiasdepublicidad.com

www.monografias.com

www.inec.gov.ec