



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Economía Empresarial

**“Plan de Negocios y Análisis de la Rentabilidad de una Operadora
Turística con Transporte Propio en la Ciudad de Cuenca”**

Tesis previa a la obtención del título de Economista

Autoras: Joselyn María Páez Coronel

María Gabriela Terán Sempértegui

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2012

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, quienes con su sacrificio, entrega y ejemplo nos han incentivado a dar lo mejor de nosotras y han sido los pilares fundamentales para alcanzar nuestros objetivos y metas.

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores, quienes nos han guiado a lo largo de estos años y han compartido con nosotras sus conocimientos y experiencia, dejándonos aprender de ellos y haciéndonos más responsables e independientes. Gracias a su paciencia y apoyo estamos capacitadas para realizar este trabajo de investigación, que sin lugar a dudas lo hemos desarrollado en base a lo aprendido en las distintas materias que forman parte del pensum de estudio. Nuestros más sinceros agradecimientos al Ingeniero Xavier Ortega Vázquez, quien dedicó su tiempo y conocimientos para dirigirnos en la elaboración de esta tesis.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Ilustraciones y Cuadros.....	vi
Índice de Anexos.....	xiii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1: Diagnóstico del Entorno, la Industria y el Modelo de Empresa.....	3
Introducción.....	3
1.1 Análisis del Entorno.....	3
1.2 La Empresa y la Industria.....	8
1.3 Modelo de Empresa.....	9
1.4 Fuerzas de Porter.....	10
1.5 Conclusión.....	16
Capítulo 2: Plan de Marketing.....	18
Introducción.....	18
2.1 Objetivos.....	18
2.2 Segmentación.....	19
2.3 Mercado Meta.....	22
2.4 Posicionamiento.....	23
2.5 Servicio.....	26
2.6 Precio.....	29
2.7 Plaza.....	31
2.8 Promoción.....	35
2.9 Marca.....	40
2.10 Alianzas Estratégicas.....	41
2.11 Conclusión.....	42
Capítulo 3: Plan Organizacional.....	44
Introducción.....	44
3.1 Objetivos.....	44

3.2 Estructura Organizacional.....	45
3.3 Organigrama.....	45
3.4 Funciones Específicas por Puesto.....	48
3.5 Competencias Requeridas para cada Función.....	51
3.6 Sistema Motivacional y Programas de Capacitación.....	53
3.7 Conclusión.....	56
 Capítulo 4: Plan Operacional.....	 58
Introducción.....	58
4.1 Objetivos.....	58
4.2 Especificación del Servicio.....	59
4.3 Descripción del Proceso.....	60
4.4 Características de la Tecnología.....	61
4.5 Recursos Disponibles.....	62
4.6 Procedimientos de Mejora Continua.....	63
4.7 Dimensiones Competitivas.....	63
4.8 Matriz de Diseño del Sistema de Servicio.....	65
4.9 Conclusión.....	68
 Capítulo 5: Plan Contable y Financiero.....	 70
Introducción.....	70
5.1 Balance General.....	70
5.2 Estado de Resultados.....	73
5.3 Flujo de Caja.....	83
5.4 Punto de Equilibrio.....	89
5.5 Conclusión.....	91
 Conclusión.....	 93
 Bibliografía.....	 95

Índice de Ilustraciones y Cuadros

Tabla 1: Número de Habitantes.....	21
Tabla 2: Precios.....	30
Tabla 3: Plan de medios de Ecuatours.....	40
Tabla 4: Balance General Inicial de Ecuatours.....	71
Tabla 5: Cálculo de Caja.....	72
Tabla 6: Activos Fijos.....	72
Tabla 7: Estado de Resultados proyectado de Ecuatours.....	74
Tabla 8: Cálculo de las Ventas.....	75
Tabla 9: Cálculo de los Descuentos Anuales.....	76
Tabla 10: Cálculo del Costo de Ventas.....	77
Tabla 11: Sueldos y Beneficios Sociales.....	78
Tabla 12: Gasto en Arriendos.....	78
Tabla 13: Gasto en Permisos e Inscripción de la Marca en el IEPI.....	78
Tabla 14: Otros Gastos Administrativos.....	79
Tabla 15: Gasto en Publicidad.....	79
Tabla 16: Sueldos y Beneficios Sociales del Gerente de Ventas.....	80
Tabla 17: Gasto en Mantenimiento de las Furgonetas.....	80
Tabla 18: Gasto en Incorporación de Tecnología en las furgonetas.....	81
Tabla 19: Gasto en Depreciación de las Furgonetas.....	81
Tabla 20: Gasto en Depreciación de las Computadoras.....	82
Tabla 21: Gasto en Depreciación de Otros Activos.....	82
Tabla 22: Gasto en Depreciación de Dispositivos de Seguridad.....	82
Tabla 23: Flujo de Caja proyectado de Ecuatours.....	84
Tabla 24: Cálculo del Capital de Trabajo.....	85

Tabla 25: Cálculo del Valor Residual de las Furgonetas.....	86
Tabla 26: Cálculo del Valor Residual de las Computadoras.....	86
Tabla 27: Cálculo del Valor Residual de Otros Activos.....	86
Tabla 28: Cálculo del Valor Residual de los Dispositivos de Seguridad.....	87
Tabla 29: Resultados de los Indicadores Financieros.....	88
Tabla 30: Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital.....	88
Tabla 31: Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión.....	89
Tabla 32: Cálculo del Punto de Equilibrio en Dólares.....	90
Gráfico 1: Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso Per Cápita Anual.....	4
Gráfico 2: Valor Agregado Bruto, VAB, por Industrias.....	5
Gráfico 3: Inflación Mensual y Anual del Índice de Precios al Consumidor.....	6
Gráfico 4: Desocupación Total y por Sexo.....	7
Gráfico 5: Segmentación.....	22
Gráfico 6: Canal Directo.....	34
Gráfico 7: Canal Indirecto.....	34
Gráfico 8: Organigrama de Ecuatours.....	46
Gráfico 9: Matriz de Diseño del Sistema de Servicio.....	66
Fotografía 1: Ciclo de vida del servicio.....	28
Fotografía 2: Logotipo y Slogan de Ecuatours.....	41

Índice de Anexos


Anexo 1: Costos Publicidad Radio.....	98
Anexo 2: Costos Publicidad Revistas.....	98
Anexo 3: Costos Marketing Digital.....	98
Anexo 4: Tabla de Amortización de la Deuda.....	99

Resumen

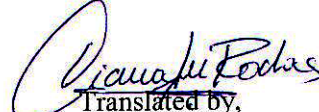
El principal objetivo de este trabajo de investigación es realizar un plan de negocios y analizar la rentabilidad de una operadora turística con transporte propio en la ciudad de Cuenca, para lo cual efectuamos un diagnóstico del entorno y la industria en la que competiría la empresa y definimos el modelo o concepto de la misma. Además, desarrollamos un plan de marketing basado en estrategias diferenciadoras, detallamos el plan organizacional que tendría la compañía, realizamos un plan operacional especificando los servicios que ofrecería la empresa y los recursos con los que ésta contaría y, por último, proyectamos los estados financieros del negocio para estudiar su rentabilidad.

ABSTRACT

The main goal of this research project is to carry out a business plan and to analyze the profitability of a tourist operator that has its own transportation vehicles, in the city of Cuenca. In order to do this, we performed a diagnosis of the environment and of the touristic industry; we also defined the model and concept of the business. Additionally, we developed a marketing plan based on differentiating strategies, we detailed the company's organizational plan and we performed an operational plan specifying the company's services, as well as its resources. Finally, we made a projection of the financial states of the business in order to study its profitability.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,

Diana Lee Rodas

Introducción

Anteriormente, en Cuenca, los vehículos particulares, los buses y los aviones eran los principales medios de transporte para las personas que deseaban trasladarse fuera de la ciudad. Sin embargo, en los últimos años, han ingresado a la industria del transporte varias compañías que ofrecen la posibilidad de viajar en furgonetas de una manera más cómoda y segura. El ingreso de estas nuevas empresas al sector se debe principalmente a las necesidades de ciertos consumidores que no estaban siendo satisfechas por las compañías existentes, debido a que este segmento busca servicios de mayor calidad y comodidad que el de los buses y más económicos que los de las aerolíneas.

Considerando la situación del sector industrial, las nuevas empresas de transporte han aprovechado la alta movilidad estratégica y las oportunidades emergentes para desarrollar un nuevo modelo o concepto de negocio. Sin embargo, aun se podrían implementar varias estrategias de innovación, diferenciación y competitividad para mejorar el modelo de empresa existente y generar mayor valor. Por esta razón, creemos conveniente realizar un plan de negocios y analizar la rentabilidad de una operadora turística con transporte propio en la ciudad de Cuenca, que se adapte a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

Además, en este trabajo de investigación se pretende especificar el modelo de empresa, sus características y los servicios y prestaciones que éste ofrecería. También se desarrollará un plan de marketing basado en estrategias diferenciadoras que le permitirían a la compañía sobresalir en la industria. Asimismo, consideramos importante establecer la estructura organizacional de la empresa, analizando sus áreas funcionales, y realizar un plan operacional tomando en cuenta las especificaciones del servicio y los recursos disponibles. Por último, para analizar la rentabilidad de esta compañía, proyectaremos los estados financieros de la misma.

Se debe tener en cuenta que esta investigación tiene un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo debido a que, por un lado, crearemos un modelo de negocio que

incorpore estrategias innovadoras y, por otro, analizaremos la rentabilidad del nuevo concepto de empresa. Considerando que en base a los documentos escritos se debe estructurar un plan de negocios que permita cumplir con los objetivos propuestos, la técnica necesaria para desarrollar este tema es la investigación bibliográfica.

Esta compañía ingresaría al mercado con el nombre de Ecuatours y buscaría posicionarse como la operadora turística más prestigiosa a nivel nacional, ofreciendo la máxima calidad y garantizando al cliente: eficiencia, puntualidad, seguridad, comodidad, precios justos, atención de primera, un portafolio de servicios diversificado, entre otras prestaciones que agregarían valor para el consumidor y le permitirían a esta empresa diferenciarse de la competencia.

Plan de Negocios y Análisis de la Rentabilidad de una Operadora Turística con Transporte Propio en la Ciudad de Cuenca

Capítulo 1

Diagnóstico del Entorno, la Industria y el Modelo de Empresa

Introducción

En este capítulo se realiza un análisis del entorno, en el que se tienen presentes los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y los relacionados con el medio ambiente, debido a que estos pueden influir de manera directa o indirecta en las actividades que llevaría a cabo Ecuatours. También se detallan las principales características de la compañía y los datos más importantes de la industria en la que operaría. Posteriormente, se especifica el modelo de empresa que vamos a analizar, indicando brevemente el enfoque de la misma y algunos rasgos de los servicios que estarían a disposición del segmento objetivo. Por último, en este capítulo se desarrollan las cinco fuerzas de Porter, considerando la amenaza que existe de que nuevos competidores ingresen al mercado, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

1.1 Análisis del Entorno

Para toda empresa es fundamental tener un profundo conocimiento del entorno competitivo, ya que éste puede afectar favorable o desfavorablemente su desempeño. Se deben considerar las influencias positivas, como oportunidades para crecer en el mercado, y las negativas, como alertas para realizar estrategias que permitan

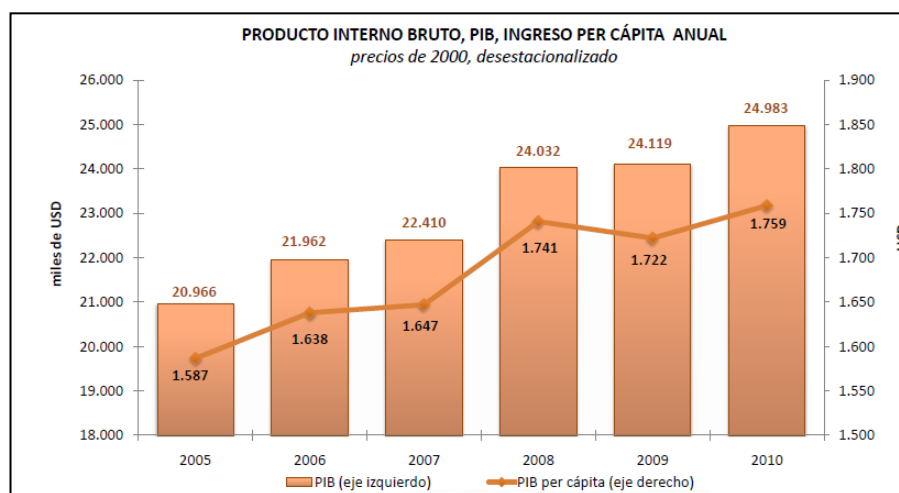
enfrentar los problemas del entorno y alcanzar sostenibilidad a largo plazo. Dentro de este análisis también se deben tener presentes los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen en las prácticas de la compañía.

Económico

- Producto Interno Bruto

Según el Banco Central del Ecuador, en el año 2010 el PIB per cápita se incrementó en 2,12% (al pasar de \$1.722,2 en el 2009 a \$1.758,8 en el año 2010), resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue del 3,58%. Además, es importante tener presente que al primer trimestre del año 2011, los resultados del PIB desestacionalizado de las economías latinoamericanas, presentaron variaciones positivas en relación con el trimestre anterior, destacándose el crecimiento de Argentina, Colombia y Ecuador.

Gráfico 1: Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso Per Cápita Anual



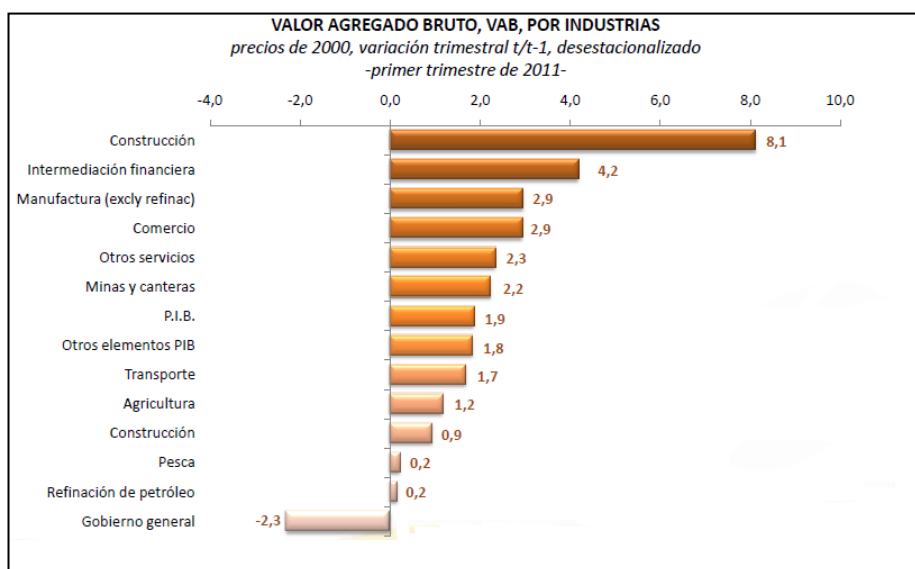
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011, Estadísticas Macroeconómicas, p. 5.
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el primer trimestre del año en curso, el PIB del país registró un incremento de 1,8% con respecto al cuarto trimestre del 2010, alcanzando \$6.577 millones (a precios constantes del año 2000), y un aumento de un 8,6% comparado con el primer trimestre de ese mismo año. Se debe mencionar que en los primeros meses del año 2011 la inversión privada y pública fue la que más creció, registrando un aumento de 16,7%, seguida de las exportaciones con un incremento del 10,8%. Por lo que en el

primer trimestre del año 2011 la inversión fue el componente que contribuyó en mayor porcentaje al crecimiento del Producto Interno Bruto del país.

Todas las actividades económicas, con excepción del Gobierno general, presentaron crecimientos positivos en los primeros meses del año 2011. La construcción (pública y privada), el comercio (al por mayor y menor), otros servicios, el transporte, la agricultura y la pesca, fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del Producto Interno Bruto del país, con un incremento del 8,1%, 2,9%, 2,3%, 1,7%, 1,2% y 0,2% respectivamente. En cuanto al Gobierno general, éste tuvo un decrecimiento del 2,3% por lo que es la única actividad económica que no tuvo resultados positivos en el periodo analizado.

Gráfico 2: Valor Agregado Bruto, VAB, por Industrias



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011, Estadísticas Macroeconómicas, p. 12.

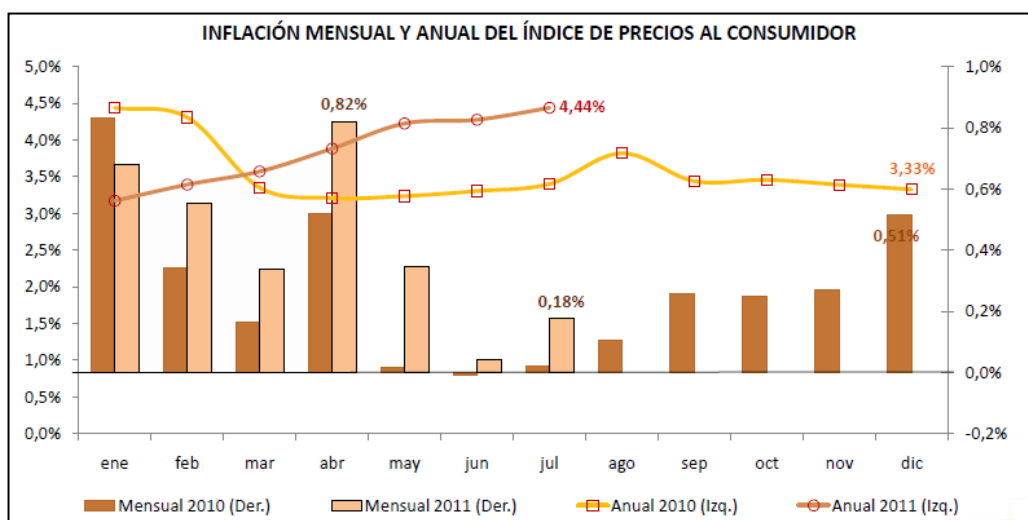
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Todos estos datos se deben tomar en cuenta debido a que pueden influir en las actividades de la empresa. Es por eso que es importante analizar el crecimiento que ha tenido el sector industrial en el que operaría Ecuatours para realizar las prácticas adecuadas que le permitirían aprovechar las oportunidades emergentes que se presenten. Además, la compañía debería considerar todos los aspectos económicos del entorno para hacer los cambios necesarios y adaptarse a las diferentes situaciones que se podrían dar en el mercado.

- Inflación

En julio del año 2011 la inflación general mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue del 0,18%, superior al nivel mínimo registrado en junio de este mismo año, el cual fue de 0,04%. Por otro lado, la inflación anual mantiene su tendencia de crecimiento desde inicios del año en curso, ubicándose en junio en un 4,44% versus un 3,40% registrado en junio del año 2010. La inflación acumulada del periodo de enero a julio del 2011 fue de 2,99%, porcentaje superior al obtenido en el mismo periodo de los años 2009 y 2010. Se debe mencionar que la mayor inflación se dio en el consumo de prendas de vestir y calzado (5,35%), muebles y artículos para el hogar (4,41%) y alimentos y bebidas alcohólicas (4,21%).

Gráfico 3: Inflación Mensual y Anual del Índice de Precios al Consumidor



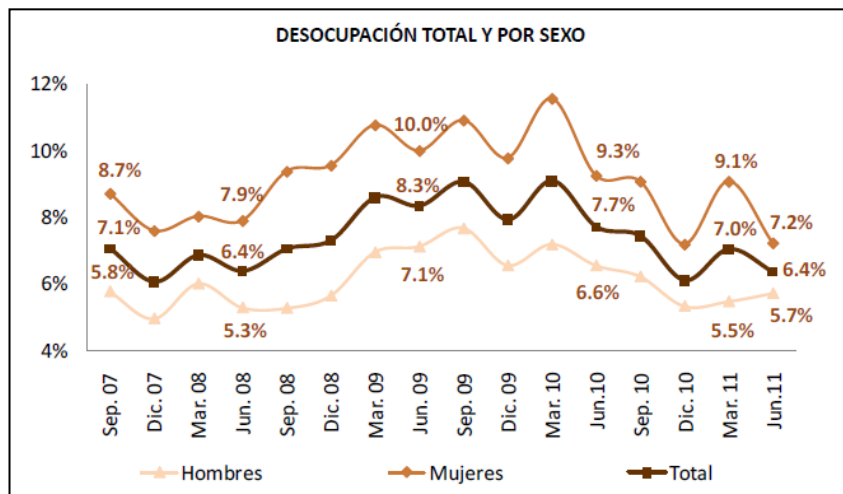
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011, Estadísticas Macroeconómicas, p. 19.
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La inflación acumulada del periodo analizado (enero - julio) en el sector agropecuario y pesca, agroindustria, industria y servicios, se ubicó por sobre los niveles alcanzados en el mismo periodo del año 2010. Es importante mencionar que la inflación acumulada del sector agroindustria es la de mayor porcentaje, registrando un 4,49% en este periodo. Se debe tener en cuenta que en junio del 2011, la inflación anual de Ecuador se ubicó como la quinta menor de América Latina y Estados Unidos, por debajo de la mediana (7,04%) y la media (8,02%) del grupo.

- Desempleo

En junio del presente año, la tasa de desocupación total fue de 6,4%. Teniendo en cuenta una división por sexo, el 7,2% de las mujeres que conformaron la Población Económicamente Activa (PEA) se encontraron desocupadas, mientras que el desempleo de los hombres se ubicó en 5,7%. Por otro lado, la tasa de subocupación total en junio del año en curso fue de 46,7%, lo cual representa una disminución de 3,7 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del año anterior. El 53,1% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres alcanzó el 42,1%.

Gráfico 4: Desocupación Total y por Sexo



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011, Estadísticas Macroeconómicas, p. 26.
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Social

El desenvolvimiento de la sociedad también influiría en las operaciones de Ecuatours debido a que, por medio de este, se pueden determinar cuáles son las necesidades y tendencias de los compradores. Se debe tener presente que los gustos y preferencias cambian constantemente y que los consumidores son cada vez más exigentes. Es importante estar al tanto de lo que buscan los clientes, por lo que esta compañía podría establecer nuevos servicios, prestaciones, rutas y horarios. Además, haría los cambios necesarios para lograr retener a los clientes e incrementar la demanda de sus servicios.

Tecnológico

Actualmente, la tecnología se ha convertido en uno de los factores más importantes dentro de la sociedad. Se debe mencionar que en los últimos años se han dado drásticos adelantos tecnológicos que han buscado ajustarse a las necesidades cambiantes de las personas. Se trata de crear nuevas formas de brindar mejores servicios que faciliten y den comodidad al mercado, para de esta manera satisfacer sus exigencias y lograr la evolución de la sociedad en su conjunto.

Es importante tener presente que, a pesar de que la tecnología no es el único factor que determina la competitividad de una empresa, en la actualidad se ha convertido en una estrategia que contribuye a la diferenciación, a alcanzar una ventaja competitiva, y a incrementar el número de clientes. Es por esto que Ecuatours innovaría constantemente sus prestaciones y servicios, de acuerdo a los cambios tecnológicos que existan en el mercado.

Medio ambiente

Actualmente toda empresa debería realizar sus prácticas teniendo en consideración el cuidado del medio ambiente. Es por esto que Ecuatours mantendría un plan en el que se incluya la responsabilidad social empresarial que tendría con la sociedad y la naturaleza. Esta compañía desarrollaría estrategias basadas en el marketing ecológico que, además de proteger el medio ambiente, le permitan diferenciarse de la competencia.

1.2 La Empresa y la Industria

Es fundamental definir en qué industria va a operar una empresa para así realizar las estrategias apropiadas que le permitan alcanzar eficiencia y rentabilidad dentro del mercado. En este caso, teniendo en cuenta que Ecuatours es una operadora turística con transporte propio, no se la pueda incluir en el mismo sector industrial que a los buses debido a que éstos ofrecen servicios públicos; tampoco forma parte del mismo sector que las aerolíneas dado que, a pesar de que éstas ofrecen servicios sustitutos, se dirigen a otro segmento. Es por esto que esta empresa estaría dentro de la industria de transporte privado.

Como se mencionó anteriormente, según el Banco Central del Ecuador, la industria de transporte registró un incremento de un 1,7% en el primer trimestre del año 2011, por lo que ésta contribuyó con el crecimiento del Producto Interno Bruto del país en este período. Esto significa que nuevas empresas han entrado a este sector y que los beneficios económicos obtenidos han sido positivos durante el periodo analizado.

Por otro lado, se debe mencionar que en los últimos años han ingresado a la industria del transporte varias compañías que ofrecen la posibilidad de viajar en furgonetas y brindan servicios más económicos que los de las aerolíneas, pero de mayor calidad y comodidad que los de las cooperativas de buses. El ingreso de estas nuevas empresas al sector se debe principalmente a las necesidades y exigencias de la clase media y media alta, la cual pertenecía a un segmento insatisfecho que no estaba siendo explotado por las compañías existentes.

Es importante señalar que algunas personas de las clases sociales antes mencionadas tienen limitadas posibilidades de acceder a los servicios de las aerolíneas debido al precio de los mismos; por otro lado, las cooperativas de buses no brindan los beneficios y prestaciones que demanda este segmento. Es por esto que las compañías de furgonetas se han enfocado en ofrecer un servicio diferenciado que se adapte a las necesidades de su mercado objetivo.

En la actualidad, existe un gran número de empresas que forman parte de la industria de transporte privado. El segmento al que éstas se dirigen es amplio y la demanda de los servicios que ofrecen es significativa, lo cual les permite obtener importantes beneficios. Es por esto que consideramos fundamental crear un modelo de negocio diferente, en el que se brinden mejores servicios de los que ofrecen las compañías que actualmente operan en el sector, y se desarrollen prestaciones enfocadas a satisfacer las expectativas de los clientes potenciales y así alcanzar un alto porcentaje de participación en el mercado.

1.3 Modelo de Empresa

Definir el modelo de empresa es muy importante para conocer el enfoque que éste tiene y en base a esto plantear un plan de acción en el que se establezcan los parámetros a seguir. En este caso, para formar el modelo de la nueva compañía hemos unido el concepto de operadora de turismo y de empresa de transporte, con el

fin de ampliar el portafolio de servicios, atraer a un mayor número de clientes y alcanzar mayores ventas.

A pesar de que en los últimos años han ingresado a la industria varias compañías que ofrecen la posibilidad de viajar en furgonetas, pensamos que se podrían implementar nuevos servicios y prestaciones que superen las expectativas del segmento objetivo. Es por esto que creemos conveniente desarrollar un concepto de empresa diferenciador, basado en estrategias innovadoras que permitan ganar fidelidad por parte de los consumidores y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Se debe señalar que uno de los principales objetivos de Ecuatours es ofrecer un servicio diferente y de calidad que logre satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes. Para esto es indispensable analizar las exigencias de los consumidores y, en base a las mismas, formular prestaciones que estén acordes a lo que el mercado espera. Se trata de desarrollar un modelo de empresa que logre sobresalir en la industria, consiga ser sostenible a largo plazo y obtenga una rentabilidad mayor a la media del sector.

1.4 Fuerzas de Porter

Para los directivos de las empresas es importante conocer el entorno en el que éstas compiten y la rentabilidad del sector en el que operan, para lo cual es necesario analizar las fuerzas externas de la industria relacionadas con los nuevos competidores, los rivales actuales, los productos o servicios sustitutos, los consumidores y los proveedores. A estas cinco fuerzas también se las conocen como fuerzas de Porter y su análisis permite desarrollar las estrategias necesarias para defenderse de los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes más rápido y eficientemente que las demás empresas.

Amenaza de Nuevos Competidores

Mientras más atractiva sea la industria, habrá mayor amenaza de que nuevas empresas entren al sector. Se debe tener en cuenta que el aumento del número de competidores puede afectar a las compañías que están dentro de la industria, si es que éstas no desarrollan las estrategias adecuadas para enfrentar el entorno competitivo. Se debe considerar que, en los últimos años, varias empresas que ofrecen la

posibilidad de viajar en furgonetas han ingresado a la industria del transporte, por lo que ésta ha tenido un notable crecimiento.

Para hacer frente a la amenaza de nuevos participantes, Ecuatours se enfocaría en implementar una serie de prácticas que le permitan construir barreras de entrada y mejorar su posición en el mercado. Entre las más importantes se debe señalar que esta compañía invertiría en furgonetas modernas, incorporadas con la más alta tecnología, para ofrecer mayor comodidad a sus clientes y brindar un servicio de mayor calidad. Esta estrategia obligaría a las nuevas empresas a realizar fuertes inversiones para competir en el mercado.

Además, para construir mayores barreras de entrada, Ecuatours diversificaría sus canales de distribución a través de alianzas estratégicas que le permitan llegar a un mayor número de clientes y ganar mayor participación dentro de la industria. De esta manera, las nuevas empresas que deseen ingresar al sector estarían en desventaja y tendrían que contar con varios puntos de venta para facilitar a los clientes la compra de los servicios.

En este punto también se debe mencionar que Ecuatours mejoraría los servicios que actualmente ofrece la competencia y desarrollaría nuevos, con el objetivo de diferenciarse de las demás empresas y ganar fidelidad por parte de los clientes. Esto obligaría a las nuevas compañías a realizar fuertes inversiones para lograr diversificar su portafolio de servicios y así atraer y retener clientes de la demás empresas.

Ecuatours estaría al tanto de los cambios que se den en el mercado, debido a que nuevas empresas pueden entrar al mismo y provocar variaciones en la oferta de los servicios y, consecuentemente, en los precios de los mismos. Es por esto que esta compañía analizaría constantemente el entorno, los cambios en la industria, en el mercado y en el ciclo de vida de los servicios, para implementar estrategias eficientes que le permitan sobresalir en el sector en el que podría competir.

Rivalidad entre los Competidores de la Industria

Porter (2007) aclara que existen algunos factores que caracterizan a una industria competitiva: varias empresas participantes, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación, entre otros. En el caso de la compañía que estamos

analizando, se debe tener en cuenta que la industria a la que ésta pertenecería está en constante crecimiento, debido a que existe un gran número de empresas que operan en la misma. Como consecuencia, hay mayor rivalidad entre los competidores y los beneficios de los mismos están en riesgo. Es por esto que Ecuatours se enfocaría en ofrecer servicios de mejor calidad que los de las demás compañías, incorporando varias prestaciones, como por ejemplo: facilidades de compra, servicio puerta a puerta, puntualidad en las horas de salida y llegada y mayor comodidad y seguridad durante el viaje.

Mientras una industria tenga mayores costos fijos, hay mayor competitividad dentro de la misma, debido a que “estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa”.¹ Para enfrentar esta amenaza contra los beneficios de las empresas del sector, Ecuatours invertiría en furgonetas modernas, oficinas ubicadas estratégicamente y diversos canales de distribución. Esto pondría en desventaja a la competencia, lo que contribuiría a un incremento del número de clientes y, consecuentemente, de las ventas y las utilidades.

Por otro lado, la ausencia de diferenciación provoca mayor rivalidad entre las empresas participantes, debido a que los compradores pueden ejercer presión sobre el precio. En el caso de Ecuatours, en la actualidad, las compañías que están dentro del sector ofrecen servicios y prestaciones similares, por lo que no existe mayor diferenciación. Para enfrentar la competitividad dentro de la industria, Ecuatours se centraría en incorporar nuevos servicios y en brindar prestaciones innovadoras.

Para no perder participación en el mercado y sobresalir en la industria, Ecuatours ofrecería sus servicios a un precio justo y competitivo, por lo que analizaría constantemente las estrategias de precios de la competencia. Esta empresa se enfocaría en brindar un mejor servicio del que ofrecen las demás compañías, sin cobrar un precio mayor, con el fin de ganar aquel segmento que es sensible al precio.

¹ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 2007. Página 34.

Otra estrategia que utilizaría Ecuatours para competir se basa en la parte comunicacional. Esta empresa realizaría fuertes campañas publicitarias, enfocándose en llegar a su mercado meta e informarle acerca de todos sus servicios y beneficios, resaltando las diferencias con respecto a la competencia. Esto lo realizaría a través de distintos medios tradicionales o masivos, de las redes sociales y de una página web con la que contaría la compañía. Además, esta empresa ofrecería promociones y descuentos para incentivar la compra de sus servicios y ganar una ventaja competitiva.

En este punto también es importante mencionar que Ecuatours realizaría un benchmarking competitivo, con el objetivo de compararse con las demás compañías y analizar los objetivos, políticas, planes y procedimientos que éstas emplean. Esto le permitiría conocer las principales estrategias de las demás empresas y los cambios tecnológicos que éstas generen. De esta manera, Ecuatours podría superar a la competencia e implementar mejores prácticas para adaptarse a las exigencias de los clientes.

Amenaza de Servicios Sustitutos

“La sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el comprador. Este análisis se aplica por igual a productos o procesos, porque los mismos principios rigen su decisión de hacer algo de modo diferente en la cadena de valor. La sustitución es uno de los cinco elementos que determinan la rentabilidad de un sector industrial, pues su amenaza pone un tope a los precios. Es uno de los elementos que regulan la demanda de la industria y de la empresa.”²

Se debe señalar que Ecuatours se enfrentaría a una fuerte amenaza de servicios sustitutos debido a que el número de empresas que ofrecen servicios de transporte es cada vez mayor. Tomando en cuenta los sustitutos directos, actualmente existen varias compañías que brindan la posibilidad de viajar en furgonetas, por lo que Ecuatours tendría que diferenciarse de la competencia para así lograr que los clientes la prefieran.

² PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 2007. Página 277.

También existen sustitutos indirectos, como es el caso de los servicios que ofrecen las compañías de buses o las aerolíneas. Además, algunas personas prefieren viajar en sus propios vehículos, por lo que esto también afectarían a la demanda de los servicios de Ecuatours y, consecuentemente, a sus beneficios. Para mitigar esta amenaza, esta compañía se centraría en implementar estrategias que le permitan ganar la preferencia por parte de los clientes y lograr retenerlos.

Dentro de las prácticas que emplearía Ecuatours se debe considerar que esta empresa diferenciaría su oferta con mejores servicios en comparación a los de la competencia. Esto lo lograría innovando constantemente sus prestaciones, implementando beneficios que generen valor agregado, incorporando mejoras tecnológicas y desarrollando frecuentemente nuevos servicios que capten la atención de los clientes, debido a que éstos tienen varias opciones de compra y son sensibles ante ciertos cambios en los servicios que adquieren.

Además, Ecuatours podría ofrecer servicios diferenciados alcanzando la máxima eficiencia en la entrega y en el desarrollo de los mismos. Esta empresa contaría con personal capacitado para brindar servicios de calidad y deleitar a los clientes no únicamente a lo largo del viaje, sino también en el momento de la compra, a través de una adecuada atención. Esta compañía se centraría en minimizar las insatisfacciones de los consumidores para evitar que la oferta de servicios sustitutos afecte a su desempeño.

Poder de Negociación de los Compradores

“Los beneficios de la industria tienden a ser inferiores cuando los consumidores o compradores tienen el poder de negociar condiciones favorables para los productos o servicios que ofrece la industria.”³ En el sector industrial en el que operaría Ecuatours existen varias empresas participantes que ofrecen servicios similares, por lo que los consumidores tienen mayor poder para exigir mejoras en la calidad, mayores beneficios o menores precios.

Además, en la industria del transporte privado, los compradores no se enfrentan a costos cambiantes, es decir, si es que no están conformes con los servicios que ofrece una compañía determinada, tienen la facilidad de elegir a otra empresa con la que

³ BAYE, Michael. Economía de Empresa. Mc Graw Hill. 2006. Quinta Edición. Página 9.

deseen realizar sus viajes. Esto provoca mayor competitividad en el sector industrial y pone en riesgo su rentabilidad. Para afrontar esta amenaza, Ecuatours buscaría adaptarse a las necesidades de los clientes potenciales y alcanzar una ventaja competitiva a través de la implementación de diferentes sistemas y procesos que contribuyan a crear un modelo de negocio innovador.

Poder de Negociación de los Proveedores

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.”⁴ En el caso de Ecuatours, se debe tener en cuenta que esta compañía contaría únicamente con proveedores de gasolina y de repuestos para las furgonetas, los mismos que no tendrían mayor poder de negociación debido a que se encuentran en industrias en las que existe un gran número de empresas participantes y los compradores no necesitan incurrir en costos adicionales para cambiar de proveedor.

⁴ PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. 2008. Edición actualizada y aumentada. Página 43.

1. 5 Conclusión

Después de haber realizado un análisis del entorno, la industria y el modelo de empresa, se concluye que existen aspectos que afectarían, ya sea positiva o negativamente, al desarrollo de Ecuatours. Es por esto que esta compañía aprovecharía las oportunidades y tendría en cuenta los riesgos existentes para alcanzar competitividad y sobresalir en la industria. En cuanto al entorno económico, es importante mencionar que las variaciones positivas del Producto Interno Bruto, registradas en el año 2010 y en el primer trimestre del año en curso, representan una mejora de la economía del Ecuador y, consecuentemente, una oportunidad para las nuevas empresas. Además, se debe tener en cuenta que la industria del transporte, que es a la que pertenecería Ecuatours, es una de las que más ha contribuido al crecimiento del PIB del país, lo que constituiría una ventaja para esta compañía.

En lo concerniente al entorno social, se debe señalar que actualmente los consumidores son más exigentes al momento de elegir la empresa a la que desean comprar sus servicios, por lo que las compañías se ven obligadas a ofrecer nuevas prestaciones, mayor calidad y mejores precios para ajustarse a las necesidades y deseos de los clientes. Es por esto que Ecuatours se enfocaría en innovar constantemente, generar mayor valor agregado y diferenciarse de la competencia para así ganar participación en el mercado y alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

Con respecto al entorno tecnológico, en la actualidad los avances de la tecnología se han convertido en un factor indispensable para las empresas, por lo que éstas deben estar a la vanguardia de los cambios que se presenten para así ser más competitivas y superar las expectativas de los consumidores. Por esta razón, Ecuatours se centraría en incorporar servicios con la más alta tecnología para así brindar mayor calidad a los clientes y sobresalir entre las demás compañías que están dentro de la industria.

Por otro lado, concluimos que las fuerzas externas de la industria afectan notablemente a las empresas, pues influyen en las actividades de las mismas y, consecuentemente, en su rentabilidad. Dentro de estas fuerzas se debe tener en cuenta que la amenaza de nuevos competidores pondría en riesgo a los beneficios de Ecuatours, por lo que esta compañía se enfocaría en crear barreras de entrada para dificultar el ingreso de nuevas empresas al sector industrial.

Además, la rivalidad entre los competidores de la industria es otra fuerza que se debe tener en cuenta para formular las estrategias adecuadas. En el caso de Ecuatours, se debe mencionar que la industria a la que esta empresa pertenecería está en constante crecimiento y, actualmente, varias compañías operan dentro de la misma. Es por esto que Ecuatours buscaría diferenciarse de la competencia a través de la implementación de mejores servicios y prestaciones.

Se debe tener presente que esta compañía también se enfrentaría a una amenaza de servicios sustitutos, directos e indirectos, que podría afectar su participación en el mercado. Tomando en cuenta este riesgo, Ecuatours se centraría en implementar estrategias que le permitan diferenciarse de las demás empresas y ganar preferencia por parte de los consumidores. Además, esta compañía desarrollaría las prácticas necesarias para minimizar las insatisfacciones e inseguridades de los clientes y así contrarrestar la oferta de servicios sustitutos.

Por último, dentro de las fuerzas externas de la industria se deben incluir el poder de negociación de los compradores y proveedores, pues éstos tienen la posibilidad de influir en los costos, precios, calidad de los productos o servicios y en la rentabilidad de las compañías. En cuanto a los consumidores, se debe tener en cuenta que actualmente existen varias empresas que ofrecen servicios indiferenciados, por lo que éstos pueden negociar condiciones favorables para los mismos. Por otro lado, los proveedores operan en industrias en las que existe alta competencia, lo que disminuye el poder que éstos tienen.

Capítulo 2

Plan de Marketing

Introducción

En este capítulo se detallan los objetivos del plan de marketing de Ecuatours y, a partir de los mismos, se identifican las estrategias que esta empresa implementaría. También se especifican las características del segmento objetivo de esta compañía y se calcula el mercado meta. Además, se dan a conocer las distintas prácticas que esta empresa efectuaría para diferenciarse de la competencia y posicionarse en la industria en la que podría operar. Dentro del plan de marketing también se consideran los distintos servicios que Ecuatours ofrecería, los precios y canales de distribución de los mismos y la estrategia comunicacional que esta compañía desarrollaría para ganar y retener clientes. Por último, en este capítulo se analiza la importancia de la marca para esta empresa y se dan a conocer las alianzas estratégicas que ésta realizaría para alcanzar una mayor participación en el mercado.

2.1 Objetivos

Dentro de los objetivos del plan de marketing de Ecuatours se consideran los siguientes:

- Generar una ventaja competitiva implementando una variedad de prestaciones.
- Fidelizar y retener clientes.
- Determinar el mercado meta.
- Desarrollar servicios innovadores.
- Fijar un precio competitivo que contribuya con la rentabilidad de la compañía.
- Diversificar los canales de distribución para llegar a un mayor número de clientes.
- Realizar estrategia comunicacional a través de distintos medios.

- Ofrecer descuentos y promociones.
- Posicionar la marca a nivel nacional.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de prestigio.

2.2 Segmentación

“Los mercados están compuestos por compradores, y los compradores se diferencian entre sí de una o diversas maneras. Pueden diferir en cuanto a sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes de compra y prácticas de compra. Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen a grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños que se pueden alcanzar de forma más eficaz y eficiente con productos y servicios que satisfacen sus necesidades singulares.”⁵

Es importante segmentar el mercado total y formar un grupo que sea internamente homogéneo, debido a que esto permite conocer el perfil de los clientes y, consecuentemente, obtener mejores resultados. Dependiendo del tipo de empresa, se deben tomar en cuenta distintos factores para dividir el mercado; en este caso hemos considerado parámetros demográficos (clase social, edad, ingresos y nacionalidad) y geográficos (región y tamaño de la ciudad). A continuación detallamos cada una de las variables mencionadas:

- Clase social

Generalmente, las personas de clase baja optan por viajar en bus, las de clase media y media - alta prefieren más comodidad y seguridad a un precio que esté de acorde a sus posibilidades económicas, por lo que no les satisface viajar en bus y prefieren las furgonetas, y las personas de clase alta tienen posibilidad de pagar un precio mayor al de las furgonetas y optan por viajar en avión. Es por esto que Ecuatours se enfocaría principalmente en las clases media y media - alta.

- Edad

También es importante considerar esta característica al momento de segmentar el mercado, debido a que no todas las personas de todas las edades forman parte del

⁵ KOLTER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2008. Duodécima Edición. Página 231.

segmento objetivo de Ecuatours. Es por esto que se debe determinar un rango de edad a partir del cual se pueda calcular el número de clientes a los que esta compañía se podría enfocar. Hemos considerado que las personas entre los 18 y 65 años son quienes tienden a utilizar los servicios de transporte que ofrece la competencia directa y, por lo tanto, serían los clientes potenciales de esta empresa.

Generalmente a partir de los 18 años de edad las personas pueden decidir qué productos o servicios comprar, cuánto están dispuestas a pagar por los mismos y qué beneficios esperan a cambio, por lo que hemos considerado a esta edad como la mínima para determinar el mercado objetivo. Además, se debe tomar en cuenta que las personas de la tercera edad que pertenecen a la clase media - alta prefieren mayor comodidad al momento de viajar, por lo que optan por los servicios de las compañías aéreas, y pocas personas de esta edad que forman parte de la clase media viajan en buses o furgonetas, razón por la cual no se las considera dentro del mercado objetivo de Ecuatours.

- Ingresos

Los servicios que ofrecería esta empresa estarían dirigidos a aquellas personas que obtienen ingresos que oscilan entre 600 y 2.500 dólares mensuales. Se ha tomado en cuenta este rango de ingresos debido a que, por lo general, las personas que ganan menos de \$600 al mes prefieren viajar en bus y quienes obtienen más de \$2.500 mensuales optan por viajar en avión. Se considera que las personas que tienen ingresos mensuales entre 600 y 2.500 dólares tienen posibilidad de pagar un precio mayor al que cobran las cooperativas de buses y, en muchas ocasiones, eligen viajar con una empresa de furgonetas, en lugar de con una compañía aérea.

- Nacionalidad

Dentro del portafolio de servicios de esta empresa se encuentran algunos diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de extranjeros, como por ejemplo: paquetes turísticos, city tours y excursiones. Otros servicios están enfocados a ecuatorianos que residen en las ciudades donde inicialmente podría operar Ecuatours (Guayaquil y Cuenca), como es el caso de los circuitos establecidos entre estas dos ciudades.

- Región

Consideramos que inicialmente Ecuatours operaría en Cuenca y Guayaquil. Posteriormente, esta compañía podría expandirse a Loja, Quito y Santo Domingo, para así llegar a un mayor número de clientes. Tomando en cuenta las ciudades mencionadas, se concluye que los servicios de esta empresa estarían dirigidos a los habitantes de la sierra y de la costa ecuatoriana. A pesar de que al inicio esta empresa contaría con oficinas en Cuenca y Guayaquil, en esta investigación no vamos a incluir dentro del mercado objetivo a las personas que habitan en esta última ciudad, debido a que nos centraremos en determinar la rentabilidad de Ecuatours en Cuenca.

- Tamaño de la ciudad

Esta variable es muy importante para la rentabilidad del negocio, dado que mientras mayor sea el tamaño de la ciudad, la empresa tendrá un mayor mercado objetivo y, consecuentemente, mayores oportunidades de incrementar las ventas. Es por esto que Ecuatours operaría en ciudades que tengan al menos 175.000 habitantes, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Número de Habitantes

Ciudad	No. de Habitantes Año 2010
Cuenca	505.585
Guayaquil	2.350.915
Quito	2.239.191
Santo Domingo	368.013
Loja	214.855

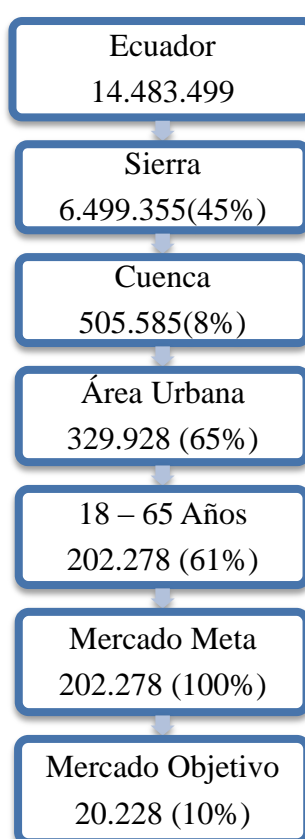
Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Para Ecuatours la segmentación sería muy importante debido a que le permitiría satisfacer y deleitar las necesidades y deseos de un grupo de personas con características comunes. Además, para esta compañía realizar un proceso de segmentación implicaría menores costos, dado que le sería imposible dirigir sus servicios a todo el mercado. Se debe tener presente que una vez formado el segmento, esta empresa tendría mayores posibilidades de ser rentable y sostenible a largo plazo.

2.3 Mercado Meta

“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la compañía debe atender.”⁶ En el siguiente cuadro se muestra la cuantificación del mercado meta de Ecuatours, en base a los factores de segmentación antes mencionados. Además, se determina el mercado objetivo de esta compañía, considerando que éste representa en promedio el 10 por ciento del total.

Gráfico 5: Segmentación



Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
[http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN
&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl](http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl)

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Para calcular el mercado meta investigamos el número de habitantes de la sierra ecuatoriana, dado que los servicios de Ecuatours estarían dirigidos a personas que

⁶ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Marketing: Versión para Latinoamérica. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2007. Decimoprimer edición. Página 213.

habitan en esta región. También consideramos la población del área urbana de Cuenca, debido a que nos interesa conocer la rentabilidad de esta compañía únicamente en esta ciudad. Además, tomamos en cuenta el número de personas que tienen entre 18 y 65 años de edad, ya que son quienes estarían interesados en los servicios que ofrecería la nueva empresa. En base a lo mencionado se concluye que el mercado meta de EcuATours está formado por 202.278 personas y el mercado objetivo, que en promedio representa el 10% del anterior, es igual a 20.228.

La cantidad de personas que está dentro de las clases sociales media y media – alta se obtiene a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos (ENIGHU). Sin embargo, no existen datos actualizados ya que los últimos resultados son del año 2004 y éstos no indican el número exacto de personas, entre los 18 y 65 años de edad, que está dentro de las clases sociales de interés para esta investigación. Además, se debe tener presente que EcuATours también ofrecería servicios dirigidos a los turistas que visitan Cuenca, razón por la cual se los debería incluir en el mercado meta. No obstante, únicamente existen datos sobre el total de turistas que llegan al Ecuador, y no podemos considerar esa cantidad debido a que se distorsionarían los resultados.

2.4 Posicionamiento

“La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.”⁷ Tomando en cuenta esta definición de posicionamiento, EcuATours buscaría incorporar la mayor cantidad de beneficios y prestaciones para satisfacer las necesidades de su mercado meta y superar sus expectativas.

Entre los beneficios que ofrecería EcuATours para posicionarse en la industria se debe considerar que esta empresa brindaría la máxima comodidad a sus clientes, por lo que pondría a su alcance un servicio de puerta a puerta y contaría con furgonetas modernas, espaciosas, confortables e incorporadas con la más alta tecnología.

⁷ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Marketing: Versión para Latinoamérica. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2007. Decimoprimer Edición. Página 220.

Además, esta compañía realizaría un continuo proceso de revisión de la vans para mantenerlas en perfecto estado mecánico e higiénico.

En la actualidad, algunas personas prefieren viajar en avión debido a que gran parte de las empresas que ofrecen servicios de transporte terrestre realizan paradas a lo largo de los viajes. Es por esto que Ecuatours se centraría en dar seguridad a sus clientes y llevarlos directo a su lugar de destino, sin realizar paradas previas ni recoger a pasajeros a lo largo del camino. Esta estrategia contribuiría con el posicionamiento de esta compañía, debido a que para los clientes la seguridad es una variable clave en el momento de elegir la empresa a la que quieren comprar sus servicios.

Es importante mencionar que para alcanzar un mayor posicionamiento Ecuatours contaría con una página web que permitiría a sus clientes, de la manera más cómoda y rápida, estar al tanto de los servicios, precios, horarios de salida y llegada, rutas y beneficios que ofrecería esta compañía. Además, en función de las exigencias del mercado, hemos formulado una estrategia de marketing basada en una variable diferenciadora, por lo que a través del internet los clientes tendrían la posibilidad de comprar los boletos, conocer los asientos disponibles y reservar los puestos en los que deseen viajar. De esta manera, las personas no tendrían necesidad de ir hasta un punto de venta para obtener información sobre los servicios existentes y comprar el necesario. Se debe tener presente que dentro del Ecuador no existe ninguna otra compañía de transporte terrestre que brinde este servicio.

También se debe considerar que Ecuatours se enfocaría en informar a su mercado objetivo los distintos servicios y beneficios que estarían a su disposición, por lo que realizaría estrategia comunicacional a través de varios medios tradicionales o masivos (prensa escrita, radio, volantes y banners), de su página web y de redes sociales. Posteriormente analizaremos con mayor detenimiento la estrategia comunicacional que implementaría esta compañía para posicionarse en el mercado.

Se debe tener en cuenta que los clientes son un punto clave para el posicionamiento de una empresa, por lo que Ecuatours se centraría en brindarles la mejor atención posible y en valorar sus ideas. Es por esto que esta compañía realizaría continuos procesos de capacitación del personal, con el fin de que todos sus colaboradores estén adecuadamente preparados para superar las expectativas de los clientes.

Además, esta empresa contaría con un buzón de sugerencias en su página web para conocer la opinión de los consumidores y así poder implementar las mejoras necesarias.

La puntualidad también es una variable que contribuye a alcanzar un mayor posicionamiento, por lo que todas las compañías de transporte deberían dar importancia a las horas de salida y llegada de los distintos viajes. Para los clientes es fundamental que las empresas cumplan con las rutas y horarios establecidos, ya que les causaría una gran insatisfacción si el viaje se cancela o se retrasa. Es por esto que Ecuatours garantizaría el cumplimiento de lo acordado en el momento de la compra, para así ganar confianza y lealtad por parte de los consumidores.

Se debe tener presente que la calidad es una característica sumamente importante, dado que las personas tienen posibilidad de escoger entre los servicios que ofrecen las diversas compañías de transporte y turismo. Además, en la actualidad, la calidad ya no es un factor diferenciador, sino más bien es un factor indispensable para alcanzar eficiencia. Es por esto que Ecuatours se centraría en superar a las demás empresas del sector industrial, ofreciendo calidad a sus clientes de todas las maneras posibles.

Por otro lado, esta compañía se enfocaría en la responsabilidad social empresarial con la naturaleza, por lo que implementaría estrategias relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Ecuatours contaría con fundas reciclables dentro de las furgonetas para que los pasajeros no boten basura a la calle y para mantener a las vans en buen estado higiénico. Además, en el momento del mantenimiento de las furgonetas, esta empresa tendría especial cuidado con los residuos de aceites o lubricantes, para así evitar la contaminación ambiental.

Las estrategias antes mencionadas serían algunas de las prácticas que inicialmente implementaría esta compañía para posicionarse en el mercado. Sin embargo, el entorno es competitivo y cambiante, por lo que Ecuatours tendría presentes las exigencias de los clientes y las señales del mercado que permitan identificar posibles jugadas estratégicas de la competencia. Esta empresa realizaría constantes procesos de investigación de mercado para así contar con un profundo conocimiento del entorno y de los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Además, cada cierto tiempo, esta compañía investigaría las preferencias de su mercado

objetivo para analizar si éstas están acordes con los servicios que brinda; para esto haría encuestas en las que se considerarían preguntas claves para conocer qué servicios adicionales esperan los consumidores y así poder satisfacerlos de la mejor manera.

2.5 Servicio

Ecuatours se enfocaría en ofrecer un servicio de calidad, que proporcione valor agregado a los clientes, que incorpore la más alta tecnología y, sobretodo, que se diferencie de los servicios que brinda la competencia. Además, esta empresa daría especial importancia al desarrollo de servicios que satisfagan las necesidades de clientes con distintos perfiles: compañías que cuentan con un gran número de personal que viaja constantemente por motivo de negocios, turistas que demandan servicios innovadores y personas que realizan viajes particulares y que utilizan el servicio de encomiendas.

Portafolio de Servicios

Para Ecuatours sería indispensable contar con un portafolio de servicios diversificado para brindar a sus clientes varias alternativas de compra, es por esto que esta compañía se enfocaría en mejorar los servicios que ofrecen las empresas de la competencia y en desarrollar nuevos. Además, para Ecuatours sería muy importante que todos sus servicios cumplan con las especificaciones para las que fueron diseñados y que generen confiabilidad y eficiencia. Dentro de las opciones de compra que ofrecería esta compañía se deben considerar:

- Circuitos nacionales

Esta empresa ofrecería varios viajes diarios con rutas y horarios fijos. Los circuitos se harían entre las ciudades donde operaría Ecuatours, por lo que inicialmente habrían viajes entre Guayaquil y Cuenca. Sin embargo, posteriormente esta compañía establecería puntos de venta en Loja, Quito y Santo Domingo, por lo habría un mayor número de circuitos diarios.

- Fletes

Ecuatours ofrecería a sus clientes la posibilidad de alquilar una furgoneta para realizar viajes entre familiares o amigos, dentro o fuera del país. A diferencia del

servicio descrito anteriormente, en este caso los compradores tendrían que especificar el día y la hora a la que desean viajar, sin importar los horarios fijados para los circuitos nacionales, es decir, este servicio se ajustaría a los requerimientos de los clientes.

- Transporte privado para empresas e instituciones públicas o privadas

Ecuatours también ofrecería sus servicios a compañías que cuenten con personal que viaje de manera frecuente por capacitaciones, cursos, congresos, ferias, visitas, entre otros motivos. Se debe considerar que este servicio estaría dirigido a un segmento diferente, pues esta empresa se enfocaría en superar las expectativas de clientes con distintos perfiles.

- City tours y excursiones a las afueras de la ciudad

Este servicio estaría dirigido especialmente a los turistas y les permitiría conocer los lugares tradicionales de las diferentes ciudades. Es importante mencionar que estos viajes se realizarían con una guía turística que maneje perfectamente el inglés, con el objetivo de dar a los turistas la información y las explicaciones necesarias.

- Traslados desde y hacia los aeropuertos

Esta empresa también se enfocaría en brindar un servicio que permita a sus clientes hacer enlaces con el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo. De esta manera las personas podrían contratar una furgoneta para que las recoja desde el lugar que les sea conveniente y las traslade hacia el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, o podrían alquilar una van para que las lleve desde el aeropuerto hacia su lugar de destino.

- Alquiler de furgonetas para traslados a eventos

Los clientes también podrían fletar una van para que los transporte a cualquier programa que se lleve a cabo dentro del país, incluyendo partidos de fútbol, conciertos, conferencias, bodas, entre otros. Es importante señalar que este servicio incluiría las entradas del evento, lo que permitiría brindar aun mayor comodidad y facilidad a los clientes.

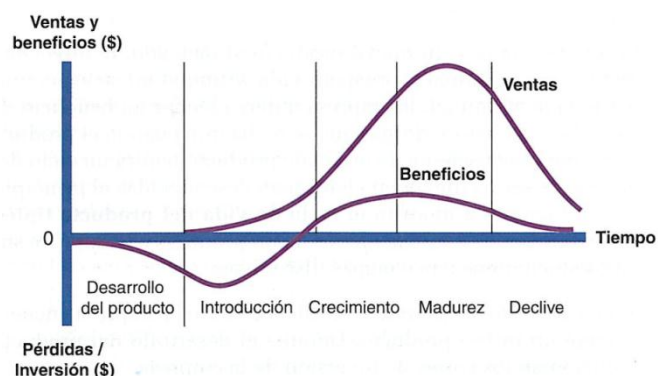
- Envío de encomiendas

Este servicio facilitaría el envío de sobres, paquetes, regalos o cualquier encargo a las ciudades que estén dentro de los circuitos establecidos. Además, los clientes podrían especificar la dirección a la que desean que se entregue su envío y Ecuatours garantizarían la llegada del mismo en el día y hora establecidos en el momento de la contratación del servicio.

Ciclo de Vida del Servicio

Según Kotler y Armstrong (2008), el ciclo de vida de un producto tiene cinco etapas bien definidas: la primera hace referencia al desarrollo e inicia cuando una compañía pone en práctica una idea de producto nuevo; en esta fase las ventas son nulas y los costos de inversión de la empresa aumentan. La segunda está relacionada con la introducción que es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado; en esta etapa las empresas incurren en altos gastos, por lo que las utilidades son nulas. La tercera se refiere al crecimiento que es una fase de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades. La cuarta corresponde a la madurez que es un período en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. La última etapa se relaciona con el declive que es una fase en la que las ventas y las utilidades disminuyen.

Fotografía 1: Ciclo de Vida del Servicio



Fuente: Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2008. Principios de Marketing. P. 334.
Elaborado por: Kotler, Philip. Armstrong, Gary.

Para toda compañía es importante saber en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio que ofrece, debido a que esto le permite conocer cómo funciona el mercado en el que opera y desarrollar las estrategias de marketing adecuadas para las distintas etapas. Por ejemplo, en la fase de desarrollo las empresas deberían preocuparse por investigar los gustos y preferencias del mercado; mientras que en la etapa de declive las compañías deberían centrarse en reducir sus costos.

En cuanto a Ecuatours, se debe considerar que el servicio de transporte privado en furgonetas está en la etapa de crecimiento, debido a que se encuentra en una fase de aceptación rápida en el mercado. Es por esto que la nueva empresa pondría en marcha una estrategia comunicacional efectiva para dar a conocer a su mercado objetivo las diferencias entre sus servicios y los de la competencia; además realizaría publicidad persuasiva e implementaría promociones de ventas agresivas.

Considerando la etapa de crecimiento, Ecuatours se enfocaría en modificar los servicios existentes implementando factores valorados por los clientes como son la puntualidad, seguridad, calidad, eficiencia, entre otros. Esta empresa también utilizaría distintos canales de distribución para llegar a un mayor número de clientes y, consecuentemente, expandirse en el mercado. Además, Ecuatours desarrollaría una estrategia segmentadora, es decir, teniendo en cuenta que las demás compañías que ofrecen el servicio de transporte privado no se enfocan en las necesidades de los turistas, esta empresa ofrecería varias prestaciones a este segmento, por lo que implementaría city tours y excursiones.

2.6 Precio

“El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ganancias; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan.”⁸

⁸ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2003. Sexta Edición. Página 354.

Factores a Considerar para Determinar el Precio

Kotler y Armstrong (2003) señalan que las empresas fijan sus precios mediante la selección de una estrategia basada en uno o más de los siguientes enfoques: el primero hace referencia al comprador (fijación de precios basada en el valor), el segundo se relaciona con la competencia y el tercero se basa en los costos (fijación de precios sobre costo más margen, análisis del punto de equilibrio o fijación de precios basada en las utilidades meta).

Para establecer precios competitivos, Ecuatours consideraría los precios fijados por las demás empresas del sector industrial. Si los servicios de la nueva compañía fueran más accesibles que los de la competencia, esta empresa los estaría subvalorando; mientras que si fueran más caros, Ecuatours podría perder participación en el mercado. Esta compañía buscaría atraer y retener clientes, por lo que fijaría precios similares a los de la competencia y ofrecería mayor valor. En el siguiente cuadro se pueden observar los precios establecidos por algunas empresas de la misma industria y los que fijaría Ecuatours:

Tabla 2: Precios

	Ecuavan	OperAzuay Tur	Atenas	Ecuatours
Circuitos				
Cuenca - Guayaquil	\$ 12	\$ 13	\$ 12	\$ 12
Fletes				
Aeropuerto Guayaquil	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Salinas	\$ 160	\$ 180	\$ 160	\$ 160
Manta	\$ 220	\$ 220	\$ 180	\$ 220
Playas	\$ 140	\$ 160	\$ 140	\$ 140
Quito	\$ 320	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Machala	\$ 120	\$ 130	\$ 100	\$ 120
Loja	\$ 120	\$ 120	\$ 100	\$ 120
Montañita	\$ 180	\$ 200	\$ 160	\$ 180
Ambato	\$ 280	\$ 220	\$ 220	\$ 240
Encomiendas				
Sobres	\$ 1	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Maletas grandes	\$ 10	\$ 12	\$ 6	\$ 10

Fuente: Ecuavan. OperAzuayTur. Atenas.
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

2.7 Plaza

“Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor. Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que los separan de quienes los usarán.”⁹ Es decir, por medio de los canales de distribución las empresas pueden entregar sus productos y servicios a los clientes finales.

Teniendo en cuenta esta definición, se debe mencionar que los canales de distribución representan la base dentro de una estrategia de mercado, ya que a través de éstos se logra una conexión directa entre la empresa y los clientes, por medio del servicio que se ofrece. De manera más concreta se puede decir que los canales de distribución son las distintas vías que toma la compañía para acercarse cada vez más al consumidor final, buscando fidelizar a los clientes e incrementar la participación en el mercado.

Cabe recalcar que los canales de distribución que deben utilizar las empresas son indispensables para su desarrollo en el mercado, ya que les permiten darse a conocer al público cada vez con más fuerza, creando una imagen positiva en sus mentes, la misma que impulsa a un mayor posicionamiento de la marca en el segmento al que se dirigen las compañías, a un incremento del número de clientes y, consecuentemente, a un aumento de la rentabilidad.

Ecuatours se centraría en una serie de intermediarios que le permitirían crecer en el mercado. Estos deberían encontrarse en diferentes sectores industriales y contar con una reconocida imagen corporativa para beneficiar a esta empresa, logrando así que los clientes la prefieran. Esta compañía utilizaría a los hoteles y a las agencias de viajes como intermediarios para llegar a sus clientes. Además, Ecuatours desarrollaría una página web como otro canal para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de su mercado objetivo.

⁹ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2003. Sexta Edición. Página 398.

Se debe mencionar que los hoteles serían intermediarios importantes ya que éstos tienen una gran acogida, sobre todo de turistas, por lo que los servicios que brindaría Ecuatours podrían tener una gran demanda a través de este canal de distribución. Las agencias de viajes también constituirían intermediarios fundamentales para la nueva compañía debido a que éstas ofrecen paquetes turísticos para los cuales se necesitan traslados tanto dentro como fuera de las ciudades, lo cual beneficiaría significativamente a la empresa.

Por otro lado, se debe señalar que a través de la página web de Ecuatours los clientes podrían tener a su alcance información sobre los servicios, prestaciones y beneficios que ofrecería esta compañía. Este canal de distribución sería muy importante para la eficiencia y crecimiento de la empresa, ya que brindaría comodidad y facilidad al cliente, logrando así posicionarse en el mercado e incrementar el nivel de ventas.

Factores a Considerar para el Desarrollo de los Canales de Distribución

- Aceptación de Riesgos

En el momento de establecer los canales de distribución, Ecuatours debería considerar algunos riesgos que se podrían presentar, como por ejemplo que los puntos de venta escogidos no den la suficiente información sobre los servicios que ofrecería esta empresa, que los intermediarios promocionen más a la competencia o que no especifiquen los beneficios y prestaciones que brindaría esta compañía. Esto podría provocar que los clientes potenciales prefieran viajar con las empresas competidoras, ocasionando grandes pérdidas para Ecuatours.

Otro riesgo que podría tener la nueva empresa es de elegir incorrectamente sus intermediarios, lo cual le dificultaría ganar nuevos clientes. Es por esto que Ecuatours debería identificar los sectores industriales más relacionados y las empresas más destacadas de estos sectores para que contribuyan con su posicionamiento en el mercado. Lo importante es identificar aquellos intermediarios que le permitirían a la compañía tener un mayor número de clientes.

- Negociación

Es muy importante que Ecuatours negocie con los hoteles y las agencias de viajes para que den la información necesaria sobre los servicios y beneficios que ofrecería esta compañía. Además, se les ofrecería comisiones en base al número de clientes que los intermediarios envíen a esta empresa (en el caso de los hoteles) o a las ventas de los canales de distribución (en el caso de las agencias de viajes). Para Ecuatours sería indispensable realizar una negociación que sea conveniente para las dos partes y que les genere mayor rentabilidad a través de un incremento de las ventas.

- Valor Agregado

El valor agregado es muy importante para toda compañía, dado que es una forma de deleitar a los clientes y ganar lealtad por parte de los mismos. Para esta empresa el valor agregado sería un factor fundamental para la expansión de la misma y la creación de oportunidades, debido a que el momento en que los clientes se deleitan con el servicio se hacen fieles a la compañía y, consecuentemente, contribuyen con el incremento de las ventas y la rentabilidad de la misma. Es por esto que Ecuatours ofrecería servicios innovadores que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de su mercado objetivo. Además, esta empresa facilitaría a sus clientes la compra de los servicios a través del internet, incorporaría alta tecnología en sus furgonetas y brindaría calidad de todas las maneras posibles.

Selección de los Canales de Distribución

Es muy importante que toda empresa identifique los tipos de canales que debe utilizar para entregar los servicios a los consumidores, ya que en base a éstos se pueden definir las ventajas y desventajas que tiene la compañía, los costos en los que incurre, la satisfacción del cliente por los servicios ofrecidos y los beneficios que adquiere la empresa. Es por esto que Ecuatours se enfocaría en definir los canales de distribución que le permitirían ganar y retener clientes y, además, que contribuirían con su crecimiento.

Ecuatours utilizaría dos tipos diferentes de canales de distribución: uno directo, en ciertas ocasiones, y otro indirecto. “El canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios, es decir se vende directamente a los consumidores, mientras que el

canal indirecto contiene por lo menos un nivel de intermediarios.”¹⁰ En cuanto a los canales directos, esta empresa contaría con una página web y dos oficinas, ubicadas en las ciudades de Cuenca y Guayaquil, para establecer un contacto directo con los clientes.

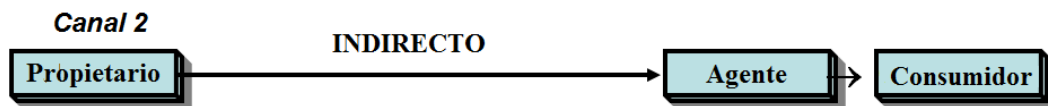
Gráfico 6: Canal Directo



Fuente: Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2003. Fundamentos de Marketing. P. 401.
Elaborado por: Ing. Xavier Ortega V.

En cuanto a los canales indirectos, como ya se mencionó anteriormente, EcuATours utilizaría como intermediarios a hoteles y agencias de viajes que le permitirían llegar a los clientes finales de una manera eficiente, incrementar las ventas y alcanzar mayor rentabilidad. Para esto es indispensable que la compañía escoja adecuadamente a sus intermediarios, ya que éstos podrían influir notablemente en su crecimiento dentro del mercado.

Gráfico 7: Canal Indirecto



Fuente: Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2003. Fundamentos de Marketing. P. 401.
Elaborado por: Ing. Xavier Ortega V.

Beneficios de los Canales de Distribución

Es importante tener presente que una empresa obtiene varios beneficios al utilizar los canales de distribución como una manera de llegar a los consumidores. Entre estos se puede mencionar que los medios de difusión y ventas permiten obtener una mayor penetración de mercado, la cual se refleja en el crecimiento y posicionamiento que logra la compañía. También crean una diversidad de lugares de compra y

¹⁰ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2003. Sexta Edición. Página 400.

atención al cliente que, además de brindar comodidad y facilidad, contribuyen a incrementar el número de clientes y la rentabilidad de la compañía.

En el caso específico de Ecuatours, utilizar a los hoteles y agencias de viaje como canales de distribución le permitiría llegar a un mayor número de clientes que buscan los servicios de transporte entre ciudades y enlaces con los aeropuertos. Se debe señalar que estos canales constituirían una de las maneras más importantes y eficientes de posicionar la marca, incrementar la participación de la empresa en el mercado y consecuentemente, lograr un aumento significativo de las ventas.

Por otro lado, se debe mencionar que la página web de la empresa ofrecería comodidad a los clientes, ya que éstos podrían encontrar todo tipo de información en la misma y podrían comprar los servicios sin necesidad de acercarse a las oficinas u otros puntos de venta. Por lo tanto, los beneficios de utilizar la web como un canal de distribución serían significativos, dado que el alcance que se tendría a través de este medio es mucho mayor que el que se lograría utilizando otro tipo de canales para llegar a los clientes potenciales.

2.8 Promoción

Ecuatours se enfocaría en dar a conocer a su mercado meta todos los servicios y beneficios que pondría a su disposición, ya que los clientes potenciales serían los pilares fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa; por esta razón Ecuatours implementaría una serie de estrategias comunicacionales enfocadas a llamar la atención de los mismos. A través de publicidad y promociones, esta compañía buscaría alcanzar un incremento del número de clientes y un posicionamiento en el mercado de transporte y turismo.

Se debe señalar que para lograr una comunicación eficaz, Ecuatours identificaría al público meta al cual se dirigiría para así diseñar mensajes sencillos que estén acordes con los diferentes perfiles, gustos y preferencias de los clientes. Esta empresa no únicamente se centraría en informar sus prestaciones y beneficios, sino también en dar a conocer todos los servicios que le diferenciarían de las demás compañías. Lo importante es que las estrategias comunicacionales sean las adecuadas para lograr posicionarse en la mente de los consumidores y, de esta manera, alcanzar los objetivos y de marketing de la empresa.

Mezcla de Comunicaciones de Marketing

Según Kotler y Armstrong (2003), la mezcla de comunicaciones de marketing de una empresa consiste en la combinación de herramientas de publicidad, promoción, ventas personales, marketing directo, entre otras. Es muy importante que toda compañía desarrolle una mezcla de comunicaciones eficiente, que le permita llegar a su segmento objetivo, posicionarse en el mercado e incrementar sus ventas. Se trata de tener estrategias de mercadeo diferentes a las de la competencia, que estén enfocadas a llamar la atención de los clientes y a ganar su preferencia. A continuación se detallan las distintas prácticas comunicacionales que desarrollaría Ecuatours.

- Publicidad

Esta empresa realizaría estrategia comunicacional en medios tradicionales o masivos y también en medios no tradicionales. Se debe señalar que en sus distintos canales de distribución se entregaría flyers en los que estarían especificados los servicios que ofrecería esta compañía y los beneficios que adquiriría el cliente al comprarlos. Además, teniendo en cuenta el segmento al que se dirigiría Ecuatours, esta empresa podría difundir su publicidad a través de la radio, el periódico y revistas, para así tener un mayor alcance en el mercado.

Esta compañía también contaría con banners en sus diferentes puntos de venta, con el fin de llamar la atención de los clientes y persuadirlos para que prefieran los servicios de Ecuatours. Esta empresa buscaría ganar lealtad y fidelidad por parte de los consumidores para que continúen comprando sus servicios. Se debe tener en cuenta que esto contribuiría notablemente a incrementar las ventas y la rentabilidad del negocio.

Es importante mencionar que la publicidad boca a boca también constituiría una manera de comunicar al segmento objetivo las prestaciones que ofrecería Ecuatours. Este tipo de publicidad se basaría en los comentarios sobre la experiencia de las personas que viajen con esta compañía; por lo que ésta buscaría satisfacer las necesidades de los clientes y deleitarlos para que sus opiniones beneficien al desarrollo de la empresa.

Por otro lado, considerando que en la actualidad los medios digitales han tomado una importante posición dentro de las estrategias de marketing de las empresas, creemos indispensable que Ecuatours realice publicidad en estos medios. Para esto, esta compañía publicaría información sobre sus servicios y prestaciones a través de redes sociales como Facebook y contaría con anuncios de texto y gráficos en la red de Google, lo que le permitiría llegar a un mayor número de personas.

Esta empresa también daría importancia al merchandising, por lo que se enfocaría en hacer atractivos sus puntos de venta para incentivar la compra de sus servicios. Ecuatours adecuaría salas de espera vip, con televisión e internet gratuito, que estarían decoradas de una manera apropiada para crear un ambiente acogedor. Para esto se utilizarían imágenes de lugares tradicionales del Ecuador que contribuyan a atraer a los turistas nacionales y extranjeros.

- Promoción

Ecuatours se enfocaría en desarrollar distintas promociones para llamar la atención de su segmento objetivo y lograr que éste prefiera los servicios de esta compañía. Es por esto que ofrecería rebajas de precios en ciertas épocas del año, como son las de baja temporada, para incrementar la demanda. Además, esta empresa otorgaría descuentos por consumo frecuente, por ejemplo cuando un cliente viaje más de dos veces al mes se le haría un descuento del 5% en el precio. Otra promoción se basaría en ofrecer rebajas o un asiento gratis a grupos grandes de personas que utilicen los servicios de esta compañía.

- Ventas Personales

Es importante que Ecuatours cuente con personal capacitado que forme parte de su fuerza de ventas, el mismo que se encargaría de visitar constantemente a empresas e instituciones públicas y privadas para promocionar los servicios y prestaciones que brindaría esta compañía. Además, los representantes de ventas darían a conocer los diferentes descuentos por número de pasajeros o por frecuencia de viaje. Con esta estrategia lo que buscaría esta empresa es aumentar sus niveles de ventas e incrementar su participación en el mercado.

- Marketing Directo

Como se mencionó anteriormente, Ecuatours desarrollaría una página web en la que se publicaría toda la información que los clientes necesitarían conocer sobre los servicios y prestaciones que ofrecería esta empresa, es decir, se detallarían rutas, precios, horarios, asientos disponibles, entre otros aspectos de importancia. Se debe mencionar que la página web podría llegar a constituir uno de los medios más importantes para llegar al segmento objetivo; además crearía valor para los clientes y le permitiría a la compañía generar una ventaja competitiva.

Plan de Medios

Después de seleccionar los canales de comunicación que utilizaría Ecuatours, es indispensable establecer el presupuesto anual que esta empresa destinaría para la realización de las estrategias de marketing planteadas. Para esto se deben determinar los costos de las actividades que se llevarían a cabo para alcanzar los objetivos propuestos y también se debe formular un plan de medios en el que se especifiquen todos los canales que se utilizarían para hacer publicidad, la frecuencia de la misma y sus costos.

Dado que los servicios que ofrecería Ecuatours estarían en una etapa de crecimiento, esta empresa realizaría estrategia comunicacional utilizando publicidad persuasiva, con el fin de que los clientes potenciales prefieran los servicios de esta compañía a los de las empresas competidoras. Es por esto que Ecuatours tomaría en cuenta varios medios, frecuencias e impactos, basándose en el presupuesto que podría destinar para la estrategia comunicacional y en los objetivos que debería cumplir para lograr eficiencia en su plan de marketing.

Esta compañía utilizaría la prensa escrita para publicar anuncios que sean atractivos y que resalten las prestaciones y beneficios que ésta brindaría. Para esto, realizaría publicidad a través del diario “El Tiempo” que es uno de los periódicos más leídos en la ciudad de Cuenca; esta estrategia podría contribuir a incrementar el número de clientes. Se debe señalar que para establecer la frecuencia de los anuncios, esta empresa tendría en cuenta las temporadas de mayor demanda de los servicios de transporte durante el año, como por ejemplo: carnaval, semana santa, fiestas de Guayaquil y Cuenca y fin de año. Considerando que se publicarían dos anuncios en

estas temporadas, la frecuencia anual sería igual a diez, con un costo unitario de \$34,75.

Esta empresa utilizaría la radio como otro medio para realizar estrategia comunicacional. Ecuatours buscaría persuadir al cliente a través de cuñas en las que se darían prioridad a los intereses del segmento objetivo de esta compañía. Para esto, Ecuatours contrataría a la emisora 92.1 "Mágica Fm", ya que es una de las más escuchadas dentro de la ciudad. En cuanto a la frecuencia, esta compañía esperaría que su publicidad salga al aire cinco veces diarias, de lunes a viernes, durante dos meses al año escogidos estratégicamente, es decir, 200 veces anuales. El costo total estimado para este tipo de publicidad es de \$550 (Anexo 1).

Además, Ecuatours realizaría estrategia comunicacional a través de banners y flyers en los que se resaltarían los servicios que esta empresa ofrecería a los turistas: city tours, excursiones y enlaces con los aeropuertos. Esta compañía contaría con banners en cada aeropuerto (Guayaquil y Cuenca) y en todos los puntos de venta, incluyendo las agencias de viajes y hoteles. Consideramos que esta empresa necesitaría aproximadamente 10 banners, por lo que incurriría en un costo total de \$124,80. En cuanto a los flyers, se realizarían 4.000 anuales, con un costo de \$356.

En cuanto al merchandising, como se mencionó anteriormente, esta compañía decoraría sus oficinas para atraer a los clientes y ganar su atención. Es por esto que en las ventanas de cada oficina de Ecuatours se colocarían tres adhesivos micro perforados con fotos de los lugares turísticos más importantes del país. El costo de realizar esta publicidad, incorporando 6 adhesivos, sería de \$251,42 aproximadamente.

Ecuatours también publicaría anuncios en la revista "Pacificar", dado que ésta se dirige al segmento al que se enfocaría esta empresa. Se buscaría persuadir a los clientes, poniendo énfasis en los principales servicios y prestaciones que ofrecería esta compañía. Estos anuncios se publicarían en dos ediciones durante el año, teniendo en cuenta las temporadas de mayor demanda. Dado que esta revista se vende a nivel nacional, el alcance de los anuncios publicados sería en todo el país. Cada anuncio de 1/3 de página cuesta \$550 por lo que esta empresa gastaría \$1.100 anuales en realizar publicidad a través de este medio (Anexo 2).

Por último, es muy importante que Ecuatours realice publicidad en medios no masivos, como es el caso del internet, debido a que éste tiene un importante impacto en las personas. Es por esto que esta compañía crearía una página web para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, esta estrategia tendría un costo de \$400,00. Además, durante un mes al año Ecuatours haría anuncios en Facebook y en la red de Google para llegar de una manera más eficiente a su segmento objetivo. La inversión total estimada de esta publicidad sería de \$600 mensuales, \$300 para cada caso, y se esperarían obtener entre 4.100 y 4.500 clics durante el mes, lo cual contribuiría a un significativo crecimiento de las ventas (Anexo 3).

Tabla 3: Plan de Medios de Ecuatours

Medio	Frecuencia anual	Alcance	Impacto	Presupuesto anual
Prensa escrita "El Tiempo"	10 anuncios	Cuenca	Incremento del nivel de ventas	\$ 389,20
Radio "Mágica FM"	200 cuñas	Cuenca	Participación en el mercado	\$ 616,00
Banners / Flyers	-	Guayaquil y Cuenca	Posicionamiento	\$ 538,50
Merchandising	-	Guayaquil y Cuenca	Valor agregado	\$ 281,59
Revistas	2 veces	Nacional	Lealtad y fidelidad	\$ 1.232,00
Página Web	-	Internacional	Ventaja competitiva	\$ 400,00
Marketing digital	1 mes	Internacional	Rentabilidad	\$ 672,00
Total				\$ 4.129,29

Fuente: Diario El Tiempo. Mágica FM. Imprenta Grafito. Señal X. Pacificard. Icolic.
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

2.9 Marca

“La marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y

diferenciarlo de los competidores.”¹¹ Tomando en cuenta esta definición y considerando que la asignación de la marca añade valor al servicio, EcuATours contaría con un diseño, símbolo y slogan. Esta estrategia contribuiría a que la empresa se posicione en el mercado, a través de una marca que llame la atención del segmento objetivo.

Fotografía 2: Logotipo y Slogan de EcuATours



Elaborado por: LarotPrint

Por otro lado, es fundamental que el nombre comercial de esta empresa se registre en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) con el fin de obtener la protección legal necesaria y evitar que existan nombres similares que puedan confundir a los consumidores y perjudicar a la compañía. Este aspecto no se debe dejar de lado, debido a que a través de la marca los clientes pueden distinguir fácilmente a una empresa en el mercado.

2.10 Alianzas Estratégicas

“Las alianzas estratégicas son acuerdos, formales o informales, que dos empresas realizan para enfrentar una situación particular. Este tipo de actividades tienen, en general, riesgos bajos y potencial de crecimiento alto. Son necesarias para reforzar fortalezas y compensar debilidades.”¹² Es por esto que consideramos importante que EcuATours realice alianzas estratégicas con diversas agencias de viajes y hoteles que le permitan llegar a su segmento objetivo. Estas empresas beneficiarían a la operadora turística atrayendo a un mayor número de clientes e incrementando sus ventas. Además, lo que se buscaría a través de las alianzas estratégicas es promocionar los servicios de EcuATours y contribuir al posicionamiento de esta compañía en el mercado.

¹¹ PARREÑO, Josefa. RUIZ, Enar. CASADO, Ana. Los instrumentos del marketing. Editorial Club Universitario. 2008. Cuarta Edición. Página 32.

¹² ANDRADE, Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Colombia. ECOE Ediciones. 2007. Tercera Edición. Página 237.

2. 11 Conclusión

El plan de marketing de esta compañía le permitiría generar una ventaja competitiva, fidelizar clientes y posicionarse en el mercado. Inicialmente, Ecuatours identificaría a su segmento objetivo para diseñar, formular y desarrollar estrategias enfocadas a superar las expectativas del mismo. Esta empresa buscaría sobresalir en la industria y diferenciarse de la competencia a través de la implementación de prestaciones y servicios innovadores, considerando las exigencias de los clientes y los cambios del entorno. Es por esto que esta compañía se centraría en brindar comodidad, seguridad, puntualidad, facilidades de compra y la máxima calidad en todos sus servicios.

Se debe considerar que Ecuatours pondría a disposición de su mercado meta un portafolio de servicios diversificado para satisfacer las necesidades de los distintos perfiles de clientes a los que se dirigiría esta compañía. Dentro de este portafolio se incluirían circuitos nacionales, fletes, city tours, envío de encomiendas, entre otros servicios. Esto le permitiría ofrecer mayores opciones de compra a sus clientes y, consecuentemente, contribuiría con la rentabilidad de la compañía.

Además, esta empresa se centraría en fijar un precio competitivo que se adapte a las posibilidades de compra del mercado meta. Para esto, Ecuatours tendría en cuenta los precios establecidos por las demás compañías de la industria y buscaría ofrecer mejores servicios y mayor valor sin cobrar un precio más alto, con el fin de ganar aquel segmento que es sensible al precio. Esta empresa buscaría maximizar sus utilidades y alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, Ecuatours utilizaría distintos canales de distribución para llegar a su segmento, por lo que consideraría medios de ventas directos e indirectos; esto le permitiría a la empresa ganar mayor participación en el mercado y posicionarse en la industria. Se debe considerar que la diversidad de canales de distribución facilitaría a los clientes la compra de los servicios y a su vez contribuiría con el incremento de las ventas de la compañía.

Es importante señalar que Ecuatours implementaría una mezcla de comunicaciones de marketing que le permitiría llegar a su mercado objetivo y darle a conocer los distintos servicios y beneficios que ofrecería esta empresa. Esto lo realizaría a través de publicidad en diferentes medios (masivos y no tradicionales), promociones de

ventas, marketing directo y ventas personales. Esta empresa buscaría persuadir al cliente, ganar su preferencia y posicionarse en el mercado.

Ecuatours buscaría implementar eficientemente las estrategias mencionadas para alcanzar los objetivos de marketing planteados. Esta compañía se enfocaría en diferenciarse de la competencia mediante el desarrollo de prácticas innovadoras, que le permitirían destacarse en el sector y mantener en el mercado a largo plazo. Se debe considerar que esta empresa aplicaría varias estrategias del marketing mix para brindar a los clientes un mejor servicio a un precio competitivo, incorporar nuevos canales de distribución y realizar una campaña publicitaria eficaz.

Capítulo 3

Plan Organizacional

Introducción

En este capítulo se especifica la estructura organizacional que debería tener Ecuatours y, a partir de la misma, se realiza el organigrama de la compañía y se analizan las diferentes áreas. También se detallan las funciones que realizarían los responsables de los distintos cargos y se definen las competencias requeridas para cada puesto. Por último, se considera la importancia del sistema motivacional y de la capacitación de los trabajadores, por lo que se describen las estrategias que implementaría esta empresa para alcanzar los objetivos de su plan organizacional.

3.1 Objetivos

Para Ecuatours sería muy importante administrar de manera adecuada el área de recursos humanos, dado que las probabilidades de éxito de una compañía están estrechamente relacionadas con un personal idóneo y comprometido. A continuación se detallan los objetivos del plan organizacional de esta empresa, para posteriormente analizar las estrategias que se deberían implementar para alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

- Según Chiavenato (2007), uno de los principales objetivos del plan organizacional es buscar un equilibrio entre las metas empresariales (rentabilidad del negocio) y las del personal (obtener una remuneración a cambio de su trabajo).
- Crear un Talento Humano Competitivo para aportar valor a los clientes y accionistas.
- Fomentar las buenas relaciones entre todos los colaboradores de la empresa para que exista un ambiente laboral adecuado.
- Promover la comunicación entre todos los empleados de la compañía para facilitar el trabajo en equipo.

- Adecuar una retribución al personal justa y óptima para motivar a los trabajadores de la empresa y lograr que se comprometan con la misma.
- Capacitar al personal de Ecuatours para que pueda crecer dentro de la organización y así lograr eficiencia en todos los procesos.

3.2 Estructura Organizacional

“Existen varias clases de estructuras organizacionales: vertical, plana y circular. La primera se basa en las jerarquías y en ésta existe comunicación unilateral, es decir, desde los mandos superiores a los inferiores. La estructura plana inicia con la departamentalización y se diferencia de la vertical en el número de jerarquías, dado que ésta tiene únicamente tres niveles: corporativo, funcional y operativo. La estructura circular se basa en las funciones del cliente y tiene un solo nivel jerárquico.”¹³

Se debe tener en cuenta que no todas las estructuras organizacionales están en función del plan de marketing de la compañía. Para el caso de Ecuatours, considerando que esta empresa estaría enfocada en el mercado y orientada al cliente, sería adecuado que utilice una estructura circular. Ésta le permitiría generar valor organizacional, incentivar el trabajo en equipo, conectar las diversas áreas de la compañía, incrementar la productividad y superar las expectativas de los consumidores.

3.3 Organigrama

Teniendo en cuenta que Ecuatours tendría una estructura organizacional circular, los trabajadores de esta empresa estarían ubicados en diferentes áreas, las mismas que se enfocarían en los clientes y en los accionistas de la compañía. En el siguiente diagrama se muestran las áreas con las que contaría Ecuatours para funcionar correctamente, alcanzar eficiencia en todas las operaciones y cumplir con los objetivos del plan organizacional.

¹³ Apuntes tomados en clases de Marketing I dictadas por el Ingeniero Xavier Ortega Vásquez. 2009 – 2010.

Gráfico 8: Organigrama de Ecuatours



Fuente: Apuntes tomados en clases de Marketing I dictadas por el Ingeniero Xavier Ortega Vásquez. 2009 – 2010.

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

- Área Administrativa

En el área administrativa de Ecuatours estaría el gerente general, quien tendría como objetivos principales: maximizar las ventas y los beneficios de la empresa, optimizar el uso de los recursos disponibles, lograr que esta compañía se diferencie de la competencia, alcanzar un alto nivel de desarrollo tecnológico y conseguir que esta empresa sea líder en la industria en la que operaría. El gerente general, al igual que el personal de la demás áreas de Ecuatours, se enfocaría en formular e implementar las prácticas necesarias para alcanzar las metas de la organización y superar a la competencia.

- Área de Servicio al Cliente

Dentro de la estructura organizacional circular es indispensable que exista un área encargada del servicio al cliente, debido a que la satisfacción de los consumidores y su opinión sobre los servicios y prestaciones de la compañía son fundamentales para que ésta sea rentable y sostenible en el tiempo. Este departamento estaría formado por dos secretarías (una en la oficina de Cuenca y otra en la de Guayaquil), quienes tendrían como objetivos principales: superar las expectativas del mercado meta, brindar un excelente servicio y retener a los clientes. Dentro de esta área también estarían los choferes de las furgonetas, quienes tendrían los siguientes objetivos:

maximizar la seguridad y comodidad de los pasajeros, ofrecer la mejor atención posible y satisfacer las necesidades de los clientes a lo largo del viaje.

- Área de Ventas

Al inicio, dentro del área de ventas Ecuatours contaría únicamente con un gerente; después podría incluir a más trabajadores en este departamento para tener una mayor fuerza de ventas. Entre los principales objetivos del gerente de esta área se pueden mencionar: maximizar las ventas y utilidades de la compañía, ofrecer facilidades de compra, conocer el perfil de los clientes para implementar las prácticas necesarias y expandirse a nuevos segmentos.

- Área de Recursos Humanos

Dentro de esta área estaría un gerente de recursos humanos, quien tendría como objetivos principales: satisfacer las necesidades de los clientes internos, formar un talento humano por competencias, conseguir que los colaboradores de los distintos departamentos desempeñen de la mejor manera sus funciones, lograr que todo el personal se comprometa a cumplir los objetivos de Ecuatours y alcanzar las metas del plan organizacional a través de la implementación de varias prácticas y estrategias.

- Área de Marketing

Para entrar en el mercado, Ecuatours contaría únicamente con un gerente de marketing quien se encargaría de implementar estrategias innovadoras para que la compañía sobresalga en la industria y para ganar lealtad por parte de los clientes. Dentro de los objetivos de esta área, a más de maximizar la rentabilidad de la organización, están: incentivar a los clientes la compra de los servicios que ofrecería esta empresa, posicionar la marca en la mente de los consumidores, fidelizar y retener clientes, ganar una amplia participación en el mercado y generar ventajas competitivas a través del desarrollo de prestaciones diferenciadoras.

- Área Financiera

Ecuatours también contaría con un área financiera, dentro de la cual estarían un gerente y un contador. Los principales objetivos del personal de este departamento serían los siguientes: maximizar el valor de la compañía, alcanzar un elevado nivel

de ventas, minimizar costos, fortalecer el nivel de liquidez de la organización, optimizar el manejo de los recursos económicos, implementar estrategias financieras que contribuyan a incrementar la rentabilidad del negocio y superar las expectativas de los accionistas de la empresa.

3.4 Funciones Específicas por Puesto

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”¹⁴ A continuación se especifican las funciones de los distintos cargos:

Gerente General

- Planear las estrategias que se deberían implementar considerando distintos escenarios.
- Organizar cómo llevar a cabo las prácticas requeridas para alcanzar las metas de Ecuatours.
- Dirigir a las demás áreas de la compañía.
- Controlar que las actividades se realicen según lo planeado.
- Analizar el desempeño del personal de los distintos departamentos e implementar las medidas correctivas que sean necesarias.
- Manejar eficientemente los recursos de Ecuatours.
- Considerar los cambios del entorno y formular estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Proveer los recursos necesarios a todos los departamentos de la empresa para que puedan desempeñar eficientemente sus funciones.
- Autorizar inversiones y gastos.

Secretaria

- Atender eficientemente a los clientes.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México. Mc Graw Hill. 2007. Octava Edición. Página 226.

- Realizar los cobros de las ventas.
- Manejar caja chica.
- Elaborar cartas y solicitudes.
- Manejar los suministros de oficina y cafetería.
- Tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los consumidores.
- Considerar los gustos y preferencias de los clientes para brindarles un mejor servicio.
- Coordinar la disponibilidad de furgonetas en el día y a la hora solicitada por el cliente.

Chofer

- Brindar seguridad a los pasajeros.
- Ofrecer un servicio de calidad.
- Atender las necesidades de los clientes durante los viajes.
- Subir las maletas de los pasajeros a las furgonetas.
- En el caso de los fletes, recoger a los clientes de donde corresponda.
- Revisar el estado de las vans antes de cada viaje.

Gerente de Ventas

- Evaluar los servicios que ofrecen las demás empresas de la industria y la aceptación por parte de los consumidores.
- Considerar la variación en los precios de los servicios de la competencia.
- Analizar los niveles de ventas en cada uno de los canales de distribución de los servicios y evaluar las ventajas y desventajas de los mismos.
- Elaborar informes de ventas mensuales.
- Estar al tanto de las necesidades, gustos, preferencias y exigencias de los clientes.
- Visitar a empresas e instituciones públicas y privadas para ofrecer los servicios de Ecuatours y dar a conocer las diferentes promociones y descuentos.

Gerente de Recursos Humanos

- Reclutar y seleccionar al personal.
- Contratar e inducir a los trabajadores.
- Analizar los programas de capacitación que se deben llevar a cabo.
- Incentivar la comunicación entre las diferentes áreas.

- Resolver los conflictos laborales.
- Preparar un manual de funciones para cada cargo.
- Realizar análisis de puestos.
- Conocer el perfil de los clientes internos.
- Motivar a los colaboradores de Ecuatours para que desempeñen eficientemente sus funciones.
- Crear un ambiente laboral óptimo.
- Evaluar el aporte de los empleados.
- Fomentar el aprendizaje y el crecimiento personal de los trabajadores.
- Calcular periódicamente el índice de rotación del personal y el índice de ausentismo.
- Administrar los sueldos y salarios.

Gerente de Marketing

- Realizar investigaciones de mercado.
- Incentivar a los clientes la compra de los servicios que ofrecería esta empresa, a través de la implementación de promociones y descuentos.
- Analizar las prácticas que realiza la competencia.
- Elaborar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Ecuatours.
- Diseñar estrategias de desarrollo de nuevos servicios.
- Realizar estrategia comunicacional en medios masivos y no tradicionales.
- Diseñar campañas publicitarias innovadoras.

Gerente Financiero

- Analizar la situación financiera de la compañía y realizar proyecciones para sugerir posibles cambios en ciertos parámetros.
- Determinar la repartición de dividendos.
- Elegir las fuentes de financiamiento.
- Analizar la rentabilidad de los proyectos que realizaría Ecuatours.
- Revisar los estados financieros para asegurarse de que estén realizados adecuadamente.
- Establecer los presupuestos que se destinarían para las distintas prácticas y estrategias.

- Tener en consideración la demanda de los servicios, los costos y gastos en los que incurriría la empresa, los márgenes de ganancias, entre otros aspectos de importancia para el área financiera.
- Fijar precios justos, teniendo en cuenta los establecidos por las demás compañías de la industria.
- Administrar el capital de trabajo de Ecuatours.

Contador

- Elaborar y presentar estados financieros mensuales.
- Controlar los costos y gastos que tendría esta empresa.
- Realizar los pagos a los proveedores.
- Analizar los presupuestos que se destinarían a cada área de Ecuatours.
- Declarar impuestos.
- Llevar el estado de las cuentas bancarias de la compañía.
- Suministrar información contable real y de manera oportuna.

3.5 Competencias Requeridas para cada Función

Para seleccionar y contratar al personal es fundamental tener en consideración las competencias que se requieren para cada cargo, de esta manera se pueden evaluar las capacidades reales de cada aspirante y las que se necesitan en un puesto determinado. A continuación se especifican las competencias que deberían tener los trabajadores de Ecuatours, teniendo en cuenta los diferentes cargos:

Gerente General

- Potencial de liderazgo.
- Habilidad para organizar y dirigir.
- Capacidad para dialogar.
- Aptitud para planificar y coordinar
- Identificación con la empresa.
- Perseverancia y constancia.
- Valores éticos y morales.
- Capacidad para tomar decisiones concernientes a distintos temas.

Secretaria

- Amabilidad y cortesía.
- Habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.
- Facilidad para redactar.
- Capacidad para relacionarse con las demás personas.
- Aptitud para escuchar las sugerencias de los clientes.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Chofer

- Habilidad y responsabilidad para conducir.
- Capacidad para realizar revisiones de las furgonetas.
- Capacidad para identificar peligros potenciales al momento de conducir.
- Amabilidad.
- Potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.

Gerente de Ventas

- Poder de negociación.
- Habilidad para crear y mantener buenas relaciones con los clientes.
- Compromiso con la compañía.
- Habilidad para incentivar la compra de los servicios que ofrecería esta empresa.
- Capacidad para determinar las necesidades y preferencias del mercado meta.
- Conocimiento de los servicios que ofrecería Ecuatours y del mercado al que se dirigiría esta compañía.
- Capacidad para adaptarse a los cambios.

Gerente de Recursos Humanos

- Capacidad para organizar al personal.
- Aptitud para motivar a los colaboradores de la empresa.
- Potencial para evaluar el desempeño de los trabajadores de los distintos cargos.
- Conocimiento de aspectos legales y laborales.
- Capacidad para fomentar el trabajo en equipo dentro de la compañía.
- Potencial para incentivar al personal de Ecuatours.
- Habilidad para persuadir a los clientes internos.

- Conocimientos de psicología laboral.

Gerente de Marketing

- Conocimiento de las teorías y prácticas de marketing.
- Capacidad para implementar estrategias comunicacionales.
- Potencial de emprendimiento.
- Creatividad.
- Capacidad para innovar.
- Aptitud para elaborar un plan de negocios.
- Conocimiento del mercado y del entorno.

Gerente Financiero

- Pleno conocimiento de contabilidad y finanzas.
- Capacidad para analizar y evaluar la situación financiera de la compañía.
- Habilidad para interpretar estados financieros.
- Potencial para negociar con instituciones financieras.
- Aptitud para determinar la rentabilidad de proyectos.
- Capacidad para administrar adecuadamente el capital de trabajo de la empresa.
- Potencial para sugerir y recomendar cambios en la estructura financiera de la compañía.

Contador

- Preparación en contabilidad y auditoría.
- Capacidad para elaborar estados financieros.
- Conocimiento de aspectos fiscales y tributarios.
- Capacidad para realizar declaraciones de impuestos.
- Criterio profesional.
- Ética profesional.

3.6 Sistema Motivacional y Programas de Capacitación

Para Ecuatours sería indispensable implementar varias estrategias para motivar a todos sus colaboradores y, consecuentemente, influir en la actitud y en el desempeño de los mismos. Esta compañía se enfocaría en motivar a sus trabajadores para que realicen sus actividades eficientemente, desarrollen las prácticas necesarias para

alcanzar los objetivos de la organización y contribuyan a maximizar la rentabilidad del negocio.

Para que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados, el gerente de Recursos Humanos de Ecuatours se centraría en fijar salarios justos, teniendo en consideración las funciones que se llevarían a cabo en los distintos cargos y los sueldos establecidos por las demás compañías de la industria para cada puesto. Ecuatours se enfocaría en incentivar a sus clientes internos para que no busquen oportunidades laborales en otras empresas y así lograr retenerlos.

Además, esta compañía motivaría a sus colaboradores implementando varias prácticas para que exista bienestar en el ambiente laboral y que las relaciones de trabajo sean favorables para alcanzar las metas preestablecidas. El área de Recursos Humanos se encargaría de incentivar la comunicación entre todo el personal, buscaría que todos los colaboradores de la compañía estén al tanto de lo que acontece en los diversos departamentos. Por ejemplo, sería indispensable que el gerente de marketing conozca los niveles de ventas de los distintos canales de distribución del servicio, a través de una adecuada comunicación con el personal de las áreas financiera y de ventas.

Para crear un ambiente laboral óptimo, los trabajadores del área de Recursos Humanos se encargarían de reclutar y seleccionar personal idóneo y competitivo; de esta manera los colaboradores de Ecuatours cumplirían con los requisitos del cargo correspondiente y estarían preparados para tomar decisiones, desempeñarse eficazmente y alcanzar los objetivos de la organización. La creación de un clima organizacional adecuado facilitaría el trabajo en equipo y la comunicación entre los diferentes departamentos.

Es importante mencionar que entre las políticas internas de esta compañía estarían el buen trato a sus colaboradores y la igualdad entre el personal de los diferentes departamentos. Todos los trabajadores tendrían libertad para expresar sus ideas y opiniones sobre los distintos aspectos de la organización, por lo que podrían sugerir cambios o proponer la implementación de prácticas que crean convenientes. Ecuatours se enfocaría en que todo su personal se comprometa con la compañía y busque alcanzar los objetivos de la misma.

Se debe tener en cuenta que Ecuatours buscaría superar las expectativas de sus trabajadores para que se sientan a gusto dentro de la compañía. Es por esto que el departamento de Recursos Humanos se centraría en conocer el perfil de los clientes internos y daría especial importancia a las necesidades de los mismos. Teniendo en cuenta estos aspectos, el gerente de esta área diseñaría y desarrollaría las estrategias y prácticas necesarias para retener al personal de la empresa.

Ecuatours también se enfocaría en brindar valores agregados a sus clientes internos, por lo que fomentaría el aprendizaje y el crecimiento personal de sus trabajadores a través de programas de capacitación. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”¹⁵ Teniendo en cuenta este aspecto, el gerente de Recursos Humanos analizaría las necesidades de capacitación en los distintos cargos, evaluando el desempeño de los empleados, considerando la rotación de puestos y en base a los avances tecnológicos.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, el personal de Recursos Humanos investigaría los programas disponibles y se encargaría de escoger los más adecuados para que los trabajadores de la empresa puedan desempeñarse eficientemente y, de esta manera, maximizar la rentabilidad del negocio. Dentro de los programas de capacitación que ofrecería Ecuatours se deben mencionar: cursos, charlas y conferencias de diversos temas.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw Hill. 2009. Tercera Edición. Página 371.

3.7 Conclusión

Una vez realizado el plan organizacional, podemos concluir que Ecuatours se enfocaría en implementar varias estrategias para alcanzar equilibrio entre las metas organizacionales y las del personal, para crear un Talento Humano por Competencias y aportar valor para los clientes y accionistas. Se debe tener presente para que para cumplir sus metas, esta compañía utilizaría una estructura organizacional circular, lo cual le permitiría mantener una adecuada comunicación entre todas las áreas, fomentar el trabajo en equipo, generar sinergia y, sobretodo, enfocarse en el mercado y orientarse al cliente.

Ecuatours contaría con seis áreas: administrativa, servicio al cliente, ventas, recursos humanos, marketing y financiera. Todas éstas se enfocarían en los clientes y en los accionistas, por lo que desarrollarían varias prácticas para superar las expectativas de los mismos y alcanzar sostenibilidad a largo plazo. Se debe tener en cuenta que el principal objetivo de todos los departamentos sería maximizar el valor de la compañía, por lo que el personal debería trabajar en función de las metas de la misma.

En este capítulo se especificaron las funciones de cada puesto para conocer las responsabilidades de los distintos cargos y, en base a las mismas, reclutar y seleccionar personal idóneo, que se desempeñe eficientemente. Además, se detallaron las competencias requeridas para cada función, con el fin de estar al tanto de las capacidades y habilidades que deben tener los trabajadores de las diferentes áreas, esto facilitaría la toma de decisiones al momento de la contratación.

Es importante tener presente que el capital humano es el principal recurso con el que cuentan las organizaciones, debido a que su desempeño está estrechamente relacionado con los resultados de la compañía. Es por esto que Ecuatours implementaría un sistema motivacional para incentivar al personal e influir en sus aptitudes y acciones. Esta compañía buscaría satisfacer las necesidades de sus clientes internos para que se comprometieran con la organización y contribuyeran a alcanzar sus metas.

Además, Ecuatours se preocuparía por el crecimiento personal de sus colaboradores, razón por la cual implementaría programas de capacitación, enfocados en desarrollar

las habilidades y competencias requeridas para que los trabajadores puedan realizar sus funciones de la mejor manera. Para esto, primero se analizarían las necesidades de capacitación en los distintos cargos y posteriormente se evaluarían los programas que se ajusten a las mismas.

Para Ecuatours sería fundamental utilizar eficientemente todos sus recursos y aprovechar al máximo su talento humano, debido a que éste es esencial para alcanzar una ventaja competitiva, mantenerse a largo plazo en el mercado y maximizar los beneficios del negocio. Teniendo en cuenta este aspecto, esta empresa se enfocaría en llevar a cabo todas las estrategias de su plan organizacional para cumplir con los objetivos del mismo y, consecuentemente, con las metas de la organización.

Capítulo 4

Plan Operacional

Introducción

En este capítulo se desarrolla el plan operacional de Ecuatours, en el que se especifican los servicios que esta compañía pondría a disposición del mercado y sus principales características. Además, se describe el proceso que realizaría esta empresa para poner sus servicios y prestaciones al alcance de los clientes. Posteriormente se señalan los aspectos tecnológicos que tendría en cuenta esta compañía para posicionarse en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. También se detallan los recursos que Ecuatours tendría disponibles para sus operaciones y las acciones que emplearía para utilizarlos de manera eficiente. Por último, en este capítulo se describen los procedimientos de mejora continua que llevaría a cabo esta empresa para ganar preferencia por parte del segmento objetivo.

4.1 Objetivos

“La estrategia de operaciones se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo.”¹⁶ Teniendo en cuenta este aspecto y considerando la importancia de administrar eficientemente los recursos disponibles, los objetivos del plan operacional de Ecuatours son los siguientes:

- Desarrollar servicios que cumplan las especificaciones para las que fueron diseñados.
- Mejorar los servicios existentes para adaptarse a las exigencias del mercado meta.
- Diversificar el portafolio de servicios para alcanzar una ventaja competitiva.

¹⁶ CHASE, Richard. JACOBS, Robert. AQUILANO, Nicholas. Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. México. Mc Graw Hill. 2009. Duodécima Edición. Página 22.

- Ofrecer servicios de calidad al segmento objetivo.
- Diferenciarse de la competencia.
- Describir el proceso de venta de los servicios.
- Utilizar la tecnología como un factor estratégico para crecer.
- Manejar adecuadamente los recursos disponibles.
- Desarrollar procedimientos de mejora continua.

4.2 Especificación del Servicio

Teniendo en cuenta que existen varias empresas que ofrecen servicios de transporte y turismo en la ciudad de Cuenca, Ecuatours se enfocaría en diferenciarse de la competencia y generar una ventaja competitiva, brindando diversos servicios de calidad a sus clientes. Es decir, esta compañía buscaría adaptarse a las necesidades y exigencias de su segmento objetivo, poniendo a su alcance prestaciones, servicios y beneficios innovadores, entre los más importantes están:

- Fletes de las furgonetas para viajar a cualquier destino, en el horario que necesite el cliente.
- Circuitos establecidos diariamente entre Guayaquil y Cuenca.
- City tours y excursiones con guía turística a las afueras de las ciudades.
- Alquiler de las furgonetas para traslados a cualquier evento, incluyendo las entradas.
- Envío de encomiendas a las ciudades que están dentro de los circuitos establecidos.

Se debe tener presente que Ecuatours se enfocaría en mantener un portafolio de servicios diversificado, que proporcione valor agregado a los clientes y que se diferencie de los que ofrecen las compañías competidoras, para así satisfacer las necesidades de los distintos perfiles y superar las expectativas del mercado meta. Esto le permitiría a la empresa posicionarse en la industria, incrementar el número de clientes, crecer y alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

Es importante señalar que Ecuatours buscaría que sus servicios cumplan con las especificaciones para las que fueron diseñados, para así ganar confianza y fidelidad por parte del mercado meta, maximizar las ventas y alcanzar los objetivos planteados. Es por esto que los servicios que ofrecería esta empresa contarían con

altos estándares de calidad y su personal estaría capacitado para desempeñar eficientemente sus funciones.

4.3 Descripción del Proceso

Para el personal de toda empresa es indispensable conocer la descripción del proceso, ya sea de producción o de servucción, dado que ésta detalla los pasos a seguir para ofrecer al cliente final un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. En el caso de la compañía que estamos analizando, inicialmente ésta se enfocaría en informar a su mercado meta sobre sus servicios, prestaciones y beneficios; esto lo realizaría a través de estrategia comunicacional en diferentes medios. Los clientes podrían comprar los servicios que ofrecería Ecuatours por medio de su página web, en los hoteles y agencias de viaje que tengan alianzas con esta empresa o en las oficinas de la misma. Esta compañía buscaría facilitar la compra de sus servicios para incrementar el nivel de ventas y ganar una amplia participación en el mercado.

Posteriormente, las secretarias se encargarían de registrar las ventas realizadas en los distintos canales de distribución de los servicios y coordinarían la disponibilidad de furgonetas en las fechas y horas requeridas por los clientes. Después le comunicarían al chofer de turno los viajes que debe realizar, informándole las rutas y los horarios solicitados por los consumidores, para que previamente revise el estado de las furgonetas a que estén en perfectas condiciones.

En el caso de los circuitos establecidos, las secretarias recibirían a los clientes en la sala vip de la compañía para que esperen cómodamente hasta la hora de su viaje. Para el caso de los demás servicios que ofrecería Ecuatours, el chofer recogería a los pasajeros del lugar acordado al momento de la compra. Por último, se llevaría a los clientes a su destino, ofreciéndoles el mejor servicio, seguridad y comodidad a lo largo del viaje.

Es importante mencionar que Ecuatours brindaría un servicio post venta a sus clientes para lo cual, en el caso de los circuitos establecidos, las secretarias de cada oficina serían las encargadas de preguntar a los pasajeros en el momento que llegan, cómo estuvo el viaje y se encargarían de recibir sus sugerencias. En el caso de los demás servicios, las secretarias llamarían a los clientes para conocer su opinión después de haber viajado con la compañía. Se debe señalar que, para complementar

el servicio post venta, esta empresa contaría con un buzón de sugerencias en la página web para conocer la opinión de los compradores e implementar las mejoras necesarias.

4.4. Características de la Tecnología

Se debe mencionar que, en la actualidad, la tecnología dentro de las compañías se ha convertido en un factor estratégico que contribuye con su crecimiento y les permite alcanzar competitividad sostenible en el tiempo. Es por esto que consideramos indispensable que Ecuatours incorpore la más alta tecnología tanto en sus procesos como en sus servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y superar a las empresas competidoras.

Para la incorporación de los avances tecnológicos en la compañía, ésta tendría en cuenta las tendencias del mercado y las exigencias de su segmento objetivo, para así ofrecer a sus clientes servicios que estén acordes con sus necesidades y expectativas. Es decir, Ecuatours buscaría adaptarse a los cambios tecnológicos que se den en la industria, para generar una ventaja competitiva y no perder participación en el mercado.

Ecuatours contaría con furgonetas del año que tengan aire acondicionado, calefacción, luces individuales y asientos reclinables para brindar mayor comodidad a los pasajeros durante el viaje. Además, éstas contarían con amplio espacio para las maletas, GPS que permita encontrar las rutas y direcciones de destino sin problemas, limitadores de velocidad para mayor seguridad de los clientes, entre otros elementos importantes que contribuirían a ofrecer mayor calidad y comodidad.

Por otro lado, como se señaló anteriormente, Ecuatours contaría con una página web en la que se pondría al alcance del mercado toda la información sobre los servicios y prestaciones que ofrecería la empresa, además de las rutas, horarios y asientos disponibles. También, a través de este medio la compañía daría la posibilidad a sus clientes de comprar sus tickets, para así brindarles mayor comodidad y evitar que tengan que acercarse a los puntos de venta de la empresa.

4.5 Recursos Disponibles

“Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una organización. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y activos organizacionales, como la cultura y la reputación.”¹⁷ Además de esta definición, es importante tener presente que toda empresa debe administrar sus recursos de una manera eficiente y optimizar su uso para poder obtener mayores beneficios.

Ecuatours, al inicio de sus operaciones, contaría con diez furgonetas Hyundai para realizar los viajes a los distintos destinos, alquilaría una oficina en Guayaquil y otra en Cuenca con un terreno que sería utilizado como garaje para estacionar las furgonetas cuando éstas no estén en uso. Se debe mencionar que conforme la empresa crezca, ésta compraría nuevas vans para satisfacer la demanda del mercado y abriría nuevas oficinas en las ciudades en las que tenga establecidos circuitos diarios.

Además de los recursos antes mencionados, esta compañía contaría con algunos activos intangibles como la marca y las alianzas estratégicas que estarían destinados a contribuir con el posicionamiento y crecimiento de la empresa. También se debe señalar que Ecuatours tendría un talento humano competitivo para así mejorar los servicios que ofrecería al mercado meta y, consecuentemente, incrementar sus ventas y su rentabilidad.

Es importante señalar que esta empresa se enfocaría en utilizar sus recursos de tal manera que logre maximizar sus beneficios, satisfacer las necesidades de sus clientes y generar una ventaja competitiva. Para esto, por ejemplo, en el caso de las furgonetas que tienen ocho asientos disponibles se buscaría que en cada viaje se ocupen todos los puestos, para así no desperdiciar recursos y evitar incurrir en costos innecesarios que disminuirían las utilidades de la compañía.

¹⁷ HUNGER, David. WHEELEN, Thomas. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2007. Décima Edición. Página 106.

4.6 Procedimientos de Mejora Continua

“La innovación es detectar y/o generar cambios y convertirlos en oportunidades de negocios.”¹⁸ Teniendo en cuenta esta definición y considerando las variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores, la tecnología y la competencia, Ecuatours se preocuparía por desarrollar procedimientos de mejora continua, innovando constantemente sus servicios y creando nuevos con el objetivo de ser sostenible a largo plazo.

Para crear nuevos servicios, esta empresa se basaría en las necesidades del segmento objetivo que no están siendo satisfechas por los servicios que existen actualmente, para de esta manera brindar prestaciones y beneficios que proporcionen a sus clientes un valor agregado mayor al esperado. Se debe señalar que Ecuatours tomaría en cuenta la opinión de todos los socios, empleados y clientes, las acciones de la competencia, la situación de la industria y el entorno económico para así ofrecer nuevos servicios que satisfagan de mejor manera las necesidades del mercado.

Además de desarrollar nuevos servicios, esta compañía realizaría constantes procesos de capacitación de su personal para mejorar la atención al cliente y ofrecer servicios de mayor calidad. Con este proceso de mejora continua, Ecuatours buscaría superar las expectativas que tienen los clientes y lograr que éstos prefieran a esta empresa y sean fieles a la misma, para consecuentemente incrementar los ingresos y la rentabilidad.

4.7 Dimensiones Competitivas

Es importante tener presente que dentro del plan operacional se deben incluir las dimensiones competitivas que utilizan las empresa para ser sostenibles a largo plazo. Es fundamental que las compañías tengan en cuenta las opciones de compra que tienen los clientes para que, en base a las mismas, puedan ofrecer productos y/o servicios con atributos diferentes que les permitan ganar preferencia por parte del segmento objetivo y posicionarse en el mercado.

Según Richard Chase (2009), dentro de las dimensiones competitivas una empresa debe considerar la calidad, la velocidad en la entrega, la confiabilidad en la entrega,

¹⁸ ESCORSA Pere. PASOLA, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. España. Ediciones UPC. 2003. Primera Edición. Página 20.

los cambios de la demanda y la flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos o servicios. Consideramos importante definir las dimensiones que utilizaría Ecuatours para alcanzar competitividad, incrementar el número de clientes y maximizar la rentabilidad de la compañía.

En cuanto a la calidad, se debe tener presente que ésta debe estar acorde a los requerimientos y exigencias del segmento objetivo. Además, dado que la calidad se relaciona con la seguridad y confianza que se entrega al cliente, es indispensable que la compañía brinde servicios que cumplan con las especificaciones para las que fueron diseñados. Es por esto que antes de cada viaje Ecuatours realizaría un proceso de revisión de las furgonetas para evitar problemas mecánicos y para que estén en perfecto estado higiénico. Además, esta compañía contaría con choferes profesionales para mayor seguridad de los pasajeros y capacitaría a todos sus colaboradores para deleitar a los clientes y brindarles la máxima calidad en todos los servicios.

Otra dimensión competitiva que consideramos conveniente incluir es la velocidad en la entrega, la misma que está relacionada con la capacidad que tiene la empresa para entregar su servicio de una manera rápida y eficiente. Ecuatours capacitaría a las secretarías, que están más al tanto de los servicios requeridos por los clientes, para que ajusten oportunamente los horarios de los viajes y preparen las furgonetas con la mayor rapidez posible para satisfacer las necesidades de los clientes de una mejor manera.

Además de la calidad y la velocidad, es importante tener en cuenta la confiabilidad en la entrega de los servicios, es decir, la capacidad de la compañía para entregar los servicios a la hora y en la fecha pactada con los clientes en el momento de la contratación. Ecuatours tendría especial cuidado en este aspecto, dado que el cumplimiento de lo acordado con los clientes contribuye a ganar confianza por parte de los mismos y, consecuentemente, permite incrementar las ventas y el nivel de participación en la industria. Es por esto que esta empresa garantizaría puntualidad en las horas de salida y llegada de los distintos viajes.

También es importante que la empresa pueda responder apropiadamente a los cambios en la demanda, debido a que esto influye en su competitividad. “La capacidad para manejar debidamente la demanda dinámica del mercado al largo

plazo es un elemento esencial de la estrategia de operaciones.”¹⁹ Es por esto que Ecuatours desarrollaría una adecuada planificación para enfrentarse de la mejor manera a los cambios del entorno, ajustarse a la demanda y obtener mayores beneficios.

Por último, se deben tener en cuenta la flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos o servicios, esto hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para ofrecer variedad a sus clientes. Considerando este aspecto, se debe mencionar que Ecuatours pondría a disposición de su segmento objetivo un portafolio de servicios diversificado que se adapte a los distintos perfiles de clientes a los que se enfocaría. Además, esta compañía tendría presentes los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, con el propósito de desarrollar nuevas prestaciones que satisfagan sus necesidades.

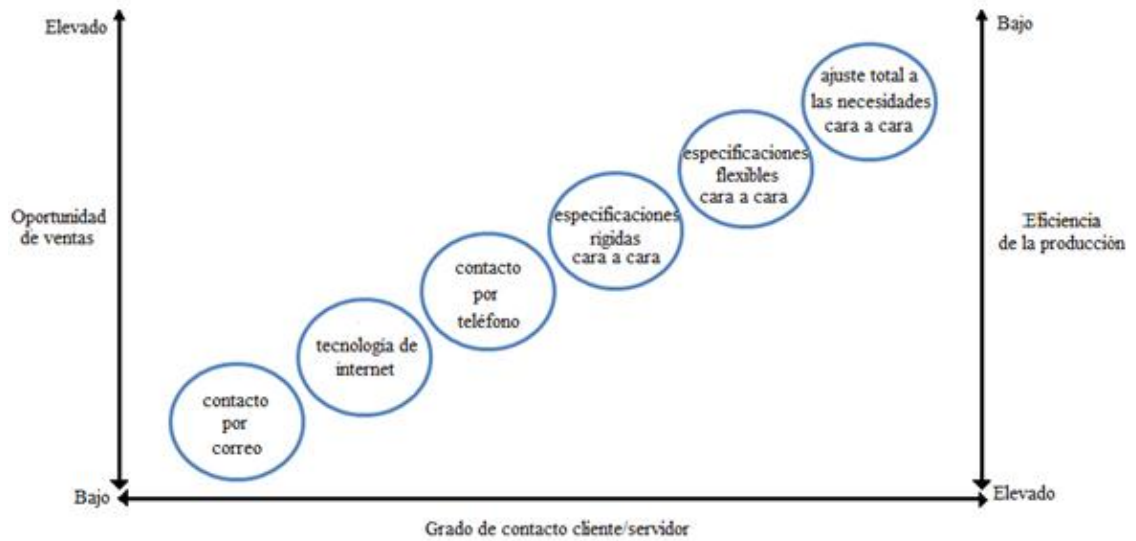
4.8 Matriz de Diseño del Sistema de Servicio

“La matriz de diseño del sistema de servicio identifica algunas formas comunes para configurar los encuentros de servicio en varias formas diferentes.”²⁰ Es decir, muestra las diversas opciones que tienen las empresas para contactarse con sus clientes y las oportunidades de venta y la eficiencia de la producción según el grado de contacto que se mantenga. Según Richard Chase (2005), dentro de la matriz se deben considerar el contacto por correo, la tecnología de internet, el contacto por teléfono, las especificaciones rígidas cara a cara, las especificaciones flexibles cara a cara y el ajuste total a las necesidades cara a cara.

¹⁹ CHASE, Richard. JACOBS, Robert. AQUILANO, Nicholas. Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. México. Mc Graw Hill. 2009. Duodécima Edición. Página 24.

²⁰ CHASE, Richard. JACOBS, Robert. AQUILANO, Nicholas. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. México. Mc Graw Hill. 2005. Décima Edición. Página 251.

Gráfico 9: Matriz de Diseño del Sistema de Servicio



Fuente: Chase, Richard. Jacobs, Robert. Aquilano, Nicholas. 2005. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. Página 251.

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

En la matriz se puede observar que mientras menor es el contacto que la empresa tiene con los clientes, las oportunidades de vender servicios adicionales se reducen, dado que se limita la posibilidad de ofrecer alternativas a través de este medio; por otro lado, la eficiencia en la producción aumenta debido a que en este caso los clientes no pueden influir en el sistema. Por el contrario, mientras mayor es el contacto que tiene la compañía con sus clientes, las oportunidades de ventas son mayores y la eficiencia de la producción es menor.

Teniendo en cuenta la matriz de diseño del sistema de servicio planteada por Richard Chase, Ecuatours utilizaría una mezcla de niveles de contacto con su segmento objetivo para llegar a un mayor número de clientes sin dejar de lado las oportunidades de incrementar sus ventas y la eficiencia en sus operaciones. Es decir, esta compañía se enfocaría en formar una combinación de entrega del servicio que proporcione mayor valor agregado a los clientes y que le permita maximizar sus utilidades.

Richard Chase (2005) plantea que el internet es un amortiguador que protege a la compañía del cliente, por lo que Ecuatours utilizaría a la página web como una manera de contactarse con su segmento, llegar a un mayor número de personas y

alcanzar eficiencia en su sistema operacional. Esta empresa también ofrecería a sus clientes la posibilidad de comprar los servicios vía telefónica, lo que implicaría un grado de contacto medio entre la compañía y los compradores.

Además, Ecuatours mantendría un contacto cara a cara con los clientes al momento en que adquieran los servicios en sus oficinas y en las agencias de viaje o en los hoteles con los que tendría alianzas estratégicas. En este caso habría un mayor contacto con los compradores, por lo que la empresa podría ofrecer varias alternativas de servicios y las oportunidades de vender serían mayores. Sin embargo, es importante tener presente que al estar en contacto directo con las personas, éstas podrían influir significativamente en las acciones operativas de la compañía.

4.9 Conclusión

Después de realizar el plan operacional de Ecuatours, podemos concluir que esta compañía daría especial importancia al desarrollo de servicios de calidad que se adapten a las necesidades y exigencias del segmento objetivo. Esta empresa también se enfocaría en diferenciarse de la competencia y alcanzar una ventaja competitiva, por lo que implementaría alta tecnología en sus procesos y servicios. Además, esta compañía buscaría administrar eficientemente sus recursos y desarrollar procedimientos de mejora continua que contribuyan a maximizar el valor de la misma.

Se debe tener presente que para adaptarse a las preferencias de los clientes, esta empresa se centraría en diversificar su portafolio de servicios, mejorando los existentes y desarrollando nuevos. Además, Ecuatours se preocuparía por ganar lealtad y fidelidad por parte de los clientes, por lo que brindaría servicios que cumplan con las especificaciones para las que fueron diseñados y que superen las expectativas del mercado meta. Es importante mencionar que esta compañía ofrecería un servicio post venta para conocer la opinión de los compradores, tener en cuenta sus sugerencias e implementar las mejoras necesarias.

Por otro lado, Ecuatours estaría a la vanguardia de los cambios del entorno y los avances tecnológicos para ofrecer servicios innovadores, que le permitan diferenciarse de la competencia, incrementar el nivel de ventas y ganar amplia participación en el mercado. Es por esto que esta compañía contaría con furgonetas modernas en las que incorporaría dispositivos que maximicen la seguridad y comodidad de los pasajeros a lo largo del viaje.

Es importante señalar que esta empresa contaría con varios recursos, tanto tangibles como intangibles, por lo que se centraría en administrarlos de una manera eficiente para maximizar la productividad, evitar costos innecesarios y obtener mayores beneficios. Además, Ecuatours realizaría procedimientos de mejora continua, por lo que implementaría prestaciones y servicios innovadores que se ajusten a los gustos y a las necesidades de su segmento objetivo. También ofrecería programas de capacitación a sus colaboradores para que desempeñen eficientemente sus funciones y brinden un mejor servicio a los clientes.

Asimismo, se debe tener en cuenta que Ecuatours implementaría varios atributos para mejorar sus servicios y así ganar preferencia por parte de los clientes, diferenciarse de las demás empresas que compiten en el mercado y sobresalir en la industria. Es por esto que esta compañía tendría en cuenta dimensiones competitivas como: la calidad, la velocidad y la confiabilidad en la entrega, los cambios de la demanda y la flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos servicios.

Por último, dentro del plan operacional se debe considerar que Ecuatours establecería varias formas de contacto con sus clientes para alcanzar un equilibrio entre las oportunidades de ventas y la eficiencia en sus operaciones, por lo que las personas podrían comprar los servicios de esta compañía a través de la página web de la misma, comunicándose vía telefónica o acercándose a las oficinas, agencias de viajes y hoteles que estén asociados con la compañía.

Para Ecuatours es indispensable alcanzar eficiencia en sus operaciones y desarrollar procesos y servicios de calidad, por lo que tendría en cuenta todos los aspectos mencionados y se centraría en realizarlos de la mejor manera, implementando los avances tecnológicos necesarios y estrategias innovadoras. Esto le permitiría cumplir con los objetivos del plan operacional y maximizar su valor.

Capítulo 5

Plan Contable y Financiero

Introducción

En este capítulo se realizan proyecciones financieras para analizar la rentabilidad que tendría Ecuatours en el mercado. Para esto presentamos un balance general inicial, en el que se muestra la situación de la compañía al comenzar sus operaciones, y un estado de pérdidas y ganancias, en el que se detallan las ventas, la utilidad operacional y la utilidad neta que tendría esta empresa en los cinco primeros años de funcionamiento. También realizamos un flujo de caja, en el que se especifican las entradas y salidas de efectivo de Ecuatours desde el año 2012 hasta el 2016. Además calculamos indicadores financieros de especial importancia, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Rendimiento sobre el Capital Propio (ROE), el Rendimiento sobre los Activos (ROA) y el Período de Recuperación de la inversión (PR). Por último, en este capítulo se indica el punto de equilibrio que tendría esta compañía, es decir, el nivel de ventas necesario para cubrir los gastos.

Como se mencionó anteriormente, Ecuatours ofrecería una variedad de servicios con distintas características y precios; sin embargo, el principal sería los circuitos establecidos entre Cuenca y Guayaquil, por lo que el análisis contable y financiero que se realiza a continuación se basa únicamente en este servicio. Consideramos que la rentabilidad de esta empresa dependería en mayor parte del número de circuitos que se realicen; los demás servicios son complementarios e influirían en una menor proporción en la rentabilidad de Ecuatours.

5.1 Balance General

“Uno de los estados financieros principales que es elaborado por los contadores es el balance general, que muestra el estado financiero de una entidad de negocios en un instante particular. El balance general tiene dos secciones que se contrapesan. En el

lado izquierdo se listan los activos, que representan los recursos de la empresa. En el lado derecho se listan los pasivos y el capital contable, que representan los reclamos hechos contra los recursos.”²¹ A continuación se muestra el balance general de Ecuatours al inicio de sus operaciones:

Tabla 4: Balance General Inicial de Ecuatours

Balance General Inicial			
Activos		Pasivo y Patrimonio	
Activos Corriente		Pasivo a Largo Plazo	
Caja	3.000,00	Crédito bancario LP	15.000,00
Bancos	26.982,82	Total Pasivo	15.000,00
Total Act. Corriente	29.982,82		
Activos Fijos		Patrimonio	
Furgonetas	333.900,00	Capital	353.900,00
Computadoras	2.260,95	Total Patrimonio	353.900,00
Otros activos	2.756,23		
Total Act. Fijo	338.917,18		
Total Activos	368.900,00	Pasivo + Patrimonio	368.900,00

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Para que Ecuatours comience a operar en el mercado, cada uno de los 10 socios aportaría \$33.390 para la adquisición de furgonetas y pagaría \$2.000 para tener derecho a una de las acciones de esta compañía, por lo que el capital inicial sería de \$353.900 (33.390+2000). Además, esta empresa tendría un préstamo bancario a largo plazo de \$15.000 que sería parte del capital de trabajo, es decir, se utilizaría para financiar las operaciones de la compañía hasta que ésta sea auto sostenible. Como se muestra en la siguiente tabla, Ecuatours mantendría un nivel de caja de aproximadamente \$3.000 y lo demás se depositaría en una cuenta bancaria.

²¹ HORNGREN, Charles. SUNDEM, Gary. ELLIOT, John. Contabilidad Financiera. México. Pearson Educación - Prentice Hall. [s.a.]. Quinta Edición. Página 7.

Tabla 5: Cálculo de Caja

Caja	
(+) Venta de acciones	20.000,00
(+) Préstamo bancario	15.000,00
(-) Compra de computadoras	2.260,95
(-) Compra de otros activos	2.756,23
(-) Depósito bancario	26.982,82
Total	3.000,00

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

A continuación se detallan los activos fijos que tendría Ecuatours al inicio de sus operaciones, considerando que esta empresa contaría con: 10 furgonetas con un valor unitario de \$33.390, 5 computadoras de \$452,19 cada una y otros activos (televisión, teléfonos, escritorios, sillas, sofás y una mesa) con un valor de \$2.756,23. Inicialmente, del total de activos que tendría esta compañía, el 8,13% correspondería a activos circulantes y el 91,87% equivaldría a fijos. Por otro lado, del total de pasivo más patrimonio, el 4,07% representaría el pasivo a largo plazo y el 95,93% sería el capital de la empresa.

Tabla 6: Activos Fijos

Activos Fijos			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Furgonetas	33.390,00	10,00	333.900,00
Computadoras	452,19	5,00	2.260,95
Televisión	627,00	1,00	627,00
Teléfonos	42,00	5,00	210,00
Escritorios	140,00	5,00	700,00
Sillas de escritorio	94,08	5,00	470,40
Sillas	41,00	5,00	205,02
Sofá bipersonal	159,99	3,00	479,98
Mesa	63,84	1,00	63,84
Total			338.917,18

Fuente: Hyundai. Bazar La Victoria. Almacenes Japón. Officenter.

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

5.2 Estado de Resultados

“Un estado de resultados es el reporte de todos los ingresos y gastos que pertenecen a un período específico. La utilidad neta es el último renglón en un estado de resultados y representa el sobrante después de que todos los gastos se han deducido de los ingresos. Este estado mide el desempeño durante un lapso de tiempo, ya sea un mes, un trimestre o más.”²² La siguiente tabla indica el estado de resultados proyectado de Ecuatours:

²² HORNGREN, Charles. SUNDEM, Gary. ELLIOT, John. Contabilidad Financiera. México. Pearson Educación - Prentice Hall. [s.a.]. Quinta Edición. Página 55.

Tabla 7: Estado de Resultados Projectado de Ecuatours

Estado de Resultados Projectado										
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Ventas	296.952,00	-	326.647,20	-	342.979,56	-	360.128,54	-	378.134,96	-
Descuentos	1.166,40	-	1.224,72	-	1.261,46	-	1.299,31	-	1.338,28	-
Ventas Netas	295.785,60	100,00%	325.422,48	100,00%	341.718,10	100,00%	358.829,23	100,00%	376.796,68	100,00%
Costo de Ventas	61.313,80	20,73%	70.016,66	21,52%	73.385,49	21,48%	76.922,76	21,44%	80.636,90	21,40%
Utilidad Bruta en Ventas	234.471,80	79,27%	255.405,82	78,48%	268.332,61	78,52%	281.906,47	78,56%	296.159,78	78,60%
Gastos Administrativos	72.750,18	24,60%	75.407,18	23,17%	75.407,18	22,07%	75.407,18	21,01%	75.407,18	20,01%
Sueldos y beneficios sociales	43.641,42	14,75%	46.551,42	14,30%	46.551,42	13,62%	46.551,42	12,97%	46.551,42	12,35%
Arriendos	23.760,00	8,03%	23.760,00	7,30%	23.760,00	6,95%	23.760,00	6,62%	23.760,00	6,31%
Permisos / inscripción marca	333,00	0,11%	80,00	0,02%	80,00	0,02%	80,00	0,02%	80,00	0,02%
Otros gastos administrativos	5.015,76	1,70%	5.015,76	1,54%	5.015,76	1,47%	5.015,76	1,40%	5.015,76	1,33%
Gastos de Ventas	10.856,19	3,67%	10.624,60	3,26%	10.624,60	3,11%	10.624,60	2,96%	10.624,60	2,82%
Publicidad	4.129,29	1,40%	3.447,70	1,06%	3.447,70	1,01%	3.447,70	0,96%	3.447,70	0,92%
Sueldo y beneficios G. Ventas	6.726,90	2,27%	7.176,90	2,21%	7.176,90	2,10%	7.176,90	2,00%	7.176,90	1,90%
Otros gastos operacionales	30.380,00	10,27%	27.180,00	8,35%	27.180,00	7,95%	27.180,00	7,57%	27.180,00	7,21%
Utilidad Operacional	120.485,43	40,73%	142.194,04	43,70%	155.120,83	45,39%	168.694,69	47,01%	182.948,00	48,55%
Depreciación	67.809,27	22,93%	68.209,27	20,96%	68.209,27	19,96%	67.455,62	18,80%	67.055,62	17,80%
Gastos Financieros	1.263,92	0,43%	802,67	0,25%	294,38	0,09%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidad antes de participación	51.412,24	17,38%	73.182,10	22,49%	86.617,18	25,35%	101.239,07	28,21%	115.892,38	30,76%
15% Participación de Utilidades	7.711,84	2,61%	10.977,32	3,37%	12.992,58	3,80%	15.185,86	4,23%	17.383,86	4,61%
Utilidad antes de Impuestos	43.700,40	14,77%	62.204,79	19,12%	73.624,60	21,55%	86.053,21	23,98%	98.508,52	26,14%
25% Impuesto a la Renta	10.925,10	3,69%	15.551,20	4,78%	18.406,15	5,39%	21.513,30	6,00%	24.627,13	6,54%
Utilidad Neta	32.775,30	11,08%	46.653,59	14,34%	55.218,45	16,16%	64.539,90	17,99%	73.881,39	19,61%

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Ventas

Para determinar las ventas tomamos en cuenta la demanda anual que tendrían los servicios de Ecuatours, calculada a partir de la investigación de mercado presentada en el capítulo dos, es decir, consideramos que el primer año se vendería \$296.952. Estimamos que para el segundo año de operación las ventas crecerían en un 10% con relación al anterior; mientras que para los siguientes años el crecimiento sería de un 5%. En la siguiente tabla se muestra el cálculo de las ventas para el período de análisis:

Tabla 8: Cálculo de las Ventas

Cálculo de las ventas					
	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda anual (frecuencia)	24.746	27.221	28.582	30.011	31.511
Demanda mensual (frecuencia)	2.062	2.268	2.382	2.501	2.626
Ventas mensuales (\$)	24.746,00	27.220,60	28.581,63	30.010,71	31.511,25
Ventas anuales (\$)	296.952,00	326.647,20	342.979,56	360.128,54	378.134,96

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Descuentos

Como se mencionó anteriormente, Ecuatours otorgaría descuentos por consumo frecuente, por lo que cuando un cliente viaje más de dos veces, la tercera y las siguientes se le haría una rebaja de un 5% en el precio. En la investigación de mercado se determinó que 162 personas viajan más de dos veces al mes (aproximadamente 36 veces al año), por lo que en el tercer viaje estas personas tendrían que pagar únicamente \$11,40 por el servicio. A continuación se muestra el cálculo de los descuentos anuales, considerando que para el segundo año el número de personas que viajan tres veces al mes se incrementaría en un 5% y los siguientes años habría un aumento del 3% en relación al período anterior.

Tabla 9: Cálculo de los Descuentos Anuales

Descuentos anuales					
	2012	2013	2014	2015	2016
Personas que viajan más de 2 veces al mes	162	170	175	180	186
Precio al viajar la primera vez al mes	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Precio al viajar la segunda vez al mes	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Descuento al viajar la tercera vez al mes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Precio al viajar la tercera vez al mes	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40
Descuentos anuales	1.166,40	1.224,72	1.261,46	1.299,31	1.338,28

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Costo de Ventas

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del costo de ventas, teniendo en cuenta que éste es igual a la sumatoria de: la remuneración anual de los diez choferes con los que contaría esta empresa, los beneficios sociales de los mismos y el gasto anual en combustible. Como se indicó en la tabla 8, en el primer año de funcionamiento de Ecuatours la frecuencia de la demanda equivaldría a 24.746, por lo que para determinar el costo de ventas se debe considerar que el número de viajes sería de 3.093, para este cálculo se estima que en cada recorrido las furgonetas llevarían a ocho personas (24.756/8). En los siguientes años, el número de viajes aumentaría dependiendo de la demanda, es decir, para el segundo año se incrementaría en un 10% y para los demás períodos en un 5%.

Tabla 10: Cálculo del Costo de Ventas

Costo de Ventas					
	2012	2013	2014	2015	2016
Número de viajes anuales	3.093	3.402	3.572	3.751	3.938
Número de viajes mensuales	257	283	297	312	328
Número de choferes	10	10	10	10	10
Número de viajes mensuales de cada chofer	25	28	29	31	32
Remuneración de cada chofer por viaje	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Remuneración mensual de cada chofer	257,77	283,55	297,73	312,61	328,24
Remuneración anual de 10 choferes	30.932,50	34.025,75	35.727,04	37.513,39	39.389,06
XIII de cada chofer	257,77	283,55	297,73	312,61	328,24
XIV de cada chofer	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00
Fondo de Reserva de cada chofer (mensual)	0,00	23,63	24,81	26,05	27,35
Aporte IESS por cada chofer (mensual)	29,26	32,18	33,79	35,48	37,26
Beneficios sociales anuales de 10 choferes	8.728,55	12.172,88	12.649,53	13.150,00	13.675,50
Gasto en combustible en cada viaje	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Gasto anual en combustible	21.652,75	23.818,03	25.008,93	26.259,37	27.572,34
Costo de ventas	61.313,80	70.016,66	73.385,49	76.922,76	80.636,90

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Gastos Administrativos

En las tablas que se presentan a continuación se indican los gastos administrativos en los que incurriría Ecuatours, dentro de los cuales se incluyen los sueldos y beneficios sociales del personal (excluyendo a los choferes y al gerente de ventas), los arriendos de las oficinas y del terreno, los permisos, la inscripción de la marca en

el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y otros gastos (materiales de oficina, servicios básicos, TV Cable e internet).

Tabla 11: Sueldos y Beneficios Sociales

Sueldos y beneficios sociales					
Cargo	Sueldo	XIII	XIV	Fondos de Reserva	Aporte IESS
Gerente General	700,00	700,00	264,00	58,33	79,45
Secretaria Cuenca	280,00	280,00	264,00	23,33	31,78
Secretaria Guayaquil	280,00	280,00	264,00	23,33	31,78
Gerente de RRHH	450,00	450,00	264,00	37,50	51,08
Gerente de Marketing	450,00	450,00	264,00	37,50	51,08
Gerente Financiero	450,00	450,00	264,00	37,50	51,08
Contador	300,00	300,00	264,00	25,00	34,05
Total	34.920,00	2.910,00	1.848,00	2.910,00	3.963,42

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 12: Gasto en Arriendos

Arriendos		
	Mensual	Anual
Oficina Guayaquil	630,00	7.560,00
Oficina Cuenca	800,00	9.600,00
Terreno Cuenca	550,00	6.600,00
Total	1.980,00	23.760,00

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 13: Gasto en Permisos e Inscripción de la Marca en el IEPI

Permiso / Inscripción de la marca		
	Frecuencia	Costo
Certificado Único de Funcionamiento	Anual	80,00
Permiso de turismo	Una sola vez	110,00
Permiso de operación	Una sola vez	27,00
Inscripción de la marca en el IEPI	Una sola vez	116,00

Fuente: Municipalidad de Cuenca. Ministerio de Turismo. Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 14: Otros Gastos Administrativos

Otros gastos administrativos		
	Mensual	Anual
Gastos en materiales de oficina	35,00	420,00
Servicios básicos oficina Cuenca	220,00	2.640,00
Servicios básicos oficina Guayaquil	130,00	1.560,00
TV Cable	12,99	155,88
Internet	19,99	239,88
Total	417,98	5.015,76

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Gastos de Ventas

Las siguientes tablas muestran los gastos de ventas que tendría esta compañía, los cuales incluyen el costo de la publicidad y los sueldos y beneficios sociales del gerente de ventas. Es importante tener en cuenta que en el primer año de funcionamiento esta compañía realizaría publicidad a través de la prensa escrita, radio, banners y flyers, merchandising, revistas, página web y marketing digital. Para los siguientes años no se considerarían los gastos en merchandising ni en la página de internet, ya que Ecuatours incurriría en los mismos únicamente al inicio de sus operaciones.

Tabla 15: Gasto en Publicidad

Publicidad					
	2012	2013	2014	2015	2016
Prensa escrita	389,20	389,20	389,20	389,20	389,20
Radio	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00
Banners y flyers	538,50	538,50	538,50	538,50	538,50
Merchandising	281,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Revistas	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00
Creación página web	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing digital	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00
Total	4.129,29	3.447,70	3.447,70	3.447,70	3.447,70

Fuente: Diario El Tiempo. Mágica FM. Imprenta Grafito. Señal X. Pacificard. Icolic.
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 16: Sueldos y Beneficios Sociales del Gerente de Ventas

Sueldo y beneficios sociales del gerente de ventas	
Sueldo	450,00
XIII	450,00
XIV	264,00
Fondos de Reserva (mensual)	37,50
Aporte IESS (mensual)	51,08
Total anual	7.176,90

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Otros Gastos Operacionales

Las siguientes tablas muestran el cálculo de otros gastos operacionales que tendría esta empresa, dentro de los cuales se consideran: el mantenimiento de las furgonetas, la incorporación de dispositivos de seguridad en las vans (GPS y limitador de velocidad) y la capacitación del personal. El mantenimiento de las furgonetas incluye: cambio de aceite, zapatas y bandas, la compra de repuestos y llantas y otros gastos adicionales que debería efectuar Ecuatours para mantener a las furgonetas en excelente estado. En cuanto a la capacitación del personal, se debe tener en cuenta que esta empresa destinaría \$600 anuales para cursos, charlas, conferencias y programas para el aprendizaje de sus trabajadores.

Tabla 17: Gasto en Mantenimiento de las Furgonetas

Mantenimiento furgonetas			
	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Total 10 furgonetas
Cambio de aceite	1 vez al mes	35,00	4.200,00
Cambio de zapatas	1 ves al mes	24,00	2.880,00
Compra de repuestos	1 vez al mes	15,00	1.800,00
Compra de llantas	cada 4 meses	440,00	13.200,00
Cambio de bandas	cada 8 meses	180,00	2.700,00
Otros gastos	1 vez al mes	15,00	1.800,00
Total anual	-	-	26.580,00

Fuente: Platinum Servicio Automotriz. Extreme Tire.
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 18: Gasto en Incorporación de Tecnología en las Furgonetas

Dispositivos de seguridad			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
GPS	10	120,00	1.200,00
Limitador de velocidad	10	200,00	2.000,00
Total	-	-	3.200,00

Fuente: http://www.amazon.com/TomTom-Portable-Bluetooth-Navigator-Lifetime/dp/B004MYFTFQ/ref=sr_1_20?s=electronics&ie=UTF8&qid=1324487850&sr=1-20

Platinum Servicio Automotriz.

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Depreciación

Para el cálculo de la depreciación hemos considerado la vida útil de los distintos activos con los que contaría Ecuatours, el valor en libros de los mismos y el porcentaje de la depreciación, teniendo en cuenta que éste sería igual en todos los años. De esta manera, se obtiene que la depreciación anual de las diez furgonetas sería de \$66.780, la de las cinco computadoras equivaldría a \$753,65, la de los otros activos (televisión, teléfonos, escritorios, sillas, sofás y una mesa) sería de \$275,62 y la de los diez GPS, que se comprarían en el primer año de funcionamiento, sería de \$400.

Tabla 19: Gasto en Depreciación de las Furgonetas

Depreciación furgonetas							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad	10						
Vida útil (años)	5						
Valor en Libros		333.900	333.900	267.120	200.340	133.560	66.780
Depreciación (%)			20%	20%	20%	20%	20%
Depreciación (\$)			66.780	66.780	66.780	66.780	66.780

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 20: Gasto en Depreciación de las Computadoras

Depreciación computadoras					
		2011	2012	2013	2014
Cantidad	5				
Vida útil (años)	3				
Valor en Libros		2.260,95	2.260,95	1.507,30	753,65
Depreciación (%)			33,33%	33,33%	33,33%
Depreciación (\$)			753,65	753,65	753,65

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 21: Gasto en Depreciación de Otros Activos

Depreciación otros activos							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vida útil (años)	10						
Valor en Libros		2.756,23	2.756,23	2.480,61	2.204,99	1.929,36	1.653,74
Depreciación (%)			10%	10%	10%	10%	10%
Depreciación (\$)			275,62	275,62	275,62	275,62	275,62

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 22: Gasto en Depreciación de Dispositivos de Seguridad

Depreciación GPS					
		2012	2013	2014	2015
Cantidad	10				
Vida útil (años)	3				
Valor en Libros		1.200,00	800,00	400,00	0,00
Depreciación (%)			33,33%	33,33%	33,33%
Depreciación (\$)			400,00	400,00	400,00

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Gastos Financieros

Dentro del estado de resultados también se incluyen los gastos financieros que tendría Ecuatours, los cuales equivalen al pago de intereses que efectuaría esta compañía por el préstamo bancario. Para realizar la tabla de amortización de la

deuda, consideramos que al inicio de las operaciones esta empresa debería \$15.000 al banco, a una tasa de interés del 9,75% y un plazo de tres años (Anexo 4).

Con los cálculos realizados se concluye que en el primer año de funcionamiento Ecuatours tendría una utilidad bruta en ventas de \$234.471,80 y en el quinto año ésta sería igual a \$296.159,78. Además, es importante mencionar que la utilidad neta de esta empresa en el año 2012 equivaldría a \$48.025,58 y para el 2016 ésta sería de \$89.131,66, es decir, aumentaría en un 85,59% en relación al primer año de operación. Es importante tener en cuenta que durante los cinco primeros años esta compañía produciría utilidades, por lo que el 50% de las mismas se podría acumular para futuras inversiones y lo demás se podrían repartir los socios.

5.3 Flujo de Caja

“El propósito del estado de flujos de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo.”²³ Realizando un flujo de caja proyectado se puede conocer la diferencia entre los ingresos y egresos de efectivo, y a partir de la misma se pueden calcular el Valor Actual Neto, la Tasa Interno de Retorno y el Período de Recuperación de la Inversión. A continuación se presenta el Flujo de Caja de Ecuatours, considerando los cinco primeros años de operación:

²³ VAN HORNE, James. WACHOWICZ, John. Fundamentos de Administración Financiera. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2002. Undécima Edición. Página 177.

Tabla 23: Flujo de Caja Proyectado de Ecuatours

Flujo de Caja Proyectado						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inversión Inicial	-368.900,00					
Ingresos Operativos		295.785,60	325.422,48	341.718,10	358.829,23	376.796,68
Ventas		295.785,60	325.422,48	341.718,10	358.829,23	376.796,68
Egresos Operativos		243.109,44	251.437,71	254.806,54	257.590,17	260.904,30
Gastos en combustible		21.652,75	23.818,03	25.008,93	26.259,37	27.572,34
Sueldos y beneficios sociales		90.029,37	99.926,95	102.104,88	104.391,71	106.792,88
Arriendos		23.760,00	23.760,00	23.760,00	23.760,00	23.760,00
Permisos / inscripción marca		333,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Otros gastos administrativos		5.015,76	5.015,76	5.015,76	5.015,76	5.015,76
Publicidad		4.129,29	3.447,70	3.447,70	3.447,70	3.447,70
Otros gastos operacionales		30.380,00	27.180,00	27.180,00	27.180,00	27.180,00
Depreciación		67.809,27	68.209,27	68.209,27	67.455,62	67.055,62
Flujo Operativo		52.676,16	73.984,77	86.911,56	101.239,07	115.892,38
Gastos financieros		1.263,92	802,67	294,38	0,00	0,00
Participación de Utilidades		7.711,84	10.977,32	12.992,58	15.185,86	17.383,86
Impuesto a la Renta		10.925,10	15.551,20	18.406,15	21.513,30	24.627,13
Utilidad Neta		32.775,30	46.653,59	55.218,45	64.539,90	73.881,39
(+) Depreciación		67.809,27	68.209,27	68.209,27	67.455,62	67.055,62
(+) Valor Residual		0,00	0,00	0,00	0,00	88.315,19
Flujo de Caja	-368.900,00	100.584,58	114.862,86	123.427,72	131.995,53	229.252,20

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Inversión Inicial

La inversión inicial que debería hacer esta compañía equivale a \$368.900 y se calcula incluyendo las inversiones en activos fijos y en capital de trabajo. La primera es igual a \$338.917,18 y se determina considerando los costos de los distintos bienes que necesita esta empresa para comenzar a operar (Tabla 6), y la segunda es de \$29.982,82 y se calcula teniendo en cuenta la diferencia entre los Recursos Permanentes (Pasivo de Largo Plazo + Patrimonio) y el Activo No Circulante, como se muestra a continuación:

Tabla 24: Cálculo del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Pasivo de Largo Plazo	15.000
Patrimonio	353.900
Recursos Permanentes	368.900
Activo No Circulante	338.917,18
Capital de Trabajo	29.982,82

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Flujo Operativo y Utilidad Neta

El flujo operativo es la diferencia entre los ingresos y egresos relacionados con el giro del negocio, dentro de éstos se incluyen: ventas, gasto en combustible, sueldos y beneficios sociales del personal, arriendos, permisos, inscripción de la marca en el IEPI, otros gastos administrativos (materiales de oficina, servicios básicos, TV Cable e internet), publicidad, otros gastos operacionales (mantenimiento de las furgonetas, tecnología y capacitación del personal) y la depreciación de los activos fijos. Para calcular la utilidad neta es necesario restar del flujo operativo los gastos financieros, la participación de utilidades y los impuestos.

Valor Residual

Para obtener el flujo de caja se deben sumar la utilidad neta, la depreciación y el valor residual. Para calcular éste último se consideran el valor en libros y de mercado que tendrían los activos fijos en el último año de análisis. También se debe tener en cuenta la ganancia o pérdida que la empresa tendría al vender los activos, es decir, la

diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros. De esta manera, el valor residual equivale a la diferencia entre el valor de mercado y los impuestos que se deberían pagar en caso de que exista ganancia. Las siguientes tablas muestran el cálculo del valor residual de los diferentes activos con los que contaría esta compañía.

Tabla 25: Cálculo de Valor Residual de las Furgonetas

Valor Residual Furgonetas	
Valor en Libros (VI)	0,00
Valor de Mercado (Vm)	135.000,00
Ganancia / Pérdida (Vm-VI)	135.000,00
Impuestos (T)	48.937,50
Valor Residual (Vm-T)	86.062,50

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 26: Cálculo del Valor Residual de las Computadoras

Valor Residual Computadoras	
Valor en Libros (VI)	0,00
Valor de Mercado (Vm)	500,00
Ganancia / Pérdida (Vm-VI)	500,00
Impuestos (T)	181,25
Valor Residual (Vm-T)	318,75

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 27: Cálculo del Valor Residual de Otros Activos

Valor Residual Otros Activos	
Valor en Libros (VI)	1.378,12
Valor de Mercado (Vm)	1.800,00
Ganancia / Pérdida (Vm-VI)	421,88
Impuestos (T)	152,93
Valor Residual (Vm-T)	1.647,07

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Tabla 28: Cálculo del Valor Residual de los Dispositivos de Seguridad

Valor Residual GPS	
Valor en Libros (VI)	0,00
Valor de Mercado (Vm)	450,00
Ganancia / Pérdida (Vm-VI)	450,00
Impuestos (T)	163,13
Valor Residual (Vm-T)	286,88

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Indicadores

En base al flujo de caja se pueden calcular el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la inversión (PR). Además, es importante determinar el Rendimiento Sobre el Capital Propio (ROE) y el Rendimiento Sobre los Activos (ROA). Estos indicadores nos permiten analizar la situación financiera de la compañía y la rentabilidad de la misma. A continuación se muestran las fórmulas para calcular estos indicadores y una tabla con los resultados obtenidos:

$$VAN = \sum \frac{FCt}{(1 + K)^t} - I_0$$

$$TIR \rightarrow \sum \frac{FCt}{(1 + K)^t} = I_0$$

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

Donde FCt hace referencia a los flujos de caja de los distintos períodos, I_0 representa a la inversión inicial y K es la tasa de descuento.

Tabla 29: Resultados de los Indicadores Financieros

Indicadores	
VAN	27.440,43
TIR	22,34%
ROE (2012)	9,26%
ROA (2012)	8,88%
PR	3 años 2 meses

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Para calcular el Valor Actual Neto es necesario determinar la tasa de descuento para traer a valor actual los flujos de caja de los distintos períodos; ésta se calcula en base a la fórmula del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) que se presenta a continuación:

$$\text{CPPC} = W_d * K_d (1-t) + W_s * K_s$$

Tabla 30: Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital

Costo Promedio Ponderado del Capital	
Wd (% deuda)	4,07%
Kd (tasa de interés)	9,75%
Ws (% recursos propios)	95,93%
Ks (costo recursos propios)	20,00%
t (tasa impositiva)	36,25%
CPPC	19,44%

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

En la tabla con los resultados de los indicadores financieros se puede observar que el Valor Actual Neto de Ecuatours es positivo e igual a \$27.440,43, que equivale a la diferencia entre los ingresos actualizados y los gastos actualizados, además de la inversión inicial del proyecto; con esto se concluye que sería conveniente invertir en una operadora turística con transporte propio en la ciudad de Cuenca. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, se puede decir que con un 22,34% el valor actual de los flujos de beneficios se iguala al valor actual de los flujos de la inversión.

El cálculo del ROE nos indica que, en el primer año de operación, si el capital se incrementara en un 1%, la utilidad neta aumentaría en un 9,26%. Por otro lado, el ROA muestra que, en el año 2012, por cada 1% adicional en activos, la utilidad neta sería mayor en un 8,88%. Además, es importante señalar que la recuperación de la inversión se daría en un plazo aproximado de 3 años y 2 meses.

Para calcular el Período de Recuperación se debe tener en cuenta que el flujo de caja del primer año equivaldría a \$100.584,58, en el segundo año éste sería igual a \$114.862,86 y en el tercero éste correspondería a \$123.427,72 es decir, en el 2014 el flujo de caja acumulado sería de \$338.875,16 (100.584,58+114.862,86+123.427,72). En el cuarto año, cada mes se recuperaría \$10.999,63 (131.995,53/12) y el flujo de caja semanal sería de \$2.749,91 (10.999,63/4). En base a estos cálculos, en la siguiente tabla se muestra que la inversión inicial de Ecuatours se recuperaría a los 3 años, 2 meses y 3 semanas de funcionamiento de la empresa.

Tabla 31: Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión

Período de Recuperación	
Período	Flujo de Caja
1 año	100.584,58
2 años	114.862,86
3 años	123.427,72
2 meses	21.999,25
3 semanas	8.249,72
	369.124,14

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

5.4 Punto de Equilibrio

“Se entiende por punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, a aquella cifra de ventas en que la empresa ni pierde ni gana; es decir, cuando la empresa cubre únicamente todos sus gastos.”²⁴ A continuación se muestra el cálculo del punto de equilibrio en dólares, teniendo en cuenta los cinco primeros años de operación de Ecuatours:

²⁴ AMAT, Oriol. Análisis Económico – Financiero. España. 2008. Vigésima Edición. Página 75.

Tabla 32: Cálculo del Punto de Equilibrio en Dólares

Punto de Equilibrio					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	295.785,60	325.422,48	341.718,10	358.829,23	376.796,68
Costo Variable	61.313,80	70.016,66	73.385,49	76.922,76	80.636,90
Margen de Contribución	79,27%	78,48%	78,52%	78,56%	78,60%
Costos Fijos	187.582,63	187.208,04	187.208,04	180.667,40	180.267,40
Punto de Equilibrio (\$)	236.635,03	238.529,04	238.407,02	229.965,44	229.349,71

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

El margen de contribución indica el porcentaje de la utilidad bruta en ventas con relación a las ventas netas, y en el primer año de operación equivaldría a 79,27%. Los costos fijos incluyen: gastos administrativos, gastos de ventas, otros gastos operacionales, depreciación, intereses y pago de capital; en el año 2012 estos serían de \$187.582,63. En la tabla anterior se puede observar que en el primer año de funcionamiento de Ecuatours, las ventas necesarias para cubrir los gastos en los que tendría que incurrir esta empresa corresponderían a \$236.635,03; mientras que en el 2016 esta compañía tendría que vender \$229.349,71 para cubrir sus gastos. Comparando el punto de equilibrio en dólares con las ventas proyectadas para los cinco primeros años de operación de esta compañía, se puede observar que los ingresos totales de Ecuatours serían superiores a los costos, por lo que se obtendrían beneficios.

5.5 Conclusión

Una vez realizado el plan contable y financiero hemos obtenido varios resultados que nos permiten analizar la rentabilidad de una operadora turística con transporte propio en la ciudad de Cuenca. Realizamos un balance general, un estado de resultados proyectado a cinco años, un flujo de caja, calculamos los principales indicadores financieros y determinamos el punto de equilibrio que tendría Ecuatours, con el objetivo de conocer la situación contable que tendría esta empresa durante sus primeros años de funcionamiento.

En cuanto al balance general, es importante mencionar que del total de activos que tendría esta compañía, el 8,13% sería activos corrientes y el 91,87% correspondería a los fijos. Por otro lado, del total de pasivo y patrimonio, el 4,07% sería el pasivo a largo plazo y el 95,93% estaría representado por el capital. Se debe tener en cuenta que Ecuatours mantendría en caja aproximadamente \$3.000 y lo demás lo depositaría en el banco; además, esta empresa tendría un préstamo bancario a largo plazo de \$15.000 que lo utilizaría para financiar sus operaciones hasta ser auto sostenible.

En lo referente al estado de resultados proyectado, se debe tener en cuenta que en el primer año de funcionamiento, del total de las ventas netas el 20,73% representaría al costo de las mismas, el 79,27% sería la utilidad bruta en ventas, el 38,54% equivaldría a los gastos operacionales, el 40,73% correspondería a la utilidad operacional, el 17,38% representaría a la utilidades antes de participaciones e impuestos y el 11,08% sería la utilidad neta. Estos resultados nos indican que los beneficios de Ecuatours disminuirían principalmente por los gastos operacionales; sin embargo, para esta empresa sería fundamental otorgar a sus clientes calidad, seguridad, comodidad, entre otras prestaciones que contribuirían a ganar mayor participación en el mercado.

Con respecto al flujo de caja proyectado, se debe considerar que en éste se incluyen todos los ingresos y egresos de efectivo que tendría esta compañía, también se añaden la depreciación de los activos y el valor residual de los mismos. Con esto se concluye que en el primer año de funcionamiento Ecuatours tendría un flujo de caja equivalente a \$100.584,58, para el segundo año el flujo incrementaría en un 14,20%, en el tercero aumentaría en un 7,46% con relación al período anterior, para el cuarto

subiría un 6,94% y para el último ser incrementaría en un 73,68%. Esto nos indica que cada año las entradas de efectivo aumentarían en una mayor proporción que los egresos de caja, por lo que el flujo sería cada vez mayor.

A partir del flujo de caja hemos calculado el Valor Actual Neto que es equivalente a \$27.440,43, lo cual indica que sería conveniente llevar a cabo este proyecto. También determinamos la Tasa Interna de Retorno que es igual a 22,34% y representa la tasa necesaria para que el Valor Actual Neto se iguale a cero. Además obtuvimos que el Período de Recuperación de la inversión es de 3 años y 2 meses, por lo que en este tiempo Ecuatours cubriría los \$368.900 invertidos.

Este análisis nos indica que sería conveniente invertir en una operadora turística con transporte propio en Cuenca, debido a que sus servicios tendrían una gran demanda y la empresa, en general, tendría una buena acogida por parte del segmento. También es importante tener en cuenta que, durante el período de análisis, las ventas de esta compañía serían mayores a las del punto de equilibrio, por lo que Ecuatours obtendría beneficios. Además, el margen bruto representaría un elevado porcentaje del total de ventas, debido a que en todos los años el costo de las mismas equivale aproximadamente al 20%, razón por la cual esta empresa tendría oportunidad de obtener mayores utilidades.

Conclusión

Una vez realizado el plan de negocios de una operadora turística con transporte propio que funcionaría en la ciudad de Cuenca, podemos concluir que hay varios aspectos que son necesarios analizar para crear una compañía diferente a las existentes en la industria, que ofrezca servicios que se ajusten a las necesidades del mercado, incorpore prestaciones que superen las expectativas del segmento objetivo y logre ser rentable y sostenible a largo plazo.

En cuanto al análisis del entorno, podemos decir que existen distintos factores que influirían en el desarrollo de la compañía, entre estos aspectos consideramos que los más importantes están relacionados con el entorno económico, social y tecnológico. Además, se debe tener presente que las fuerzas externas de la industria, como la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores de la industria, la amenaza de servicios sustitutos y el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, podrían afectar, positiva o negativamente, a la rentabilidad de Ecuatours, por lo que esta compañía se centraría en implementar las prácticas adecuadas que le permitan operar eficientemente en el mercado.

Por otro lado, es importante tener presente que esta empresa implementaría un plan de marketing basado en estrategias diferenciadoras que contribuyan con el posicionamiento de la compañía en el mercado y que le permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Dentro de estas estrategias están: la diversificación del portafolio de servicios y de los canales de distribución, la fijación de un precio competitivo y el desarrollo de estrategia comunicacional a través de varios medios. Además, Ecuatours brindaría comodidad, seguridad, facilidades de compra y la máxima calidad en todos sus servicios.

En lo referente al plan organizacional, podemos concluir que esta empresa se preocuparía por desarrollar prácticas que le permitan crear un talento humano competitivo, que se comprometa con los objetivos de la organización. Ecuatours se enfocaría en aportar valor para los clientes y accionistas, por lo motivaría y

capacitaría a los trabajadores para que desempeñen eficientemente sus funciones. Además, esta empresa fomentaría el trabajo en equipo, generaría sinergia y buscaría alcanzar equilibrio entre las metas organizacionales y las del personal.

Con respecto al plan operacional, se concluye que Ecuatours se centraría en ofrecer servicios de excelente calidad, diseñados para disminuir las inseguridades e insatisfacciones del mercado objetivo. También se debe mencionar que esta empresa buscaría aprovechar las oportunidades emergentes, por lo que estaría a la vanguardia de los cambios del entorno y los avances tecnológicos, para incorporar prestaciones innovadoras que superen las expectativas de los consumidores. Además, esta compañía se enfocaría en administrar eficientemente sus recursos para maximizar la productividad y los beneficios.

En cuanto al plan contable, es importante mencionar que, a través de estados e indicadores financieros, obtuvimos varios resultados que nos facilitaron el análisis de la situación contable que tendría Ecuatours durante los primeros años de funcionamiento. Podemos señalar que sería conveniente invertir en una operadora turística con transporte propio que opere en la ciudad de Cuenca, debido a que sus servicios tendrían una gran acogida en el mercado y, consecuentemente, se alcanzarían ventas superiores a las necesarias para cubrir los costos. Esta compañía obtendría beneficios que contribuirían con la sostenibilidad de la misma a largo plazo.

En conclusión, Ecuatours implementaría todas las estrategias y prácticas mencionadas a lo largo del plan de negocios para cumplir con los objetivos planteados. Es importante señalar que esta empresa se enfocaría en alcanzar eficiencia en sus operaciones y desarrollar procesos y servicios de calidad, con el propósito de ganar participación en el mercado, fidelizar y retener clientes, alcanzar una ventaja competitiva y, consecuentemente, maximizar el valor de la compañía.

Bibliografía

Libros

ANDRADE, Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Colombia. ECOE Ediciones. 2007. Tercera Edición.

AMAT, Oriol. Análisis Económico – Financiero. España. 2008. Vigésima Edición.

BAYE, Michael. Economía de Empresa. Mc Graw Hill. 2006. Quinta Edición.

CHASE, Richard. JACOBS, Robert. AQUILANO, Nicholas. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. México. Mc Graw Hill. 2005. Décima Edición.

CHASE, Richard. JACOBS, Robert. AQUILANO, Nicholas. Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. México. Mc Graw Hill. 2009. Duodécima Edición.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México. Mc Graw Hill. 2007. Octava Edición.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw Hill. 2009. Tercera Edición.

ESCORSA Pere. PASOLA, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. España. Ediciones UPC. 2003. Primera Edición.

HORNGREN, Charles. SUNDEM, Gary. ELLIOT, John. Contabilidad Financiera. México. Pearson Educación - Prentice Hall. [s.a.]. Quinta Edición.

HUNGER, David. WHEELLEN, Thomas. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2007. Décima Edición.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2003. Sexta Edición.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Marketing: Versión para Latinoamérica. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2007. Decimoprimera Edición.

KOLTER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. México. Pearson Educación - Prentice Hall. 2008. Duodécima Edición.

PARREÑO, Josefa. RUIZ, Enar. CASADO, Ana. Los instrumentos del marketing. Editorial Club Universitario. 2008. Cuarta Edición.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 2007.

PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. 2008. Edición actualizada y aumentada.

VAN HORNE, James. WACHOWICZ, John. Fundamentos de Administración Financiera. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2002. Undécima Edición.

Sitios Web

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro082011.pdf>

<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

<http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

http://www.amazon.com/TomTom-Portable-Bluetooth-Navigator-Lifetime/dp/B004MYFTFQ/ref=sr_1_20?s=electronics&ie=UTF8&qid=1324487850&sr=1-20

Empresas e Instituciones

Almacenes Japón

Atenas

Bazar la Victoria

Diario El Tiempo

Ecuavan

Extreme Tire

Hyundai

Icolic

Imprenta Grafito

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Ministerio de Turismo

Municipalidad de Cuenca

Officenter

OperAzuayTur

Pacificard

Platinum Servicio Automotriz

Radio Mágica FM

Señal X

Otros

Apuntes tomados en clases de Marketing I dictadas por el Ingeniero Xavier Ortega Vásquez. 2009 – 2010.

Anexos

Anexo 1: Costos Publicidad Radio

Número de cuñas	Días a la semana	Valor mensual (\$)
10	Lunes - Viernes	550
8	Lunes - Viernes	450
5	Lunes - Viernes	275

Fuente: Mágica FM 92.1

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Anexo 2: Costos Publicidad Revistas

Formato de ubicación	Medidas	Valor (\$)
Doble página	44 x 27 cm	2.450
Contraportada exterior	22 x 27 cm	2.000
Portada interior	22 x 27 cm	1.850
Contraportada interior	22 x 27 cm	1.800
Página de publrreportaje	22 x 27 cm	1.450
2/3 Página	14,5 x 27 cm	1.000
1/2 Página horizontal	22 x 13,5 cm	700
1/2 Página vertical	11 x 27 cm	700
1/3 Página horizontal	22 x 9 cm	550
1/3 Página vertical	7,3 x 27 cm	550

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Anexo 3: Costos Marketing Digital

Medio	Formato del anuncio	Inversión mensual (\$)	Clics efectivos
Facebook	Texto con imagen	300	2100 - 2200
Red de Google	Anuncios de texto y gráficos	300	2000 - 2300

Fuente: Icolic

Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán

Anexo 4: Tabla de Amortización de la Deuda

Tabla de amortización de la deuda				
i = 9,75% anual, n = 36 meses				
Períodos	Saldo	Pago intereses	Pago Capital	Dividen-do
0	15.000,00			
1	14.639,63	121,88	360,37	482,25
2	14.276,32	118,95	363,30	482,25
3	13.910,07	116,00	366,25	482,25
4	13.540,84	113,02	369,23	482,25
5	13.168,61	110,02	372,23	482,25
6	12.793,36	106,99	375,25	482,25
7	12.415,05	103,95	378,30	482,25
8	12.033,68	100,87	381,38	482,25
9	11.649,20	97,77	384,48	482,25
10	11.261,60	94,65	387,60	482,25
11	10.870,85	91,50	390,75	482,25
12	10.476,93	88,33	393,92	482,25
13	10.079,81	85,13	397,12	482,25
14	9.679,45	81,90	400,35	482,25
15	9.275,85	78,65	403,60	482,25
16	8.868,97	75,37	406,88	482,25
17	8.458,78	72,06	410,19	482,25
18	8.045,26	68,73	413,52	482,25
19	7.628,38	65,37	416,88	482,25
20	7.208,11	61,98	420,27	482,25
21	6.784,42	58,57	423,68	482,25
22	6.357,30	55,12	427,13	482,25
23	5.926,70	51,65	430,60	482,25
24	5.492,61	48,15	434,09	482,25
25	5.054,99	44,63	437,62	482,25
26	4.613,81	41,07	441,18	482,25
27	4.169,05	37,49	444,76	482,25
28	3.720,67	33,87	448,38	482,25
29	3.268,65	30,23	452,02	482,25
30	2.812,96	26,56	455,69	482,25
31	2.353,57	22,86	459,39	482,25
32	1.890,44	19,12	463,13	482,25
33	1.423,55	15,36	466,89	482,25
34	952,87	11,57	470,68	482,25
35	478,36	7,74	474,51	482,25

Fuente: Corporación Financiera Nacional
Elaborado por: Joselyn Páez y Gabriela Terán