



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO**

ESCUELA DE TURISMO SOSTENIBLE, HOSPITALIDAD Y ALTA COCINA

Trabajo de fin de carrera titulado:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCURSIÓN DE UN PROGRAMA
HOTELERO *ALL INCLUSIVE* EN LA RUTA QUITO – LIMA – CUSCO CON
LA EMPRESA BLACK TAPIR ADVENTURE**

Realizado por:

FAUSTO GUILLERMO RODAS ZIADÉ

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
HOTELERAS**

Quito, Julio del 2013

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Fausto Guillermo Rodas Ziadé declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas correspondientes que se incluyen en este documento.

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

.....

Nombre

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCURSIÓN DE UN PROGRAMA
HOTELERO *ALL INCLUSIVE* EN LA RUTA QUITO – LIMA – CUSCO CON
LA EMPRESA BLACK TAPIR ADVENTURE**

Realizado por el alumno

FAUSTO GUILLERMO RODAS ZIADÉ

Como requisito para la obtención del título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS HOTELERAS

Ha sido dirigido por la profesora

ÁNGELES MORENO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

.....

ÁNGELES MORENO

Directora

Los profesores informantes

.....

.....

Después de presentar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral, ante el tribunal examinador

DEDICATORIA

A mis padres por motivarme y apoyarme incondicionalmente en todo el proceso de la elaboración de esta tesis, porque gracias a su esfuerzo pude estudiar una carrera universitaria que ahora se ve plasmada en este documento y a mis amigos por darme ánimo y optimismo todo el tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis por guiarme en este proceso y por generarme inquietudes investigativas que nutrieron este tema de investigación.

A la agencia de viajes turoperadora Black Tapir Adventure por abrirme sus puertas y facilitarme información vital para el desarrollo de este trabajo y permitir que utilice su nombre para promocionar un nuevo producto turístico.

A la aerolínea Aeromaster Airways por su interés en formar parte de este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo fundamental de esta investigación fue diseñar un plan de negocios para la incursión de un programa hotelero *all inclusive* en la ruta Quito – Lima – Cusco, para el mercado local quiteño en asociación con la agencia de viajes turooperadora *Black Tapir Adventure*. Para llegar a la realización de este proyecto se requirió diagnosticar la situación actual de la agencia de viajes *Black Tapir Adventure*, determinar el segmento del mercado y elaborar tanto un estudio técnico como financiero. El problema que se encontró fue que los programas hoteleros todo incluido que se ofertan actualmente en Quito por medio de las agencias de viajes más representativas no son innovadores y solamente tienen como destino México y el Caribe. El método que se utilizó en esta investigación fue el Método Histórico-Lógico, ya que se profundizó en las distintas etapas cronológicas que ha tenido el sistema todo incluido en el país, especialmente en Quito hacia el mundo y en base a esto se buscó como mejorar este tipo de servicio para que el proyecto a realizarse sea factible. Se obtuvo como resultado gran aceptación por parte del mercado potencial que los constituyen parejas y familias de clase media alta de la ciudad de Quito y se proyectó que las ganancias para la agencia Black Tapir por motivo de la oferta de este programa serían muy favorables.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this research is to design a business plan for the incursion of an all inclusive hotel program, in the route Quito - Lima - Cusco, for the local market in partnership with the travel agency and Black Tapir Adventure. For the creation of this project, it was required to diagnose the current situation of the travel agency and determine which the market segment is and develop a technical and a financial study. The problem that was found was that the all inclusive hotel programs that are currently being offering in Quito through travel agencies are not innovative and their destinations are only Mexico and the Caribbean. The method that was used in this research was the historical-logical, and the study was made in different chronological stages that the all-inclusive programs had being developing in the country, especially in Quito to the rest of the world and based on this it was sought how to improve this type of service for the project to be feasible. The result was widely accepted by the potential markets that are families and couples of the upper and middle class of Quito and there was projected that the earnings from Black Tapir agency would be very favorable.

Índice General

Contenido

CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Diagnóstico del problema	1
1.1.2 Pronóstico	3
1.1.3 Control del pronóstico	4
1.2.- Formulación del problema	4
1.3.- Sistematización del problema.....	4
1.4.- Objetivo General	5
1.5.- Objetivos Específicos	5
1.6.- Justificación.....	5
1.7 Fundamentación teórica.....	7
1.7.1 Estructura de un plan de negocios	7
1.7.2 Análisis de los programas hoteleros todo incluido.....	8
1.7.3 Análisis histórico de los vuelos chárter.....	9
1.7.4 Manejo de los vuelos chárter en el Ecuador	10
1.7.5 Análisis de las preferencias de los viajeros respecto a los vuelos aéreos.....	11
1.7.6 Legislación Turística ecuatoriana	12
1.7.7 Código Aeronáutico ecuatoriano, Vuelos Chárter.....	12
1.7.8 Legislación Turística peruana	13
1.7.9 Clasificación de las agencias de viajes	14
1.7.10.- Funciones de las agencias de viajes.....	15
1.7.11.- Organización de las agencias de viajes	16
1.7.12.- Antecedentes del sistema todo incluido de las agencias de viajes en el mundo..	18
1.7.13.- Antecedentes de las agencias de viajes en el Ecuador	18
1.7.14- Legislación de las agencias de viajes en el Ecuador	19
1.8 Marco Conceptual	21
1.8.1 Plan de negocios.....	21
1.8.2 Programa hotelero todo incluido	21
1.8.3 Vuelo Chárter	22
1.8.4 Características de la ruta Quito – Lima – Cusco	22
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	24

2.1 Antecedentes de la agencia turoperadora Black Tapir Adventure	24
2.2 Oferta actual de la agencia turoperadora Black Tapir Adventure	25
2.2.1.- Operación Internacional por medio de terceros	26
2.2.2 Convenios con establecimientos hoteleros a nivel nacional	27
2.2.3.-Tours internos de operación propia	29
2.3 Flujo de turistas que maneja Black Tapir	30
2.4 Entrevista	31
CAPÍTULO III: Investigación de mercado	33
3.1 Niveles de estudio	33
3.2 Modalidad de investigación	34
3.3 Método	35
3.4 Población y muestra	35
3.4.1 Población:.....	35
3.4.2 Muestra	37
3.5 Instrumentos de investigación.....	37
3.5.1 Encuestas	37
3.5.2 Entrevistas.....	46
3.5.3 Ocupación anual por meses de habitaciones en el Cusco	48
3.5.4 Arribo de extranjeros por país de residencia al Cusco	49
3.5.5 Proyección de demanda de turistas quiteños en el Cusco	50
3.5.6 Turismo emisor en Ecuador	51
CAPÍTULO IV: Aplicación práctica	52
4.1 Macro y micro localización	52
4.1.1 América del Sur	52
4.1.2 Perú.....	52
4.1.3 Destinos turísticos en Perú	53
4.2 Aplicación Estratégica.....	55
4.2.1 Análisis FODA	55
4.2.2 Estrategias de agresividad	59
Estrategia Prospector	60
Estrategia de Defensor	60
Estrategia Analista	60
Estrategia Reactor	61
4.3 Aplicación de Marketing.....	62

4.3.1 Producto.....	62
4.3.2 Precio	69
4.3.3 Distribución	70
4.3.4 Comunicación.....	71
4.3.5 Plan de ventas	72
4.4 Aplicación de producción	74
4.4.1 Descripción del proceso general	74
4.4.2 Levantamiento de procesos	75
4.5 Aplicación Financiera.....	78
4.5.1 Plan general de cuentas.....	78
4.5.2 Presupuesto de inversiones	79
4.5.3 Presupuestos de costos	79
4.5.4 Costos generales del programa hotelero al Cuzco	82
4.5.5 Costos totales por categoría de alojamiento al Cuzco	83
4.5.6 Capital de trabajo	83
4.5.7 Inversión total	83
4.5.8 Costos de Operación del Programa Hotelero al Cuzco.....	84
4.5.9 Presupuesto de ingresos por ventas.....	85
4.5.10 Estado de Resultados.....	86
Cuadro 44 Estado de Resultados Histórico de Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas	86
4.5.12 Flujo de caja	87
4.5.13Periodo de recuperación.....	89
4.5.14 Punto de equilibrio	92
4.6 Aplicación de recursos humanos	92
4.7 Reglamento para los turistas que adquieren el programa hotelero al Cuzco	94
4.8 Aspectos tributarios	94
4.9 Licencias y permisos	95
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	96
5.1Conclusiones	96
5.2 Recomendaciones	97
BIBLIOGRAFÍA	98
Fuentes Impresas.....	98
Fuentes Virtuales	99

Otras Fuentes	103
Anexos	104
Itinerarios de Black Tapir Adventure.....	104
City Tour Quito.....	104
Itinerario de Viaje de 1 día a Mindo.....	105
HOTEL MONASTERIO.....	106
HOTEL SONESTA.....	107
RESTAURANTE CICCiolINA.....	108
Balance General referencial de Black Tapir Adventure.....	109

Índice de cuadros

Cuadro 1 Operación Internacional por medio de terceros, elaborado por Guillermo Rodas	27
Cuadro 2 Convenios con establecimientos hoteleros, elaborado por Guillermo Rodas	28
Cuadro 3 Estadística de flujo de turistas, elaborado por Guillermo Rodas.....	30
Cuadro 4 Segmentación parroquias urbanas de Quito, elaborado por Guillermo Rodas.....	35
Cuadro 5 Segmentación poblacional, elaborado por Guillermo Rodas	36
Cuadro 6 Ocupación anual por meses de habitaciones en el Cusco.....	48
Cuadro 7 Arribo de extranjeros por país de residencia al Cusco.....	49
Cuadro 8 Proyección de demanda de turistas quiteños en el Cusco, elaborado por Guillermo Rodas.....	50
Cuadro 9 Matriz de Escenarios Externos e Internos, elaborado por Guillermo Rodas.....	55
Cuadro 10 Matriz FODA, elaborado por Guillermo Rodas	55
Cuadro 11 Identificación de Fortalezas y Debilidades, elaborado por Guillermo Rodas.....	56
Cuadro 12 Identificación de Oportunidades y Amenazas, elaborado por Guillermo Rodas.....	56
Cuadro 13 Matriz de Perfil Competitivo, elaborado por Guillermo Rodas	57
Cuadro 14 Análisis de los factores claves de la Matriz PEYEA (Posición Estratégica Interna), elaborado por Guillermo Rodas.....	57
Cuadro 15 Posición Estratégica Interna, elaborado por Guillermo Rodas	57
Cuadro 16 Posición Estratégica Externa, elaborado por Guillermo Rodas	58
Cuadro 17 Fortaleza de la Industria, elaborado por Guillermo Rodas.....	58
Cuadro 18 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica del Programa Hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas.....	61
Cuadro 19 Itinerario programa hotelero # 1, elaborado por Guillermo Rodas.....	62
Cuadro 20 Itinerario del programa hotelero # 2, elaborado por Guillermo Rodas	63
Cuadro 21 Menú previsto para el Hotel Monasterio, elaborado por Guillermo Rodas.....	64
Cuadro 22 Menú previsto para el Hotel Sonesta, elaborado por Guillermo Rodas	65
Cuadro 23 Menú previsto en el restaurante Cicciolina, elaborado por Guillermo Rodas	67
Cuadro 24 Precio por categoría de establecimiento del programa # 1, elaborado por Guillermo Rodas.....	70

Cuadro 25 Precio por categoría de establecimiento del programa # 2, elaborado por Guillermo Rodas.....	70
Cuadro 26 Proceso general de operación y administración de Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas	74
Cuadro 27 Activos fijos del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas	79
Cuadro 28 Depreciación del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas	79
Cuadro 29 Mano de obra directa variable, elaborado por Guillermo Rodas	79
Cuadro 30 Personal administrativo, elaborado por Guillermo Rodas	80
Cuadro 31 Materiales Indirectos, elaborado por Guillermo Rodas	80
Cuadro 32 Consumo de servicios básicos, elaborado por Guillermo Rodas	80
Cuadro 33 Mantenimiento y reparación Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas.....	81
Cuadro 34 Gastos administrativos, elaborado por Guillermo Rodas.....	81
Cuadro 35 Gastos ventas, elaborado por Guillermo Rodas	82
Cuadro 36 Costos Generales del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas	82
Cuadro 37 Costos totales por categoría de alojamiento, elaborado por Guillermo Rodas	83
Cuadro 38 Capital de trabajo, elaborado por Guillermo Rodas	83
Cuadro 39 Inversión total, elaborado por Guillermo Rodas.....	83
Cuadro 40 Costos de operación, elaborado por Guillermo Rodas	84
Cuadro 41 Estructura de financiamiento del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas.....	85
Cuadro 43 Ingreso por ventas del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas.....	85
Cuadro 44 Estado de Resultados Histórico de Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas.....	86
Cuadro 45 Estado de resultados del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas	87
Cuadro 46 Flujo de caja del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas	87
Cuadro 47 Período de recuperación, elaborado por Guillermo Rodas.....	89
Cuadro 48 Rentabilidad del capital propio, elaborado por Guillermo Rodas.....	90
Cuadro 49 Indicadores, elaborado por Guillermo Rodas	91
Cuadro 50 Punto de equilibrio, elaborado por Guillermo Rodas	92
Cuadro 51 Balance General Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas	109
Cuadro 52 Ingreso por ventas proyectadas Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas.....	110
Cuadro 53 Activos Fijos Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	110
Cuadro 54 Maquinaria y equipo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas.....	111
Cuadro 55 Decoración Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	111
Cuadro 56 Equipo de Cómputo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	111
Cuadro 57 Muebles y enseres Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	112
Cuadro 58 Depreciación y amortización Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	112
Cuadro 59 Gastos ventas Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	113
Cuadro 60 Capital de trabajo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas	113

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Destinos Ecuador - Perú por aerolínea	1
Gráfico 2 Agencias de viajes locales que operan programas a Perú	2
Gráfico 3 Participación de los servicios turísticos en Ecuador	9
Gráfico 4 Organigrama de una agencia de viajes	17
Gráfico 5 Clases Sociales	36
Gráfico 6 Profesión, elaborado por Guillermo Rodas	39
Gráfico 7 Instrucción, elaborado por Guillermo Rodas	40
Gráfico 8 Edad, elaborado por Guillermo Rodas	40
Gráfico 9 Sexo, elaborado por Guillermo Rodas.....	41
Gráfico 10 ¿Qué tipo de destino turístico prefiere visitar en sus vacaciones?, elaborado por Guillermo Rodas.....	41
Gráfico 11 ¿Cuántos días invierte en sus vacaciones anualmente?, elaborado por Guillermo Rodas.....	42
Gráfico 12 ¿Con quién viaja regularmente?, elaborado por Guillermo Rodas	42
Gráfico 13 ¿Cuánto dinero destina para sus vacaciones al año?, elaborado por Guillermo Rodas.....	43
Gráfico 14 ¿Le gustaría viajar en sus vacaciones al Cuzco?.....	43
Gráfico 15 ¿Contrataría un programa todo incluido al Cuzco?, elaborado por Guillermo Rodas.....	44
Gráfico 16 ¿Qué tipo de comida preferiría degustar?, elaborado por Guillermo Rodas	44
Gráfico 17 ¿Cuántos días le gustaría destinar para visitar el Cuzco?, elaborado por Guillermo Rodas.....	45
Gráfico 18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?, elaborado por Guillermo Rodas	45
Gráfico 19 Medios de comunicación, elaborado por Guillermo Rodas.....	46
Gráfico 20 Estructura de canales, elaborado por Guillermo Rodas.....	70
Gráfico 21 Proceso interno de negociación, elaborado por Guillermo Rodas	75
Gráfico 22 Proceso de compra del cliente, elaborado por Guillermo Rodas	76
Gráfico 23 Proceso de logística del programa hotelero, elaborado por Guillermo Rodas	77

Índice de imágenes

Imagen 1 Logo Black Tapir.....	71
Imagen 2 Afiche Cuzco al Máximo, elaborado por Guillermo Rodas	71
Imagen 3 Afiche Cuzco Romántico, elaborado por Guillermo Rodas	72
Imagen 4 Centro de Quito	104
Imagen 5 Pueblo de Mindo	105
Imagen 6 Patio central Hotel Monasterio.....	106
Imagen 7 Habitación Hotel Monasterio	106
Imagen 8 Restaurante Hotel Monasterio	106
Imagen 9 Restaurante Hotel Sonesta	107
Imagen 10 Habitación Hotel Sonesta.....	107
Imagen 11 Fachada Hotel Sonesta.....	107
Imagen 12 Fachada Hostal Corihuasi	108
Imagen 13 Habitación Hostal Corihuasi	108
Imagen 14 Restaurante Cicciolina	108

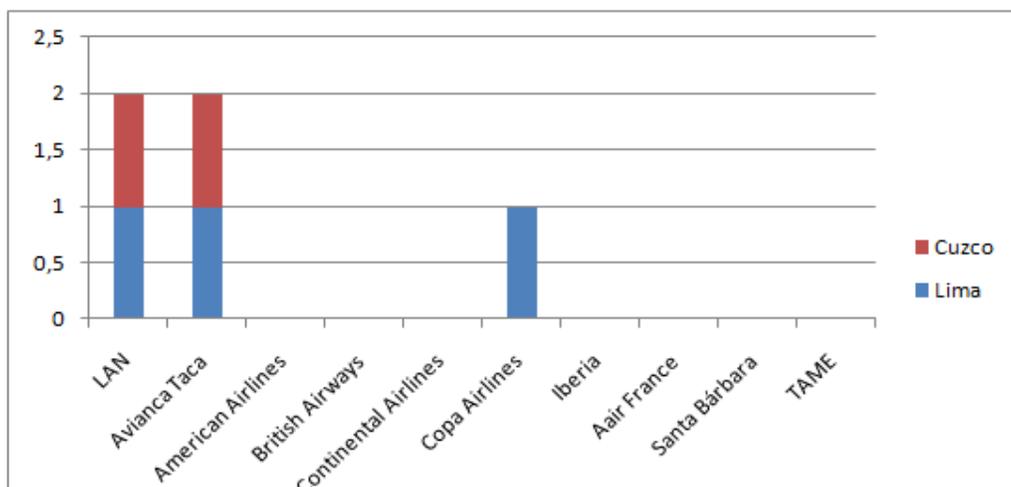
CAPÍTULO I: Introducción

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Diagnóstico del problema

Dentro del plan de negocios para la incursión de un programa hotelero al Cusco se han observado algunos problemas. Mediante una investigación de mercado en línea (Ref. tabla 1) se ha encontrado que actualmente muy pocas aerolíneas que operan en Ecuador vuelan directamente al Cusco. Un ejemplo de esto es LAN que oferta pasajes aéreos de este tipo, según información expuesta en su página web.

Gráfico 1 Destinos Ecuador - Perú por aerolínea, elaborado por Guillermo Rodas



Elaborado por Guillermo Rodas Para realizar esta tabla se consultaron los siguientes sitios web el 09 10 2012:

<http://www.aerogal.com.ec/destinos>

<http://www.aa.com>

<http://www.britishairways.com/travel>

<http://www.flightnetwork.com/airlines/continental>

<http://destinos.copaair.com>

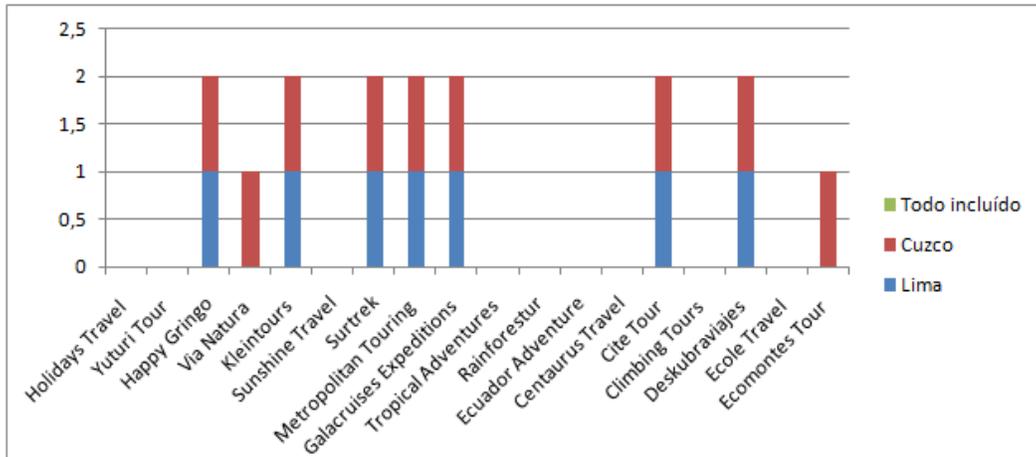
<http://www.iberia.com/buscador-vuelos>

<http://travel-guide.airfrance.com/sisp/index>

<http://www.edreams.es/ofertas-vuelos-aerolinea-S3-santa-barbara-airlines>

Por otro lado surge el problema ¿Qué tipo de falencias tienen los programas hoteleros todo incluido que se ofertan actualmente en Quito por medio de las agencias de viajes más representativas? Para aclarar un poco esta pregunta se realizó una investigación virtual en la que se ha hallado que las agencias de viajes solamente comercializan programas hoteleros a la ciudad de Lima y el Cuzco que no incluyen pasaje aéreo (Ref. tabla 2), ni la agencia de viajes *Metropolitan Touring* que es la más grande del país vende este destino con ticket aéreo incluido.

Gráfico 2 Agencias de viajes locales que operan programas a Perú, elaborado por Guillermo Rodas



Elaborado por Guillermo Rodas. Para realizar esta tabla se consultaron los siguientes sitios web el 09.10.2012:

- <http://www.inquito.com/agenciasviaje.vouturi>
- <http://www.holidays-ecuador.travel>
- <http://www.happygringo.com>
- <http://www.kleintours.com/es/disponibilidad/bestsellersperu.html>
- http://www.sunshinetravel.ec.com/esp_tours.html
- <http://www.surtrek.ec/tours-en-peru>
- <http://www.metropolitantouring.com.ec>
- http://islasgalapagos.travel/SouthAmerican_peru.html
- http://www.tropicaladventures.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3
- <http://www.ecuadoradventure.ec/ecuador-adventure-tours>
- <http://www.centaurusredtienda.net/pag.php?id=11411>
- <http://www.citetour.com/magento/index.php/cusco-arqueologico.html>
- http://www.climbingtour.com/es/montana_tours.htm
- http://www.deskubraviajes.com/index.php?option=com_content&view=article&id=62:cusco-express-clasico&catid=9
- http://www.ecoletravel-ecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=159&lang=es

En consecuencia cuando un turista quiteño desea viajar al Cusco, debe de adquirir por separado el programa hotelero en una agencia de viajes y el ticket aéreo en una aerolínea y de esta forma termina pagando un precio muy alto.

En la otra mano se tiene a la agencia de viajes y turoperadora Black Tapir Adventure que desde el inicio de sus operaciones en el año 2009 ha venido comisionando muy poco por los programas hoteleros que vende como empresa intermediaria, más o menos del 10% al 15%, deseando así operar por su cuenta obteniendo así una ganancia mejor (Entrevista realizada a la propietaria de Black Tapir el 06/07/2012).

1.1.2 Pronóstico

De seguir manteniéndose la situación actual, los quiteños de clase media a media alta que vivan en la ciudad de Quito y que quieran adquirir un programa hotelero todo incluido para sus vacaciones, solamente tendrán como oferta en el mercado destinos de sol y playa principalmente enfocados al Caribe. De esta forma si desearan visitar un destino diferente se verán obligados a contratar los servicios de transporte, alojamiento y entretenimiento por separado, y probablemente pagando un costo más alto e invirtiendo mayor tiempo en la organización de su viaje. En el caso de buscar un destino turístico como el Cusco, los interesados no podrán hacer uso de esta modalidad de turismo, ya que los programas hoteleros que se comercializan a esta ciudad no contarán con transporte aéreo y en algunos casos tampoco con alimentación de las tres comidas al día. Lo que tendrán que contratar por su cuenta y que representaría un gasto adicional al ya cancelado por sus vacaciones.

Por otro lado de seguir manteniéndose la situación actual de la turoperadora Black Tapir Adventure, esta empresa se vería obligada en un futuro cercano a cerrar sus puertas definitivamente ya que sus ventas no son muy altas y no comercializa ningún programa hotelero fuera del país que sea innovador y que constituya un elemento de diferenciación. Contando únicamente con los programas hoteleros todo incluido que las agencias mayoristas ofrecen a agencias más pequeñas, encontrando así este tipo de oferta en cualquier agencia de viajes del país.

1.1.3 Control del pronóstico

Para poder ofrecer más variedad en el sistema de vacaciones todo incluido que se oferta en el Ecuador, es necesario diseñar nuevos programas de este tipo a destinos diferentes y así ofertar al turista una alternativa diferente al turismo de sol y playa. Mediante esto sería posible brindar recuerdos y experiencias únicas e inolvidables a través de un sistema o programa hotelero todo incluido a la ciudad del Cusco en Perú que ofrezca todos los servicios turísticos prepagados para unas vacaciones de ensueño.

Adicionalmente si la agencia Black Tapir empezara a comercializar el programa hotelero todo incluido al Cuzco propuesto, obtendría más ingresos y la empresa se identificaría por ofertar un destino altamente turístico en una modalidad innovadora lo cual la diferenciaría de la competencia.

1.2.- Formulación del problema

¿Cómo introducir en el mercado quiteño un programa hotelero todo incluido diseñado para las clases media alta y alta, que parta desde Quito al Cusco y que sea operado por medio de la agencia de viajes turooperadora Black tapir Adventure?

1.3.- Sistematización del problema

- ¿Cuál es la oferta de programas hoteleros de la agencia turooperadora Black Tapir Adventure?
- ¿Cuál es el perfil del cliente potencial y el costo por persona de implementar este tipo de servicio en base a un estudio financiero?
- ¿Qué tipo de promoción será la más aceptada por el mercado seleccionado?
- ¿Cuál será la utilidad para la turooperadora y los proveedores si llegan a una negociación favorable?

1.4.- Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la incursión de un programa hotelero *all inclusive* en la ruta Quito – Lima – Cusco para ofertar al mercado local quiteño de clase media – alta un nuevo destino en la modalidad de turismo todo incluido, en asociación con la agencia de viajes turoperadora *Black Tapir Adventure*.

1.5.- Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los aspectos administrativos y legales de la agencia de viajes Black Tapir Adventure.
2. Realizar una investigación de mercado que permita identificar los gustos y preferencias de los quiteños a la hora de viajar.
3. Elaborar un estudio técnico del destino turístico
4. Determinar la rentabilidad de este proyecto mediante un estudio financiero

1.6.- Justificación

Por medio de este trabajo se pretende encontrar cuáles son los principales hoteles y restaurantes que posee la ciudad del Cusco y qué agencias locales ofrecen el servicio de visita a atractivos turísticos de esta ciudad. Se realizará un análisis acerca del tipo de alojamiento y respectiva categoría que prefiera el turista, los servicios complementarios que éstos ofrezcan y el costo - beneficio que cada establecimiento de esta ciudad brinde al turista en general.

La ciudad del Cusco se ha escogido como destino de este proyecto ya que aparte de ser una alternativa diferente y encontrarse en un país vecino, es una ciudad rica en atractivos culturales como ruinas arqueológicas, iglesias, conventos y folclor indígena. Además posee atractivos naturales como bellas montañas de páramo andino y por si fuera poco brinda diversión al turista durante el día y la noche.

Este proyecto busca incrementar el turismo entre países hermanos como lo son Ecuador y Perú; ofreciendo una alternativa diferente a los programas todo incluido que se ofertan en el mercado y que básicamente se enfocan en el Caribe. Por otro lado se busca el

desarrollo de las agencias de viajes así como de las aerolíneas ecuatorianas, proponiendo una alternativa diferente en la que esta agencia pueda comercializar este programa mediante sus propios medios.

A partir del problema mencionado anteriormente surge otro que es ¿cómo crear un programa hotelero que se comercialice mediante la agencia de viajes turoperadora Black Tapir Adventure?, y que éste se ajuste a las exigencias y posibilidades de la clase media a la alta de Quito. A la vez se pretende lograr un óptimo posicionamiento en el mercado y una ganancia favorable. Se trabajará con la asociación de la aerolínea Aeromaster Airways que estará encargada del transporte aéreo.

Como oportunidad de mercado, se debe tener en cuenta todos los beneficios que posee la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en cuanto al turismo entre países hermanos, como por ejemplo el no necesitar visa y la existencia de un buen manejo de información estadística entre estos países¹.

Es importante saber qué requisitos se necesitan para poder asociarse con un operador turístico en el Perú y diseñar un vuelo chárter al mismo partiendo desde Ecuador. También se tratará de resolver problemas tales como el desconocimiento de muchos de los atractivos turísticos que posee el Cusco a parte de las ruinas incas de Machu Picchu, que son el emblema de este país a la vez que el lugar más visitado del mismo.

La empresa ecuatoriana *Aeromaster Airways* podrá darle uso a sus aeronaves tipo Boeing, las mismas que se encuentran en trámite de ingreso al país (Entrevista realizada el 15 de mayo del 2012 a Roberto Damone, propietario de la empresa). Paralelamente se pretende arrojar datos acerca de la factibilidad de esta idea, enriqueciendo a la Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad Internacional SEK con una tesis de este tipo.

En la actualidad y para este tipo de tema existe disponibilidad de bibliografía, de asesoría experta y de facilidades metodológicas, ya que la aeronáutica y el turismo son dos industrias que han presentado un gran crecimiento, diversificación y comercialización en los últimos años tanto dentro del país, como afuera de éste.

¹ Normativa de la Comunidad Andina de Naciones. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.comunidadandina.org/Normativa.aspx>

1.7 Fundamentación teórica

1.7.1 Estructura de un plan de negocios

Según el formato de Plan de Negocios de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador (CFN), un plan de negocios se diseña teniendo en cuenta los siguientes aspectos: resumen ejecutivo que se refiere a que consiste el proyecto y cómo se implementará, descripción del negocio en la que se identifica el problema existente, la oportunidad del mercado y la solución a ese problema, aquí se debe de tener la misión, visión, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o (FODA), la estructura legal, el organigrama de la empresa y las funciones y responsabilidades para cada cargo².

La siguiente etapa es la de mercadeo y comercialización, se comienza realizando un análisis de mercado que sirve para obtener información de lo que sucede en el medio en el que se va a ofertar este servicio, aquí se debe de estudiar el comportamiento tanto de los clientes como de la competencia. A continuación se identifica el mercado de demanda, aquí es en donde se analizan a los clientes o compradores y se pretende identificar sus gustos, preferencias y su capacidad de gasto. Con esa información se puede estructurar de mejor forma el proyecto, cumpliendo así todas las necesidades y expectativas de los futuros consumidores.

Después se tiene que realizar el Marketing Mix que es una herramienta utilizada para ubicar a los productos o servicios en el mercado objetivo, se compone de producto o las características del servicios a ofertar, al precio que este servicio va a tener, plaza o de qué manera se distribuirá este servicio y por último promoción o publicidad para que el mercado se entere de la existencia de este servicio³.

La etapa que procede es la de normas sanitarias y de calidad, aquí se deben de tener en cuenta todos los permisos requeridos para operar, así como también se debe de tener en cuenta el sistema tributario y legal, investigando los impuestos para la comercialización del producto y los requisitos legales que se necesitan. Después están los aspectos tecnológicos del proyecto que son: localización de la empresa, especificaciones técnicas

²Formato de Plan de Negocios 2012de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador

³ Formato para Plan de Negocios de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador

del producto o servicio que se va a ofrecer, los procesos productivos u operativos, el equipo requerido en dichos procesos con su costo de compra, mantenimiento y depreciación y por último es importante determinar la capacidad que se va a ofertar y el mercadeo que este servicio necesita para ingresar al mercado⁴.

Hasta este punto se han tomado en cuenta los aspectos técnicos y operativos que se necesitan para llevar a cabo un proyecto nuevo, se ha definido la estructura del negocio y como se lo va dar a conocer dentro de su mercado potencial. De esta forma se puede continuar con los costos o los aspectos financieros del proyecto y así ver cuánto dinero se necesita para llevar a cabo esta idea y si se tendrían pérdidas o ganancias en la operación en el primer año. El paso final es diseñar un plan de inversiones, en el que se identifican los activos fijos que son los bienes con los que cuenta la empresa, las fuentes de financiamiento o de donde provendrá el dinero que necesita el negocio para operar, el capital de trabajo, el flujo de caja que es la relación entre ingresos y egresos y finalmente fijar la capacidad instalada, en este caso se refiere a cuantos programas hoteleros se está en capacidad de ofertar anualmente⁵.

1.7.2 Análisis de los programas hoteleros todo incluido

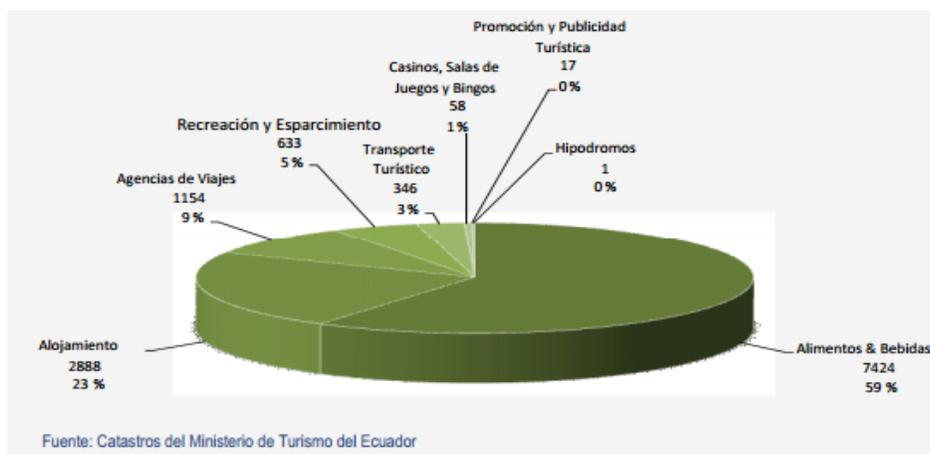
Según un estudio hecho por la Dirección General de Impuestos Internos de República Dominicana (DGII) en esta área y publicado en el año 2010, arrojó como resultado que el servicio de hotelería todo incluido es el de mayor importancia dentro de la categoría de hoteles, bares y restaurantes de acuerdo a los impuestos pagados y al volumen de sus ventas realizadas en periodos determinados. En otras palabras en la modalidad del turismo todo incluido todos ganan, empezando por las plazas de trabajo que se generan de la operación, las industrias relacionadas favorecidas y el dinero que se percibe por los impuestos recaudados de la actividad por parte del país en donde se establecen este tipo de empresas. De esta forma este tipo de negocios es más rentable que ofrecer los servicios de alojamiento, alimentación y diversión por separado, ya que se maneja en muchos casos un turismo de masas en el cual las ganancias van en relación al volumen de ventas.⁶.

⁴Formato para Plan de Negocios de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador

⁵Formato para Plan de Negocios de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador

⁶Estudio sobre la modalidad todo incluido, Dirección General de Impuestos Internos de República Dominicana. Extraído el 05/09/2012 desde <http://www.dgii.gov.do/estudios/AnalisisSectorialServicio.pdf>

Gráfico 3 Participación de los servicios turísticos en Ecuador



7

1.7.3 Análisis histórico de los vuelos chárter

Durante la década de los sesenta se produce el auge de este tipo de compañías debido al boom turístico internacional y a la incapacidad de las compañías regulares para dar satisfacción a la demanda creciente. Estos vuelos empezaron a tener un carácter excepcional por no estar sujetos a horarios, itinerarios ni calendarios fijos (Aviación Comercial A. Blasco, *Transporte y Turismo España* : Síntesis p.151).

Los vuelos chárter son un servicio netamente turístico, nacido por el turismo, pero ha evolucionado: actualmente han perdido la característica de excepcional y se están programando en chárteres o en serie (Aviación Comercial A. Blasco, *Transporte y Turismo España* : Síntesis p.151). Otra característica que menciona Blasco que distinguía a los vuelos chárter, es que el billete formaba parte de un paquete turístico que incluía otros servicios como el alojamiento.

También se ha evolucionado en este aspecto, ya que también existen vuelos chárter en los que solamente se vende el transporte sin otros servicios turísticos (Aviación Comercial A. Blasco, *Transporte y Turismo España* : Síntesis p.152).

⁷ Catastro del Ministerio de Turismo de Ecuador. Extraído el 05/09/2012 desde <http://registro.turismo.gob.ec/quees.php?tag=2>

También describe que hoy en día apenas se diferencian de los vuelos regulares y que esta evolución ha sido facilitada por el propio proceso de desregularización del tráfico aéreo y constituye una práctica que perjudica a las compañías aéreas, ya que un vuelo regular está obligado a despegar independientemente de la cantidad de pasajeros con que cuente, aunque no llegue al umbral de rentabilidad, lo que ocasiona pérdidas a estas compañías, mientras que el vuelo chárter puede ser anulado (Aviación Comercial A. Blasco, *Transporte y Turismo España* : Síntesis p.152)

1.7.4 Manejo de los vuelos chárter en el Ecuador

Los vuelos chárter en el Ecuador se vienen dando hace 10 años aproximadamente, siendo los principales destinos hasta el día de hoy los del Caribe, ya que por gustos y preferencias los ecuatorianos prefieren este tipo de destinos. Los sitios más visitados por los ecuatorianos son Punta Cana y Jamaica, también han tenido gran acogida los Chárter a Las Bahamas y Aruba y hoy en día se están haciendo vuelos chárter a Panamá y Riviera Maya. Un vuelo chárter es el alquiler de un avión para desarrollar vuelos de punto a punto, llevando pasajeros exclusivos para ese destino, haciendo que las tarifas sean mucho más económicas que un vuelo regular⁸.

Se puede notar fácilmente que los ecuatorianos en general están acostumbrados en contratar programas todo incluido al Caribe, esto podría deberse los costos bajos que poseen estos servicios, a que la gente en este país prefiere la modalidad de turismo de sol y playa, o por la falta de oferta en el mercado a destinos diferentes que provoca que la gente obligadamente compre este producto. Es importante analizar cada una de estas posibles razones por medio de una investigación de mercado directa hacia los clientes para que se pueda concluir si el proyecto planteado sería factible o no.

⁸Vuelos chárter en el Ecuador. Extraído el 08/10/2012 desde <http://www.solcaribe.com.ec/tipo2-charters/>.

1.7.5 Análisis de las preferencias de los viajeros respecto a los vuelos aéreos

Por medio de un estudio realizado por la universidad de Murcia en el cual los datos fueron obtenidos a partir de una encuesta personal a los viajeros escrita en varios idiomas en el aeropuerto de Girona. Se cubrieron todos los vuelos y destinos entre las 6:30 de la mañana y las 10:25 de la noche en los meses de julio, agosto y septiembre del año 2005 y se obtuvieron resultados muy importantes de los gustos y preferencias de las personas acerca de los vuelos⁹.

Se encontró que lo que más valoran las personas en un vuelo es el precio bajo, pero lo que hace al viajero tomar una decisión son las características del vuelo y del destino. En este sentido se analizó como el viajero sensible al precio o también llamado segmento 1, es el de mayor proporción y está compuesto de viajeros cuyo motivo principal es la tarifa o el costo del boleto aéreo¹⁰.

No obstante, el viajero consciente del vuelo y del destino, llamado segmento 2, está formado por viajeros que dan mucha importancia a variables relacionadas con el viaje y también con la calidad del destino. Los viajeros menos sensibles y de negocios o segmento 3, está formado por aquellos que dan la menor importancia al precio como principal beneficio a la hora de elegir una compañía de bajo coste y en general son los más neutrales en todas las valoraciones, tendiendo a la indiferencia en todos los beneficios y características del vuelo y destino turístico. Finalmente, el viajero por motivos educativos y de segunda residencia o segmento 4, se compone de aquellos individuos que permanecen en el destino por un largo periodo de tiempo y dan una valoración media a las características del vuelo¹¹.

En el programa hotelero a desarrollar por medio de esta tesis, se buscará en la medida de lo posible clientes potenciales del segmento 2 o aquellos que dan mucha importancia

⁹Un Análisis de segmentación y perfil de los segmentos de los usuarios de vuelos de bajo coste, Marcelo Royo Vela, Universidad de Murcia, 2010. Extraído el 07/09/2012 desde <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/116361/110121>

¹⁰Un Análisis de segmentación y perfil de los segmentos de los usuarios de vuelos de bajo coste, Marcelo Royo Vela, Universidad de Murcia, 2010. Extraído el 07/09/2012 desde <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/116361/110121>

¹¹Un Análisis de segmentación y perfil de los segmentos de los usuarios de vuelos de bajo coste, Marcelo Royo Vela, Universidad de Murcia, 2010. Extraído el 07/09/2012 desde <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/116361/110121>

a la calidad del servicio aéreo y a la relevancia del destino que van a visitar más que al precio. Y es que se busca que este servicio sea conocido por ser de excelente calidad a pesar de que se trabajará con precios muy competitivos dentro del mercado.

1.7.6 Legislación Turística ecuatoriana

Dentro de la Ley de Turismo y según el Registro Oficial Suplemento 733 publicado el 27 de diciembre del 2002, se puede encontrar el ámbito legal necesario para poder guiar este proyecto, de la misma forma se encuentran todos los requerimientos y prohibiciones para esta actividad.

En el capítulo dos de esta ley que trata sobre las actividades turísticas y de quienes las ejercen se puede hallar información turística, el artículo cinco dice que se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: Alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, transportación, operación y la de intermediación. (Publicaciones, 2011) (Ley de Turismo Reglamento Legislación Conexa, p. 2)

Este artículo nos explica las diferentes formas o modalidades existentes en las que una empresa o una persona natural pueden hacer turismo dentro del Ecuador y nos da el alcance y limitaciones que posee esta industria.

1.7.7 Código Aeronáutico ecuatoriano, Vuelos Chárter

Según el Registro Oficial 435 S 11-Ene-2007, en este código constan todos los conceptos, requisitos y prohibiciones que deberá de tomar en cuenta la empresa “Aeromaster Airways” para poder ofrecer a este proyecto el transporte aéreo mediante la modalidad de vuelos chárter.

En la sección de los servicios aéreos, capítulo dos dentro de los servicios de transporte aéreo, se encuentra el artículo ciento dos que dice que dentro de los servicios de transporte aéreo está el servicio internacional que es el realizado entre la República del

Ecuador y un estado extranjero o entre dos puntos del Ecuador, con escala prevista en un estado extranjero¹².

Así se tiene en claro que una ruta aérea que vaya desde Quito y llegue al Cusco es completamente legal y se trata de un servicio internacional. Además, el artículo ciento tres de este mismo capítulo dice que los servicios de transporte aéreo pueden ser no regulares y que son los que no reúnen los requisitos del transporte aéreo regular y que las modalidades y condiciones del servicio de transporte aéreo no regular se sujetarán al reglamento respectivo¹³.

De esta forma se evidencia que los vuelos no regulares o vuelos chárter, que son con los que se va a trabajar se sujetan a un reglamento especial a diferencia de los vuelos domésticos que deben de cumplir con rutas, itinerarios y horarios debidamente regularizados, dicha información se observará más adelante.

Otro punto importante es el otorgamiento de las concesiones y de los permisos de operación, de los cuales habla el artículo ciento nueve del capítulo uno y dice que para explotar cualquier servicio aéreo se requiere de una concesión o permiso de operación, otorgado mediante acuerdo o resolución, según el caso, del Consejo Nacional de Aviación Civil o de la Dirección General de Aviación Civil, de conformidad con el presente Código, las leyes y reglamentos pertinentes¹⁴. Dentro de la aviación es muy importante que una aerolínea tenga la licencia de operación vigente así también como el permiso de aeronavegabilidad, y éstos son documentos de mucho valor que la empresa *Aeromaster Airways* posee.

1.7.8 Legislación Turística peruana

Un punto fundamental dentro de este proyecto es conocer un poco acerca de las leyes que rigen al turismo en Perú, ya que el destino turístico con el que se va a trabajar es la ciudad del Cusco. En el Reglamento de Agencias de viajes y turismo, mediante el Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR, en el capítulo cuatro de la autorización y funcionamiento, se tiene el artículo veintitrés que es de gran importancia. Este artículo

¹²Registro Oficial 435 S 11-Ene-2007, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador (DGAC).
Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.dgac.gob.ec/attachments/article>

¹³Registro Oficial 435 S 11-Ene-2007, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador (DGAC).
Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.dgac.gob.ec/attachments/article>

¹⁴Registro Oficial 435 S 11-Ene-2007, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador (DGAC).
Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.dgac.gob.ec/attachments/article>

habla sobre el desarrollo de funciones por Agencias de Viajes y Turismo del exterior y dice que las Agencias de Viajes y Turismo del exterior para prestar sus servicios en el país, deben previamente obtener su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento, además deben asociarse con Agencias de Viajes y Turismo nacionales, hecho que deberá comunicar y acreditar ante el Órgano Regional Competente. Asimismo darán cumplimiento a la disposición contenida en el artículo 10° del presente Reglamento¹⁵.

Existen requisitos que exige el Perú a empresas extranjeras de turismo que se deben de tomar en cuenta y es de suma importancia conocer estos detalles para poder trabajar en mutua cooperación y amparados en un marco legal que vele por las obligaciones y derechos de estos dos países hermanos.

1.7.9 Clasificación de las agencias de viajes

Según la magnitud de la operación, el tipo de mercado y el carácter administrativo, las agencias de viajes se clasifican en:

a) Según su operación

Minoristas: Se trata de empresas pequeñas que operan con un mínimo de empleados y que venden al menudeo. Este tipo de agencias vende al cliente final programas turísticos, tickets aéreos y demás que obtiene de las mayoristas y aerolíneas, por esta actividad comisiona, obteniendo así precios especiales (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.16).

Mayoristas: Operan con una organización más especializada y pueden contar con sucursales para atender a un mayor número de público. Además elaboran sus propios programas hoteleros tanto locales como internacionales (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.16).

b) Según su tipo de mercado

Agencias de turismo receptivo: Organizan, ofertan viajes y algunos servicios aislados al turista que proviene de otra ciudad o país. Por esta razón están en la obligación de

¹⁵Reglamento de Agencias de viajes y turismo, Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR. Extraído el 07/09/2012 desde <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL>, citado el 07/09/2012.

promocionar los atractivos turísticos locales fuera del país (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.17).

Agencias de turismo de exportación: Venden viajes organizados por medio de otra agencia del exterior a turistas nacionales que visitan el extranjero. Cuentan con abundantes folletos y videos promocionales de estos destinos (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.17).

Agencias mixtas: Manejan las dos modalidades anteriores al mismo tiempo, de tal modo reciben y mandan turistas por lo que requieren de una organización más compleja y coordinada (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.17).

Además según su administración tenemos por un lado las agencias que son las empresas matrices y por el otro las subagencias que son sucursales en el país o filiales en el extranjero (Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas 1995 p.17).

1.7.10.- Funciones de las agencias de viajes

Las funciones básicas de este tipo de compañías son la organización, promoción, reservación y venta de servicios de transportación, alojamiento, alimentación, visitas a lugares y eventos de interés, transportación local y visitas organizadas. También tramitan documentos de viaje como pasaportes, visas, seguros, créditos, etc. (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.31) Otro tipo de funciones que se deben identificar son las siguientes:

Función Asesora: Es el dar información acerca de las alternativas que se tienen a la hora de elegir un viaje, de las características de los destinos turísticos que se ofertan, los servicios que obtendrá el viajero en estos lugares, quién se los proveerá e información útil como el clima y recomendaciones para sobrellevarlo (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.31).

Función Mediadora: Se refiere a la gestión de reservas, ventas y distribución del producto, en otras palabras acercar el producto al cliente. En este sentido las agencias pueden negociar los precios y ofrecer servicios de forma aislada como: Alojamiento, billetes en medios de transporte, entradas a espectáculos culturales o deportivos, alquiler

de vehículos, alquiler de salones o banquetes, venta de pólizas de seguro y de guías turísticas (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.32).

Función Productora: En este punto la agencia se encarga de elaborar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de diferentes servicios que se ofertan a un precio global establecido y que también se llaman programas hoteleros o turísticos (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.33).

Función Técnica: Aquí se planifica el programa hotelero respondiendo preguntas tales como: ¿cuál es la mejor opción de hospedaje?, ¿cómo llegar?, ¿cuánto tiempo tomará?, ¿qué lugares de interés se visitarán?, ¿cuál es la mejor época del año para visitarlo?, y ¿qué costo tendrá el viaje? (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.33)

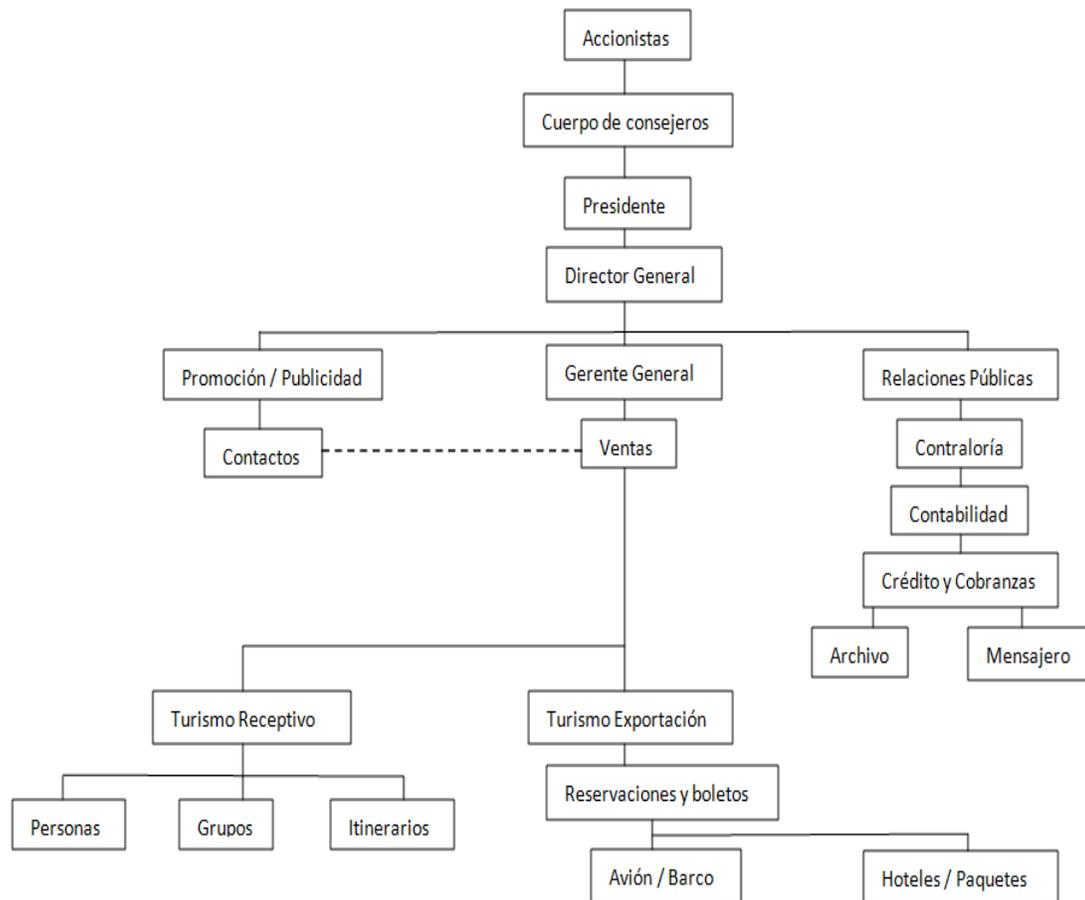
1.7.11.- Organización de las agencias de viajes

Para que una agencia de viajes esté en condiciones de operar correctamente necesita contar con una infraestructura adecuada en la cual cuente con medios materiales como escritorios, libreros, computadoras, internet, programas de reservas, sistema de caja, equipo de cobro inmediato de tarjetas de crédito como *datafast*, recurso humano capacitado, buena ubicación y publicidad (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.54).

Dentro de su estructura administrativa, las agencias de viajes para poder funcionar correctamente deben de contar con los siguientes departamentos: Administrativo, Financiero, Técnico y Comercial. Es importante identificar cada una de las funciones que cumplen estos departamentos con el fin de conseguir un mayor control y crecimiento dentro del establecimiento (Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.54).

El siguiente organigrama extraído del texto “Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc Graw Hill 1993 p.56” explica de mejor forma la estructura administrativa y las jerarquías que se manejan dentro de una agencia, identificando cada uno de los departamentos tanto operativos como administrativos que se deben de tener en cuenta en este tipo de empresas y de esta forma contratar al personal adecuado para que realice cada una de las funciones preestablecidas por cada agencia según el cargo del puesto.

Gráfico 4 Organigrama de una agencia de viajes, elaborado por Guillermo Rodas



1.7.12.- Antecedentes del sistema todo incluido de las agencias de viajes en el mundo

Antes de que el turismo se manifestara como un fenómeno social altamente rentable, se debe remontar al pasado en donde Thomas Cook de Inglaterra y Henry Wells de Estados Unidos comienzan sus actividades profesionales en esta área en el año de 1841. Estos dos señores fundaron las primeras agencias de viajes llamadas Thomas Cook & Sons y la American Express Company. Thomas Cook es conocido como el primer agente de viajes profesional y comenzó en 1841 alquilando un tren para transportar a 578 personas en un viaje de ida y vuelta entre las ciudades de Loughborough y Leicester, con el fin de transportar gente que iba a participar en un congreso antialcohólico (Agencias de Viajes, Miguel Ángel Acerenza, Editorial Trillas México 1990 p.6).

Los logros de Thomas Cook continuaron, teniendo así que en el año de 1862 introdujo al mercado el programa todo incluido que resultó un éxito ya que vendió 500 programas de este tipo a la empresa de ferrocarril *Great Eastern Railway* (Agencias de Viajes, Miguel Ángel Acerenza, Editorial Trillas México 1990 p.7).

Por medio de nuevas técnicas de marketing, nace en Europa Occidental el concepto de producto turístico y la estandarización de la oferta. En este momento se da un boom en el turismo mundial que llega a su máximo esplendor a finales de los sesenta y principios de setenta. En el año 1966 se crean en Estados Unidos programas con vuelos chárter incluidos con gran acogida en el mercado (Agencias de Viajes, Miguel Ángel Acerenza, Editorial Trillas México 1990 p.9).

1.7.13.- Antecedentes de las agencias de viajes en el Ecuador

Al entender los inicios de las agencias de viajes en el Ecuador podemos entender la situación actual en la que se encuentra la turoperadora Black Tapir Adventure. Los creadores de las agencias de viajes en el Ecuador fueron visionarios y gracias a su conocimiento del mundo lograron establecer al país como un destino turístico receptor y emisor que antes era completamente desconocido y que ahora es parte de la industria del turismo a nivel mundial. Estos precursores tuvieron que recorrer todo el mundo en busca de contratos y alianzas empresariales para sus agencias.

En Ecuador la primera agencia de viajes fue Ecuadorian Tours que se crea en el año de 1947 en la ciudad de Quito, esto llama la atención de los ecuatorianos y especialmente quiteños, algunos que ya conocían de este tipo de empresas en otros países del mundo. Esta agencia de viajes imitó lo que hacían otras de su tipo en países como Canadá y Estados Unidos y de esta forma toda la gente que había tenido la oportunidad de conocer estos países vieron en este tipo de empresas un negocio rentable y pasaron la voz a amigos y familiares. Al comienzo se vendían pasajes internacionales con las dos únicas aerolíneas existentes en esa época que eran “Panagra” y “Avianca”. Pero no se trataba solamente de vender boletos aéreos sino también de ayudar a los clientes a organizar sus viajes de una forma segura y considerando los factores que se debían de tomar en cuenta al viajar a otros países del mundo¹⁶.

Por otro lado la agencia operadora Metropolitan Touring también marca la historia de las agencias de viajes en el Ecuador. Esta empresa se fundó el 15 de marzo de 1953 y sus fundadores fueron Eduardo Proaño y Hernán Correa, que trabajaron en las aerolíneas Panagra y Avianca y que se unieron para operar la modalidad de turismo receptivo en el Ecuador con esta agencia. En sus primeros años de operación esta empresa ofertaba recorridos por la ciudad de Quito, visitas a mercados indígenas de Otavalo, Ambato, Latacunga y un recorrido por la actual provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. En diciembre del año 1969 introdujo un barco para sesenta personas que recorría las islas Galápagos y ya en la actualidad posee muchos más. También opera buses y un tren chiva que recorre el Ecuador por la antigua vía ferroviaria¹⁷.

1.7.14- Legislación de las agencias de viajes en el Ecuador

Para ofertar un programa hotelero todo incluido al Cusco por medio de la turoperadora Black Tapir Adventure, es importante conocer acerca de la legislación de las agencias de viajes en el Ecuador, tanto sobre las funciones que este tipo de empresas desempeñan, como de las limitaciones y la documentación necesaria para que se pueda trabajar con normalidad.

¹⁶Las agencias de viajes en el Ecuador. Extraído el 23/08/2012 desde <http://www.ecuadoriantours.com/es/index20.jsp?id=6&idH=7>

¹⁷Historia de MetropolitanTouring. Extraído el 23/08/2012 desde <http://www.metropolitantouring.com.ec/Pagina/Presentacion/QuienesSomos.aspx?CODSEC=40>

El capítulo dos de esta legislación trata sobre las actividades turísticas y de quienes las ejercen, el artículo cinco dice que se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: Alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, transportación, operación y la de intermediación. (Publicaciones, 2011) (Ley de Turismo Reglamento Legislación Conexa, p.2)

Otro concepto importante acerca de las agencias de viajes se encuentra en el Reglamento General de Actividades Turísticas, según el Registro Oficial 726 publicado el 17 de diciembre del 2002. En el capítulo dos de este documento se encuentra el artículo setenta y siete que dice que son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros (Ley de Turismo Reglamento Legislación Conexa, p. 22 – 23).

El artículo 42 del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo contempla a las agencias de viajes dentro de la categoría de intermediación como modalidad de actividades turísticas. La actividad de intermediación es la ejercida por agencias de servicios turísticos, las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios relacionados a esta industria (Ley de Turismo sección 1: Doc .3 p.15).

Por otro lado se puede decir que las agencias de viajes están en la capacidad de subcontratar todo tipo de empresas de turismo y comisionar por ofrecer esta clase de servicio. Este tipo de empresas pueden ser: hoteles, aerolíneas, empresas de transporte terrestre, restaurantes, operadores de turismo, mayoristas, entre otras.

Las operadoras de turismo, de la cual habla el artículo 42 del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo, contempla están dentro de la categoría de operación de actividades turísticas. La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural,

turismo educativo - científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo (Ley de Turismo sección 1: Doc .3 p.15).

1.8 Marco Conceptual

1.8.1 Plan de negocios

El documento electrónico de la Ley de Desarrollo de Cultura del Emprendimiento del Ecuador, comunica que la creación y fortalecimiento de las empresas sociales en el país es una prioridad y define un plan de negocios como:

“Es un esquema y documento escrito que define claramente la forma de operar, los objetivos de un negocio, el modelo operativo y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos”¹⁸.

1.8.2 Programa hotelero todo incluido

Un programa todo incluido es un viaje ya preparado por un turoperador. Por lo general, consiste del vuelo, alojamiento y traslados desde y hacia el hotel. También puede ser que incluya un bus de alquiler, excursiones y otras actividades culturales y naturales. Por actividades culturales se entiende que es la modalidad de turismo que muestra y explica la turista los atractivos culturales de un destino turístico como: comunidades locales, comunidades indígenas, manifestaciones culturales, sitios culturales, históricos, arqueológicos, entre otros (Publicaciones 2011, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, capítulo 4, artículo 25).

Mientras que las actividades naturales se fundamentan en la oferta de atractivos naturales de flora, fauna, geología, geomorfología, climatología, hidrografía, entre otros similares (Publicaciones 2011, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, capítulo 4, artículo 25)

La animación hotelera nunca falta en este tipo de servicios y consiste en ofrecer opciones de ocio que sean rápidas y efectivas, se dirige hacia grupos y se vela porque éstos tengan servicios de ocio, culturales o incluso animaciones en el hotel sin tener que salir a ningún otro lado. Además este tipo de actividades aportan a los hoteles servicios

¹⁸Ley de Desarrollo de Cultura del Emprendimiento. Extraído el 09/10/2012 desde <http://webfca.uce.edu.ec>

de visitas guiadas, actividades al aire libre, excursiones, aportando transporte a los grupos si es necesario¹⁹.

A la vez se ofrece una programación de actividades lúdicas dentro del hotel, se trata de diseñar un paquete de actividades semanal para que los clientes del hotel puedan disfrutar de diferentes talleres, cursos en el día y en la noche animaciones y actuaciones en vivo. Existen programas temáticos por días, unos dedicados al amor, otros al terror, a los vaqueros, etc. Todo esto con el fin de ofrecer un servicio personalizado e innovador al cliente que busca pasar momentos que vivan en su memoria y de los que haya de disfrutar intensamente²⁰. Esto depende del tipo de paquete vacacional que fue creado por el turoperador o el cliente²¹.

1.8.3 Vuelo Chárter

Proviene de la palabra inglesa que se aplica básicamente al sistema de flete de un medio de transporte no regular por solicitud de una persona o grupo. Estos vuelos suelen ser más económicos que los regulares. Normalmente las empresas de chárter tienen tarifas fijas a nivel nacional, pero a nivel internacional varían según la distancia y capacidad²².

1.8.4 Características de la ruta Quito – Lima – Cusco

De acuerdo a la entrevista realizada el 1 de septiembre del 2012 al experto aeronáutico Fabio Peñafiel, piloto actual de la aerolínea ecuatoriana Tame y estudiado en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), se pudo obtener la siguiente información acerca de las características de la ruta Quito – Lima – Cusco.

La primera pregunta formulada fue ¿cuál es la distancia y cuánto dura el trayecto del vuelo en la ruta Quito – Lima – Cusco?, obteniendo como respuesta que en el primer segmento de la ruta que es el de Quito – Lima el tiempo aproximado es de 2 horas de vuelo y la distancia recorrida es de 750 millas náuticas, que es la medida comúnmente

¹⁹ Animaciones Hoteles, Recursos y soluciones para el sector Hotelero. Extraído el 07/09/2012 desde <http://www.iperqueno.info/espectaculos/animacion-hoteles.htm>

²⁰ Animaciones Hoteles, Recursos y soluciones para el sector Hotelero. Extraído el 07/09/2012 desde <http://www.iperqueno.info/espectaculos/animacion-hoteles.htm>

²¹ Paquetes vacacionales todo incluido. Extraído el 07/09/2012 desde http://www.todoincluido.org/paquetes_vacacionales_todo_incluido.html

²² Charter, Lacoctelera. Extraído el 07/09/2012 desde <http://vuelocharter.lacoctelera.net>

usada en aviación. Mientras que en el segundo segmento de la ruta que es Lima – Cusco, el tiempo del recorrido es de 45 minutos y la distancia es de 300 millas náuticas. Teniendo así un tiempo total de viaje de ida y vuelta de 5 horas (Entrevista a Fabio Peñafiel realizada el 01/09/2012).

La segunda pregunta realizada fue ¿es esta ruta navegable todos los meses del año?, a la cual el experto no contesto que en todos los niveles de vuelo que utilizan los aviones comerciales que son entre los niveles 300 y 400 (30000 pies de altura y 40000 pies de altura) esta ruta es aeronavegable en el transcurso de todo el año, no existen fenómenos meteorológicos ni otros fenómenos naturales que impidan su utilización. En esta ruta como en todas las rutas de América latina existen turbulencias leves y esporádicas que en ningún momento van a obstaculizar el vuelo de las aeronaves ni tampoco representan un peligro mayor para la aeronavegabilidad y por ende para sus usuarios (Entrevista a Fabio Peñafiel realizada el 01/09/2012). Otra pregunta fue ¿es esta ruta conocida en la aviación mundial?, a lo cual dijo que se trata de una ruta con alta utilización comercial y por ende muy conocida por los profesionales de la aviación, además esta ruta está protegida en su totalidad con radares de vigilancia ecuatorianos y peruanos por lo que es altamente segura (Entrevista a Fabio Peñafiel realizada el 01/09/2012). Para finalizar esta pequeña entrevista se preguntó ¿qué aerolíneas que operan en el país vuelan esta ruta o al menos la ruta Quito – Lima?, y resulta que sólo LAN vuela actualmente desde Quito al Cusco, mientras que a Lima vuelan las siguientes aerolíneas: LAN, el grupo TACA, Avianca, Aerogal y en un futuro TAME. Otro dato importante proporcionado fue que una vez en Lima las siguientes aerolíneas ofrecen vuelos al Cusco: LAN, TACA, Peruvian Airlines y Star Perú (Entrevista a Fabio Peñafiel realizada el 01/09/2012).

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la agencia turoperadora Black Tapir Adventure

La compañía ecuatoriana *Black Tapir Adventure* fue creada en el mes de junio del 2008, se encuentra domiciliada en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, parroquia San Rafael en un local de treinta metros cuadrados que cuenta con baño, tres escritorios, dos computadoras equipadas con internet y programas de reservas en línea como SABRE, un librero, una sala de espera y estacionamiento. Actualmente la empresa está cambiando su domicilio al cantón Quito para contar con una ubicación más estratégica²³.

Aparte como material publicitario cuenta con folletos y afiches turísticos del Ecuador y de diversos tipos de establecimientos hoteleros dentro y fuera del país. Las personas que trabajan en esta oficina son cuatro: un gerente, un contador, un jefe de operaciones y una persona encargada de limpieza²⁴.

Tiene como objeto social la prestación de todos los servicios contemplados en la ley de turismo, principalmente los servicios de agencia de viajes, operador turístico, mayorista de turismo, servicios hoteleros, venta de paquetes turísticos, entre otras actividades²⁵.

Por otro lado está en condiciones de contratar o fletar diferentes tipos y vehículos especializados con compañías constituidas para el efecto el servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial tanto de pasajeros como de carga²⁶.

Con el fin de ofrecer un producto nuevo e innovador la gerente de la empresa *Black Tapir* Fadia Ziadé, se encuentra interesada en ofertar un programa hotelero todo incluido al Cusco y abre las puertas para trabajar en este proyecto. Al mismo tiempo está de acuerdo en aliarse comercialmente con la aerolínea *Aeromaster Airways* para estos fines²⁷.

²³ Información obtenida de Entrevista realizada a Fadia Ziadé Gerente Black Tapir el 6 de julio del 2012

²⁴ Información obtenida de Entrevista realizada a Fadia Ziadé Gerente Black Tapir el 6 de julio del 2012

²⁵ Constitución de la Compañía Black Tapir Adventure, Dr. Remigio Proveda Vargas, Notaría Décimo Séptima p.2.

²⁶ Constitución de la Compañía Black Tapir Adventure, Dr. Remigio Proveda Vargas, Notaría Décimo Séptima p.3.

²⁷ Información obtenida de Entrevista realizada a Fadia Ziadé Gerente Black Tapir el 6 de julio del 2012

La entrevista realizada a la agencia de viajes mencionada anteriormente tuvo las siguientes preguntas:

- ¿Está su agencia de viajes interesada en vender un programa hotelero todo incluido al Cusco?
- ¿Está su agencia abierta a facilitar todo tipo de información requerida para este proyecto?
- ¿Estaría su agencia de viajes dispuesta a forjar relaciones comerciales con la aerolínea *Aeromaster Airways* para que opere el vuelo chárter de dicho programa?
- ¿Qué destinos turísticos son los más demandados por turistas quiteños en Perú?

Las respuestas a estas preguntas dan un panorama claro del apoyo que ofrece esta agencia de viajes para la elaboración de un programa hotelero internacional a la ciudad del Cusco y que no tiene ningún problema en aliarse con empresas nacionales de la misma rama para dichos fines, en este caso el turismo.

2.2 Oferta actual de la agencia turoperadora Black Tapir Adventure

La agencia turoperadora Black Tapir Adventure se dedica a la comercialización de:

- ✓ Programas hoteleros dentro y fuera del país,
- ✓ Venta de tours en Quito y sus alrededores,
- ✓ Traslados en Quito, los valles de los Chillos y Cumbayá.
- ✓ Oferta propia de programas turísticos y hoteleros dentro del país, con destinos como Latacunga, Mitad del Mundo, Mindo, Otavalo, entre otros²⁸.

La gerente y propietaria de esta agencia Fadia Ziadé, comenta que le gustaría diseñar programas hoteleros para trabajar en mercados internacionales, empezando con países vecinos como: Perú, Colombia, Argentina, Bolivia y Brasil. Le interesa la idea de darse a conocer en otros lugares y asociarse con empresas tanto nacionales como internacionales (Entrevista Fadia Ziadé realizada el 6 de julio del 2012).

²⁸Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012

2.2.1.- Operación Internacional por medio de terceros

Black Tapir se ha dedicado desde su apertura a comercializar y comisionar por la venta de programas hoteleros de la agencia mayorista VIAMERICA que ofrece viajes especializados para diferentes segmentos del mercado y diferentes épocas del año como quinceañeras, navidad y año nuevo, colegios y lunas de miel, todo esto a la ciudad de Punta Cana que se encuentra en República Dominicana. Este tipo de programas hoteleros al exterior poseen una duración promedio de cuatro a siete días, incluido todo y en diferentes tarifas que varían según el tipo de acomodación y el número de días.²⁹

Esta agencia también comercializa los programas hoteleros que ofrece DECAMERON que cuenta con múltiples destinos en países suramericanos y caribeños como, Colombia, El Salvador, México, Panamá y Perú. Este tipo de programas comúnmente incluyen aparte del boleto aéreo, alojamiento y traslados, numerosos tipos de actividades de recreación y alimentación como: desayunos, almuerzos y cenas, aperitivos diarios, bebidas alcohólicas y no alcohólicas nacionales e internacionales, toallas de playa, actividades en el día y en la noche, deportes acuáticos no motorizados y clases de buceo³⁰. En la siguiente tabla se observan datos y costos promedio.

²⁹Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012.

³⁰Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012.

Cuadro 1 Operación Internacional por medio de terceros, elaborado por Guillermo Rodas

Mayorista	Oferta	Número de días	Aerolínea	Hotel	Costo
Viamérica	Punta Cana	4 días / 3 noches	TAME	Ocean Blue (5*)	\$ 1.800,00
Decameron	Perú				
Decameron	Punta Sal (Tumbes)	4 días / 3 noches	No aplica	Decameron Punta Sal	\$ 760,00
Decameron	Colombia				
Decameron	Cartagena	4 días / 3 noches	TAME	Decameron Cartagena	\$ 1.180,00
Decameron	Santa Marta	4 días / 3 noches	TAME	Decameron Galeon	\$ 1.101,00
Decameron	San Andrés	4 días / 3 noches	TAME	Decameron San Luis	\$ 1.175,00
Decameron	México				
Decameron	Puerto Vallarta	4 días / 3 noches	TAME	Decameron Los Cocos	\$ 1.490,00
Decameron	Panamá				
Decameron	Ciudad de Panamá	4 días / 3 noches	TAME	Radisson Decapolis	\$ 1.081,00
Decameron	El Salvador				
Decameron	San Salvador	4 días / 3 noches	TAME	Decameron Salinitas	\$ 1.253,00

Elaborado por Guillermo Rodas Z con información obtenida de documentación interna de la agencia Black Tapir y del sitio web <http://www.decameron.co> citado el 08/05/2013

2.2.2 Convenios con establecimientos hoteleros a nivel nacional

A nivel nacional y según la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure esta turoperadora tiene convenios con los siguientes establecimientos hoteleros como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Convenios con establecimientos hoteleros, elaborado por Guillermo Rodas

CONVENIOS CON ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

CATEGORIA	CIUDAD / PROVINCIA	% Comisión
HOTELES		
San Francisco de Quito	Quito	10%
Ajavi	Ibarra	10%
Grand Hotel Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	10%
El Cisne	Riobamba	10%
Termas de Papallacta	Papallacta	12%
Balandra	Manta	12%
Lobo de Mar	Santa Cruz	15%
HOSTERIAS		
El Kibutz	Valle del Chota	10%
Rincón de Puenbo	Puenbo	12%
Cabañas del Lago	San Pablo	15%
San Luis	Cayambe	10%
Jatuncocha	San Pablo	10%
El Retiro	Olón	10%
HOSTERIAS ECOLÓGICAS		
Sacha Lodge	Coca	20%
Sani Lodge	Napo	15%
La Casa del Suizo	Napo	20%
Cotocochoa Lodge	Tena	15%
HOSTALES		
Santa Bárbara	Quito	8%
La Casa de Hacienda	Otavalo	8%

Adicionalmente esta agencia posee convenios con el Hotel /Yate Ninfa y Yate Galápagos Shark. También está asociada con la agencia operadora Metropolitan Touring que cuenta con el hotel ecológico Finch Bay (Puerto Ayora), el yate Isabela II y el barco M/V Santa Cruz con capacidad para noventa personas. Sin embargo el margen de ganancia procedente de la comisión por venta de noches de alojamiento es bajo, así como también son productos turísticos que no se venden frecuentemente, por lo que no son de mayor interés para la empresa.³¹

³¹Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012.

Para garantizar el bienestar de todos sus turistas, Black Tapir trabaja con dos empresas que ofrecen seguros de viaje que son *Welcome Assitst* y *Advantage Travel Assistance* que se encargan de cubrir todo tipo de gastos médicos, indemnización por pérdida o robo de equipaje y además ofrecen pólizas de seguro por muerte o accidente de un monto de hasta 50.000 dólares³².

2.2.3.-Tours internos de operación propia

Para fines operativos la agencia turoperadora Black Tapir cuenta con una furgoneta de veinte pasajeros y una camioneta doble cabina 4 x 4 con capacidad de hasta cinco pasajeros que son manejados por choferes profesionales con experiencia en turismo. Estos vehículos son destinados para realizar traslados del aeropuerto a Quito, el Valles de los Chillos y Cumbayá (Entrevista Fadia Ziadé realizada el 6 de julio del 2012).

Al mismo tiempo se emplean para operar algunos tours que regularmente tienen una duración de un día y que se los realizan dentro, en las afueras de Quito y en las provincias vecinas de Pichincha, teniendo destinos como Otavalo, Mindo, Mitad del Mundo, tour por el centro histórico de Quito, Latacunga y Parque Nacional Cotopaxi³³

³²Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012

³³Información obtenida de un análisis de la documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, analizada el 8 de agosto del 2012

2.3 Flujo de turistas que maneja Black Tapir

Según documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir Adventure, el siguiente cuadro detalla el flujo de turistas que manejó la agencia durante los años 2010 y 2011. El cuadro arroja como resultado que la mayor parte de clientes de la agencia compraron en los 2 años tours dentro de la serranía ecuatoriana, lo que incluye el city tour en Quito y los programas de Decameron a Colombia.

Cuadro 3 Estadística de flujo de turistas, elaborado por Guillermo Rodas

AÑO 2010	Oriente	Galápagos	Serranía	TOTAL	Colombia	Punta Cana	Lima (Perú)	TOTAL
ENERO	3	2	5	10	0	2	0	2
FEBRERO	1	4	7	12	3	0	0	3
MARZO	4	0	8	12	1	0	0	1
ABRIL	6	3	5	14	0	2	0	2
MAYO	5	0	10	15	1	0	0	1
JUNIO	9	7	21	37	4	3	0	7
JULIO	13	10	19	42	3	1	2	6
AGOSTO	12	8	13	33	2	0	0	2
SEPTIEMBRE	7	5	10	22	3	1	0	4
OCTUBRE	8	0	3	11	0	0	0	0
NOVIEMBRE	3	0	4	7	0	0	0	0
DICIEMBRE	6	6	16	28	5	6	3	14
TOTAL	77	45	121	243	22	15	5	42
AÑO 2011	Oriente	Galápagos	Serranía	TOTAL	Colombia	Punta Cana	Lima (Perú)	TOTAL
ENERO	2	0	7	9	2	0	0	2
FEBRERO	6	6	9	21	4	2	1	7
MARZO	7	2	6	15	0	0	0	0
ABRIL	11	6	5	22	0	0	0	0
MAYO	5	2	11	18	2	0	0	2
JUNIO	16	8	23	47	6	4	1	11
JULIO	12	12	17	41	5	2	0	7
AGOSTO	14	7	19	40	0	1	1	2
SEPTIEMBRE	9	3	9	21	1	2	0	3
OCTUBRE	7	2	0	9	0	0	0	0
NOVIEMBRE	4	0	3	7	0	0	0	0
DICIEMBRE	8	3	9	20	4	4	2	10
TOTAL	101	51	118	270	24	15	5	44

2.4 Entrevista

La entrevista realizada a Fadia Ziadé, propietaria de Black Tapir Adventure el 06/07/2012 constó de las siguientes preguntas.

¿En qué año se creó la empresa Black Tapir Adventure y en donde está ubicada?

La compañía ecuatoriana *Black Tapir Adventure* fue creada en el mes de junio del 2008, se encuentra domiciliada en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, parroquia San Rafael en un local de treinta metros cuadrados.

¿Con que activos fijos cuenta la agencia y qué facilidades posee?

La empresa cuenta con vehículos de transporte turístico propios, además de tres escritorios, dos computadoras equipadas con internet y programas de reservas en línea como SABRE, un librero y una sala de espera.

¿Cuánto comisiona la empresa aproximadamente por la venta de programas hoteleros al exterior?

Se ha venido comisionando muy poco por los programas hoteleros que se venden como empresa intermediaria, más o menos del 10% al 15%

¿Con qué tipo de equipamiento cuenta la turoperadora para fines turísticos?

Para fines operativos la agencia turoperadora Black Tapir cuenta con una furgoneta de veinte pasajeros y una camioneta doble cabina 4 x 4 con capacidad de hasta cinco pasajeros que son manejados por choferes profesionales con experiencia en turismo. Estos vehículos son destinados para realizar traslados del aeropuerto a Quito, el Valles de los Chillos y Cumbayá.

¿Está la agencia interesada en operar un programa hotelero al Cuzco con la ayuda de la aerolínea Aeromaster Airways?

Con el fin de ofrecer un producto nuevo e innovador la gerente de la empresa *Black Tapir* Fadia Ziadé, se encuentra interesada en ofertar un programa hotelero todo incluido al Cusco y abre las puertas para trabajar en este proyecto. Al mismo tiempo está de acuerdo en aliarse comercialmente con la aerolínea *Aeromaster Airways* para estos fines.

¿Qué tipo de material publicitario se maneja en esta oficina y cuántas personas trabajan en ella?

Como material publicitario se cuenta con folletos y afiches turísticos del Ecuador y de diversos tipos de establecimientos hoteleros dentro y fuera del país. Las personas que trabajan en esta oficina son cuatro: un gerente, un contador, un jefe de operaciones y una persona encargada de limpieza.

¿Qué destinos turísticos son los más demandados por turistas quiteños en Perú?

Los destinos turísticos en Perú que los clientes demandan con frecuencia son Lima y el Cuzco, siendo Punta Sal de DECAMERON de poco interés.

Las respuestas obtenidas de esta entrevista dieron a conocer detalles acerca de la agencia Black Tapir como ubicación, equipamiento, forma de comisión, la demanda de sus clientes respecto a Perú y lo más importante es que ayudó a comprobar que esta empresa no tendría ningún problema en trabajar en conjunto con la aerolínea Aeromaster Airways y que está en condiciones de implementar un programa hotelero al Cuzco a corto plazo, ya que cuenta con la voluntad y el equipamiento necesario.

CAPÍTULO III: Investigación de mercado

3.1 Niveles de estudio

En esta investigación se utilizarán diferentes tipos de niveles de estudio con el fin de que se obtengan los antecedentes, las causas y posibles consecuencias que se podrían dar en la investigación de este trabajo. Además al pasar por cada uno de estos niveles se despeja todo tipo de dudas relacionadas a este proyecto. Los niveles de estudio utilizados serán los mencionados a continuación según el texto “*Introducción a la investigación de mercados*” de Merino Sanz María Jesús.

Investigación Exploratoria.- Se va a encontrar el perfil de nuestros posibles clientes mediante la implementación de entrevistas a quiteños y residentes en Quito de clase media alta y alta, determinando sus gustos, preferencias y la capacidad de gasto con la que cuentan estas personas (Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010 P.115-123).

Investigación Descriptiva.- Se hará una descripción exacta de la ciudad del Cusco, enfocándose en el potencial turístico que posee este lugar, sus antecedentes históricos, su oferta hotelera y gastronómica, sus habitantes, historia, y leyendas. La información se recopilara por medio de investigaciones de documentación existente en bibliotecas y organismos estatales, tanto en libros como en páginas web (Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010, P.124-133).

Investigación Explicativa.- Se encontrará el ¿por qué? de la necesidad de programas hoteleros todo incluido, desde sus causas y evolución histórica hasta sus efectos o consecuencias a corto y medio plazo (Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010, P.134-142).

Investigación Retrospectiva.- Para mayor entendimiento del tema se estudiarán algunos de los programas hoteleros más conocidos a nivel internacional, además se investigará el mercado que ha tenido Quito para este tipo de servicio turístico (Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010, P.143-151).

Investigación Prospectiva

Se tratará de proyectar en base a información actual cuáles serán las consecuencias de instaurar un programa hotelero de Quito al Cuzco y qué tipo de sucesos podrían ocurrir a partir de la implementación de este programa a nivel local e internacional (Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010, P.152-166).

3.2 Modalidad de investigación

El tipo de modalidad de esta investigación se determinó con la ayuda de conceptos básicos del libro “*Introducción a la investigación de mercados*” de Merino Sanz María Jesús, editorial Esic, España 2010, P.6-23. La misma será de:

Campo: Los datos serán recogidos directamente del sitio donde se encuentra el mercado potencial local, es decir Quito, mediante la implementación de encuestas y entrevistas a empresarios y expertos relacionados con el proyecto. En este punto se pretende obtener información acerca de los gustos, preferencias y capacidad de gasto de nuestros posibles futuros clientes y también conocer más acerca de la agencia de viajes y la aerolínea que están asociadas a este proyecto y que son parte fundamental del mismo.

Documental: Se ampliará y profundizará el conocimiento con apoyo predominante de medios registros impresos audiovisuales y electrónicos. En esta modalidad, los puntos a investigarse serán la demografía, los atractivos turísticos, las facilidades turísticas y vías de acceso del destino turístico que en este caso es el Cuzco.

Proyecto de Desarrollo: En este punto y mediante información recogida previamente se elaborará y desarrollará una propuesta que consiste en un plan de negocios para la incursión de un programa hotelero todo incluido en la ruta Quito – Lima – Cusco en asociación con la agencia de viajes turoperadora *Black Tapir Adventure*.

3.3 Método

El método que utilizará esta investigación será el Método Histórico-Lógico, ya que se profundizará en las distintas etapas cronológicas que ha tenido el sistema todo incluido en el país, especialmente en Quito hacia el mundo y en base a esto se buscará mejorar este tipo de servicio para que el proyecto a realizarse sea factible.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población:

En este caso será el universo o el conjunto de personas que presentan una característica común y sobre las que se realizarán las observaciones propias de la investigación. Como referencia se tomará al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC).

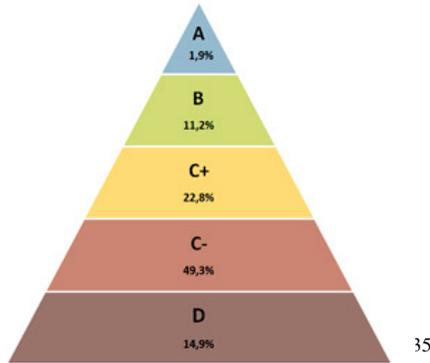
Cuadro 4 Segmentación parroquias urbanas de Quito, elaborado por Guillermo Rodas

Parroquia	Población Económicamente Activa
Belisario Quevedo	24.008
Carcelén	27.722
Centro Histórico	21.262
Cochapamba	29.013
Cotocollao	16.471
El Condado	41.151
Iñaquito	25.842
Itchimbía	16.237
Jipijapa	19.265
Kennedy	37.166
La Argelia	26.876
La Concepción	17.026
Mariscal Sucre	7.641
Ponceano	28.228
Rumipamba	17.577
San Isidro del Inca	21.311
Cumbayá	16.492
TOTAL	393.288

Pará segmentar de mejor manera nuestro mercado potencial tomaremos como referencia la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por esta misma entidad que segmentó adecuadamente el mercado de consumo. Este estudio se hizo en el

área urbana de Quito en 9750 familias y reflejó que la clase alta representa el 1,9% de la población, mientras que la clase media alta el 11,2%³⁴.

Gráfico 5 Clases Sociales



Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del año 2011 del INEC, El nivel de ingresos de las familias correspondiente a éstas clases sociales es: Clase A \$12.464 USD, Clase B \$2.115 USD, Clase C+ \$ 1.034 USD, Clase C- \$580 USD y Clase D \$300 USD³⁶. De esta forma se puede determinar nuestro segmento poblacional de la siguiente manera:

Cuadro 5 Segmentación poblacional, elaborado por Guillermo Rodas

SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN
Ecuador	14.483.499
Pichincha	2.576.287
Cantón Quito	2.239.191
Parroquías <i>target</i> de Quito (población activa)	393.288
Clase A (1,9 %): Nivel mensual de ingresos \$12.464 USD	7472
Clase B (11,2%) Nivel mensual de ingresos \$2.115 USD	44048
Clases A y B (13.1 %)	<u>51520</u>

³⁴Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, INEC 2011. Extraído el 01/10/2012 desde http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

³⁵Gráfico de Estratificación del Nivel Socioeconómico, INEC 2011. Extraído el 01/10/2012 desde http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

³⁶ Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, INEC 2011. Extraído el 01/10/2012 desde http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

3.4.2 Muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

- n = el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- e = error 0,05 (5%)
- Z = Nivel de confianza del 95% equivalente a 1,96
- p = Probabilidad a favor 0,5 (50%)
- q = Probabilidad en contra 0,5 (50%)

$$n = \frac{1,96^2 * 51520 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(51520 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 382$$

3.5 Instrumentos de investigación

3.5.1 Encuestas

El científico político Patricio Navia, miembro de la Fundación Futuro y respaldado por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define este concepto de la siguiente manera:

"Encuesta es una herramienta que cuando es elaborada, diseñada y aplicada científica y rigurosamente permite obtener información relevante sobre qué está pasando con la población. Las encuestas equivalen a una entrevista con el electorado donde podemos aprender qué cosas está pensando la opinión pública y cómo van evolucionando dichas opiniones. Una encuesta es para los científicos sociales el equivalente a lo que una radiografía o un examen de sangre es para los médicos. Bien utilizada, puede entregar información muy importante para saber lo que pasa en la sociedad"³⁷.

³⁷ (TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados". Editorial Paidós Básica. 1987. pp. 81-84)

Formato de la encuesta

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL UISEK

La siguiente encuesta es parte de los requisitos para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras en la Universidad Internacional SEK del Ecuador

Objetivo de la encuesta: Conocer la aceptación del mercado para un programa hotelero todo incluido.

DATOS INFORMATIVOS

Profesión:		Instrucción		
Edad:	a) 18 – 35	b) 36 – 50	c) 51 – 64	d) 65 o más
Sexo:	a) M	b) F		

1. ¿Qué tipo de destino turístico prefiere visitar en sus vacaciones?

Sol y Playa Cultural De naturaleza y aventura Otros

2. ¿Cuántos días invierte en sus vacaciones anualmente?

1 día 2 - 3 días 4 - 6 días 7 días o más

3. ¿Con quien viaja regularmente?

Sólo en pareja en familia con amigos

4. ¿Cuánto dinero destina para sus vacaciones al año?

5. ¿Le gustaría viajaren sus vacaciones al Cuzco?

Si No

6. ¿Contrataría un programa hotelero que incluya boleto aéreo, alojamiento, traslados, comidas, bebidas y atractivos turísticos, Ruta Quito - Ciudad Inca del Cuzco-Quito?

Si No

7. ¿Qué tipo de comida preferiría degustar durante este viaje?

Peruana Ecuatoriana Internacional (italiana, francesa, mexicana)

8. ¿Cuántos días le gustaría destinar para visitar el Cuzco?

3 d – 2 n 4 d – 3 n 5d – 4 n 6d – 5 n Más de 7 días

9. ¿En relación a la pregunta anterior cuánto estaría dispuesto a pagar?

\$200 –350	\$ 400 -550	\$600 –750	\$800 - 1000	Más de 1000

10. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría enterarse del programa hotelero?

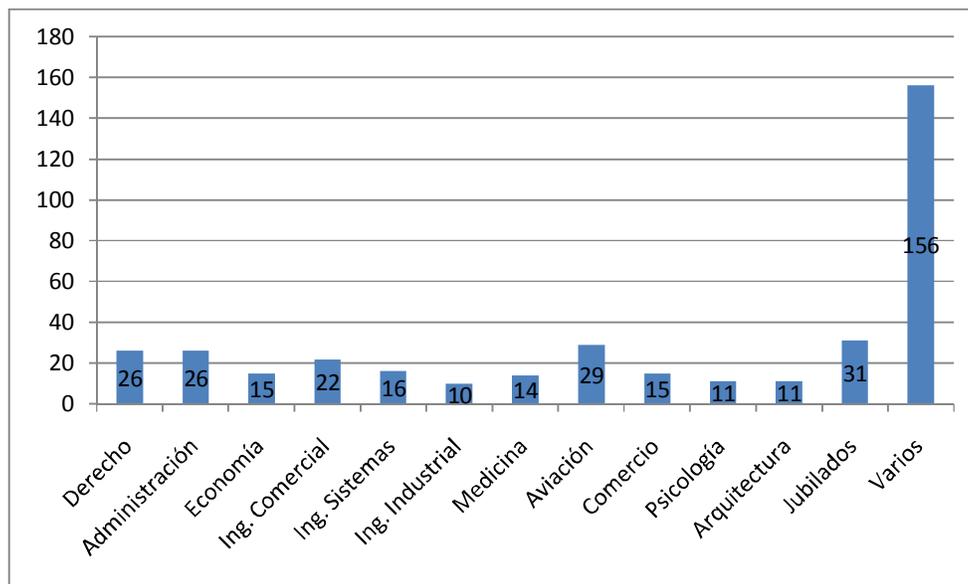
Internet TV Radio Periódico Revistas de turismo

¡Gracias por su colaboración!

Esta encuesta se realizará a la población económicamente activa de Quito que se encuentre dentro de las clases sociales media alta y alta. Por este motivo se ha escogido la agencia de viajes turoperadora Black Tapir Adventure ubicada en San Rafael para realizar un sondeo a sus clientes, también se ha escogido el sector financiero norte de Quito sector de las Naciones Unidas ya que por aquí transitan muchos ejecutivos y empresarios que entrarían dentro del target de este proyecto.

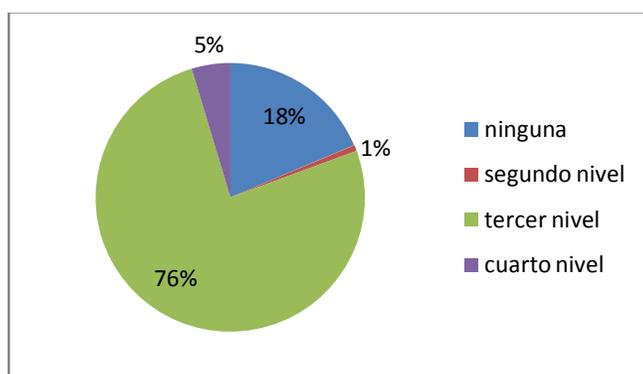
Tabulación de las encuestas

Gráfico 6 Profesión, elaborado por Guillermo Rodas



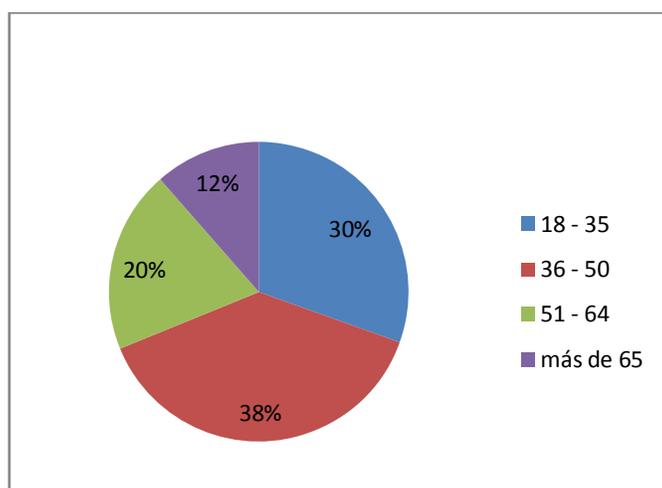
Se ha puesto en el gráfico las profesiones en las que el mayor número de encuestados pertenece, teniendo así que los jubilados son un grupo importante seguido de personas en el negocio de la aviación, abogacía y administración de empresas. El grupo varios representa a todas las profesiones restantes que individualmente no alcanzaron un número representativo.

Gráfico 7 Instrucción, elaborado por Guillermo Rodas



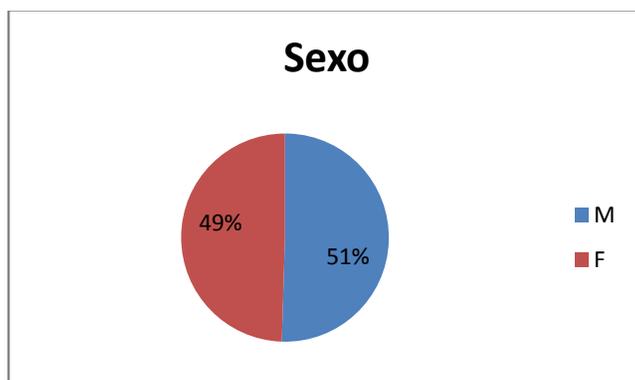
El 76% de los encuestados posee un título de tercer nivel, lo que los convierte en profesionales con un alto nivel de educación y cultura. Al tratar con personas instruidas se debe de ofertar un servicio de calidad con una buena atención al cliente, esto es lo que espera este tipo de segmento.

Gráfico 8 Edad, elaborado por Guillermo Rodas



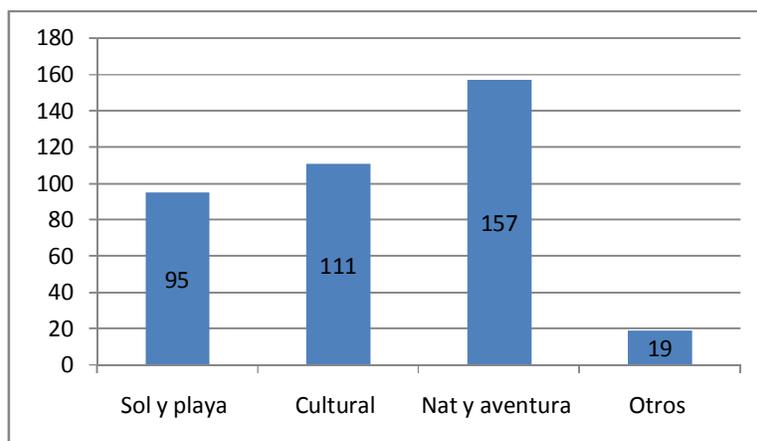
El grupo de edad más significativo va desde los 36 a los 50 años de edad y representa el 38% de los datos, por lo que se tomará en cuenta los gustos y preferencias de este segmento a la hora de diseñar este proyecto. Así mismo se tendrá en cuenta el grupo de edad que va desde los 18 a los 35 años de edad y que representa el 30%, el mismo que corresponde a profesionales jóvenes y que poseen preferencias específicas.

Gráfico 9 Sexo, elaborado por Guillermo Rodas



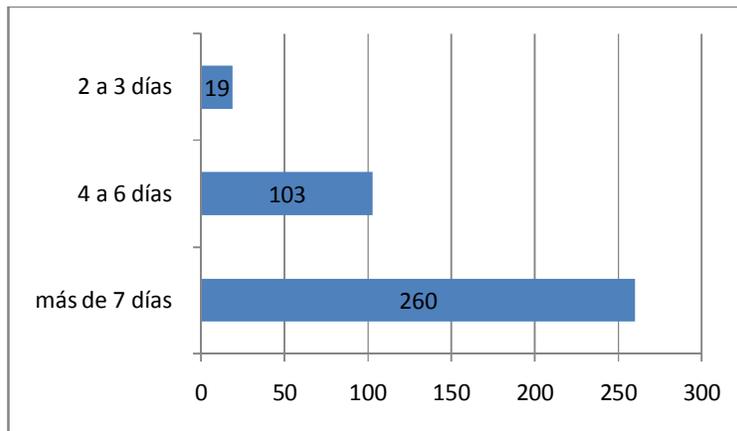
El porcentaje de hombres y mujeres encuestados fue casi equitativo de 51% y 49% respectivamente por lo que se debe trabajar para complacer por igual a ambos sexos e incluir actividades en el programa hotelero que se enfoquen en cada género por igual.

Gráfico 10 ¿Qué tipo de destino turístico prefiere visitar en sus vacaciones?, elaborado por Guillermo Rodas



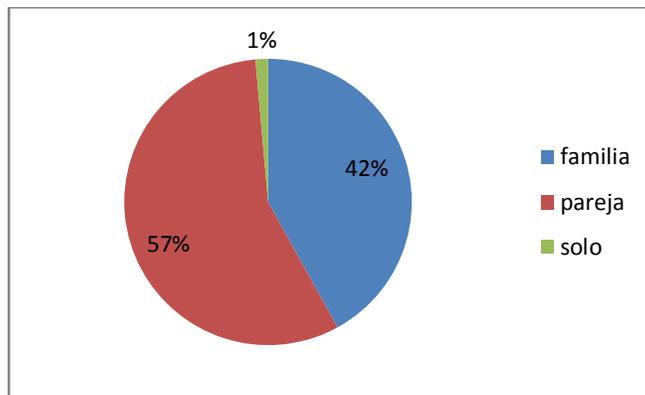
La modalidad de viaje preferida por 157 clientes potenciales fue la de naturaleza y aventura, seguida de la cultural con 111. Gracias a estos resultados el programa hotelero al Cuzco incluirá estos dos tipos de alternativas de turismo.

Gráfico 11 ¿Cuántos días invierte en sus vacaciones anualmente?, elaborado por Guillermo Rodas



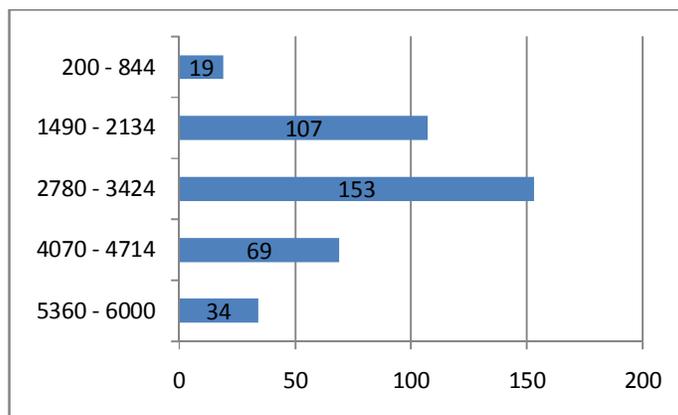
Un total de 260 personas respondieron que sus vacaciones duran un promedio de 7 días al año, lo que es un tiempo considerablemente alto, pero que depende del tipo de vacaciones y del destino turístico elegido por los mismos.

Gráfico 12 ¿Con quién viaja regularmente?, elaborado por Guillermo Rodas



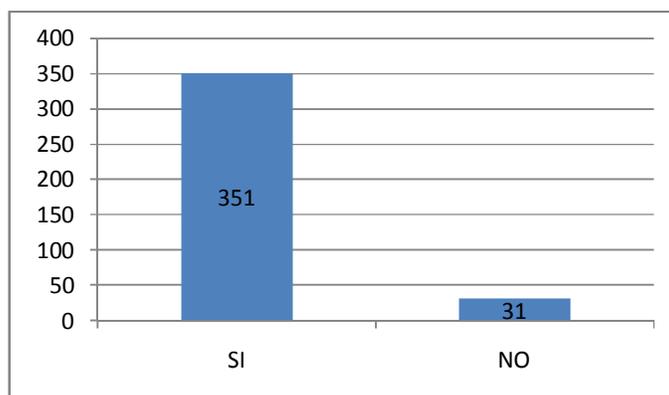
Al 57% del segmento le gusta viajar en pareja, seguido de cerca al 42% que prefiere viajar en familia, este dato da a entender que la gente prefiere viajar con personas con las que se encuentran íntimamente relacionada.

Gráfico 13 ¿Cuánto dinero destina para sus vacaciones al año?, elaborado por Guillermo Rodas



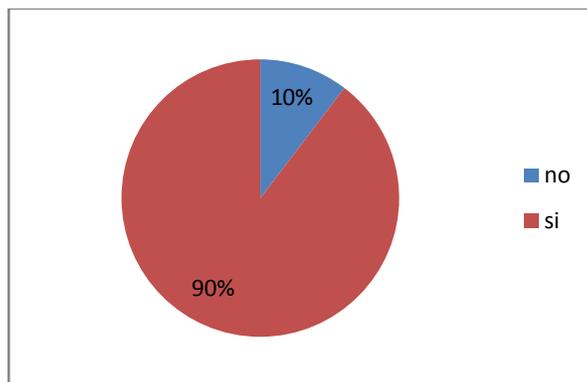
La mayor parte de los encuestados gastan anualmente entre \$1490 a \$2134 que es una cantidad alta que garantiza unas vacaciones de calidad. Se puede deducir que este segmento no escatima en el precio al momento de viajar.

Gráfico 14 ¿Le gustaría viajar en sus vacaciones al Cuzco?, elaborado por Guillermo Rodas



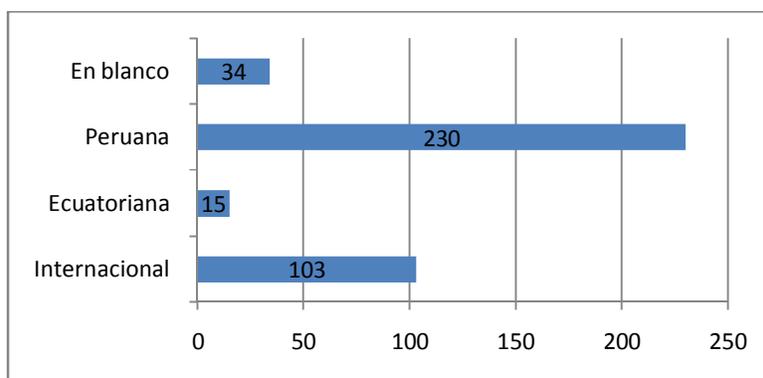
A 351 encuestados les gustaría ir o conocer el Cuzco. En base a este resultado, el destino elegido para este programa tendrá gran éxito y una alta demanda una vez que salga al mercado.

Gráfico 15 ¿Contrataría un programa todo incluido al Cuzco?, elaborado por Guillermo Rodas



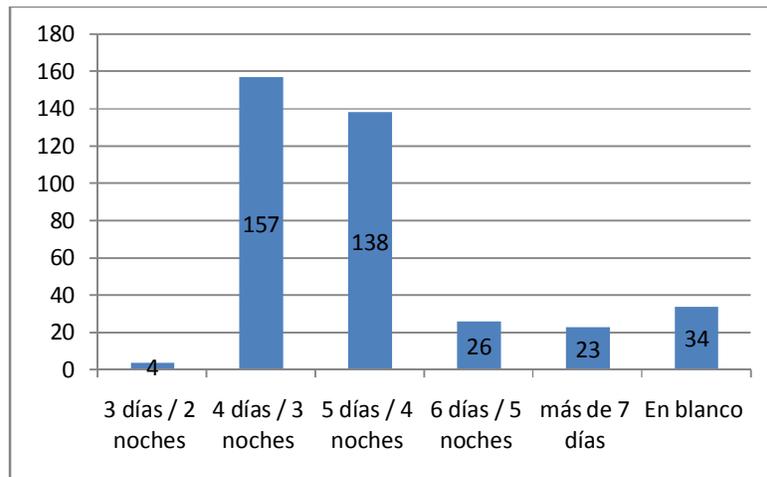
El 90% de las personas encuestadas prefieren la modalidad todo incluido en sus vacaciones ya sea por comodidad, por falta de tiempo en planificación o por el costo. Siendo así este servicio tendría gran aceptación en el medio.

Gráfico 16 ¿Qué tipo de comida preferiría degustar?, elaborado por Guillermo Rodas



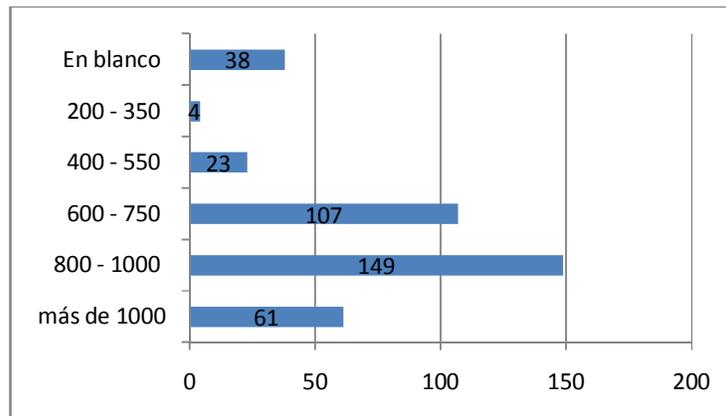
La comida peruana fue la elección preferida entre los encuestados y esto era de suponerse ya que la gastronomía local de un país representa un atractivo turístico en sí y además la sazón exótica o desconocida es muy apreciada por los turistas en general.

Gráfico 17 ¿Cuántos días le gustaría destinar para visitar el Cuzco?, elaborado por Guillermo Rodas



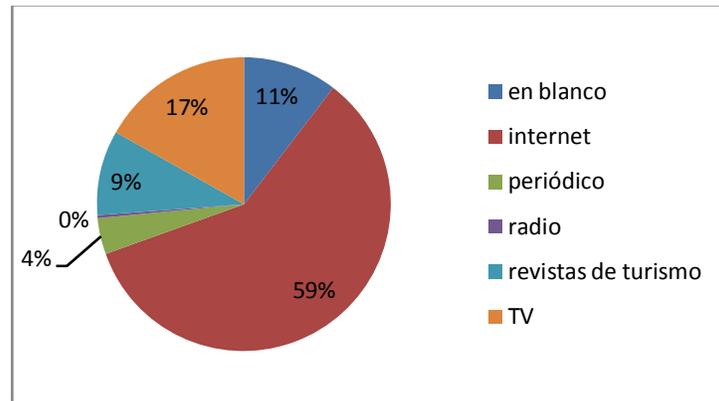
A la mayor parte de los encuestados les gustaría visitar el Cuzco en un promedio de 4 a 5 días, este es un número de días razonable teniendo en cuenta que ese es el tiempo que generalmente duran este tipo de viajes y es suficiente para conocer todos los atractivos que esta ciudad ofrece al turista.

Gráfico 18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?, elaborado por Guillermo Rodas



Los encuestados estarían dispuestos a pagar por un programa de este tipo entre \$800 y \$1000 dólares. A este precio esperan recibir a cambio unas vacaciones de gran calidad que satisfagan todas sus expectativas.

Gráfico 19 Medios de comunicación, elaborado por Guillermo Rodas



Debido a la era tecnológica en la que vivimos o por ser una de las herramientas más utilizadas hoy en día, el 59% de la gente prefiere el internet como medio de promoción. La publicidad que será expuesta a través de este medio no sólo se tratará de correos electrónicos sino que también se manejarán redes sociales y una página web que además de ser informativa ofrezca la alternativa de compra en línea.

3.5.2 Entrevistas

Según los especialistas TAYLOR S.J y BOGDAN R, una entrevista es un tipo de comunicación oral que se registra por diferentes medios y que se da entre dos o más personas, teniendo así el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados, con el propósito de obtener una opinión o algún tipo de información importante (TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Editorial Paidós Básica. 1987. pp. 100-132)

Para obtener información específica en el desarrollo de esta investigación se realizaron las siguientes entrevistas a expertos en la materia y a los representantes de las empresas vinculadas a este proyecto:

Entrevista # 1

Entrevista realizada el 15 de mayo del 2012 a Roberto Damone, propietario de la empresa Aeromaster Airways.

¿Qué tipo de aeronaves transitan en la ruta Quito – Lima – Cuzco?

La modernización que ha tenido en los últimos años la flota de aeronaves que sirven la ruta Quito – Lima y Lima – Cusco es muy trascendente, por este espacio transitan aeronaves de primera clase tipo Airbus 320 y Boeing 737 y 767

¿Qué clase de proyectos a corto plazo tiene la empresa Aeromaster Airways?

Por motivo de la expansión que está teniendo esta empresa, se encuentra en el trámite de compra de aeronaves tipo Boeing 737 – 400 de capacidad de 180 pasajeros para realizar vuelos chárter a diferentes ciudades de América.

El motivo de esta corta entrevista fue conocer al detalle acerca de las aeronaves que transitan por la ruta Quito – Lima – Cuzco para saber si el avión que esta empresa ofrece para efectuar los vuelos chárter del proyecto es el adecuado para la ruta. Por otro lado saber el modelo y la capacidad máxima de este tipo de aeronave.

Entrevista # 2

De acuerdo a la entrevista realizada el 1 de septiembre del 2012 al experto aeronáutico Fabio Peñafiel piloto de la aerolínea ecuatoriana Tame, se pudo obtener la siguiente información de la ruta Quito – Lima – Cusco.

¿Cuál es la distancia y cuánto dura el trayecto del vuelo en la ruta Quito – Lima – Cusco?

En el primer segmento de la ruta que es el de Quito – Lima el tiempo aproximado es de 2 horas de vuelo y la distancia recorrida es de 750 millas náuticas. Mientras que en el segundo segmento de la ruta que es Lima – Cusco, el tiempo del recorrido es de 45 minutos y la distancia es de 300 millas náuticas. Teniendo así un tiempo total de viaje de ida y vuelta de 5 horas.

¿Es esta ruta navegable todos los meses del año?

Entre los 30000 y 40000 pies de altura esta ruta es aeronavegable todo el año, no existen fenómenos meteorológicos ni otros fenómenos naturales que impidan su utilización. En esta ruta existen turbulencias leves y esporádicas pero que no obstaculizan un vuelo.

¿Es esta ruta conocida en la aviación mundial?

Esta ruta tiene una alta utilización comercial y por ende es muy conocida por los profesionales de la aviación, además esta ruta está protegida en su totalidad con radares de vigilancia ecuatorianos y peruanos por lo que es altamente segura.

¿Qué aerolíneas que operan en el país vuelan esta ruta o la ruta Quito – Lima?

Resulta que sólo LAN vuela actualmente de Quito al Cusco, mientras que a Lima vuelan las siguientes aerolíneas: LAN, el grupo TACA, Avianca, Aerogal y en un futuro TAME. Pero una vez en Lima las siguientes aerolíneas ofrecen vuelos al Cusco: LAN, TACA, Peruvian Airlines y Star Perú.

Esta entrevista de carácter técnico ayudó a aclarar todos los detalles de la ruta Quito – Lima – Cuzco, como la competencia que transita por esta ruta, y datos de interés a la hora de efectuar los vuelos y así poder prever inconvenientes futuros relacionados con el clima, la distancia, las horas de vuelo, entre otros.

3.5.3 Ocupación anual por meses de habitaciones en el Cusco

Cuadro 6 Ocupación anual por meses de habitaciones en el Cusco

Departamento de Cusco										
Ocupabilidad por meses - Habitaciones										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	22,2%	25,6%	20,7%	19,2%	18,5%	18,5%	20,6%	22,6%	23,8%	23,6%
Febrero	21,4%	24,7%	21,5%	18,1%	19,2%	18,3%	20,5%	22,5%	23,3%	22,2%
Marzo	21,7%	24,8%	26,6%	18,3%	18,7%	21,4%	22,3%	25,3%	25,3%	24,3%
Abril	24,9%	29,4%	24,7%	21,2%	21,9%	18,7%	26,9%	26,4%	26,9%	28,3%
Mayo	28,2%	28,7%	30,6%	22,3%	21,5%	24,3%	24,9%	25,8%	29,4%	28,3%
Junio	31,8%	29,1%	26,6%	24,3%	24,8%	24,8%	24,3%	28,1%	29,7%	27,1%
Julio	34,0%	33,3%	31,0%	27,9%	27,4%	28,3%	27,3%	33,6%	33,4%	20,8%
Agosto	36,5%	36,8%	36,6%	27,8%	27,3%	27,9%	26,8%	32,8%	33,6%	29,2%
Setiembre	33,2%	32,2%	24,9%	25,3%	22,6%	25,8%	23,9%	29,4%	31,5%	29,6%
Octubre	33,9%	35,1%	29,1%	25,6%	24,1%	25,2%	25,2%	31,2%	31,2%	31,9%
Noviembre	28,9%	29,8%	24,5%	22,0%	22,0%	22,8%	24,8%	29,4%	28,0%	26,3%
Diciembre	25,4%	20,6%	28,4%	18,7%	18,9%	18,4%	18,7%	24,5%	23,2%	22,6%
Acumulado	29,0%	29,6%	27,6%	22,5%	22,2%	22,9%	23,9%	27,6%	28,3%	26,2%

Fuente: ENCUESTA MENSUAL DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE - MINCETUR/OGIER - Oficina Estadística

Elaboración: PROMPERU / Área de Investigación de Mercados

38

³⁸Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento, MINCETUR Perú. Extraído el 07/02/2013 desde <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Este cuadro contiene información respecto al total de habitaciones que han sido ocupadas tanto por turistas nacionales como extranjeros en los hoteles correspondientes al departamento del Cusco desde el año 2000 al 2009, dividido en doce meses por cada año. Así se tiene que históricamente el mes de octubre es el de mayor afluencia de turistas y que julio, agosto y septiembre que son los meses en los que se ofertará el programa hotelero todo incluido al Cusco son los meses que también poseen gran acogida y que coinciden con la temporada de vacaciones de los colegios y de muchas universidades de Quito. Por lo tanto estos tres meses que se han propuesto poseen una gran rotación vacacional tanto para Perú como para Ecuador, siendo menos saturados que el mes de octubre por lo que se encontraría más disponibilidad de espacio en los hoteles y atractivos turísticos en general dentro del destino turístico.

3.5.4 Arribo de extranjeros por país de residencia al Cusco

Cuadro 7 Arribo de extranjeros por país de residencia al Cusco

Departamento de Cusco

Arribos de extranjeros a los establecimientos de hospedaje en el Cusco según país de residencia

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	230.240	251.088	216.169	283.603	348.751	437.734	427.027	537.108	639.810	634.976
ALEMANIA	25.220	28.291	23.422	37.365	40.330	40.421	37.544	44.174	47.211	44.886
ARGENTINA	13.058	13.300	7.576	10.554	16.319	25.975	26.338	40.960	48.210	57.740
BOLIVIA	1.645	1.646	1.573	2.175	2.011	2.481	2.331	3.587	3.015	3.313
BRASIL	6.425	9.011	8.999	13.223	15.406	21.471	21.289	26.359	33.739	52.239
CANADA	10.096	10.241	9.744	14.702	18.440	25.768	31.671	36.983	44.636	44.846
CHILE	10.979	9.450	7.346	7.908	8.184	9.534	11.092	16.729	21.209	21.844
COLOMBIA	2.715	3.163	3.805	4.033	5.341	6.512	7.026	11.144	15.412	18.138
ECUADOR	1.428	1.774	2.004	1.711	3.590	3.248	3.881	4.588	5.353	7.505
ESPAÑA	13.339	14.955	15.413	22.354	26.220	38.122	39.172	47.574	49.899	45.880
EE. UU.	115.950	124.806	105.091	120.373	162.718	199.902	186.165	244.377	297.427	263.078
FRANCIA	29.385	34.451	31.196	49.205	50.192	64.300	60.518	60.633	73.699	75.507

SI/ = Sin Información

Fuente: ENCUESTA MENSUAL DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE - MINCETUR/OGIER - Oficina Estadística

Elaboración: PROMPERU / Área de Investigación de Mercados

39

³⁹Arribo de Extranjeros a establecimientos de hospedaje en el Cusco según país de residencia, MINCETUR Perú. Extraído el 07/02/2013 desde <http://www.mincetur.gob.pe/neww>

Dentro de este cuadro Ecuador se encuentra octavo en la lista de los países que más visitan el Cusco con un total de 7.505 visitas en el año 2009, este dato revela que a los ecuatorianos les gusta mucho visitar esta ciudad ya sea por cercanía o por gustos y preferencias. Esto demuestra que el destino escogido para este programa hotelero es aceptado y tiene acogida en el mercado.

3.5.5 Proyección de demanda de turistas quiteños en el Cusco

Cuadro 8 Proyección de demanda de turistas quiteños en el Cusco, elaborado por Guillermo Rodas

Proyección de demanda de turistas ecuatorianos en el Cusco

Años	demanda	proporción	crecimiento	proyección prom.
2006	3.881	51,71%	-----	16,10%
2007	4.588	61,13%	9,42%	
2008	5.353	71,33%	10,20%	
2009	7.505	100%	28,67%	
2010	8713,305			
2011	10116,147			
2012	11744,847			
2013	13635,767			

Demanda de turistas para el 2013 de ecuatorianos y quiteños en el Cusco

Ecuador	14483499	demanda	13635,767
Quito	2239191	demanda	2108,1292

40

Para poder calcular la demanda en el Cusco de turistas ecuatorianos para el año 2013 se calcularon las tasas de crecimiento históricas desde el año 2006 y se obtuvo una tasa de crecimiento de proyección promedio del 16,10%, dando como resultado que Cusco demanda 13.636 turistas ecuatorianos en el 2013 y en proporción a 2.109 quiteños. Esta cifra se encuentra dentro del mercado potencial quiteño que está en capacidad de adquirir un programa hotelero a esta ciudad, lo cual es algo alentador.

⁴⁰ Este cuadro fue elaborado en referencia a los dos cuadros anteriores

3.5.6 Turismo emisor en Ecuador

Como dato estadístico se tiene que en el período enero – diciembre del 2010 las salidas de ecuatorianos al exterior presentan un incremento del 10,37% en comparación al año 2009, al pasar de 813.637 a 898.007, siendo los principales países receptores los siguientes: Estados Unidos, Perú y Colombia en el Continente Americano con una participación del 33,93%, 16,86% y 11,82% en su orden, en tanto que en el continente europeo, España e Italia entre otros, registran una participación del 11,06% y 2,82%⁴¹.

⁴¹Estadísticas Plandetur. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.pnud.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>, 2010

CAPÍTULO IV: Aplicación práctica

4.1 Macro y micro localización

4.1.1 América del Sur

Es un subcontinente ubicado en la zona austral de América, por su extremo norte cruza la línea ecuatorial teniendo como límites al este el Océano Atlántico, al oeste el Océano Pacífico, al norte el mar Caribe y al sur el Océano Antártico. Su extensión es de 17,8 millones de Km² y su población representa el 6% del mundo, actualmente se compone por trece países que son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Guyana Francesa, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.27-28).

Colombia, Venezuela, Bolivia, Ecuador y Perú se encuentran en la zona andina de este subcontinente y pertenecen a la cuenca del Amazonas, por esto poseen una gran biodiversidad y multiculturalidad. Durante los siglos 16 y 19 casi toda Sudamérica estaba dividida en colonias gobernadas por España y Portugal (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.29-30).

4.1.2 Perú

País localizado al noroccidente de América del Sur. Sus límites son al norte Ecuador y Colombia, al este Brasil, al sureste Bolivia, al sur con Chile y al oeste el Océano Pacífico. Su superficie es de 1.285.216 km². Posee un territorio muy variado conformado por paisajes diversos como: los valles, altiplanos, la región andina, la costa desértica y la selva amazónica. Este país también es uno de los países con más diversidad biológica del mundo (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.63-65).

Perú fue la cuna de la civilización andina, este tipos de culturas se remontan al año 3200 a. C. con culturas como: Caral, la civilización más antigua del continente americano, Chavín, Moche, Nazca y Huari. Tiempo más tarde en el siglo 15 el Imperio Inca se extendió por el Occidente sudamericano hasta la conquista española en 1532, tras la cual se estableció un virreinato que formó parte de este imperio. Los españoles fundaron ciudades y trajeron esclavos africanos, con lo cual nació la cultura criolla con

elementos españoles, negros e indígenas (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.66).

El idioma oficial es el español, seguido del quechua y otras lenguas nativas. La gastronomía peruana es reconocida mundialmente ya que fusiona la comida del del Antiguo Perú con la de España, China, Italia y Japón (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.66).

Su administración se divide en veinticuatro departamentos que son: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cuzco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali y la Provincia Constitucional del Callao. La sede del gobierno y los poderes judiciales y legislativos es la ciudad de Lima que es la capital del Perú (Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano p.70-71).

4.1.3 Destinos turísticos en Perú

Perú ofrece diversas modalidades de turismo ya que posee diversas regiones como los Andes, la selva amazónica y la región costera. Sus atractivos son innumerables, pero este proyecto se enfocará solamente en el departamento del Cusco.

Cuzco: El departamento del Cuzco posee una extensión de 76225 km, es Patrimonio Cultural de la Humanidad, fue cuna de la gran civilización inca y centro del culto al sol. Se destacan sus iglesias, museos, sitios arqueológicos y hoy en día es uno de los más importantes lugares turísticos que tiene Perú. Está ubicado en los Andes sur orientales de este país y posee una altura referencial de 3360 m.s.n.m. Tiene dos temporadas la seca y la lluviosa y está compuesto por otras provincias como Machupicchu, Valle Sagrado, Sacsayhuaman y Valle del Sur⁴².

El destino principal de este proyecto turístico va a ser la ciudad del Cusco a la cual también se llamará centro de operaciones en Perú, ya que desde este lugar se organizarán las visitas a otras provincias del departamento. Se enfocará principalmente

⁴²Información General del Cusco. Extraído el 07/09/2012 desde http://www.cuscoperu.com.pe/espanol/qosqo/3i1_general.htm

en el turismo arqueológico que ofrece Machupicchu y el Valle Sagrado; así como también en el ambiente cultural y nocturno que ofrece el Cuzco. Por esta razón es importante conocer un poco de los atractivos que ofrecen estos lugares con el fin de poder armar de mejor manera el paquete todo incluido.

Machupicchu: Esta ciudad Inca es una de las joyas arqueológicas y arquitectónicas más grandes del mundo, fue descubierta en el año 1911 y en la actualidad es el principal destino turístico del Perú. Fue declarada una de las siete maravillas del planeta y alberga actualmente a 2500 visitantes diarios de diferentes nacionalidades. Todo el complejo arquitectónico tiene una dimensión de 35 mil hectáreas y posee diversos ecosistemas que van desde las nieves perpetuas hasta llegar a selvas tropicales (Folleto “Perú 190 años de la Independencia”, Edicuatorial, p.10).

Valle Sagrado: Esta área está ubicada entre las poblaciones de Písaq y Ollantaytambo y corre paralelo al río Vilcanota o “Río Sagrado”, este valle fue muy apreciado por los antiguos pobladores del Perú gracias a sus cualidades geográficas y a su clima. Fue uno de los principales puntos de producción por la riqueza de sus tierras, lugar donde se produce el mejor grano de maíz. El Valle Sagrado de los Incas geográficamente es el núcleo central del Cusco, hacia él convergen numerosos ríos que descienden por quebradas y valles. Además, en esta sección se encuentran importantes monumentos arqueológicos y pueblos indígenas⁴³.

⁴³Valle Sagrado. Extraído el 07/09/2012 desde http://www.cusco Peru.com.pe/espanol/qosqo/1t3_valle.htm

4.2 Aplicación Estratégica

4.2.1 Análisis FODA

Cuadro 9 Matriz de Escenarios Externos e Internos, elaborado por Guillermo Rodas

MATRIZ DE ESCENARIOS EXTERNOS E INTERNOS			
ESCENARIOS POSITIVOS			
No.	EXTERNO (Ecuador)	No.	INTERNO (Quito)
1	Beneficios de la comunidad Andina de naciones CAN	1	Apertura a nuevos proyectos turísticos
2	Crecimiento en la Industria del turismo	2	Infraestructural vial en buen estado
3	Modernización en la aviación	3	Nuevo aeropuerto Internacional de Quito
4	PLANDETUR 2020 que fomenta el turismo	4	Desarrollo económico
ESCENARIOS NEGATIVOS			
No.	EXTERNO (Nacional)	No.	INTERNO (Quito)
1	Valor agregado bruto VAB de agencias menor al 4,6%	1	Competencia agresiva
2	Riesgo país	2	Oferta de Productos sustitutos
3	Delincuencia	3	Dificultad al realizar pagos en línea
4	Desaparición de agencias de viajes pequeñas	4	Congestión vehicular

Cuadro 10 Matriz FODA, elaborado por Guillermo Rodas

Fortalezas	Oportunidades
Oferta de un destino turístico de cuarto nivel	Similar cultura entre Ecuador y Perú
Conocimiento del mercado	Proyectos adicionales
Diseño de un proyecto innovador y único	Generación de plazas de trabajo
Personal capacitado	Desarrollo del sector turístico
Debilidades	Amenazas
Falta de presupuesto	Competencia indirecta con precios bajos
Falta de posicionamiento en el mercado	Riesgo país
Ubicación poco estratégica	Desconfianza a nuevos proyectos
Poca experiencia	Productos sustitutos

Cuadro 11 Identificación de Fortalezas y Debilidades, elaborado por Guillermo Rodas

No.	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Oferta de un destino turístico de cuarto nivel	0,3	4	4,3
2	Conocimiento del mercado	0,2	3	3,2
3	Diseño de un proyecto innovador y único	0,2	3	3,2
4	Personal capacitado	0,1	3	3,1
5	Falta de presupuesto	0,05	1	1,05
6	Falta de posicionamiento en el mercado	0,05	1	1,05
7	Ubicación poco estratégica	0	2	2
8	Poca experiencia	0,1	2	2,1
	TOTAL	-----	-----	<u>2,5</u>

Escala de Ponderación: Sumatoria = 1

Escala de Clasificación: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

Resultados: > 2,5 = más fortalezas que debilidades, < 2,5 = más debilidades que fortalezas

Cuadro 12 Identificación de Oportunidades y Amenazas, elaborado por Guillermo Rodas

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

No.	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Similar cultura entre Ecuador y Perú	0,1	3	3,1
2	Proyectos adicionales	0,1	3	3,1
3	Generación de plazas de trabajo	0,05	3	3,05
4	Desarrollo del sector turístico	0,05	3	3,05
5	Competencia indirecta con precios bajos	0,2	1	1,2
6	Riesgo país	0,1	2	2,1
7	Desconfianza a nuevos proyectos	0,3	1	1,3
8	Productos sustitutos	0,1	2	2,1
	TOTAL	-----	-----	<u>2,375</u>

Escala de Ponderación: Sumatoria = 1

Escala de Clasificación: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

Resultados: > 2,5 = más fortalezas que debilidades, < 2,5 = más debilidades que fortalezas

Cuadro 13 Matriz de Perfil Competitivo, elaborado por Guillermo Rodas

N°	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN GENERAL	SU TOUR OPERADORA		DECAMERON		VIAMÉRICA	
			CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Destino turístico de cuarto nivel	0,4	4	4,4	2	2,4	2	2,4
2	Conocimiento del mercado	0,3	3	3,3	4	4,3	4	4,3
3	Diseño de un proyecto innovador	0,2	3	3,2	3	3,2	2	2,2
4	Personal capacitado	0,1	3	3,1	4	4,1	3	3,1
TOTAL		----	-----	3,5	-----	3,5	----	3

Cuadro 14 Análisis de los factores claves de la Matriz PEYEA (Posición Estratégica Interna), elaborado por Guillermo Rodas

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN
Black Tapir tendrá liquidez consecuencia del apoyo financiero de sus accionistas	5
El flujo de efectivo es bajo.	2
El riesgo implícito en el negocio es bajo.	3
El Capital de trabajo generará el índice previsto a corto plazo.	4
TOTAL	14
PROMEDIO FF	14/4 = 3,50
FF – FI evaluación = (+1) peor a (+6) mejor	

Cuadro 15 Posición Estratégica Interna, elaborado por Guillermo Rodas

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN
Las agencias de viajes en Ecuador tienen menos del 9% de participación en el mercado turístico.	-5
Perú posee destinos turísticos de alto nivel.	-1
El programa hotelero incluye todos los gastos	-2
La atención al cliente será personalizada	-1
TOTAL	-9
PROMEDIO VC	-9 / 4 = -2,25
VC - EA evaluación = (-1) mejor a (-6) peor	

Cuadro 16 Posición Estratégica Externa, elaborado por Guillermo Rodas

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN
Black Tapir mantiene flexibilidad a los cambios tecnológicos.	-1
Existe presión competitiva	-5
Existe elasticidad de la demanda de viajeros visitantes.	-3
Existe una escalada de precios por parte de los competidores.	-4
TOTAL	-13
PROMEDIO EA	-3,25
VC - EA evaluación = (-1) mejor a (-6) peor	

Cuadro 17 Fortaleza de la Industria, elaborado por Guillermo Rodas

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
Existe un crecimiento del 15%	6
Las agencias de viajes tienen una participación en el mercado turístico menor al 9%	2
Existe facilidades de ingreso al Mercado	4
Se aprovechan los recursos turísticos de forma sostenible.	5
TOTAL	17
PROMEDIO FI	4,25
FF - FI evaluación = (+1) peor a (+6) mejor	

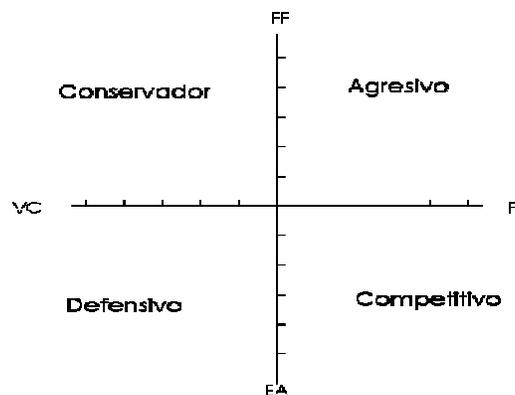
Los resultados obtenidos a nivel interno son $FF = 3,50$; $VC = -2,25$, a nivel externo $EA = -3,25$; $FI = 4,25$. Se procede a la suma algebraica de los ejes.

$$FI + EA = 4,25 + (-3,25) = 1 \quad Y$$

$$FF + VC = 3,50 + (-2,25) = 1,25 \quad X$$

De esta forma tenemos que el punto de posición sería: $(+1; +1,25)$, ubicándonos en el primer cuadrante del PEEA, donde debemos aplicar estrategias agresivas de decisión para el fortalecimiento de la operación del Programa Hotelero Todo Incluido al Cuzco.

Gráfico 20 Plano de Decisión de Estrategias, elaborado por Guillermo Rodas



4.2.2 Estrategias de agresividad

Las estrategias agresivas que se implementarán en este programa hotelero estarán basadas en técnicas de Michael E. Porter, ya que es el mejor estratega empresarial de todo el mundo y por ende experto en el tema. Teniendo como prioridad el liderazgo en costes, la diferenciación en el mercado y la segmentación de los clientes. Porter predice el comportamiento del competidor y dirige sus enseñanzas hacia las empresas que logran una gran rentabilidad (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter, editorial Pirámide 2009, P.20-45).

Las estrategias de agresividad son dirigidas a un marketing intenso, tienen alto riesgo y sus objetivos son la innovación de un producto y rapidez en la toma de decisiones. Generalmente estas estrategias se clasifican en cuatro tipos: prospector, defensor, analista, y reactor.

Estrategia Prospector

Esta es la estrategia más agresiva ya que implica programas activos para crecer en nuevos mercados y estimular nuevas oportunidades. El desarrollo de productos nuevos se persigue ferozmente y los ataques a la competencia son un método efectivo para obtener una cuota de mercado adicional. Se dan en respuesta a los signos de oportunidades que aparecen en el mercado y se realizan con poca investigación o análisis. El riesgo de fracaso o rechazo en el mercado es alto. Por otro lado los costos de publicidad, promoción de ventas y venta personal representan un alto porcentaje de las ventas (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter, editorial Pirámide 2009, P.215).

Estrategia de Defensor

Esta estrategia no persigue a los mercados de forma agresiva. Una estrategia de este tipo supone encontrar y mantener un mercado estable y seguro más que incurrir en la innovación tecnológica, desarrollo de producto y dinámica de mercado. Aquí se trata de abstenerse de realizar cambios siempre que le sea posible, se mantienen precios bajos, se mantiene los costos de publicidad y promoción bajos, se oferta una gama limitada de productos y se ofrece mejor calidad o servicio. El sector en el que se utilizan este tipo de estrategias suele ser maduro con tecnología, productos y segmentos de mercado bien definidos (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter, editorial Pirámide 2009, P.216 -217).

Estrategia Analista

Esta estrategia se encuentra entre el defensor y el prospector, se toman menos riesgos y se cometen menos errores que un prospector pero está menos comprometido con la estabilidad que los defensores. La mayoría de las compañías utilizan este tipo de estrategias ya que no suelen ser las primeras en moverse dentro del sector pero son con frecuencia los segundos o los terceros. Tienden a desarrollarse en áreas cercanas a su competencia. Se realizan mejoras incrementales en los productos existentes en lugar de expandirse en nuevos mercados, se expanden gradualmente en los mercados conocidos (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter, editorial Pirámide 2009, P.217 -218).

Estrategia Reactor

En este tipo de estrategia se reacciona a los sucesos cuando ocurren y se responde sólo cuando se está forzado por las presiones macro ambientales. Esta es la menos efectiva de las cuatro estrategias ya que no cuenta con dirección ni orientación (Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter, editorial Pirámide 2009, P.217 -219).

Cuadro 18 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica del Programa Hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		PESO / PONDERACIÓN	PROSPECTOR		DEFENSOR		ANALISTA		REACTOR	
			C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.
Factores Externos	Beneficios de la comunidad Andina de naciones CAN	0,15	4	4,15	4	4,15	4	4,15	2	2,15
	Crecimiento en la industria del turismo	0,15	3	3,15	4	4,15	4	4,15	0	0,15
	Modernización en la aviación	0,08	1	1,08	1	1,08	4	4,08	2	2,08
	PLANDETUR 2020 que fomenta el turismo	0,15	2	2,15	1	1,15	4	4,15	2	2,15
	Valor agregado bruto VAB de agencias menor al 4,6%	0,04	0	0,04	2	2,04	4	4,04	0	0,04
	Riesgo país	0,05	0	0,05	2	2,05	4	4,05	0	0,05
	Delincuencia	0,05	0	0,05	2	2,05	4	4,05	0	0,05
	Desaparición de agencias de viajes pequeñas	0,05	0	0,05	4	4,05	4	4,05	4	4,05
Factores Internos	Apertura a nuevos proyectos turísticos	0,05	2	2,05	2	2,05	4	4,05	4	4,05
	Infraestructura vial en buen estado	0,05	4	4,05	3	3,05	3	3,05	3	3,05
	Nuevo aeropuerto Internacional de Quito	0,05	4	4,05	3	3,05	3	3,05	3	3,05
	Desarrollo económico	0,02	2	2,02	2	2,02	3	3,02	3	3,02
	Competencia agresiva	0,03	4	4,03	0	0,03	4	4,03	4	4,03
	Oferta de Productos sustitutos	0,02	4	4,02	1	1,02	4	4,02	4	4,02
	Dificultad al realizar pagos en línea	0,03	1	1,03	1	1,03	4	4,03	4	4,03
	Congestión vehicular	0,03	1	1,03	1	1,03	4	4,03	4	4,03
TOTAL	1	32	33	33	34	61	62	39	40	

C.A. = calificación del atractivo; TCA = total de la calificación del atractivo; ¿afecta este factor la elección de la estrategia? Si es SI calificar de 1 a 4, si es NO poner cero
1 = estrategia no aceptada; 2 = estrategia posiblemente (algo) aceptada; 3 = estrategia probablemente (bastante) aceptada; 4 = estrategia (muy) aceptada

4.3 Aplicación de Marketing

4.3.1 Producto

Ofertar por medio de la agencia operadora Black Tapir Adventure un programa hotelero a un precio asequible, personalizado y enfocado en la calidad hotelera, que recorra la ciudad del Cuzco. Se enfocará desde el punto de vista de un turoperador e incluirá alojamiento en diferentes acomodaciones, alimentación típica, visita a atractivos turísticos y transporte aéreo tipo chárter. La ruta será Quito – Lima – Cusco y se espera posicionar este programa como uno de los mejores en la mente de los quiteños.

Programa Hotelero # 1

Cuadro 19 Itinerario programa hotelero # 1, elaborado por Guillermo Rodas

Nombre	"Cuzco romántico"		
Duración	4 días / 3 noches		
Dirigido a	parejas		
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
1	8:00 AM	10:30 AM	Vuelo chárter hacia el Cuzco
"	11:00 AM	11:30 AM	Traslado al hotel seleccionado
"	11:30 AM	12:00 PM	Bienvenida animada en el hotel
"	12:00 PM	1:00 PM	Descanso y acomodación
"	1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	2:00 PM	7:00 PM	City Tour por la ciudad del Cuzco
"	7:30 PM	9:00 PM	Llegada y descanso en el hotel
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurante

Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
2	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	1:00 PM	Tour al Valle Sagrado de los Incas
"	2:00 PM	3:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	3:00 PM	9:00 PM	Tiempo libre
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurant
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
3	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	4:00 PM	Machu Picchu en tren y box lunch
"	4:30 PM	6:30 PM	Visita a aguas calientes
"	6:30 PM	7:30 PM	Viaje de regreso al hotel
"	7:30 PM	9:00 PM	Descanso
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurant
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
4	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	1:00 PM	Tiempo libre
"	1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	2:00 PM	3:00 PM	Traslado al aeropuerto
"	4:00 PM	6:30 PM	Vuelo de regreso a Quito

Programa Hotelero# 2

Cuadro 20 Itinerario del programa hotelero # 2, elaborado por Guillermo Rodas

Nombre	"Cuzco al máximo"		
Duración	5 días / 4 noches		
Dirigido a	familias		
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
1	8:00 AM	10:30 AM	Vuelo chárter hacia el Cuzco
"	11:00 AM	11:30 AM	Traslado al hotel seleccionado
"	11:30 AM	12:00 PM	Bienvenida animada en el hotel
"	12:00 PM	1:00 PM	Descanso y acomodación
"	1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	2:00 PM	7:00 PM	City Tour por la ciudad del Cuzco
"	7:30 PM	9:00 PM	Llegada y descanso en el hotel
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurante

Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
2	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	1:00 PM	Tour al Valle Sagrado de los Incas
"	2:00 PM	3:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	3:00 PM	9:00 PM	Tiempo libre
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurant
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
3	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	4:00 PM	Machu Picchu en tren y box lunch
"	4:30 PM	6:30 PM	Visita a aguas calientes
"	6:30 PM	7:30 PM	Viaje de regreso al hotel
"	7:30 PM	9:00 PM	Descanso
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurant
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
4	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	9:00 AM	Traslado
"	9:00 AM	12:00 PM	Caminata por el páramo andino
"	12:00 PM	1:00 PM	Traslado
"	1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	2:00 PM	2:30 PM	Traslado
"	2:30 PM	6:30 PM	Compras en mercado indígena
"	6:30 PM	7:00 PM	Traslado
"	7:00 PM	9:00 PM	Descanso
"	9:00 PM	10:00 PM	Cena en el hotel o restaurant
Día	Hora Inicio	Hora fin	Actividad
5	7:00 AM	8:00 AM	Desayuno en el hotel
"	8:00 AM	1:00 PM	Tiempo libre
"	1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo en el hotel o restaurante
"	2:00 PM	3:00 PM	Traslado al aeropuerto
"	4:00 PM	6:30 PM	Vuelo de regreso a Quito

Características de los establecimientos de alojamiento

Hotel Monasterio: Se encuentra ubicado en la plaza central de la ciudad del Cuzco, es un hotel de lujo, cinco estrellas y ha sido considerado un monumento nacional ya que data de 1592. Este establecimiento conserva un encanto propio debido a su antigüedad, especialmente en sus amplios patios y su hermosa capilla barroca.

El hotel cuenta con 126 habitaciones con vista a la ciudad, en este programa hotelero se utilizarán las habitaciones de tipo superior, el establecimiento cuenta con 25 de ellas las cuales poseen una cama matrimonial con opción a camas extras, televisión, aire acondicionado y calefacción individual, caja fuerte, teléfono y acceso gratuito a Internet inalámbrico. La decoración y el mobiliario es una mezcla de lo moderno con el estilo colonial español, además las habitaciones poseen muestras de arte religioso.

El sitio posee dos restaurantes, Illariy que abre de 5:00 am a 4:00 pm y El Tupay de 6:30 pm a 10:30 pm, conocidos por ofrecer la mejor comida típica de la zona. Además cuenta con un bar llamado Lobby Bar que abre de 10:30 am hasta 11:00 pm⁴⁴.

Cuadro 21 Menú previsto para el Hotel Monasterio, elaborado por Guillermo Rodas

Día	Tipo de alimentación	Menú	Restaurante
1	Almuerzo	Chancho al horno	Illariy
	Cena	Chuño cola (caldo picante a base de papas, chuño, garbanzos, arroz, carnes diversas)	El Tupay
2	Desayuno	Tipo buffet con múltiples opciones	Illariy
	Almuerzo	Olluquito con charqui (olluco, un tipo de papa que crece en los andes y charqui, carne seca de llama)	Illariy
	Cena	Chiri uchu (potaje a base de cuy al horno, gallina hervida, salchicha serrana, queso fresco, etc.)	El Tupay
3	Desayuno	Tipo buffet con múltiples opciones	Illariy
	Almuerzo	Box lunch: (sánduche y gaseosa)	-----

⁴⁴Hotel Monasterio Cuzco. Extraído el 23/01/2013 desde http://www.monasteriohotel.com/web/ocus_es/hotel_monasterio_introduction.jsp

	Cena	Queso kapchi (plato frío de queso fresco, habas, cebollas, papas que se sazonan con leche y ají)	El Tupay
4	Desayuno	Tipo buffet con múltiples opciones	Illariy
	Almuerzo	Chicharrón a la cusqueña (carne de cerdo se troceada y dorada en su propia grasa acompañado de papas o yuca)	Illariy
	Cena	Timpu o puchero (caldo que lleva diversas carnes, verduras, legumbres y más)	El Tupay
5	Desayuno	Tipo buffet con múltiples opciones	Illariy
	Almuerzo	Pepián de cuy (guiso de choclo y carne de cuy, aderezado con cebolla y ají panca)	Illariy

Hotel Sonesta: Este hotel 3 estrellas fue construido en 1986, fue remodelado y actualmente su decoración posee un estilo contemporáneo. Cuenta con 98 espaciosa habitaciones de un diseño moderno y que ofrecen una hermosa vista a la ciudad o a las montañas. Cada habitación cuenta con acceso a internet, baños con tina, secadora de cabello, minibar a solicitud y caja de seguridad. Además el lugar posee un fino restaurante de cocina clásica peruana⁴⁵.

Cuadro 22 Menú previsto para el Hotel Sonesta, elaborado por Guillermo Rodas

Día	Tipo de alimentación	Menú	Restaurante
1	Almuerzo	Pachamanca (diferentes tipos de carnes enterradas bajo tierra junto a papas, y diversas hierbas)	Mamají
	Cena	Cau Cau (Elaborado con la panza de cameros y algunas hierbas peruanas)	Mamají
2	Desayuno	Americano (huevos, café, té, leche, zumos, tostadas, mantequilla y mermelada)	Mamají
	Almuerzo	Rocoto Relleno (Ajís despepitados y rellenos de una mezcla de carne y pasas secas. Nacido en la región arequipeña)	Mamají

⁴⁵Sonesta Hotel. Extraído el 23/01/2013 desde <http://espanol.sonesta.com/cusco/>

	Cena	Ceviche de pescado sumergido en limón y ají limo.	Mamají
3	Desayuno	Americano (huevos, café, té, leche, zumos, tostadas, mantequilla y mermelada)	Mamají
	Almuerzo	Box lunch (Sánduche y gaseosa)	-----
	Cena	Lomo Saltado	Mamají
4	Desayuno	Americano (huevos, café, té, leche, zumos, tostadas, mantequilla y mermelada)	Mamají
	Almuerzo	Causa rellena con pulpa de cangrejo (puré de papas relleno con cangrejo)	Mamají
	Cena	Arroz con Mariscos	Mamají
5	Desayuno	Americano (huevos, café, té, leche, zumos, tostadas, mantequilla y mermelada)	Mamají
	Almuerzo	Ceviche mixto	Mamají

Hostal Corihuasi: Esta hostel funciona en una casa colonial restaurada y adecuada, construida sobre andenes incas, posee un ambiente típico cusqueño y su localización es en el corazón del centro histórico de Cuzco. Posee más de 20 habitaciones entre ellas simples, dobles y triples, las cuales incluyen teléfono, televisión por cable, calefacción, secador de cabello, caja fuerte y acceso a internet. Por el hecho de tratarse de una hostel, Corihuasi no cuenta con restaurantes, solamente ofrece servicio de desayuno el cual está incluido en la tarifa y será un desayuno continental que incluye café, té, leche, zumos, tostadas, mantequilla y mermelada⁴⁶.

Restaurante Cicciolina: Este sitio de comida local ubicado detrás de la plaza central de Cusco es ideal para parejas, familia, ocasiones especiales y hasta para negocios. Se sirve comida local durante el día y por la noche ofrece servicio de bar y tapas, el rango de precios oscila entre \$5,00 - \$8,00 USD⁴⁷. En este sitio se servirán los almuerzos y las cenas de los turistas que hayan elegido la hostel Corihuasi como alojamiento.

⁴⁶Hostal Corihuasi. Extraído el 23/01/2013 desde <http://www.corihuasi.com/inicio.htm>

⁴⁷Restaurante Cicciolina. Extraído el 23/01/2013 desde http://www.cicciolinacuzco.com/spanish/cicciolina_home.html

Cuadro 23 Menú previsto en el restaurante Cicciolina, elaborado por Guillermo Rodas

Día	Tipo de alimentación	Menú
1	Almuerzo	Ají de gallina (crema espesa de pollo previamente cocida y desmenuzada, servida con papas cocidas o arroz)
	Cena	Anticucho (brocheta de corazón de res)
2	Almuerzo	Pollo a la brasa con sazón peruana
	Cena	Carapulca (papa seca sancochada y guisada con carnes de chancho y gallina)
3	Cena	Arroz con pollo
4	Almuerzo	Chicarrón de calamar (calamares apanados con guarnición)
	Cena	Causa limeña (papa amarilla peruana, limón, ají, lechuga, choclo, queso fresco, huevo cocido, palta y aceitunas negras)
5	Almuerzo	Cabrito a la norteña (guiso de cabrito tierno, macerado en chicha de jora)

Información adicional del producto

Incluye

- Pasajes aéreos Quito – Lima – Cuzco y retorno
- Transfer en Quito hacia el aeropuerto
- Acomodación
- Todas las comidas
- Todos los traslados del hotel, aeropuerto y atractivos turísticos
- Tours a Machu Picchu, Valle Sagrado de los Incas y Ciudad del Cuzco y todos sus alrededores.
- Transportes para los tours
- Tickets en tren ida y vuelta Cuzco – Machu Picchu – Aguas Calientes
- Guía profesional de turismo en inglés o español
- Ingreso a todos los atractivos

No incluye

Gastos extras ni bebidas alcohólicas aparte del cóctel de bienvenida

Características

Este programa hotelero es personalizado y se puede escoger entre 3 establecimientos hoteleros, dependiendo de los gustos y las preferencias de los turistas. El vuelo Quito – Lima – Cuzco de ida y vuelta está incluido en el programa y se ofrecerá un pequeño refrigerio a bordo. Un guía especializado acompañará al grupo de turistas durante todo el viaje, además las entradas a todos los atractivos turísticos están incluidas.

Beneficios

Uno de los beneficios que tendrá este producto es que al ser un todo incluido, el cliente después de la compra no se debe preocupar por nada ya que casi todos los gastos están contemplados, otro beneficio serán los diferentes tipos de acomodación para el mismo tour y por último el precio competitivo en el mercado sin mencionar los descuentos para grupos.

Diferenciación

El destino turístico elegido será el único que se comercialice en la modalidad todo incluido y que se oferte en el mercado quiteño a un precio que compita sin problemas. Otro elemento diferenciador será que Black Tapir a pesar de ser una agencia de viajes pequeña ofertará un programa hotelero propio sin depender de agencias mayoristas en cuestiones de disponibilidad y cupos, ya que tratará directamente con los proveedores de turismo, alojamiento, restauración y transporte aéreo.

Posicionamiento

Se busca posicionarse en el mercado a través de medios de comunicación como el internet, utilizando redes sociales, una página web interactiva y un sistema de compra en línea, todo esto siguiendo las últimas tendencias de mercadeo. También habrá campañas de fidelización a los clientes.

Propuesta de Valor

El valor será el ofrecer un destino estrella a nivel mundial como es el Cuzco a un precio asequible y en una modalidad todo incluido, lo que no existe actualmente en el mercado.

4.3.2 Precio

Recomendación de precios

Los precios se obtendrán en base a los análisis financieros y en base a la competencia, el objetivo es que el precio de programa cubra todos los gastos operativos y sea competitivo en el mercado.

Políticas de ventas

La agencia turoperadora Black Tapir Adventure posee las siguientes políticas en cuanto a ventas se refiere:

- 1.-** La agencia hará un reembolso del 70% en caso de cancelaciones, hasta máximo 2 semanas antes del viaje.
- 2.-** La agencia se encargará de cobrar los pagos de los clientes en las oficinas de la empresa de 10am a 7pm, o por medio de la página web las 24 horas con el sistema de ventas online.
- 3.-** No se aceptan cheques al portador, únicamente cheques certificados.
- 4.-** Se aceptan todas las tarjetas de crédito
- 5.-** Se aceptan transacciones bancarias a la cuenta de la empresa como forma de pago, con el respectivo comprobante

Cuadro 24 Precio por categoría de establecimiento del programa # 1, elaborado por Guillermo Rodas

Nombre de establecimiento	Categoría	Precio
Hotel Monasterio	5 estrellas	\$ 1488,59
Hotel Sonesta	4 estrellas	\$ 1073,44
Hostal Corihuasi	3 estrellas	\$ 948,10

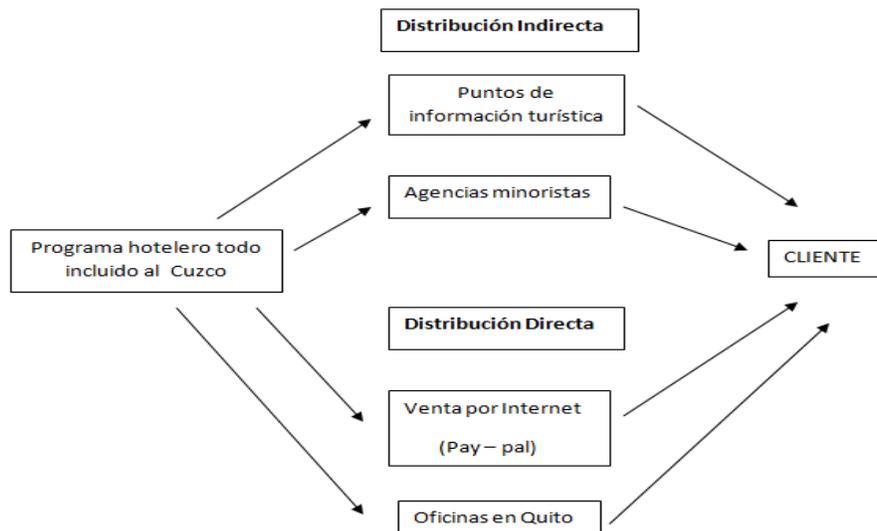
Cuadro 25 Precio por categoría de establecimiento del programa # 2, elaborado por Guillermo Rodas

Nombre de establecimiento	Categoría	Precio
Hotel Monasterio	5 estrellas	\$ 1823,24
Hotel Sonesta	4 estrellas	\$ 1317,24
Hostal Corihuasi	3 estrellas	\$ 1110,24

4.3.3 Distribución

La forma en la que llegará este producto a manos de los clientes será directa por medio de la oficina de Black Tapir Adventure y por medio de su página web que usará un sistema pagos en línea. Mientras que indirectamente la hará por medio de puntos de información turística y agencias minoristas asociadas.

Gráfico 21 Estructura de canales, elaborado por Guillermo Rodas



4.3.4 Comunicación

Marca y Logotipo

Imagen 1 Logo Black Tapir



“Asesorándote en tus viajes”

Aplicaciones gráficas

Imagen 2 Afiche Cuzco al Máximo, elaborado por Guillermo Rodas



Imagen 3 Afiche Cuzco Romántico, elaborado por Guillermo Rodas



Publicidad

Según los resultados de la encuesta realizada el medio de comunicación que se utilizará será el internet y la publicidad a través de este medio se manejará en redes sociales y en una página web que además de ser informativa ofrezca la alternativa de compra en línea. Se utilizarán trípticos y afiches virtuales en los que habrá fotos de todos los atractivos turísticos del Cuzco, videos promocionales y juegos concurso en línea.

4.3.5 Plan de ventas

Misión: Comercializar un programa hotelero todo incluido al Cuzco en el mercado quiteño que sea personalizado para parejas y familias a un precio razonable.

Visión: Llegar a ser la agencia de viajes líder en Quito que oferte programas hoteleros todo incluido al Cuzco.

Estrategias de venta

- Acudir a empresas e instituciones financieras promocionando este servicio.
- Promoción en internet mediante redes sociales como facebook y uso del link de la página web en buscadores como google
- Utilizar pay-pal como un medio que facilite el pago por internet.

Planeación:

- Capacitar vendedores para convencer a los clientes de adquirir este producto.
- Buscar asesoría de agencias de publicidad para llegar a nuestros clientes potenciales con el mensaje que queremos dar.

Organización:

- Crear hojas de registro para llevar control sobre las ventas y de esa forma ver el desempeño
- Fijar plazos a los vendedores para que concreten sus ventas

Dirección:

Se elaborará un cronograma de actividades para especificar la persona, la hora y el medio por el que se concretaron las ventas.

Control:

Un jefe supervisará el proceso de cada venta hasta el cierre.

4.4 Aplicación de producción

4.4.1 Descripción del proceso general

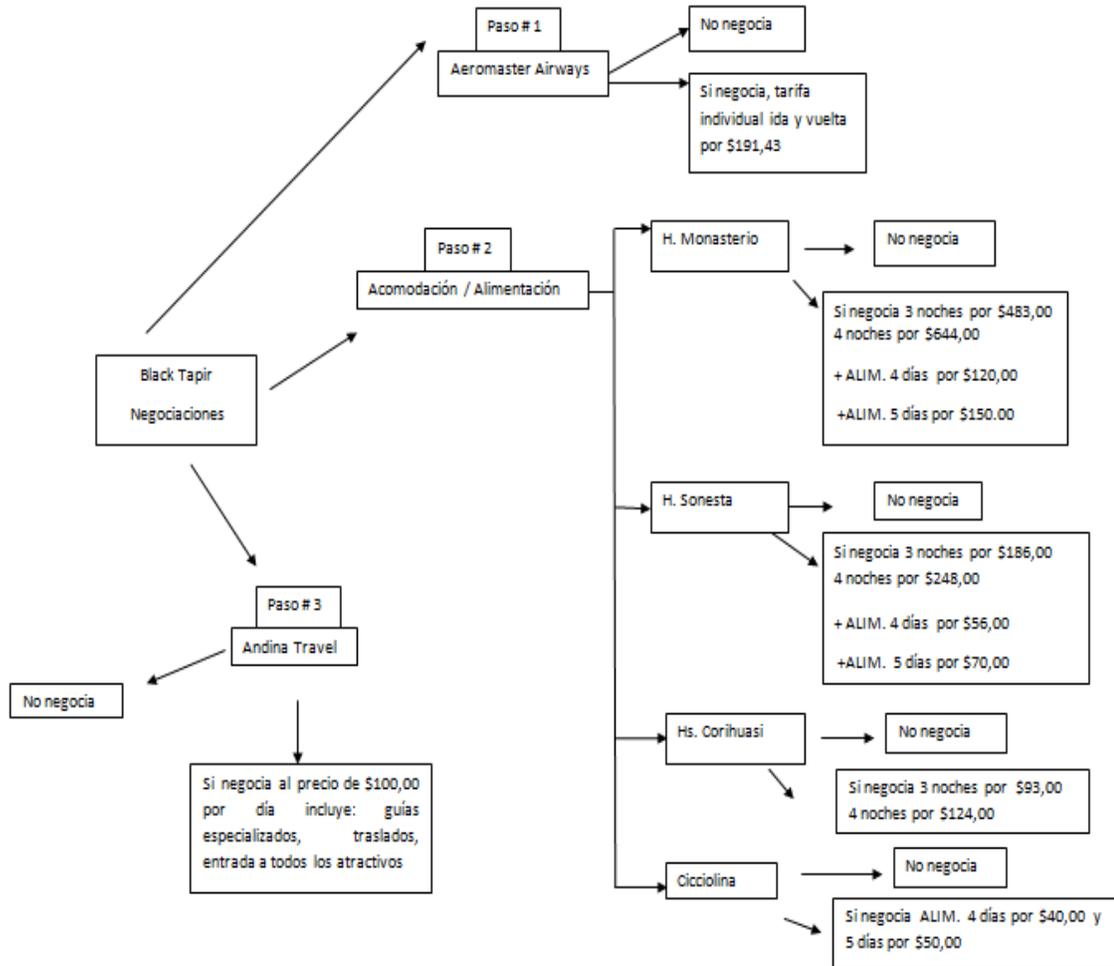
Cuadro 26 Proceso general de operación y administración de Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas

Macro Procesos	Procesos Generales
1.- Compras	Acuerdo con los proveedores de servicios (aerolíneas, hoteles, agencias de viajes) Activo Fijo
2.- Ventas	Ingresos por ventas nacionales Ingresos por ventas internacionales Ingresos por ventas varias
3.- Administración de RRHH	Personal Remuneraciones Selección de personal Capacitaciones
4.- Egresos	Pago proveedores Pago acreedores Compromisos financieros Pago remuneraciones
5.- Producción	Control de calidad Logística
6.- Contabilidad	Registro de documentación Elaboración y presentación de estados financieros
7.- Auditoría	Interna (en la agencia de viajes) Externa (con los proveedores de servicios)

4.4.2 Levantamiento de procesos

Proceso interno de negociación del programa hotelero

Gráfico 22 Proceso interno de negociación, elaborado por Guillermo Rodas

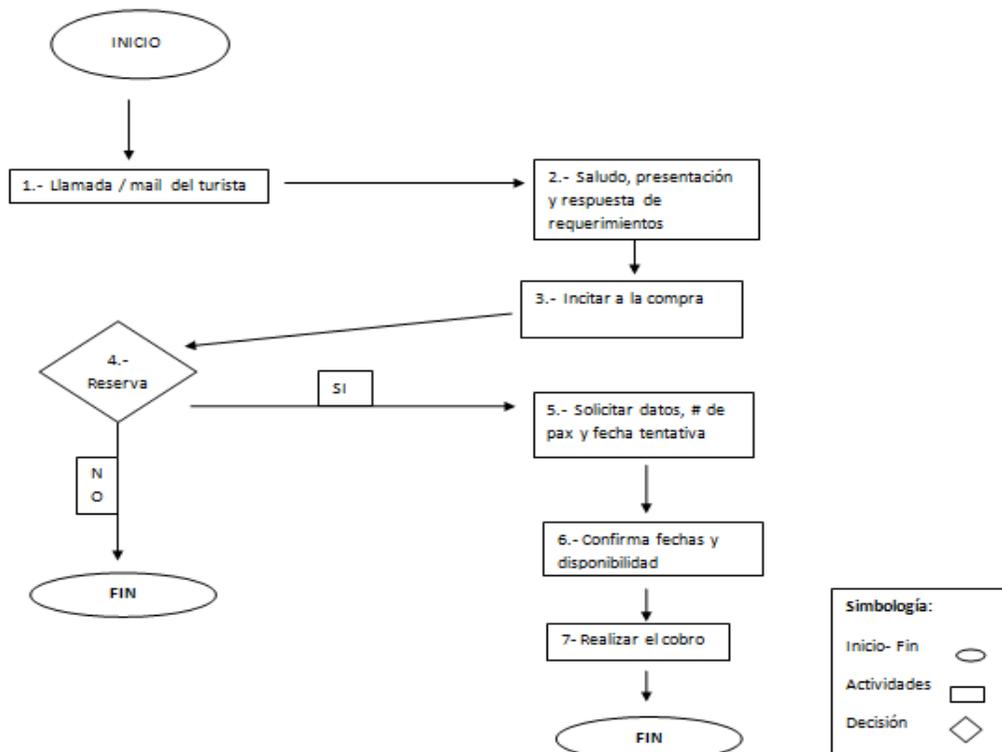


La negociación con los proveedores de servicios es la más importante en la estructuración de este programa. Respecto a la aerolínea, en este caso Aeromaster Airways acordó cobrar a la agencia por hora de vuelo y por cliente vendido la suma total de \$191,43 USD exigiendo un mínimo de 20 turistas en los vuelos programados en los meses de julio, agosto y septiembre.

En cuanto a los acuerdos con los establecimientos de alojamiento se logró obtener tarifas especiales de agencias con descuentos desde el 30% al 45% siempre y cuando facturen por un mínimo de 20 turistas por mes en los meses de julio, agosto y septiembre. Los precios serán especiales en la alimentación dentro de los restaurantes de los hoteles, a excepción de la hostel Corihuasi que al no contar restaurante, se ha decidido contratar un lugar de alimentación externo llamado Cicciolina que accedió a dar un precio especial por los almuerzos y cenas consumidos por los turistas del programa. Por otro lado la turoperadora Andina Travel se encargará de operar todos los atractivos turísticos contemplados en este programa y pondrá a disposición guías especializados, medios de transporte para movilizar a los turistas y además todas las entradas a todos los atractivos turísticos por una tarifa de \$100,00 dólares diarios por persona. Todos estos precios tienen agregado \$100,00 adicionales por concepto de la movilización al aeropuerto de Quito operado por Black Tapir, más la comisión del 15% de la agencia. Los costos se detallan más adelante.

Proceso de compra del cliente

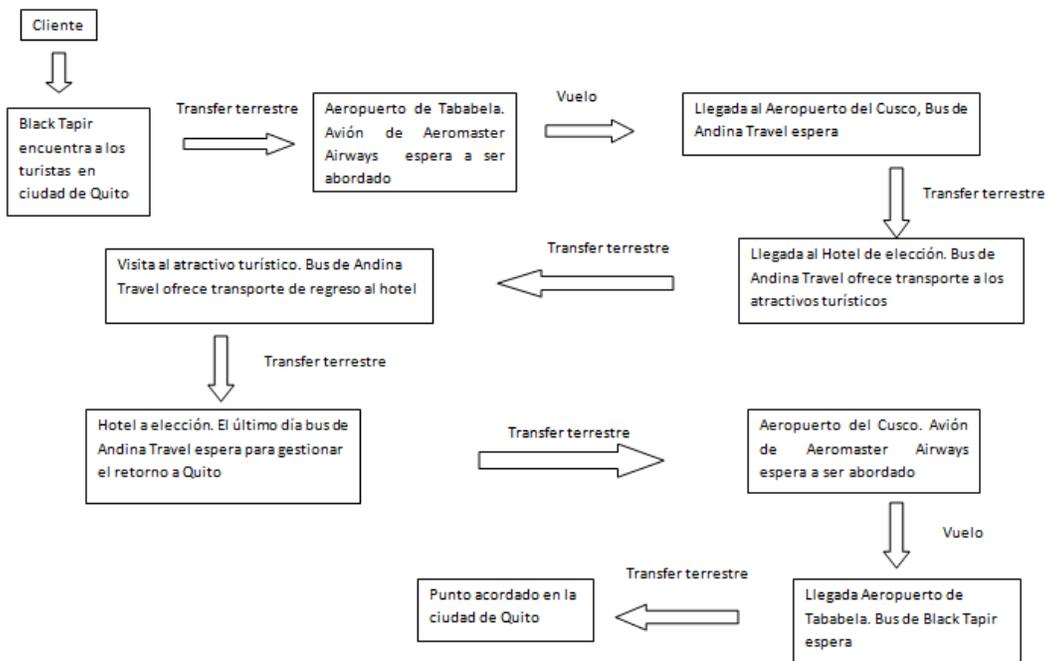
Gráfico 23 Proceso de compra del cliente, elaborado por Guillermo Rodas



Para iniciar el proceso de compra, el cliente debe de contactarse con la agencia de viajes Black Tapir ya sea por internet, vía telefónica o personalmente. En este punto el personal de la agencia toma los datos del cliente y da información clara acerca del programa hotelero todo incluido al Cuzco e incentiva a la compra. El siguiente paso es la reserva en la que constan las fechas tentativas del viaje y el tipo de acomodación, aquí se verifica la disponibilidad y se concreta el pago lo más pronto posible, el mismo es ratificado y depositado en la cuenta de la empresa, finalizando el proceso.

Proceso de logística del programa hotelero

Gráfico 24 Proceso de logística del programa hotelero, elaborado por Guillermo Rodas



La logística en este programa es muy dinámica y requiere de una perfecta coordinación entre la agencia Black Tapir y todos los proveedores de servicios tanto dentro del país como en Perú. El proceso inicial cuando el cliente después de haber comprado este servicio, se acerca al punto de encuentro que haya establecido Black Tapir, para ser trasferido en transporte propio de la agencia hasta el aeropuerto de Quito, momento en el cual Aeromaster Airways se hace cargo del cliente durante el vuelo hasta llegar al aeropuerto del Cusco. En el Cusco personal de la turoperadora Andina Travel se encarga de llevar al cliente al hotel seleccionado y de ese punto movilizarlo a todos los atractivos turísticos durante los días que dure el programa. Al retorno, la turoperadora

transportará al turista al aeropuerto para tomar el vuelo de Aeromaster Airways que dejará al turista en el aeropuerto de Quito, concluyendo así el programa.

4.5 Aplicación Financiera

4.5.1 Plan general de cuentas

Activos	
Corrientes	Fijos
Caja	Vehículos
Bancos	Muebles de oficina
Cuentas por cobrar	Equipos de computación
Útiles de aseo	Muebles y enseres

Pasivos	
Corto Plazo	Largo Plazo
Cuentas por pagar	Documentos por pagar
IVA en ventas	Préstamos

Patrimonio
Capital Social

Ingresos Operacionales
Venta de programas hoteleros al Cuzco
Comisión pasajes aéreos
Comisión venta habitaciones
Transporte
Devoluciones en ventas

Gastos	
Operacionales	Administrativos
Gasto suministros de aseo	Gasto Servicios Básicos
Gasto publicidad	Gasto Arriendo
Gasto sueldos y salarios	Gasto útiles de oficina
Gasto horas extras	
Gasto IESS	

4.5.2 Presupuesto de inversiones

Cuadro 27 Activos fijos del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco ACTIVOS FIJOS	
DESCRIPCION	VALOR
Depresiable	
Equipo de Computo	800,00
Muebles y Enseres	
Librero estándar	300,00
Decoración	500,00
TOTAL	<u>1.600,00</u>

Los activos fijos que se implementarán en la comercialización del programa hotelero todo incluido al Cuzco serán de \$1.600,00.

4.5.3 Presupuestos de costos

Cuadro 28 Depreciación del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas

DESCRIPCION	INVERSION	VIDA UTIL AÑOS	%	VALOR ANUAL
DECORACIÓN	500,00	5	20%	100,00
EQUIPO DE COMPUTO	800,00	2	50%	400,00
MUEBLES Y ENSERES	300,00	5	20%	60,00
TOTAL				560,00

Cuadro 29 Mano de obra directa variable, elaborado por Guillermo Rodas

MANO DE OBRA DIRECTA VARIABLE DEL PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO

DESCRIPCION	CANT.	SUELDO MES	APORTE I ESS (9,35%)	TOTAL BENEFICIOS	SUELDO + BENEFICIOS	SUELDO ANUAL	PROPORCIÓN 40%
Chofer	1	380,00	35,53	164,22	508,69	6.104,28	2441,712
Guía de turismo	1	450,00	42,08	194,48	602,41	7.228,86	2891,544
TOTAL		830,00	77,61	358,70	1.111,10	13.333,14	5.333,26

La mano de obra directa variable con la que contará el programa hotelero al Cuzco será el proporcional al 40% de la mano de obra directa variable de la agencia Black Tapir Adventure distribuyéndose las funciones anteriores y las nuevas entre los empleados.

Cuadro 30 Personal administrativo, elaborado por Guillermo Rodas

PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO

DESCRIPCION	CANT.	SUELDO MES	APORTE IESS (9,35%)	TOTAL BENEFICIOS	SUELDO + BENEFICIOS	SUELDO ANUAL	PROPORCIÓN 40%
Administrador/contador	1	500,00	46,75	216,08	669,33	8.031,96	3212,784
Vendedores	2	380,00	35,53	164,22	508,69	6.104,28	2441,712
TOTAL		880,00	82,28	380,30	1.178,02	14.136,24	5.654,50

El personal administrativo con el que contará el programa hotelero al Cuzco será el proporcional al 40% del personal administrativo de la agencia Black Tapir Adventure distribuyéndose las funciones anteriores y las nuevas entre los empleados.

Cuadro 31 Materiales Indirectos, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco						
MATERIALES INDIRECTOS						
INGREDIENTES	CANT.	P.UNITARIO	MES	AÑO	MES 40%	AÑO 40%
Detergentes fundas 500g	2	1,38	2,76	33,12	1,104	13,248
Utería de limpieza	2	1,08	2,16	25,92	0,864	10,368
Ambiental	4	0,75	3	36	1,2	14,4
Papel higienico paquete de 12	2	4,80	9,6	115,2	3,84	46,08
Jabón de baño liquido	4	1,18	4,72	56,64	1,888	22,656
		TOTAL	22,24	266,88	8,896	106,752

Los materiales indirectos que se emplearán en el programa hotelero al Cuzco será el proporcional al 40% de los materiales indirectos que se emplean la agencia Black Tapir Adventure, compartiéndose así este costo.

Cuadro 32 Consumo de servicios básicos, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco							
CONSUMOS SERVICIOS BASICOS							
DETALLE	CONSUMO	UNIDAD	V.UNITARIO	MES	AÑO	MES 40%	AÑO 40%
Agua	15	m3	0,36	5,39	64,67	2,16	25,87
Luz	100	kw	0,08	8,00	96,00	3,20	38,40
Telefono	5000	minutos	0,01	50,36	604,35	20,15	241,74
		TOTAL		63,75	765,02	25,50	306,01

El gasto por el consumo de servicios básicos del programa hotelero al Cuzco será el proporcional al 40% del consumo de servicios básicos que se emplean la agencia Black Tapir Adventure, compartiéndose así este costo.

Cuadro 33 Mantenimiento y reparación Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas

Programa Hotelero al Cuzco						
MANTENIMIENTO Y REPARACION						
DETALLE	CANT.	VALOR UNIT.	MES	AÑO	MES 40%	AÑO 40%
Maquinaria y Equipo	4	13,00	52	624	20,8	249,6
Equipo de computo	2	25,00	50	600	20	240
Muebles y enseres	3	5,00	15	180	6	72
		SUBTOTAL	117	1404	46,8	561,6
Equipo de computo	1	25,00			25	300
Muebles y enseres	1	5,00			5	60
		TOTAL	-----	-----	76,8	921,6

El gasto por mantenimiento y reparación del programa hotelero al Cuzco será el proporcional al 40% del gasto por mantenimiento y reparación de la agencia Black Tapir Adventure, compartiéndose así este costo. Adicionalmente se incrementará a este costo el valor por mantenimiento del activo fijo requerido específicamente para este proyecto.

Cuadro 34 Gastos administrativos, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
DETALLE	TOTAL MES	TOTAL AÑO	MES 40%	AÑO 40%
Suministros de oficina	45,00	540	18	216
Suministros de computación	30,00	360	12	144
Suministros de limpieza	25,00	300	10	120
Transporte y Movilización	30,00	360	12	144
Otros	10,00	120	4	48
TOTAL	140,00	1680	56	672

Los gastos administrativos del programa hotelero al Cuzco serán el proporcional al 40% del de la agencia Black Tapir Adventure, compartiéndose así este costo.

Cuadro 35 Gastos ventas, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco		
GASTOS VENTAS		
DETALLE	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Publicidad	1.500,00	4500,00
	<u>1.500,00</u>	<u>4500,00</u>

Los gastos por ventas del programa hotelero al Cuzco serán de 1.500 dólares mensuales destinados a una publicidad específica para este producto y se la realizará tres meses antes de julio, agosto y septiembre que son los meses de las salidas programadas, es decir que la publicidad se la realizará únicamente en los meses de abril, mayo y junio, dando un resultado anual de 4.500 dólares.

4.5.4 Costos generales del programa hotelero al Cuzco

Cuadro 36 Costos Generales del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas

Proveedor	PV x día(USD)	PV por 3 n / 4d	PV por 4n / 5d
H. Monasterio	\$161,00	\$483,00	\$644,00
H. Sonesta	\$62,00	\$186,00	\$248,00
Hs. Corihuasi	\$31,00	\$93,00	\$124,00
Rest. Monasterio	\$30,00	\$120,00	\$150,00
Rest. Sonesta	\$14,00	\$56,00	\$70,00
Rest. Cicciolina	\$10,00	\$40,00	\$50,00
Andean Travel	\$100,00	\$400,00	\$500,00
Aeromaster Airways	\$191,43	\$191,43	\$191,43
Transporte Black Tapir	\$100,00	\$100,00	\$100,00

Datos obtenidos de las negociaciones efectuadas entre Black Tapir y los establecimientos Hotel Monasterio, Hotel Sonesta, Hostal Corihuasi, Restaurante Cicciolina, Andean Tour y Aeromaster Airways.

4.5.5 Costos totales por categoría de alojamiento al Cuzco

Cuadro 37 Costos totales por categoría de alojamiento, elaborado por Guillermo Rodas

Establecimiento	4d / 3n	+ 15% comisión	5d / 4n	+ 15% comisión
H. Monasterio	\$ 1294,43	\$ 1488,59	\$ 1585,43	\$ 1823,24
H. Sonesta	\$ 933,43	\$ 1073,44	\$ 1145,43	\$ 1317,24
Hs. Corihuasi	\$ 824,43	\$ 948,10	\$ 965,43	\$ 1110,24

Datos obtenidos de las negociaciones efectuadas entre Black Tapir y los establecimientos Hotel Monasterio, Hotel Sonesta, Hostal Corihuasi, Restaurante Cicciolina, Andean Tour y Aeromaster Airways.

4.5.6 Capital de trabajo

Cuadro 38 Capital de trabajo, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco CAPITAL DE TRABAJO		
DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Materiales Indirectos	8,90	106,75
Mano de Obra Directa	444,44	5333,26
Servicios Básicos	25,50	306,01
Gastos Generales Administrativos	527,21	6326,5
Gastos Generales de Venta	375,00	4.500,00
Mantenimiento y reparación	76,80	921,60
TOTAL	1.457,84	17.494,12

4.5.7 Inversión total

Cuadro 39 Inversión total, elaborado por Guillermo Rodas

Programa Hotelero al Cuzco INVERSION TOTAL	
DESCRIPCION	TOTAL
ACTIVOS FIJOS	1.600,00
CAPITAL DE TRABAJO	17.494,12
TOTAL	19.094,12

4.5.8 Costos de Operación del Programa Hotelero al Cuzco

Cuadro 40 Costos de operación, elaborado por Guillermo Rodas

Programa Hotelero al Cuzco					
CALCULO DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS VARIABLES					
Mano de Obra Directa	5.333,26	5.866,59	6.453,24	7.098,57	7.808,43
Servicios Básicos	306,01	336,61	370,27	407,30	448,03
Materiales Indirectos	106,75	117,43	129,17	142,08	156,29
Total Costos variables	5.746,02	6.320,62	6.952,68	7.647,95	8.412,75
COSTOS FIJOS					
Gastos Generales Administrativos	6.326,50	6.959,15	7.655,07	8.420,57	9.262,63
Gastos Generales de Venta	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.989,50	6.588,45
Mantenimiento	921,60	1.013,76	1.115,14	1.226,65	1.349,31
Depreciación	560,00	616,00	677,60	745,36	819,90
Total Costos Fijos	12.308,10	13.538,91	14.892,80	16.382,08	18.020,29
TOTAL	18.054,12	19.859,53	21.845,49	24.030,03	26.433,04

Los costos adicionales necesarios para la operación del programa hotelero al Cuzco son, dentro de los variables el alquiler de un medio de transporte adicional en caso de existir más de 20 personas. Dentro de los costos fijos, aparte del gasto en publicidad mencionado anteriormente, es necesario un gasto en logística de negociación, que consiste en los viáticos necesarios para que un representante de Black Tapir Adventure viaje al Cuzco tanto para supervisar la calidad y los procesos de los proveedores de servicios en esta ciudad, como para firmar contratos referentes a tarifas especiales y beneficios adicionales.

Cuadro 41 Estructura de financiamiento del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas

Programa Hotelero al Cuzco
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCION	VALOR	CRÉDITO BANCO	ACCIONISTAS
ACTIVOS FIJOS	100%	0%	1000%
Equipo de Computo	800,00	0,00	800,00
Muebles y enseres	300,00	0,00	300,00
Decoración	500,00	0,00	500,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Materiales Indirectos	106,75	0,00	106,75
Mano de Obra Directa	5333,26	0,00	5333,26
Servicios Básicos	306,01	0,00	306,01
Gastos Generales Administrativos	6326,5	0,00	6326,5
Gastos Generales de Venta	4.500,00	0,00	4.500,00
Mantenimiento y reparación	921,60	0,00	921,60
TOTAL INVERSION	17.494,12	0,00	17.494,12

4.5.9 Presupuesto de ingresos por ventas

Cuadro 42 Ingreso por ventas del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas

AGENCIA BLACK TAPIR ADVENTURE + PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO
Ingresos por Ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Programa al Cuzco	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60
Programas varios	27.000,00	29.700,00	32.670,00	35.937,00	39.530,70
Boletos aéreos	12.200	13.420,00	14.762,00	16.238,20	17.862,02
TOTAL	84.200,00	96.220,00	110.162,00	126.362,20	145.219,22

En los cuadros anteriores se puede observar el ingreso por ventas proyectado desde el año 2013 hasta el 2017 de la agencia de viajes Black Tapir Adventure, incluyendo el programa hotelero al Cuzco. El resultado obtenido fue una ganancia anual para el año 2013 de 36.000 dólares por el programa hotelero, lo que estima una ganancia de 200 dólares en promedio por cada programa vendido y se estima vender 180 programas al año, distribuidos equitativamente en los meses de julio, agosto y septiembre.

El resultado total esperado es de 84.200 dólares en el año 2013; 36.000 dólares más que el ingreso proyectado sin este programa, esperando para el año 2017 un ingreso de 145.219,22 dólares.

4.5.10 Estado de Resultados

Cuadro 43 Estado de Resultados Histórico de Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas

Black Tapir Adventure					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos	38.500,00	45.600,00	47.100,00	50.697,00	59.504,00
(-) Costos de Operación	18.653,10	20.518,41	22.570,25	24.827,28	27.310,00
Utilidad Bruta	19.846,90	25.081,59	24.529,75	25.869,72	32.194,00
(-) Gastos Administrativos	15.816,24	17.397,86	19.137,65	21.051,42	23.156,56
(-) Gastos de Venta	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Utilidad Operacional	1.030,66	4.383,73	1.762,10	825,31	4.645,14
Utilidad antes imp. y utilidades	1.030,66	4.383,73	1.762,10	825,31	4.645,14
(-) 15% Trabajadores	154,60	657,56	264,31	123,80	696,77
Utilidad antes de impuestos	876,06	3.726,17	1.497,78	701,51	3.948,37
(-) 23% imp. Renta	201,49	931,54	374,45	175,38	987,09
Utilidad neta total	674,57	2.794,63	1.123,34	526,13	2.961,28

Cuadro 44 Estado de resultados del proyecto, elaborado por Guillermo Rodas

Programa hotelero al Cuzco ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60
(-) Costos de Operación	18054,12	19859,53	21845,49	24030,03	26433,04
Utilidad Bruta	17.945,88	23.340,47	29.994,51	38.177,97	48.216,56
(-) Gastos Administrativos	6.326,50	6.959,15	7.655,07	8.420,57	9.262,63
(-) Gastos de Venta	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.989,50	6.588,45
Utilidad Operacional	7.119,38	11.431,32	16.894,45	23.767,90	32.365,48
Utilidad antes imp. y utilidades	7.119,38	11.431,32	16.894,45	23.767,90	32.365,48
(-) 15% Trabajadores	1.067,91	1.714,70	2.534,17	3.565,19	4.854,82
Utilidad antes de impuestos	6.051,47	9.716,62	14.360,28	20.202,72	27.510,66
(-) 23% imp. Renta	1.391,84	2.234,82	3.302,86	4.646,62	6.327,45
Utilidad neta total	4.659,63	7.481,80	11.057,42	15.556,09	21.183,21

4.5.12 Flujo de caja

Cuadro 45 Flujo de caja del programa hotelero al Cuzco, elaborado por Guillermo Rodas

PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas Anuales		36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60
Gastos de operación anual		-18054,12	-19859,53	-21845,49	-24030,03	-26433,04
Depreciación activos fijos		-560,00	-616,00	-677,60	-745,36	-819,90
Utilidad antes de impuesto		17.385,88	22.724,47	29.316,91	37.432,61	47.396,66
Reparto de Utilidades		-3.438,93	-3.408,67	-4.397,54	-5.614,89	-7.109,50
Impuesto anual 23%		-3.207,80	-4.442,63	-5.731,46	-7.318,08	-9.266,05
Utilidad neta		10.739,15	14.873,17	19.187,92	24.499,64	31.021,12
Ajuste Deprec activos fijos		560,00	616,00	677,60	745,36	819,90
Inversión Inicial	-39250,87					
Capital de trabajo	-17.494,12					17.494,12
Flujo de caja puro	-56.744,99	11.299,15	15.489,17	19.865,52	25.245,00	49.335,14

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) = 12,86 %

Valor presente (P1) 11.299,15 + (P2) 15.489,17 + (P3)19.865,52 + (P4)25.245,00
+ (P5) 49.335,14 = (PT) 121.233,98

Valor Actual Neto (VAN) 21.750,00

Tasa Interna de Retorno (TIR) 24,24%

Variación en puntos 11,38%

$$\text{VAN} = -P_0 + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3} + \frac{P_4}{(1+i)^4} + \frac{P_5}{(1+i)^5}$$

TIR = Valor de (i), cuando VAN = 0

$$0 = -P_0 + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3} + \frac{P_4}{(1+i)^4} + \frac{P_5}{(1+i)^5}$$

TMAR		
F. Propio	100%	6%
F. Tercero	0,00 %	10,45% ⁴⁸
Tasa prom.	8,23%	
Inflación	4,63% ⁴⁹	
TOTAL	12,86%	

⁴⁸ http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1335&Itemid=825

⁴⁹ Porcentajes de interés e inflación, Corporación Financiera Nacional y Banco Central del Ecuador. Extraído el 27/02/2013 desde <http://www.cfn.fin.ec>, www.bce.fin.ec

La tasa interna de Retorno o TIR es un indicador de rentabilidad que utilizan los proyectos, en este caso es de 24,24% y se debe a que en una agencia de viajes la inversión en activo fijo es muy poca en relación a las ganancias que se obtienen por medio de las comisiones por prestación de servicios, algo que es común en empresas de este tipo. Por otro lado el valor actual neto o VAN es sumamente rentable llegando casi a los 21.750,00 dólares.

4.5.13 Período de recuperación

Cuadro 46 Período de recuperación, elaborado por Guillermo Rodas

PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO PERIODO DE RECUPERACIÓN CAPITAL PROPIO		
AÑOS	FLUJO DE CAJA NETO	FLUJO DE CAJA DESCONTADO
0	-56744.99	-56744.99
1	11299.15	9,825.35
2	15489.17	11,712.04
3	19865.52	13,061.90
4	25245	14,433.92
5	49335.14	24,528.28
VAN		16,816.50
PRI		4.31

Flujo de Caja Descontado (FCD)

$$FCD = \frac{FCN}{(1 + i)^n}$$

Donde:

FCN = Flujo de Caja Neto

$i = 15\%$ ⁵⁰

n = Período de tiempo

⁵⁰ Costo de Oportunidad de 12% - 15%. Este valor se obtiene sumando lo que un monto de dinero recibiría si se depositara en un banco ecuatoriano en el largo plazo (6% - 7%) más el riesgo de perderlo según el riesgo país de (6% - 8%) en los últimos años. Extraído el 27/02/2013 desde www.bce.fin.ec

Período Recuperación de inversión

$$PRI = P1 + P2 + P3 + P4 + \frac{(P0 - PT)}{P5}$$

Cuadro 47 Rentabilidad del capital propio, elaborado por Guillermo Rodas

PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO RENTABILIDAD CAPITAL PROPIO			
AÑOS	CAPITAL PROPIO	CAPITAL PROPIO DESCONTADO	DIFERENCIA
0	56.744,99	56.744,99	-56.744,99
	UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA DESCONTADA	UTILIDAD NETA DESCONTADA
1	10.739,15	9.338,39	1.400,76
2	14.873,17	11.246,25	3.626,92
3	19.187,92	12.616,37	6.571,55
4	24.499,64	14.007,75	10.491,89
5	31.021,12	15.422,98	15.598,14
TOTAL	100.321,00	62.631,74	37.689,26
PROM	20.064,20	12.526,35	7.537,85
PRI	35%	22%	13%

Utilidad Neta Descontada (UND)

$$UND = \frac{UN}{(1 + i)^n}$$

Donde:

UN = Utilidad Neta

i = 15%⁵¹

n = Período de tiempo

⁵¹ Costo de Oportunidad de 12% - 15%. Este valor se obtiene sumando lo que un monto de dinero recibiría si se depositara en un banco ecuatoriano en el largo plazo (6% - 7%) más el riesgo de perderlo según el riesgo país de (6% - 8%) en los últimos años. Extraído el 27/02/2013 desde www.bce.fin.ec

Cuadro 48 Indicadores, elaborado por Guillermo Rodas

Indicadores						
Margen Bruto		Margen Neto		ROI		ROE
Años	C P	C P	Efic. Product	C P	Efic. Financ	C P
1	50%	13%	48%	19%	0,64	22%
2	54%	17%	57%	26%		31%
3	58%	21%	69%	34%		40%
4	61%	25%	82%	43%		51%
5	65%	28%	99%	55%		64%

Margen Bruto

$$MB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total Ingresos}}$$

Margen Neto

$$MN = \frac{\text{Utilidad Neta Total}}{\text{Total Ingresos}}$$

Eficacia de Producción

$$EP = \frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Total Activo}}$$

Retorno de Inversión (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Propio}}$$

Eficacia de Financiamiento

$$EF = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Total Activo}}$$

Medida de Rentabilidad (ROE)

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

4.5.14 Punto de equilibrio

El punto de Equilibrio de este proyecto ha sido calculado en los 5 años proyectados del mismo de acuerdo a la siguiente fórmula, teniendo así:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{((1 - (\text{Costos Variables Totales} / \text{Ingresos})))}$$

Cuadro 49 Punto de equilibrio, elaborado por Guillermo Rodas

PROGRAMA HOTELERO AL CUZCO					
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60
Costos Fijos Totales	12308,1	13538,91	14892,8	16382,08	18020,29
Costos Variables Totales	5746,02	6320,62	6952,68	7647,95	8412,75
Punto de equilibrio	14.645,73	15.859,29	17.199,57	18.678,44	20.309,05

4.6 Aplicación de recursos humanos

El personal interno que maneja la agencia de viajes Black Tapir Adventure es de 5 trabajadores, teniendo 1 administrador / contador, 2 vendedores, 1 guía de turismo y 1 chofer. Dicho personal es suficiente para manejar un producto adicional de la agencia que en este caso sería el programa hotelero al Cuzco, por lo que no es necesario contratar personal en Ecuador.

Los empleados de los proveedores de servicios de este programa también son parte del recurso humano de este proyecto, teniendo así en la aerolínea, en este caso Aeromaster Airways: 2 pilotos, 4 tripulantes de cabina y 2 agentes de tráfico en tierra. Por otro lado tenemos a los empleados de los diferentes hoteles, hostales y restaurantes y al personal de la operadora de turismo Andina Travel que consta de un chofer y un guía por cada 20 turistas pagados.

Perfil del cargo del personal de Black Tapir Adventure

Administrador / contador

Tomar control de los aspectos administrativos de la agencia de viajes, elaborando e interpretando las herramientas contables, como: balances, registros, estados de cuenta, estados financieros, tablas de presupuestos, etc. para garantizar una perfecta distribución y administración de los recursos materiales y financieros de la empresa.

Vendedor

Es la persona que tiene bajo su cargo realizar las ventas y receiptar los pagos, para ello debe de mantener una buena relación antes y después de las ventas con los clientes. Debe de informar al administrador todo lo que pase con los clientes, además debe de ayudar a los clientes si tienen dudas. Tiene responsabilidad y responde por las ventas a crédito, por el dinero recibido y documentos a cambio de los productos. Es importante que el vendedor realice una revisión de los datos de los clientes al realizar una venta.

Guía de turismo

Dentro de este perfil es importante saber combinar el calor humano con el profesionalismo. Es la persona más indicada para resolver las inquietudes de los turistas en su idioma natal, por lo que es necesario que sea bilingüe o políglota. Debe de tener buenas relaciones humanas, entender la dinámica de grupo, saber transmitir información clara y oportuna, tener conocimientos de cartografía, geografía, historia, arqueología, arte, flora y fauna del destino en el que va a operar turísticamente.

Chofer

Es la persona encargada de trasladar a los turistas dentro o fuera de la ciudad de ser necesario, conduciendo una unidad de transporte automotor turístico que puede ser un bus o una furgoneta y prestando un buen servicio. La persona elegida para este cargo deberá de verificar las condiciones mecánicas del vehículo, velar por la seguridad de los pasajeros, de los bienes que transporta y del vehículo que conduce. Además deberá de reportar los daños que haya sufrido su unidad designada, para que los mismos sean arreglados. Además deberá realizar reparaciones menores a su vehículo, elaborar reportes periódicos de sus tareas asignadas y mantener limpio el sitio de trabajo.

4.7 Reglamento para los turistas que adquieren el programa hotelero al Cuzco

- Las reservas tendrán una duración de 15 días
- Realizar la compra del programa hotelero mínimo con un mes de anticipación
- Obedecer al guía en todo momento
- En las visitas y excursiones permanecer siempre cerca del guía
- Abordar el avión en forma ordenada

4.8 Aspectos tributarios

Comisiones: Black Tapir Adventure por ser un agencia de viajes, está en facultades legales de comisionar por servicios prestados del costo operativo del programa hotelero al Cuzco que abarca todo el trabajo de logística y promoción, en este caso se aplica un porcentaje del 15%, el cual está contemplado en la ley.

IVA y retenciones: Tanto Black Tapir como todos los proveedores de servicios de este programa hotelero son empresas obligadas a llevar contabilidad por lo que deberán de declarar el IVA y realizar las retenciones tributarias respectivas.

4.9 Licencias y permisos

El Reglamento General de Actividades Turísticas, según el Registro Oficial 726 publicado el 17 de diciembre del 2002. En el capítulo dos de este documento se encuentra el artículo setenta y siete que dice que el objeto social de las agencias de viajes es el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros y que para ello deben de contar con un permiso de funcionamiento, un permiso de bomberos, una patente municipal y el Registro Único de contribuyentes (RUC). (Ley de Turismo Reglamento Legislación Conexa, p. 22 – 23)

Por otro lado y según el Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR, en el capítulo cuatro de la autorización y funcionamiento, se tiene el artículo veintitrés que es de gran importancia. Este artículo habla sobre el desarrollo de funciones por Agencias de Viajes y Turismo que deseen operar en el Perú y dice que las Agencias de Viajes y Turismo del exterior para prestar sus servicios en este país, deben previamente obtener su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento, además deben asociarse con Agencias de Viajes y Turismo peruanas, hecho que deberá comunicar y acreditar ante el Órgano Regional Competente.⁵².

⁵²Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR. Extraído el 07/09/2012 desde www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Las agencias de viajes más reconocidas que operan dentro de la ciudad de Quito únicamente comercializan programas hoteleros a las ciudades de Lima y el Cuzco que no incluyen pasaje aéreo, por lo que un programa hotelero todo incluido a estos destinos sería un producto innovador.
- Ecuador y Perú pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), lo que beneficia a los clientes potenciales de este producto por la facilidad de movilidad de personas entre los dos países al no requerir visa.
- La compañía ecuatoriana *Black Tapir Adventure* fue creada en el mes de junio del 2008, se encuentra domiciliada en el Valle de los Chillos y cumple todas las condiciones operativas necesarias para comercializar un programa hotelero de este tipo en la ciudad de Quito.
- La cuota de mercado a la que se dirige este proyecto y que representa la muestra obtenida es de 51.520 quiteños de acuerdo a los cálculos realizados. Por otro lado la demanda proyectada para el 2013 de turistas quiteños que visitarán el Cuzco es de 2.109.
- Este programa hotelero obtuvo el 90% de aceptación en las encuestas realizadas, por lo que se estima una buena acogida en el medio.
- Las tarifas especiales que se negociaron con los proveedores de servicios de este programa hotelero permiten una reducción importante en los costos de producción del programa, con lo que después de sumar una comisión del 15% para la agencia de viajes, se obtiene un precio competitivo para los clientes.
- La inversión necesaria para iniciar con la venta de este programa dentro de Black Tapir es de aproximadamente \$18.000 USD y se espera una utilidad neta de \$4.700 USD aproximadamente

5.2 Recomendaciones

- Para posicionar este producto en el mercado local es necesaria una fuerte inversión en promoción y publicidad, ya que se busca consolidar la presencia en el mercado.
- Este programa hotelero se mantendrá vigente siempre y cuando se mantengan los acuerdos y las relaciones comerciales con los proveedores de servicios.
- Se recomienda ofertar este programa inicialmente tres meses durante las vacaciones estudiantiles de la sierra ecuatoriana que coinciden con una buena época para visitar el Cusco por condiciones climáticas y precios.
- Se recomienda dirigir este servicio a parejas y familias pertenecientes a la clase media-alta de Quito, debido a que estos segmentos de la población mostraron interés en estos programas y los itinerarios fueron diseñados especialmente pensando en ellos.
- Dentro de la ley que rige el turismo en Perú, se recomienda que toda empresa o persona extranjera que quiera operar turísticamente en el país, forme alianzas con empresas operadoras de turismo locales.
- Se recomienda a los vendedores de la agencia de viajes Black Tapir Adventure, que al ofertar este programa lo hagan con calidez y profesionalismo, entregando información oportuna, para fidelizar a los clientes
- Se sugiere a los operadores turísticos locales de la ciudad de Quito que formen alianzas con empresas de la industria en otros países para así obtener un crecimiento compartido y un intercambio cultural enriquecedor.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Impresas

Aviación Comercial A. Blasco, *Transporte y Turismo* España Editorial Síntesis

Agencias de Viajes, Miguel Ángel Acerenza, Editorial Trillas México 1990

Agencias de Viajes y Transportación, Francisco de la Torre, Editorial Trillas
1995

Agencia de Viajes, Administración y Operación, Foster Dennis L. Editorial Mc
Graw Hill 1993

Constitución de la Compañía Black Tapir Adventure, Dr. Remigio Proveda
Vargas, Notaría Décimo Séptima

Documentación interna de la agencia de viajes y operadora Black Tapir
Adventure

Folleto “Perú 190 años de la Independencia”, Edicuatorial

Formato para elaborar un plan de negocios proporcionado por la Corporación
Financiera Nacional del Ecuador

Introducción a la investigación de mercados, Merino Sanz María Jesús, editorial
Esic, España 2010

Introducción a los métodos cualitativos de investigación TAYLOR, S.J. y
BOGDAN R, Editorial Paidós Básica. 1987

Ley de Turismo Reglamento Legislación Conexa, p. 22 – 23

Ley de Turismo sección 1: Doc .3

Nuevo atlas geográfico universal y del Perú, Gispert Carlos, editorial Océano

Publicaciones 2011, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales
Protegidas

Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter,
Editorial Pirámide 2009

Fuentes Virtuales

Destinos Aerogal. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.aerogal.com.ec/destinos>

Destinos American Airlines. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.aa.com>

Destinos British Airways. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.britishairways.com/travel>

Destinos Continental. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.flightnetwork.com/airlines/continental>

Destinos Copa Air. Extraído el 09/10/2012 desde <http://destinos.copaair.com>

Destinos Iberia. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.iberia.com/buscador-vuelos>

Destinos Air France. Extraído el 09/10/2012 desde <http://travel-guide.airfrance.com/sisp/index>

Destinos Santa Bárbara. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.edreams.es/ofertas/vuelos/aerolinea/S3/santa-barbara-airlines>

Programas Yuturi. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.inquito.com/agenciasviaje/yuturi>

Programas HolidaysTravel. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.holidays-ecuador.travel>

Programas Happy Gringo. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.happygringo.com>

Programas Kleintours. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.kleintours.com/es/disponibilidad/bestsellersperu.html>

Programas SunshineTravel. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.sunshinetravelec.com/esp/tours.htm>

Programas Surtrek. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.surtrek.ec/tours-en-peru/>

Programas MetropolitanTouring. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.metropolitantouring.com.ec>

Programas GalacruisesExpeditions. Extraído el 09/10/2012 desde <http://islasgalapagos.travel/SouthAmerican/peru.html>

Programas Tropical Adventures. Extraído el 09/10/2012 desde http://www.tropicaladventures.com.ec/index.php?option=com_content

Programas Ecuador Adventure. Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.ecuadoradventure.ec/ecuador-adventure-tours>

Programas CentaurusTravel. Extraído el 09/10/2012 desde
<http://www.centaurus.redtienda.net/pag.php?id=11411>

Programas Cite Tour. Extraído el 09/10/2012 desde
<http://www.citetour.com/magento/index.php/cusco-arqueologico.html>

Programas Climbingtour. Extraído el 09/10/2012 desde
http://www.climbingtour.com/es/montana_tours.htm

Programas Deskubra Viajes. Extraído el 09/10/2012 desde
http://www.deskubraviajes.com/index.php?option=com_content

Programas EcoleTravel. Extraído el 09/10/2012 desde http://www.ecoletravel-ecuador.com/index.php?option=com_content

Estadísticas Plandetur. Extraído el 09/10/2012 desde
<http://www.pnud.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>, 2010

Normativa de la Comunidad Andina de Naciones. Extraído el 04/09/2012 desde
<http://www.comunidadandina.org /Normativa.aspx>

Atractivos turísticos del Cusco. Extraído el 04/09/2012 desde
<http://www.cuscoperu.com.pe/espanol>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. Extraído el 04/09/2012 desde
<http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/cusco.pdf>

Legislación Aeronáutica Ecuatoriana. Extraído el 04/09/2012 desde
<http://www.dgac.gob.ec/attachments/article>

Estudio sobre la modalidad todo incluido, Dirección General de Impuestos Internos de República Dominicana. Extraído el 05/09/2012 desde
<http://www.dgii.gov.do/estudios/AnalisisSectorialServicio.pdf>

Catastro del Ministerio de Turismo de Ecuador. Extraído el 05/09/2012 desde
<http://registro.turismo.gob.ec/quees.php?tag=2>

Vuelos chárter en el Ecuador. Extraído el 08/10/2012 desde
<http://www.solcaribe.com.ec/tipo2-charters/>.

Un Análisis de segmentación y perfil de los segmentos de los usuarios de vuelos de bajo coste, Marcelo Royo Vela, Universidad de Murcia, 2010. Extraído el 07/09/2012 desde <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/116361/110121>

Registro Oficial 435 S 11-Ene-2007, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador (DGAC). Extraído el 09/10/2012 desde <http://www.dgac.gob.ec/attachments/article>

Reglamento de Agencias de viajes y turismo, Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR. Extraído el 07/09/2012 desde <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL>, citado el 07/09/2012.

Ley de Desarrollo de Cultura del Emprendimiento. Extraído el 09/10/2012 desde <http://webfca.uce.edu.ec>

Animaciones Hoteles, Recursos y soluciones para el sector Hotelero. Extraído el 07/09/2012 desde <http://www.iperqueno.info/espectaculos/animacion-hoteles.htm>

Paquetes vacacionales todo incluido. Extraído el 07/09/2012 desde http://www.todoincluido.org/paquetes_vacacionales_todo_incluido.html

Charter, Lacoctelera. Extraído el 07/09/2012 desde <http://vuelocharter.lacoctelera.net>

Las agencias de viajes en el Ecuador. Extraído el 23/08/2012 desde <http://www.ecuadoriantours.com/es/index20.jsp?id=6&idH=7>

Las agencias de viajes en el Ecuador. Extraído el 23/08/2012 desde <http://www.ecuadoriantours.com/es/index20.jsp?id=6&idH=7>

¹Historia de MetropolitanTouring. Extraído el 23/08/2012 desde <http://www.metropolitantouring.com.ec/Pagina/Presentacion/QuienesSomos.aspx?CODSEC=40>

Oferta Decameron. Extraído el 28/08/2012 desde http://www.decameron.com/esp/peru_punta_sal/overview.html

Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, INEC. Extraído el 01/10/2012 desde <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento, MINCETUR Perú. Extraído el 07/02/2013 desde

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=>

Arribo de Extranjeros a establecimientos de hospedaje en el Cusco según país de residencia, MINCETUR Perú. Extraído el 07/02/2013 desde

<http://www.mincetur.gob.pe/neww>

Información General del Cusco. Extraído el 07/09/2012 desde http://www.cusco Peru.com.pe/espanol/qosqo/3i1_general.htm

Valle Sagrado. Extraído el 07/09/2012 desde
http://www.cusco Peru.com.pe/espanol/qosqo/1t3_valle.htm

Hotel Monasterio Cuzco. Extraído el 23/01/2013 desde
http://www.monasteriohotel.com/web/ocus_es/hotel_monasterio_introduction.jsp

Sonesta Hotel. Extraído el 23/01/2013 desde <http://espanol.sonesta.com/cusco/>

Hostal Corihuasi. Extraído el 23/01/2013 desde <http://www.corihuasi.com/inicio.htm>

Restaurante Cicciolina. Extraído el 23/01/2013 desde
http://www.cicciolinacuzco.com/spanish/cicciolina_home.html

Porcentajes de interés e inflación, Corporación Financiera Nacional y Banco Central del Ecuador. Extraído el 27/02/2013 desde <http://www.cfn.fin.ec>, www.bce.fin.ec

Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR. Extraído el 07/09/2012 desde
www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL

Centro de Quito. Extraído el 08/02/2013 desde <http://viajaecuador.es/quito/>

Pueblo de Mindo. Extraído el 08/02/2013 desde web:
<http://ecuadorinside.net/2010/09/24/adventure-time-in-mindo/>

Patio Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.monasteriohotel.com>

Habitación Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 del sitio web:
<http://www.monasteriohotel.com>

Restaurante Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 del sitio web:
<http://www.monasteriohotel.com>

Restaurante Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde
<http://www.sonesta.com/Cusco/>

Habitación Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde
<http://www.sonesta.com/Cusco/>

Fachada Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.sonesta.com/Cusco/>

Fachada Hostal Corihuasi. Extraído el el 08/02/2013 desde
<http://www.corihuasi.com/Galeria.htm>

Habitación Hostal Corihuasi. Extraído el 08/02/2013 desde
<http://www.corihuasi.com/Galeria.htm>

Restaurante Cicciolina. Extraído el 08/02/2013 desde
<http://www.cicciolinacuzco.com/spanish/>

Otras Fuentes

Entrevista realizada a la propietaria de Black Tapir el 06/07/2012

Entrevista realizada el 15 de mayo del 2012 a Roberto Damone

Entrevista a Fabio Peñafiel realizada el 01/09/2012).

Anexos.-

Itinerarios de Black Tapir Adventure

City Tour Quito

2:00 Salida del punto de encuentro

2:30 Entrada al Museo del Banco Central

4:00 Parada en el Mirador de Guápulo (Admirar la belleza capitalina)

4:30 Visita al Teleférico de Quito

5:30 Parada en el Mirador San Juan (Vista Panorámica del Centro Histórico)

6:00 Visita a la Plaza de la Independencia (Breve recuento de la historia de Quito)

6:30 Parada iglesias representativas: La Compañía, Sagrario y San Francisco

7:30 Ascenso al Panecillo (Entrada al museo opcional)

Imagen 4 Centro de Quito



53

⁵³ Centro de Quito. Extraído el 08/02/2013 desde <http://viajeaecuador.es/quito/>

Itinerario de Viaje de 1 día a Mindo

8:30 Salida del punto de encuentro

9:30 Entrada Museo de la Mitad del Mundo

11:30 Visita al Mariposario de Mindo

12:00 Visita al Orquideario de Mindo

12:30 Almuerzo típico (Trucha con arroz y yuca) y descanso

14:00 Canopy (circuito de 15 cables) o tubing por el Rio Mindo a elección del turista más tiempo de esparcimiento

16:30 Retorno a Quito

19:00 Llegada al punto de encuentro

Imagen 5 Pueblo de Mindo



⁵⁴ Pueblo de Mindo. Extraído el 08/02/2013 desde web:
<http://ecuadorinside.net/2010/09/24/adventure-time-in-mindo/>

HOTEL MONASTERIO

Imagen 6 Patio central Hotel Monasterio

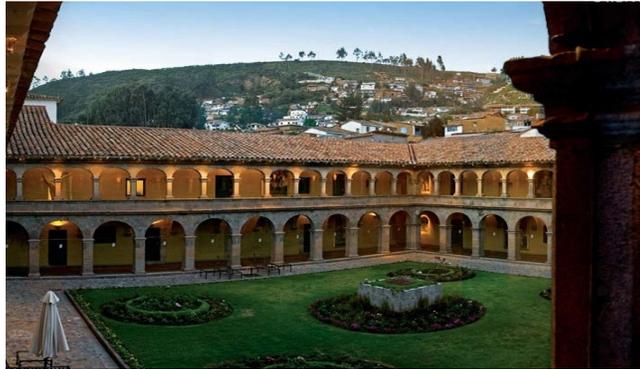


Imagen 7 Habitación Hotel Monasterio



Imagen 8 Restaurante Hotel Monasterio



⁵⁵ Patio Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.monasteriohotel.com>

⁵⁶ Habitación Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 del sitio web: <http://www.monasteriohotel.com>

⁵⁷ Restaurante Hotel Monasterio. Extraído el 08/02/2013 del sitio web:
<http://www.monasteriohotel.com>

HOTEL SONESTA

Imagen 9 Restaurante Hotel Sonesta



58

Imagen 10 Habitación Hotel Sonesta



59

Imagen 11 Fachada Hotel Sonesta



60

⁵⁸ Restaurante Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.sonesta.com/Cusco/>

⁵⁹ Habitación Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.sonesta.com/Cusco/>

⁶⁰ Fachada Hotel Sonesta. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.sonesta.com/Cusco/>

HOSTAL CORIHUASI

Imagen 12 Fachada Hostal Corihuasi



61

Imagen 13 Habitación Hostal Corihuasi



62

RESTAURANTE CICCIOLINA

Imagen 14 Restaurante Cicciolina



63

⁶¹ Fachada Hostal Corihuasi. Extraído el el 08/02/2013 desde <http://www.corihuasi.com/Galeria.htm>

⁶² Habitación Hostal Corihuasi. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.corihuasi.com/Galeria.htm>

⁶³ Restaurante Cicciolina. Extraído el 08/02/2013 desde <http://www.cicciolinacuzco.com/spanish/>

Balance General referencial de Black Tapir Adventure

Cuadro 50 Balance General Black Tapir, elaborado por Guillermo Rodas

		AGENCIA BLACK TAPIR ADVENTURE Balance General			
ACTIVOS			PASIVO		
Activo Corriente			Corrientes		
Capital de trabajo	33.268,44		Corto Plazo		
			IESS		
Subtotal Activo Corriente	33.268,44		Aportes por pagar		
			935,00		
			Empleados		
			Sueldos por pagar		
			10.000,00		
Activo Fijo			Beneficios		
Muebles de oficina	2.540,00		3.228,33		
Equipo de computo	3.400,00		Préstamos accionistas		
Vehículos	33.000,00		13.200,05		
Maquinaria y equipos	380,00				
Decoración	800,00				
Subtotal Activo Fijo	40.720,00		TOTAL PASIVO		
			27.363,38		
			CAPITAL		
Gastos de constitución	1.600,00		Capital Social		
Subtotal activo diferido	1.600,00		42.334,56		
			Accionistas		
			Accionista # 1		
			5.000,00		
			Accionista # 2		
			2.500,00		
			Accionista # 3		
			2.500,00		
			Aportes socios fut. Cap		
			32.334,56		
			Resultados		
			Resultados Ejercicios		
			5.890,50		
			Utilidad & Pérdida		
			Utilidad & Pérdida ejercicio ant.		
			2.792,94		
			Utilidad & Pérdida ejercicio ant		
			3.097,56		
			TOTAL CAPITAL		
			48.225,06		
TOTAL ACTIVO	75.588,44		TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
			75.588,44		

Cuadro 51 Ingreso por ventas proyectadas Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

AGENCIA BLACK TAPIR ADVENTURE					
Ingresos por Ventas					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90
Programas varios	27.000,00	29.700,00	32.670,00	35.937,00	39.530,70
Boletos aéreos	12.200	13.420,00	14.762,00	16.238,20	17.862,02
TOTAL	48.200,00	53.020,00	58.322,00	64.154,20	70.569,62

En los cuadros anteriores se puede observar el ingreso por ventas proyectado desde el año 2013 hasta 2017 de la agencia de viajes Black Tapir Adventure, sin incluir el programa hotelero al Cuzco. El resultado obtenido fue una ganancia de 48.200 dólares estimados para el año 2013, esperando un incremento para el quinto año o el año 2017 de 70.569,62 dólares.

Cuadro 52 Activos Fijos Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Black Tapir Adventure	
ACTIVOS FIJOS	
DESCRIPCION	VALOR
Depresiable	
Maquinaria y Equipo	980,00
Decoración	800,00
Equipo de Computo	3.400,00
Muebles y Enseres	2.540,00
TOTAL	<u>7.720,00</u>

Cuadro 53 Maquinaria y equipo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Black Tapir Adventure			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
CONCEPTO	CANT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
Microondas	1	150,00	150,00
Cafetera	1	100,00	100,00
Equipo de sonido	1	350,00	350,00
Televisión 21	1	380,00	380,00
TOTAL			980,00

Cuadro 54 Decoración Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Agencia Black Tapir Adventure			
DECORACION			
CONCEPTO	CANT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
Decoraciones y remodelacion de la agencia	1	800,00	800,00
TOTAL			800,00

Cuadro 55 Equipo de Cómputo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Agencia Black Tapir Adventure			
EQUIPO DE COMPUTO			
Inicio actividad			
CONCEPTO	CANT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
Computadora	2	850,00	1.700,00
Impresora hp	1	700,00	700,00
Laptop	1	1.000,00	1.000,00
TOTAL			3.400,00

Cuadro 56 Muebles y enseres Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Agencia Black Tapir Adventure			
MUEBLES Y ENSERES			
CONCEPTO	CANT.	V.UNITARIO	V.TOTAL
Counter de madera atención al cliente	1	900,00	900,00
Escritorio completo para oficina	2	300,00	600,00
Sillas de oficina	7	80,00	560,00
Sofá	1	480,00	480,00
TOTAL			2.540,00

Cuadro 57 Depreciación y amortización Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

DEPRECIACION BLACK TAPIR

DESCRIPCION	INVERSION	VIDA UTIL AÑOS	%	VALOR ANUAL
DECORACIÓN	800,00	5	20%	160,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	980,00	5	20%	196,00
EQUIPO DE COMPUTO	3.400,00	2	50%	1.700,00
MUEBLES Y ENSERES	2.540,00	5	20%	508,00
TOTAL				2.564,00

AMORTIZACION BLACK TAPIR

DESCRIPCION	INVERSION	VIDA UTIL AÑOS	%	VALOR ANUAL
CONSTITUCION	1.600,00	5	20%	320,00
TOTAL	1.600,00			320,00

Cuadro 58 Gastos ventas Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Agencia Black Tapir Adventure GASTOS VENTAS		
DETALLE	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Publicidad	200,00	2400
Otros	50,00	600
	<u>250,00</u>	<u>3000</u>

Cuadro 59 Capital de trabajo Black Tapir Adventure, elaborado por Guillermo Rodas

Agencia Black Tapir Adventure CAPITAL DE TRABAJO		
DESCRIPCION	VALOR MENSUA	VALOR ANUAL.
Mantenimiento y reparación de equipos	117,00	1.404,00
Mano de Obra Directa	1.111,10	13333,2
Servicios Básicos	63,75	765,00
Gastos Generales Administrativos	1.318,02	15.816,24
Gastos Generales de Venta	250,00	3.000,00
Internet	29,50	354,00
TOTAL	<u>2.772,37</u>	<u>33.268,44</u>