

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA AÉREA DE TURISMO, QUE BRINDE
VIAJES ESCÉNICOS EN AVIONETA COMO MODALIDAD TURÍSTICA
POR LA AVENIDA DE LOS VOLCANES

Realizado por:

DIEGO ALEJANDRO REAL AMORES

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS TURÍSTICAS

QUITO, NOVIEMBRE DE 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Diego Alejandro Real Amores, 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 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.

Diego Alejandro Real Amores

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:

CREACIÓN DE UNA EMPRESA AÉREA DE TURISMO, QUE BRINDE VIAJES ESCÉNICOS EN AVIONETA COMO MODALIDAD TURÍSTICA POR LA AVENIDA DE LOS VOLCANES

Realizado por el estudiante

DIEGO ALEJANDRO REAL AMORES

como requisito para la obtención del título de

INGENIERO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS TURÍSTICAS

ha sido dirigido por el profesor

MAGISTER PATRICIO ANDINO

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

MAGISTER PATRICIO ANDINO

Director

Los profesores informantes

Mg. PATRICIA PAZMIÑO

Ing. ANGELES MORENO

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

Mg. PATRICIA PAZMIÑO

Ing. ANGELES MORENO

Quito, Noviembre de 2012

DEDICATORIA

Con todo mi amor para mi padre Alejandro, mi madre Mónica y mi hermana Mónica Sofía, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida para alcanzar logros y metas que he conseguido.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mi madre Mónica Amores, a mi padre Alejandro Real y a mi hermana Mónica Real, por su incondicional y completo apoyo para la realización de este proyecto.

A la Universidad Internacional SEK, por las enseñanzas y conocimientos adquiridos que me han permitido culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mi director de tesis, Patricio Andino, por sus consejos y recomendaciones que me fueron muy útiles al momento de realizar esta tesis.

Y por último un agradecimiento muy especial a Dios, por darme la sabiduría, inteligencia y perseverancia para culminar con esta obra.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación es crear un plan de negocios para la conformación de una empresa aérea que brinde viajes escénicos en avioneta como modalidad turística por la Avenida de los Volcanes, lo cual ha sido considerado como un producto nuevo e innovador en el mercado turístico del Ecuador y que todavía no ha sido desarrollado en el país. Para esto se han establecido los pasos que se deben seguir para la constitución de una empresa bajo las normas legales establecidas y bajo el control de los organismos que regulan el funcionamiento de las compañías, de la misma manera se ha determinado la obligación de obtener los permisos y certificados de operación para una aeronave que realice esta actividad. De igual forma, se ha determinado el segmento de mercado al cual está enfocado el producto, el tipo de aeronave apropiada para el desarrollo de las operaciones establecidas, las estrategias empresariales adecuadas para la promoción y distribución del servicio, así como el estudio y análisis financiero que ha permitido determinar la rentabilidad de este proyecto gracias a la obtención de indicadores financieros e índices de rentabilidad los cuales evidencian la posibilidad de establecer una compañía de este tipo en el país.

ABSTRACT

The main objective of this investigation is to build a business plan for the creation of an airline which offers scenic journeys on board a light aircraft through the “Avenue of the Volcanoes” as a new touristic modality; this idea has been considered as a new and innovative product in the tourism market in Ecuador and that has not been yet developed in the country. Every step and procedure have been established to achieve this purpose and build a company under the Ecuadorian legislation and the regulations of control agencies as well as the requirements to obtain permissions and certificates for operating an aircraft and the market target for which the product is design for; the type of aircraft needed for an appropriate development of the activities, suitable business strategies for promotion and distribution of the service and in addition a financial study and analysis has been developed which has allowed to determine the profitability of the project thanks to the results of financial indicators and rates of return which show the possibility to a successful achievement in building this type of companies in the country.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO	6
1.1. ANTECEDENTES	6
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO	10
1.5.1. Delimitación del Plan de Investigación	12
1.5.2. Metodología	13
1.6. MARCO TEÓRICO	14
1.6.1. Base Legal para la Constitución de una Empresa Aérea	14
1.6.2. Aeronaves y Adquisición	16

1.6.3.	Ecuador y el Turismo	18
1.6.4.	Empresa aérea de turismo y viajes escénicos	20
1.6.5.	Callejón Interandino	21
CAPÍTULO II: CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA AÉREA.....		23
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	23
2.2.	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, REQUISITOS LEGALES.....	23
2.2.1.	Procedimiento Legal y Administrativo	25
2.3.	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	26
2.4.	INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL	27
2.5.	DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL Y CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL, REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISOS	27
2.5.1.	Autorización Comercial	28
2.5.1.1.	Procedimiento Legal y Administrativo	30
2.5.2.	Autorización Técnica	32
2.6.	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO, REQUISITOS	34
2.7.	MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES E INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	35

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	36
3.1. INTRODUCCIÓN.....	36
3.2. PRODUCTO TURÍSTICO.....	37
3.2.1. Avenida de los Volcanes	37
3.2.2. Oferta Turística de la Empresa Aérea de Turismo	39
3.3. ADQUISICIÓN DE LA AERONAVE.....	41
3.3.1. Leasing de Aeronaves	41
3.3.1.1. Wet Lease	42
3.3.1.2. Dry Lease	42
3.3.2. Elección de la Aeronave	42
3.3.2.1. Especificaciones Técnicas	43
3.4. MERCADO OBJETIVO.....	46
3.4.1. Perfil del Cliente	49
3.5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.....	57
3.5.1. Misión y Visión	57
3.5.1.1. Misión	57
3.5.1.2. Visión	58

3.5.2.	Análisis del Entorno	59
3.5.2.1.	Análisis del Entorno General	60
3.5.2.1.1.	Factores Económicos	60
3.5.2.1.2.	Factores Sociales	61
3.5.2.1.3.	Factores Políticos y Legales	62
3.5.2.1.4.	Factores Tecnológicos	64
3.5.2.2.	Análisis del Entorno Operativo	64
3.5.2.2.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	65
3.5.2.2.1.1.	Poder de Negociación de los Clientes	66
3.5.2.2.1.2.	Poder de Negociación de los Proveedores	67
3.5.2.2.1.3.	Amenaza de Nuevos Competidores	68
3.5.2.2.1.4.	Amenaza de Productos Sustitutos	69
3.5.2.2.1.5.	Rivalidad entre los Competidores	70
3.5.2.3.	Análisis del Entorno Interno	71
3.5.3.	Matrices de Evaluación	72
3.5.3.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	72
3.5.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	73
3.5.3.3.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	75
3.5.3.4.	Matriz FODA	76

3.5.3.5.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	79
3.5.4.	Estructura Organizacional	81
3.6.	PROPUESTA COMERCIAL	83
CAPÍTULO IV: ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO		96
4.1.	INTRODUCCIÓN	96
4.2.	INFORMACIÓN INICIAL	97
4.3.	ESTADOS FINANCIEROS INICIALES	99
4.4.	PROYECCIONES FINANCIERAS	101
4.4.1.	Análisis de Estados Financieros Proyectados	106
4.4.1.1.	Análisis de Activos	110
4.4.1.2.	Análisis de Pasivos	110
4.4.1.3.	Análisis del Patrimonio	111
4.4.1.4.	Análisis de Ingresos, Gastos y Resultados	111
4.4.1.5.	Análisis del Flujo de Caja	112
4.4.2.	Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente	114
4.4.3.	Análisis de Indicadores Financieros	115
4.4.3.1.	Razones de Liquidez	115

4.4.3.2.	Administración de Activos	116
4.4.3.3.	Razones de Endeudamiento	116
4.4.3.4.	Razones de Rentabilidad	117
4.4.4.	Análisis del Valor Actual Neto, Relación Beneficio/Costo y Tasa Interna de Retorno	118
4.4.4.1.	Valor Actual Neto	120
4.4.4.2.	Relación Beneficio/Costo	120
4.4.4.3.	Tasa Interna de Retorno	120
4.5.	ESTADOS FINANCIEROS ALTERNATIVOS POR CAUSA DE CANCELACIÓN DE VUELO	121
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1.	CONCLUSIONES	124
5.2.	RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA	128

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro No. 1 Cuadro General del Planteamiento del Problema	8
Cuadro No. 2 Entrada de Extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad.....	19
Cuadro No. 3 Entrada de Extranjeros al Ecuador por Jefatura de Migración-Quito.....	20
Cuadro No. 4 Especificaciones Técnicas Beechcraft Bonanza A36	43
Cuadro No. 5 Entrada de extranjeros al Ecuador según categoría de migración	47
Cuadro No. 6 Entrada de extranjeros al Ecuador por grupos de edad.....	47
Cuadro No. 7 Entrada de extranjeros no inmigrantes al Ecuador según grupos principales de ocupación y población activa y no activa	48
Cuadro No. 8 Resultados obtenidos de la pregunta número uno de las encuestas	50
Gráfico No. 1 Representación gráfica de la pregunta número uno	51
Cuadro No. 9 Resultados obtenidos de la pregunta número dos de las encuestas	52
Gráfico No. 2 Representación gráfica de la pregunta número dos	53
Cuadro No. 10 Cuadro de cotejo de las encuestas realizadas.....	54
Cuadro No. 11 Entrada de extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad y participación porcentual	55
Cuadro No. 12 Estimación de turistas provenientes de EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresarían por la ciudad de Quito	56

Cuadro No. 13 Factores Económicos en el Ecuador	60
Cuadro No. 14 Factores Sociales en el Ecuador.....	62
Gráfico No. 3 Las 5 Fuerzas de Michael Porter	65
Cuadro No. 15 Matriz EFE.....	72
Cuadro No. 16 Matriz EFI.....	74
Cuadro No. 17 Matriz MPC	76
Cuadro No. 18 Matriz FODA.....	77
Cuadro No. 19 Matriz MPEC	79
Gráfico No. 4 Organigrama estructural de la empresa aérea de turismo.....	82
Cuadro No. 20 Nubosidad media y precipitación en estación Quito INAMHI-Iñaquito	85
Cuadro No. 21 Nubosidad media y precipitación en estación Otavalo	86
Cuadro No. 22 Nubosidad media y precipitación en estación Cotopaxi-Clirsén	86
Cuadro No. 23 Nubosidad media y precipitación en estación Calamaca.....	87
Cuadro No. 24 Nubosidad media y precipitación en estación Guaslán.....	87
Cuadro No. 25 Estimación de vuelos mensuales de la empresa aérea de turismo por los tres años de estudio	89
Cuadro No. 26 Entrada de extranjeros a Quito por meses y participación porcentual.....	89

Cuadro No. 27 Retrasos y cancelaciones en salida de vuelos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Trafico Domestico	90
Cuadro No. 28 Estimaciones de porcentajes de retrasos y cancelaciones de vuelos de la empresa aérea de turismo	91
Cuadro No. 29 Comparación de servicios, tiempo de duración y precios.....	93
Cuadro No. 30 Detalle de Valores Desembolsados en US dólares	98
Cuadro No. 31 Balance Inicial	100
Cuadro No. 32 Número de Vuelos y Pasajeros por Año	102
Cuadro No. 33 Ingresos por ventas	103
Cuadro No. 34 Entrada de Extranjeros a la Ciudad de Quito por meses.....	103
Cuadro No. 35 Estimación de captación de clientes de la empresa aérea de turismo	104
Cuadro No. 36 Balance General Año 1	106
Cuadro No. 37 Balance General Año 2	107
Cuadro No. 38 Balance General Año 3	108
Cuadro No. 39 Estados de Pérdidas y Ganancias	109
Cuadro No. 40 Flujo de Caja	112
Cuadro No. 41 Pago del Impuesto al Valor Agregado	114
Cuadro No. 42 Retenciones en la fuente	114

Cuadro No. 43 Índices Financieros	115
Cuadro No. 44 Flujo Neto de Efectivo	118
Cuadro No. 45 VAN, Relación B/C y TIR.....	119
Cuadro No. 46 Estado de Pérdidas y Ganancias alternativo	122
Cuadro No. 47 Balance General Año 3 alternativo	123

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está fundamentada en la creación de una empresa aérea de turismo que brinde viajes escénicos en avioneta como modalidad turística por la Avenida de los Volcanes, considerando al Ecuador como un país lleno de atractivos turísticos lo que se refleja en el crecimiento del ingreso de turistas extranjeros, quienes visitan las diferentes regiones del país, las cuales cuentan con condiciones climáticas favorables y no extremas durante todo el año, favoreciendo el desarrollo de actividades turísticas en todo el territorio ecuatoriano.

El Ecuador al estar situado en la mitad del mundo en América del Sur y que se encuentra atravesado por la cordillera de los Andes, cuenta con magníficos paisajes y una variedad de climas únicos, pertenecientes a las varias regiones que integran este país.

El mayor atractivo natural que posee el país es sin duda la región insular o islas Galápagos, las cuales reciben a miles de turistas nacionales y extranjeros anualmente; sin embargo, cabe recalcar que el país tiene un sinnúmero de atractivos naturales, tales como: la región amazónica, con su incomparable variedad de especies endémicas de flora y fauna; la región costa, con sus hermosas playas; y finalmente, la zona andina, caracterizada por sus paisajes únicos propios del callejón interandino, en la cual esta investigación está enfocada.

El desarrollo de este proyecto se ha basado en el turismo escénico que se lo realiza en otros países del mundo y adaptándolo a la realidad del Ecuador, para que de esta manera se pueda generar riqueza y empleo.

Los viajes escénicos que se realizan están destinados a observar la majestuosidad de la irregularidad de la zona andina del Ecuador, la cual presenta varios volcanes, mesetas, valles, montañas y demás accidentes geográficos, que hacen del país y en especial de la región andina, un importante atractivo natural, gracias a la concentración de volcanes que existen en un territorio tan pequeño como es el callejón interandino y al que se le ha denominado la “Avenida de los Volcanes”.

Existen varias empresas en el país que ofrecen productos turísticos para visitar la Avenida de los Volcanes, pero este se lo realiza únicamente en recorridos terrestres; aprovechando esta situación, se ha observado la necesidad de implementar un nuevo servicio en el mercado turístico ecuatoriano.

La realización de viajes escénicos en avioneta por la Avenida de los Volcanes, es la alternativa que se desarrolla en este proyecto como una opción para visitar el callejón interandino ecuatoriano y poder observar los relieves geográficos que caracterizan esta región.

Esta investigación recoge un servicio desarrollado por mucho tiempo en otros países del mundo y para implementarlo en el país se ha tomado en cuenta el tiempo que los turistas extranjeros pasan en la ciudad de Quito, aprovechando este tiempo se puede ofrecer un nuevo producto turístico que satisfaga las necesidades de los visitantes; de igual manera, ofrecer a los turistas nacionales una nueva alternativa de observar desde otra perspectiva los paisajes que existen en el Ecuador.

Considerando lo anteriormente mencionado, se ha planteado como objetivos de esta investigación, determinar cuáles son los pasos o procedimientos que se deben seguir para la conformación de una empresa aérea de turismo; de la misma manera, se ha establecido realizar un análisis de la situación actual para determinar las condiciones de la empresa en el mercado local; formular una propuesta comercial del servicio; y por último, elaborar un estudio y análisis financiero que permita obtener la factibilidad y rentabilidad de este proyecto en el mercado turístico del país.

Se ha determinado que la información necesaria para el estudio y desarrollo de este proyecto es de fuentes secundarias, las cuales ofrecen datos necesarios para la elaboración de esta tesis. Se ha considerado también un nivel de estudio exploratorio por ser un tema de investigación nuevo en el país que requiere de la recopilación de información para la elaboración del proyecto.

En el primer capítulo se detallan los objetivos de la investigación, los antecedentes, el problema a ser investigado, la metodología utilizada y las bases teóricas en las que se fundamenta este proyecto. Lo antes descrito ha servido de guía para la elaboración de los capítulos siguientes.

A continuación en el capítulo número dos, se detallan todos los requisitos, obligaciones, trámites y procedimientos que se necesitan para la constitución de una empresa aérea de turismo bajo el marco legal que regula y controla a las personas jurídicas y compañías en el Ecuador; así también se establecen los requerimientos y exigencias que se deben cumplir con el fin de obtener los permisos y certificaciones para el desarrollo de actividades aéreas en el territorio nacional, bajo el control de los organismos que regulan la aviación civil en el país; se han considerado Leyes, Reglamentos, instructivos y regulaciones que

establecen las pautas a seguir para cumplir con los requisitos y obligaciones que establecen los diferentes entes de control.

En el capítulo tres se ha realizado un análisis de situación de la compañía, considerando los diferentes factores que influyen sobre el desarrollo de las actividades de una empresa aérea y el mercado en la cual se desenvolvería; así mismo, un análisis y estudio de mercado que permite establecer el segmento al que se desea ofrecer el servicio. De igual forma, se ha determinado la aeronave adecuada para el funcionamiento de las actividades de la empresa y se ha establecido también el producto turístico junto con la propuesta comercial del servicio que se brindará.

Para la elaboración de lo antes mencionado se recurrió a fuentes de información secundaria tales como: estadísticas turísticas, información técnica sobre aeronaves y varios métodos para determinar la situación actual de una compañía como son las matrices de evaluación.

Las diferentes herramientas que se utilizaron para determinar la situación de la empresa, ayudarán a tener una perspectiva clara de las estrategias empresariales que se necesitan implementar para el desarrollo de las actividades del negocio.

La propuesta comercial elaborada para el segmento de mercado que se ha determinado, ha sido realizada para ofrecer un servicio de calidad a los pasajeros y pensando en los gustos y preferencias de los clientes que opten por el producto turístico ofrecido.

El capítulo cuatro contiene la elaboración del análisis financiero del proyecto que ha sido realizado con fuentes de información primaria, que ayudaron a la elaboración de los estados financieros y posteriormente a la obtención de indicadores financieros que permiten establecer resultados de la rentabilidad de la empresa.

En el último capítulo, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo de investigación de la presente tesis.

Para el desarrollo de este proyecto las más importantes limitaciones fueron la falta de información primaria para establecer la demanda más aproximada para la realización de los estados financieros y estadísticas turísticas desactualizadas; los principales problemas que se presentaron al momento de realizar este proyecto, fue la falta de colaboración de ciertas entidades en la entrega de información oportuna y actualizada para la elaboración de la tesis.

Finalmente, el proyecto planteado en esta tesis ha sido considerado como una nueva alternativa para el desarrollo turístico en el Ecuador, con un servicio personalizado, organizado y planificado, enfocado a turistas extranjeros que consideren observar los volcanes del callejón interandino desde una perspectiva diferente a la que se obtiene desde tierra y en los vuelos comerciales nacionales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA, DISEÑO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Las diferentes alternativas que existen en el Ecuador para realizar turismo, hacen del país un destino apreciado por turistas extranjeros así como también por turistas nacionales, quienes en su visita al Ecuador y a sus varias regiones, tratan de aprovechar el tiempo de su permanencia para apreciar los paisajes, conocer su cultura, degustar su comida y disfrutar del calor de la gente.

Este trabajo de investigación plantea una alternativa de turismo diferente a todas las otras que existen hasta la presente fecha, tomando como punto de partida la belleza de los paisajes que se pueden ver desde un avión sobrevolando el callejón interandino, llamado también la Avenida de los Volcanes, en la cual se podrá apreciar de cerca la majestuosidad de varios de los volcanes, así como de varias elevaciones y el terreno muy irregular que caracteriza a la zona andina del Ecuador.

La creación de una empresa aérea de turismo que realice estos viajes escénicos será el tema principal de investigación, en la cual se detallará los pasos a seguir para la constitución de dicha empresa, y todos los requisitos legales y permisos respectivos que se necesitan para la operación de una aeronave dentro del territorio ecuatoriano en esta modalidad de viajes.

Dentro del Ecuador, las ofertas turísticas que existen son muy variadas, de acuerdo al Ministerio de Turismo, se consideran el turismo de sol y playa, turismo comunitario, turismo cultural, ecoturismo, turismo de aventura, turismo de salud, agroturismo y turismo de convenciones y congresos entre otros, como atractivos turísticos, que hacen al país un destino apreciado por turistas extranjeros y nacionales, quienes disfrutan de las diferentes ofertas turísticas que brinda el Ecuador.

1.2.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La creación de una empresa de aviación que ofrezca viajes escénicos implica mucha responsabilidad en lo que refiere a seguridad de los pasajeros, para lo cual, se debe elegir la mejor alternativa en cuanto al modelo de aeronave y sus características, las cuales permitan un vuelo satisfactorio y seguro.

Las causas que se han considerado para el planteamiento del problema se basa en la necesidad de crear una nueva alternativa de turismo en el país, considerando que existen empresas que no ofrecen el servicio de viajes escénicos aéreos por el callejón interandino, esta situación permitirá ofrecer un nuevo producto turístico a disposición de turistas extranjeros y nacionales brindando un servicio de calidad y seguridad para los clientes.

Para establecer las causas y efectos que originan el problema se presenta a continuación el cuadro general del planteamiento del mismo en el cual se establece el diagnostico con los síntomas y causas, de la misma manera se define el pronóstico y su control:

Cuadro No. 1 Cuadro General del Planteamiento del Problema

Diagnostico		Pronóstico	Control de Pronóstico
Síntomas	Causas		
Actualmente en el país no existe ninguna empresa que ofrezca vuelos escénicos.	<p>Falta de iniciativa y visión para la creación de este tipo de empresas.</p> <p>Los trámites para la obtención de permisos de operación de la aeronave son muy rigurosos e implica mucho tiempo y recursos.</p>	<p>No se puede implementar nuevas alternativas de turismo para los turistas extranjeros y nacionales</p> <p>Se puede perder la oportunidad de dar a conocer los paisajes de la Avenida de los Volcanes desde una perspectiva aérea a turistas extranjeros y nacionales.</p>	<p>Creación de fuentes directas e indirectas de empleo.</p> <p>Creación de nueva alternativa turística en el país y fomentar mayor ingreso de turistas.</p>

Elaboración: Realizado por el autor.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Establecer un plan de negocios para la creación de una empresa aérea de turismo, que brinde viajes escénicos en avioneta como modalidad turística por la avenida de los volcanes en el Ecuador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los pasos a seguir para la constitución de una empresa aérea, cumpliendo con los requisitos legales establecidos por parte de las instituciones y entidades de control pertinentes.

- Elaborar un análisis de situación actual que permita determinar las condiciones de la empresa en el mercado actual.
- Estructurar una propuesta comercial para el servicio de viajes escénicos por la Avenida de los Volcanes.
- Analizar la factibilidad y rentabilidad de este proyecto que permitirá determinar los ingresos y costos que tendrá la empresa.

1.4.JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Una nueva opción de turismo, como es la de vuelos escénicos, contribuirá a un mayor ingreso de turistas extranjeros, de la misma manera, es una nueva opción para que los turistas nacionales aprovechen este tipo de recorrido o excursión que es muy utilizado en otros países del mundo.

La política que ha establecido el Gobierno del Ecuador en beneficio de la industria nacional, y en especial del turismo, es el de fomentar e incentivar dicho sector, el cual ha sido considerado por el gobierno como un sector estratégico en el desarrollo económico del Ecuador, ya que este contribuye de manera importante a incrementar el ingreso de divisas y a disminuir el déficit fiscal.

Durante los últimos años se ha evidenciado un incremento en el ingreso de turistas extranjeros que llegan al país, principalmente turistas provenientes de EE.UU., España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia entre otros; evidenciándose un crecimiento en el ingreso total de turistas extranjeros al Ecuador del 12,63% en el periodo del año 2005 hasta el año 2009. (Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009, Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011)

Siendo el turismo una de las principales fuentes de ingresos que el país percibe, se puede desarrollar nuevos proyectos turísticos nacionales que permitirá incrementar el flujo de turistas extranjeros y de esta manera incrementar sustancialmente el ingreso de divisas al país.

La creación de esta empresa es una innovación en el mercado turístico ecuatoriano que permitirá despertar el interés tanto de turistas extranjeros como nacionales, desarrollando una nueva alternativa de turismo.

Esta investigación tendrá como resultado, la factibilidad de realizar dicho proyecto y cuál sería la rentabilidad y los ingresos que se puedan percibir por este tipo de negocio.

1.5.DISEÑO METODOLÓGICO

A fin de desarrollar la investigación de este proyecto se debe realizar un estudio de factibilidad, considerando los siguientes factores: el valor de la inversión inicial y gastos de constitución de una empresa turística, el costo de arrendamiento de la aeronave o adquisición de la misma, el valor de las tasas aeroportuarias, el valor de arrendamiento de un local en donde funcionarán las oficinas, gastos administrativos y de operación entre otros.

Esta empresa estará bajo la supervisión y control de varias entidades, las cuales son: la Superintendencia de Compañías, todos los requisitos necesarios para la conformación de una empresa bajo el marco legal amparado en la ley de compañías y en el derecho societario; el Servicio de Rentas Internas, cumplimiento de todas las obligaciones tributarias comprendidas en el derecho tributario; la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, requisitos para obtener los permisos de funcionamiento en el

Distrito Metropolitano de Quito; y la Dirección General de Aviación Civil y el Consejo Nacional de Aviación Civil, los cuales otorgan los permisos de funcionamiento, autorizaciones respectivas y revisiones técnicas de las aeronaves.

Con el propósito de establecer la rentabilidad del negocio se elaborarán estados financieros proyectados a tres años, dentro de los cuales se considerará: balance general partiendo de un año cero, estados de pérdidas y ganancias, flujos de efectivo y principales indicadores financieros que permitirán analizar la tasa interna de retorno y de esta manera establecer el margen de utilidad.

Para la elaboración de los estados financieros es necesario tomar en cuenta el monto de la inversión inicial, considerando que la aeronave estará en arrendamiento bajo el mecanismo de leasing y también tomando en cuenta todos los costos y gastos que representa una empresa nueva y en especial una empresa aérea, sobre la cual influye los costos de arrendamiento de un hangar o en este caso el pago por utilización de un espacio en la plataforma en el aeropuerto.

Para esta investigación se realizará un análisis de mercado, el cual permitirá determinar los potenciales clientes y también se considerará los factores internos y externos que puedan afectar a la empresa.

En esta investigación el nivel de estudio a ser utilizado es el método exploratorio y la información que se utilizará será de fuentes secundarias y primarias, que permitirá tener una visión general de lo que se propone y lo que se va a realizar.

La información que se obtenga de otras empresas que realicen estas actividades en otros países permitirá establecer el precio del recorrido del tour el cual servirá para realizar el plan financiero y las proyecciones anuales de los diferentes balances.

El desarrollo del plan estratégico de la empresa, contará con la descripción del negocio, su misión y visión, análisis del entorno tanto interno como externo y los objetivos estratégicos, que permitirán establecer un plan de negocios adecuado para el proyecto, además se estructurará una propuesta de valor para los clientes de la empresa.

Los conocimientos de expertos en el tema de aviación, junto con el de profesionales que laboran en esta rama, serán de gran aporte para establecer la aeronave adecuada para el desarrollo de estas actividades que consiste en la observación de los paisajes del callejón interandino que serán explorados desde el aire.

1.5.1. Delimitación del Plan de Investigación

El alcance del proyecto propuesto para el estudio dentro de este plan de investigación, es la conformación de una empresa aérea de turismo, detallando cuales son los pasos a seguir para su constitución y realizando el análisis de mercado y financiero que permita determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

El estudio se centrará en la ciudad de Quito, tomando como punto de inicio y finalización del viaje el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, así como los análisis de mercado, empresarial y financiero que también se lo hará en la ciudad de Quito.

1.5.2. Metodología

La información que será consultada para el estudio de esta investigación será tomado de la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Dirección General de Aviación Civil y Consejo Nacional de Aviación Civil, Ministerio de Turismo, Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico y Corporación Quiport S.A.; datos e información específicos de aeronaves y proveedores de servicios aeronáutico, compañías de leasing internacionales, empresas que se dedican a esta actividad en otros países, profesionales especializados en derecho aeronáutico, conocimientos adquiridos previamente en clases, fuentes bibliográficas relacionadas al tema de aviación, marketing, finanzas y administración empresarial.

La información que se obtenga del estudio de mercado podrá determinar que personas o que segmento es el más apropiado y más atractivo para la empresa, de esta forma se establecerá el target de mercado al que se desea llegar y enfocar las estrategias de venta y promoción hacia ese segmento del mercado.

Dentro de esta investigación será muy importante la elección de la aeronave que sea apta para este proyecto, dicha aeronave debe contar con especificaciones técnicas apropiadas que permita realizar este tipo de recorridos, para lo cual se debe considerar las condiciones atmosféricas y climáticas del Ecuador, y en especial del callejón interandino.

En el desarrollo de esta investigación, se debe determinar todos los requisitos y regulaciones que establecen las entidades de control, tales como son los permisos de operación de una aeronave, las tasas aeroportuarias, las certificaciones respectivas, entre otras, para establecer la base de operaciones desde la ciudad de Quito, en el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

1.6.MARCO TEÓRICO

1.6.1. Base Legal para la Constitución de una Empresa Aérea

Toda empresa o compañía constituida en el Ecuador, independiente del tipo de actividad que desarrollan, están reguladas por diferentes organismos de control, los cuales basados en Códigos, Leyes, Reglamentos, Normas y demás disposiciones legales supervisan el funcionamiento y cumplimiento dentro de una marco legal establecido.

La Superintendencia de Compañías es el principal organismo de control de las sociedades de capital en el país, y se ha convertido en una entidad de asesoría y apoyo al sector empresarial ecuatoriano, tal como establece su misión: “Fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios” (Misión, Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011, párr. 1).

Las compañías de aviación o empresas aéreas, están también controladas por el Consejo Nacional de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil.

El Consejo Nacional de Aviación Civil, es el organismo rector de la política aeronáutica en el país. Entre sus principales funciones están el control de las operaciones de las compañías nacionales y extranjeras que operan en el Ecuador; regular las tasas o derechos por servicios aeroportuarios y facilidades aeronáuticas, etc. Para el cumplimiento de sus obligaciones, considera los tres factores fundamentales que integran la actividad aeronáutica civil: los fines del estado, los usuarios del servicio y las líneas aéreas. (Historia de la Dirección General de Aviación Civil, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, 2011, párr. 14)

La Dirección General de Aviación Civil, por su parte es el organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas directrices y resoluciones impartidas por el Consejo Nacional de Aviación Civil. La ley la define como una entidad de derecho público, con personería jurídica

y fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito. Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; velar por el cumplimiento de los acuerdos bilaterales y resoluciones de las convenciones internacionales sobre asuntos de aviación; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad, etc. (Historia de la Dirección General de Aviación Civil, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, 2011, párr. 15)

Todas las empresas que prestan servicios turísticos en el Ecuador, como son las empresas de alojamiento, alimentos y bebidas, transportación, operación e intermediación tales como las agencias de viajes y empresas de recreación, casinos y salas de juego (actualmente prohibidas de su funcionamiento), de acuerdo a lo establecido en la Ley de Turismo (2002), Capítulo II, Art. 5, deben estar registradas en el Ministerio de Turismo y obtener la licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF), según lo dispuesto en la Ley de Turismo (2002), Capítulo II, Art. 8 y 9. Actualmente en el distrito metropolitano de Quito, se obtiene la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), y el registro de turismo en la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, también llamada Quito Turismo, es la encargada de desarrollar la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual “se dedica a mejorar la experiencia del visitante en nuestra capital, así como a hacer del turismo una industria primaria en la región, que genera plazas de trabajo y bienestar para cientos de miles de personas” (Acerca de Nosotros, Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011, párr. 3)

Todas las personas jurídicas o compañías que desarrollan actividades económicas y obtengan ingresos, deben cumplir con sus obligaciones tributarias, establecidas bajo un marco legal de acuerdo al Servicio de Rentas Internas.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (¿Qué es el SRI?, Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2011, párr. 1)

Los nombres de las empresas, así como los lemas comerciales, marcas de fábrica y de servicios se deben registrar en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el cual según su misión establece que:

Somos una institución comprometida con el desarrollo del país, a través del fomento, promoción y protección de la creación intelectual con estándares de excelencia en nuestra gestión, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios de conformidad con lo dispuesto en la Constitución y a la normativa jurídica vigente afín de que la propiedad intelectual sea un mecanismo para el desarrollo de los pueblos. (Misión, Visión y Valores Institucionales, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2011, párr. 2)

1.6.2. Aeronaves y Adquisición

Los servicios de transporte aéreo en el Ecuador se detallan en el código aeronáutico establecidos en los siguientes artículos:

Art. 102.- Los servicios de transporte aéreo se clasifican en:

- 1.- Servicio doméstico o interno que es el que se presta entre puntos situados dentro del territorio del Ecuador; y,
- 2.- 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 extranjero.

Art. 103.- Los servicios de transporte aéreo determinados en el artículo anterior pueden ser:

- 1.- Servicios de transporte aéreo regular que son los prestados con sujeción a frecuencias de vuelo uniformes y horarios e itinerarios fijos, aprobados por la autoridad aeronáutica; y,
- 2.- Servicios de transporte aéreo no regular que son los que no reúnen los requisitos del transporte aéreo regular.

Las modalidades y condiciones del servicio de transporte aéreo no regular se sujetarán al reglamento respectivo.

Art. 104.- Los operadores de un servicio de transporte aéreo no regular, dada la naturaleza del mismo, no podrán:

- 1.- Anunciar horarios e itinerarios de vuelo;
 - 2.- Publicitar o anunciar vuelos sujetos a determinadas frecuencias; y,
 - 3.- Efectuar vuelos con frecuencia tal que pueden constituir vuelos regulares.
- (Código Aeronáutico, 2007)

La adquisición de las aeronaves en el mercado comercial se lo puede realizar mediante leasing o la compra de la aeronave, en forma directa, con recursos propios o con financiamiento de instituciones bancarias.

El leasing es un “Contrato por el que se transfiere la posesión y uso de una tierra, solar, edificio o equipo, a cambio de una suma, denominada alquiler. Puede ser por un período determinado o tener carácter indefinido”. (ROSENBERG, 1994, pág. 26)

En el caso de arrendamiento de una aeronave es el “arrendamiento contractual de una aeronave que comprende ésta y el personal, así como el combustible y el aprovisionamiento necesarios para el funcionamiento de un avión”. (ROSENBERG, 1994, pág. 27)

Una de las ventajas principales que tiene este instrumento financiero, es el de contar con el equipo necesario para el funcionamiento de una empresa, sin necesidad de adquirir el activo ni pagar por el valor de su totalidad, el cual en la mayoría de los casos el precio de adquisición de los bienes es muy elevado.

El arrendamiento financiero es un arrendamiento a largo plazo el cual “constituye una obligación contractual no cancelable de parte del arrendatario para efectuar una serie de

pagos a la empresa que en realidad posee el activo (arrendador) para poder utilizar el activo”. (SHIM, 1988, pág. 225)

Las ventajas del arrendamiento según (SHIM, 1988, pág. 351) son:

- No se requiere un desembolso en efectivo inmediato.
- Por lo común, existe una opción de compra, lo cual le permite al arrendatario obtener la propiedad a un precio rebajado a la terminación del contrato de arrendamiento. Esto proporciona al arrendatario flexibilidad para efectuar decisiones de compra con base en el valor de la propiedad a la fecha de terminación.
- Se obtiene el servicio experto del arrendador.
- Existen por lo general menos restricciones financieras (por ejemplo, limitaciones sobre dividendos) impuestas por el arrendador al arrendatario, las cuales se imponen cuando se obtiene un préstamo para comprar el activo.

1.6.3. Ecuador y el Turismo

El turismo en el Ecuador durante los últimos años se ha incrementado paulatinamente y cada año se evidencia mayores ingresos de turistas extranjeros al Ecuador, desde el año 2005 hasta el año 2009 se ha incrementado el ingreso de turistas en un promedio anual de 27.152 personas; se está promoviendo el turismo interno y el desplazamiento de turistas nacionales hacia otros lugares del país. Estas situaciones han permitido que el Gobierno establezca políticas relacionadas al turismo, entre las principales se puede mencionar la siguiente:

El actual gobierno ecuatoriano optó por impulsar el turismo como sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dado que contribuye sustancialmente a mejorar el ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y, sobre todo, a generar nuevos empleos. Ha declarado al turismo como eje central de las políticas del Estado y propone la formulación de políticas integrales e intersectoriales y la

movilización de recursos de varias instancias estatales en coordinación con la empresa privada y otras organizaciones de la sociedad civil. (El turismo en la economía ecuatoriana, CEPAL, 2011, párr. 1)

El número de turistas extranjeros que ingresan al Ecuador se encuentran en el boletín de estadísticas turísticas 2005-2009 del Ministerio de Turismo del Ecuador, en el que se detallan los países de procedencia de los turistas, la categoría de migración de los mismos, los principales puntos de entrada y la cantidad de turistas que entran por estos, los principales grupos de ocupación y población activa y no activa, grupos de edad de los turistas que entran al Ecuador, entre muchos otros datos que permiten conocer las características de los turistas extranjeros que visitan el país.

A continuación se detalla el mayor número de ingreso de turistas extranjeros en calidad de no inmigrantes al Ecuador según su país de procedencia.

Cuadro No. 2 Entrada de Extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad.

NACIONALIDAD	2005	2006	2007	2008	2009
EEUU	206.839	205.077	241.018	244.406	242.096
ESPAÑA	31.956	36.502	46.358	49.937	56.400
REINO UNIDO	22.822	22.008	27.014	25.180	25.030
ALEMANIA	20.809	18.586	23.302	24.227	24.841
CANADÁ	16.428	17.059	21.571	22.839	22.489
FRANCIA	15.363	14.181	16.856	18.876	19.810
TOTAL	314.217	313.413	376.119	385.465	390.666

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009.

Elaboración: Realizado por el autor

Los seis países presentes en el cuadro anterior son los que mayor participación presentan en lo que se refiere a entradas de extranjeros al país en calidad de no inmigrantes, cabe recalcar que el ingreso de personas provenientes de España no especifica si son

ecuatorianos que obtuvieron su doble nacionalidad estando allá en calidad de migrantes; sin embargo los otros cinco países representan una significativa entrada de turistas al Ecuador.

En el siguiente cuadro se establece el número de entradas de turistas extranjeros al Ecuador por jefatura de migración, tomando en este caso la ciudad de Quito.

Cuadro No. 3 Entrada de Extranjeros al Ecuador por Jefatura de Migración-Quito

	2007	2008	2009
QUITO	416.479	464.923	446.016

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009.
Elaboración: Realizado por el autor

La entrada de turistas extranjeros al país, por medio de la ciudad de Quito en los años 2007, 2008, 2009 ha sido en promedio anual de 442.473 personas, que representa el 45% del total de personas que ingresan por año al Ecuador.

1.6.4. Empresa aérea de turismo y viajes escénicos

Una empresa aérea de turismo es aquella que se dedica a desarrollar actividades de turismo escénico lo que se describe como: “Tipo de turismo conformado por personas que tienen como motivación principal, la observación de paisajes naturales, culturales, etc.” (Valencia, 2012, párr. 3) y que realiza vuelos escénicos efectuados por medio de transporte aéreo y en el cual se puede observar diferentes paisajes desde el aire.

“El turismo aéreo es una espectacular manera de visitar las zonas que más te gustan desde otra perspectiva, y poder tener unas vistas privilegiadas y exclusivas, imposibles de experimentar de otra manera.” (Turismo Aéreo, 2012, párr. 1)

Los viajes o vuelos escénicos son vuelos programados para visitar desde el aire cualquier paraje o ruta predeterminada con la finalidad de ver un paisaje desde las perspectivas aéreas.

De acuerdo al artículo 101 del Código Aeronáutico (2007) los servicios aéreos se clasifican en: servicios de transporte aéreo, servicios de trabajos aéreos y servicios aéreos privados; por lo tanto los vuelos escénicos que serían realizados por parte de la empresa aérea de turismo se encuentran dentro de la categoría de servicios de trabajos aéreos cuya descripción es la que se describe a continuación:

Art. 105.- Los servicios de trabajos aéreos constituyen otros distintos del transporte aéreo, a que las aeronaves particulares pueden ser destinadas comercialmente.

Art. 106.- Los servicios que se expresan en el artículo anterior pueden ser:

- 1.- El turismo aéreo a base de remuneración;
- 2.- Los trabajos aéreos tales como aerotopografía, publicidad comercial y otros similares;
- 3.- Las actividades aéreas de los aeroclubes y escuelas de aviación;
- 4.- La aviación agrícola y forestal y las aplicaciones científicas como los vuelos educacionales, la provocación artificial de lluvia por medio de aviones, la determinación de la trayectoria de los huracanes y de los vuelos de acrídios y aves migratorias y otras similares; y,
- 5.- Cualesquiera otros usos distintos del transporte aéreo a que las aeronaves privadas puedan ser destinadas comercialmente. (Código Aeronáutico, 2007)

1.6.5. Callejón Interandino

En la serranía ecuatoriana se encuentra localizada la Cordillera de los Andes la cual atraviesa de norte a sur el país y se divide en la cordillera oriental y occidental originando

el callejón interandino que se encuentra en una depresión entre las dos cordilleras, esta región se caracteriza por las elevaciones montañosas, volcanes, nevados entre otros, que se han formado con el transcurrir de los años y que ha dado paso al nombre de la Avenida de los Volcanes. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012)

Avenida de los Volcanes es el nombre que el científico alemán Alexander Von Humboldt utilizó a principios del siglo XIX para designar al conjunto andino que ocupa la mayoría de la Sierra centro y norte del Ecuador, y que contiene dos cordilleras bastante simétricas separadas por una cuenca estrecha.

Nuestro país se caracteriza por su diversidad étnica, geográfica y biológica, y el área descrita no es la excepción, pues sus rutas cubren un territorio que va desde los páramos hasta las cálidas selvas de las estribaciones andinas, cruzando por diferentes valles, pueblos y ciudades, y bordeando, ríos, lagos y por supuesto, volcanes. (CAPTUR, 2012, párr. 2)

CAPÍTULO II

CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA AÉREA

2.1.INTRODUCCIÓN

Para la creación de una empresa aérea que ofrece servicios turísticos como es el de vuelos escénicos por la Avenida de los Volcanes, es necesario considerar los requisitos que se necesitan para conformar dicha compañía, bajo las normas legales ecuatorianas.

Cada uno de los organismos o entidades de control establecen ciertos requisitos de Ley, los cuales serán descritos dentro de este capítulo y se detallarán los pasos a seguir para la creación y constitución de una empresa aérea.

2.2.SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, REQUISITOS LEGALES

La Superintendencia de Compañías es el organismo rector de las sociedades de capital en el Ecuador y es quien establece los requisitos para la conformación de una empresa, de acuerdo a la Ley de Compañías. Los tipos de compañía que se pueden constituir son: compañías de responsabilidad limitada, compañías anónimas, compañías de economía mixta, compañía en comandita simple y dividida por acciones y compañía en nombre colectivo.

Para este proyecto se considerará la conformación de una compañía de responsabilidad limitada, estableciendo sus características y detallando los requisitos que establece la Superintendencia de Compañías.

Una compañía limitada es aquella que se conforma mediante escritura pública y posee personería jurídica, en la cual suscriben dos o más personas, con la finalidad de realizar actos de comercio; la compañía está obligada a llevar contabilidad y presentar los respectivos estados financieros a los organismos competentes, dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

La compañía limitada se constituye con un capital mínimo de 400 USD (cuatrocientos dólares americanos), el cual debe suscribirse íntegramente y pagarse por lo menos el 50% del valor nominal de cada participación, el restante 50% se deberá pagar dentro del plazo de dos años. Las personas que integran la compañía se llaman socios y pueden ser un máximo de 15, a los cuales se les emite participaciones que son intransferibles y no negociables, por los valores de capital aportados.

El nombre de la compañía se puede establecer por medio de una razón social o denominación objetiva, la primera es la unión de los nombres o apellidos de los socios que forman la compañía, mientras que la denominación objetiva es un nombre de fantasía o la actividad a la que se dedica la empresa, agregando las siglas de compañía limitada (Cía. Ltda.).

Una vez definido el nombre se debe continuar con el proceso legal y administrativo en las instituciones correspondientes.

2.2.1. Procedimiento Legal y Administrativo

Los pasos que se deben seguir para la constitución de una empresa y obtener personería jurídica para que pueda operar legalmente, son los que se detallan a continuación (Pasos para la constitución de una compañía, Superintendencia de Compañías, 2011):

- Aprobación del nombre o razón social de la empresa en la Superintendencia de Compañías (se debe presentar como mínimo tres alternativas de nombre).
- Elaboración de la minuta de constitución de la compañía.
- Apertura de la cuenta de integración de capital en cualquier banco de la ciudad.
- Elevar a escritura pública la minuta de constitución de la empresa en cualquier notaría.
- Presentación de tres escrituras de constitución, con oficio firmado por un abogado, en la Superintendencia de Compañías.
- Se obtiene una respuesta por parte de la Superintendencia de Compañías, con resolución, una vez que haya sido aprobado el trámite se puede seguir con el proceso, caso contrario se obtiene respuesta con oficio cuando se debe rectificar y cumplir con todas las observaciones hechas mediante el oficio para continuar con el proceso de constitución y así obtener la resolución.
- Publicar el extracto de constitución en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día.
- Sentar razón de la resolución de constitución de la compañía en las escrituras, en la misma notaría donde reposa la escritura matriz de constitución.
- Obtener la patente municipal.
- Inscribir las escrituras en el Registro Mercantil.
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa, para esto se debe presentar el acta de la junta general de socios con el nombramiento respectivo.

Una vez finalizada la constitución legal de la compañía se debe realizar los trámites pertinentes en el Servicio de Rentas Internas.

2.3.SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

En el Servicio de Rentas Internas (SRI) se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.), que es el documento de identificación de la empresa en la cual consta la información y actividades que realiza la compañía.

El RUC permite a las empresas realizar actos de comercio enmarcados dentro de la ley y establecidos en la minuta de constitución. El SRI al emitir el RUC establece los periodos de declaraciones de impuestos y la compañía se obliga a cumplir el pago de los impuestos correspondientes.

Los requisitos necesarios para obtener el RUC son:

- Formulario RUC 01-A y 01-B llenos, suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la estructura de constitución, inscrita en el registro mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el registro mercantil.
- Original y copia de la planilla de agua, luz o teléfono.

2.4.INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el organismo encargado de registrar las marcas de fábrica o marca de servicios, al igual que los nombres o lemas comerciales de las compañías.

En el IEPI se debe obtener el resultado de la búsqueda fonética del nombre de la empresa, su lema comercial o logotipo de la compañía.

2.5.DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL Y CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL, REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISOS

La Dirección General de Aviación Civil y el Consejo Nacional de Aviación Civil, son las instituciones reguladoras de las actividades aéreas dentro del territorio ecuatoriano y son quienes establecen los requisitos necesarios para otorgar permisos de operación y verificaciones técnicas a las aeronaves para su funcionamiento en el Ecuador.

El Consejo Nacional de Aviación Civil es el organismo que otorga la autorización comercial mediante una concesión o permiso de operación. La Dirección General de Aviación Civil es la que otorga la autorización técnica luego de cumplir con las Regulaciones Técnicas de la Aviación Civil.

2.5.1. Autorización Comercial

Para la creación de esta empresa aérea se ha considerado la modalidad de taxi aéreo, cuya definición es: “el servicio de transporte aéreo público de pasajeros, carga o correo en forma combinada o exclusivo de carga, realizado por aeronaves de un peso máximo de despegue de hasta; 5.700 kilogramos, de conformidad con el certificado de aeronavegabilidad” (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007, Art 21).

Con la finalidad de obtener la autorización comercial por parte del Consejo Nacional de Aviación Civil se debe presentar “la correspondiente solicitud al Consejo Nacional de Aviación Civil, sujetándose a los requerimientos previstos en los Arts. 5, 6, 7 y 8 del presente reglamento, considerando que los ingresos y costos serán en base a tarifas por horas de vuelo y el número de horas previstas explotar por cada aeronave.” (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007, Art.22), que se detallan a continuación:

Art. 5.- Para la explotación de un servicio de transporte aéreo regular, previo el pago de derechos por el trámite correspondiente, valor que no será reembolsable, los interesados presentarán, por escrito, al Consejo Nacional de Aviación Civil la respectiva solicitud de concesión de operación patrocinada con la firma de un abogado. El interesado especificará la clase de servicio que se propone explotar, sea éste de pasajeros, carga y correo en forma combinada o de carga exclusiva, doméstico o internacional; sus rutas y frecuencias en las cuales pretende operar. (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007)

La clase de servicio que se desea realizar mediante estos viajes escénicos es de carácter turístico, de forma que se transportará únicamente pasajeros dentro del territorio nacional, por lo que se considera transporte doméstico.

Art. 6.- El interesado deberá presentar los siguientes requisitos de orden legal:

a. La solicitud suscrita por el representante legal o apoderado, en la que se indicará la denominación o razón social, nombre comercial, número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) y domicilio principal de la empresa;

b. En el caso de personas jurídicas copia certificada de la escritura pública de constitución y de reformas, si existieren.

Si el interesado es una persona natural, se indicará el nombre, nacionalidad, cédula de ciudadanía o identidad, estado civil, profesión, domicilio y matrícula de comercio; y, el compromiso de constituirse en persona jurídica ecuatoriana en un plazo no mayor a seis meses contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud y de dar cumplimiento a lo establecido en esta sección;

c. Certificado actualizado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías;

d. Certificado actualizado de afiliación a la Cámara de Comercio o de Turismo, de conformidad con la ley;

e. Nombramiento vigente del representante legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil o Poder Especial debidamente otorgado ante Notario Público, con el que el interesado acredita su facultad para intervenir a nombre y en representación de la compañía; y,

f. Para operaciones internacionales, el interesado relacionará su solicitud con los instrumentos multilaterales, regionales o bilaterales en los cuales fundamenta su pedido. En caso de no existir éstos, solicitará se aplique el principio de reciprocidad flexible. (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007)

Art. 7.- Para el caso de nuevas empresas, se deberá adjuntar a la solicitud un estudio económico financiero, que deberá ser suscrito por una empresa consultora especializada que contemple una proyección a tres años de los flujos de caja correspondientes.

Para el caso de compañías aéreas existentes que soliciten operaciones complementarias, se deberá adjuntar un estudio económico financiero que deberá ser suscrito por el profesional del área o por una empresa consultora especializada, que contemple una proyección a tres años de los flujos de caja correspondientes.

En ambos casos, estos estudios incluirán el detalle de las premisas de inversiones, cuentas de ingresos y egresos; debiendo calcular los indicadores de la evaluación financiera del proyecto: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Retorno de la Inversión (Payback), Relación Beneficio Costo (Rb/c);

señalar la tasa de descuento aplicada (porcentaje) y definir su criterio, y, además, especificar la forma de adquisición de las aeronaves y sus precios; al tratarse de aeronaves en arrendamiento, se indicará las condiciones del contrato y sus cánones.

De conformidad con lo dispuesto en el último inciso del numeral 3 del Art. 3 de la Ley Reformatoria de la Ley de Aviación Civil, en ambos casos la compañía interesada demostrará la solvencia económica y capacidad financiera para el desarrollo del proyecto, lo cual se acreditará con un aval otorgado por una institución del sector financiero nacional o extranjero. (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007)

Art. 8.- Se indicará el tipo y clase de aeronaves que pretenden utilizar, su modalidad de adquisición, base principal de operaciones y mantenimiento e infraestructura para las operaciones propuestas.

Así mismo adjuntarán una carta compromiso emitida por la Dirección General de Aviación Civil o los concesionarios de los aeropuertos, según corresponda, en el sentido de que cuenta o que contará con los espacios físicos necesarios para el ejercicio de la actividad propuesta. (Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007)

2.5.1.1. Procedimiento Legal y Administrativo

La constitución de una compañía aérea requiere en forma adicional a la constitución normal de cualquier empresa la obtención de permisos de operación y técnicos por parte de las entidades de control aeronáutico.

A continuación se detalla el procedimiento legal y administrativo que se debe seguir de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 2325, Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general, 2007, Art: 43, 49, 50, 51, 55, 56, 57 y 58:

- El Presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil verificará que toda la documentación se encuentre completa.

- En el caso de que la documentación no cumpla con los requisitos necesarios, el interesado debe completar dichos requisitos en un término de diez días.
- Una vez completa la documentación, el Presidente dispondrá la publicación del extracto de la solicitud en un periódico de amplia circulación nacional, este extracto deberá cumplir con el formato establecido por el Consejo Nacional de Aviación Civil.
- Las unidades administrativas correspondientes deben realizar la evaluación económica, legal y de política aeronáutica y emitirán los informes correspondientes.
- El Presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil emitirá una resolución que autorice o niegue lo solicitado por el interesado.
- Una vez emitida la resolución y publicada en el Registro Oficial, la compañía aérea deberá iniciar los procedimientos correspondientes en la Dirección General de Aviación Civil.
- Se debe contar con el Certificado de Operador Aéreo (AOC) y especificaciones operacionales expedidas por la Dirección General de Aviación Civil, en el que conste que la empresa esta adecuadamente equipada para realizar con seguridad y eficiencia las operaciones en el área, para poder iniciar operaciones de transporte u otro servicio aéreo.
- La empresa aérea está obligada a contratar los seguros respectivos que cubran los riesgos de pasajeros, tripulación, carga y daños a terceros en la superficie.
- La compañía aérea debe presentar una garantía económica a la Dirección General de Aviación Civil por el monto que se establece en su permiso de operación, el cual en el caso de aeronaves con un peso menor a 5.700 kilogramos es de tres mil dólares americanos.
- Este valor deberá permanecer en vigencia mientras dure la concesión o el permiso de operación.

2.5.2. Autorización Técnica

La autorización técnica es un requerimiento que otorga la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) posterior a la obtención de la autorización comercial otorgada por parte del Consejo Nacional de Aviación Civil. Esta autorización técnica o certificación, permite que la empresa obtenga el Certificado de Operador Aéreo o por sus siglas en inglés AOC (Air Operator Certificate), de acuerdo a las regulaciones de la Dirección de Aviación Civil (Regulación Dirección Aviación Civil Parte 135 Subparte b, Operaciones de Taxis Aéreos y Operadores Comerciales, 1999).

El Certificado de Operador Aéreo es una aprobación que se otorga a una empresa aérea para poder utilizar aeronaves con fines comerciales, para lo cual se requiere que el operador aéreo tenga el personal, activos y sistemas necesarios para operar, garantizando la seguridad de los pasajeros y del personal.

La autorización técnica es un proceso que consta de cinco fases las cuales son: la aplicabilidad, presentación de documentación, revisión de documentación, inspección y revisión y por último la demostración.

La fase de aplicabilidad es el paso en la cual la empresa aplica para obtener el AOC y se somete a las inspecciones y revisiones por parte de la DGAC.

La segunda fase es la presentación de documentos, en la cual se debe entregar toda la documentación técnica y legal que se detalla a continuación:

- Los documentos que fueron necesarios para la obtención de la autorización comercial.

- La resolución emitida por el Consejo Nacional de Aviación Civil en la cual se otorga la autorización comercial.
- El contrato de arrendamiento de la aeronave.
- Una lista de los tipos de aeronaves.
- Documento en el cual este especificado la base de operaciones de la aeronave, el espacio a utilizar en dicha base y si este será adquirido o de alquiler.
- Documento que conste la infraestructura en tierra suficiente para operar.
- Manual de operación de la Aeronave.
- Lista de procedimientos de emergencia.
- Condiciones de aeronavegabilidad de la aeronave y que se encuentre en concordancia con las actividades que se pretende realizar con la aeronave.
- Nombramiento de funcionarios responsables de seguridad, mantenimiento, y operaciones.
- Seguro que cubra la aeronave, pasajeros y carga.

En la fase de revisión de documentos, la DGAC está en constante comunicación con la empresa para notificarle del proceso y si hace falta algún otro documento o si toda la documentación está completa y se puede proceder con la siguiente etapa del proceso.

En la fase de inspección y revisión, funcionarios de la DGAC realizan inspecciones a la empresa y a la aeronave, la misma que debe encontrarse en el lugar establecido como base de operaciones. En las revisiones se verifica que la aeronave este en perfectas condiciones de aeronavegabilidad y que el personal que va a operar la aeronave se encuentre perfectamente capacitado y entrenado.

En la última fase que corresponde a la demostración se realiza vuelos con funcionarios de la DGAC para que comprueben el óptimo funcionamiento de la aeronave y certifiquen la capacidad del piloto. Las certificaciones de la aeronave y del piloto permitirán cumplir con lo establecido en las normas de seguridad de aviación.

Una vez finalizado este proceso, la DGAC otorgará el Certificado de Operador Aéreo a la empresa interesada por el término de cinco años, periodo durante el cual se realizarán inspecciones para comprobar la seguridad de la aeronave y del personal.

Al término de los cinco años de otorgado el AOC, y para continuar con las operaciones aéreas, la empresa debe solicitar a la DGAC la renovación del Certificado de Operador Aéreo, para esto la compañía debe someterse a los procedimientos establecidos para el efecto.

2.6.EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO, REQUISITOS

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico o Empresa Metropolitana Quito Turismo, es el organismo encargado de otorgar los permisos de funcionamiento y:

Establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la cual están obligados a obtener la Licencia Metropolitana (LUAE) hasta el 30 de abril todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho privado o público, o las comunidades que ejerzan actividades económicas, con o sin finalidad de lucro; en establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyo pago deberá ser cancelado unificadamente (patente, bomberos, ambiente, turismo). (Permisos, Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011, párr. 1)

Adicionalmente a esto las empresas turísticas que desarrollen sus actividades en el Distrito Metropolitano de Quito deben obtener el registro de turismo, en el caso de esta compañía corresponde al registro de transporte turístico aéreo.

2.7. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES E INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Ministerio de Relaciones Laborales es el ente encargado de controlar que los procesos de contratación, permanencia y desvinculación profesional de los trabajadores de una compañía se cumplan de acuerdo a lo establecido bajo las disposiciones legales vigentes contempladas en el Código de Trabajo (2005) y la nueva Constitución de la República del Ecuador (2008).

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se registra a la compañía para obtener el número patronal, con el cual se realiza la inscripción o aviso de entrada de los trabajadores al sistema nacional de seguridad social, así también este número es necesario para realizar los aportes mensuales obligatorios de los empleados de una empresa con la finalidad de obtener los respectivos beneficios que ofrece el estado a los asegurados.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1.INTRODUCCIÓN

El estudio de mercado es un mecanismo empleado para analizar los elementos que intervienen en el desarrollo de actividades económicas y es el punto de partida para el análisis de un proyecto, el cual determina la viabilidad del mismo.

De la misma manera, el estudio de mercado permite saber si las posibilidades de venta serán reales y si el producto que se pretende comercializar tendrá acogida por parte de los consumidores, lo cual representará un ingreso para la organización y el empresario tendrá éxito en las actividades comerciales.

Los estudios de mercado recogen información relevante acerca de los mercados, su tamaño, quienes están involucrados en estos, las características de los consumidores y cuáles son sus gustos, preferencias y necesidades, determinación de los distribuidores o proveedores que se necesitan para la elaboración de un cierto producto y en especial, información sobre la rivalidad que existe en dicho mercado entre los competidores y si es atractivo para que cierta empresa ingrese a competir o no.

Para la elaboración del estudio de mercado aplicado a la realización del proyecto de esta empresa, se realizará la descripción del producto que se pretende vender, el mercado al que va dirigido y el estudio de los factores que afectan o influyen sobre la organización.

3.2.PRODUCTO TURÍSTICO

El producto turístico es el conjunto de prestaciones que se ofrecen con la finalidad de satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas de los turistas, quienes son los principales actores en la industria del turismo.

Dentro de este sector, existen varios servicios o productos que se ofrecen tales como: servicios de alimentación y bebida, de alojamiento, de transporte, ocio, entre otros.

La combinación de estos servicios que se ofrecen a los turistas junto con otras actividades propias del turismo se las denomina producto turístico.

El principal escenario considerado para el desarrollo de este proyecto turístico es la Avenida de los Volcanes y la belleza de los paisajes que se pueden apreciar dentro del callejón interandino.

3.2.1. **Avenida de los Volcanes**

La Avenida de los Volcanes, nombrada así por el geógrafo y científico alemán Alexander Von Humbolt, está conformada por varios volcanes que atraviesan la zona andina del Ecuador, situados a lo largo de las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi,

Tungurahua y Chimborazo principalmente, provincias que se encuentran en el callejón interandino ecuatoriano. (La Avenida de los Volcanes en el Ecuador, Ecuador Travel, 2011)

La Avenida de los Volcanes está compuesta por dos cordilleras andinas que atraviesan el Ecuador, la cordillera occidental y oriental en las cuales se encuentran varias montañas, volcanes, nevados, valles y lagunas, entre otras formaciones geográficas. (La Avenida de los Volcanes, Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011)

Los volcanes que forman esta avenida son:

- Chiles (4.748 msnm) Provincia de Carchi.
- Cerro Negro (4.470 msnm) Provincia de Carchi.
- Cotacachi (4.939 msnm) Provincia de Imbabura.
- Cuicocha (3.377 msnm) Provincia de Imbabura.
- Imbabura (4.609 msnm) Provincia de Imbabura.
- Mojanda (4.290 msnm) Provincia de Pichincha e Imbabura.
- Cayambe (5.790 msnm) Provincia de Pichincha e Imbabura.
- Reventador (3.562 msnm) Provincia de Sucumbíos y Napo.
- Pululahua (3.360 msnm) Provincia de Pichincha.
- Guagua Pichincha (4.790 msnm) Provincia de Pichincha.
- Rucu Pichincha (4.696 msnm) Provincia de Pichincha
- Atacazo (4.463 msnm) Provincia de Pichincha.
- Antisana (5.704 msnm) Provincia de Pichincha y Napo.
- Corazón (4.790 msnm) Provincia de Pichincha.
- Sincholagua (4.919 msnm) Provincia de Pichincha.
- Rumiñahui (4.757 msnm) Provincia de Pichincha y Cotopaxi.
- Cotopaxi (5.897 msnm) Provincia de Cotopaxi.
- Iliniza Norte (5.116 msnm) Provincia de Cotopaxi.
- Iliniza Sur (5.263 msnm) Provincia de Cotopaxi.

- Quilotoa (3.910 msnm) Provincia de Cotopaxi.
- Sagatoa (4.153 msnm) Provincia de Tungurahua.
- Carihuairazo (5.020 msnm) Provincia de Tungurahua.
- Tungurahua (5.020 msnm) Provincia de Tungurahua.
- Chimborazo (6.310 msnm) Provincia de Chimborazo.
- El Altar (5.320 msnm) Provincia de Chimborazo.
- Sangay (5.230 msnm) Provincia de Morona Santiago.
- Sumaco (3.828 msnm) Provincia de Napo y Orellana.

Datos obtenidos de: Volcanes, Hip.Ecuador, 2011.

Ecuador es el único país en el mundo con una concentración de volcanes tan extensa en un territorio tan pequeño, cuya superficie es de tan solo 256.370 km².

3.2.2. Oferta Turística de la Empresa Aérea de Turismo

Considerando a la Avenida de los Volcanes como el primordial atractivo turístico que maneja esta compañía, se establece que el principal y único producto turístico que se puede ofrecer a turistas nacionales como extranjeros, son los viajes escénicos por la Avenida de los Volcanes.

La oferta de la empresa aérea de turismo es el viaje escénico en avioneta cuyo recorrido comienza recogiendo a los turistas de cada uno de sus hoteles o lugar de alojamiento para posteriormente llevarlos a la base de operaciones, establecida en el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, desde donde inicia el vuelo en avioneta.

El tour contempla la salida del aeropuerto Mariscal Sucre con dirección al norte por el sector occidental de la cordillera de los Andes observando los volcanes Rucu y Guagua Pichincha, Pululahua y la laguna de Mojanda, para ingresar en la provincia de Imbabura y observar la laguna de Cuicocha, el Nevado Cotacachi y cerro Imbabura, después regresar al sur por el sector oriental de la cordillera de los Andes hacia la provincia de Pichincha y observar el Cayambe, Atacazo, Antisana, Corazón, Sincholagua y Rumiñahui, para pasar a la provincia de Cotopaxi y observar los Ilinizas Norte y Sur, el volcán nevado Cotopaxi, Quilotoa y dirigirse al sur a la provincia de Tungurahua donde se podrá observar el Carihuairazo y Tungurahua, luego con rumbo a la provincia de Chimborazo donde se observará el volcán del mismo nombre, el Altar y después dirigiéndose hacia el sur pasando la ciudad de Riobamba para poder divisar el volcán Sangay, que será el último de los volcanes del recorrido, finalmente emprender el regreso a la ciudad de Quito.

El recorrido dura aproximadamente dos horas en las cuales se observará desde el aire los principales volcanes que se encuentran ubicados en el callejón interandino, luego de lo cual se retornará a la ciudad de Quito para finalizar con el traslado de los pasajeros a sus respectivos puntos de origen y de esta manera dar por finalizado el tour.

Es imprescindible destacar que la ruta antes descrita es la planteada en este proyecto y se somete a estudio por parte de la Dirección General de Aviación Civil, que es la encargada de otorgar los permisos de funcionamiento y es el organismo de control que establece las rutas en las cuales las aeronaves pueden operar. Las rutas que otorga la DGAC son aprobadas en forma previa al funcionamiento de las empresas aéreas (Dirección General de Aviación Civil, 2012).

Para el desarrollo de este proyecto es indispensable contar con las herramientas adecuadas para el funcionamiento de la empresa, en el caso de esta compañía que su principal actividad es la aviación, se necesita contar con una aeronave la cual se adapte a las necesidades de la organización y a las actividades que se pretenden realizar.

3.3.ADQUISICIÓN DE LA AERONAVE

Anteriormente se ha detallado el tipo de producto turístico que se desea comercializar y el uso que se pretende dar a la aeronave, considerando vuelos de una duración de 2 horas que se realizarían en el callejón interandino y tomando como base principal de las operaciones al aeropuerto Mariscal Sucre, para esto se debe elegir la aeronave que cumpla con las características necesarias para las actividades que se pretenden realizar.

3.3.1. Leasing de Aeronaves

El método de adquisición del avión se lo realizará por medio de leasing, el cual es una de las herramientas de financiación a largo plazo más moderna y ampliamente utilizada a nivel mundial para la adquisición y el financiamiento de equipos, maquinaria, automotores, entre otros.

La figura financiera del leasing consiste en el traspaso del uso de un bien de un arrendador a un arrendatario a cambio del pago de cuotas o cánones periódicos durante la duración del contrato de leasing, el cual a su término el arrendatario puede optar por la compra de dicho bien, la prolongación del contrato o la devolución del bien.

En el mercado internacional existen varias empresas de leasing de aeronaves las cuales ofrecen varios servicios en arrendamiento o fletamento de equipos aéreos y proveen estos bienes a varias compañías aéreas así como a personas interesadas en adquirir aviones para su uso personal, dependiendo de la actividad que deseen realizar las empresas ofrecen dos métodos de leasing denominados: Dry Lease o Wet Lease.

3.3.1.1. **Wet Lease**

El wet lease es una figura de arrendamiento financiero utilizado en el leasing de aeronaves para establecer el arrendamiento del avión así como también de la tripulación de cabina, primer oficial y comandante de la aeronave, el valor del mantenimiento para la operación del equipo y los seguros respectivos para el funcionamiento; todo lo anterior descrito estará incluido dentro del pago de las cuotas establecido en el contrato de leasing. (ROSENBERG, 1994)

3.3.1.2. **Dry Lease**

El dry lease es una figura de arrendamiento financiero utilizado en la industria de la aviación, en la cual se establece el arrendamiento únicamente de la aeronave. (ROSENBERG, 1994)

Este método de leasing es el que más se ajusta a las necesidades de esta compañía y es el que se tomará en cuenta para el estudio financiero, considerando la contratación de los seguros de la aeronave independientemente del contrato de leasing.

3.3.2. **Elección de la Aeronave**

Considerando las actividades que se pretenden realizar con la aeronave y tomando en cuenta las condiciones geográficas del callejón interandino, el cual su altura sobrepasa los dos mil metros sobre el nivel del mar, se ha optado por elegir un avión el cual se acople a las características antes mencionadas.

La avioneta que se estará adquiriendo por medio de leasing es un modelo Beechcraft Bonanza A36 del año 1981, con un valor en el mercado de 149.000 USD, del cual sus especificaciones técnicas y performance se detallan a continuación.

3.3.2.1. Especificaciones Técnicas

En la tabla que se muestra a continuación se detalla las especificaciones técnicas y performance de la aeronave a adquirir:

Cuadro No. 4 Especificaciones Técnicas Beechcraft Bonanza A36

Especificaciones Técnicas	
Número de matrícula	C-GYMJ
Modelo Motor	Continental IO-520
Año de construcción	1981
Total horas de vuelo	2428
Caballos de Fuerza	285 hp
Overhaul	117 SPOH, 874 SMOH
TBO	1700 horas
Peso bruto	3600 lbs
Peso al vacío	2195 lbs
Carga útil	959 lbs
Capacidad de combustible	74 gal
Capacidad de aceite	12 qts
Dimensiones	
Envergadura	33 ft 6 in
Longitud	27 ft 6 in
Altura	8 ft 5 in
Superficie alar (sq.ft)	181
Carga alar (lbs/sq.ft)	20.2
Capacidad de asientos	6
Puertas de cabina	2
Ancho de la cabina	42 in
Altura de la cabina	50 in

Performance	
Velocidad máxima	179 kts
Velocidad de crucero	168 kts
Velocidad de perdida	52 kts
Velocidad de ascenso	1030 fpm
Peso máximo al despegue	3225 lbs
Peso máximo al aterrizaje	2980 lbs
Techo de vuelo	16.600 ft
Alcance máximo	697 nm
Consumo de combustible	15 gph

Fuente: Plane and Pilot Magazine, Pilot Friend, Aircraft Shopper online
 Elaboración: Realizado por el autor.

Observando los datos técnicos de la aeronave se ha considerado que la avioneta es la indicada para las actividades que se realizarán en la empresa.

El mantenimiento de una aeronave es mucho más compleja y debe ser realizado con mayor seguridad y de forma profesional, una de las mecanismos de control que poseen los aviones es el registro llamado “libro de vuelo”, en el cual se especifican todos y cada uno de los eventos relacionados con la aeronave, es decir, todo mantenimiento que se lo realiza se detalla en este libro, explicando el tipo de reparación, el número de horas a las que se le efectuó el mantenimiento y/o mantenimiento cero horas u overhaul.

El overhaul es el conjunto de tareas en las cuales se reparan o sustituyen todos los elementos de una aeronave sometidos a desgaste con la finalidad de que la maquina quede como si fuera nueva.

Los tipos de overhaul que se les realizan a las aeronaves son por sus siglas en ingles las siguientes:

- SCMOH: Since chrome cylinder major overhaul.

- SFOH: Since factory overhaul.
- SFRM: Since factory remanufacture.
- SMOH: Since major overhaul.
- SNEW: First overhaul since new.
- SOH: Since engine overhaul.
- STO: Since top overhaul (pistons, cylinders and valve train).
- SPOH: Since propeller overhaul.

Datos obtenidos de Aviation Abbreviations, SkySmith Inc., 2012

Un dato muy importante a considerar es el tiempo entre overhaul que se le realiza a una aeronave o TBO por sus siglas en inglés (Time between overhaul), el TBO es un tiempo recomendado por el fabricante para realizar dichas revisiones, no son tiempos estrictamente mandatorios para un mantenimiento overhaul y todo depende del uso que se le dé al avión y otros chequeos que se le realicen. (SHELLY, 2012)

En el caso particular de la aeronave que se ha seleccionado para el desarrollo de las operaciones en este proyecto, el fabricante establece que el mantenimiento overhaul se lo realice cada 1700 horas de vuelo.

Además de los mantenimientos overhaul existen las revisiones por hora, las cuales se realizan a 50, 100, 200 o 500 horas de vuelo, así como la revisión anual que se le efectúa a un avión. Por lo general, los overhaul que se realizan a las aeronaves son dependiendo de las necesidades específicas del avión y no se las efectúa de forma simultánea; debido a que el desgaste de cada componente o pieza de una aeronave no tendrá el mismo deterioro que otras, por ejemplo: el sistema de aviónicas, que son los instrumentos de navegación del avión y la estructura o fuselaje, presentan un menor deterioro que el tren de aterrizaje y el motor.

En el Cuadro No. 4 se puede apreciar dos tipos de overhaul que le fueron realizados a la aeronave: un overhaul mayor (SMOH), el cual deja a la aeronave como nueva y en la que el motor ha sido desarmado, limpiado, inspeccionado y reparado hace 874 horas; y un cambio de hélice (SPOH) realizado hace 117 horas. Los dos mantenimientos antes descritos determinan un óptimo estado de la aeronave, considerando que el año de fabricación fue 1981 y el número total de horas de vuelo son de 2428; con un promedio de 78 horas anuales de vuelo.

3.4.MERCADO OBJETIVO

El mercado es el lugar donde convergen los compradores y vendedores para el intercambio de bienes y/o servicios en el que participan ciertos actores que ofertan y demandan cierto tipo de productos en relación con sus necesidades y preferencias. (ROSENBERG, 1994) (CATEORA, 2001)

En este caso los compradores son las personas, hogares y empresas que ofrecen cualquier tipo de bien o servicio y los consumidores son aquellos que adquieren estos productos; existen dos tipos de compradores: los consumidores reales, quienes son los que están comprando los productos y los consumidores potenciales, que son quienes pueden llegar a adquirir determinado bien o servicio.

En el cuadro no. 2 Entrada de extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad (pág. 19), realizado en base al Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009 del Ministerio de Turismo del Ecuador, se determina que los principales turistas extranjeros en calidad de no inmigrantes que ingresan al país son procedentes de Estados Unidos, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia. A continuación se presentan los cuadros de extranjeros según categoría de migración y por grupos de edad que ingresan al país:

Cuadro No. 5 Entrada de extranjeros al Ecuador según categoría de migración

Años	Total	Inmigrantes	No Inmigrantes	Sin especificar
2005	859.888	40.486	802.702	16.700
2006	840.555	40.273	799.080	1.202
2007	937.487	49.428	887.901	158
2008	1.005.297	53.759	951.440	98
2009	968.499	57.802	910.645	52

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor

En el año 2009 el porcentaje de extranjeros en calidad de no inmigrantes que ingresaron al Ecuador representa el 94,03% del total de extranjeros que ingresaron al país.

Cuadro No. 6 Entrada de extranjeros al Ecuador por grupos de edad

Años	Grupos de edad								Total
	Menores de 10 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 59 años	De 60 años y mas	Sin Especificar	
2005	48.290	58.043	181.790	192.083	168.165	121.905	89.486	126	859.888
2006	53.998	62.502	169.698	178.029	158.635	122.482	95.164	47	840.555
2007	58.212	72.531	183.145	195.673	176.457	139.107	112.321	41	937.487
2008	58.331	75.852	197.641	209.108	188.135	150.281	125.948	1	1.005.297
2009	57.774	71.868	194.535	202.914	179.853	142.027	119.528	-	968.499

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor

Se ha determinado que la mayor cantidad de turistas extranjeros que ingresan al Ecuador se encuentran entre el grupo de edad que va de 20 a 49 años, aunque es evidente que el ingreso de personas comprendidas entre las edades de 50 años en adelante es también significativo, por lo que se ha considerado al grupo de turistas extranjeros comprendidos entre las edades de 30 años en adelante como mercado atractivo para la empresa, lo cual representa el 66,53% del total de turistas extranjeros que ingresan al país.

En el siguiente cuadro se presenta las principales ocupaciones y población activa y no activa de extranjeros que ingresan al país:

Cuadro No. 7 Entrada de extranjeros no inmigrantes al Ecuador según grupos principales de ocupación y población activa y no activa

Años	2007	2008	2009
Población Activa	516.049	553.783	511.171
Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de las empresas	14.527	15.807	15.293
Profesionales científicos e intelectuales	67.254	79.815	68.604
Técnicos y profesionales de nivel medio	8.694	10.309	10.792
Empleados de oficina	78.743	86.013	92.061
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercio y mercados	37.019	45.439	46.833
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	2.625	4.008	3.988
Oficiales, no operarios y artesanos de artes mecánicas y otros oficios	9.458	11.550	10.591
Operadores de instalaciones y máquinas montadoras	5.785	6.826	6.800
Trabajadores no calificados	290.158	292.486	254.841
Fuerzas armadas	1.786	1.530	1.368
Población No Activa	371.852	397.657	399.474
Jubilados y pensionistas	20.911	19.454	16.111
El hogar	28.686	39.532	33.429
Estudiantes	109.268	144.420	139.973
Menor de edad	38.113	36.276	35.306
SIN ESPECIFICAR	174.874	157.975	174.655

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor

En base al total de extranjeros en calidad de no inmigrantes que ingresan al país, la población activa representa el 56,13%; de acuerdo a las principales ocupaciones que estas personas realizan la mayoría son profesionales, científicos, intelectuales y empleados de oficina y representa el 31,43% del total de la población activa de extranjeros no inmigrantes que ingresan al país. (Boletín de Estadísticas Turísticas del Ecuador 2005-2009, Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011)

3.4.1. Perfil del Cliente

De la información antes detallada y en referencia al cuadro número seis, se puede establecer que el target de mercado de la empresa aérea de turismo serían principalmente los turistas extranjeros provenientes de EE.UU., España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia, de todo género por igual y que disfruten del turismo de naturaleza, cultural y de la observación de paisajes, que tengan capacidad económica para adquirir el tour y que se encuentran comprendidos en edades a partir de los 30 años, ya que representa un porcentaje significativo de los grupos de edad de turistas que ingresan al país. De igual manera, se ha considerado a los hijos de estas personas que viajan con sus padres como clientes potenciales.

Para determinar el mercado nacional o local, el grupo objetivo serían personas con un alto poder de compra, quienes podrán disfrutar de una alternativa de turismo diferente que les permitiría apreciar los paisajes del Ecuador desde otra perspectiva, en este caso desde el aire. Se ha considerado personas con edades comprendidas entre 30 a 60 años y enfocado hacia personas con capacidad de pago; tomando en cuenta también como potenciales clientes a los hijos de estas personas, con edades que estarían comprendidas a partir de los 8 años.

Se realizaron encuestas personales a treinta y siete personas ecuatorianas en la ciudad de Quito, de clase media y alta, con ingresos personales entre USD 1.000 a USD 2.000, a quienes se les preguntó si les gustaría realizar un paseo de dos horas en avioneta por la avenida de los volcanes y si estarían dispuestos a pagar USD 195,00 más IVA por el recorrido.

El número de encuestas realizadas se estableció para poder determinar una tendencia sobre la aceptación del producto y la intención de adquirir este servicio en personas nacionales, quienes podrían optar por realizar el recorrido aéreo, el tour de la compañía aérea de turismo se encuentra enfocado más hacia turistas extranjeros, siendo este el principal target de mercado de la compañía; por esta razón, no se consideró realizar un estudio del mercado local o nacional y se efectuó las encuestas para determinar la tendencia del mercado local, de haber obtenido respuestas favorables, se hubiese realizado un estudio de mercado nacional más amplio y detallado.

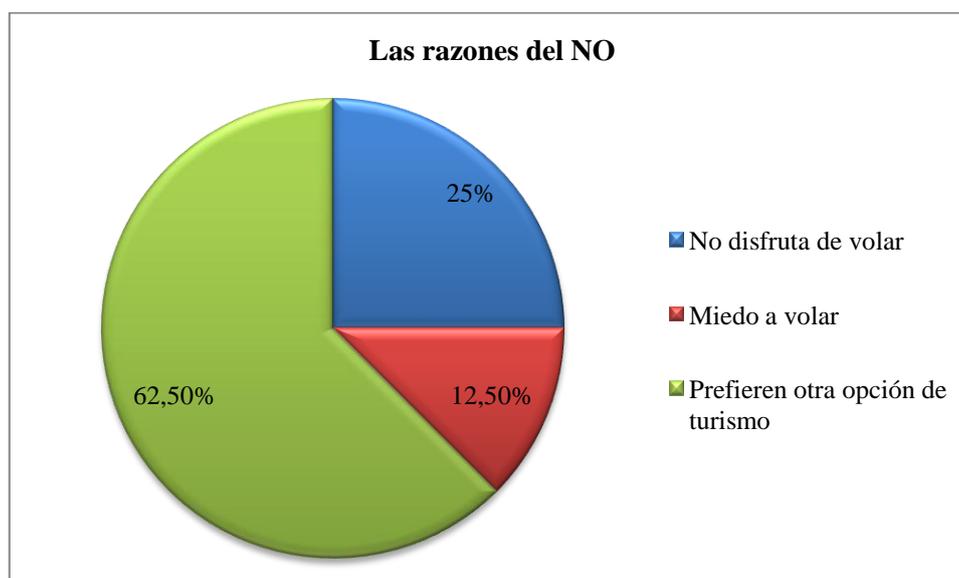
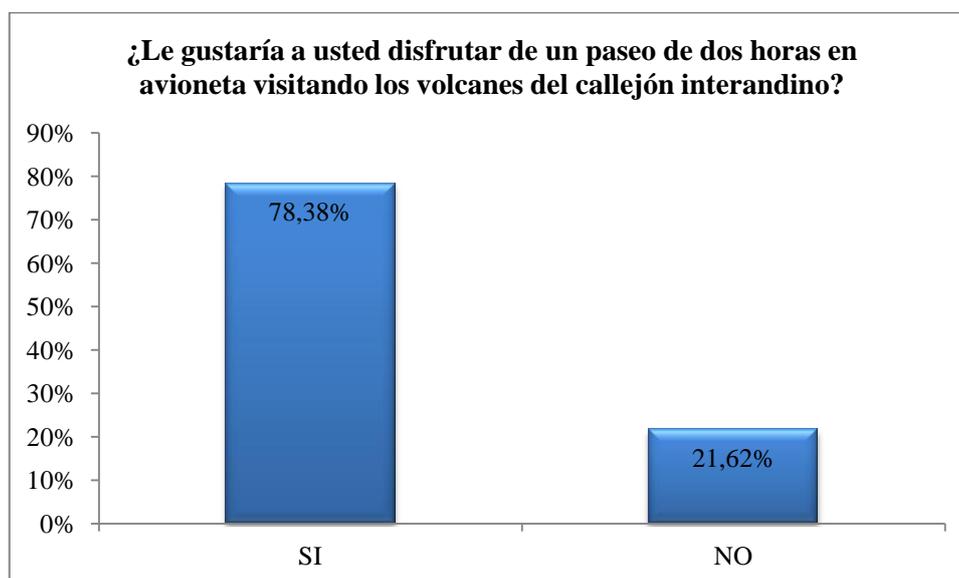
En el siguiente cuadro se presenta los resultados obtenidos sobre las respuestas a la pregunta número uno y a continuación la representación gráfica de las mismas:

Cuadro No. 8 Resultados obtenidos de la pregunta número uno de las encuestas

Pregunta No. 1		
¿Le gustaría a usted disfrutar de un paseo de dos horas en avioneta visitando los volcanes del callejón interandino?		
Respuestas		
	Número	Porcentaje
SI	29	78,38%
NO	8	21,62%
TOTAL	37	100%
Las razones del NO		
No disfruta de volar	2	25,00%
Miedo a volar	1	12,50%
Prefieren otra opción de turismo	5	62,50%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Realizado por el autor

Gráfico No. 1 Representación gráfica de la pregunta número uno



Elaboración: Realizado por el autor

De las 37 personas, 29 de ellas, equivalente al 78,38%, respondieron de manera afirmativa a la oferta de la empresa aérea de turismo, manifestando que les agradó la idea de realizar el recorrido de dos horas por la Avenida de los Volcanes. El 21,68%, que corresponde a 8

personas indicaron que no optarían por este servicio debido a que de las 8 personas un 25% no disfruta de volar, un 12,50% tiene miedo a volar y el restante 62,50% prefiere otra opción de turismo.

A las 29 personas que respondieron sí en la pregunta número 1 se les preguntó si estarían dispuestos a pagar el valor de USD 195,00 más IVA por el tour que comprende el recorrido aéreo de dos horas por el callejón interandino.

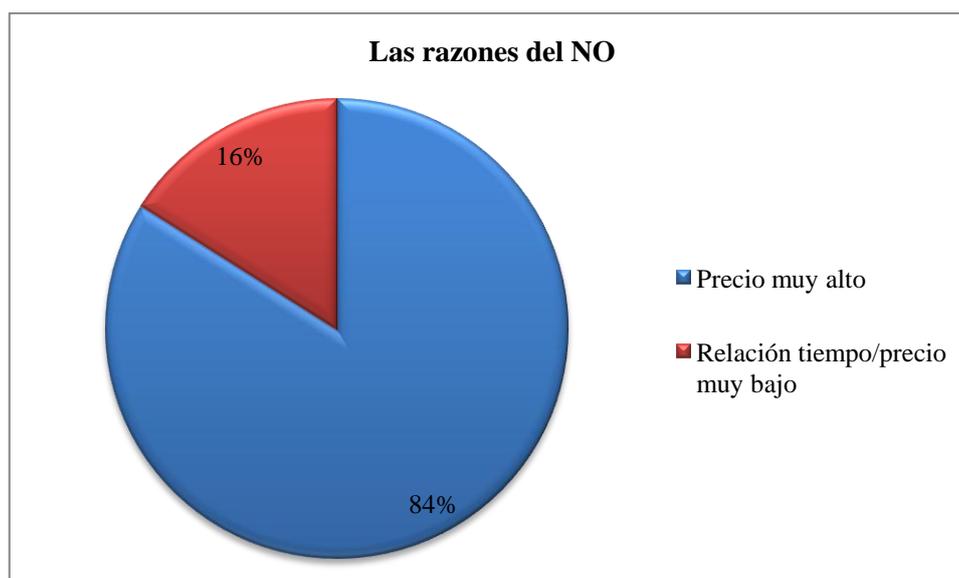
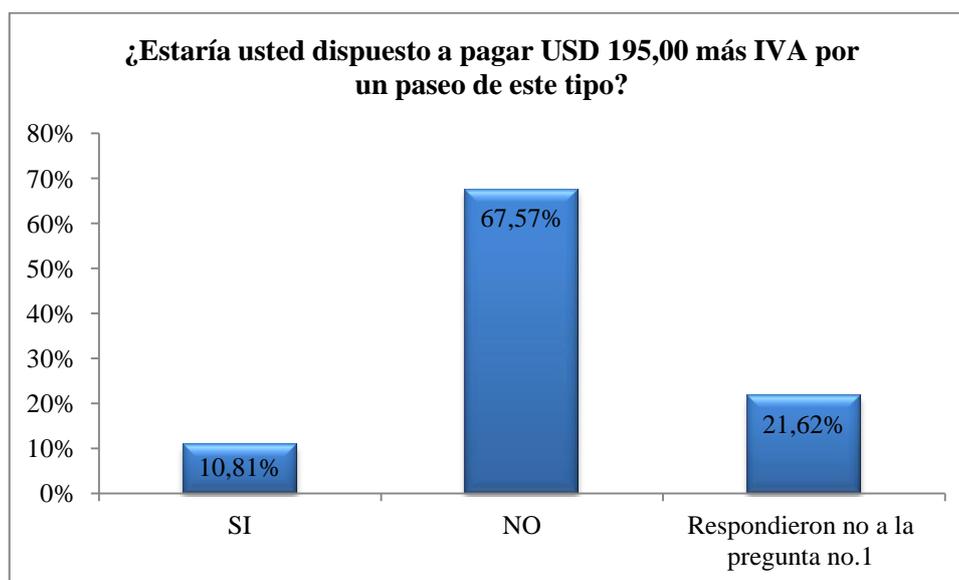
Las respuestas obtenidas a la pregunta número dos así como la representación gráfica de la misma se presentan a continuación:

Cuadro No. 9 Resultados obtenidos de la pregunta número dos de las encuestas

Pregunta No. 2			
¿Estaría usted dispuesto a pagar USD 195,00 más IVA por un paseo de este tipo?			
Respuestas			
	Número	Porcentaje	
SI	4	10,81%	
NO	25	67,57%	
Respondieron no a la pregunta no.1	8	21,62%	
TOTAL	37	100%	
Las razones del NO			
Precio muy alto	21	84,00%	
Relación tiempo/precio muy bajo	4	16,00%	
TOTAL	25	100%	

Elaboración: Realizado por el autor

Gráfico No. 2 Representación gráfica de la pregunta número dos



Elaboración: Realizado por el autor

De las 29 personas que respondieron sí a la pregunta número 1 respecto al deseo de realizar un recorrido de dos horas por el callejón interandino, 4 personas que representan el 10,81% del total de encuestados pagarían el valor del tour; 25 personas, equivalente al 67,57% no pagaría el valor de USD 195,00 más IVA; de estas personas, el 84% que

corresponde a 21 personas consideran que el precio es alto y el restante 16% que corresponde a 4 personas, manifestaron que el tiempo es muy corto en relación al valor por pagar de USD 195,00 más IVA.

Cuadro No. 10 Cuadro de cotejo de las encuestas realizadas

Pregunta	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	29	78,38%
	NO	8	21,62%
	TOTAL	37	100%
2	SI	4	10,81%
	NO	25	67,57%
	No se les realizó la pregunta	8	21,62%
	TOTAL	37	100%

Elaboración: Realizado por el autor

El total de personas encuestadas fue de 37, quiénes en la primera pregunta 29 respondieron que sí y 8 respondieron no; la pregunta número dos fue realizada a las personas que a la pregunta número uno respondieron positivamente. En la pregunta número dos 4 personas respondieron sí y 25 respondieron no; las 8 personas restantes, como ya se explicó anteriormente no fueron consideradas para efectuarles la pregunta número dos.

Del total de las personas que fueron entrevistadas 29 de ellas respondieron que sí a la oferta turística de la empresa aérea de turismo, lo que equivale al 78,38% de aceptación del producto, mientras que tan solo 4 personas respondieron que sí estarían dispuestas a pagar el valor determinado por el recorrido, lo que arroja un resultado de 10,81% del total de personas entrevistadas que estarían dispuestas a pagar por el recorrido aéreo.

Por lo antes descrito se establece que en el mercado nacional el producto de la empresa es atractivo aproximadamente para un 78% del grupo de estudio que ha sido entrevistado, la limitación de este grupo de personas radica en el factor económico; de esta manera, se ha

determinado que el mercado nacional de personas de la ciudad de Quito entre 30 a 60 años de edad, con capacidad de pago, de clase media y alta, con ingresos personales entre USD 1.000 y USD 2.000, no es un mercado muy atractivo para la empresa, debido a que aproximadamente el 11% del mercado nacional estaría dispuesto a realizar el recorrido y a pagar el valor del mismo, por lo tanto, el mercado que más interesa a la empresa aérea de turismo es el mercado de turistas extranjeros, el cual ha sido descrito anteriormente.

Los grupos objetivos nacionales y extranjeros antes descritos han sido establecidos como mercados potenciales para el desarrollo futuro de las actividades de la empresa, puesto que no existe una demanda de este tipo de producto en el país.

El grupo de clientes extranjeros ha sido escogido principalmente por ser un número importante de turistas que ingresan al país ya que representa el 40,34% del total de turistas que ingresaron en el año 2009 como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 11 Entrada de extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad y participación porcentual

NACIONALIDAD	2005	2006	2007	2008	2009
EEUU	206.839	205.077	241.018	244.406	242.096
ESPAÑA	31.956	36.502	46.358	49.937	56.400
REINO UNIDO	22.822	22.008	27.014	25.180	25.030
ALEMANIA	20.809	18.586	23.302	24.227	24.841
CANADÁ	16.428	17.059	21.571	22.839	22.489
FRANCIA	15.363	14.181	16.856	18.876	19.810
Total de turistas (EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia)	314.217	313.413	376.119	385.465	390.666
TOTAL DE TURISTAS QUE INGRESAN AL PAÍS	859.888	840.555	937.487	1.005.297	968.499
PARTICIPACION PORCENTUAL	36,54%	37,29%	40,12%	38,34%	40,34%

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor

El principal mercado al que se ha enfocado el desarrollo de las actividades de la empresa aérea de turismo está destinado especialmente al grupo de clientes extranjeros provenientes de los seis países que mayor ingreso de turistas registran. Además se ha considerado que se pretende una mínima captación del mercado de turistas extranjeros provenientes de EE.UU., España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresan a la ciudad de Quito.

En el cuadro siguiente se ha estimado el porcentaje previamente obtenido de los turistas de los seis países que ingresan al país y se ha proyectado el porcentaje de los turistas de estos países que ingresarían por la ciudad de Quito:

Cuadro No. 12 Estimación de turistas provenientes de EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresarían por la ciudad de Quito

Meses	Año 2008	Año 2009
Enero	37.389	35.485
Febrero	33.738	31.866
Marzo	37.488	33.639
Abril	32.147	32.878
Mayo	36.255	33.397
Junio	44.692	44.537
Julio	50.949	48.300
Agosto	44.155	42.469
Septiembre	35.500	32.141
Octubre	36.535	34.817
Noviembre	38.960	36.675
Diciembre	37.115	39.812
TOTAL	464.923	446.016
Porcentaje de turistas provenientes de los seis países	38,34%	40,34%
Estimación de turistas provenientes de los seis países	178.267	179.911

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor

3.5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

Los análisis de situación y de mercado son herramientas que permiten determinar la situación actual de la compañía y establecer las estrategias que se deben plantear y de esta forma las acciones correspondientes a ser ejecutadas para el éxito de la organización.

Para determinar las estrategias necesarias que permita el correcto funcionamiento y crecimiento de la empresa en el futuro, se tomará en cuenta los análisis del entorno: general, operativo e interno; en los cuales la compañía se desenvolverá, considerando las estrategias, políticas, programas, objetivos y metas que se ajusten de la mejor manera a la realidad de la empresa y a sus necesidades.

3.5.1. Misión y Visión

La determinación de la misión y visión de una organización es importante para una empresa ya que establece la dirección de la misma y refleja la situación actual de la compañía y a donde se desea llegar.

3.5.1.1. Misión

La formulación de la misión se basa en varios puntos de vista sobre el rol de la empresa, un cambio en la misión representa un cambio en su finalidad, sus objetivos, estrategias, organización y su comportamiento, por lo que se debe plantear la misión no viendo a la empresa como es sino como puede llegar a ser.

Los componentes que forman parte de la declaración de la misión son:

- Los clientes, quienes son los actores principales de la razón de la empresa.
- Productos o servicios de la empresa.
- El mercado en donde compete la compañía.
- La tecnología y la utilización de la misma para beneficio de la organización.
- El interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- La filosofía empresarial, la cual incluye los valores organizacionales.
- El concepto de sí misma como una ventaja competitiva sobre las demás empresas.
- Preocupación por la imagen pública y responsabilidad social.
- Interés en los empleados que son el activo principal de la empresa.

Considerando estos componentes se establece que la misión para esta compañía aérea de turismo es:

Brindar una nueva alternativa de turismo a viajeros extranjeros y nacionales, realizando vuelos escénicos por la avenida de los volcanes en el Ecuador, orientado a ofrecer a los pasajeros un servicio de calidad con alta seguridad y personal altamente calificado y entrenado, brindando una experiencia única, observando las bellezas naturales propias del callejón interandino, obteniendo rentabilidad que permitirá el crecimiento de la empresa y reconocimiento económico al personal.

3.5.1.2. **Visión**

La declaración de la visión en una empresa tiene una estrecha relación con la declaración de la misión y consiste en establecer los parámetros u objetivos a los que se desean llegar y lo que se pretende lograr en un lapso de tres a cinco años, dependiendo de las condiciones de la empresa.

De esto se puede establecer que la visión para esta empresa es:

Convertirse dentro de los próximos tres años en la principal empresa aérea de turismo escénico en el Ecuador, expandiendo las rutas escénicas hacia nuevas regiones dentro del país, generando nuevas fuentes de trabajo y posicionándose en el mercado como una empresa líder en viajes escénicos.

3.5.2. Análisis del Entorno

“El análisis del entorno es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores ambientales que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización” (CERTO, 2001, pág. 168).

Las estrategias organizacionales que se desean establecer en una empresa deben tener una correlación con los entornos que afectan a la empresa, para esto es necesario un estudio eficaz de los entornos en los que se debe considerar todos los factores en cada nivel que influyen en el desenvolvimiento de la empresa. Los tres niveles en los que la empresa se desenvuelve son: el entorno general, entorno operativo y el entorno interno.

El entorno operativo es en el cual la empresa se desenvuelve y está conformado por factores como la competencia, proveedores, clientes y productos sustitutos.

El entorno interno de una organización es aquel que tiene influencia directa sobre la misma y las decisiones que se toman afectan claramente a la empresa. Los factores que se encuentran en el entorno interno son la planificación, organización, dirección, control y evaluación de la compañía.

3.5.2.1. Análisis del Entorno General

El entorno general es aquel que afecta a largo plazo a la organización y está compuesto por factores económicos, sociales, políticos, legales y tecnológicos.

3.5.2.1.1. Factores Económicos

Los factores económicos que se analizan son: Producto Interno Bruto (PIB), PIB per cápita, inflación, intereses, desempleo, balanza comercial entre otros y se presentan a continuación los valores correspondientes a cada indicador:

Cuadro No. 13 Factores Económicos en el Ecuador

Indicador	2010	Sep. 2011
PIB	\$ 24.983.000.000,00	-
PIB per cápita	\$ 1.759,00	-
Exportaciones	\$ 17.489.900.000,00	-
Importaciones	\$ 19.468.700.000,00	-
Balanza Comercial	-\$ 1.978.800.000,00	-
Tasa de Inflación	3,33%	5,39%
Desocupación	-	6,10%
Subocupación	-	53,40%
Tasa de pobreza	-	18,03%
Salario unificado nominal	-	\$ 264,00
Volumen de Crédito	-	\$ 1.621.100.000,00
Tasas de Interés (Referencial)		
Activas		
Productivo corporativo	-	8,37%
Productivo empresarial	-	9,54%
Productivo PYMES	-	11,27%
Consumo	-	15,99%
Vivienda	-	10,38%
Microcrédito acumulación ampliada	-	22,97%
Microcrédito acumulación simple	-	25,24%

Indicador	2010	Sep. 2011
Microcrédito minorista	-	28,97%
Pasivas		
Depósitos a plazo	-	4,53%
Depósitos monetarios	-	0,60%
Operaciones de reporto	-	0,24%
Depósitos de ahorro	-	1,41%
Depósitos de tarjetahabientes	-	0,63%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas Económicas (2011).
Elaboración: Realizado por el autor

Los principales factores económicos en el Ecuador que podrían afectar el desarrollo de las actividades de la empresa aérea de turismo son los siguientes:

- PIB per cápita: El ingreso per cápita en el 2010 fue de USD 1.759,00, que representa un ingreso mensual promedio de USD 146,58; por esta razón el producto turístico está enfocado principalmente a turistas extranjeros.
- Tasa de inflación: a septiembre del 2011 la inflación fue de 5,39%, por lo que se ha considerado un incremento anual de gastos del 6%, lo que se refleja en los estados financieros proyectados.
- Tasa de interés activa referencial: la tasa establecida a septiembre del 2011 para el sector PYMES fue de 11,27%, tasa de interés que será considerada para obtener una fuente de financiamiento.

3.5.2.1.2. Factores Sociales

Los factores sociales son los que describen las características de una población, en este caso del Ecuador y se consideran variables como: número de habitantes de un país, densidad poblacional, clases sociales, niveles de educación, entre otros y se presentan a continuación en el siguiente cuadro en el cual se muestran los principales indicadores sociales:

Cuadro No. 14 Factores Sociales en el Ecuador

Indicador	2010
Población (Habs.)	14.483.499
Extensión territorial (Km ²)	256.370
Densidad poblacional (Hab/Km ²)	55,80
Número de Matrimonios	74.800
Número de Divorcios	18.231
Número de Nacimientos	219.162
Número de Defunciones	61.681
Migración	
Entradas de Ecuatorianos	893.408
Salidas de Ecuatorianos	898.885
Edad Promedio (Años)	28
Esperanza de Vida (Años)	75
Alfabetismo	90,89%
Número de Años Promedio de Estudio	7,85
Pobreza	38,30%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Estadísticas Sociales.
Elaboración: Realizado por el autor.

El principal factor social en el Ecuador que podría afectar el desarrollo de las actividades de la empresa aérea de turismo es:

- Nivel de pobreza: al año 2010 este factor fue de 38,30%, que representa más de la tercera parte de la población del país y no se considera un mercado potencial para la empresa.

3.5.2.1.3. Factores Políticos y Legales

Los factores políticos son aquellos que pueden influir en el funcionamiento de una organización ya que las políticas y leyes establecidas por el Gobierno Nacional son las que regulan el funcionamiento de las empresas y los beneficios que se las puede ofrecer.

Mientras que los factores legales son las leyes, reglamentos, normas y disposiciones a los que se someten las personas y empresas dentro de un territorio. (CERTO, 2001)

La forma de gobierno del Ecuador es una Republica Unitaria Democrática, en la cual el Economista Rafael Correa Delgado es el Primer Mandatario y Presidente de la República.

La política económica del Gobierno es la de fomentar la producción nacional, por lo que las importaciones son gravadas con aranceles muy altos como medida de salvaguarda para los productos e industrias nacionales. De acuerdo a la legislación vigente se puede establecer incentivos y beneficios hacia las empresas del sector privado.

Una de las políticas establecidas por el Gobierno Nacional es la concesión de créditos por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN) la cual es una institución financiera pública que brinda créditos productivos para el desarrollo del país, de esta forma incentivando la creación de empresas e industrias en el Ecuador y permitiendo la dinamización de la economía.

Dentro de las disposiciones legales vigentes referentes a los tributos se encuentran el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a los consumos especiales (ICE), los cuales se sitúan en el 12% y 15% respectivamente. Estos son impuestos que gravan, en el caso del IVA, a toda transacción de naturaleza comercial y todos los servicios prestados; en caso del ICE, es un impuesto que grava a ciertos bienes de consumo como: cigarrillos, bebidas alcohólicas, perfumes, vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3,5 toneladas, aviones, avionetas que no sean destinados para el transporte comercial de pasajeros y carga, yates, barcos de recreación, servicio de televisión por cable, entre otros.

3.5.2.1.4. **Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos son aquellos que permiten facilitar la producción de bienes o servicios y su comercialización. Los sistemas informáticos ayudan a llevar de una forma más ordenada y de fácil manejo para las empresas, se puede determinar como principales sistemas los programas para el manejo contable, de inventarios, nómina de personal, entre otros.

Dentro de estos factores se encuentran también las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que son las herramientas que se utilizan en la transmisión de información y datos.

Para esto es necesario contar con elementos tecnológicos que faciliten la transmisión, almacenamiento y administración de datos como son las redes, los terminales y los servicios que forman parte de las TIC.

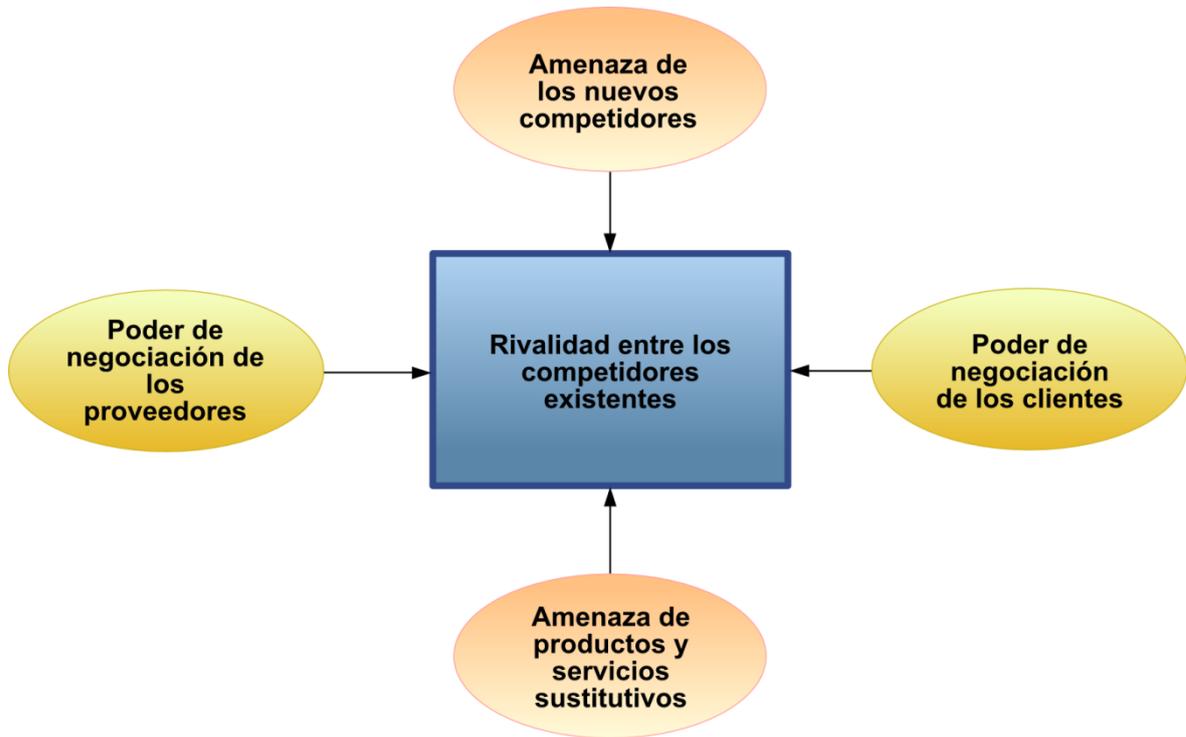
El internet, la telefonía móvil, el comercio electrónico, entre otros forman parte de las tecnologías de la información y la comunicación.

3.5.2.2. **Análisis del Entorno Operativo**

El entorno operativo de una empresa es aquel que tiene implicaciones directas e inmediatas sobre la organización. Dentro de este entorno se encuentran los clientes, los proveedores, la competencia y productos sustitutos. (CERTO, 2001)

Para explicar de una mejor manera, el siguiente gráfico muestra los componentes del sector operativo y la forma en que influyen en la empresa.

Gráfico No. 3 Las 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/>

3.5.2.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Dentro de este análisis intervienen los componentes externos que más influencia tienen sobre una organización. El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, las amenazas de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos derivan en la rivalidad que existe entre los competidores.

Estas cinco fuerzas son las que determinan las consecuencias de la rentabilidad de una empresa a largo plazo dentro de un mercado.

3.5.2.2.1.1. **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es un factor establecido por parte de los consumidores dentro de la industria o mercado en el que se desenvuelve la organización. Los compradores son quienes tienen la potestad para negociar los precios o cambiar de empresa proveedora del bien o servicio que adquieren. (MINTZBERG, 1997)

Dependiendo del segmento del mercado en que se encuentra la empresa y los productos que se ofrece, los clientes pueden optar por elegir otros productos; si dentro del segmento donde se desenvuelve la empresa, el bien que se ofrece tiene muchos productos sustitutos, no se diferencia de otros en el mercado y los precios de estos son similares a los de la competencia, los consumidores se vuelven más exigentes en cuanto a calidad y reducción de precios de los productos, determinando este último factor en un menor margen de utilidad para las empresas. (MINTZBERG, 1997)

Para esta empresa, este factor del poder de negociación de los clientes no será muy influyente ya que los servicios o productos que se ofrecerán en el mercado serán únicos por lo que los clientes únicamente podrán optar por contratar este paquete turístico o no hacerlo. Esto no significa que no se ofrecerá un servicio de calidad, brindando la mayor seguridad para los clientes.

3.5.2.2.1.2. **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza para la empresa ya que son los proveedores quienes determinan el precio de venta de sus insumos, sean estos por ser muy específicos o que existan pocos proveedores de un cierto insumo o materia prima.

En el caso de insumos muy importantes para la empresa, que sean escasos y que no existan productos sustitutos para reemplazar dichos insumos, los proveedores son quienes regulan el precio y disponibilidad de la materia prima haciendo que se vuelva poco atractivo el mercado o segmento en donde la empresa pretende desarrollar sus actividades.

En el caso de una empresa aérea, los insumos principales que se necesitan para operar las aeronaves son: repuestos, combustible, entre otros.

En este proyecto, se establece el arrendamiento de una sola aeronave mediante el mecanismo de leasing. En el mercado internacional, existen varias empresas que prestan estos servicios tales como; dentro del Reino Unido se encuentran: Air & General Finance, Air Sale Trading Ltd, Airclaims, Aircraft Leasing & Management; en los EE.UU. están: AAXICO Leasing, AeroCentury Corp., AeroLloyd, entre otras. La existencia de varias de estas empresas permite al sector aeronáutico optar por el mejor proveedor que pueda ofrecer las mejores condiciones de arrendamiento. En el caso de aviones pequeños o avionetas, se puede optar por negociar un contrato de leasing directamente con el propietario de la aeronave, para lo cual se realizó una llamada telefónica a Carolina Aircraft Inc. solicitando los valores del arrendamiento financiero a tres años y sería la mejor opción para la adquisición de la avioneta.

En el caso del combustible, necesario para toda operación aérea, la empresa que provee el combustible para las aeronaves es Ecuafuel, la cual es una división de la Dirección General de Aviación Civil en el Ecuador y es quien provee el combustible necesario. Al ser esta una empresa del sector público, el precio de venta de los combustibles para aeronaves está controlado por el Gobierno del Ecuador.

3.5.2.2.1.3. **Amenaza de Nuevos Competidores**

Este factor dentro del entorno operativo, representa a las empresas que pueden entrar a competir con otras organizaciones en una misma industria que ofertan un mismo producto. Estas empresas tendrán un mayor grado de rivalidad mientras más compañías ingresen en el mercado, tengan la misma capacidad de producción, disminuya la demanda de estos productos o bien que se reduzcan los precios.

Dentro de este factor hay que considerar las barreras de entrada que imponen ciertas industrias y las compañías ya existentes en dichos sectores. De acuerdo a las barreras existentes y si estas son fáciles de atravesar, el mercado o el segmento se vuelve más atractivo para nuevas empresas que ingresen a ofertar productos y servicios similares a los de la competencia.

La diferenciación del producto, el valor de la calidad en el servicio y las ventajas competitivas de la empresa permitirá que esta se sitúe de mejor forma en el mercado, teniendo mayor participación y haciendo más difícil que otras empresas ingresen a competir.

De igual forma la disponibilidad de capital es un factor importante a tomar en cuenta cuando se desea establecer estrategias de protección de la industria.

En el caso de esta compañía aérea las barreras de entrada que se presentan, principalmente es el requerimiento de capital que se necesita para emprender un negocio de esta magnitud, el proceso y todos los trámites necesarios para obtener los permisos de operación son también una dificultad para que otros competidores, ingresen en este segmento de mercado.

La mayor amenaza considerada para esta empresa es la del ingreso de grandes empresas o corporaciones dedicadas o no al negocio del turismo, considerando que estas grandes empresas poseen el capital suficiente para emprender este tipo de actividades, financiando los costos y gastos por su propia cuenta.

Dentro de esto el mayor competidor podría ser Metropolitan Touring, empresa que cuenta con un capital social de USD 480.000,00 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2012) lo cual le permitiría ingresar con facilidad al mercado disminuyendo costos y captando la mayor participación en el mercado gracias a su establecimiento en el país por más de 50 años y el renombre que posee a nivel latinoamericano e internacional.

3.5.2.2.1.4. **Amenaza de Productos Sustitutos**

Este factor considera la potencial entrada al mercado de productos sustitutos a los existentes en la industria. En mercados en los que existen muchos productos similares, las empresas obtienen un menor margen de utilidad que en industrias en las cuales existan productos o servicios específicos, considerando que estos productos sustitutos puedan de una forma u otra satisfacer las necesidades del consumidor a un menor precio y con mayor tecnología.

En el mercado donde esta compañía aérea desarrollará sus actividades, los productos sustitutos que pueden ingresar son diferentes ofertas turísticas que abarquen los recorridos por la Avenida de los Volcanes en otras modalidades de transporte; existen varias empresas que promocionan la visita a la avenida de los volcanes por tierra y con hospedaje en diferentes hosterías de la zona andina del Ecuador. Estos recorridos empiezan a partir de dos días una noche, con alimentación incluida. (Cotopaxi y la Avenida de los Volcanes, 2012) (Avenida de los Volcanes, 2012)

Las variadas ofertas turísticas que ofrecen las tour-operadoras en el país, tales como visitas a las playas, a la Amazonía, a las islas Galápagos, a las diferentes ciudades y regiones del Ecuador para realizar actividades como deportes de aventura, caminatas ecológicas, avistamiento de aves, recorridos culturales e históricos, entre otros, también significan una amenaza ya que el servicio que se desea ofrecer son recorridos cortos de aproximadamente 2 horas en transporte aéreo observando desde el aire los principales volcanes que se encuentra en el callejón interandino. (PIMTE 2014, Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012)

3.5.2.2.1.5. **Rivalidad entre los Competidores**

El resultado de los cuatro factores anteriores es la rivalidad que existe entre los competidores. Dentro de este factor se da la competencia entre empresas que producen los mismos productos u ofrecen servicios similares.

Mientras más saturado esté un mercado o una industria, menos atractiva es para nuevas empresas que desean entrar a competir con compañías ya existentes y muy bien posicionadas en el mercado.

Es muy difícil y a la vez tiene costos muy elevados la penetración en el mercado de un nuevo producto, se necesita invertir mucho dinero y tiempo en mercados saturados, mientras que en segmentos poco desarrollados es más fácil el ingreso y la competencia.

Considerando todos estos factores del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se necesitan plantear estrategias, ventajas competitivas y valores agregados a los productos o servicios que se deseen comercializar, para de esta forma establecer una diferenciación del producto y hacerlo más atractivo para los consumidores quienes son los que adquieren dichos bienes y servicios.

3.5.2.3. Análisis del Entorno Interno

El entorno interno de una organización es el factor propio de cada empresa, en la cual se incluye la planeación, organización, dirección, control y evaluación de la compañía para establecer las estrategias necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de este entorno se evalúan todos los aspectos de la organización, en la cual deben participar todos los niveles administrativos y operativos, recolectando información para adaptarlo al correcto funcionamiento de la empresa.

Para motivos del análisis del entorno interno, establecer las estrategias adecuadas y determinar las ventajas competitivas, se realizará un estudio con la elaboración de matrices de evaluación de los diferentes factores que influyen en la empresa.

3.5.3. Matrices de Evaluación

La mejor manera para resumir y analizar los factores que afectan a la empresa es la elaboración de matrices de evaluación, en las cuales se consideran todos los aspectos claves de la planeación estratégica para poder establecer las diferentes alternativas de estrategias y orientar a la empresa en la dirección adecuada y obtener ganancias así como la supervivencia de la empresa en el tiempo.

3.5.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir la información de los factores externos para su evaluación, asignando un peso o una ponderación a los diferentes factores y una calificación de acuerdo al grado de influencia que tienen estos factores en la organización, obteniendo de esta manera la suma de los factores, con lo cual se puede determinar la situación de la empresa frente a oportunidades y amenazas.

Cuadro No. 15 Matriz EFE

Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Crear nuevas alternativas para el desarrollo de turismo en el Ecuador brindando una experiencia única a los turistas.	0,20	4	0,80
Formar alianzas estratégicas con las principales tour operadoras y mayoristas en el país para promocionar este nuevo producto.	0,10	3	0,30
Aprovechar las estadías que tienen los turistas extranjeros en la ciudad de Quito, mientras esperan sus viajes a las Islas Galápagos o a sus países de origen. (3-4 días promedio) ¹	0,15	3	0,45

¹ Datos obtenidos de Tip Top Travel y Happy Gringo Travel.

Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Incremento en el ingreso de turistas extranjeros al Ecuador.	0,15	2	0,30
Apoyo por parte del gobierno al sector turístico del país, a través de financiamiento de nuevos proyectos turísticos.	0,05	1	0,05
Amenazas			
Empresas de turismo existentes en el mercado que ofrecen otras alternativas de turismo por la avenida de los volcanes.	0,10	3	0,30
Competir con empresas grandes que ingresen al mercado a ofertar el mismo producto.	0,15	4	0,60
Creación de nuevos impuestos para las empresas.	0,05	2	0,10
Aranceles elevados para importación de aeronaves.	0,02	1	0,02
Fuga de recursos humanos al exterior debido a mejores condiciones de vida.	0,03	1	0,03
	1		2,95

Calificación: 4 Muy Alta, 3 Alta, 2 Regular, 1 Baja.
 Elaboración: Realizado por el autor

El valor de 2,95 que se obtiene de la evaluación de los factores significa que la empresa estaría en una posición sobre el promedio ponderado (2,50), respondiendo con estrategias eficaces a las oportunidades que se presentan y protegiéndose de las amenazas del medio.

3.5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir la información de los factores internos para su evaluación, asignando un peso o una ponderación a los diferentes factores y una calificación de acuerdo al grado de influencia que tienen estos factores en la organización, obteniendo de esta manera la suma de los factores y estableciendo las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Cuadro No. 16 Matriz EFI

Factores Internos Clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Nuevo producto turístico atractivo para turistas extranjeros.	0,20	4	0,80
Excelente manejo de los costos de operación.	0,10	4	0,40
Servicio de calidad y personalizado a los clientes.	0,15	4	0,60
Planeación apropiada para el desarrollo y crecimiento del negocio hacia 3 años.	0,05	3	0,15
Convenios con operadoras y mayoristas de turismo, nacionales e internacionales.	0,05	3	0,15
Debilidades			
Recursos económicos limitados para la inversión inicial.	0,10	1	0,10
Desigualdad en competencia con grandes empresas de turismo.	0,05	1	0,05
Empresa nueva que no está posicionada en el mercado y falta de promoción del producto.	0,10	1	0,10
Poca diversificación de los productos turísticos que se ofrecen.	0,15	1	0,15
Recuperación de la inversión a largo plazo.	0,05	2	0,10
	1,00		2,60

Calificación: 4 Muy Alta, 3 Alta, 2 Regular, 1 Baja.
 Elaboración: Realizado por el autor

El resultado de 2,60 se encuentra con una mínima diferencia por encima del promedio ponderado y responde a que las fortalezas y debilidades de la organización están equilibradas y pueden ser manejables con estrategias correctas. Al ser una empresa nueva que empezaría a desarrollar sus actividades en el mercado y tendría escasa o nula participación en el mismo, se necesitaría de varios recursos para promocionar e introducir el producto que se desea comercializar.

3.5.3.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC permite relacionar a la empresa con la competencia, estableciendo las principales fortalezas y debilidades de cada una de las empresas que compiten en un mismo mercado.

Para motivos de este análisis se ha considerado a las empresas turísticas Metropolitan Touring y Luna Travel como empresas que ofrecen servicios que pueden ser sustitutos a los que la empresa aérea de turismo pretende ofrecer y las cuales son compañías muy grandes en la industria del turismo que ofrecen paquetes turísticos alternativos a los que este proyecto plantea. Los tours que las empresas antes mencionadas ofrecen, consisten en recorridos de tres días y dos noches vía terrestre por la avenida de los volcanes, en los cuales se incluye alimentación, alojamiento y transporte. (Cotopaxi y la Avenida de los Volcanes, 2012) (Avenida de los Volcanes, 2012)

Las dos empresas antes descritas serían competencia indirecta para la empresa aérea de turismo debido a que en el país, actualmente, no existe una competencia directa para las actividades que se pretenden realizar.

A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo, en la cual se compara a la empresa aérea de turismo, con las dos compañías antes mencionadas:

Cuadro No. 17 Matriz MPC

Factores Críticos para el Éxito	Valor	Empresa Aérea de Turismo		Metropolitan Touring		Luna Travel	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad de productos y servicios	0,35	3	1,05	4	1,40	4	1,40
Competitividad de los precios	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60
Posición Financiera	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45
Participación en el mercado	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Lealtad de los clientes	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
	1,00		1,90		3,50		3,35

Calificación: 4 Fortaleza Principal, 3 Fortaleza Menor, 2 Debilidad Menor, 1 Debilidad Mayor.
 Elaboración: Realizado por el autor

En el resultado de la suma de los valores de los puntajes se puede apreciar claramente que esta empresa se encuentra muy por debajo de la competencia, al ser una empresa nueva que entraría a un mercado muy segmentado ofreciendo un solo producto turístico a un precio elevado y que necesitaría de muchos recursos para promocionarlo e ingresar a un mercado en el cual existen muchas otras empresas ya establecidas, esta compañía se encuentra en condiciones de competencia desfavorables con las demás empresas turísticas que se encuentran ya posicionadas y comercializando sus productos, aunque es importante recalcar que la innovación del producto, la calidad y personalización en el servicio que se brindaría, es una ventaja competitiva por sobre el resto de empresas.

3.5.3.4. Matriz FODA

La matriz FODA se deriva del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, esto permite establecer las condiciones en las cuales la organización se encuentra y cuáles son los factores externos que la afectan. Dentro de esta

matriz se establecen ciertas estrategias que ayudarían en la planificación de la empresa, esto se efectúa relacionando los factores externos con los internos y determinando las estrategias más adecuadas para el funcionamiento de la compañía.

Cuadro No. 18 Matriz FODA

FODA	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo producto turístico atractivo para turistas extranjeros. 2. Excelente manejo de los costos de operación. 3. Servicio de calidad y personalizado a los clientes. 4. Planeación apropiada para el desarrollo y crecimiento del negocio hacia 3 años. 5. Convenios con operadoras y mayoristas de turismo, nacionales e internacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos económicos limitados para la inversión inicial. 2. Desigualdad en competencia con grandes empresas de turismo. 3. Empresa nueva que no está posicionada en el mercado y falta de promoción del producto. 4. Poca diversificación de los productos turísticos que se ofrecen. 5. Recuperación de la inversión a largo plazo.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas alternativas para el desarrollo de turismo en el Ecuador brindando una experiencia única a los turistas. 2. Formar alianzas estratégicas con las principales tour operadoras y mayoristas en el país para promocionar este nuevo producto. 3. Aprovechar las estadías que tienen los turistas extranjeros en la ciudad de Quito, mientras esperan sus viajes a las Islas Galápagos o a sus países de origen. 4. Incremento en el ingreso de turistas extranjeros al Ecuador. 5. Apoyo por parte del gobierno al sector turístico del país, a través del financiamiento de nuevos proyectos turísticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de turismo existentes en el mercado que ofrecen otras alternativas de turismo por la avenida de los volcanes. 2. Competir con empresas grandes que ingresen al mercado a ofertar el mismo producto. 3. Creación de nuevos impuestos para las empresas. 4. Aranceles elevados para importación de aeronaves. 5. Fuga de recursos humanos al exterior debido a mejores condiciones de vida.

ESTRATEGIAS	
Estrategias Fortalezas/Oportunidades	Estrategias Debilidades/Oportunidades
<p>E1 (F301): Ofrecer un producto turístico nuevo en el mercado brindando un servicio de calidad a los clientes.</p> <p>E2 (F502): Establecer convenios y alianzas con agencias de viajes a nivel nacional e internacional para promocionar el producto turístico.</p> <p>E3 (F503): Ofrecer este producto utilizando convenios para venderlo en conjunto con otros servicios para formar un paquete turístico.</p>	<p>E1 (D1O5): Aprovechar créditos y otros beneficios que otorga el gobierno para la inversión del negocio.</p> <p>E2 (D3O2): Posicionarse en el mercado y promocionar el producto a nivel nacional e internacional.</p> <p>E3 (D4O2): Vender este producto junto con otros servicios de los aliados estratégicos.</p> <p>E4 (D2O4): Captar turistas extranjeros por medio de promoción de un servicio de calidad y experiencia única</p>
Estrategias Fortalezas/Amenazas	Estrategias Debilidades/Amenazas
<p>E1 (F1A1): Dar a conocer este producto como diferente a los que existen en el mercado.</p> <p>E2 (F3A2): Brindar un servicio de calidad a todos los turistas, personalizando la atención al cliente y atendiendo necesidades específicas de los pasajeros.</p> <p>E3 (F4A3): Proyectar ingresos y egresos de la empresa para salvaguardar nuevos impuestos que se creen y establecer cualquier contingente en el futuro.</p> <p>E4 (F2A4): Establecer los indicadores financieros adecuados para recuperar la inversión.</p>	<p>E1 (D4A1): Empezar nuevas rutas así como nuevos productos turísticos para competir con las demás empresas</p> <p>E2 (D3A2): Promocionar la empresa como la primera en ofrecer estos recorridos en el país.</p>

Elaboración: Realizado por el autor

Las estrategias establecidas en esta matriz provienen de la relación entre fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas respectivamente. Las estrategias planteadas en esta matriz se adaptan a la realidad de la empresa y tienen que ser consideradas para establecer las más apropiadas para las actividades de la compañía.

En este caso las dos principales estrategias que se ha considerado para un estudio posterior en la matriz de planeación estratégica cuantitativa, debido a que son las más apropiadas para el desarrollo del negocio son:

- Brindar un servicio de calidad a todos los turistas, personalizando la atención al cliente y atendiendo necesidades específicas de los pasajeros.
- Ofrecer este producto utilizando convenios para venderlo en conjunto con otros servicios para formar un paquete turístico.

3.5.3.5. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz MPEC analiza y evalúa las estrategias propuestas relacionándolas con los factores externos e internos que determinan el grado de atracción, comprobando si estos factores afectan a la selección de la estrategia planteada.

Cuadro No. 19 Matriz MPEC

		Brindar un servicio de calidad a todos los turistas, personalizando la atención al cliente y atendiendo necesidades específicas de los pasajeros.		Ofrecer este producto utilizando convenios para venderlo en conjunto con otros servicios para formar un paquete turístico.	
PA: Puntaje de Grado de Atracción PTA: Puntaje Total de Grado de Atracción					
Factores Externos Clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Crear nuevas alternativas para el desarrollo de turismo en el Ecuador brindando una experiencia única a los turistas.	0,20	4	0,80	4	0,80
Formar alianzas estratégicas con las principales tour operadoras y mayoristas en el país para promocionar este nuevo producto.	0,10	2	0,20	4	0,40
Aprovechar las estadías que tienen los turistas extranjeros en la ciudad de Quito, mientras esperan sus viajes a las Islas Galápagos o a sus países de origen.	0,15	-	-	4	0,60
Incremento en el ingreso de turistas extranjeros al Ecuador.	0,15	2	0,30	2	0,30
Apoyo por parte del gobierno al sector turístico del país, a través del financiamiento de nuevos proyectos turísticos.	0,05	-	-	-	-

Amenazas					
Empresas de turismo existentes en el mercado que ofrecen otras alternativas de turismo por la avenida de los volcanes.	0,10	4	0,40	1	0,10
Competir con empresas grandes que ingresen al mercado a ofertar el mismo producto.	0,15	3	0,45	1	0,15
Creación de nuevos impuestos para las empresas.	0,05	-	-	-	-
Aranceles elevados para importación de aeronaves.	0,02	-	-	-	-
Fuga de recursos humanos al exterior debido a mejores condiciones de vida.	0,03	-	-	-	-
	1,00				
Factores Internos Clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas					
Nuevo producto turístico atractivo para turistas extranjeros.	0,20	4	0,80	4	0,80
Excelente manejo de los costos de operación.	0,10	-	-	-	-
Servicio de calidad y personalizado a los clientes.	0,15	4	0,60	4	0,60
Planeación apropiada para el desarrollo y crecimiento del negocio hacia 5 años.	0,05	-	-	1	0,05
Convenios con operadoras y mayoristas de turismo, nacionales e internacionales.	0,05	1	0,05	4	0,20
Debilidades					
Recursos económicos limitados para la inversión inicial.	0,10	-	-	-	-
Desigualdad en competencia con grandes empresas de turismo.	0,05	3	0,15	2	0,10
Empresa nueva que no está posicionada en el mercado y falta de promoción del producto.	0,10	-	-	3	0,30
Poca diversificación de los productos turísticos que se ofrecen.	0,15	2	0,30	4	0,60
Recuperación de la inversión a largo plazo.	0,05	-	-	-	-
	1,00		4,05		5,00

PA: Puntaje de grado de atracción

PTA: Puntaje total de grado de atracción

Elaboración: Realizado por el autor

Con la evaluación de las estrategias planteadas en el análisis de esta matriz, la estrategia más adecuada para la planificación de la empresa es: Ofrecer este producto utilizando convenios para venderlo en conjunto con otros servicios para formar un paquete turístico.

Para complementar de mejor forma la estrategia podría plantearse de esta manera:

Ofrecer un producto turístico único en el mercado con un servicio de calidad y personalizado a los pasajeros, formando alianzas estratégicas o convenios con las principales tour operadores, mayoristas y demás agencias de viajes, para comercializar este producto dentro de un paquete turístico ofreciendo varios servicios.

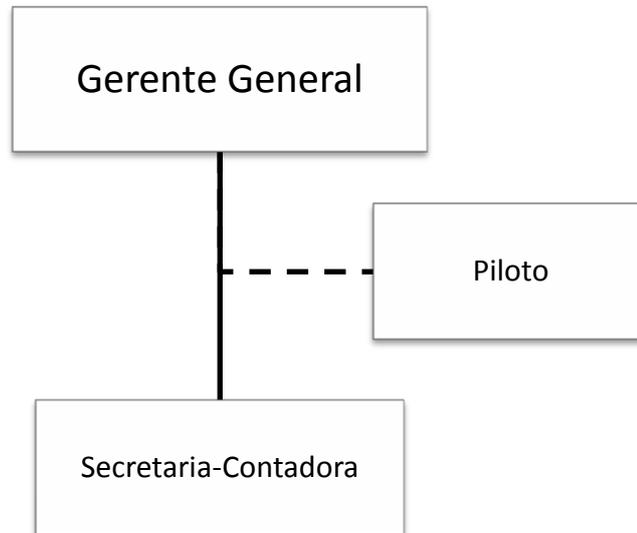
Esta sería la principal estrategia sobre la cual deberían enfocarse los esfuerzos y recursos de la empresa para el desarrollo del negocio.

3.5.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa aérea de turismo estaría conformada por dos puestos de trabajo los cuales serían el cargo de Gerente General quien será el mandatario de la compañía y una Secretaria-Contadora como empleada en relación de dependencia a tiempo completo; a esto se incluye el piloto profesional quien brindará sus servicios mediante un contrato por honorarios profesionales (horas de vuelo).

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa y la descripción general de cada uno de los puestos:

Gráfico No. 4 Organigrama estructural de la empresa aérea de turismo



Elaboración: Realizado por el autor

La descripción general de puestos es la siguiente:

Gerente General:

- Representa a la compañía en todos los actos, tanto de negocios como legales.
- Define las políticas de la compañía.
- Encargado de negociar el producto de la empresa.
- Manejo de la parte financiera de la compañía.
- Supervisa y controla el cumplimiento de las políticas y de los objetivos planteados.

Secretaria-Contadora:

- Recibir correspondencia de la compañía.
- Atender llamadas telefónicas.
- Manejo de la agenda del Gerente General.
- Manejo del archivo de la empresa.
- Manejo de la contabilidad de la compañía.

- Pago a proveedores y cobro a clientes.
- Elaboración de estados financieros.
- Elaboración de declaraciones de impuestos.
- Encargada de pagos de aportes al IESS.
- Otras definidas por el Gerente General.

Piloto (Honorarios por servicios profesionales).

Obligaciones establecidas en el contrato de prestación de servicios profesionales por no encontrarse en relación de dependencia:

- Cumplimiento de normas de seguridad impuestas por la Autoridad Aeronáutica.
- Cumplir con los procedimientos que establece el fabricante del avión y la Autoridad Aeronáutica.
- Encargado de pilotar la aeronave.
- Coordinar el mantenimiento de la aeronave.
- Solicitar autorizaciones de despegue y aterrizaje.
- Solicitar informes meteorológicos y reportes del clima.
- Encargado de guiar a los pasajeros y explicar los atractivos del recorrido.
- Presentar informes que la Autoridad Aeronáutica requiera.

3.6.PROPUESTA COMERCIAL

Para las empresas que recién se establecen en el mercado ofreciendo nuevos bienes y/o servicios, es necesario e indispensable la comercialización de estos productos para que el consumidor conozca y se familiarice con los servicios que se ofrecen.

Para el caso de la empresa aérea de turismo se ha considerado negociar con agencias de viajes, como se ha establecido en la estrategia de la compañía anteriormente descrita, para que de esta forma sean las agencias las encargadas de promocionar el producto turístico a nivel nacional e internacional. Estas empresas cuentan con una amplia cartera de clientes a quienes se puede ofrecer el servicio turístico del recorrido aéreo junto con otros productos turísticos u otros tours que ofrezcan. Por lo antes mencionado se ha estimado pagar una comisión sobre ventas efectuadas del 10% principalmente a las agencias de viajes Tip Top Travel y Happy Gringo Travel, por ser empresas por medio de las cuales ingresan turistas extranjeros al Ecuador y con las cuales se ha establecido la comisión por ventas.

Se debe tomar en cuenta que al ser recorridos aéreos, existen muchos factores que pueden afectar el desarrollo de la actividad, el principal factor que puede influir es el clima, ya que dada la posición geográfica del país y del callejón interandino, no existen estaciones determinadas para establecer meses en los que se pueda realizar los recorridos, generalmente en el país el clima no es muy extremo y si bien es cierto existen días en los cuales se encuentra muy nublada la cordillera y la Avenida de los Volcanes, la mayor parte de los días del año en el país se puede apreciar un clima agradable y se tiene una visibilidad considerable, para que de esta forma se puedan divisar sin ningún inconveniente los volcanes, que es el mayor atractivo turístico del tour y de esta compañía.

A continuación se presentan cuadros con datos históricos de la nubosidad y pluviosidad de la estación Quito INAMHI-Iñaquito, en la provincia de Pichincha; Otavalo, en la provincia de Imbabura; Cotopaxi-Clirsen, en la provincia de Cotopaxi; Calamaca, en la provincia de Tungurahua y Guaslán, en la provincia de Chimborazo; provincias a las cuales se recorrerá en el tour de la empresa aérea de turismo.

La unidad de medida de la nubosidad se llama OCTA, que corresponde a la octava parte de la bóveda celeste.

La escala utilizada para cifrar la nubosidad es la que se muestra a continuación:

0. (0/8): No hay nubes. Cielo completamente despejado

1. (1/8): Un octa o menos, pero no sin nubes

2. (2/8): Dos octas de cielo cubierto
3. (3/8): Tres octas de cielo cubierto
4. (4/8): Cuatro octas de cielo cubierto
5. (5/8): Cinco octas de cielo cubierto
6. (6/8): Seis octas de cielo cubierto
7. (7/8): Siete octas de cielo cubierto. Cielo casi cubierto aunque no completamente.
8. (8/8): Ocho octas. Cielo cubierto completamente
9. Cielo oscurecido por niebla, humo o cualquier otra circunstancia que impida discernir la nubosidad presente. (La Nubosidad, 2006, párr. 1)

“La pluviosidad se expresa en milímetros de agua y equivale al agua que se acumularía en una superficie horizontal e impermeable de 1 metro cuadrado durante el tiempo que dure la precipitación. Un milímetro de agua de lluvia equivale a 1 L de agua por m², que es otra forma de medir la cantidad de agua de lluvia”. (CAMPOEX, 2011, párr. 1)

Cuadro No. 20 Nubosidad media y precipitación en estación Quito INAMHI-Iñaquito

Quito INHAMI-Iñaquito						
Meses	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)
Enero	5	66,2	7	156,5	7	165,8
Febrero	5	67,5	7	217,9	7	141,5
Marzo	7	177,2	8	188,8	7	173,8
Abril	7	188,1	7	203,8	6	161,3
Mayo	6	101,0	6	171,3	5	62,7
Junio	6	22,2	6	56,5	6	35,0
Julio	4	12,5	6	12,3	5	2,6
Agosto	5	33,4	6	37,0	5	1,0
Septiembre	5	3,0	6	58,7	4	7,4
Octubre	7	160,1	7	235,3	6	69,4
Noviembre	6	194,7	7	72,4	5	71,3
Diciembre	-	-	6	121,2	6	120,0
Total	-	-	7	1531,7	6	1011,8

Fuente: Anuario Meteorológico 2007, 2008, 2009, Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 21 Nubosidad media y precipitación en estación Otavalo

Otavalo						
Meses	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)
Enero	5	51,5	-	124,1	7	119,6
Febrero	5	40,3	-	113,3	7	119,1
Marzo	6	169,2	-	192,3	6	173,7
Abril	7	195,5	-	149,1	6	91,0
Mayo	6	91,6	-	170,5	5	34,4
Junio	5	53,2	-	88,4	6	42,8
Julio	4	23,6	-	7,1	5	7,1
Agosto	5	39,4	-	33,5	5	7,9
Septiembre	5	6,1	-	26,6	4	17,1
Octubre	6	122,8	-	158,1	6	46,3
Noviembre	6	71,4	-	126,9	5	69,6
Diciembre	7	72,8	-	64,3	6	112,4
Total	6	937,4	-	1.254,2	6	841,0

Fuente: Anuario Meteorológico 2007, 2008, 2009, Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 22 Nubosidad media y precipitación en estación Cotopaxi-Clirsen

Cotopaxi-Clirsen						
Meses	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)
Enero	7	118,0	7	98,1	7	202,4
Febrero	7	22,1	7	117,0	7	168,4
Marzo	7	140,9	7	131,7	6	154,2
Abril	7	206,7	7	197,5	7	64,9
Mayo	7	85,3	7	214,8	7	104,6
Junio	7	76,8	7	118,5	6	136,6
Julio	7	136,6	7	54,0	6	39,6
Agosto	7	43,6	7	77,3	6	23,4
Septiembre	7	-	7	45,7	5	28,7
Octubre	7	91,8	7	115,9	6	81,2
Noviembre	7	128,3	5	97,6	7	100,5
Diciembre	7	124,3	6	114,9	6	96,1
Total	7	1.174,4	7	1.383,0	6	1.197,9

Fuente: Anuario Meteorológico 2007, 2008, 2009, Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 23 Nubosidad media y precipitación en estación Calamaca

Calamaca Convenio INAMHI-HCPT						
Meses	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)
Enero	7	64,1	6	80,3	7	99,7
Febrero	5	25,0	6	77,6	6	39,0
Marzo	7	76,3	7	113,0	5	53,1
Abril	7	119,3	6	78,8	6	71,8
Mayo	6	69,8	-	-	5	39,7
Junio	8	320,2	6	82,3	6	109,4
Julio	5	58,2	7	115,7	7	89,9
Agosto	6	71,8	7	109,1	6	32,5
Septiembre	7	63,4	6	68,6	5	10,6
Octubre	5	50,6	6	83,9	5	55,9
Noviembre	6	79,6	5	64,9	5	27,2
Diciembre	6	60,1	6	82,1	5	30,1
Total	6	1.058,4	6	-	6	658,9

Fuente: Anuario Meteorológico 2007, 2008, 2009, Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 24 Nubosidad media y precipitación en estación Guaslán

Guaslán						
Meses	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)	Nubosidad Media (Octas)	Precipitación (mm)
Enero	5	41,7	-	62,2	5	36,5
Febrero	4	21,1	-	77,2	5	65,6
Marzo	6	88,7	-	103,3	4	49,1
Abril	6	99,5	-	89,4	4	42,1
Mayo	5	102,7	-	-	4	27,1
Junio	5	68,0	-	49,9	4	50,9
Julio	4	10,6	-	16,1	4	22,4
Agosto	5	55,7	-	37,0	4	10,0
Septiembre	5	6,2	-	33,2	3	1,9
Octubre	4	90,7	-	101,1	4	96,5
Noviembre	5	66,2	-	101,7	4	12,2
Diciembre	5	37,6	-	113,9	-	-
Total	5	688,7	-	-	-	-

Fuente: Anuario Meteorológico 2007, 2008, 2009, Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI)

Elaboración: Realizado por el autor

Con la información recopilada de los cuadros anteriores se puede establecer que el promedio de la nubosidad en las estaciones de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Chimborazo tuvo un promedio anual de nubosidad de 6 octas, lo que indica un cielo parcialmente cubierto y se lo considera apropiado para realizar los vuelos escénicos.

En base a la información previamente descrita, cabe recalcar que la autoridad aeronáutica en el Ecuador que es la Dirección General de Aviación Civil, es el Organismo que autoriza el despegue, aterrizaje y operación de las aeronaves dependiendo del clima y las condiciones atmosféricas y meteorológicas, así como la visibilidad mínima que debe ser de 5 km. (Dirección General de Aviación Civil, 2012)

Tomando en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, los tours escénicos de la empresa aérea de turismo se puede ver retrasados debido a condiciones impredecibles del clima, lo cual simplemente postergaría los recorridos hasta que las condiciones climáticas mejoren, en el caso que estas sean muy desfavorables para la realización de los viajes, se optará por postergar para el día siguiente, siempre con el consentimiento de los clientes y, en casos extremos, se reembolsaría el valor cancelado por parte de los turistas; se debe tener en cuenta que al momento de ofrecer este tour, hay que informar o notificar a los pasajeros en forma previa a la contratación del tour que el vuelo se realizará dependiendo de las condiciones climáticas.

Considerando la nubosidad media del último año de los cuadros de nubosidad media y precipitación en las diferentes estaciones de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, se ha estimado en el siguiente cuadro el número de vuelos mensuales que se podrían realizar en la empresa aérea de turismo:

Cuadro No. 25 Estimación de vuelos mensuales de la empresa aérea de turismo por los tres años de estudio

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	8	10	16
Febrero	16	21	31
Marzo	16	21	32
Abril	23	31	47
Mayo	23	32	48
Junio	31	42	62
Julio	39	52	80
Agosto	48	62	84
Septiembre	38	54	82
Octubre	31	42	62
Noviembre	23	28	48
Diciembre	16	21	32
TOTAL	312	416	624

Elaboración: Realizado por el autor

Las cifras del número de vuelos mensuales antes indicados mantienen relación con el porcentaje de turistas que ingresaron a la ciudad de Quito por meses en el año 2009, a continuación se detalla el cuadro:

Cuadro No. 26 Entrada de extranjeros a Quito por meses y participación porcentual

Meses	Año 2008		Año 2009	
	Enero	37.389	8,04%	35.485
Febrero	33.738	7,26%	31.866	7,14%
Marzo	37.488	8,06%	33.639	7,54%
Abril	32.147	6,91%	32.878	7,37%
Mayo	36.255	7,80%	33.397	7,49%
Junio	44.692	9,61%	44.537	9,99%
Julio	50.949	10,96%	48.300	10,83%
Agosto	44.155	9,50%	42.469	9,52%
Septiembre	35.500	7,64%	32.141	7,21%
Octubre	36.535	7,86%	34.817	7,81%
Noviembre	38.960	8,38%	36.675	8,22%
Diciembre	37.115	7,98%	39.812	8,93%
TOTAL	464.923		446.016	

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor.

A continuación se presenta el cuadro con información de retrasos y cancelaciones de salidas de vuelos domésticos desde el aeropuerto Mariscal Sucre desde marzo del 2011 a febrero del 2012:

Cuadro No. 27 Retrasos y cancelaciones en salida de vuelos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Trafico Domestico

Meses	Vuelos Operados	Retrasos		Cancelaciones	
		Porcentaje	Número	Porcentaje	Número
mar-11	1.839	18%	331	6%	110
abr-11	1.943	18%	350	5%	97
may-11	2.057	9%	185	4%	82
jun-11	2.218	15%	333	3%	67
jul-11	2.130	20%	426	1%	21
ago-11	2.148	20%	430	3%	64
sep-11	1.887	21%	396	7%	132
oct-11	1.869	13%	243	9%	168
nov-11	1.753	17%	298	10%	175
dic-11	1.838	18%	331	7%	129
ene-12	1.819	14%	255	2%	36
feb-12	1.667	14%	233	12%	200
Total	23.168	-	3.810	-	1.283
	Promedio	16%	318	6%	107

Fuente: Estadísticas Transporte Aéreo, DGAC, 2012. Servicio de Información Aeronáutica (AIS), DGAC, 2012.

Elaboración: Realizado por el autor

La información previamente descrita pertenece al total de vuelos que se han registrado en el período de un año de las aerolíneas comerciales que operan dentro del Ecuador realizando vuelos domésticos desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

El porcentaje promedio de retrasos de las aerolíneas LAN, TAME, AEROGAL y SAEREO es del 16% del total de vuelos, las principales causas de los retrasos son por motivos operacionales o técnicos-mecánicos; el porcentaje promedio de las cancelaciones es del 6%

cuyas principales causas son, igualmente, por motivos operacionales y técnico-mecánicos. (Dirección General de Aviación Civil, 2012)

Considerando la información antes detallada se presenta a continuación un cuadro con las estimaciones de retrasos y cancelaciones de vuelos de la empresa aérea de turismo, en el cual se establece la proporción entre la totalidad de vuelos anuales y el porcentaje de retrasos y cancelaciones en base a la información de las aerolíneas nacionales:

Cuadro No. 28 Estimaciones de porcentajes de retrasos y cancelaciones de vuelos de la empresa aérea de turismo

Empresa Aérea de Turismo					
	Total Vuelos	Retrasos		Cancelaciones	
		Porcentaje	Número	Porcentaje	Número
Año 1	312	0,22%	1	0,08%	0
Año 2	416	0,29%	1	0,10%	0
Año 3	624	0,44%	3	0,15%	1
Aerolíneas Comerciales Nacionales					
Marzo 2011- Febrero 2012	Total Vuelos	Retrasos		Cancelaciones	
		Porcentaje	Número	Porcentaje	Número
	23.168	16,42%	3810	5,75%	1283

Fuente: Estadísticas Transporte Aéreo, DGAC, 2012. Servicio de Información Aeronáutica (AIS), DGAC, 2012.

Elaboración: Realizado por el autor

Los retrasos que posiblemente se podrían presentar en los tres años del proyecto serían debido a causas meteorológicas, operacionales y técnico-mecánico que no influirían en las ventas anuales estimadas del proyecto ya que únicamente serían retrasos. En el caso de las cancelaciones de vuelos las principales causas son por motivos operacionales y técnico-mecánico por lo que para la empresa aérea de turismo, considerando las relaciones establecidas en el cuadro se ha determinado que en el tercer año se podría presentar una cancelación de vuelo por diferentes motivos ya explicados por lo que no representaría una disminución significativa en las ventas estimadas.

Al ser una empresa aérea que ofrece vuelos no regulares, es decir, no está sujeta a itinerarios, horarios o rutas, el vuelo se lo puede realizar a la hora más conveniente para los turistas y en base a las condiciones climáticas del día.

El precio considerado para el recorrido por el callejón interandino, que durará dos horas, se ha basado en los costos de operación de la avioneta, estableciendo el precio en USD 195,00 más IVA por pasajero adulto y el 50% de descuento para niños menores de 12 años y personas de la tercera edad, lo que incluye el transporte turístico desde y hacia los lugares de alojamiento de los clientes con destino al aeropuerto Mariscal Sucre, el cual será realizado por un vehículo adecuado para el número de turistas, siendo este contratado los días que exista tal demanda con un precio de USD 15,00 por recorrido.

De la misma manera, para fijar el precio se ha comparado con empresas o tour operadoras internacionales que ofrecen servicios similares a los que se pretende brindar, considerando los costos de operación de la aeronave y demás costos que influyen en el desarrollo de las actividades. Estas empresas operan en el Perú realizando sobrevuelos en las líneas de Nazca; en Estados Unidos de Norteamérica y específicamente en Alaska en donde existen tours para observar los fiordos y las diferentes formaciones rocosas que el hielo ha creado a través de los años; y en el Ecuador en las islas Galápagos, aunque si bien es cierto no es una empresa dedicada a ofrecer tours aéreos, es una empresa la cual realiza viajes entre ciertas islas y se la ha tomado en cuenta para tener un punto de referencia en cuanto a los precios, puesto que es una empresa que desarrolla sus actividades en avionetas y las realiza en el Ecuador.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de empresas con los servicios que incluyen, el tiempo de duración de los recorridos y el precio por persona:

Cuadro No. 29 Comparación de servicios, tiempo de duración y precios.

Operadora	MYSTERY PERU		Pirate Airworks	Island Wings Air Service	EMETEBE		
Lugar	Nazca-Perú		Ketchikan-Alaska	Ketchikan-Alaska	Galápagos		
Nombre del Tour	Sobrevuelo Líneas de Nazca		Misty Fjords Flightseeing	Misty Fjords Flightseeing	Isabela-Baltra	Baltra-San Cristóbal	Isabela-San Cristóbal
Duración	35 min	1 hora	1:30 horas	2 horas	26 min	30 min	40 min
Servicios Incluidos	Traslados del hotel al aeropuerto en la ciudad de Nazca. Video Documental sobre las líneas de Nazca. Vuelo clásico a las líneas de Nazca (35 min).	Traslados del hotel al aeropuerto en la ciudad de Nazca. Video Documental sobre las líneas de Nazca. Vuelo completo a las líneas de Nazca (1 hora).	Traslados del puerto a las oficinas de la aerolínea. Sobrevuelo hacia y sobre los fiordos (1:15 horas). Parada de 15 min para observar los fiordos desde el nivel del mar. Traslado de regreso al puerto.	Traslados del puerto a las oficinas de la aerolínea. Sobrevuelo hacia y sobre los fiordos (1:30 horas). Parada de 30 min para observar los fiordos desde el nivel del mar. Traslado de regreso al puerto.	Taxi aéreo entre la isla Isabela e Isla Baltra o viceversa.	Taxi aéreo entre la isla Baltra e Isla San Cristóbal o viceversa.	Taxi aéreo entre la isla Isabela e Isla San Cristóbal o viceversa.
Precio por persona	\$ 130,00	\$ 260,00	\$ 239,00	\$ 239,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 120,00
Precio por minuto	\$ 3,71	\$ 4,33	\$ 2,66	\$ 1,99	\$ 3,46	\$ 3,00	\$ 3,00

Fuente: Mystery Peru 2012, EMETEBE 2012, Pirate Airworks 2012, Island Wings Air Service 2012.

Elaboración: Realizado por el autor.

En el cuadro anterior se puede observar los precios y servicios de los tours que las empresas ofrecen, en el caso de los tours sobre las líneas de Nazca los precios son de USD 130,00 y USD 260,00 por 35 minutos y una hora de vuelo respectivamente, para lo cual se requiere que el turista se traslade a la ciudad de Nazca situada a 450 km al sur de Lima, ciudad capital del Perú. Su tour es realizado en idioma español y depende mucho de las

condiciones meteorológicas tal como lo explica su página web. (Las líneas de Nazca, Mystery Perú, 2012)

En el caso de las empresas de la ciudad de Ketchikan-Alaska las cuales realizan sus operaciones en hidroaviones, el valor de los tours varía según la operadora, en el caso de Pirate Airworks el tour es de una hora y media y el precio es de USD 239,00, igual valor que el recorrido de dos horas en la empresa Island Wings Air Service.

En el caso particular de la empresa EMETEBE que realiza sus operaciones en las islas Galápagos, brindando el servicio de taxi aéreo y transporte de pasajeros y carga entre las islas Baltra, San Cristóbal e Isabela, no es una empresa dedicada al turismo aéreo o a ofrecer vuelos escénicos, pero como se ha explicado anteriormente, se la ha considerado por la similitud en las operaciones aéreas más no por las actividades y/o servicios que realizan.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, así como los costos de operación, se ha planteado el precio del recorrido aéreo por la Avenida de los Volcanes en USD 195,00 más IVA, lo cual determina un precio por minuto de USD 1,82. Comparando los precios con las empresas antes detalladas, se establece que el precio por minuto en la empresa aérea de turismo es el más bajo en relación con las otras empresas.

El tour inicia recogiendo a los pasajeros de cada uno de sus lugares de hospedaje y trasladándolos al aeropuerto Mariscal Sucre, una vez ya dentro de la avioneta, los turistas contarán con guía realizada por parte del piloto en el idioma inglés o español para lo cual se realizará una exhaustiva selección de personal para obtener y brindar un servicio de calidad a los turistas.

El piloto debe conocer e identificar las montañas y volcanes que se encuentran en la avenida del mismo nombre y todos los datos concernientes al recorrido.

En el tour se explicará las distintas ubicaciones y a qué provincia pertenecen los volcanes y elevaciones que se encuentran en el callejón interandino, así como los nombres, altitud y alguno que otro dato curioso sobre los lugares que se puedan observar desde el aire.

Una vez ya concluido el recorrido se les agradecerá a los turistas por preferir viajar con esta compañía y se procederá a llevarlos a sus respectivos lugares de alojamiento. De esta manera, se podrá ofrecer un nuevo e innovador producto turístico al cada vez más exigente mercado turístico internacional que visita el país y la ciudad de Quito.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.INTRODUCCIÓN

El estudio financiero es una herramienta en la cual se determinan los recursos económicos necesarios para la realización de un determinado proyecto, dentro de esto se toma en cuenta los costos de operación en los que se incurrirá y los ingresos que se aspira recibir en cada período de duración del proyecto, de esta forma permite determinar la viabilidad económica, permitiendo planificar, adquirir y utilizar los medios económicos de tal forma que se incremente al máximo la eficacia de la operación en la empresa.

Los objetivos principales de las empresas al momento de realizar un estudio y a su vez el análisis financiero respectivo, son los de: maximizar el capital del accionista y las utilidades e incrementar el precio de las acciones en el mercado, lo cual se traduce en organizar la información cuantitativa de una empresa de forma ordenada para obtener resultados e indicadores de gestión que permitirán reflejar la situación económica y financiera de una compañía.

4.2. INFORMACIÓN INICIAL

La constitución de una compañía y su posterior operación requieren de un aporte de capital inicial, gastos de constitución, inversiones en activos fijos, bienes y servicios y otros gastos e inversiones propios del giro del negocio.

Para la elaboración de los estados financieros así como para las proyecciones no se ha considerado el registro del impuesto al valor agregado (IVA) y las retenciones en la fuente, puesto que el IVA que se genera en compras y ventas se constituye en crédito tributario a favor de la empresa.

Al tratarse de ventas realizadas a personas naturales, que no están obligadas a realizar retenciones de impuesto a la renta, esta compañía aérea de turismo recibirá el 100% del valor facturado, motivo por el cual no presenta afectación a fondos disponibles.

El valor de las retenciones efectuadas por la compañía no afecta a la liquidez de la empresa ya que las retenciones realizadas constituyen un menor valor que se cancela al proveedor y se paga mensualmente al SRI; sin embargo se presentará un cuadro que contiene los detalles sobre los valores indicados anteriormente.

A continuación se presenta un detalle de bienes y servicios que contienen los valores unitarios y totales en que se incurrirán, así como periodicidad de los mismos.

Cuadro No. 30 Detalle de Valores Desembolsados en US dólares

DETALLE	Valor Parcial	Valor Anual	Valor Total	Periodicidad de Pagos
Cuenta de Integración de Capital			2.500,00	Único
Gastos de Constitución:			1.165,89	
Honorarios profesionales abogado	300,00			Único
Gastos notariales	300,00			Único
Declaración 1 x mil sobre activos	108,29			Único
Registro de turismo	120,00			Único
Publicación de constitución de Cía.	33,60			Único
Tasa de turismo (LUAE)	288,00			Anual
Gastos IEPI	16,00			Único
Permisos DGAC:			5.417,00	
Certificación aeronave	1.500,00			Único
Permiso de operación	517,00			Bianual
Garantía	3.000,00			Único
Registro de la matricula	300,00			Único
Inscripción del contrato	100,00			Único
Gastos Varios de Constitución			500,00	Único
Gastos Oficina:			8.400,00	
Arriendo	400,00	4.800,00		Mensual
Agua, luz, teléfono	100,00	1.200,00		Mensual
Internet	70,00	840,00		Mensual
Alfócuota oficina	50,00	600,00		Mensual
Limpieza oficina	80,00	960,00		Mensual
Equipos de computación:			1.650,00	
Computadoras	1.300,00			Único
Impresora, copiadora, fax	250,00			Único
Teléfonos	100,00			Único
Muebles de oficina:			775,00	
Estación de trabajo	300,00			Único
Sillones	300,00			Único
Sillas auxiliares	80,00			Único
Archivadores	50,00			Único
Mesa auxiliar	45,00			Único
Enseres de oficina:			35,00	Mensual
Materiales y útiles de oficina			150,00	Mensual

Gastos de Personal			34.191,60	
Sueldos y Salarios (2 personas)	2.200,00	26.400,00		Mensual
Beneficios Sociales				
Décimo tercer sueldo		2.200,00		Anual
Décimo cuarto sueldo		584,00		Anual
Aporte patronal	267,30	3.207,60		Mensual
Gastos varios	150,00	1.800,00		Mensual
Costos Operación Aeronave			112.716,50	
Honorarios piloto por hora	25,00	15.600,00		Por hora
Seguro médico y vida piloto	165,81	1.989,72		Mensual
Leasing aeronave	2.607,50	31.290,00		Mensual
Seguro aeronave	7.971,50	7.971,50		Anual
Hangaraje aeronave	120,00	1.440,00		Mensual
Combustible aeronave hora	52,50	32.760,00		Por hora
Tasas aeroportuarias	3,68	1.148,16		Por aterrizaje
Gastos lubricantes aeronave	144,00	1.797,12		C/50 horas
Provisión gastos mantenimiento	3.000,00	18.720,00		C/100 horas

Elaboración: Realizado por el autor

4.3. ESTADOS FINANCIEROS INICIALES

Para iniciar el estudio financiero de un proyecto se debe elaborar los estados financieros iniciales, los cuales indican los recursos disponibles, los valores adeudados y los aportes de capital realizados por los socios o accionistas.

Estos valores indican la situación financiera inicial de una compañía para que esta pueda desarrollar las actividades propias del giro del negocio.

A continuación se presenta el balance de situación inicial de la empresa aérea de turismo:

Cuadro No. 31 Balance Inicial

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO		
BALANCE INICIAL		
ACTIVOS		109.870,00
ACTIVO CORRIENTE		6.492,11
Caja-Bancos	6.492,11	
ACTIVO FIJO		2.425,00
Equipos de Computación	1.650,00	
Muebles de Oficina	775,00	
OTROS ACTIVOS		100.952,89
Valor en Garantía	3.000,00	
Arrendamiento financiero	93.870,00	
Gastos Constitución	1.665,89	
Gastos Preoperativos	2.417,00	
PASIVOS		93.870,00
PASIVO CORRIENTE		-
PASIVO A LARGO PLAZO		93.870,00
Contrato leasing por pagar	93.870,00	
PATRIMONIO		16.000,00
Capital Social	2.500,00	
Aportes Socios	13.500,00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		109.870,00

Elaboración: Realizado por el autor.

En el balance se puede apreciar que del total de activos, el valor más significativo corresponde al grupo de otros activos, debido al registro contable del arrendamiento financiero de la aeronave, el cual según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) establecen que el contrato de leasing es parte del activo y del pasivo; en este caso al ser arrendamiento a tres años se lo consideró como pasivo a largo plazo, siendo este la única obligación con la que parte la empresa.

El valor de USD 3.000 en garantía entregado a la DGAC corresponde al desembolso efectuado para garantizar que la empresa cumpla con las operaciones aéreas con las que le fue otorgado el permiso de funcionamiento.

En caso de incumplimiento de las operaciones establecidas por el Organismo de Control, esta garantía será efectivizada y se suspenderán las licencias y permisos de funcionamiento, hasta posterior análisis e investigación, después del cual se tiene que iniciar el proceso desde un inicio y volver a desembolsar la garantía.

El patrimonio inicial de la compañía está compuesto por la cuenta de integración de capital que se constituye como capital social de la empresa por USD 2.500,00 y el aporte inicial de los socios realizado por USD 13.500,00, con un total de USD 16.000,00.

Luego del balance inicial se presentan las proyecciones financieras, reflejadas en los estados de pérdidas y ganancias y los balances generales correspondientes a los tres años de estudio de este proyecto.

4.4.PROYECCIONES FINANCIERAS

Para el presente proyecto se ha considerado, como se describió anteriormente, realizar los viajes escénicos que durarán aproximadamente dos horas en las cuales se ha estimado una ocupación promedio de tres a cuatro de los cinco asientos disponibles, lo que equivale entre el 60% y 80% de ocupación de la aeronave, estableciendo este porcentaje como razonable para realizar el recorrido debido a los costos de operación de la aeronave, si el porcentaje de ocupación es menor al 60% se incurrirá en pérdidas para la compañía.

En el siguiente cuadro se presentan las estimaciones de pasajeros, horas de vuelo, número de recorridos diarios y semanales con su ocupación respectiva para los tres años de estudio:

Cuadro No. 32 Número de Vuelos y Pasajeros por Año

	Año 1	Año 2	Año 3
Vuelos diarios	2	2	2
Vuelos semanales	3	4	6
Total vuelos semanales	6	8	12
Vuelos anuales	312	416	624
Número de pax por recorrido	3 - 4	3 - 4	3 - 4
Pax adultos	624	832	1248
Pax niños	312	416	624
Pax adultos mayores	312	416	624
Número de pax anuales	1248	1664	2496
Número de horas de vuelo anuales	624	832	1248

Elaboración: Realizado por el Autor.

Respecto al precio y al número de pasajeros por recorrido, las ventas fueron proyectadas en posibles combinaciones de 3 pasajeros adultos; 2 pasajeros adultos y 2 niños; 2 pasajeros adultos y 2 adultos mayores, o las combinaciones posibles que de igual forma den ventas equivalentes a tres pasajeros adultos por recorrido, tomando en cuenta que las personas de la tercera edad o adultos mayores y niños menores de 12 años pagarán la mitad del precio del tour.

Las diferentes combinaciones de pasajeros detalladas en el párrafo anterior, referente a la ocupación de la aeronave por recorrido, han sido establecidas en 60% en el caso que 3 personas adultas contraten el tour y el 80% en el caso que sean 2 personas adultas y 2 niños o personas de la tercera edad. Es importante indicar que para cubrir los costos de operación de la aeronave se debe tener una ocupación del 60% u 80% de la capacidad de la avioneta, lo que correspondería a la venta de 3 pasajes completos, por esta razón las ventas proyectadas se realizaron en base a esta cifra.

A continuación se detalla un cuadro de ingresos por ventas:

Cuadro No. 33 Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3
Pax adultos	624	832	1248
Pax niños	312	416	624
Pax adultos mayores	312	416	624
Número de pax anuales	1248	1664	2496
Precio adultos	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00
Total adultos	\$ 121.680,00	\$ 162.240,00	\$ 243.360,00
Precio niños y adultos mayores	\$ 97,50	\$ 97,50	\$ 97,50
Total niños y adultos mayores	\$ 60.840,00	\$ 81.120,00	\$ 121.680,00
TOTAL VENTAS	\$ 182.520,00	\$ 243.360,00	\$ 365.040,00

Elaboración: Realizado por el Autor.

A continuación se detalla un cuadro con el número de ingreso de turistas extranjeros a la ciudad de Quito por meses:

Cuadro No. 34 Entrada de Extranjeros a la Ciudad de Quito por meses

Meses	Año 2008	Año 2009
Enero	37.389	35.485
Febrero	33.738	31.866
Marzo	37.488	33.639
Abril	32.147	32.878
Mayo	36.255	33.397
Junio	44.692	44.537
Julio	50.949	48.300
Agosto	44.155	42.469
Septiembre	35.500	32.141
Octubre	36.535	34.817
Noviembre	38.960	36.675
Diciembre	37.115	39.812
TOTAL	464.923	446.016

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor.

En base a la información anteriormente detallada y en relación con el cuadro No. 12: Estimación de turistas provenientes de EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresarían por la ciudad de Quito, detallado en la página número 56, a continuación se presenta un cuadro con la estimación de la captación de clientes:

Cuadro No. 35 Estimación de captación de clientes de la empresa aérea de turismo

Estimado de turistas provenientes de EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresaron por la ciudad de Quito año 2009			
Porcentaje	40,34%		
Número	179.911		
Captación estimada de clientes potenciales			
	Año 1	Año 2	Año 3
Porcentaje	1%	1,25%	1,50%
Número	1.799	2.249	2.699
Captación de clientes reales de la empresa aérea de turismo			
Porcentaje	0,69%	0,92%	1,39%
Número	1.248	1.664	2.496

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009

Elaboración: Realizado por el autor.

Con la información antes descrita se ha estimado una captación para los tres años de estudio del proyecto de 1%, 1,25% y 1,50% del total estimado de turistas provenientes de EE.UU, España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia que ingresaron al país en el año 2009. El 1% de la captación estimada de turistas para el primer año fue establecido para captar una mínima cantidad de turistas extranjeros anuales que ingresan al país, esta cifra se ha considerado razonable debido a la naturaleza del negocio. De la misma manera, para establecer este porcentaje se realizó una consulta verbal en la Corporación Financiera Nacional (CFN) sobre este particular y se pudo establecer que esta cifra se encuentra dentro de los valores que considera la CFN para otorgar financiamiento a los nuevos proyectos dependiendo de la actividad económica. Para el segundo año se consideró un incremento del 0.25% y para el tercer año del 0.50% de la captación estimada del total de turistas extranjeros que ingresarían a la ciudad de Quito.

El número de clientes que se consideró para las operaciones de la empresa aérea de turismo en los tres años de estudio del proyecto son de 1.248, 1.664 y 2.496, respectivamente, que representa el 0,69%, 0,92% y 1,39%, en su orden. Estos porcentajes son menores al estimado que se estableció de clientes potenciales.

Con esta información se procede a presentar los estados financieros proyectados a tres años, considerando que el precio establecido para cada recorrido sea de USD 195,00 más IVA para adultos y de USD 97,50 más IVA para niños menores de 12 años y personas de la tercera edad.

Las ventas consideradas para el primer año son de USD 182.520, para el segundo y tercer año se ha estimado un incremento del 33,33% y 50% respectivamente, lo que equivale a ventas por USD 243.360,00 y 365.040,00, en su orden; adicionalmente, se ha tomado en cuenta los costos que el incremento en ventas representa y un incremento en gastos administrativos y generales del 6% anual, ligeramente superior a la tasa de inflación a septiembre del 2011. (Estadísticas Económicas, Banco Central del Ecuador, 2011)

A continuación se presentan los estados financieros proyectados a 3 años, el flujo de caja, el detalle del impuesto al valor agregado (IVA), detalle de retenciones en la fuente, índices financieros, flujo neto de efectivo, el valor actual neto (VAN), relación beneficio costo y tasa interna de retorno (TIR), junto con sus respectivos análisis.

4.4.1. Análisis de Estados Financieros Proyectados

Cuadro No. 36 Balance General Año 1

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO		
BALANCE PROYECTADO AÑO 1		
EN US DÓLARES		
ACTIVOS		78.470,60
ACTIVO CORRIENTE		8.552,01
Caja-Bancos	8.552,01	
ACTIVO FIJO		1.616,67
Equipos de Computación	1.650,00	
Muebles de Oficina	775,00	
Depreciación Acumulada	(808,33)	
OTROS ACTIVOS		68.301,92
Valor en Garantía	3.000,00	
Arrendamiento financiero	62.580,00	
Gastos Constitución	1.665,89	
Amortización Gastos Constitución	(555,30)	
Gastos Preoperativos	2.417,00	
Amortización Gastos Preoperativos	(805,67)	
PASIVOS		62.580,00
PASIVO CORRIENTE		-
Participaciones Trabajadores	-	
Impuesto Renta por Pagar	-	
PASIVO A LARGO PLAZO		62.580,00
Contrato leasing por pagar	62.580,00	
PATRIMONIO		15.890,60
Capital Social	2.500,00	
Aportes Socios	13.500,00	
Resultados del Ejercicio	(109,40)	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		78.470,60

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 37 Balance General Año 2

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO		
BALANCE PROYECTADO AÑO 2		
EN US DÓLARES		
ACTIVOS		38.948,75
ACTIVO CORRIENTE		2.489,46
Caja-Bancos	2.489,46	
ACTIVO FIJO		808,34
Equipos de Computación	1.650,00	
Muebles de Oficina	775,00	
Depreciación Acumulada	(1.616,66)	
OTROS ACTIVOS		35.650,95
Valor en Garantía	3.000,00	
Arrendamiento financiero	31.290,00	
Gastos Constitución	1.665,89	
Amortización Gastos Constitución	(1.110,60)	
Gastos Preoperativos	2.417,00	
Amortización Gastos Preoperativos	(1.611,34)	
PASIVOS		36.290,00
PASIVO CORRIENTE		5.000,00
Participaciones Trabajadores	-	
Impuesto Renta por Pagar	-	
Préstamo por Pagar	5.000,00	
PASIVO A LARGO PLAZO		31.290,00
Contrato leasing por pagar	31.290,00	
PATRIMONIO		2.658,75
Capital Social	2.500,00	
Aportes Socios	13.500,00	
Resultados Acumulados	(109,40)	
Resultados del Ejercicio	(13.231,85)	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		38.948,75

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 38 Balance General Año 3

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO			
BALANCE PROYECTADO AÑO 3			
EN US DÓLARES			
ACTIVOS			45.393,37
ACTIVO CORRIENTE		42.393,37	
Caja-Bancos	42.393,37		
ACTIVO FIJO		-	
Equipos de Computación	1.650,00		
Muebles de Oficina	775,00		
Depreciación Acumulada	(2.425,00)		
OTROS ACTIVOS		3.000,00	
Valor en Garantía	3.000,00		
Arrendamiento financiero	-		
Gastos Constitución	1.665,89		
Amortización Gastos Constitución	(1.665,89)		
Gastos Preoperativos	2.417,00		
Amortización Gastos Preoperativos	(2.417,00)		
PASIVOS			14.764,81
PASIVO CORRIENTE		14.764,81	
Participaciones Trabajadores	6.410,19		
Impuesto Renta por Pagar	8.354,62		
Préstamo por Pagar	-		
PASIVO A LARGO PLAZO		-	
Contrato leasing por pagar	-		
PATRIMONIO			30.628,56
Capital Social	2.500,00		
Aportes Socios	13.500,00		
Resultados Acumulados	(13.341,25)		
Resultados del Ejercicio	27.969,81		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			45.393,37

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 39 Estados de Pérdidas y Ganancias

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO			
ESTADO PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO			
EN US DÓLARES			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	182.520,00	243.360,00	365.040,00
(-) Costos de Operación Fijos	43.496,89	43.784,89	44.301,88
Seguro de Vida y medico Piloto	1.989,72	1.989,72	1.989,72
Leasing Aeronave	31.290,00	31.290,00	31.290,00
Seguro Aeronave	7.971,50	7.971,50	7.971,50
Hangaraje Aeronave	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Amortización Gastos Preoperativos	805,67	805,67	805,66
Renovación Permiso Operación	-	-	517,00
Tasa Turismo (LUAE)	-	288,00	288,00
(-) Costos de Operación Variables	74.705,28	139.607,04	189.410,56
Honorarios Piloto	15.600,00	20.800,00	31.200,00
Combustible Aeronave	32.760,00	43.680,00	65.520,00
Tasas Aeroportuarias	1.148,16	1.530,88	2.296,32
Lubricantes Aeronave	1.797,12	2.396,16	3.594,24
Gastos Mantenimiento	18.720,00	64.960,00	77.440,00
Gastos de Transporte Pax	4.680,00	6.240,00	9.360,00
Utilidad Bruta en Ventas	64.317,83	59.968,07	131.327,56
(-)Comisiones por Ventas (10%)	18.252,00	24.336,00	36.504,00
Utilidad Neta en Ventas	46.065,83	35.632,07	94.823,56
(-) Gastos Administrativos y Generales	46.175,23	48.863,93	51.713,94
Gastos Oficina	8.400,00	8.904,00	9.438,24
Materiales Oficina	2.220,00	2.353,20	2.494,39
Sueldos y Salarios	26.400,00	27.984,00	29.663,04
Beneficios Sociales	7.791,60	8.259,10	8.754,64
Depreciaciones	808,33	808,33	808,34
Amortización Gastos Constitución	555,30	555,30	555,29
Utilidad de Operación	(109,40)	(13.231,85)	43.109,62
(+o-) Intereses	-	-	(375,00)
Utilidad antes de participaciones	(109,40)	(13.231,85)	42.734,62
(-) Participaciones 15%	-	-	6.410,19
Utilidad antes de Impuestos	(109,40)	(13.231,85)	36.324,43
(-) Impuesto a la Renta 23%	-	-	8.354,62
Utilidad a disposición de los socios	(109,40)	(13.231,85)	27.969,81

Elaboración: Realizado por el autor

Del análisis efectuado a los estados financieros proyectados a continuación se analizan las principales cuentas que integran los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias.

4.4.1.1. **Análisis de Activos**

Los activos totales pasan de USD 109.870,00 a USD 78.470,60, al primer año; USD 38.948,75, al segundo año; y USD 45.393,37 al tercer año, determinándose variaciones equivalentes al -28,58%, -50,37% y 16,55%, respectivamente. Estas variaciones se deben principalmente a la cancelación del arrendamiento financiero que se disminuye en su totalidad si comparamos el balance inicial con el balance del año 3 y al crecimiento de fondos disponibles en el tercer año, pasando de USD 6.492,11 a 45.393,37, en el mismo periodo; este crecimiento representa el 653%.

4.4.1.2. **Análisis de Pasivos**

El total de pasivos en el año cero ascienden a USD 93.870,00 y corresponde al contrato de leasing por pagar a tres años plazo, el mismo que disminuye anualmente en un 33,33% por efecto de los pagos de las cuotas mensuales hasta el pago total realizado en el año 3.

En el segundo año se contrae una deuda bancaria por USD 5.000 al 15% de interés por un año y las obligaciones por pagar, reflejadas en el año 3 corresponden al impuesto a la renta de la empresa y la participación de utilidades de los empleados.

4.4.1.3. **Análisis del Patrimonio**

En el balance inicial el patrimonio está representado por el capital social y el aporte de socios por USD 2.500,00 y 13.500,00, respectivamente, alcanzando un total de USD 16.000,00.

En el primer año el patrimonio disminuye con respecto al año 0 en USD 109,40 debido a la pérdida del ejercicio económico; en el segundo año, se evidencia una pérdida significativa del ejercicio económico por USD 13.231,85, con lo cual el patrimonio disminuye de USD 15.890,60 a USD 2.658,75, significando una disminución de 83,27%, comparado con el año anterior.

Al tercer año el patrimonio asciende a USD 30.628,56 reflejando un crecimiento de USD 27.969,81 equivalente al 1151,99%, debido a las utilidades registradas en el ejercicio económico.

4.4.1.4. **Análisis de Ingresos, Gastos y Resultados**

Los ingresos por ventas ascienden a USD 182.520,00, 243.360,00 y 365.040,00 en el primero, segundo y tercer año, en su orden, reflejando un incremento del 33,33% para el segundo año y del 50% para el año tres.

Los costos de operación fijos por USD 43.496,89, en el primer año; USD 43.784,89, en el segundo año y USD 44.301,80, en el tercer año, comprenden principalmente el leasing de la aeronave, seguros de la aeronave y piloto; y representan en cada período alrededor del 95% de los costos de operación fijos.

En los costos de operación variable los rubros más importantes son el combustible y gastos de mantenimiento de la aeronave así como los honorarios del piloto que alcanzan en total a USD 67.080,00, 129.440,00 y 174.160 en el primero, segundo y tercer año, respectivamente, representando el 89,79%, 92,72% y 91.95% del total de los costos de operación variable en cada uno de los ejercicios económicos.

Los sueldos-salarios y gastos de oficina, representan en cada año aproximadamente el 75% de los gastos de administración que alcanzan USD 46.175,23, 48.863,93 y 51.713,94 en cada periodo.

Los resultados netos de los ejercicios económicos fueron negativos en el primero y segundo año y alcanzaron USD 109,40 y USD 13.231,85, respectivamente; en el tercer año se refleja una importante utilidad por USD 27.969,81.

4.4.1.5. Análisis del Flujo de Caja

Cuadro No. 40 Flujo de Caja

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO			
FLUJO DE EFECTIVO			
EN US DÓLARES			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL	6.492,11	8.552,01	2.489,46
INGRESOS:	182.520,00	243.360,00	365.040,00
Ventas	182.520,00	243.360,00	365.040,00
INGRESO POR PRESTAMO	-	5.000,00	-
EGRESOS:	180.460,10	254.422,56	325.136,09
Seguro de Vida y medico Piloto	1.989,72	1.989,72	1.989,72
Leasing Aeronave	31.290,00	31.290,00	31.290,00
Seguro Aeronave	7.971,50	7.971,50	7.971,50
Hangaraje Aeronave	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Renovación Permiso Operación	-	-	517,00

Tasa Turismo (LUAE)	-	288,00	288,00
Honorarios Piloto	15.600,00	20.800,00	31.200,00
Combustible Aeronave	32.760,00	43.680,00	65.520,00
Tasas Aeroportuarias	1.148,16	1.530,88	2.296,32
Lubricantes Aeronave	1.797,12	2.396,16	3.594,24
Gastos Mantenimiento	18.720,00	64.960,00	77.440,00
Gastos de Transporte Pax	4.680,00	6.240,00	9.360,00
Gastos en Ventas	18.252,00	24.336,00	36.504,00
Gastos Oficina	8.400,00	8.904,00	9.438,24
Materiales Oficina	2.220,00	2.353,20	2.494,39
Sueldos y Salarios	26.400,00	27.984,00	29.663,04
Beneficios Sociales	7.791,60	8.259,10	8.754,64
Pago Préstamo	-	-	5.000,00
Pago Intereses	-	-	375,00
Pago participaciones trabajadores	-	-	-
Pago Impuesto a la renta	-	-	-
SALDO FINAL	8.552,01	2.489,46	42.393,37

Elaboración: Realizado por el autor

El flujo de caja representa el movimiento de caja bancos en los tres años y refleja los ingresos y egresos de efectivo por el giro del negocio así como los aportes realizados por los socios y el ingreso y cancelación de una deuda bancaria. Inicia con un saldo de USD 6.492,11 en el primer año y termina en el tercer año con USD 42.393,37, que representa un incremento del 653%, debido a las ventas realizadas.

A continuación se detallan los rubros que corresponden a la declaración del impuesto al valor agregado y a las retenciones en la fuente del impuesto a la renta.

4.4.2. Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente

Cuadro No. 41 Pago del Impuesto al Valor Agregado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	182.520,00	243.360,00	365.040,00
IVA 12%	21.902,40	29.203,20	43.804,80
Pagos			
Seguro de Vida y medico Piloto	1.989,72	1.989,72	1.989,72
Seguro Aeronave	7.971,50	7.971,50	7.971,50
Hangaraje Aeronave	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Honorarios Piloto	15.600,00	20.800,00	31.200,00
Combustible Aeronave	32.760,00	43.680,00	65.520,00
Tasas Aeroportuarias	1.148,16	1.530,88	2.296,32
Lubricantes Aeronave	1.797,12	2.396,16	3.594,24
Gastos Mantenimiento	18.720,00	64.960,00	77.440,00
Gastos Oficina	8.400,00	8.904,00	9.438,24
Materiales Oficina	2.220,00	2.353,20	2.494,39
Total pagos	92.046,50	156.025,46	203.384,41
IVA 12% Pagos	11.045,58	18.723,06	24.406,13
Crédito Tributario IVA	10.856,82	10.480,14	19.398,67

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 42 Retenciones en la fuente

RETENCIONES EFECTUADAS POR LA EMPRESA				
Seguro de Vida y medico Piloto	1%	19,90	19,90	19,90
Seguro Aeronave	1%	79,72	79,72	79,72
Hangaraje Aeronave	2%	28,80	28,80	28,80
Honorarios Piloto	10%	1.560,00	2.080,00	3.120,00
Combustible Aeronave	1%	327,60	436,80	655,20
Lubricantes Aeronave	1%	17,97	23,96	35,94
Gastos Mantenimiento	2%	374,40	1.299,20	1.548,80
Gastos Oficina	1%	84,00	89,04	94,38
Materiales Oficina	1%	22,20	23,53	24,94
Total Retenciones		2.514,58	4.080,95	5.607,68

Elaboración: Realizado por el autor

4.4.3. Análisis de Indicadores Financieros

Cuadro No. 43 Índices Financieros

ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Razones de Liquidez			
Razón corriente	n/a	0,50	2,87
Capital de trabajo neto	\$ 8.552,01	\$ (2.510,54)	\$ 27.628,56
Administración de Activos			
Rotación del activo total	2,33	6,25	8,04
Rotación del activo corriente	21,34	97,76	8,61
Nivel de Endeudamiento			
Endeudamiento	79,75%	93,17%	32,53%
Deuda a Capital	393,82%	1364,93%	48,21%
Cobertura de Intereses	n/a	n/a	114,96
Rentabilidad			
Rendimiento sobre la inversión o activo total	-0,14%	-33,97%	61,62%
Rendimiento sobre el patrimonio	-0,69%	-497,67%	91,3%
Margen de utilidad neta	-0,06%	-5,44%	7,66%

Elaboración: Realizado por el autor

4.4.3.1. Razones de Liquidez

La razón corriente es uno de los indicadores de liquidez más utilizados y permite determinar el índice de liquidez de una empresa, este indicador determina la capacidad de la compañía para cumplir con obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. En el primer año no se puede obtener este indicador debido a la falta de pasivos corrientes de la empresa; en el año dos y tres, el resultado es de 0,50 y 2,87 respectivamente. Esto significa que en el año dos la empresa presenta una menor liquidez, debido a la deuda contraída; en el tercer año, este indicador se incrementa por efecto del crecimiento en ventas que da como resultado un mayor flujo de efectivo, permitiendo cancelar la deuda contraída en el año dos.

El capital de trabajo neto es la cantidad de efectivo disponible que posee una empresa para el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo; en el segundo año se puede evidenciar que esta cifra es negativa por la cantidad de USD 2.510,54 debido a la disminución del efectivo y al préstamo adquirido para solventar deudas; en el año uno y tres estos valores son de USD 8.552,01 y 27.628,56 respectivamente, lo que indica que la empresa posee capital de trabajo para afrontar con el pago de las obligaciones contraídas.

4.4.3.2. **Administración de Activos**

La rotación del activo total y activo corriente es un indicador que expresa que tan eficiente está siendo la administración de los activos y el periodo en días en las que el activo se está convirtiendo en efectivo; en el caso del activo total para el año uno dos y tres, se establece una rotación anual de activos totales equivalentes a 2,33, 6,25 y 8,04 en su orden, lo que significa que los activos de la empresa se convierten en efectivo para el primer año en 155 días; para el segundo año en 58 y para el año tres en 45 días.

En el caso del activo corriente la rotación anual es de 21,34, 97,76 y 8,61 para los años uno, dos y tres, respectivamente, que indica un período de conversión al efectivo de 17 para el primer año; 4 para el segundo y 42 días para el tercer año.

4.4.3.3. **Razones de Endeudamiento**

El nivel de endeudamiento es un indicador que mide la proporción del total de activos de la empresa que está comprometida a los acreedores.

En el año uno se obtiene un nivel de endeudamiento del 79,75% debido al contrato de leasing por pagar y la falta de mayores inversiones en activos fijos; en el segundo año, este indicador se incrementa a 93,17% por la disminución en activos corrientes de la empresa y al incremento en pasivos corrientes; en el tercer año este nivel disminuye a 32,53% por el incremento significativo de los activos corrientes.

La deuda a capital de la compañía representa la cantidad del patrimonio de la empresa que está comprometida a los acreedores, en este caso particular los valores son muy altos debido al bajo patrimonio que presenta la empresa y los pasivos que son muy elevados. Este indicador para el primero, segundo y tercer año es de 393,82%, 1363,93% y 48,21% respectivamente. En el segundo año se puede observar una cifra muy por encima de lo razonable debido a la disminución en el patrimonio por efectos de la pérdida significativa del año.

La cobertura de intereses es un indicador que indica la solvencia de la empresa al momento de afrontar los pagos respectivos de intereses en caso de existir financiamiento en la misma; únicamente en el año tres se obtiene este indicador que muestra la cantidad de veces que pueden ser cubiertos los pagos de los intereses y que arroja como resultado 114,96 veces, lo que indica una buena cobertura de los intereses generados por un préstamo de USD 5.000,00 adquirido en el segundo año.

4.4.3.4. **Razones de Rentabilidad**

El rendimiento sobre el activo total muestra la capacidad de los activos para generar ganancias; en el primer año se obtiene un valor negativo del 0,14%; en el segundo año se obtiene un valor negativo más significativo de 33,97%, esto debido a la pérdida de dinero en los resultados del ejercicio por lo cual los activos no generan ningún beneficio

económico para la compañía, mientras que para el tercer año, se obtienen ganancias sobre los activos del 61,62%.

El rendimiento sobre el patrimonio es un indicador en el que se puede determinar la tasa de rentabilidad de la inversión económica de los socios. Debido a la pérdida en los resultados del ejercicio del año uno y dos, se obtienen valores negativos por 0,69% y 497,67% respectivamente, evidenciando que se han generado pérdidas en los dos primeros años del negocio; en el año dos se observa un valor negativo significativo por lo que se ha tenido que ocupar parte del patrimonio para cubrir los costos y gastos de la compañía; en el tercer año este rendimiento es de 91,30% recuperando la inversión en su totalidad y generando utilidades.

El margen de utilidad neta mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias para la empresa, por lo cual en el año uno y dos los valores son negativos por 0,06% y 5,44%, lo que indica que no se generaron beneficios en estos años, mientras que en el tercer año se generan ganancias sobre ventas por 7,66%.

4.4.4. Análisis del Valor Actual Neto, Relación Beneficio/Costo y Tasa Interna de Retorno

Cuadro No. 44 Flujo Neto de Efectivo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión				
Equipos de computación	1.650,00			
Muebles de oficina	775,00			
Capital de trabajo	6.492,11			
Aporte de Socios	13.500,00			
Total Inversión	22.417,11			
Utilidad Neta		(109,40)	(13.231,85)	42.734,62
(+) Depreciación		808,33	808,33	808,34

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos de computación		550,00	550,00	550,00
Muebles de oficina		258,33	258,33	258,32
(+) Amortizaciones		1.360,96	1.360,96	1.360,94
Amortización Gastos Constitución		555,30	555,30	555,29
Amortización Gastos Preoperativos		805,67	805,67	805,66
(+) Recuperación capital de trabajo				22.417,11
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(22.417,11)	2.059,90	(11.062,56)	67.321,02

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 45 VAN, Relación B/C y TIR

Valor Actual Neto	
VAN (7%)	23.177,17
VAN (8%)	21.710,59
VAN (10%)	18.992,90
VAN (12%)	16.536,48
VAN (25%)	5.295,31
VAN (30%)	2.510,60
VAN (35%)	296,92
VAN (35,77%)	0,00
VAN (36%)	(88,66)
VAN (40%)	(1.468,58)
VAN (45%)	(2.879,79)
Relación beneficio Costo	
Relación B/C (12%)	1,7377
Relación B/C (35%)	1,0132
Relación B/C (35,77%)	1,0000
Relación B/C (36%)	0,9960
Tasa Interna de Retorno	35,77%

Elaboración: Realizado por el autor

4.4.4.1. **Valor Actual Neto**

El valor actual neto permite calcular el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros, originados a partir de una inversión; el resultado de este valor al momento de ser positivo indica que el proyecto es rentable. En este caso se ha aplicado una tasa de descuento del 8% equivalente al rendimiento de ciertas pólizas de inversión a largo plazo en el país, que arroja un resultado del VAN para este proyecto de USD 21.710,59.

4.4.4.2. **Relación Beneficio/Costo**

La relación beneficio/costo toma los ingresos y egresos del proyecto para determinar los beneficios del mismo, es un indicador que mide el grado de desarrollo de un proyecto, considerando una tasa de descuento del 12% proporcionada por la Corporación Financiera Nacional (CFN), como tasa de descuento para el estudio de los proyectos, el resultado en este caso es de 1,74, siendo el valor obtenido mayor a 1, el proyecto es económicamente viable, puesto que los ingresos son superiores a los egresos.

4.4.4.3. **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, mientras más alto sea este indicador más rentable será el proyecto. La TIR es aquella tasa que iguala el valor del VAN a cero y el valor de la relación beneficio/costo a 1. La tasa interna de retorno obtenida para este proyecto da como resultado una tasa del 35,77%, que es un valor bastante alto que indica una muy buena rentabilidad del negocio.

Los indicadores financieros previamente obtenidos al igual que los índices de rentabilidad, están basados en los estados financieros y flujos netos de efectivo, que observando los resultados de este proyecto es económicamente muy rentable, siempre y cuando se cumplan las expectativas de ventas anuales y al precio establecido, caso contrario será muy difícil obtener indicadores óptimos de rentabilidad, ya que los costos de operación son muy altos y cuando una aeronave esta parada en tierra estos costos se incrementan substancialmente.

4.5.ESTADOS FINANCIEROS ALTERNATIVOS POR CAUSA DE CANCELACIÓN DE VUELO

Para la presentación de estos estados financieros se ha considerado que en el tercer año existiría una afectación de un vuelo cancelado, lo que representaría una disminución en ventas de USD 585,00 más IVA, equivalentes a tres pasajes de personas adultas.

Considerando que el monto de disminución en ventas representa el 0,16% de las ventas anuales estimadas del tercer año que son USD 365.040,00 y, que no afecta significativamente a los demás estados financieros ni a los análisis de valor actual neto y tasa interna de retorno, se ha considerado presentar únicamente el estado de pérdidas y ganancias y el balance general del año 3:

Cuadro No. 46 Estado de Pérdidas y Ganancias alternativo

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO ESTADO PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO EN US DÓLARES	
	ANIO 3
Ventas	364.455,00
(-) Costos de Operación Fijos	44.301,88
Seguro de Vida y médico Piloto	1.989,72
Leasing Aeronave	31.290,00
Seguro Aeronave	7.971,50
Hangaraje Aeronave	1.440,00
Amortización Gastos Preoperativos	805,66
Renovación Permiso Operación	517,00
Tasa Turismo (LUAE)	288,00
(-) Costos de Operación Variables	189.176,88
Honorarios Piloto	31.150,00
Combustible Aeronave	65.415,00
Tasas Aeroportuarias	2.292,64
Lubricantes Aeronave	3.594,24
Gastos Mantenimiento	77.380,00
Gastos de Transporte Pax	9.345,00
Utilidad Bruta en Ventas	130.976,24
(-)Gastos en Ventas	36.445,50
Utilidad Neta en Ventas	94.530,74
(-) Gastos Administrativos y Generales	51.713,94
Gastos Oficina	9.438,24
Materiales Oficina	2.494,39
Sueldos y Salarios	29.663,04
Beneficios Sociales	8.754,64
Depreciaciones	808,34
Amortización Gastos Constitución	555,29
Utilidad de Operación	42.816,80
(+o-) Intereses	(375,00)
Utilidad antes de participaciones	42.441,80
(-) Participaciones 15%	6.366,27
Utilidad antes de Impuestos	36.075,53
(-) Impuesto a la Renta 23%	8.297,37
Utilidad a disposición de los socios	27.778,16

Elaboración: Realizado por el autor

Cuadro No. 47 Balance General Año 3 alternativo

COMPAÑÍA AÉREA DE TURISMO			
BALANCE PROYECTADO AÑO 3			
EN US DÓLARES			
ACTIVOS			45.100,55
ACTIVO CORRIENTE		42.100,55	
Caja-Bancos	42.100,55		
ACTIVO FIJO		-	
Equipos de Computación	1.650,00		
Muebles de Oficina	775,00		
Depreciación Acumulada	(2.425,00)		
OTROS ACTIVOS		3.000,00	
Valor en Garantía	3.000,00		
Arrendamiento financiero	-		
Gastos Constitución	1.665,89		
Amortización Gastos Constitución	(1.665,89)		
Gastos Preoperativos	2.417,00		
Amortización Gastos Preoperativos	(2.417,00)		
PASIVOS			14.663,64
PASIVO CORRIENTE		14.663,64	
Participaciones Trabajadores	6.366,27		
Impuesto Renta por Pagar	8.297,37		
Préstamo por Pagar	-		
PASIVO A LARGO PLAZO		-	
Contrato leasing por pagar	-		
PATRIMONIO			30.436,91
Capital Social	2.500,00		
Aportes Socios	13.500,00		
Resultados Acumulados	(13.341,25)		
Resultados del Ejercicio	27.778,16		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			45.100,55

Elaboración: Realizado por el autor

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Este proyecto turístico planteado a ser desarrollado en el país es una alternativa nueva e innovadora en el mercado nacional, aprovechando la gran concentración de volcanes, elevaciones, valles, lagunas y demás paisajes que se pueden observar desde el recorrido planteado en esta tesis, en un territorio tan pequeño como es el Ecuador.

El producto que se pretende ofrecer debe ser de calidad, ofreciendo el mejor servicio posible a los turistas nacionales y extranjeros, considerando que las ventas están proyectadas con una captación menor al 1% del total de turistas extranjeros que ingresan al país provenientes principalmente de: EE.UU., España, Reino Unido, Alemania, Canadá y Francia; de igual manera, la demanda considerada para el proyecto representa también menos del 1% de los turistas provenientes de los países antes mencionados que ingresan al país por la ciudad de Quito.

Un proyecto de este tipo se puede realizar siempre que se cumplan con los requisitos establecidos por el organismo de control aeronáutico del Ecuador que es la Dirección General de Aviación Civil, estos requisitos son muy estrictos y rigurosos ya que se deben cumplir normas de seguridad ya que involucra transporte de pasajeros por vía aérea, los

requerimientos necesarios para obtener los permisos de operación de una aeronave conlleva mucho tiempo, dinero y esfuerzo por parte de quienes puedan ejecutar el proyecto.

El mecanismo de arrendamiento financiero de una aeronave es una herramienta que permite acceder a la utilización del bien arrendado, el cual representa una menor inversión en el capital inicial de una compañía. Al término del contrato de leasing, se puede optar por la compra o adquisición de la aeronave o la renovación del arrendamiento financiero.

La compañía que desarrolle este tipo de proyecto se verá obligada a realizar esfuerzos económicos para la promoción y distribución del producto turístico debido a la novedad e innovación del mismo, para evitar los gastos en promoción y publicidad, se ha considerado dentro de las directrices de la compañía, realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas de turismo, las cuales se encarguen de la venta del servicio.

La inversión inicial que se contempla en el estudio financiero del proyecto no requiere de un mayor desembolso de capital, puesto que el principal activo de la empresa es la aeronave y la misma se encuentra bajo el mecanismo de arrendamiento financiero; sin embargo, se requiere que las ventas cubran los altos gastos y costos de operación de la compañía que son muy elevados.

Los estados e indicadores financieros proyectados determinan una buena rentabilidad en los tres años de estudio del proyecto, a pesar de que en los dos primeros años se evidencian pérdidas del ejercicio, las cuales se cubren con la utilidad significativa generada en el tercer año. La rentabilidad se dará siempre que se cumplan con las ventas anuales estimadas del proyecto, considerando que el precio de venta del producto turístico es alto en comparación con el tiempo que dura el recorrido y con otros servicios que se ofrecen.

Finalmente, se concluye que el proyecto desarrollado en esta tesis, es viable y puede ser aplicado en la realidad ecuatoriana.

5.2. RECOMENDACIONES

Considerar como base de operaciones a otros aeropuertos ubicados en las diferentes ciudades y regiones del Ecuador, para plantear otras alternativas de recorridos en las diferentes regiones del país, así como, utilizar la aeronave para servicios aéreos complementarios tales como: carga, ambulancia aérea, reconocimiento aéreo, fotografía aérea, vuelos chárter, entre otros.

Captar una mayor cantidad de turistas a través de alianzas estratégicas con operadores turísticas nacionales e internacionales, así como la promoción del servicio a través de una página web elaborada en varios idiomas, considerando adquirir otras aeronaves o una de mayor capacidad.

Escoger una aeronave que tenga menos costos de operación y un menor valor de arrendamiento financiero para optimizar costos y gastos y poder bajar el precio de venta del servicio turístico.

Realizar una investigación de mercado elaborando encuestas a turistas extranjeros y nacionales para determinar con mayor precisión la demanda de este producto turístico y establecer los valores más aproximados de ventas; ampliar el estudio y proyecciones financieras para un periodo de cinco años.

Como recomendación final, se sugiere aprovechar las políticas del gobierno nacional respecto a la implementación de nuevos proyectos en el desarrollo turístico del país, de esta forma también se pueden aprovechar los beneficios e incentivos que se otorgan para la creación de nuevas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

¿Qué es el SRI? Recuperado el 27 octubre 2011, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

1981 Beech Bonanza A36. Recuperado el 9 febrero de 2012, de <http://www.aso.com/listings/spec/ViewAd.aspx?id=138903>

Acerca de Nosotros. Recuperado el 27 octubre 2011, de http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=57

Anuario Meteorológico 2007-Nro.47. Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. Quito-Ecuador 2010.

Anuario Meteorológico 2008-Nro.48. Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. Quito-Ecuador 2010.

Anuario Meteorológico 2009-Nro.49. Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. Quito-Ecuador 2012.

Avenida de los Volcanes 3D/2N. Recuperado el 13 Agosto del 2012, de http://www.lunatravel.com/espanol/adventures_volcano.htm

Aviation Abbreviations. Recuperado el 28 de mayo del 2012, de <http://www.skysmith.com/Aviation%20abb.htm>

Beechcraft A 36 Bonanza 300 hp performance and specifications. Recuperado el 9 febrero de 2012, de <http://www.pilotfriend.com/aircraft%20performance/Beech/28.htm>

Beechcraft A36 Bonanza. Recuperado el 9 febrero de 2012, de <http://www.planeandpilotmag.com/aircraft/specifications/beechncraft/beechncraft-a36-bonanza-n715lt.html>

BERNSTEIN, Leopold A. Análisis de Estados Financieros Teoría, aplicación e interpretación. Barcelona, IRWIN, 1999. ISBN 84-8086-175-4

Boletín de Estadísticas Turísticas 2005-2009. Recuperado el 25 de febrero del 2012, de http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Boletin_de_Estadisticas_Turisticas_2005-2009.pdf

CAPTUR. Av. de los Volcanes. Recuperado el 2 septiembre del 2012, de <http://www.visitecuador.travel/contenidos.php?menu=4&submenu1=18&submenu2=95&idiom=1>

CATEORA, Philip R., GRAHAM, John L. Marketing Internacional. 10ma ed. México D.F., McGraw Hill, 1999.

CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Octava Edición. Bogotá, Pearson Educación de Colombia, 2001. ISBN 958-699-038-9

CERTO, Samuel C. La Planeación Estratégica. En: Administración Moderna. Octava Edición. Bogotá, Pearson Educación de Colombia, 2001. p. 164 – 187

Código Aeronáutico, publicado en el Registro Oficial No.435 S de 11 de enero del 2007.

Como medir la pluviosidad. Recuperado el 13 Agosto del 2012, de <http://gaya2012.wordpress.com/2009/11/29/como-medir-la-pluviosidad/>

Cotopaxi y la Avenida de los Volcanes, Privado 3 días/2 noches, diario desde Quito, MT-350. Recuperado el 13 Agosto del 2012, de http://www.metropolitantouring.com/content.asp?id_page=128

Decreto Ejecutivo No. 2325. Reglamento de concesiones y permisos de operación para la explotación de servicios aéreos en general. Registro Oficial S 15. Quito, 5 de febrero del 2007.

Destinos. EMETEBE. Recuperado el 9 octubre de 2012, de <http://www.emetebe.com.ec/htm/destinos.htm>

DGAC. Demoras y Cancelaciones. Recuperado el 2 septiembre del 2012, de http://www.dgac.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=146&Itemid=127

DGAC. Estadísticas Transporte Aéreo. Recuperado el 2 septiembre del 2012, de http://www.dgac.gob.ec/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=27&Itemid=126

El leasing. Recuperado el 6 febrero de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/elleasing-1.htm>

El modelo de las 5 fuerzas de Porter. Recuperado el 21 noviembre 2011, de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

El Turismo en la economía ecuatoriana. Recuperado el 21 octubre de 2011, de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/6613/P6613.xml&xsl=/mujer/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

Estadísticas Económicas. Recuperado el 17 noviembre 2011, de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>

Estadísticas Turísticas. Recuperado el 20 octubre de 2011, de http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=459:estadisticas-turicas&catid=62:servicios&Itemid=95

Historia de la Dirección General de Aviación Civil. Recuperado el 27 octubre 2011, de <http://www.dgac.gov.ec/Espa%c3%b1ol/Paginas/Historia.aspx#dirección>

Impuesto a los consumos especiales. Recuperado el 18 noviembre 2011, de <http://www.sri.gov.ec/web/guest/ice>

Impuesto al valor agregado. Recuperado el 18 noviembre 2011, de <http://www.sri.gov.ec/web/guest/iva>

La Avenida de los Volcanes en Ecuador. Recuperado el 25 Noviembre del 2011, de <http://ecuador.travel/es/ecuador-guia-de-viaje/andes-del-norte/andes-del-norte-destinos-y-atracciones/ecuador-avenida-de-los-volcanes.html>

La Avenida de los Volcanes: un imán turístico de alta demanda en el Ecuador. Recuperado el 24 noviembre 2011, de http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2372:la-avenida-de-los-volcanes-un-iman-turistico-de-alta-demanda-en-el-ecuador&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151

La Nubosidad. Recuperado el 13 Agosto del 2012, de <http://foro.tiempo.com/como-se-observan-las-nubes-la-nubosidad-t38696.0.html>

Las 5 fuerzas de Porter. Recuperado el 22 Noviembre del 2011, de <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/>

Las líneas de Nazca. Recuperado el 9 octubre de 2012, de http://www.mysteryperu.com/esp/co_nazca_lines.html

Ley No. 2006-037, Ley Reformativa de la Ley de Aviación Civil y del Código Aeronáutico, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 de 5 de abril del 2006.

Metropolitan Touring C.A. Recuperado el 13 Agosto del 2012, de <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, VOYER, John. Análisis de Estrategia a Nivel Empresa. En: El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Naucalpan de Juárez, Prentice Hall, 1997. p. 96-104.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, VOYER, John. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Naucalpan de Juárez, Prentice Hall, 1997. ISBN 968-880-829-6

Misión, Visión y Valores Institucionales. Recuperado el 31 octubre 2011, de <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-3.html>

Misión. Recuperado el 27 octubre 2011, de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>

Misty Fjords Flightseeing. Recuperado el 9 octubre de 2012, de <http://pirateairworks.com/Misty%20Tour.htm>

Misty Fjords National Monument Flightseeing Tour. Recuperado el 9 octubre de 2012, de <http://www.islandwings.com/misty-fjords-glaciers-flightseeing-tours>

MORA ZAMBRANO, Armando. Documentos Financieros. En: Matemáticas Financieras. Segunda Edición, Bogotá, Alfaomega, 2007. p. 251-253.

Nosotros. Recuperado el 28 Noviembre del 2011, de http://www.metropolitantouring.com/about_us.asp

Permisos. Recuperado el 1 noviembre 2011, de http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=60&Itemid=86

Productos Turísticos PLANDETUR 2020. Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador. PIMTE 2014. Ministerio de Turismo del Ecuador. 2009.

Productos Turísticos. Evaluación del PIMTE 2003-2006. Ministerio de Turismo del Ecuador. 2009.

Regulación Dirección Aviación Civil Parte 135 Subparte b. Operaciones de Taxis Aéreos y Operadores Comerciales. Registro Oficial 282. Quito 22 septiembre de 1999.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, Océano, 1994. ISBN 84-7764-885-9

SHELLY Álvaro. Engine TBO, mantenimiento aeronáutico. Recuperado el 28 julio del 2012, de <http://cesda.wordpress.com/2012/07/18/engine-tbo-mantenimiento-aeronautico/>

SHIM, Jae K., SIEGEL Joel G. Administración Financiera. Bogotá, McGraw Hill, 1988. ISBN 968-422-048-0

Sobrevuelo completo a las líneas de Nazca & Palpa de 1 hora. Recuperado el 9 octubre de 2012, de http://www.mysteryperu.com/esp/co_lineas_de_nazca_sobrevuelo_completo.html

Superintendencia de Compañías. Instructivo Societario. [en línea] <http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf> [consulta 24 octubre 2011]

Tecnologías de la información y comunicación. Recuperado el 18 noviembre 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n

Tipos de mantenimiento. Recuperado el 28 de mayo del 2012, de <http://mantenimientoindustrial.wikispaces.com/Tipos+de+mantenimiento>

Turismo Aéreo. Recuperado el 2 septiembre del 2012, de <http://www.turismoaereo.es/es/>

VALENCIA Jorge. Diccionario de términos turísticos. Recuperado el 2 de septiembre del 2012, de <http://boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/T/page,7/>

Volcanes. Recuperado el 25 Noviembre del 2011, de http://www.hipecuador.com/html/ups/regions/volcanoes/volcan_antisana.htm