

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

“CREACIÓN DE LA CONSULTORA TCG (Touristic Consulting Group)
PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN
EL SECTOR TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE QUITO”

Realizado por:
CHRISTIAN CHARRON MONGE

Director de tesis
Patricio Andino Sosa, MBA

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Christian Charron Monge, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada 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.

.....
Christian Charron Monge

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**“Creación de la Consultora TCG (Touristic Consulting Group) para empresas
especializadas en el sector turístico en la ciudad de Quito**

Realizado por el alumno

Christian Charron Monge

como requisito para la obtención del título de
Ingeniero en administración y dirección de empresas turísticas

ha sido dirigido por el profesor

Patricio Andino Sosa, MBA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
Patricio Andino Sosa, MBA

Director

Los profesores informantes

Lic. Marco Espinosa, máster en turismo

Eco. Christian González

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

.....
Lic. Marco Espinosa, Máster en turismo

.....
Eco. Christian González

Quito, septiembre del 2011

Dedicatoria

Este trabajo de investigación lo dedico a mi madre, que con su cariño, apoyo, y conocimientos, supo estar en todo momento a mi lado a lo largo de toda mi vida privada y académica, así como también a mi padre, que desde el cielo supo guiarme y estar junto a mi en todo momento.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios, por darme la fuerza y salud necesarias para estar en este momento.

En segundo lugar agradezco a mi madre, la licenciada Cuca Monge Torres, por haberme dado la vida, y haber estado siempre presente brindándome todo el apoyo necesario con todo el amor y paciencia del mundo y haber creído ciegamente en mi.

En tercer lugar quisiera agradecer a mi director de tesis, Patricio Andino Sosa ya que me supo guiar en todo el proceso de la elaboración de este trabajo de investigación con mucha entrega y conocimientos necesarios..

También quisiera agradecer a los profesores lectores, el Lic. Marco Espinosa y el Ing. Christian González, ya que con sus conocimientos y experiencia pudieron realizar las observaciones y sugerencias necesarias para que este trabajo de investigación este apto para su defensa.

Finalmente un agradecimiento especial a las personas que me ayudaron con prontitud y exactitud cuando fueron requeridas como los son Corina García y el Ing. Rodrigo Irigoyen

Muchas gracias a todos y cada uno de ustedes

Resumen Ejecutivo

Las evaluaciones tradicionales de desempeño, sumado a los niveles de informalidad en la gerencia de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, y el escaso conocimiento en ciertos casos de cómo manejar una empresa en todos sus aspectos, son determinantes a la hora de tener un resultado común; empresas poco rentables, con poca participación en el mercado y con una cantidad de clientes como para sobrevivir, o en muchos casos llegan hasta al extremo de optar por cerrar sus negocios.

Otro factor común en muchas de estas empresas ya mencionadas, son la poca capacidad de ahorro, la poca inversión, y la falta de enfoque hacia resultados de mediano y largo plazo, ya que como se dice comúnmente, estas empresas trabajan para el día a día, lo que quiere decir que lo que ganan lo gastan, eso les tiene que alcanzar para pagos básicos, y no generan incrementos económicos como para crecer y tener una economía mas fuerte y competitiva.

Por estas razones, se ha decidido elaborar un proyecto en el cual se pueda sin incurrir en muchos gastos, y utilizando principalmente el know-how y el intelecto, asesorar a algunas de estas empresas, de manera que cambien su mentalidad, que se enfoquen a resultados a largo y mediano plazo, y que puedan tener un control integral de 4 aspectos básicos en su empresa, que son: financiero, recursos humanos, procesos y de clientes, ya que si nos damos cuenta, de estos 4 conceptos nace toda la gestión de una empresa. Para lograr este control ya mencionado, se ha decidido desarrollar un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral

El balanced Scorecard (BSC) fue creado en el año 1992 por Norton y Kaplan, y básicamente es un sistema gerencial que vincula a todas las áreas de una organización, con el cumplimiento de metas estratégicas a mediano y largo plazo, con las operaciones diarias dentro de una empresa u organización mediante indicadores ya sean económicos o de rendimiento, dependiendo de las circunstancias, para determinar avances, retrocesos, fallas o estándares, y así poder corregir, cambiar, eliminar o continuar con las distintas actividades de los distintos procesos y con los distintos actores del mismo.

Otro punto a tratar en este proyecto de investigación, es que antes de aplicar el Balanced Scorecard a la empresa, previamente se realizará una etapa de evaluación, mediante un levantamiento de procesos para poder determinar exactamente en donde se encuentra la empresa, encontrar las fallas críticas, y poder tener un resultado que determine los cambios, para luego proponerlos mediante el ciclo PDCA “plan-do-check.act” (planear, hacer, chequear y actuar), y así crear nuevos planes, implementarlos, chequearlos y a raíz de eso tomar decisiones e inmediatamente implementar el Balanced Scorecard (BSC), teniendo así un control periódico, incluso diario de todas estas actividades, mediante monitoreos constantes y como se dijo previamente, mediante indicadores que dicen si se está o no cumpliendo con lo propuesto, y si está o no alineado con la misión de la empresa.

Al realizar todos estos cambios en una organización, el resultado es simple, una mejor gestión, planes y metas alineados con la misión de la empresa, control de procesos, control de los empleados, evaluaciones de actividades, y esto quiere decir, clientes satisfechos, mayor numero de consumidores, y como resultado final se obtiene una empresa más sólida, mejor administrada, con mayor participación en el mercado, y generando mayores ganancias que en el pasado.

Abstract

The traditional evaluations of performance, plus high levels of inexperience mainly in the management area from most of the small and medium companies in the tourism industry in the city of Quito, and the lack of knowledge in certain cases of how to run a company, shows a common result; low performance companies, with a small market participation, and an amount of clients just enough to survive, or in many cases, close their businesses.

Another common factor in many of these companies already mentioned, is the inability of saving money, invest, and work in terms of achieving goals in a long or medium period of time. Usually this type of companies work to pay day by day bills, whatever they win, they immediately spend it so they don't keep growing and that puts them in a big disadvantage against the ones that do save or invest part of the incomes.

For all these reasons, it has been decided to elaborate a project in which, without incurring in many expenses, and using mainly know-how and intellect, make consultation jobs for some of these companies, to help change their mentality, focus on results on long and medium periods of time have a complete control of the following 4 basic aspects in their company: finances, human resources, processes and clients, being these 4 aspects critical in the management of any company. In order to obtain this mentioned control, it has been decided to develop a Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard (BSC) was created in 1992 by Norton and Kaplan, and it is basically a tool to administrate a company synchronizing its goals with their daily operations by using indicators to determine advances, backward movements, faults or standards, so that they can be able to correct them, change them, eliminate them or to keep going with the different activities, procedures and people involved. Another point to treat in this project of investigation, is that before applying the Balanced Scorecard to a certain company, previously an evaluation stage will be made, by analyzing the performance of their existing processes and determine exactly where the company is, finding critical problems and then use the plan-do-check-act cycle and finally adapt the balanced scorecard to their mission and mid and long term objectives, leading to have periodic, even daily control of all those activities, and using indicators to make sure everything is going as planned,

By making all these changes in an organization, the result is simple, a better management, goals aligned with the mission of the company, control of processes, control of the employees, evaluations of activities, and this means, satisfied clients, greater number of costumers, and as final result, a solid company, with a bigger market participation, become more competitive and make more money.

Índice de contenido

	Pág.
1. CAPÍTULO 1.....	1
PLAN DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Título del plan de investigación.....	1
1.2 Introducción.....	1
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.4 Formulación del objetivo general.....	2
1.5 Formulación de los objetivos específicos.....	3
1.6 Justificación.....	3
1.7 Marco teórico-conceptual.....	4
1.7.1 Marco teórico.....	4
1.7.2 Marco conceptual.....	5
1.8 Diseño metodológico.....	8
1.9 Hipótesis.....	9
1.10 Delimitación del plan de investigación.....	9
1.11 Metodología y fuentes de datos.....	9
2. CAPÍTULO 2	
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Ubicación industrial según el INEC.....	10
2.3 Análisis de la industria.....	10
2.3.1 Antecedentes.....	10
2.3.2 Situación actual de la industria.....	13
2.3.3 Proyección de la industria.....	13
2.3.4 Estructura de la industria.....	14

2.4 Descripción de la consultora.....	15
2.5 Análisis Externo.....	15
2.5.1 Análisis PEST.....	15
2.5.1.1 Factores políticos.....	15
2.5.1.2 Factores económicos.....	17
2.5.1.3 Factores sociales.....	22
2.5.1.4 Factores tecnológicos.....	23
2.6 Análisis Interno.....	24
2.6.1 Mapa de procesos de TCG (Touristic Consulting Group).....	24
2.7 Análisis FODA.....	25
2.7.1 Análisis FODA.....	25
2.7.2 Matriz FODA.....	31
2.7.3 Matriz EFE.....	34
2.7.4 Matriz EFI.....	36
3. CAPÍTULO 3	
ESTUDIO TÉCNICO.....	39
3.1 Balanced Scorecard.....	39
3.1.1 Introducción.....	39
3.1.2 Acerca del Balanced Scorecard.....	40
3.1.2.1 Definición.....	40
3.1.2.2 Características del Cuadro de Mando integral (BSC).....	41
3.1.2.3 Tipos de Cuadro de mando.....	41
3.1.2.4 Puesta en práctica.....	42
3.1.3 Una visión Integral.....	44
3.1.3.1 Introducción.....	44

3.1.3.2 Perspectiva Financiera.....	44
3.1.3.3 Perspectiva del Cliente.....	45
3.1.3.4 Perspectiva de Procesos.....	46
3.1.3.5 Perspectiva de Desarrollo de las personas y aprendizaje.....	46
3.1.4 Ventajas del uso del Balanced Scorecard.....	48
3.1.5 Elaboración y contenido de un Balanced Scorecard.....	48
3.1.5.1 Elaboración de un Balanced Scorecard.....	48
3.1.5.2 Contenido de un Balanced Scorecard.....	50
3.1.6 Consideraciones para el éxito del Balanced Scorecard.....	51
3.2 Gestión por procesos.....	52
3.2.1 Definición.....	52
3.2.2 Pasos para la gestión por procesos.....	52
3.2.3 Levantamiento de procesos.....	53
3.3 Ciclo PDCA.....	59
4. CAPÍTULO 4	
ESTUDIO DE MERCADO.....	61
4.1 Planteamiento del Problema de Investigación de mercado.....	61
4.2 Objetivos de la Investigación de mercado.....	62
4.3 Identificación de los Productos y Servicios.....	63
4.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	64
4.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	64
4.3.1.2 Productos sustitutos.....	65
4.3.1.3 Poder de negociación de los clientes.....	65
4.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	65

4.3.1.5 Rivalidad entre los competidores.....	66
4.3.1.6 Conclusiones.....	66
4.3.1.7 Diagrama de Porter.....	66
4.4 Diagrama causa-efecto.....	67
4.5 Diseño de la Investigación.....	68
4.5.1 Modelo de encuestas.....	68
4.5.2 Encuestas.....	68
4.5.2.1 Tamaño de la muestra.....	69
4.5.3 Modelo de entrevista a expertos.....	70
4.5.4Entrevista a expertos.....	70
4.5.5 Resultados y tabulación.....	71
4.5.6 Conclusiones generales del mercado.....	89
4.6 Análisis de la Demanda.....	89
4.6.1 Comportamiento Histórico.....	89
4.6.2 Demanda actual.....	92
4.6.3 Proyección de la Demanda.....	93
4.7 Análisis de la Oferta.....	95
4.7.1 Oferta Actual.....	95
4.7.2 Proyección de la Oferta.....	96
4.8 Demanda Insatisfecha.....	97
5. CAPÍTULO 5	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁMBITO LEGAL.....	98
5.1 La Empresa.....	98
5.1.1 Nombre o Razón Social.....	98
5.1.2 Titularidad de Propiedad de la Empresa.....	98
5.1.3 Tipo de Empresa.....	98
5.2 Base Filosófica.....	99

5.2.1 Misión.....	99
5.2.2 Visión.....	99
5.2.3 Valores Corporativos.....	99
5.3 La Organización.....	100
5.3.1 Organigrama Estructural.....	100
5.3.2 Descripción de Funciones.....	102
5.4 Base legal.....	107
6. CAPÍTULO 6	
PLAN DE MARKETING.....	109
6.1 Objetivos del plan de marketing.....	109
6.1.1 Objetivo General del plan de marketing.....	109
6.1.2 Objetivos específicos del plan de marketing.....	109
6.2 Contraste entre la investigación de mercado, y los objetivos específicos del plan de marketing.....	110
6.3 Selección de una estrategia genérica.....	114
6.4 Marketing Mix.....	115
7 CAPÍTULO 7	
ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	118
7.1 Introducción.....	118
7.1.1 Análisis preliminar.....	118
7.1.2 Crecimiento de los establecimientos turísticos.....	121
7.2 Inversión inicial.....	122
7.3 Depreciaciones, valor de salvamento y amortización de la deuda.....	125
7.4 Balance General año 0.....	126

7.5 Ingresos del proyecto proyectados a 5 años.....	127
7.6 Egresos del proyecto proyectados a 5 años.....	127
7.7 Punto de equilibrio.....	128
7.7.1 Punto de equilibrio para los primeros 5 años.....	129
7.8 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años.....	130
7.9 Flujo de efectivo.....	131
7.10 Evaluación económica.....	131
7.10.1 Cálculo del TIR.....	131
7.10.2 Cálculo del VAN.....	132
7.10.3 Período de recuperación de la inversión.....	132

8. CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....122

8.1. Conclusiones.....	133
8.2 Recomendaciones.....	135
Bibliografía.....	137
Anexos.....	138

Lista de tablas, gráficos y anexos

Lista de tablas	Pág.
Tabla #1 Establecimientos registrados en el MINTUR 2004-2008.....	90
Tabla#2 Establecimientos registrados en el MINTUR en la ciudad de Quito para el año 2008 por rama del sector turístico.....	91
Tabla #3 Establecimientos registrados en el MINTUR en la ciudad de Quito para el año 2009 por rama del sector turístico.....	92
Tabla #4 Tasa de crecimiento de los establecimientos turísticos registrados en el MINTUR 2004-2008.....	93
Tabla #5 Establecimientos turísticos en la ciudad de Quito años 2009 – 2011.....	94
Tabla #6 Proyección de establecimientos turísticos en Quito.....	94
Tabla #7 Análisis de horas destinadas a la producción con 5 consultores.....	119
Tabla # 8 Análisis de horas destinadas a la producción con 10 consultores.....	119
Tabla #9 Capacidad de producción.....	120
Tabla #10 Capacidad utilizada y ociosa.....	121
Tabla #11 Proyección de ventas “TCG”.....	121
Tabla #12 Computadoras.....	122
Tabla #13 Escritorios.....	122
Tabla #14 Sillas.....	122
Tabla #15 Equipos de oficina.....	123
Tabla #16 Impresoras.....	123

Tabla #17 Adecuaciones.....	123
Tabla #18 Vehículos.....	124
Tabla #19 Capital de trabajo.....	124
Tabla #20 Depreciaciones y valor de salvamento.....	125
Tabla #21 Depreciaciones.....	125
Tabla #22 Amortización de la deuda.....	126
Tabla #23 Balance general año 0.....	126
Tabla #24 Ingresos del proyecto proyectados a 5 años.....	127
Tabla #25 Egresos del proyecto proyectados a 5 años.....	127
Tabla #26 Punto de equilibrio para los primeros 5 años.....	129
Tabla #26 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años.....	130

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico #1 Entrada de extranjeros al Ecuador.....	13
Gráfico #2 Proyección de ingreso de turistas al Ecuador.....	14
Grafico #3 Inflación.....	17
Grafico #4 Tasa de interés activa.....	18
Grafico #5 Tasa de interés pasiva.....	19
Grafico #6 Desempleo.....	19
Grafico #7 Precio del barril de petróleo.....	20
Grafico #8 Riesgo país.....	21
Grafico #9 Deuda como porcentaje del PIB.....	21
Grafico #10 Mapa de procesos “TCG”.....	24
Grafico #11 Ejemplo de un mapa de procesos.....	55
Grafico #12 Símbolos necesarios para realizar un diagrama de flujo.....	57
Gráfico #13 Ejemplo de un diagrama de flujo.....	58
Gráfico #14 Diagrama de Porter.....	66
Gráfico #15 Diagrama causa-efecto.....	67
Gráfico #16 Resultados de la pregunta 1.....	75
Gráfico #17 Resultados de la pregunta 2.....	76
Gráfico #18 Resultados de la pregunta 3.....	77
Gráfico #19 Resultados de la pregunta 4.....	78

Gráfico #20 Resultados de la pregunta 5.....	80
Gráfico #21 Resultados de la pregunta 6.....	81
Gráfico #22 Resultados de la pregunta 7.....	82
Gráfico #23 Resultados de la pregunta 8.....	83
Gráfico #24 Resultados de la pregunta 9.....	84
Gráfico #25 Resultados de la pregunta 10.....	85
Gráfico #26 Resultados de la pregunta 11.....	86
Gráfico #27 Resultados de la pregunta 12.....	87
Gráfico #28 Resultados de la pregunta 13.....	88
Gráfico #29 Organigrama estructural.....	101
Gráfico #30 Punto de Equilibrio para los primeros 5 años.....	129

Lista de anexos

	Pág.
Anexo #1 Modelo de encuesta.....	138
Anexo #2 Modelo de entrevista a expertos.....	144
Anexo #3 Entrevista a expertos #1.....	146
Anexo #4 Entrevista a expertos #2.....	151
Anexo #5 Cotización vehículos.....	155
Anexo #6 Cotización muebles de oficina.....	156
Anexo #7 Cotización equipos de computación.....	157

CAPÍTULO I.

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE TESIS

“Creación de la consultora TCG (Touristic Consulting Group) para empresas especializadas en el sector turístico”

1.2 INTRODUCCIÓN

En este plan de investigación, se va a determinar la factibilidad de crear una consultora para pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, y para eso, se van a realizar distintos análisis como: Análisis de la industria, factores externos, internos, un estudio técnico, investigación de mercado, plan de mercadeo y un análisis financiero y económico, y así obtener la factibilidad o no del plan de investigación.

La motivación para realizar esta investigación, es principalmente debido a que en la ciudad de Quito, existen muchas empresas dedicadas al sector turístico que no producen lo que pueden, o lo que deben, debido a factores como la informalidad, el poco o nulo control de gestión, la poca preparación, la falta de planificación, y un conjunto de errores, que más allá de ser en muchos casos pequeños, sumados significan una gran pérdida para la empresa, y por ello no pueden crecer, reinvertir, generar empleo, posicionarse en el mercado, y generar utilidades.

A lo largo de este plan de investigación, se irán detallando paso a paso los aspectos necesarios para transformar el deseo de crear una consultora, en una realidad.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador como destino turístico, posee un gran potencial, que de explotarse adecuadamente, puede proveer oportunidades excepcionales para un crecimiento sostenido del sector, con efectos multiplicadores para la economía local y regional. Unos de los principales problemas es que este gran potencial no esta siendo explotado de manera adecuada, debido a que muchas de las empresas turísticas no tienen un control de su gestión, o no están bien posicionadas o tienen estrategias deficientes, que a su vez esto se convierte en que no se genera el desarrollo deseado y esto repercute en el turismo ecuatoriano y todos sus actores.

En el país existen un sinnúmero de empresas especializadas en el sector turístico, que no cuentan con un plan estratégico de negocios, razón por la cual resulta muy complicado llevar cuentas, adecuar planes de mejoras, manejar procesos y tener evaluaciones y controles periódicos.

A eso se le suma que muchas de las ya mencionadas empresas, cuentan con gerencias o dueños empíricos, característica que no necesariamente sea un indicador negativo, pero en muchos casos se desperdician recursos y no se maximizan utilidades.

Existen varias empresas dedicadas a la consultoría, pero son pocas las que se dedican al sector turístico, y es un sector en crecimiento y que necesita de ese tipo de asesoría lo cual abre una ventana muy importante.

1.4 FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

Crear una consultora para pequeñas y medianas empresas especializadas en el sector turístico, brindando un servicio de control de gestión integral.

1.5 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar la metodología necesaria para poder encontrar distintas áreas problema dentro de las empresas y organizaciones.
- Proponer un plan de mejoras una vez identificadas las áreas problemas de la empresa.
- Aplicar de acuerdo a los resultados de la fase de evaluación y plan de mejoras, un Balanced Scorecard.
- Utilizar el Balanced Scorecard para obtener resultados medibles y cuantificables en base a una serie de indicadores.
- Evaluar la efectividad del plan, y analizarlo de ser necesario.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Conforme al número de establecimientos existentes en la ciudad de Quito, se ha encontrado que en la actualidad no contamos con lugares que ofrezcan un producto con tales servicios y que brinden una mejor atención a sus clientes ampliando su negocio, ya que se especializan en un solo ámbito.

Este proyecto busca implementar en el mercado una consultora para pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, que tiene como servicio principal brindar un control integral de gestión, previa evaluación y plan de mejoras, que vaya acorde a los gustos y preferencias del mercado objetivo, y que cuente con un servicio de calidad y diferenciado, para poder satisfacer estas necesidades de las mismas.

Se busca de igual manera implementar en este tipo de empresas la formalidad en el control de gestión, para que a futuro puedan generar mayores ingresos y ser empresas mas competitivas en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

1.7 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.7.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de este proyecto es necesario utilizar algunos conceptos básicos de teorías esenciales para la implementación de un negocio, y basar el desarrollo de esta investigación en teorías fundamentales para ponerlo en marcha, de la siguiente manera:

Se va a utilizar como teoría principal, la elaboración de un Balanced Scorecard, creado por Norton y Kaplan, para poder tener un control integral de gestión mediante indicadores.

A su vez, se realizará una evaluación previa a la empresa contratante, mediante un levantamiento de procesos, para tener una idea clara acerca de la situación real de la misma, y en base a eso, proponer un plan de mejoras mediante el ciclo de Deming (PDCA), para poder planificar cambios, implementarlos, realizar las revisiones pertinentes, y tomar decisiones acerca de los cambios adoptados, para luego, utilizar el mencionado previamente Balanced Scorecard y tener un control total sobre todo lo que se hace y no se hace en la empresa, mediante indicadores y objetivos claramente establecidos.

Paralelamente se utilizarán conceptos de expertos en control de gestión, calidad y mercadeo como son Kaoru Ishikawa, Phillip Kottler, Michael Porter, entre otros.

1.7.2 Marco Conceptual

Ciclo PDCA: El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming o círculo de Gabo" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua.

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).¹

ATPDA: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de Estados Unidos.²

TCG: Touristic Consulting group³

Empowerment: En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.⁴

1 http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

2 <http://diccionario.babylon.com/atpdea/>

3 Nombre de la consultora creado por el autor

4 <http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

Consultoría: es un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización, mediante el aporte y/o la implementación de soluciones a problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios⁵

Turismo: comprende las actividades que lo hacen las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.⁶

Plan estratégico: El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.⁷

Mejoras: En el ámbito de negocios, un plan de mejoras consiste en realizar continuamente evaluaciones para encontrar deficiencias y así poder implementar nuevas técnicas o perfeccionar las existentes con el fin de optimizar los recursos⁸

5 http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcambiorg/material/Clase%207%20-%20Preparativos_08.pdf

6 <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

7 <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2011/01/plan-estrategico-en-su-empresa.html>

8 <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/gestion-administrativa-frente-a-la-calidad-total.htm>

Balanced Scorecard (BSC): El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio⁹

Procesos: conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Indicadores: Son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.¹⁰

9 http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

10 http://lic_carmen_cardozo.espacioblog.com/post/2009/10/03/glosario-dificultades-del-aprendizaje-2

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Para efecto del desarrollo de este plan de investigación, se tomara en cuenta PLANDETUR 2020 planteado por el ministerio de turismo, así como también el plan de desarrollo nacional, los dos sumamente importantes para que el estudio tenga las características necesarias para ser un aporte al crecimiento del país.

Los productos que se van a implementar por parte de la consultora, hacia las empresas pequeñas y medianas en el sector turístico, Se propone empezar realizando un análisis de factibilidad, viendo el monto de la inversión inicial, decidir si es necesario un crédito, y de que monto y el plazo, tomando en cuenta que ingresos y egresos se pueden dar, realizar un balance general contando como partida un año 0, viendo los equipos y locales como también terrenos que se puedan utilizar, con sus respectivas depreciaciones y amortizaciones, y así crear un estado de perdidas y ganancias para luego ver los flujos de efectivo, y culminando con análisis de índices financieros para ver la rentabilidad, tasa interna de retorno, y otros índices de suma importancia.

Este diseño incluye una revisión a fondo de los distintos sectores de la industria, así como también a los factores internos y externos que afectan al negocio. Para el análisis externo, se verán los ambientes políticos, legales, riesgo país, sociales y tecnológicos.

Para el análisis de la industria se utilizará el método descriptivo, utilizando información secundaria obtenida principalmente del Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC

En la investigación del mercado, la información primaria, utilizándose la investigación descriptiva como base, recolectar datos mediante estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, respaldadas con encuestas y entrevistas con expertos, y que son de suma importancia para tener datos adecuados para el estudio.

En el plan de marketing se aplicaran los conceptos y varias herramientas de un plan completo de marketing estratégico, descripción del negocio, misión-visión, Investigación de mercado, Análisis del entorno, Análisis (FODA), Objetivos estratégicos y de marketing,

Formulación de la estrategia, Segmentación y posicionamiento, Marketing Mix, Presupuesto / Rentabilidad proyectada, Control y evaluación

Finalmente en el plan financiero se utilizará fuentes de información secundaria de libros como Finanzas Corporativas, fundamentos de administración financiera, matrices y modelos financieros.

1.9 HIPÓTESIS

¿Es factible la creación de una consultora para pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito?

1.10 DELIMITACIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Este plan de investigación será realizado a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico registradas en el ministerio de turismo, en el Ecuador, provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

1.11 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

Las fuentes primarias a utilizarse en este plan de investigación, serán tomadas en base a encuestas de mercado, y entrevistas a expertos para los casos que no se pueda contar con fuentes primarias o que el caso lo requiera.

Las fuentes secundarias serán tomadas de libros y teorías elaboradas por expertos en temas como control de gestión, calidad total, plan de mejoras, como son Norton y Kaplan, Ishikawa, Deming, Porter, Kottler, entre otros., así como también páginas web oficiales, y artículos publicados en diarios de prestigio.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se ubicará el negocio de la consultoría dentro de una determinada industria, así como también un análisis a profundidad sobre la industria, sus antecedentes, su situación actual, proyección, se hará una breve descripción de la consultora a crearse, así como también sus objetivos generales y específicos

2.2 UBICACIÓN INDUSTRIAL DEL NEGOCIO SEGÚN EL INEC

Industria: M7490.29: Otros tipos de consultoría técnica¹¹

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.3.1 Antecedentes

En el Ecuador las empresas dedicadas a brindar servicios de asesoría técnica han ido creciendo considerablemente en los últimos años, y si bien no existen datos certeros sobre cuantas empresas consultoras hay, ya que aun no se considera a la consultoría como una industria, hay que ubicarlas dentro del sector al que pertenecen o al que brindan sus servicios. Existen asociaciones como la Asociación de Consultores del Ecuador (ACCE), que tratan de agrupar a este tipo de empresas, pero por el momento no es un requisito para formarse como empresa y por eso es complicado el tema de cifras exactas. También es importante tener en cuenta como antecedente al sector turístico, ya que es a éste, al que esta encaminado el proyecto, y por eso es sumamente importante señalar ciertos puntos.

¹¹ Clasificación CIU: www.inec.gov.ec julio 2011

¹² Banco central del Ecuador, informe encontrado en el sitio web oficial en el mes de julio del año 2011

Como primer punto el turismo en el Ecuador ha evolucionado a lo largo de los años, tanto así que hoy en día se ubica como el cuarto generador de ingresos para el país¹² después del petróleo, banano, y camarón. El turismo es una actividad proyectada a ser la mayor fuente de ingresos para el país, así como también la que más empleo generará y la que mayor potencial tiene gracias a la gran diversidad geográfica, étnica, cultural, ambiental y climática, lo cual lo sitúa como un destino muy apetecido por muchos países y millones de turistas, pero siempre y cuando a la vez que se hace realidad este potencial, también depende mucho de la planta turística hotelera y turística nacional, la cual esta todavía en etapa de creación o formación debido al sinnúmero de problemas económicos, tecnológicos y profesionales que tiene el país sobretodo en el sector privado.

El éxito del turismo como generadora de riqueza y empleo, también va de la mano con la integración entre el estado y el sector privado, y para esto hay que realizar acciones concretas, planes viables, estrategias ambiciosas y un crecimiento sostenido y sustentable principalmente por que un despilfarro de recursos implica que toda la riqueza del Ecuador se vería disminuida hasta ser un destino común y corriente sin todas las ventajas competitivas que hoy por hoy tiene el país.

El turismo se puede clasificar en dos grandes bloques; el primero son las productoras de bienes y servicios, y el otro son las distribuidoras de estos bienes y servicios.

Actualmente existen principalmente 4 ramas dentro de la clasificación del turismo, que son la Hotelería, la Restauración, el Transporte, las Agencias de viaje y Otras empresas relacionadas al turismo.¹³

En el sector de la hotelería, es necesario resaltar que es sumamente importante para el turismo interno ya que estas proporcionan la estadía al turista, y se divide en diversas categorías como: lujo, confort, 1 estrella, como categoría básica hasta 5 estrellas como categoría máxima en el país. A su vez se encuentran otro tipo de establecimientos como: hosterías, apartamentos, campings, etc., y el objetivo de todos estos son el brindar el cliente un lugar para descansar a cambio de un precio.

13 http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo#Empresas_tur.C3.ADsticas, Julio del 2011

En el sector de la restauración la actividad principal es la de suministrar alimentos y bebidas a cambio de un precio, y al igual que en la hotelería, los principales establecimientos son los Restaurantes, que se clasifican según su categoría desde 1 tenedor, hasta 5 tenedores, siendo estos los más exclusivos, y también en cafeterías y bares, y para efectos del estudio, también son de suma importancia ya que éstas son las que garantizan que los turistas se puedan alimentar y necesitan que se cumpla ciertos requisitos de salubridad y seguridad.

Otra gran rama en el turismo es el transporte, que tienen como objetivo transportar a una persona de un punto a otro, y existen 3 tipos principales de transporte: el terrestre, el aéreo y el marítimo. Para el eficaz rendimiento de éstas, se necesitan carreteras de primer orden, aeropuertos seguros y bien ubicados, y puertos bien establecidos y eficientes.

Las agencias de viaje son el cuarto grupo de esta clasificación y su función es servir como intermediaras en la distribución de productos o servicios turísticos. Existen 5 grupos principales; las Mayoristas, las Minoristas, las Duales, las Emisoras y las Receptivas.

Por otra parte, es de sumo interés la participación de las empresas privadas con el estado, sobretodo por las nuevas políticas de apoyo al sector turístico. En la ley orgánica del sistema nacional de contratación publica, un proveedor del estado se define de la siguiente manera: "Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes."¹⁴, con lo cual se abre una ventana para que una empresa pueda trabajar con el estado y así hacer crecer su cartera de clientes y aprovechar el buen momento en cuanto a ingresos que percibe el gobierno, para elaborar planes, proyectos, y aplicar a las oportunidades que se puedan presentar, así como también los municipios que se están encargando de promocionar a sus ciudades, su cultura, su gastronomía, su naturaleza, y por esto la demanda de empresas o proveedores de servicios se incrementa cada vez más.

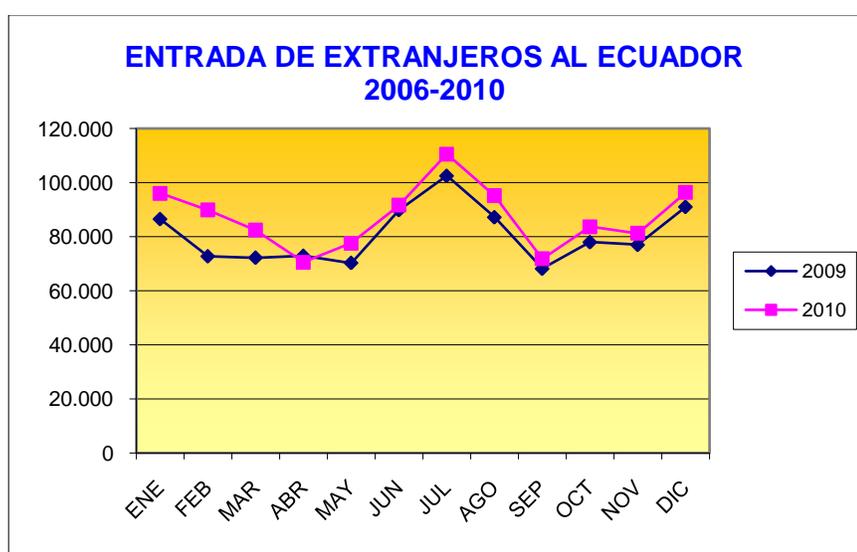
14 proveedor del estado www.compraspublicas.gob.ec, julio del 2011.

2.3.2 Situación Actual de la industria

El siguiente cuadro fue tomado de la página oficial de Ministerio de Turismo, en cuanto a la cantidad de extranjeros que ingresaron al país entre el año 2006 y 2010, dato que sirve de aporte para analizar el movimiento que han tenido las empresas dedicadas al sector turístico.

Al final del año 2010, se registró el ingreso de 1'046.968 de turistas al país.¹⁵

Gráfico # 1 Entrada de extranjeros al Ecuador¹⁶



2.3.3 Proyección de la industria

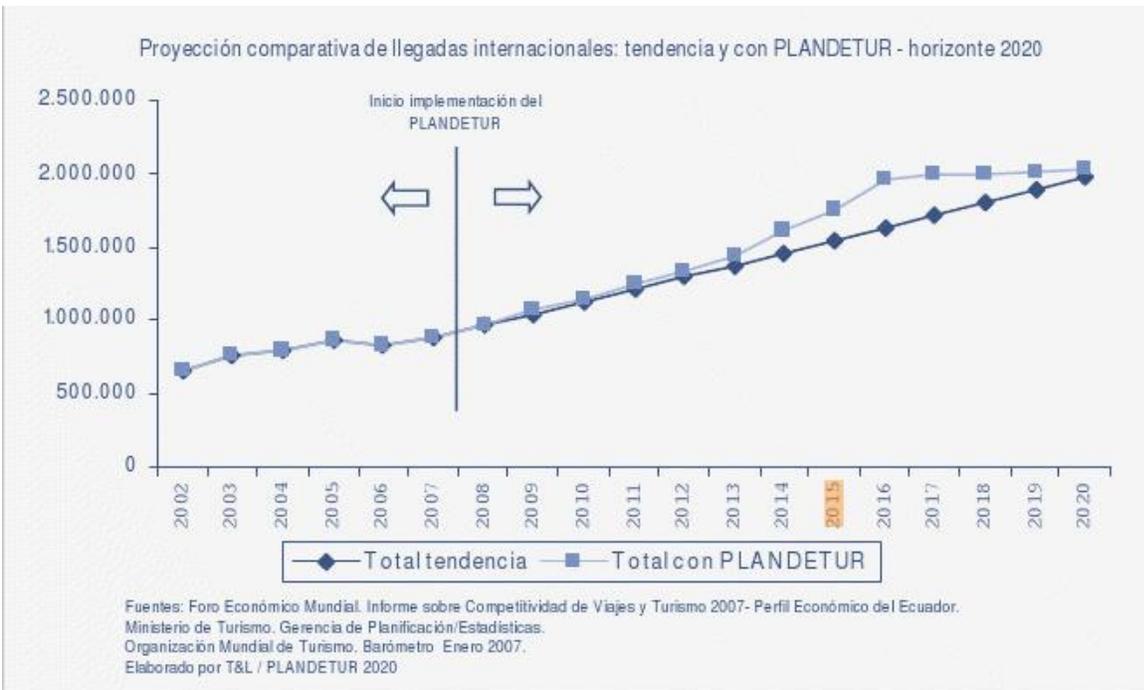
El siguiente gráfico fue tomado del Plandetur 2020¹⁷, en el cual se encuentra la proyección de ingreso de turistas desde la actualidad hasta el año 2020, y fueron elaboradas por organismos locales e internacionales como el Ministerio de Turismo y la OMT (Organización Mundial del Turismo).

¹⁵ www.turismo.gob.ec, entrada de extranjeros al Ecuador entre el año 2006 y 2010

¹⁶ Fuente y elaboración, Ministerio de Turismo, www.turismo.gob.ec, agosto del 2011

¹⁷ Plandetur, Plan nacional de turismo elaborado por el Ministerio de Turismo y proyectado al año 2020

Gráfico # 2 Proyección de ingreso de turistas al Ecuador¹⁸



2.3.4 Estructura de la industria

En la Provincia de Pichincha, existen alrededor de 200 empresas del tipo empresa nacional que están registradas a la ACCE (Asociación de compañías consultoras del Ecuador), y alrededor de 50 entre empresas publicas, extranjeras y fundaciones, lo cual se traduce a mas o menos 250 empresas competidoras, asociadas a la Asociación de compañías consultoras del Ecuador (ACCE). Como la consultoría no es considerada una industria como tal, es complicado tener datos reales sobre compañías dedicadas a esta actividad, sumado a que muchas veces las empresas se registran con nombres totalmente ajenos a asesores o consultores, y al registrar la actividad a la que se dedican son otras categorías, es casi imposible contabilizar con exactitud.

¹⁸ Fuente y elaboración; Ministerio de Turismo, PLANDETUR 2020

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTORA “TCG”

La empresa va a ser una consultora que brinda servicios integrales de asesoría técnica, que tiene como fin realizar una evaluación a la empresa que contrate nuestros servicios, para luego, en función de lo que se revele en la primera fase, tomar decisiones para decidir que implementar y cómo, utilizar la poderosa y completa herramienta del Balanced Scorecard, así como también un levantamiento de procesos de la misma para poder estandarizar ciertos parámetros adaptados a la visión de la consultora y luego poder elaborar estrategias, correctivos, cambios, medir los indicadores, proponer las mejoras, implementarlas y luego evaluarlas para determinar si surtieron el efecto esperado, y poder empezar con el ciclo plan-do-check-act (PDCA) nuevamente y así lograr que la empresa llegue a funcionar de manera optima optimizando todos sus recursos y llegar a ser competitivos en el mercado.

2.5 ANÁLISIS EXTERNO

2.5.1 Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico)

En el análisis PEST se evalúan los factores externos más importantes que son: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.5.1.1 Factores políticos

En los factores políticos se va a realizar un análisis sobre la situación actual del país en esta rama, y ver que medidas se pueden tomar y que consecuencias pueden tener en la creación de la consultora TCG (Touristic Consulting Group)

En lo que respecta al ambiente político, la legislación existente trata sobre igualdad, facilidades a los inversionistas nacionales, opciones a créditos, trato justo, exigencias para los empleadores y derechos de los trabajadores, como la afiliación al seguro social, remuneración adecuada a los horarios de trabajo, pago de horas extras, extraordinarias, horarios nocturnos, fines de semana, y un sinnúmero de otras políticas que han cambiado notablemente con respecto a políticas y a anteriores constituciones nacionales.

El modelo político del actual gobierno tiene tendencias marcadas hacia el socialismo, incluso se le denomina socialismo del siglo XXI. Para un sector de la población esto es beneficioso ya que se da preferencia a la inversión social y gasto gubernamental, sobre políticas despiadadas de capitalismo y explotación, mientras que otro sector resiste estas políticas ya que consideran que el sistema político actual evita casi la mayoría de inversiones extranjeras, se gasta demasiado dinero en publicidad y gastos innecesarios, y se da demasiados beneficios al trabajador, que no siempre corresponden a las empresas como deben y eso genera molestias, y cierto nivel de conformismo, así como también este sector no comparte el aumento considerable de la burocracia.

La estabilidad política ha sido la más larga desde hace varios años, cuando los gobiernos duraban aproximadamente la mitad del tiempo que tenían de mandato, derrocados por el fervor popular, lo cual indica que contra todo pronóstico y así se quiera decir lo contrario, es que el actual gobierno está muy cerca de cumplir el mandato completo, y probablemente sea reelegido.

En lo que respecta al apoyo a créditos económicos y ayuda a emprendedores, el sector turístico es uno de los preferidos por el gobierno, el porcentaje del presupuesto nacional destinado a este sector es mayor a otros en el pasado, lo cual es beneficioso para crear empresas turísticas y acceso a préstamos bancarios.

En cuanto al riesgo país, la política tiene una influencia para que el Ecuador se encuentre como un país de sumo riesgo. Los contratiempos entre el gobierno ecuatoriano con el colombiano debido a los incidentes de angostura afectaron el comercio entre los dos países. Otras decisiones como la de no pagar la deuda externa, criticar constantemente a países capitalistas sobretodo E.E.U.U., y acciones como declarar a la ex embajadora estadounidense y expulsarla del país también trajo consecuencias para el país como la eliminación de las preferencias arancelarias ATPDA.

2.5.1.2 Factores económicos

En los factores económicos se analizarán los índices y factores más relevantes en el campo de la economía del país

Los índices económicos principales del país, son emitidos por el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, los cuales proveen estos gráficos y con ellos podemos tener una vista a los principales indicadores que nos dicen la realidad económica del país.

La inflación: Este gráfico muestra las variaciones que ha tenido la inflación entre el año 2009 y 2010 de manera porcentual, e indicando máxima inflación y mínima inflación

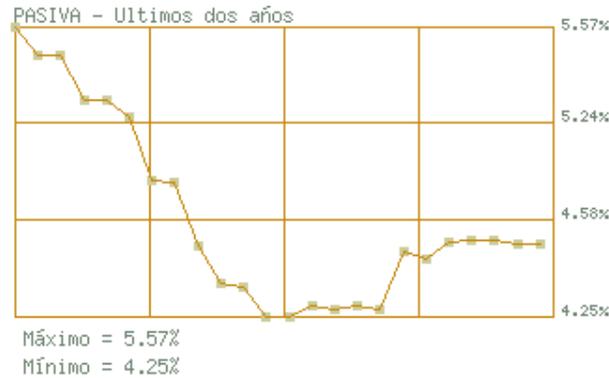
Gráfico # 3 Inflación¹⁹



19 Fuente y elaboración; Banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

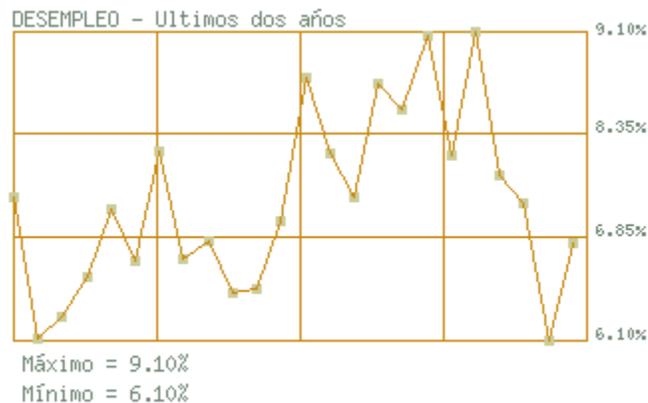
La tasa de interés pasiva actualmente es de 4.58% y la tabla siguiente refleja los últimos 2 años según el BCE.

Gráfico #5 Tasa de interés pasiva²¹



La cifra actual de desempleo (primer semestre del año 2011) es del 7.04% y la tasa de desempleo de los últimos 2 años (2009 y 2010) se ve reflejada en el siguiente gráfico:

Gráfico #6 Desempleo²²



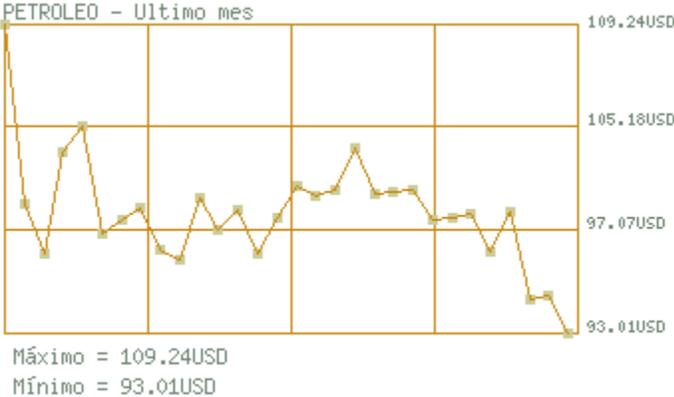
21 Fuente y elaboración, banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

22 Fuente y elaboración, banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

El precio del barril de petróleo durante el año 2011 ha superado varias ocasiones los 100 USD, y el último precio registrado en lo que va del año es de 93.01 USD, de igual manera grafico proporcionado por el Banco Central Ecuatoriano.

El gráfico nos indica las variaciones del precio del barril del petróleo en este último mes (agosto del 2011)

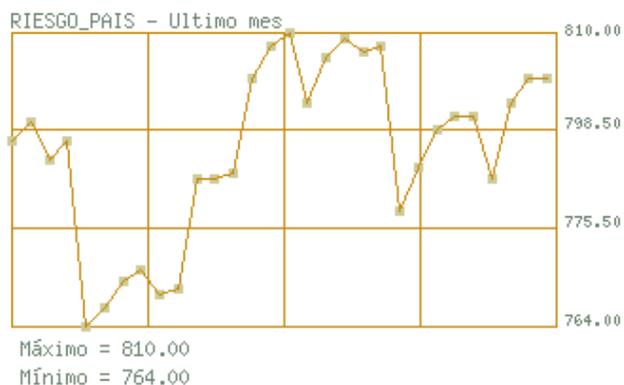
Gráfico #7 Precio del barril de petróleo para el año 2011²³



23 Fuente y elaboración, banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

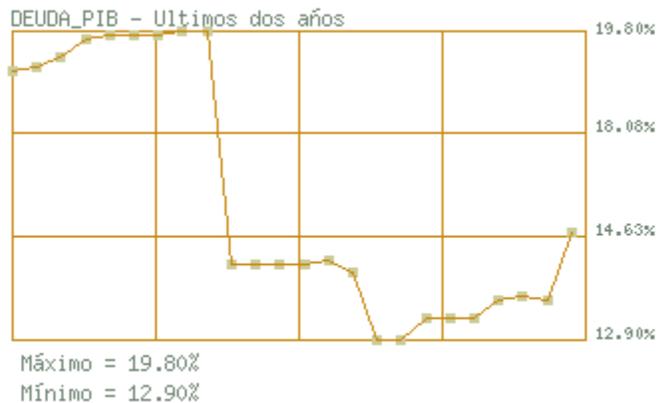
EL riesgo país tiene un valor de 803 puntos y en el último mes ha tenido las siguientes fluctuaciones según el Banco Central del Ecuador.

Gráfico#8 Riesgo país²⁴



La deuda como porcentaje del PIB de acuerdo al BCE es en el último mes del 15.30%, y en los dos últimos años el grafico expresa lo siguiente:

Gráfico #9 Deuda como porcentaje del PIB²⁵



24 Fuente y elaboración, banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

25 Fuente y elaboración, banco central del Ecuador, www.bce.fin.ec, 2011

2.5.1.3 Factores sociales

Los factores sociales son de suma importancia y por eso tienen que ser analizados cuidadosamente y comprobar la incidencia de los mismos en el ámbito empresarial. Partiendo de la base de conocer la población, distribución de la renta, niveles de educación, entre otros, vale señalar que los datos a continuación fueron emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC en su página web www.inec.gob.ec

- La población del Ecuador, según los datos del INEC del censo del año 2010, es de 14'306.876 habitantes.
- El promedio nacional de analfabetismo es de 9.44%.
- Matrimonios: 76.892
- Divorcios: 17.117
- El promedio de vida de los ecuatorianos se ubica en 69.5 años
- 29% de la población tiene acceso al internet
- La tasa de alfabetización para jóvenes hombres es del 95%, mientras que para mujeres es del 96% (entre los 15 y 24 años de edad)
- El 81% de los estudiantes de primaria permanecen hasta concluirla
- La tasa de crecimiento de la población es del 1.9%
- La tasa de natalidad es del 25%, y la fecundidad es de 3 hijos por mujer
- La tasa de mortalidad es del 5,3%
- La población económicamente activa PEA es de 4'585.575, de los cuales 62% es urbana y 32% rural
- La población urbana es de 66%
- El ingreso nacional bruto (INB) per capital en el 2009 fue de 3.940 USD
- El 5% de la población está por debajo de la línea internacional de la pobreza de vivir con 1,25 USD al día o menos.
- El saldo migratorio es del -0,52%
- El desempleo se ubica sobre el 7% y el subempleo en más del 44%
- Las mujeres representan el 30% de la población económicamente activa (PEA)

2.5.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son un punto clave ya que dependiendo del nivel y acceso de tecnología del Ecuador se puede analizar que herramientas o maquinarias o equipos se pueden utilizar y cual es la situación real en cuanto a tecnologías de la información.

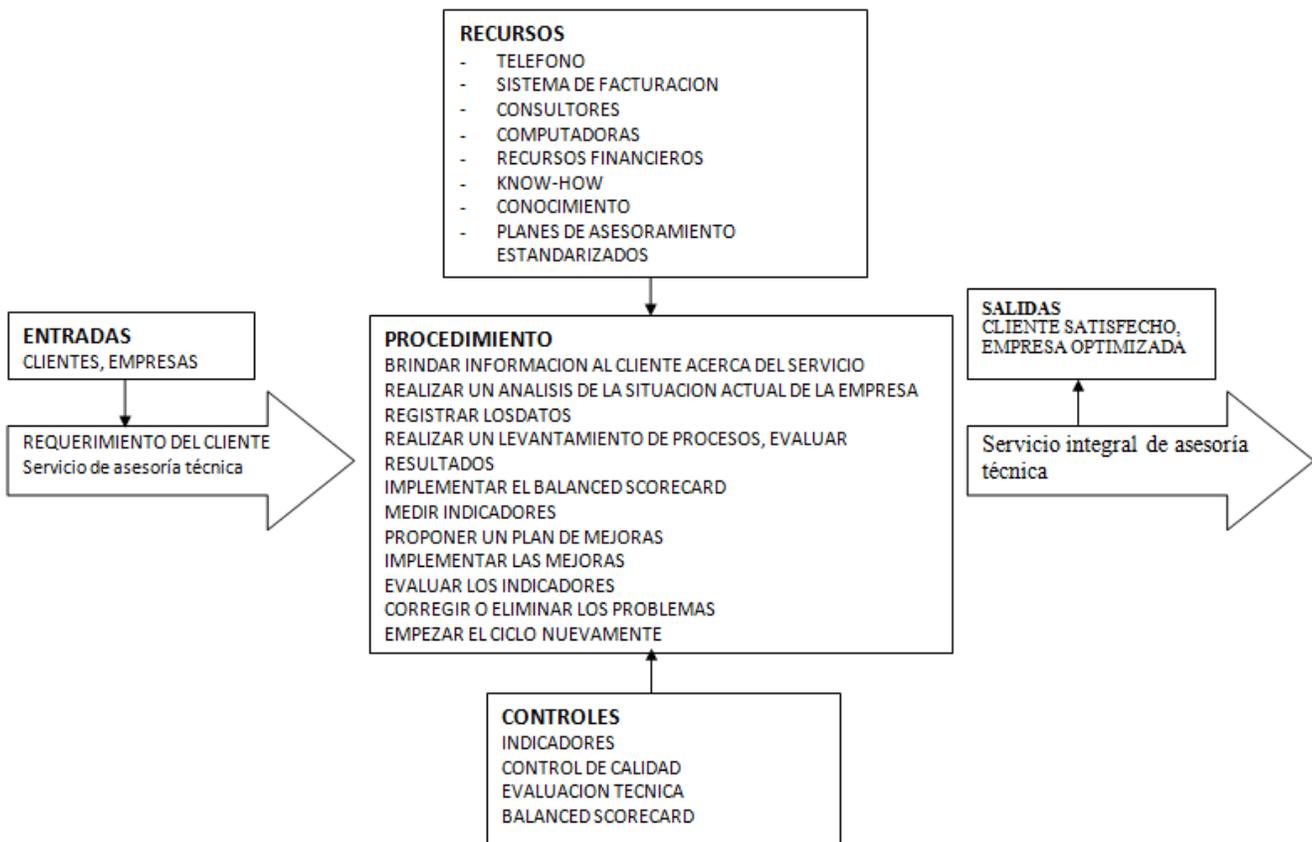
Según el reporte mundial de tecnología 2010-2011, Ecuador se ubica en el puesto 108 de 138 países estudiados, lo cual indica que el país no aprovecha la tecnología, y nos encontramos rezagados en este campo, sobretodo por la poca inversión gubernamental en este aspecto, así como también la falta de apoyo e impuestos para la importación de varias maquinarias, mas allá de que el gobierno dijo que se gravaría con 0% el impuesto a la importación de maquinaria, estas son muy específicas y por ende no satisfacen a las necesidades de la población y los empresarios.

Esta escasez tecnológica ha influido negativamente en la producción y la competitividad del Ecuador con respecto a otros países, situándonos en lugares sumamente por debajo de líneas normales de desarrollo, impidiendo el desarrollo de los sectores productivos y de distintas áreas económicas.

2.6 ANÁLISIS INTERNO

2.6.1 Mapa de procesos de TCG (Touristic Consulting Group)

Gráfico # 10 Mapa de procesos TCG ²⁶



26 Fuente y elaboración, elaborado por el autor, apuntes en clases

2.7 ANÁLISIS FODA

2.7.1 Análisis FODA²⁷

Este análisis fue impartido al autor en clases de marketing y también en planificación estratégica.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), sirve para encontrar los puntos en los cuales alguna empresa u organización se destaca, o tiene problemas, y a su vez se puede resaltar las ventajas que nos puede ofrecer el ambiente externo así como también las posibles amenazas del mismo, de tal manera que se pueden aprovechar o estar atentos a las distintas circunstancias de la empresa o el entorno que la rodea.

La metodología para realizar este análisis es la siguiente:

Se realiza una lista de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y se los ordena en un cuadro según al factor que pertenezca, para luego proceder a marcar con una **x**, si es que corresponde a una oportunidad o amenaza (factores externos) o a una fortaleza o debilidad (factores internos), y sea cual sea el factor a calificar, se procede a calificar si se considera que es alta, o baja, teniendo como resultado un cuadro sumamente claro donde se puede encontrar los factores ordenados por tipo, e importancia, para luego proceder a realizar los demás análisis que tienen que ver con el FODA; como por ejemplo la matriz FODA.

²⁷ Apuntes en clase

CONSTRUCCIÓN FODA

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
FACTORES ECONOMICOS		Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Modelo económico del gobierno				x
2	Tendencia a manejar inflación				x
3	Política de manejo productivo	x			
4	Dependencia de la economía en ingreso/petróleo				x
5	Poca diversificación de exportaciones privadas		x		
6	Crecimiento económico (PIB)		x		
7	Mantenimiento de la dolarización	X			
8	Fortalecimiento del SRI				x
9	Incremento de la obra pública	X			
		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
FACTORES POLITICOS		Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Manejo político del gobierno	X			
2	Estabilidad democrática del país		x		
3	Nivel de la oposición (seriedad y capacitación)		x		
4	Falta de liderazgos sociales		x		

5	Credibilidad en instituciones del estado		x		
6	Paz con países vecinos	X			
7	Presiones estatales a la empresa privada				x
8	Consolidación planes productivos estatales	X			
9	Altos niveles de corrupción				x
10	Influencia de países extranjeros en política nacional		X		
		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
FACTORES SOCIALES		Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Paz social alterada				x
2	Cambios en el IESS (BIESS)				x
3	Situación de la clase media				x
4	Índices de desempleo				x
5	Crisis de valores éticos				x
6	Presencia de delincuencia profesional			x	
7	Política salarial en permanente reforma			x	
8	Reducción índices de analfabetismo	X			
9	Mayor conciencia ecológica	X			
10	Regreso migrantes		X		
11	conformismo de la sociedad	X			
12	Mayor responsabilidad social de empresas	X			

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
<i>FACTORES TECNOLOGICOS</i>		Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Reducción de tiempos de recambio tecnológico	X			
2	Desarrollo de aplicaciones inalámbricas	X			
3	Facilidad de compra de tecnología				x
4	Globalización de la información.	X			
5	Niños y jóvenes grandes usuarios tecnológicos		X		
6	Disminución precios de tecnología	X			
7	Desarrollo de educación en línea y semipresencial				x
8	Baja resistencia cambios tecnológicos	X			
9	Incremento penetración de internet	X			

		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
<i>FACTORES COMPETITIVOS</i>		Alta	Baja	Alta	Bajo
1	Alianzas estratégicas con otras empresas	X			
2	Débiles asociaciones de empresas	X			
3	Desarrollo del estado en educación pública		X		
4	Aumento del nivel salarial				x
5	Rotación del talento humano	X			
6	Aparecimiento de nuevos competidores				x
7	Mejoramiento infraestructura vial y aeropuertos	X			

A continuación se realizará un análisis FODA, que consiste en un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, contrastadas mediante estrategias para ya sea sacar provecho de la situación, o tomar precauciones para evitar impactos no deseados.

ANÁLISIS FODA²⁸

Fortalezas	Debilidades
1 Know-How	Empresa nueva en el mercado
2 Preparación académica de los consultores, metodología de trabajo.	Poca cartera de clientes
3 Tecnología	Los clientes potenciales no ven la consultoría como una inversión si no como un gasto
4 Actualizaciones constantes por parte del personal operativo	Poca capacidad adquisitiva de las empresas pequeñas y medianas
5 Pertenecer a un gremio	Falta de visión de muchos empresarios empíricos o pequeños y medianos
Oportunidades	Amenazas
1 Gran cantidad de empresas turísticas pequeñas y medianas	Políticas fiscales y laborales
2 Pocas empresas dedicadas a la consultoría, y menos aún especializadas en turismo	Crisis económica mundial
3 Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas por personas empíricas	Posible crecimiento de la competencia
4 Poca participación y utilidades de las pymes turísticas	Las barreras de entrada no son muy altas
5 Iniciativa del gobierno para apoyar al sector turístico, Facilidad de acceso a créditos	Poco acceso a nuevas tecnologías como país

²⁸ Apuntes en clase

2.7.2 Matriz FODA²⁹

El utilizar esta matriz, brinda una visión espacial de la situación real de los factores internos y externos, y poder usar las facilidades que brinda esta matriz como usar las fortalezas y amenazas para maximizar el potencial, de igual manera con las fortalezas y amenazas, para que estas sean convertidas en oportunidades, las debilidades con las oportunidades para que a pesar de no ser el mejor escenario, se puede usar dichas oportunidades para contrarrestar las debilidades, y por ultimo minimizar el impacto de una situación de amenaza y debilidad, para tener una estrategia de prevención y poder estar a la vanguardia de la misma.

La metodología para resolver esta matriz, involucra estrategias combinadas entre fortalezas y amenazas (FA) fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y amenazas (DA) y debilidades con oportunidades (DA), y así generar estrategias en las que se combinen dos factores, y poder maximizar el beneficio, minimizar los problemas, o neutralizar y explotar situaciones externas ajenas a la empresa.

²⁹ Apuntes en clase

Matriz FODA *

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Know-How 2-Preparación académica de los consultores, metodología de trabajo 3-Tecnología 4-Actualizaciones constantes por parte del personal operativo 5-Pertenecer a un gremio 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Empresa nueva en el mercado 2-Poca cartera de clientes 3- Los clientes potenciales no ven la consultoría como una inversión si no como un gasto 4- Poca capacidad adquisitiva de las empresas pequeñas y medianas 5- Falta de visión de muchos empresarios empíricos o pequeños y medianos
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Gran cantidad de empresas turísticas pequeñas y medianas 2-Pocas empresas dedicadas a la consultoría, y menos aún especializadas en turismo 3- Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas por personas empíricas 4- Poca participación y utilidades de las pymes turísticas 	<p>Estrategia FO</p> <p>Una buena forma de aprovechar las oportunidades de gran cantidad de empresas turísticas y pocas empresas dedicadas a la consultoría, es utilizar el know-how y la preparación académica del personal, para entrar en el mercado y mostrar las ventajas de que se presten servicios de asesoría técnica para maximizar su potencial</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>La debilidad que mas resalta es la calidad de empresa nueva en el mercado, lo cual debe ser tratado con sumo cuidado ya que no se pueden cometer errores, al contrario se deben realizar los primeros trabajos de manera excelente para que la empresa gane prestigio y con resultados palpables se pueda referir y posicionarse en el mercado.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Políticas fiscales y laborales 2-Crisis financiera mundial 3- posible crecimiento de la competencia 4-Las barreras de entrada no son muy altas 5-Poco acceso a la tecnología como país 	<p>Estrategia FA</p> <p>Un aspecto que se debe tomar en cuenta es la tecnología a la que puede tener acceso la consultora como tal, y usarla para el beneficio de los clientes, ya que por parte del país es complicado buscar su colaboración para implementar soluciones tecnológicas</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Una buena forma de contrarrestar la principal amenaza como lo es la crisis financiera, seria fijar precios que se conozcan en la investigación de mercado,</p>

* Fuente y elaboración; apuntes en clase

Desarrollo de la Matriz EFE y Matriz EFI³⁰

A continuación se desarrollarán ambas matrices, y la metodología para completar las mismas es la siguiente:

1. Elaborar la lista de factores externos e internos clave
2. Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante).
La suma de los factores debe ser 1.0.
3. Asignar una clasificación de 4 a 1 a cada factor clave, en este orden:
 - 4 = Excelente
 - 3 = Mayor que el promedio
 - 2 = Nivel promedio
 - 1 = Deficiente
5. Multiplicar el valor de cada factor por la clasificación para determinar el valor ponderado total de la empresa.
6. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor total de la empresa.
7. El valor ponderado más alto de una empresa será 4.0 y el valor más bajo posible 1.0. El valor promedio total será 2.5.
 - Un valor de 4.0 representa que la empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas del sector de actividad económica.
 - Un valor de 1.0 en cambio significa que la empresa no aprovecha las oportunidades y enfrenta a las amenazas de manera adecuada.

2.7.3 Matriz EFE (Evaluación de factores externos) ³¹

FACTORES EXTERNOS CLAVE	SECTOR VALOR	EMPRESA CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Gran cantidad de empresas turísticas pequeñas y medianas	0.15	3	0.45
Pocas empresas dedicadas a la consultoría, y menos aún especializadas en turismo	0.2	4	0.8
Gran cantidad de empresas turísticas son manejadas por personas empíricas	0.15	3	0.45
Poca participación y utilidades de las pymes turísticas	0.1	3	0.3

31 Notas en clase

Iniciativa del gobierno para apoyar al sector turístico, acceso a créditos	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
Políticas fiscales y laborales	0.05	2	0.1
Crisis económica mundial	0.15	3	0.45
Posible crecimiento de la competencia	0.05	1	0.05
Las barreras de entrada no son muy altas	0.05	1	0.05
Poco acceso a nuevas tecnologías como país	0.05	2	0.1
TOTAL:	1.00		2.85

El resultado arrojado por esta matriz (2,85), indica que la empresa esta en capacidad de prevenir ciertas amenazas mediante el aprovechamiento de algunas oportunidades en el ambiente externo, y también se puede contrarrestar las debilidades aprovechando las fortalezas de la misma y aplicando estrategias de prevención detalladas en la matriz FODA.

2.7.4 Matriz EFI (Evaluación de factores internos) ³²

FACTORES EXTERNOS CLAVE	SECTOR VALOR	EMPRESA CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Know-How	0.2	4	0.8
Preparación académica de los consultores, metodología de trabajo.	0.2	4	0.8
Tecnología	0.1	2	0.2
Actualizaciones constantes por parte del personal operativo	0.1	2	0.2

³² Notas en clase

Pertenecer a un gremio	0.1	2	0.2
DEBILIDADES			
Empresa nueva en el mercado	0.2	4	0.8
Poca cartera de clientes	0.15	2	0.3
Los clientes potenciales no ven la consultoría como una inversión si no como un gasto	0.1	2	0.2
Poca capacidad adquisitiva de las empresas pequeñas y medianas	0.1	1	0.1
Falta de visión de muchos empresarios empíricos o pequeños y medianos	0.05	2	0.1
TOTAL:	1.00		3.8

Los resultados arrojados por esta matriz de evaluación de los factores externos (3,8), indican que la empresa responde de manera eficiente a las oportunidades, que tiene una gran posibilidad de aprovechar las mismas para penetrar en el mercado y posicionarse de mejor manera, así como también sacar provecho de las ventajas que nos ofrece el ambiente externo, pero también indica que existen algunas amenazas que deben ser tratadas con cuidado para evitar que influyan directamente en el desenvolvimiento de la empresa, para esto hay que tomar resguardos y elaborar estrategias acordes a la situación para minimizar el impacto.

CAPÍTULO III.

ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se hará un estudio completo sobre la herramienta del Balanced Scorecard y todo lo que conlleva su estudio, así como también se explicará qué es la Gestión por procesos, como realizar un levantamiento de procesos y el Ciclo PDCA, (planear, hacer, chequear, actuar). La parte referente al Balanced Scorecard fue tomada del libro “The balanced Scorecard, de Norton y Kaplan y no es intención del autor aparentar que es elaborado por el mismo.

3.1 BALANCED SCORECARD

3.1.1 Introducción

Esta idea se originó en el año 1992, cuando Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, un artículo titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Lo que los autores sugerían, era que al mirar a una empresa u organización de manera integral, se pueden plantear, alcanzar y medir objetivos en conjunto, y no por separado como usualmente se hace, por ejemplo cuando se dedica a mejorar únicamente el ámbito financiero, sin tener una radiografía completa de la empresa y partiendo de ahí realizar las distintas acciones, plantearse distintas metas, y ampliar la visión en general. A lo largo del capítulo se ampliarán los fundamentos de este cuadro de mando integral, sus componentes principales, cómo construirlo, y los aspectos a tomar en cuenta para la correcta aplicación del mismo.

3.1.2 Acerca del Balanced Scorecard

3.1.2.1 Definición

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".³³

Usualmente los gerentes de las empresas tienden a usar los resultados financieros como el cumplimiento o no de sus objetivos, y al ser de esta manera, se están descuidando los objetivos a largo plazo de la empresa, y la visión estratégica de la empresa.

Lo que el Balanced Scorecard facilita es una mirada global, usando a sus 4 ejes fundamentales, que son:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Qué se puede seguir mejorando?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué procesos hay que sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos frente a los accionistas?

33 *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

Aparte de estas distintas perspectivas, el BSC ha tenido una aceptación notable y creciente dentro de las organizaciones de élite, altos ejecutivos, e incluso empresas que desean crecer o seguir creciendo, optimizando recursos y maximizando utilidades.

3.1.2.2 Características del Cuadro de Mando integral (BSC)

Lo principal del Balanced Scorecard es definir variables clave, y realizar los distintos controles mediante indicadores.

Existen 3 características³⁴ clave en este modelo, que son:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante de estas características, es que en resumen, se debe establecer un sistema de señales, en forma de cuadro de mando, que permita analizar, evaluar, medir, corregir, la variación de los indicadores más importantes y así proceder a someterlos a un control de gestión o calidad.

3.1.2.3 Tipos de Cuadro de mando

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

³⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad se han elaborado otros cuadros de mando distintos al elaborado por Kaplan y Norton, pero en su mayoría se utiliza los mismos principios fundamentales, y teniendo como base los KPI (key performance indicators).

También existe otro tipo de cuadro de mando, que es más económico y fácil de implementar como el cuadro de mando operativo, que esta enfocado al monitoreo de las actividades operativas clave, y es considerado como un punto de partida para las empresas que desean implementar el cuadro de mando integral.

3.1.2.4 Puesta en práctica

Para llevar a la práctica el Balanced Scorecard, Norton y Kaplan han establecido 6 etapas, que son:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En la primera etapa, se consigue un diagnóstico real y honesto de la situación actual de la empresa, la cual puede ser valorada y saber con qué tipo, calidad y cantidad de información se va a contar para pasar a la segunda etapa.

En la segunda etapa, que por cierto va muy ligada con la primera, se debe determinar claramente las funciones generales que tiene la organización, y dar prioridades a las mismas.

En esta etapa se deben determinar las necesidades de la empresa, evaluar los niveles de responsabilidad de estas necesidades, y concluir cuáles serán las prioridades informativas para llegar a la cuarta etapa.

La cuarta etapa es a mi parecer la más importante, ya que si no se señalan las variables críticas acertadas, el cuadro de mando puede tener varias fallas o no dar los resultados esperados, ya que es en esta etapa que se decide qué es lo que se va a medir, qué es lo que se va a controlar, para luego poder evaluarlas y tomar las decisiones adecuadas. Muchas veces van a ser distintas las variables críticas, y es lógico ya que existen distintas áreas funcionales y distintos parámetros para juzgarlas.

Dentro de la penúltima etapa, se debe medir el valor, el nivel, el ratio de la variable crítica analizada, para así poder proceder a un correcto control de caos. Con estos datos se puede elaborar un mapa estratégico, que permite ver ágilmente la evolución o involución de los indicadores y poder tomar acciones para corregirlos, modificarlos, crearlos o eliminarlos.

En la última etapa, se debe configurar el cuadro de mando integral para cada área funcional, cada nivel de responsabilidad, de manera que se tenga información clara, mínima y suficiente, para poder tomar decisiones y sacar conclusiones acertadas.

3.1.3 Una visión integral

3.1.3.1 Introducción

El Balanced Scorecard genera una visión integral a los gerentes o ejecutivos, no por el hecho de utilizar indicadores, ni por el hecho de centrarse en procedimientos clave, si no por el conjunto de perspectivas, como se dijo antes, los 4 ejes fundamentales, relacionados entre si, para buscar algo en común que es la medición y control de los objetivos planteados a largo plazo, y en el transcurso de las actividades ir controlando el correcto desempeño de las mismas, y también poner en línea los controles operativos de corto plazo, con la misión y estrategia de la empresa en el largo plazo.

Este concepto también se basa en 3 dimensiones de tiempo, el pasado, presente y futuro, obligando así a todo el personal operativo y gerencial de la empresa a realizar controles diarios y periódicos del desenvolvimiento de la misma, y tener un control y un monitoreo constante de las operaciones y el impacto que tendrán en un futuro cercano, siendo este el día siguiente.

Para profundizar el tema de los 4 ejes, o las cuatro perspectivas fundamentales, se va a realizar un listado y detallar cada una de ellas.

3.1.3.2 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva utiliza la mayoría de las veces, la información contable de la empresa, y esta información es siempre del pasado, ya que según los expertos, existen transacciones que no se contabilizan inmediatamente, y consecuentemente no reflejan la realidad de la empresa.

La idea es abarcar las necesidades de los accionistas, enfocados a los requerimientos de crear valor para los mismos, como rendimiento, ganancias, desarrollo de la empresa, y su rentabilidad.

Los indicadores más comunes aplicados a esta perspectiva son; índice de liquidez, índice de endeudamiento, rotación de inventarios, margen de operación, ingresos, rotación de activos, retorno sobre capital empleado, valor económico agregado y el índice DuPont.

3.1.3.3 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva tiene como filosofía que una empresa que se desempeña correctamente, y para lograr el rendimiento financiero deseado, se requiere de clientes fieles y satisfechos. Esta perspectiva es la mas importante para cualquier empresa, ya que sin clientes, sin consumidores, no existe mercado, y es por esta razón que se toma en cuenta los principales elementos que generan valor para los mismos, y se genera una propuesta de valor, concentrándose así en los procesos mas importantes para ellos y los que más los satisfacen.

Las principales necesidades de los clientes son entre otras: el precio, la calidad del producto o servicio, el tiempo, la imagen y la relación. Cabe recordar que estas perspectivas se interrelacionan, por consiguiente para satisfacer las expectativas de los accionistas, deben ser satisfechas de igual manera con los clientes, para que éstos consuman y se pueda generar ganancias.

Los principales indicadores usados en esta perspectiva son; la satisfacción de los clientes, desviaciones en acuerdos de servicios, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación de nuevos clientes, y retención de clientes usuales.

Por todos estos motivos es de suma importancia estar actualizado en los gustos y preferencias del consumidor, realizar periódicamente encuestas de satisfacción, medir los resultados, mejorar constantemente los productos y la atención, y así tener un desarrollo sostenible en el ámbito financiero, ya que este depende de sus ventas y sus aumentos en las ventas. Es recomendable realizar cada cierto tiempo la metodología del cliente incognito para la relación del personal en contacto con el cliente.

3.1.3.4 Perspectiva de Procesos

Dentro de esta perspectiva, se deben analizar a fondo los procesos críticos que tiene la empresa, para poderlos monitorear y someterlos a mejoras constantes. Se enfocan en los procesos que tienen que ver con la satisfacción del cliente, desde el lado de producción o generación, y como ya se sabe orientados hacia la satisfacción de los accionistas.

Esta unidad posee una cadena de valor, que empieza con los procesos de innovación, seguido por los procesos operativos, y finalizando con un seguimiento post-venta para medir la calidad y satisfacción del cliente.

Comúnmente se distinguen 4 tipos de procesos, que son: los procesos de operaciones, en los cuales se analiza la calidad y la reingeniería, y se utilizan indicadores relacionados a los costos, calidad, tiempos, flexibilidad, entre otros. El siguiente tipo de procesos son los procesos de gestión de clientes, teniendo como indicadores a selección de clientes, captación de clientes, retención de clientes y crecimiento de clientes.

Otro tipo de procesos son los innovación, los cuales no se acostumbra mucho a medir debido a la complejidad del tema, pero se debe tener en cuenta la cantidad de productos nuevos, de éstos cuantos son aceptados por los clientes, el porcentaje de productos patentados, y la cantidad de nuevos productos en relación con la competencia.

El último tipo de procesos son los relacionados con el medioambiente y la comunidad, sobretodo con las nuevas políticas ambientales y sociales que se deben tener en cuenta al momento de tener cualquier tipo de negocio que pueda generar algún impacto, y generalmente se usan indicadores como certificaciones, seguridad, higiene, trato justo, y la responsabilidad social corporativa.

3.1.3.5 Perspectiva de desarrollo de las personas y aprendizaje

Esta cuarta y última perspectiva, hacer referencia a que se debe invertir, construir, para cosechar los objetivos a largo plazo, ya que las mejoras constantes, la tecnología y la educación y capacidad de los involucrados en los distintos procesos es esencial para que todo se realice de manera adecuada y en completa relación con las demás perspectivas.

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento"³⁵, que son:

-Las capacidades de los empleados.

-Las capacidades de los sistemas de información

-Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Para lograr el cumplimiento óptimo de estas tres categorías, es recomendable que los empleados sean capacitados y formados continuamente, para así generar nuevas habilidades y perfeccionar las que tenían anteriormente.

En la capacidad y competencia de las personas, se utilizan indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, tiempos, movimientos, entre otros.

En los sistemas de información, los indicadores mas frecuentes son; bases de datos estratégicos, software propio, patentes, copyright, etc.

En la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos se usan indicadores como iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajo en equipo, alineamiento con la misión y visión de la empresa, entre otros.

El correcto seguimiento de esta perspectiva esta basado en la utilización de activos intangibles, que no siempre siguen una lógica de negocios o generalmente se da más importancia a los activos tangibles, lo cual hace un poco complicado el entendimiento e importancia de este eje fundamental, que con una adecuada labor, se puede llegar a aumentar considerablemente la productividad de las personas y la operación de maquinaria, así como también iniciativas propias y reducción de errores frecuentes.

35 Norton y Kaplan, 1998 pág. 140

3.1.4 Ventajas del uso del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, mas allá de dar una visión integral de la empresa, brinda una serie de ventajas como por ejemplo:

- Tiene un proceso sistemático para poner en práctica las estrategias y obtener retroalimentaciones para realizar los respectivos ajustes.
- Permite definir de manera sumamente clara la totalidad de los objetivos de la empresa.
- Permite analizar los indicadores de manera clara segura para realizar distintos análisis y determinar crecimientos, flujos, etc.
- Explica y clarifica que las acciones en el desenvolvimiento diario de la empresa, tienen consecuencias no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo.
- Permite comunicar las estrategias de la empresa a todos los involucrados.
- Traslada la misión y estrategias a acciones medibles y cuantificables.
- Integra la información en las diversas áreas de la empresa.
- Desarrolla liderazgos.
- Educa y complementa a la organización.
- Cuantifica los resultados esperados en el corto, mediano, y largo plazo.
- Identifica los mecanismos y recursos a ser utilizados para alcanzar dichos objetivos.
- El BSC facilita la revisión periódica y ajustes a las distintas estrategias y acciones.
- Se pueden revisar acciones pasadas y proyectarlas al futuro.

3.1.5 Elaboración y contenido de un Balanced Scorecard

3.1.5.1 Elaboración de un Balanced Scorecard

Uno de los aspectos más importantes antes de empezar a elaborar un cuadro de mando integral, es el de los objetivos que se quiere cumplir, y en cuánto tiempo, ya que sin este simple concepto, la creación del Balanced Scorecard seria completamente innecesario y un desperdicio de tiempo y recursos.

Para la creación del cuadro de mando, se debe olvidar los secretos en la información que se brinda y con la que los empleados de la empresa y sus directivos van a contar.

Hay que ser completamente honestos y realistas a la hora de entrar en la fase de diagnósticos, ya que es precisamente la información pasada la que va a dar los parámetros a la empresa para tener en cuenta para mejorar, eliminar o ajustar.

La misión, objetivos, metas de la empresa, deben estar sumamente claros, ya que es en base a esto que se empieza todo, en caso de que la misión y los objetivos no estén completamente claros o estén faltos de ambición o resultados, hay que evaluar la posibilidad de modificar dicha misión.

Se debe seleccionar con mucho cuidado la cantidad y la calidad de la información que se va a brindar, y con la que se va a contar a partir de ese momento.

La información debe estar resumida, sinóptica, y sobretodo de expresada de manera clara y sencilla.

Otro aspecto clave es la uniformidad de los datos, normalizar los informes, y tratar de usar lo máximo posible cuadros, gráficos, estadísticas, resultados de años anteriores de ser posible, y toda la información que se crea relevante y necesaria.

Se debe promover el dialogo entre toda la empresa, realizar evaluaciones y reuniones permanentes, exponer en conjunto los avances, los retrocesos y los problemas para de forma conjunta y organizada, proponer cambios o soluciones.

A la hora de tomar decisiones o asignar responsabilidades o tareas, es mejor hacerlo en conjunto y de forma efectiva para no desperdiciar un recurso muy valioso como es el tiempo. Esto se logra con un correcto y fácil acceso a la información, y la comunicación oportuna entre directivos y empleados.

El análisis de las causas y efectos, las desviaciones de los indicadores y los objetivos, son imperantes a la hora de elaborar el Balanced Scorecard, ya que solo así se podrán tomar las decisiones respectivas y realizar los correctivos oportunos.

Los principales elementos a tener en cuenta a la hora de la elaboración de un cuadro de mando son:

- La relación entre el cuadro de mando, la acción y el perfil de la persona a cargo de determinada tarea o responsabilidad.
- Solucionar los problemas que se presentan de manera rápida, oportuna, eficaz y eficiente.
- El acceso a la información debe ser sencillo y poco voluminoso, debe ir exactamente al punto por el que va a ser tratado determinado asunto o problema.
- El carácter de la información proporcionada y utilizada debe ser de importancia relevante y concreta.

En resumen el Balanced Scorecard está orientado a recoger información reducida y sintetizada, para que al momento de tomar decisiones o realizar cualquier tipo de acción, ésta sea la más adecuada, rápida y efectiva para así poder corregirla de inmediato y encaminarla nuevamente hacia la misión de la empresa y cumplir con las metas propuestas, con soporte tecnológico, del personal administrativo y operativo y con una comunicación interdepartamental óptima.

3.1.5.2 Contenido de un Balanced Scorecard

En cuanto al contenido del cuadro de mando integral, no se puede estandarizar para cualquier empresa, por el contrario, éste, debe estar en función de la empresa a la que se lo va a implementar, con sus características propias y objetivos propios, sería un error tratar de unificar el contenido por razones lógicas de tamaño, capacidad económica y recursos tanto humanos como tecnológicos, entre otros aspectos a tomarse en cuenta.

Este contenido tampoco debe basarse únicamente en cifras, informes y estadísticas, sino también contenidos concretos de cada departamento de la empresa, por más pequeña o grande que sea. Se debe incluir todos los aspectos ya que generalmente no se cree que la información de determinada área va a servirle a las demás, contrariamente a la realidad que indica que precisamente la relación, comunicación y trabajo en equipo es la clave para

solucionar problemas, asignar tareas y responsabilidades, y elaborar estrategias que abarquen a toda la organización y poder ir todos hacia un mismo destino que es el cumplimiento de los objetivos trazados para distintos plazos.

Los indicadores deben ser específicos, claros, medibles, ya que así se garantiza la medición de las variables propuestas para efectos de análisis y mejoramiento continuo.

También es necesario tener en cuenta que no todos los indicadores van a ser económicos o financieros, también existen los indicadores no financieros que pueden ser por ejemplo el rendimiento del personal o la cantidad de recursos materiales dedicados a determinada tarea.

El objetivo de un contenido adecuado en el Balanced Scorecard es tener acceso a una visión global y completa, conjugando todos los elementos y componentes y encaminarlos hacia los objetivos empresariales y ofrecer acciones concretas en distintos escenarios que van apareciendo día a día, tarea tras tarea, acción a acción.

3.1.6 Consideraciones para el éxito de un Balanced Scorecard

Como se mencionó previamente, el Scorecard describe la misión y objetivos de la empresa, en términos medibles y cuantificables, pero hay que tener en cuenta que para que esto se cumpla con rigor, siempre se debe actualizar el cuadro de mando con información actualizada y relevante.

Es necesario que la empresa se asegure que los datos proporcionados por las distintas áreas y responsables, sean correctas, relevantes y que no contengan desviaciones en las mediciones y resultados.

Las soluciones informáticas son de gran ayuda para la empresa, debido a que los datos son sumamente confiables, a menos que el que los ingresó haya tenido errores, (por eso las constantes revisiones y evaluaciones), sino que también permiten integrar información de otros departamentos, los resultados están listos en tiempos significativamente menores, lo cual aumenta la productividad de cada trabajador, se presenta información fácil de entender y practica a la hora de analizar, como gráficas, tablas, porcentajes, diagramas, que a la hora de las reuniones son de mucha utilidad y practicismo.

3.2 Gestión por procesos

3.2.1 Definición

“Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos.”³⁶

“Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”.³⁷

3.2.2 Pasos para la gestión por procesos

El objetivo principal de la gestión por procesos es el poder optimizar los recursos, maximizar las utilidades, eliminar pasos repetitivos, actividades innecesarias, utilizar los responsables por proceso adecuados, y así realizar mejoras continuas dentro de un negocio u organización.

Para empezar la gestión por procesos, es necesario tener sumamente clara la misión, identificar la razón de ser de la empresa, identificar qué se hace, qué productos o servicios se comercializa, para quién se crea estos productos o servicios, tener el mercado, los clientes muy bien definidos, y también cómo se hace, qué procesos están involucrados en la línea de producción, y todos los procesos en si que se realizan.

Realizar un levantamiento de procesos es una herramienta muy poderosa ya que con 6 pasos listados a continuación, se puede tener una perspectiva mas real de la empresa, y una vez realizado dicho levantamiento, se puede controlar la calidad y usar otras herramientas para realizar una gestión administrativa importante.

Los 6 pasos para la gestión por procesos son los siguientes:

³⁶ <http://winred.com/management/preguntas-y-respuestas-sobre-reingenieria-de-procesos/gmx-niv116-con2564.htm> julio 2011

³⁷ Inmaculada Blaya, Oficina de Gestión y Control de la Calidad, Universidad Miguel Hernández, UPM, 9 de mayo de 2006

1. Identificar los clientes y sus necesidades
2. Definir productos o servicios
3. Desarrollar el mapa de procesos
4. Describir los procesos
5. Diagramar los procesos
6. Análisis de datos y mejora del proceso

3.2.3 Levantamiento de procesos

Una vez enlistados los pasos para la gestión por procesos, se debe proceder a realizar el levantamiento, es importante hacerlo paso a paso, y tener en cuenta los siguientes aspectos en cada paso.

En el primer paso, identificar los clientes y sus necesidades, es necesario saber el objetivo de toda organización, que es brindar a los clientes productos o servicios de calidad, y así satisfacer sus necesidades. Existen 2 tipos de clientes, los internos y los externos. Los clientes internos son aquellos que están inmersos en los procesos, los que realizar las actividades, los que ejecutan las tareas, y los que están en contacto directo o indirecto con el cliente externo, así como también los proveedores y distribuidores son clientes internos, ya que como se dijo antes, ellos hacen posible que se pueda o elaborar el producto o hacerlo llegar a su destino final.

El cliente externo es aquel por el que la organización esta ahí, el cual hay que satisfacer sus necesidades y el cual consume nuestros productos o servicios a cambio de un precio.

En el segundo paso, una vez identificados los clientes, se debe establecer qué productos o servicios se les esta ofreciendo, o se les va a ofrecer, dependiendo del perfil de clientes y sus necesidades. En otros casos primero se crea el producto o servicio y luego se busca el perfil de clientes requeridos para consumirlos.

El tercer paso, que implica desarrollar el mapa de procesos, se deben tener en cuenta 3 aspectos principales, que son los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de soporte.

En los procesos estratégicos, se analizan los procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.

Los procesos claves son traducidos a la razón de ser de la empresa, el objetivo principal de actividades.

Los procesos de soporte son aquellos que apoyan a uno o varios de los procesos clave.

El cuarto paso que es el de describir los procesos, y la mejor forma es utilizando un mapa de procesos, el cual consta de varios componentes.

Para estructurar correctamente el mapa de procesos, en primer lugar se debe especificar las entradas del proceso, que generalmente va a ser un cliente con una necesidad, y en la parte inferior se especifican sus requerimientos, definiendo la necesidad específica que éste tiene.

Otro componente son los recursos, en los cuales hay que especificar con precisión si son humanos, tecnológicos, materiales o financieros. Es de gran ayuda ya que indica que recursos son necesarios en que procesos, y así poder llevar un control completo de inventario, usos, y existencias.

En la mitad del mapa, se pone la descripción general del proceso, quien es el responsable y las actividades que debe realizar. Esto también es sumamente provechoso ya que se puede controlar de manera efectiva como se debe proceder y las funciones a cumplirse.

Dentro de controles, se debe especificar que se usa para controlar el proceso, que soportes se va a utilizar y con qué herramienta se lo va a hacer, lo cual facilita tener de manera clara de qué se dispone y como se va a llevar un control adecuado.

Al final del mapa se debe poner las salidas, que generalmente es el cliente satisfecho con el proceso que sea el necesario y el utilizado, y en la parte inferior se especifica cual fue el producto o servicio contratado o comprado y cual fue el resultado del mismo.

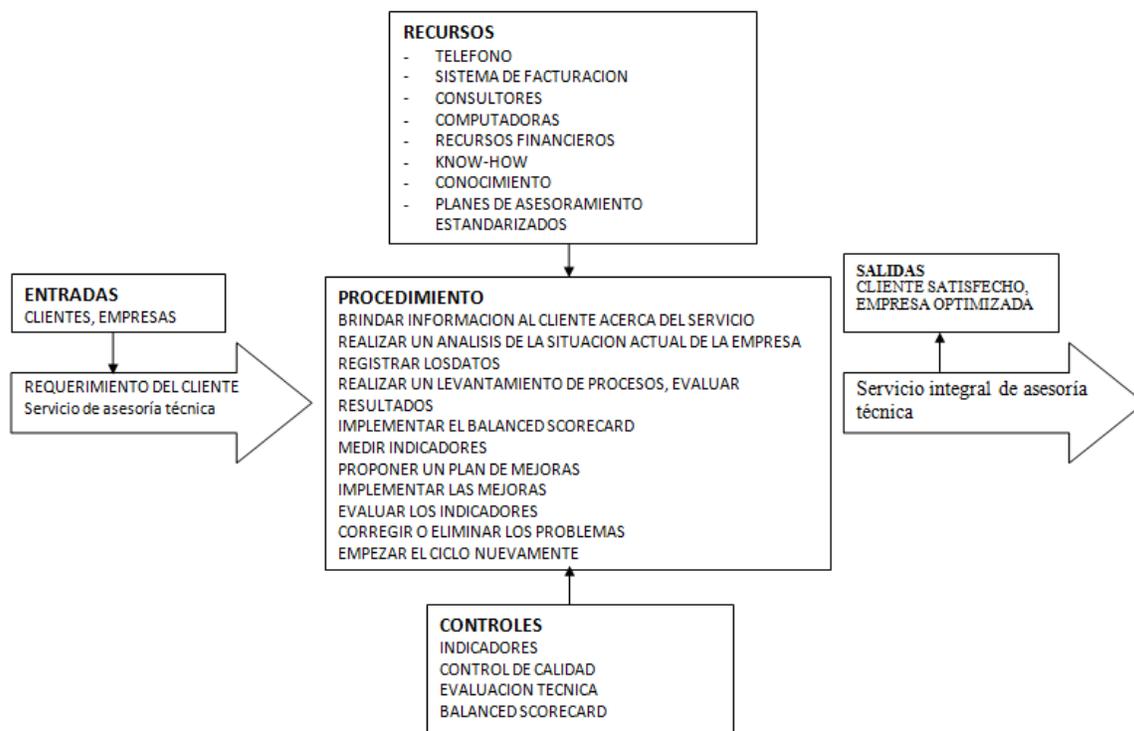
De esta forma, se tiene de manera simple y visual, pero a la vez efectiva un control completo de cada proceso llevado a cabo, observando de manera íntegra todos los involucrados en dicho proceso y cómo se lo cumplió, teniendo al final el resultado luego de

cada proceso para así poder controlar y mejorar los procesos y no despilfarrar recursos y optimizar empleados, tiempo y pasos.

Un ejemplo de mapa de procesos sin llenar será encontrado a continuación. Para llenar dicho mapa se debe seguir los pasos especificados en el cuarto paso de la gestión por procesos y utilizar todos sus componentes.

MAPA DE PROCESOS

Gráfico #11: Ejemplo de un Mapa de procesos (elaborado por el autor) ³⁸



³⁸ Fuente y elaboración, apuntes en clase, elaborado por el autor

En el quinto paso se debe representar gráficamente cada proceso, y esto se logra mediante diagramas de flujo, en los cuales se describe en un conjunto de actividades un determinado proceso. Estos diagramas siempre empiezan con el inicio de una actividad, luego se va describiendo cada paso y nombrando al responsable, y en caso de generarse un documento, una espera o varias posibilidades que de igual manera se las debe asentar y usar. Al final del diagrama de flujo, se debe describir con que actividad o paso o situación se termina el mismo, o también se puede usar un terminador. Cada actividad o secuencia o paso tiene su forma preestablecida y se las debe adaptar al proceso.

Las utilidades de un flujograma son varias, y entre las más importantes se puede resaltar que usando uno, se puede comprender un proceso de manera más fácil, se puede saber quién es el responsable o el papel de cada agente dentro del proceso, se puede formar a las personas de manera práctica, y se puede tener un control adecuado del cumplimiento del proceso así como también encontrar las fallas o dar soluciones inmediatas.

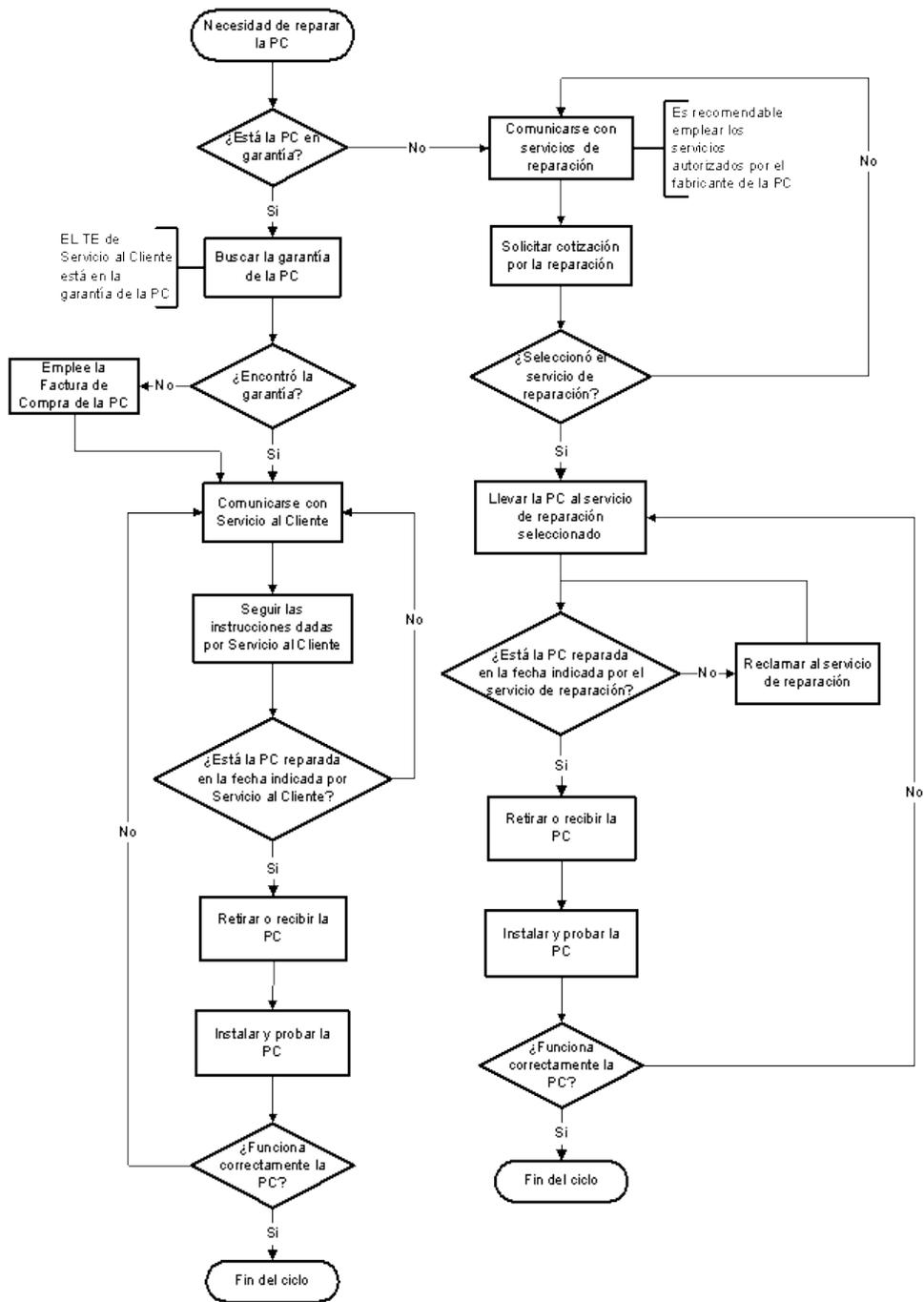
El siguiente gráfico muestra los símbolos necesarios para realizar un diagrama de flujo.

Gráfico #12: Símbolos necesarios para realizar un diagrama de flujo ⁴⁰



40 Fuente y elaboración, apuntes de clase, materiales entregados por profesores

Gráfico #13 Ejemplo de un diagrama de flujo ⁴¹



41 <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IDEntrega=526>

El sexto y último paso incluye el análisis de los datos y la mejora del proceso. Para analizar los datos es primordial crear indicadores, criterios y estándares, ya que es la mejor manera de comprobar la efectividad de un proceso, sin ser menos importante el diseño de un calendario para recoger dichos datos y plantearse un análisis integral. Con todos estos datos, indicadores, fechas, criterios, se puede proceder a elaborar un cuadro de mando, y se recomienda el Balanced Scorecard ya que con todos los resultados del análisis de procesos, se puede construir dicho cuadro de manera ágil y beneficiosa para cualquier organización.

Para mejorar algún proceso se puede encontrar fuentes internas o externas, usar criterios de calidad y estar siempre enfocados a la satisfacción de los clientes.

4.3 Ciclo PDCA ⁴²

El Ciclo PDCA o ciclo Deming, fue creado por William Edwards Deming, aunque está basado en una idea de Walter Shewhart.

Las siglas PDCA corresponden a Plan, Do, Check, Act. (planear, hacer, chequear, actuar)

Generalmente se usa este ciclo para el control o mejora de la calidad de los productos o servicios, luego de distintos análisis o herramientas que sugirieron la mejora de los mismos, mediante acciones concretas que van desde determinar qué se va a mejorar, en cuanto tiempo, cómo se lo va a hacer, hacerlo, verificar y en función a todo esto decidir si se debe implementar correctivos o plantear nuevos objetivos o mantenerse.

Cada letra tiene un significado y una forma de proceder, la cual será especificada a continuación:

⁴² http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

Plan (planear)

En este ciclo, la planeación es de vital importancia, ya que en base a esto se pueden realizar los siguientes pasos. En la planificación se deben incluir los objetivos, las metas, las acciones y los procesos a seguir a lo largo del tiempo establecido y las modificaciones que deben tener los procesos o la creación de nuevos procesos. Esta acción se realiza para obtener resultados específicos en un tiempo determinado.

Do (hacer)

En este paso, se deben implementar, aplicar los planes y procesos establecidos previamente, para que luego sean sometidos a un chequeo periódico.

Check (verificar)

En este momento del ciclo, es cuando se pone a prueba la relación entre lo planeado y lo hecho, para poder tener datos de cumplimiento, índices y resultados de cumplimiento y así tener fundamentos para decidir y controlar que lo realizado, lo aplicado esta acorde a los planes de la organización.

Act (actuar)

Se debe documentar el ciclo y se debe analizarlo para sacar conclusiones, y decidir si se debe modificar, corregir, eliminar o empezar nuevamente todo el ciclo.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los índices de informalidad, y la poca capacidad de innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito son cada vez mayores, y les afecta directamente debido a que muchos son manejados de manera empírica y poco técnica, sumado a la falta de planificación y casi nula elaboración de estrategias en todas las áreas, lo cual significa que estas empresas no están produciendo como quisieran o deberían, generando menores ingresos y a la vez creando menos plazas de trabajo llegando en varios casos hasta el extremo del desaparecimiento del negocio.

Al realizar un análisis completo de la empresa, identificando sus necesidades y puntos tanto fuertes como débiles, y brindando un servicio de consultoría integral, se puede llegar a ayudar a estas empresas a fortalecerse, posicionarse y tener una mejor y mayor participación del mercado, usando herramientas como una gestión por procesos, levantando a estas empresas los procesos actuales y sacar conclusiones sobre el rendimiento real, complementado por el ciclo PDCA, y ver que procesos necesitan ser replanteados, mejorados, removidos o creados, para así mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrecen éstas empresas, para así aplicar el Balanced Scorecard para tener un control integral de toda la empresa y poder monitorear cada actividad y cada proceso tanto de la parte operativa como financiera y controlar que se estén cumpliendo las metas diarias, semanales, mensuales y anuales, y controlar los distintos índices y tiempos de cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Determinar la factibilidad de crear una consultora que brinde asesoría técnica a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico, para que estas se puedan posicionar en el mercado, y mejoren sus índices financieros.
- Realizar estudios al mercado potencial y real para encontrar si éstas están interesadas en que exista una empresa que les brinde servicios de asesoría técnica integral a cambio de un precio.
- Encontrar el precio o el método de pago que los clientes potenciales están dispuestos a contratar por dicho servicio
- Determinar el número de clientes reales y potenciales que existen en la ciudad como para ofrecer el servicio
- Calcular la demanda real y potencial en la ciudad de Quito
- Proyectar la demanda en la ciudad de Quito
- Determinar las necesidades específicas de las pymes turísticas en la ciudad de Quito.
- Realizar análisis integrales y completos a las pymes turísticas para poder determinar las falencias y puntos fuertes.
- Capacitar constantemente a los gerentes y empleados de las empresas.
- Brindar asesoría en cuanto a planteamiento de objetivos y metas.
- Realizar investigaciones de mercado acordes a la realidad y necesidades de la empresa.
- Analizar los datos recolectados, y a su vez analizar los objetivos para determinar las estrategias y acciones a tomar.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La consultora TCG tiene como objetivo brindar asesoría gerencial a las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito, y como principales herramientas de asesoría se utilizará:

-Levantamiento de procesos de la empresa que lo solicite o que contrate el servicio

En este paso se realiza todo lo que tiene que ver con el análisis de la empresa, la definición de la situación real y un conocimiento a fondo de los recursos de la empresa, su misión, su visión, sus objetivos, sus actividades, y tener toda esta información de manera profesional y grafica para poder proseguir con los siguientes servicios.

A continuación del levantamiento de procesos, se debe realizar un ciclo PDCA, en el cual luego de haber levantado los procesos de la empresa y haber identificado sus principales procesos, personal involucrado, haber realizado los mapas de procesos y diagramas correspondientes, tener la información de indicadores, criterios, estándares, y poder planear y plantear mejoras, para luego implementarlas, controlarlas, y tomar decisiones con respecto a los avances. Luego de tener toda la información necesaria, se traduce todo al Balanced Scorecard, y poder adecuar todo a esta herramienta, y ahí si tener un control diario, involucrar a todos, implementar mejoras concretas y revisar los objetivos y tiempos limite para cumplirlos.

En resumen los productos/servicios que brindará TCG en 3 etapas son:

- Etapa 1- Evaluación (Levantamiento de procesos)
- Etapa 2- Plan de mejoras (Ciclo PDCA)
- Etapa 3- Control integral de gestión (Elaboración de un Balanced Scorecard)

4.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter⁴³

Este modelo permite analizar de manera clara y efectiva 5 fuerzas que son consideradas de suma importancia para el autor del mismo, Michael Porter, el cual hace referencia a fuerzas externas como son la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores directos, lo cual da una pauta para ver en que condiciones está la empresa para entrar en el mercado, y que tan atractiva es la industria.

A continuación se describirá cada una de las 5 fuerzas y se emitirá un criterio de qué tan atractiva es la industria para la empresa a crearse.

4.3.1.1 Amenaza de los nuevos competidores

Esta amenaza es relativamente alta, ya que la inversión para crear una consultora no es mucha ya que principalmente se necesita la capacitación previa, generalmente universitaria, el know-how, y la capacidad creativa y operativa de los involucrados, saber utilizar apropiadamente las herramientas de gestión, levantamiento de procesos, distintas matrices, y conocimientos de recursos humanos, matemáticas, finanzas, elaboración de proyectos, gerencia operativa, contabilidad y marketing entre las más destacadas.

Aparte de estos conocimientos, se necesita para empezar temas básicos como el arriendo de una oficina, contratar un par de personal de apoyo, libros, materiales de oficina, equipos de computación, y unos cuantos materiales extra que son en su mayoría accesibles para gran parte de la población que desea invertir o tiene accesos a créditos y desea establecer un negocio, lo cual lleva a que este negocio debe ser tomado inmediatamente la participación que más se pueda en el mercado con estrategias de ingreso agresivas, conseguirse contactos para las relaciones laborales y ganarse un buen nombre en el mercado para reducir o evitar el ingreso de nuevos competidores, pero sin embargo esta amenaza se la considera alta. La calificación otorgada a esta fuerza es de 2/5.

⁴³ Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael Porter, 1980

4.3.1.2 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos pueden existir varios, como software de computación, o análisis separados ya sea de finanzas o de marketing o de diversas áreas, pero en general no existe como tal un producto sustituto que satisfaga la misma necesidad que sería en este caso un servicio integral y completo de asesoría técnica, lo cual es beneficioso para la empresa ya que las opciones que tienen las empresas son muy reducidas y generalmente tienen altos costos. Por estas razones no se considera que los productos sustitutos sean una amenaza mayor, al contrario es una amenaza menor y no tiene una importante influencia sobre el desempeño del negocio y en el desempeño de esta matriz. La calificación otorgada a esta fuerza es de 4/5.

4.3.1.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes van a ser las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito, lo cual brinda muchas posibilidades en las principales actividades turísticas como son restaurantes, agencias de viaje, alojamiento y empresas de transporte. Los clientes van a tener el poder de negociación ya que es un servicio muchas veces considerado un gasto en lugar de una inversión, pero la estrategia es realizar un excelente plan de mercadeo y con las estrategias agresivas de entrada al mercado, el poder de negociación del cliente se lo puede calificar como intermedio alto, por tanto la calificación otorgada a esta fuerza es de 2/5.

4.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En este caso los proveedores no tienen ningún tipo de poder, ya que no se necesita ningún tipo de materia prima o algún material específico para poder brindar el servicio, lo cual hace que la empresa tenga total control y libertad de escoger a sus proveedores y aún así solo en caso de necesitarlos. La calificación otorgada a esta fuerza es de 5/5.

4.3.1.5 Rivalidad entre competidores

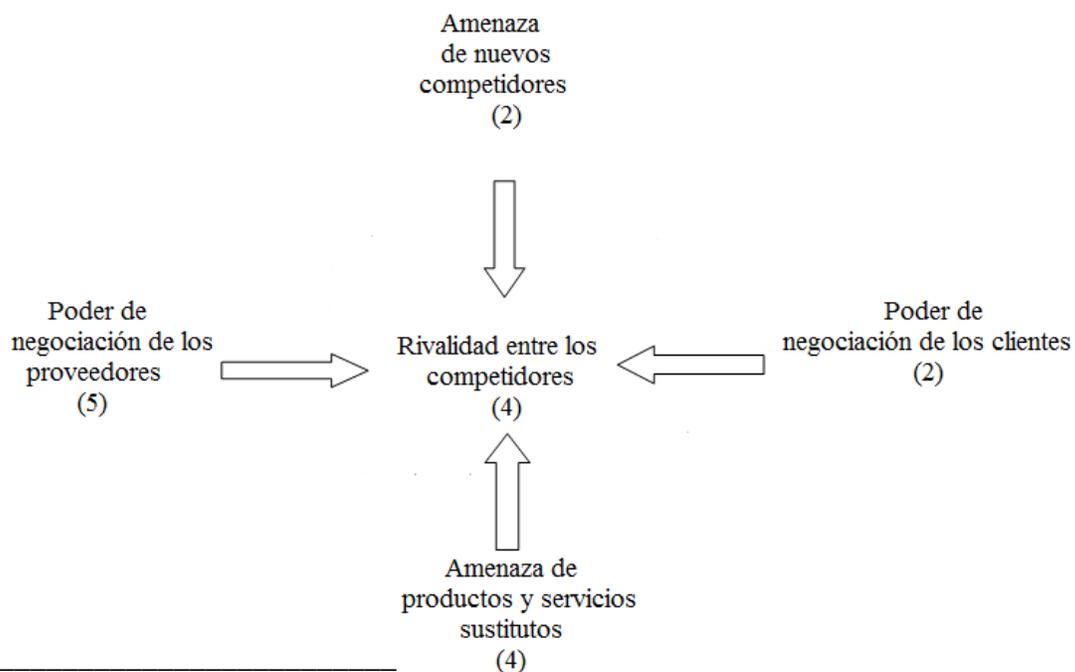
La rivalidad entre competidores se podría decir que es bastante libre ya que la demanda insatisfecha es altísima debido a que la cantidad de establecimientos turísticos supera ampliamente a la cantidad de empresas dedicadas a la asesoría técnica turística, lo cual es algo sumamente importante y atractivo para la empresa en creación debido a que el mercado esta insatisfecho y hay muchas posibilidades de captar mercado. La calificación otorgada a esta fuerza es de 4/5.

4.3.1.6 Conclusiones

En conclusión se puede sacar que según el modelo establecido por Porter, existen 3 fuerzas que despuntan de manera positiva para la empresa, mientras que sólo 2 se ven retraídas, lo cual indica claramente que la industria es atractiva para la TCG y a la vez no va a tener mayores inconvenientes en posicionarse y captar mercado rápidamente.

4.3.1.7 Diagrama de Porter ⁴⁴

Gráfico #14 Diagrama de Porter, elaborado por Michael Porter

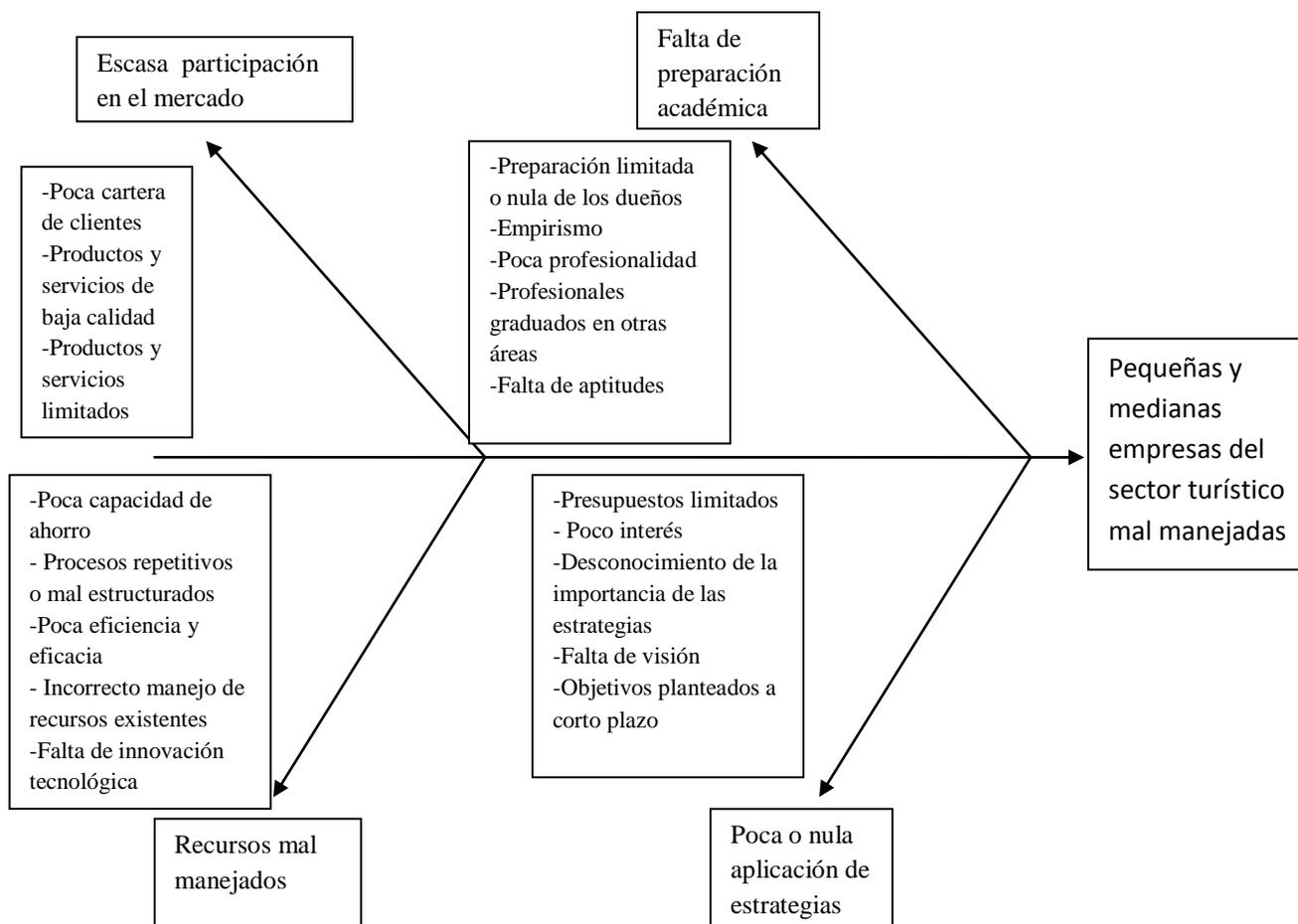


44 Michael Porter, the competitive advantage of nations, 1990

4.4 Diagrama Causa-Efecto

Este diagrama, elaborado por Kaoru Ishikawa, está hecho para entender de manera fácil y gráfica, algún hecho o resultado, y sus causas principales, y así poder corregirlas de manera inmediata o implementar alguna estrategia para reducir su impacto

Gráfico #15 Diagrama causa-efecto⁴⁵



⁴⁵ Qué es el control total de calidad, Kaoru Ishikawa, edición norma, 2003

4.5 Diseño de la investigación

En esta sección se especificará cual va a ser el diseño de la investigación de mercado, y todos sus componentes como son las encuestas, entrevistas a expertos y a su vez se analizarán los resultados y se tabulará toda la información.

4.5.1 Modelo de encuestas

El modelo a utilizar es una encuesta con preguntas abiertas, y de elección múltiple.

Las preguntas de elección múltiple fueron escogidas debido a que muchas veces los encuestados les da pereza escribir o no tienen tiempo para llegar a una respuesta concreta, y por ello se facilita un poco el proceso mediante opciones de respuesta.

Las que son preguntas abiertas dan la posibilidad al encuestado de expresar lo que piensan, pero como en general no se escribe lo necesario, las preguntas de este tipo no son demasiado relevantes para la investigación.

El modelo de encuesta planteado, se puede encontrar en la sección de anexos, concretamente en anexo #1.

4.5.2 Encuestas

Para Realizar las encuestas a los clientes potenciales, se ha recurrido a la biblioteca del ministerio de turismo, para ahí solicitar el respectivo catastro donde se puede encontrar la cantidad de empresas dedicadas a actividades en el sector turístico en la provincia de Pichincha, específicamente en el cantón Quito, principalmente de las ramas de Restauración, Alojamiento, Agencias de viaje, y transporte. En dicho catastro, se puede encontrar que en la ciudad de Quito, existen exactamente 3.483 empresas legales registradas en el año 2011, y con estos datos poder obtener el tamaño de la muestra requerido para realizar las encuestas a los gerentes o dueños de las mismas, y tener una idea clara de las necesidades y opiniones de los mismos, respecto a la idea de negocio que es la creación de una empresa consultora para pequeñas y medianas empresas del sector turístico.

4.5.2.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se va a utilizar el método del Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, debido a que se conoce con exactitud dicho tamaño gracias al catastro actualizado del Ministerio de Turismo.

Para efectos del estudio, se utilizarán los siguientes datos explicados a continuación:

N= Tamaño de la población conocida (3.483 empresas legales dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito)

Z= Nivel de confianza. Para éste caso se utilizará un nivel de confianza del 90% debido a la complejidad de acceder a que los dueños de las distintas empresas acuerden llenar las encuestas. El coeficiente (Z_{α}) que tiene dicho nivel de confianza se obtiene de $(1 - \alpha)$, y se lo encuentra en las tablas de distribución normal Z y corresponde a un valor de 1,645.

P= Proporción esperada, en este caso será del 4%= 0,04.

Q= Probabilidad de fracaso, en este caso $1-0,04= 0,96$

D= Precisión o error máximo admisible en términos de proporción, en este caso será del 3%=0,03

La fórmula establecida para el método del Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Reemplazando la fórmula por números nos queda de la siguiente manera:

$$n = 3.483 * 1,645^2 * 0,04 * 0,96 / 0,03^2 * (3.483-1) + 1,645^2 * 0,04 * 0,96$$

$$n = 361,92326688 / 3,23771136$$

$$n = 111,78, \text{ aproximando serían } 112.$$

El número total de encuestas que se deben realizar para una población de 3.483 empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito con un nivel de confianza del 90% son 112.

El siguiente paso es realizar las encuestas, para que una vez concluidas, se pueda proceder a analizar los resultados y encontrar lo que se tiene planteado.

4.5.3 Modelo de entrevista a expertos

La entrevista a expertos se las hará a dos expertos en el tema consultoría y utilización de Balanced Scorecard. Es de carácter abierta y el modelo se lo puede encontrar en la sección de anexos, concretamente en el anexo #2.

4.5.4 Entrevista a expertos

Éste es un método cualitativo para poder tener el punto de vista de expertos, que utilizan el Balanced Scorecard como herramienta de gestión y administrativa en sus negocios, y así comprender un poco más a fondo la importancia y relevancia de implementar el mismo a las empresas de orden pequeño y mediano en el sector turístico en la ciudad de Quito, y a su vez tener un poco más claro y con ejemplos vivos las ventajas y desventajas del cuadro de mando integral. La entrevista a los 2 expertos se las puede encontrar en la sección anexos, concretamente en anexo # 3 y anexo # 4 respectivamente.

4.5.5 Resultados y tabulación

Tabulación de las encuestas

En esta sección se realizará la tabulación de las encuestas, mediante gráficos y porcentajes para poder ver de manera simple y clara los resultados arrojados por la investigación de mercado realizada a los gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito.

El modelo de la encuesta se lo puede encontrar en la sección anexos como anexo#1, y a continuación se hará un breve análisis pregunta por pregunta con su respectivo gráfico y cuadro informativo.

La metodología usada para la tabulación consiste primero en una sección sobre la cantidad de respondientes por pregunta y los porcentajes por cada respuesta, seguida de una explicación de por qué se eligió cada una de las preguntas, cual fue el objetivo de realizar dicha pregunta y que se esperaba encontrar exactamente.

Una vez realizada la explicación de por qué realizar la pregunta, se adjuntará un gráfico y un resumen sobre lo obtenido

1 - En una escala del 1 al 6, donde 6 es muy interesante" y 1 es "nada interesante".

¿Que tan interesante le parece la creación de una consultora enfocada a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito?

Total de respuestas	112	Porcentaje
	6	40%
	5	36%
	4	12%
	3	7%
	2	1%
	1	4%

2 - ¿Que servicios cree que deben ser implementados en este servicio de asesoría técnica?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Rediseño de marca		2,02%
Mejorar las ventas		6,06%
Conseguir nuevos clientes		17,17%
Posicionamiento en el mercado		10,10%
Control integral de Gestión		53,54%
Estudios de mercado		10,10%
Reingeniería de procesos		2,02%

3 - ¿Cuál es el resultado que esperaría en caso de utilizar éste servicio?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Mejorar las ventas		28%
Reducir Costos		4%
Mejorar los procesos		8%
Ganar mas clientes		12%
Fidelizar clientes actuales		7%
Mejorar la calidad de sus productos		7%
Todas las anteriores		34%

4 - Tiene alguna sugerencia adicional que se podría implementar en el servicio de asesoría técnica?

Total de respuestas 10

5 - Qué aspecto/s le atraen de éste servicio?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Es nuevo		23%
Es necesario		9%
Puede ayudar en el negocio		57%
No me atrae		11%
Otro(por favor, especifique)		0%

6 - ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Internet; e-mail		38%
Anuncios		10%
En el negocio		41%
Televisión		5%
Radio		6%
Otro (por favor, especifique)		0%

7 - ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?

Total de respuestas	112	Porcentaje
No lo necesito		10%
Es un gasto innecesario		5%
Es complicado		6%
Posible precio		39%
Si me atrae el servicio		40%

8 - ¿Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable, qué probabilidad hay de que lo utilizase?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Lo utilizaría en cuanto estuviese en el mercado		47%
Lo utilizaría en un tiempo		30%
Puede que lo utilizase en un tiempo		15%
No creo que lo utilizase		8%

9 - ¿Contrataría el servicio a un precio entre 1600 y 2500 dólares?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Muy probablemente		4%
Probablemente		21%
Es poco probable		43%
No es nada probable		29%
No lo sé		3%

10 - ¿Contrataría el servicio a un precio entre 1000 y 1500 dólares?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Muy probablemente		46%
Probablemente		36%
Es poco probable		9%
No es nada probable		9%

11 - ¿A qué rama del turismo pertenece su negocio?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Alimentos y bebidas		36%
Alojamiento		23%
Agencias de viaje		28%
Transporte		13%

12 - ¿Cual es el tamaño estimado de su empresa según ventas, empleados, o activos?

Total de respuestas	112	Porcentaje
Pequeña		57,73%
Mediana		42,27%
Micro empresa		0%

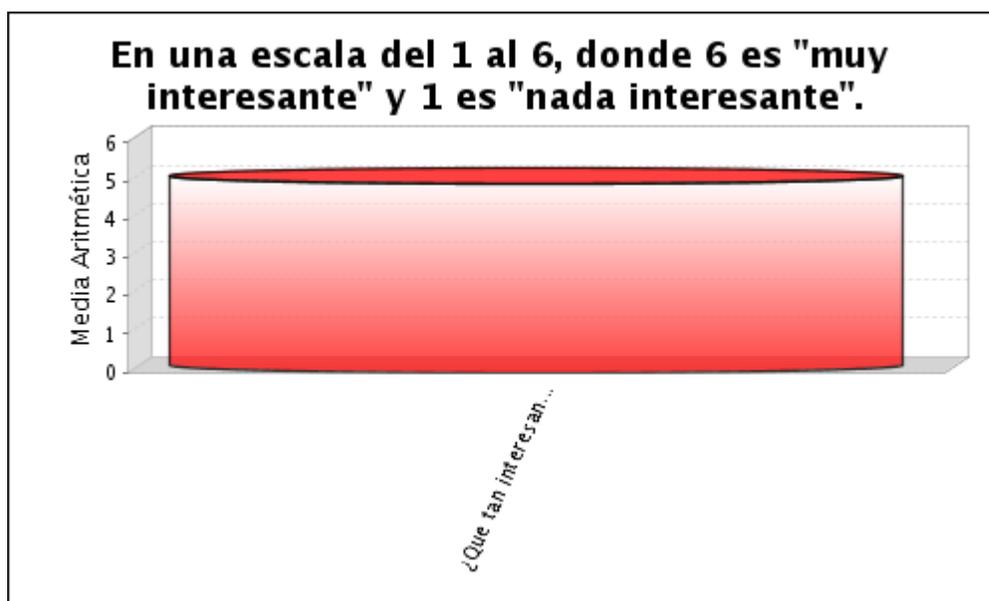
13 - Edad:

Total de respuestas	112	Porcentaje
Menos de 20		0%
Entre 20 y 24		1,02%
Entre 25 y 34		26,53%
Entre 35 y 44		32,65%
Entre 45 y 54		28,57%
Entre 55 y 64		8,16%
65 o más años		3,06%

Pregunta 1.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar qué tan interesante les parece a los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas turísticas en la ciudad de Quito, la creación de una consultora enfocada a dicho sector para brindar servicios de asesoría gerencial.

Gráfico #16 Resultados de la pregunta 1 ⁴⁶



Análisis de resultados:

Al 40,00% de los encuestados les parece muy interesante, calificación de (6/6) la idea de la creación de una consultora enfocada a las pymes turísticas

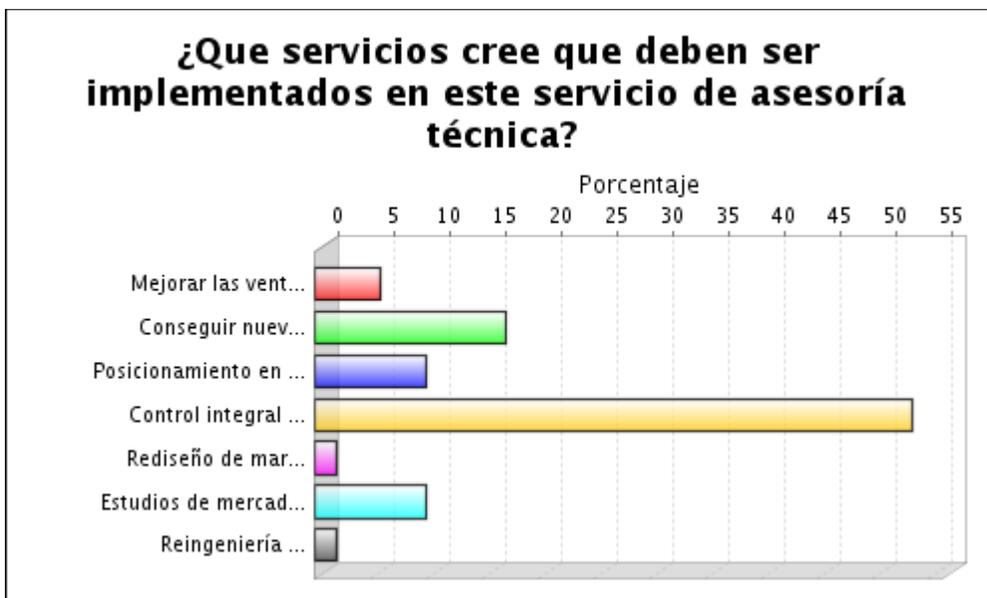
El 36,00% de los encuestados pusieron una calificación de 5/6, lo cual indica que al 76,00% de los encuestados encuentran sumamente interesante la idea.

⁴⁶ Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 2.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar, en base a una lista de opciones, que servicio o servicios estarían dispuestos a contratar los clientes potenciales en caso de utilizar el servicio de asesoría técnica.

Gráfico #17 Resultados de la pregunta 2 ⁴⁷



Análisis de resultados: El 53,54% de los encuestados sugirió que el servicio más interesante según su punto de vista es un control integral de gestión, lo cual indica que la mayoría de los encuestados estaría interesado en esa área como punto fuerte de la consultora.

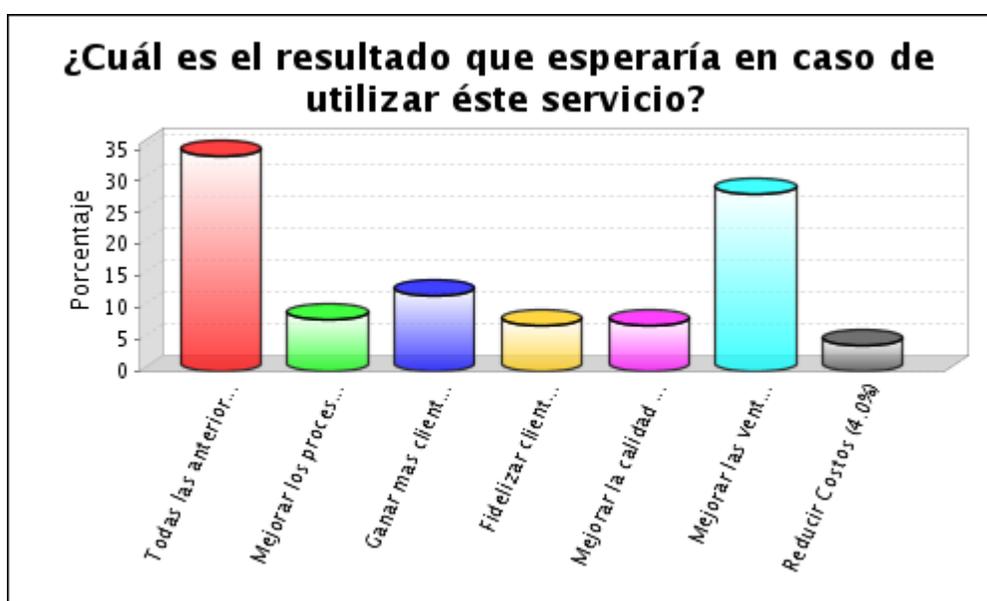
47 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 3.

Descripción de la pregunta: ¿Cuál es el resultado que esperaría en caso de utilizar éste servicio?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para encontrar qué expectativas tendría el cliente en caso de utilizar el servicio, y que resultados esperaba encontrar en su empresa.

Gráfico #18 Resultados de la pregunta 3 ⁴⁸



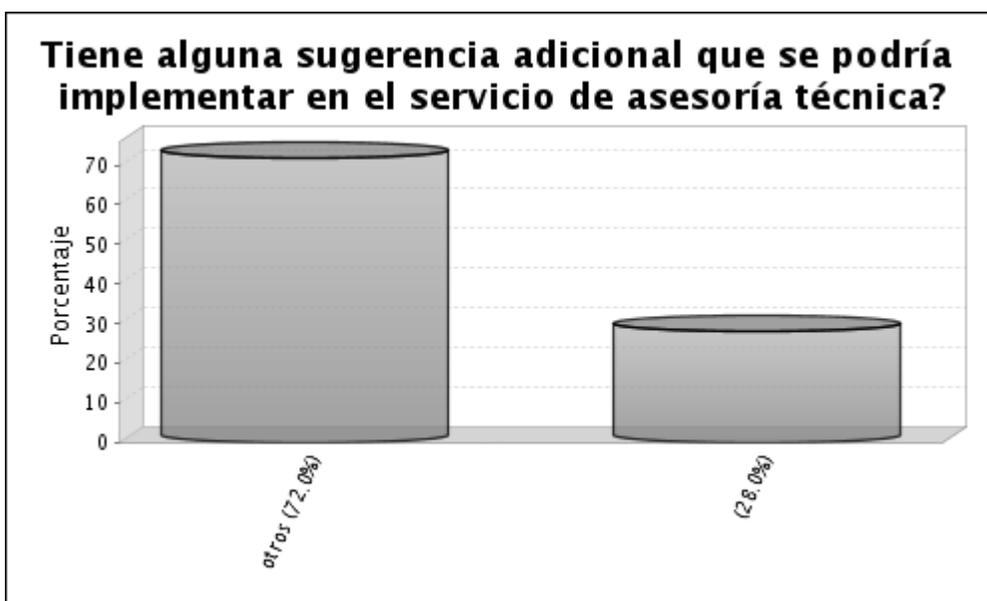
Análisis de resultados: El 34% de los encuestados dijo que le gustaría que el resultado fuera todas las opciones anteriores, que son: mejorar las ventas, reducir costos, mejorar los procesos, conseguir nuevos clientes, fidelizar los clientes actuales y mejorar la calidad de sus productos, y el 28% de los encuestados dijo que su prioridad en caso de utilizar el servicio sería el mejorar las ventas.

48 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 4.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Esta pregunta fue abierta, ya que la respuesta que se esperaría es una sugerencia proveniente del encuestado, para determinar si existe alguna otra necesidad que puedan tener las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito

Gráfico #19 Resultados de la pregunta 4 ⁴⁹



49 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

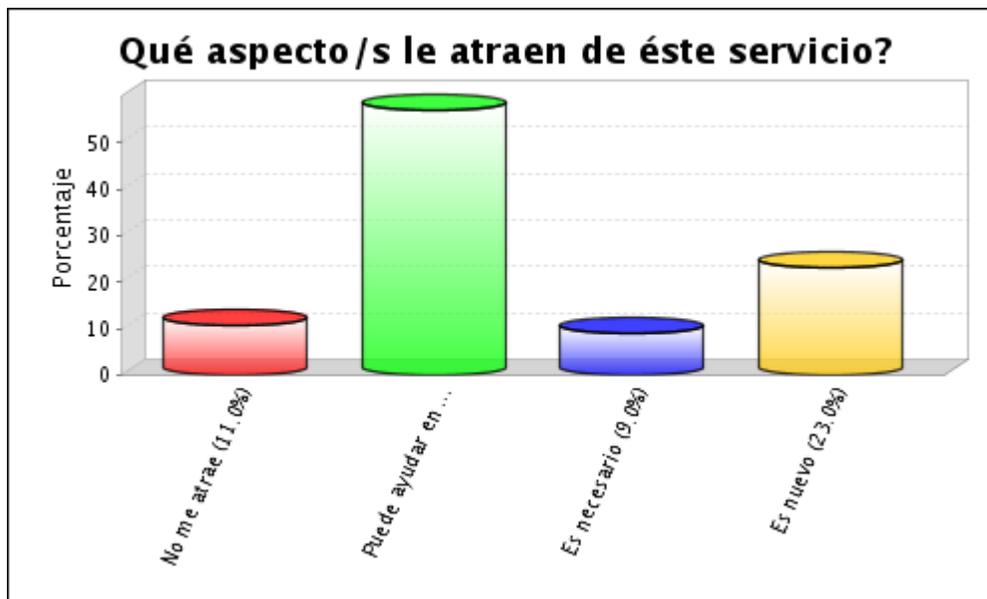
Análisis de resultados: Solamente el 28% de los encuestados decidió llenar la pregunta abierta, pero no todas las respuestas son sugerencias, ya que muchos pusieron la palabra, “no”, mientras que sugerencias reales existen 10, que son:

- 1- Hacer que mis clientes vuelvan
- 2- Servir de nexo entre el Ecuador y el extranjero
- 3- Auditoría nocturna para controlar la empresa
- 4- Proponer nuevas rutas
- 5- Promocionar mi negocio en todas partes
- 6- Ayudar a conseguir nuevos clientes
- 7- Control contable
- 8- Capacitar al personal
- 9- Controlar la calidad
- 10- Crear servicios adicionales como asesoría de ventas

Pregunta 5.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar puntualmente por qué razón estaría el cliente potencial atraído por la propuesta del servicio

Gráfico #20 Resultados de la pregunta 5 ⁵⁰



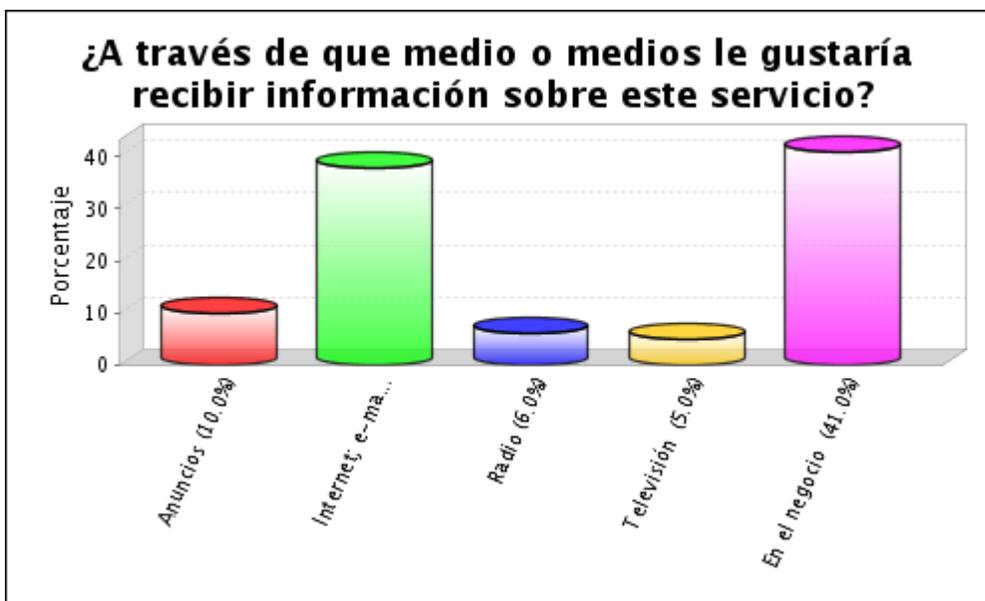
Análisis de resultados: El 57% de los encuestados le atrae del servicio, que puede ayudar en el negocio, lo cual es bueno ya que en caso de utilizar el servicio, saben que es beneficioso para su empresa, mientras que al 11% de los encuestados no le atrae el servicio.

⁵⁰ Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 6.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar el canal de información que prefieren los clientes potenciales, para enfocarse en dicho medio y poder promocionar el servicio.

Gráfico #21 Resultados de la pregunta 6 ⁵¹



Análisis de resultados: Lo que indican estos resultados es que el 41% de los encuestados preferiría que se le informe acerca del servicio en las mismas instalaciones de su empresa, mientras que el 38% dijo que sería mejor enviar información mediante internet y correo electrónico.

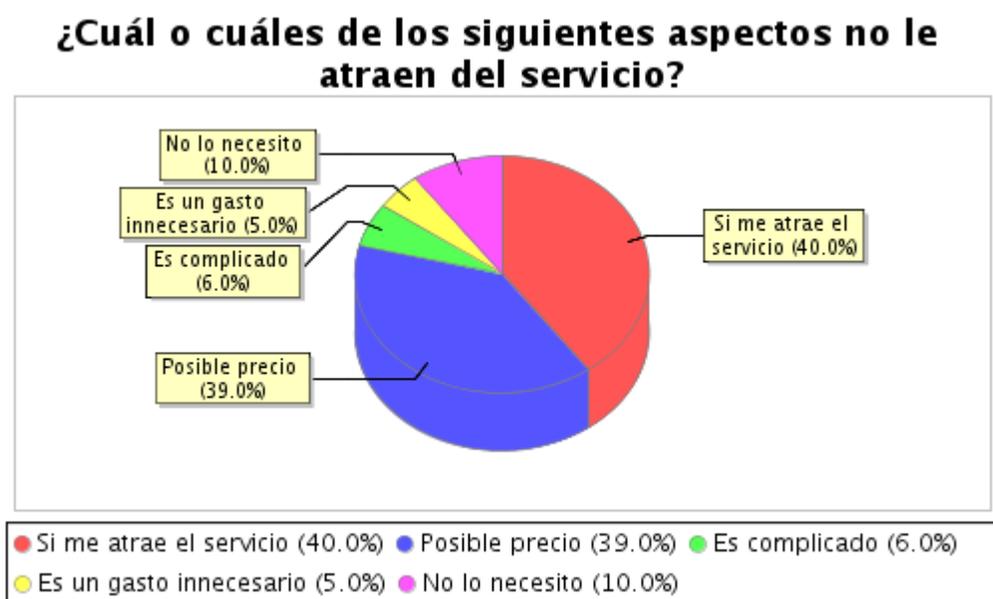
51 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 7.

Descripción de la pregunta: ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para encontrar factores desmotivantes a la hora de contratar el servicio, y en caso de encontrar una constante, eliminarla o evitar implementarla.

Gráfico #22 Resultados de la pregunta 7 ⁵²



Análisis de resultados: El 40% de los encuestados respondió en la opción que sí le atrae el servicio, lo cual es sumamente bueno ya que es la mayoría, mientras que un 39% de los encuestados tiene un poco de dudas respecto al precio, ya que hasta el momento se ha determinado que si les atrae pero el factor económico les puede ser una limitante.

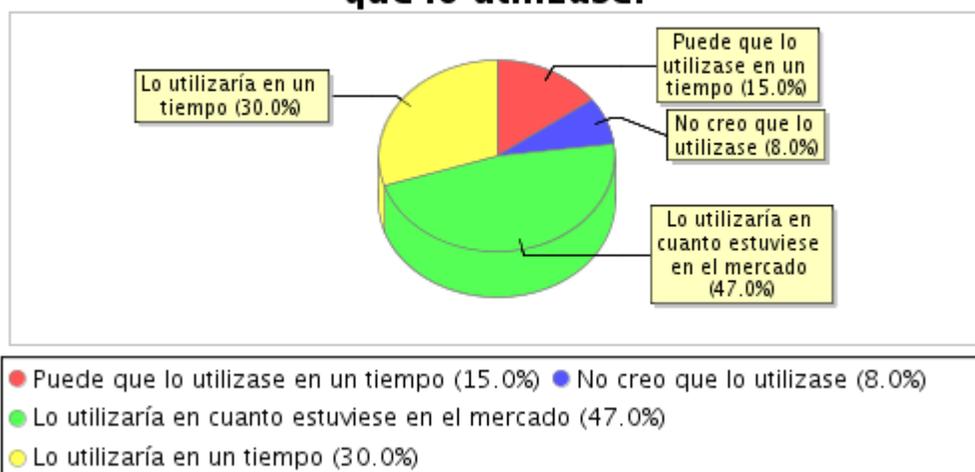
⁵² Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 8.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Esta pregunta fue realizada para ver si es que más allá del precio del servicio, estarían interesados realmente en contratarlo, para luego poder determinar el precio o rango de precios que les pareciere aceptable.

Gráfico #23 Resultados de la pregunta 8 ⁵³

¿Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable, qué probabilidad hay de que lo utilizase?



Análisis de resultados: Estos resultados indican que el 47% de los encuestados utilizaría el servicio en cuanto estuviese en el mercado, y el 30% lo utilizaría en un tiempo, lo que indica que los clientes potenciales estarían interesados en contratar el servicio para mejorar su gestión y la consultora sí va a tener acogida en el mercado, y quedaría por descubrir el precio que estarían dispuestos a pagar para poder continuar el plan de investigación.

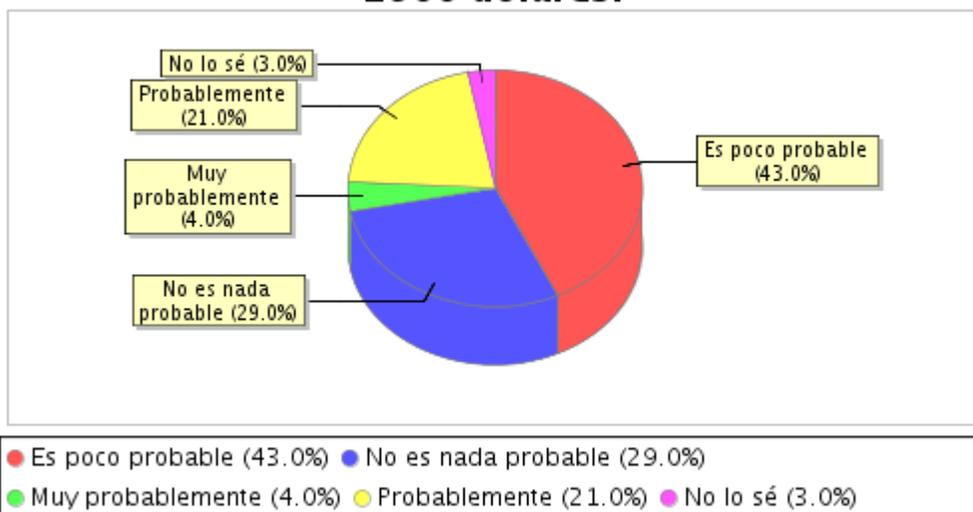
53 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 9.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar si este rango de precios es aceptable para los dueños de las pymes turísticas, caso contrario encontrar el rango de precios aceptable para los mismos.

Gráfico #24 Resultados de la pregunta 9 ⁵⁴

¿Contrataría el servicio a un precio entre 1600 y 2500 dólares?



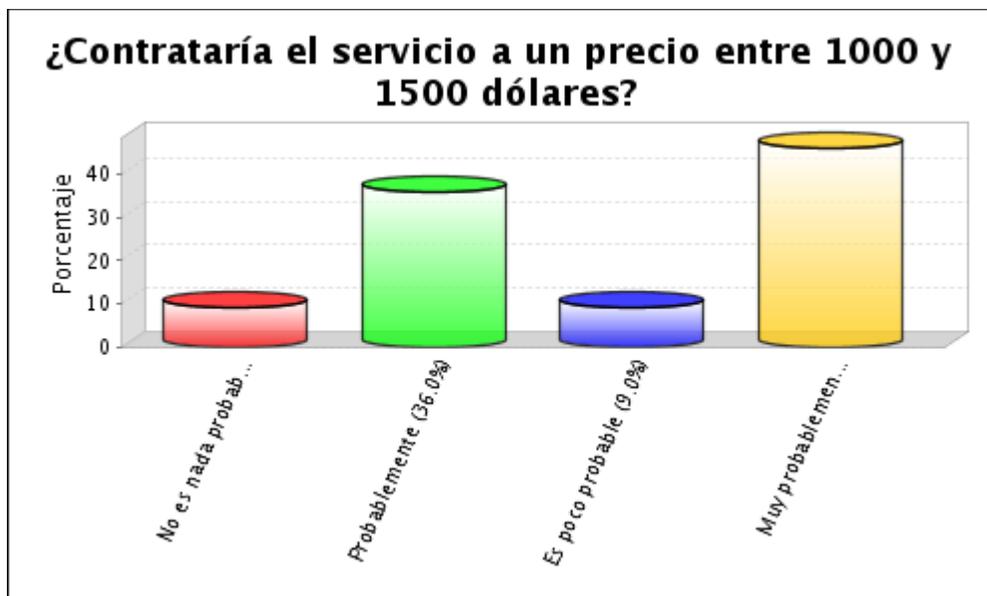
Análisis de resultados: El 43% de los encuestados dice que es poco probable que contratarían el servicio a ese rango de precios, y el 29% dijo que no es nada probable, lo cual indica que este rango de precios no va a tener acogida en el mercado.

54 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 10.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar si el rango de precios entre USD \$1000 y USD \$1500, es aceptable para los dueños de las pymes turísticas, caso contrario encontrar el rango de precios aceptable para los mismos.

Gráfico #25 Resultados de la pregunta 10 ⁵⁵



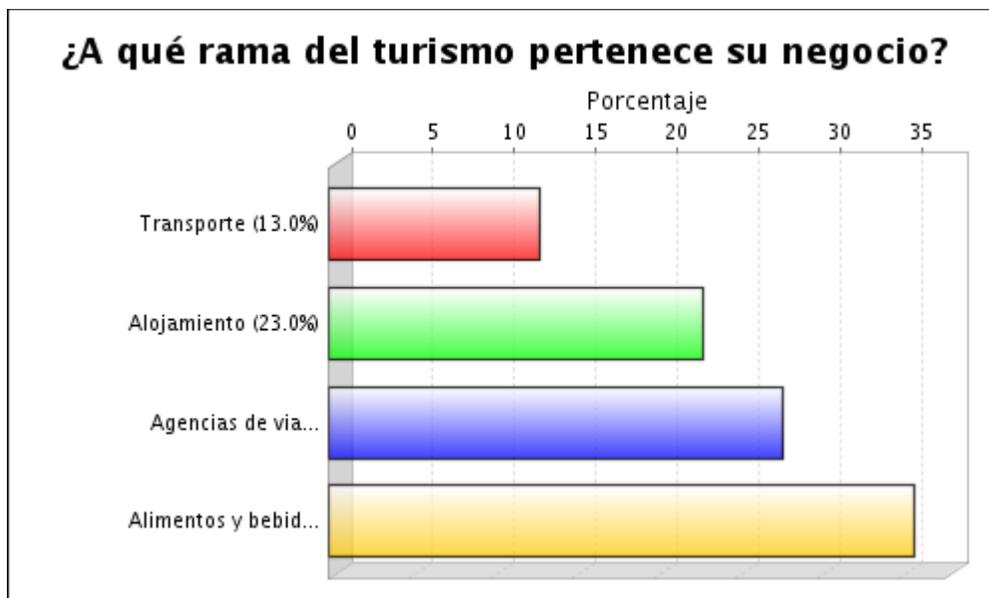
Análisis de resultados: El 46% de los encuestados cree que este rango de precios es aceptable y que muy probablemente contratarían el servicio de asesoría, y el 36% dijo que probablemente también lo hagan, lo que significa que en términos generales que el 82% de los dueños o administradores de las empresas turísticas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito estarían dispuestos a pagar entre USD \$1000 y USD \$1500 por dicho servicio.

55 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 11.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para saber a que rama del sector turístico hay que enfocarse un poco más, y para encontrar la manera que este servicio tenga mayor aceptación en otras ramas.

Gráfico #26 Resultados de la pregunta 11 ⁵⁶



Análisis de resultados: El 36% de los encuestados pertenecen a la rama de alimentos y bebidas, el 23% a alojamiento, el 28% son agencias de viaje, y el 13% son empresas dedicadas al transporte.

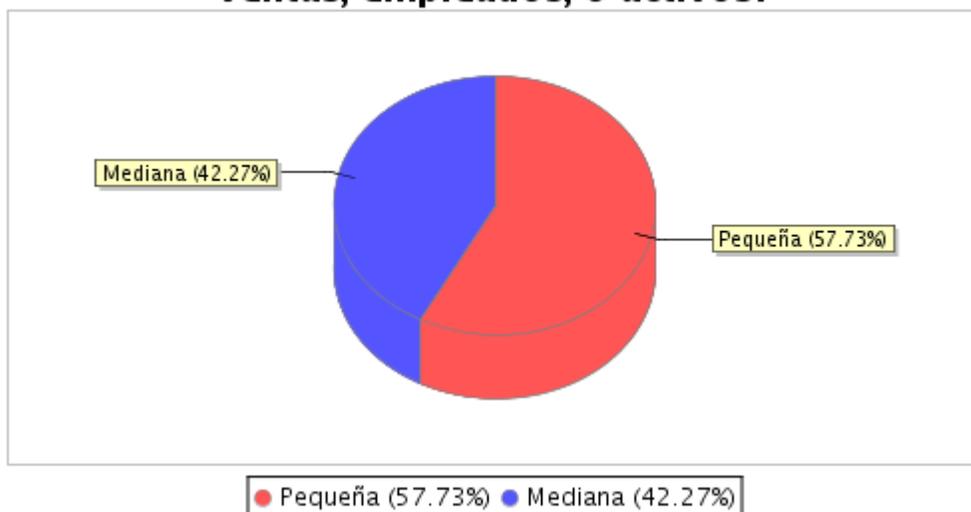
⁵⁶ Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 12.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar el tamaño aproximado que tienen o creen tener los dueños o administradores de las empresas encuestadas, y para tener una idea general de cual es el tamaño de la mayoría de las empresas encuestadas.

Gráfico #27 Resultados de la pregunta 12 ⁵⁷

¿Cual es el tamaño estimado de su empresa según ventas, empleados, o activos?



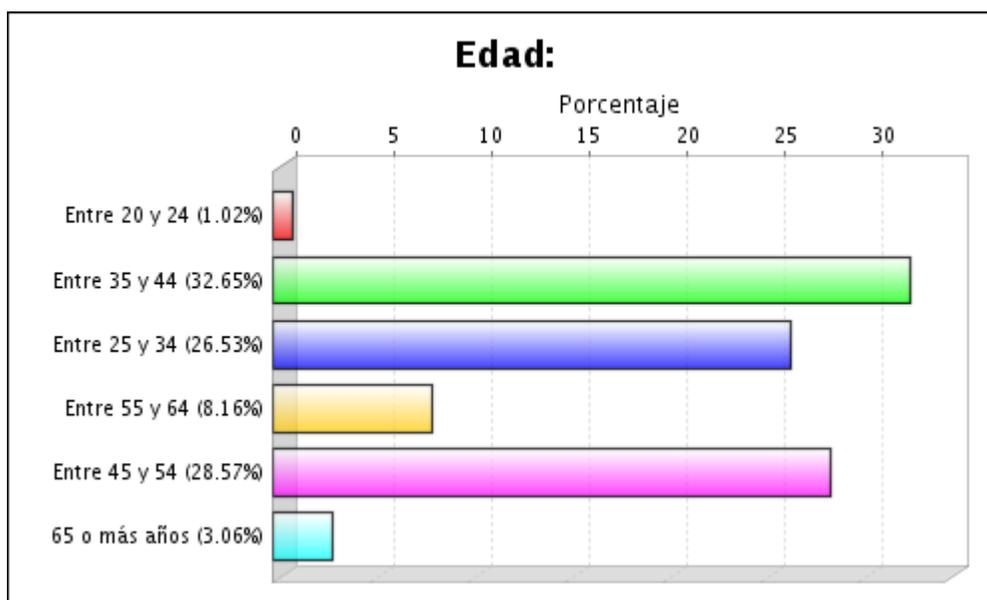
Análisis de resultados: El 57,73% de las empresas encuestadas son pequeñas, y el 42,27% son medianas.

⁵⁷ Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

Pregunta 13.

¿Por qué se realizó esta pregunta? Para determinar el rango de edades de los dueños o administradores de las pymes turísticas, y el ratio de promocionar la empresa saber con que edades se está tratando de manera general.

Gráfico #28 Resultados de la pregunta 13 ⁵⁸



Análisis de resultados: El 32,65% de los encuestados tiene entre 35 y 44 años, el 28,57% tiene entre 45 y 54 años, el 26,52% entre 25 y 34, el 8,16% entre 55 y 64 años de edad, el 3,06% tiene más de 65 años y el 1,02% de los encuestados tienen entre 20 y 24 años de edad, lo cual indica que como dato general, la mayoría (61,22%) de empresarios turísticos tienen entre 35 y 55 años.

58 Fuente: encuesta de mercado, elaborado por el autor

4.5.6 Conclusiones generales del análisis de mercado

Se puede concluir que a la mayoría de los encuestados les atrae de manera significativa el servicio, ya que les puede ayudar en su negocio o es necesario para salvarlo de posibles problemas y tener un mejor control de sus actividades, mediante un control integral del negocio.

El precio que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales es entre USD \$1000 y USD \$1500, y el 47% de las empresas estarían dispuestas a contratar el servicio inmediatamente. Los medios de promoción del servicio más aceptados son directamente en el negocio, y mediante internet y correo electrónico, lo cual da las pautas para desarrollar el plan de mercadeo y el análisis financiero.

Análisis de la demanda

4.6.1 Comportamiento histórico

Según datos del ministerio de turismo, los establecimientos turísticos registrados en dicho ministerio, se han ido incrementando a una tasa del 23,4% en el período 2005-2009, teniendo información generalizada como país desde el año 2005 hasta el año 2007, y a partir del año 2008, se puede obtener información detallada por provincia en cuanto al número de establecimientos registrados, datos de mucha utilidad para estudiar el comportamiento histórico de éstos establecimientos, y así poder tener información acerca de la demanda de la consultora.

Tabla # 1 Establecimientos turísticos registrados en el MINTUR 2004-2008 ⁵⁹

ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS REGISTRADOS						
EN EL MINISTERIO DE TURISMO						
AÑOS : 2004- 2008						
ACTIVIDAD	CLASE/TIPO	2004	2005	2006	2007	2008
ALOJAMIENTO	Alojamientos hoteleros Alojamientos extrahoteleros	2686	3077	3058	3213	3399
SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 1/		7005	8109	8120	8898	10299
TRANSPORTACION		312	395	396	416	377
	Transporte Terrestre	163	224	225	230	194
	Transporte Fluvial y Marítimo	91	103	103	107	103
	Transporte Aéreo	58	68	68	79	80
OPERACIÓN		390	447	440	507	547
	Agencias de Viajes Operadoras	390	374	440	507	547
INTERMEDIACIÓN 2/		1028	770	778	757	896
	Agencias de Viajes internacionales, mayoristas y duales	1028	770	778	757	794
	Centros de convenciones, salas de recepciones y banquetes					102
CASINOS, SALAS DE JUEGO (BINGOS MECÁNICOS), HIPÓDROMOS Y PARQUES DE ATRACCIONES ESTABLES 3/						182
RECREACIÓN 4/		646	639	642	609	
OTROS 5/		62	69	69	67	
TOTAL		12.129	13.506	13.503	14.467	15.700

En el gráfico anterior, se puede concluir que en el Ecuador en el año 2004, existieron 12.129 establecimientos dedicados a las ramas del sector turístico fueron 12.129, mientras que en el año 2005, fueron 13.506, en el año 2006 13.503, en el año 2007 14.467, y en el año 2008 ascendieron hasta 15.700, lo cual indica un crecimiento sostenido, llegándose a cumplir la tasa sacada por el MINTUR del 23,4%.

59 http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Boletin_de_Estadisticas_Turisticas_2005-2009.pdf

Para el año 2008 y 2009, existe información detallada en cuánto a los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo por provincia y por ciudad, dato interesante para la investigación ya que es en la ciudad de Quito dónde se necesita la mayor cantidad de cifras, debido a que la demanda a estudiar y proyectar se encuentra ahí, sobretodo para los intereses de la creación de la consultora dedicada a brindar asesoría técnica a dichas empresas y conocer con exactitud su comportamiento histórico y a futuro.

Luego de recabar información en las estadísticas de la biblioteca virtual del MINTUR, se puede concluir que en el año 2008, el número total de establecimientos registrados en la ciudad de Quito, son 2911, repartidos de la siguiente forma:

Tabla #2 Establecimientos registrados en el MINTUR en la ciudad de Quito para el año 2008 por rama del sector turístico ⁶⁰

Rama	Restauración	Agencias de viaje	Transporte Terrestre	Alojamiento	Otros
Ciudad	Quito	Quito	Quito	Quito	Quito
Cantidad de establecimientos	2034	132	118	587	40

En el año 2009, de igual manera se puede determinar el número exacto de establecimientos registrados es de 3.024, repartidos de la siguiente forma:

⁶⁰ Establecimientos registrados en el MINTUR año 2008, elaborado por el autor

Tabla #3 Establecimientos registrados en el MINTUR en la ciudad de Quito para el año 2009 por rama del sector turístico⁶¹

Rama	Restauración	Agencias de viaje	Transporte Terrestre	Alojamiento	Otros
Ciudad	Quito	Quito	Quito	Quito	Quito
Cantidad de establecimientos	1940	493	98	460	33

4.6.1 Demanda actual

La demanda actual potencial, que significa que el total de los establecimientos dedicados a las actividades turísticas pueden llegar a ser clientes de TCG, es de 3483, según datos del MINTUR, ya que ése, es el número total de establecimientos registrados éste año 2011.

Debido a que no existen datos certeros ni fiables sobre cuántas empresas existen en el mercado que ofrecen un servicio similar, o de que porcentaje del total de las empresas turísticas utilizan servicios de asesoría técnica, es complicado determinar con exactitud cual sería la demanda real o potencial, razón por la cual se podría concluir que del total de las empresas turísticas en Quito (3483), las que son de tamaño pequeño o mediano, son aproximadamente 2500, y según la encuesta de mercado, un 47% del total de éstas empresas estaría dispuesto a contratar un servicio de asesoría técnica inmediatamente, y un 30% estarían dispuestas a contratar el servicio en un tiempo a un precio promedio de

⁶¹ Establecimientos registrados en el MINTUR año 2009, elaborado por el autor

1200 dólares, lo que significa que la demanda potencial puede llegar a ser de 1.775 empresas, y la capacidad de producción de la consultora TCG trabajando al 100% con 5 consultores, sería de 7,27 contratos al mes, y con una idea de expansión de 5 consultores más para el segundo semestre del primer año, se estaría a llegando a realizar 14,52 contratos mensuales trabajando al 100%.

4.6.1 Proyección de la demanda

La demanda para el caso de la consultora, consiste en las pymes turísticas en la ciudad de Quito, y para efectos de proyectar la demanda, se utilizarán datos de los establecimientos turísticos registrados en el ministerio de turismo desde el año 2004 hasta el año 2008, y en la ciudad de Quito, de acuerdo al banco de datos del propio Ministerio, existen datos del año 2009, y los establecimientos registrados en este año 2011 hasta la fecha (agosto del 2011).

Para determinar la tasa de crecimiento se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{A}{B} - 1 * 100$$

Tabla #4 Tasa de crecimiento de los establecimientos turísticos registrados en el MINTUR 2004-2008 ⁶²

Año	2004	2005	2006	2007	2008
Total establecimientos	12.129	13.506	13.503	14.467	15.700
Crecimiento %	_____	11,35%	(0,02%)	7,14%	8,52%

Promedio de tasas de crecimiento 2004-2008 = **6,74%**

⁶² tasa de crecimiento de establecimientos turísticos años 2004-2008, elaborado por el autor

Tabla #5 Establecimientos turísticos en la ciudad de Quito años 2009 – 2011 ⁶³

Año	2009	2010	2011
Total establecimientos	3.024	3.245	3.483
Crecimiento %	_____	7,%	7,32%

De acuerdo a dicho análisis se puede concluir que el promedio entre 6,74% y 7,32% es del 7,03%, cifra con la cual se puede proyectar un crecimiento anual del 7% en los establecimientos del sector turístico, demanda potencial de la consultora “TCG”

Tabla #6 Proyección de establecimientos turísticos en la ciudad de Quito para los próximos 5 años, partiendo de la base que para el año 2011 existen 3.483 establecimientos registrados, y tenemos una tasa de crecimiento promedio del 7% anual ⁶⁴

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Total establecimientos	3.726	3.986	4.265	4.563	4.882
Crecimiento %	7%	7%	7%	7%	7%

63 Establecimientos turísticos en la ciudad de Quito 2009-2011, elaborado por el autor

64 Proyección de establecimientos turísticos 2012-2016, elaborado por el autor

4.7 Análisis de la oferta

4.7.1 Oferta Actual

En el Ecuador no existe una cifra exacta sobre cuántas empresas están dedicadas a este negocio, o que empresas que sean 100% especializadas en el sector turístico, lo cual complica mucho en cuanto a números el análisis exacto de la oferta, razón por la cual se ha decidido recurrir al método de la entrevista a expertos, para conjuntamente con el representante máximo de la ACCE, (Asociación de Consultores del Ecuador), tratar de profundizar éste tema y poder sacar las respectivas conclusiones.

En la entrevista a expertos con el señor Patricio Granja, se pudo sacar la conclusión que las empresas dedicadas al sector turístico, no llegan ni a 100, ya que existen muchas que brindan servicios de asesoría técnica, pero no se han enfocado a este sector, sino que lo hacen a cualquier tipo de empresa, de características distintas, y en algunos casos, lo hacen a las ramas del turismo, e incluso en la pagina web del la ACCE, (www.acce.com.ec), existe un buscador de acuerdo a provincia, especialización y tipo de empresa, en la cual realizando la respectiva búsqueda, se pudo encontrar que son 21 las empresas dedicadas exclusivamente al sector turístico.

“Muchas empresas de consultoría, no se dedican exclusivamente al sector turístico, por temas de expansión de mercados, de tratar de encontrar cualquier tipo de clientes y no cerrar su oferta a un sector específico, ya que así la cartera de clientes puede ser mayor, pero no obstante es interesante la idea que una consultora se dedique exclusivamente a un sector, ya que si ésta es manejada apropiadamente, se puede llegar a tener una especialización, y generar confianza en los clientes de empresas turísticas, y poder tener una ventaja notable sobre las demás, yo soy creyente de la especialización, de la exclusividad, y la personalización”⁶⁵

65 Entrevista a experto Patricio Granja, gerente de la ACCE, experto en consultoría, agosto del 2011

4.7.2 Proyección de la oferta

Para este caso, de igual manera se ha decidido recurrir a una entrevista a expertos, y puntualmente a señor Patricio Granja, Gerente de la Asociación de Consultores del Ecuador (ACCE), debido a que el está en constante contacto con las empresas consultoras, y también tiene una visión sobre el crecimiento, creación y desaparición de este tipo de empresas, y nos puede ayudar a comprender de mejor manera este tema.

“Creo que conforme vaya creciendo la industria turística, seguramente irán apareciendo nuevos consultores especializados, o probablemente dejen de lado su actividad principal y se enfoquen principalmente al turismo, pero hablar de una proyección en cuando al crecimiento de este tipo de empresas, es sumamente complicado tratar de adivinar, lo que se debe hacer es en conjunto con los entes oficiales relacionados a estos casos, hacer un inventario de las empresas, año por año, y ahí evaluar las tendencias y crecimientos o decrecimientos, pero intuyo que en un futuro, las empresas consultoras dedicadas al turismo crecerán a la par con el crecimiento de la industria que al momento no estoy seguro de cuánto es, pero creo que año a año se van a dar cambios”⁶⁶

66 Entrevista a experto Patricio Granja, gerente de la ACCE, experto en consultoría, agosto del 2011

4.8 Demanda insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha, se realiza una diferencia entre la cantidad de empresas que existen en el sector turístico. El número total de empresas registradas en el Ministerio de Turismo que se dedican a dicha actividad, son 3.843, y luego de la investigación de mercado se pudo determinar que aproximadamente 2.500 empresas estarían dispuestas a contratar el servicio de asesoría, entonces se puede aproximar que existen alrededor de 100 empresas dedicadas a esta actividad.

Con estos datos se puede proceder a realizar la operación matemática para determinar la demanda insatisfecha.

Total de empresas dedicadas al sector turístico que estarían dispuestas a contratar algún servicio de asesoría =2.500, total de empresas dedicadas a brindar asesoría exclusiva a este sector, =100, entonces:

Demanda insatisfecha = (#Empresas – Consultoras especializadas)

Demanda insatisfecha= (2.500-100)

Demanda insatisfecha = 2.400

Al tener una demanda insatisfecha de 2.400 empresas, se podría concluir que es un servicio atractivo, que no está saturado, y que de tener un buen servicio, obtener resultados, junto a estrategias adecuadas, el mercado potencial es sumamente amplio y se puede sacar mucho provecho de esta situación.

CAPÍTULO V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁMBITO LEGAL

5.1 LA EMPRESA

5.1.1 Nombre o razón social

TCG (Touristic Consulting Group) S.A.

5.1.2 Titularidad de propiedad de la empresa

La consultora TCG (Touristic Consulting Group), tiene como socio No. 1 a Christian Charron Monge, con un total del 51% de los aportes para la constitución de la misma, y a su vez será el representante legal de la empresa, y a Juan Pérez, con el 49% del aporte total.

Las 2 personas son de nacionalidad ecuatoriana, libres de obligaciones y domiciliados en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador.

5.1.3 Tipo de Empresa

Sociedad Anónima.

5.2 Base Filosófica

5.2.1 Misión

Brindar asesoría técnica a empresas turísticas públicas o privadas para así mejorar su desempeño, posicionarlas en el mercado y lograr que alcancen ventajas competitivas mediante un control integral de gestión y administración.

5.2.2 Visión

Convertirnos en un referente en consultoría turística, gracias al éxito de nuestros clientes y las mejoras implementadas en su gestión, llegando así a ser la empresa más grande en el Ecuador y a nivel sudamericano en el área turística constituyéndonos en líderes del mercado y ser la primera opción para las empresas de éste sector que necesiten servicios de asesoría técnica.

5.2.3 Valores corporativos

- Honestidad: Nunca trataremos de sacarle provecho a ninguno de nuestros clientes
- Ética: Nunca propondremos nada que no sea lo estrictamente necesario para mejorar el negocio de nuestros clientes
- Transparencia: Nuestra información y modelos de gestión, así como resultados, estarán en todo momento a disposición de quién lo requiera, guardando absoluta confidencialidad de los mismos.
- Compromiso: Nos comprometemos a cumplir lo que ofrecemos, y conseguir los resultados que nos propusimos

-Trabajo en equipo: Nosotros creemos en que la unión hace la fuerza, y por eso si todas las personas están involucradas y comprometidas, los resultados serán mejores y en menor tiempo

Respeto: El respeto es la base para cualquier tipo de relación, ya sea laboral, o del tipo que fuere, por ello es un valor sumamente importante que se aplica en todo momento.

Excelencia: Nos guiamos por los resultados

Servicio: Brindamos a nuestros clientes un servicio profesional, orientado hacia su satisfacción y mejoras de sus establecimientos

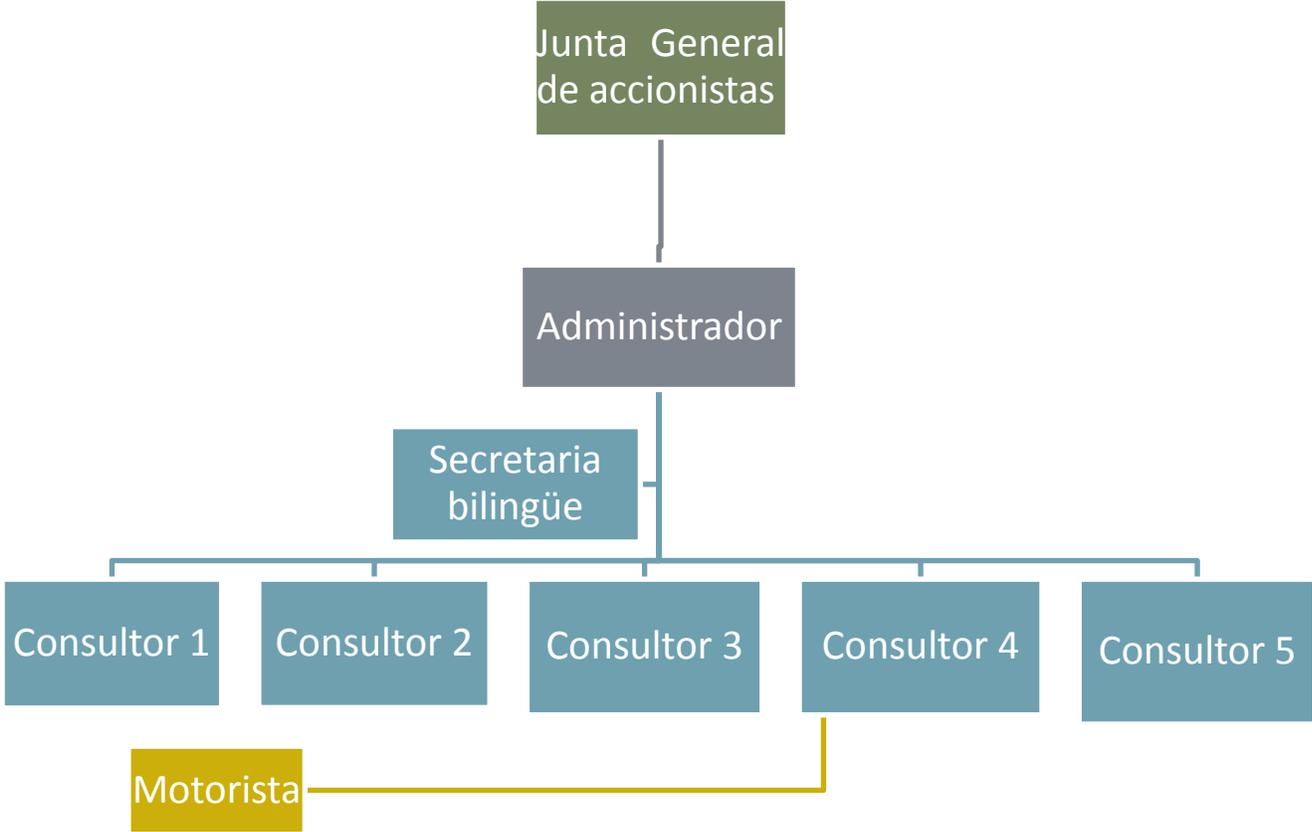
5.3 LA ORGANIZACIÓN

5.3.1 Organigrama Estructural

El organigrama a continuación, será el utilizado durante el primer semestre de operaciones de la consultora, debido a que en este lapso de tiempo, no va a ser necesario contratar más de 5 consultores debido a que “TCG” recién va a entrar al mercado, y a partir del segundo semestre se contratarán 5 consultores adicionales. Dicho análisis se lo podrá encontrar en el análisis financiero y económico.

En todo caso, el organigrama a continuación es la base, y para el segundo semestre solo es necesario incorporar 5 consultores adicionales

Gráfico #29 Organigrama Estructural ⁶⁷



69 Organigrama estructural, elaborado por el autor

5.3.2 Descripción de funciones

Descripción de funciones de la Junta General de Accionistas ⁷⁰

Encargado:

Junta General de Accionistas

Actividades:

Realizar el plan de trabajo

Realizar el presupuesto requerido

Asistir a las juntas de la directiva

Nombrar un Representante legal

Nombrar un administrador

Controlar las actividades económicas y generales de la empresa

Convocar a sesiones periódicas para realizar distintas evaluaciones

Generar un cronograma de actividades y estimar utilidades esperadas

Aportar con lo que se necesita

Recursos:

Estados Financieros

Documentos oficiales

Acceso a sistemas de información

⁷⁰ Descripción de funciones de la junta general de accionistas, elaborado por el autor

Descripción de funciones del Administrador ⁷¹

Encargado:

Administrador

Actividades:

Reclutar el personal operativo

Controlar las actividades de todos los empleados

Dirigir las actividades de la empresa

Responsabilizarse del buen manejo de los recursos

Utilizar el Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión

Evaluar resultados periódicamente

Ejecutar los planes propuestos por la junta directiva

Solicitar informes por parte del personal operativo

Delegar funciones y actividades

Realizar cronogramas de cumplimiento de objetivos y asignar recursos y responsables

Recursos:

Estados Financieros

Balanced Scorecard

Documentos oficiales

Acceso a sistemas de información

Recursos económicos, humanos y tecnológicos

71 Descripción de funciones del administrador, elaborado por el autor

Descripción de funciones de la secretaria ⁷²

Encargado:

Secretaria

Actividades:

Asistir al Administrador en todo lo que éste necesite

Asistir en el control las actividades de todos los empleados

Asistir en las ejecuciones de las distintas actividades de la empresa

Llevar el banco de datos de la empresa y también la lista de contactos de manera ágil y efectiva

Realizar distintos contactos con las pymes turísticas

Conseguir nuevos clientes

Mantener el contacto y las buenas relaciones con los clientes actuales

Preparar informes

Ser un conector entre los distintos empleados de la empresa y el administrador

Recursos:

Computadora

Internet

Teléfono

Suministros de oficina

Caja chica

Banco de datos, lista de contactos.

72 Descripción de funciones de la secretaria, elaborado por el autor

Descripción de funciones de los consultores⁷³

Encargado:

Consultor/es

Actividades:

Realizar los procesos de evaluación a las empresas contratantes

Realizar los respectivos levantamientos de procesos de las empresas contratantes

Realizar y proponer el ciclo PDCA de las empresas contratantes

Generar y aplicar un Balanced Scorecard a los clientes de las empresas contratantes

Realizar distintos contactos con las pymes turísticas

Conseguir nuevos clientes

Preparar informes

Ser un conector entre los distintos empleados de la empresa y el administrador

Manejar adecuadamente los recursos de la empresa

Recursos:

Know-How

Computadora

Internet

Teléfono

Suministros de oficina

Conocimientos en administración, calidad, ingeniería, recursos humanos, finanzas y contabilidad

73 Descripción de funciones de los consultores, elaborado por el autor

Descripción de funciones del Motorista ⁷⁴

Encargado:

Motorista

Actividades:

Realizar Depósitos o retiros de entidades bancarias

Realizar todo tipo de trámites para la empresa

Acudir a distintos eventos o situaciones cuando así lo requiera el personal de la empresa

Estar presto para cualquier tipo de mandado por parte del personal de la consultora TCG

Utilizar los recursos asignados de manera eficiente

Ser efectivo en sus actos

Recursos:

Celular

Motocicleta

Casco

Chaleco

⁷⁴ Descripción de funciones del motorista, elaborado por el autor

5.4 Base Legal

En el Ecuador, la normativa para empezar legalmente un negocio es necesario cumplir con los siguientes pasos detallados a continuación:⁷⁵

- Aprobación del nombre o razón social, previa consulta y reserva
- Apertura de la cuenta de integración de capital
- Elevar la minuta de constitución a escritura pública en cualquier notaria.
- Presentar de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado, en la superintendencia de compañías
- Publicar en el periódico de amplia circulación el extracto de la resolución ambulatoria se recomienda comprar tres ejemplares, uno para el registro mercantil, otro para la superintendencia de compañías y otro para respaldo de la empresa.
- Sentar razón de la resolución de constitución en la escritura, en la misma notaría donde reposa la escritura matriz de constitución.
- Obtener la patente municipal para lo cual se necesita: Escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia, copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal, dirección donde funciona la misma.
- Inscribir las escrituras en el registro mercantil, para lo cual se debe presentar: tres escrituras con la respectiva resolución de la superintendencia, sentadas razón por la notaria, publicación original del extracto, copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del compareciente, certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio de Quito.

⁷⁵ Apuntes en clase

- Inscribir en el registro mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa, para ello se presentará el acta de la junta general en donde se nombran dichos representantes (nombramientos originales de cada uno por lo menos tresemplares)
- Documentos que se deben presentar en la superintendencia de compañías para finalizar el trámite de constitución: tercera resolución certificada o protocolizada luego de cumplir con lo dispuesto en la resolución aprobatoria (inscrita y sentada razón), periódico en el cual se publicó el extracto de la resolución ambulatoria, nombramientos originales inscritos en el registro mercantil o copias certificadas por la notaría de los representantes y administradores de la compañía, copia legible de las cédulas o pasaportes de los representantes de la compañía, formulario del RUC (01-A), original, lleno, copia legible del último recibo de agua, luz o teléfono, del domicilio de la compañía.
- La documentación será entregada a la superintendencia de compañías, en un lapso de 24 a 48 horas la superintendencia verificará los documentos y los entregará al usuario para la obtención del RUC.
- Obtención del RUC en el servicio de rentas internas: formulario RUC 01-A y 01-B llenos, suscritos por el representante legal, original y copia de la escritura de constitución inscrita en el registro mercantil, original y copia del nombramiento de representante legal inscrito en el registro mercantil, original y copia de la planilla de agua, luz o teléfono.
- Con el RUC se deberá regresar al superintendencia de compañías para la devolución de los fondos de la cuenta de integración de capital
- Permiso de bomberos
- Permiso de funcionamiento
- Facturas aprobadas por el SRI

CAPÍTULO VI

Plan de Marketing

El plan de marketing detallado a continuación, servirá para entrar al mercado en la ciudad de Quito, y en base al análisis de mercado, se encontrarán temas puntuales a realizar, así como también acciones concretas y en el corto plazo para poder abarcar la cantidad de clientes esperados y empezar el plan de operaciones de la consultora “TCG”.

6.1 Objetivos del plan de Marketing

6.1.1 Objetivo General del plan de marketing

Determinar el conjunto de características que debe tener la consultora “TCG”, con el fin de que tenga participación en el mercado y tenga el éxito esperado.

6.1.2 Objetivos Específicos del plan de marketing

- Transformar el interés de empresas pequeñas y medianas del sector turístico en la creación de una consultora especializada este sector.
- Determinar los servicios a implementar en la consultora
- Identificar las necesidades más importantes de los clientes potenciales de la consultora “TCG”
- Determinar el o los medios de comunicación adecuados para promocionar el servicio
- Transformar los aspectos negativos según los clientes potenciales, a aspectos positivos
- Fijar un esquema tarifario para el servicio de consultoría
- Enfocarse a la rama del turismo que más aceptación tuvo en la investigación de mercado, y crear estrategias para entrar en las ramas con menor aceptación

- Posicionar a la empresa consultora en el mercado de asesoría integral y gerencial
- Establecer el segmento objetivo
- Conocer a la competencia
- Determinar el marketing mix adecuado
- Establecer la rentabilidad potencial del negocio
- Establecer una propuesta de diferenciación
- Crear en las pymes turísticas la necesidad de adquirir el servicio de asesoría

6.2 Contraste entre la investigación de mercado y los objetivos específicos del plan de marketing

Objetivo1

- Transformar el interés de empresas pequeñas y medianas del sector turístico en la creación de una consultora especializada este sector.

Contraste

Los resultados arrojados en la investigación de mercado, demuestran que un 76% de las pymes turísticas estarían interesadas en contratar el servicio de asesoría, lo que significa que hay que aprovechar dicho interés para que sea una realidad y poder posicionarse en el mercado.

Objetivo 2

-Determinar los servicios a implementar en la consultora

Contraste

La encuesta identificó que la mayoría de las pymes turísticas están interesadas en un servicio de asesoría integral en lugar de enfocarse por áreas, y eso incluye mejorar las ventas, reducir costos, mejorar los procesos, conseguir nuevos clientes, fidelizar los clientes actuales, mejorar la calidad de sus productos entre otras.

Objetivo 3

-Identificar las necesidades más importantes de los clientes potenciales de la consultora “TCG”

Contraste

Las necesidades arrojadas en las encuestas demuestran que las necesidades más importantes son las de brindar un servicio de calidad, que incluya un análisis y gestión integral.

Objetivo 4

-Determinar el o los medios de comunicación adecuados para promocionar el servicio

Los medios que prefirieron los encuestados son la venta directa en el negocio, y vía internet y correo electrónico, lo que quiere decir que los gastos que tenga que incurrir “TCG” deben ser enfocados hacia dichos medios.

Objetivo 5

-Transformar los aspectos negativos según los clientes potenciales, a aspectos positivos

Contraste

La mayor preocupación de los clientes potenciales radica en el precio del servicio, por lo cual más adelante se identificará con exactitud el rango de precios que están acordes a la realidad del mercado.

Objetivo 6

-Fijar un esquema tarifario para el servicio de consultoría

Contraste

Al realizar las encuestas, se identificó que las pymes turísticas están dispuestas a pagar por el servicio en un rango entre USD\$1000 y USD \$1500, por lo cual en el análisis financiero se debe determinar si es factible crear la consultora cobrando dicho valor.

Objetivo 7

-Enfocarse a la rama del turismo que más aceptación tuvo en la investigación de mercado, y crear estrategias para entrar en las ramas con menor aceptación

Contraste

Las empresas que acogieron un poco más al servicio son las empresas dedicadas a la rama de alimentos y bebidas, y también las de alojamiento, mientras que las ramas faltantes también tienen interés pero en menor grado.

Objetivo 8

-Establecer el segmento objetivo

Contraste

El segmento objetivo es definitivamente las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito.

Objetivo 9

-Conocer a la competencia

Contraste

En el análisis de la oferta, se pudo conocer que la competencia en la ciudad de Quito son aproximadamente 100 empresas que se dedican a realizar un servicio parecido, pero no se las puede catalogar como competencia tan directa debido a que ninguna de aquellas realiza este tipo de asesoría con el método aplicado por “TCG”.

Objetivo 10

-Determinar el marketing mix adecuado

Contraste

El marketing mix será realizado en el siguiente tema del capítulo de marketing.

Objetivo 11

-Establecer la rentabilidad potencial del negocio

Contraste

La rentabilidad potencial del negocio será determinada en el análisis financiero una vez obtenidos todos los datos necesarios para elaborarlo.

Objetivo 12

-Establecer una propuesta de diferenciación

Contraste

La propuesta de diferenciación consiste en que “TCG” realizará una evaluación preliminar a las empresas contratantes, seguido de una propuesta de mejoras y un control integral mediante la herramienta Balanced Scorecard, metodología que no existe en el mercado y que según los datos arrojados por las encuestas, es una propuesta sumamente interesante e innovadora.

Objetivo 13

-Crear en las pymes turísticas la necesidad de adquirir el servicio de asesoría

Contraste

Al realizar la encuesta, se pudo determinar que apenas el 24% del mercado no tendría la necesidad ni el interés de contar con los servicios de asesoría, lo que significa que se debe realizar algún tipo de campaña publicitaria especial para aquellas empresas, o también con el paso del tiempo ganarse un nombre en el mercado, y con resultados y trabajos realizados, proponer la prestación del servicio nuevamente.

6.2 Selección de una estrategia genérica

La estrategia genérica a implementarse en este plan de mercadeo aplicado a la consultora “TCG”, será la de alta segmentación o enfoque, diseñadas por Michael Porter (1982), que según el, una empresa que aplique alguna de las 3 estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y alta segmentación), pueden obtener rendimientos sumamente elevados, u obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto

Se escogió esta estrategia debido a que la consultora, al enfocarse estrictamente al sector turístico, está excluyendo a otros sectores, tendiendo un segmento objetivo, así se obtiene una ventaja competitiva general.

Ésta estrategia es efectiva cuando los consumidores tienen necesidades distintas a otras empresas de otros sectores, siendo que muchas necesidades son básicas para cualquier tipo de empresa, la consultora “TCG” al estar enfocado únicamente a las pymes turísticas, y su recurso humano es especializado en dicho sector, se puede afectar de manera positiva a los consumidores en relación a otras empresas que no tienen especialización y que se dedican a prácticamente lo mismo.

A su vez, se va a combinar la estrategia de alta segmentación, con las otras 2 estrategias, ya que al tener costos bajos, y ofrecer el servicio a precios bajos, sacrificando un poco de utilidades pero pensando a largo plazo, se puede conseguir mayor cantidad de consumidores, y a su vez la estrategia de diferenciación ya quede igual manera la diferencia en el servicio que ofrece “TCG” es integral, y con un servicio personalizado y distinto a otros servicios existentes en el mercado.

6.3 Marketing Mix.

Precio

El precio por la prestación del servicio de consultoría integral, será determinado en el análisis financiero, pero debe estar en el rango entre USD\$1000 y USD \$1500, debido a que las encuestas lo indican así.

Producto

El producto está descrito en detalle en el capítulo del estudio técnico, pero en resumen consiste en brindar un servicio de asesoría integral, que consta de 3 etapas que son evaluación, propuesta de mejoras y control integral de 4 aspectos clave para poder gerenciar y controlar todo lo relacionado a la empresa contratante.

Plaza

La plaza en este caso, quiere decir el lugar en el cual se va a establecer las oficinas de Touristic Consulting Group, y se ha decidido alquilar una oficina lo suficientemente amplia como para tener alrededor de 14 personas trabajando cómodamente, y también cabe mencionar que la mayor parte del tiempo, los consultores van a estar trabajando fuera de las oficinas, razón por la cual se ha decidido que la localidad de las oficinas será en la Av. Amazonas y Roca en un edificio netamente ejecutivo y ubicado cerca de una gran parte de las pymes especializadas en el sector turístico. La renta mensual de la oficina será de USD \$600 y será analizado en el capítulo financiero.

Promoción

La promoción del servicio será acorde a las encuestas, lo que quiere decir que principalmente se harán visitas a los distintos establecimientos para hacer un contacto directo, y también una campaña de correos electrónicos a una base de datos de este tipo de empresas, sumado a una pagina web y publicidad en internet. Los precios de estos medios serán detallados en el análisis financiero.

Procesos

Los procesos y la metodología de trabajo de “TCG” se encuentran en el capítulo del estudio técnico

Personas

Las personas que van a ser parte de la consultora, son 14, que consisten en 10 consultores, 1 gerente general o administrador, un jefe de consultores, una secretaria bilingüe y un motorista. Los datos específicos como salarios y manual de puestos se pueden encontrar en el análisis financiero y en la estructura organizacional respectivamente.

Evidencia física

Para el caso de “TCG”, la evidencia física será principalmente información de la compañía en las campañas publicitarias, y en los uniformes del personal, así como también se colocaran rotulaciones y carteles dentro de la empresa.

Todo lo que tiene que ver con papelería será apropiadamente membretado con todos los datos y características de la empresa, y debido a que no es un producto, la evidencia física no es tan masiva.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

7.1 INTRODUCCIÓN

Este análisis está enfocado a realizar operaciones financieras como elaborar una inversión inicial, depreciaciones, amortizaciones, balances contables, proyectar dichos balances a 5 años, indicadores económicos, capacidad utilizada, capacidad ociosa, entre otras y así determinar la rentabilidad del negocio

7.1.1 Análisis preliminar

Éste análisis sirve para determinar con exactitud las funciones, horas productivas, capacidad productiva, capacidad utilizada, capacidad ociosa, y contrastar los datos del análisis de la demanda con dichas capacidades y obtener resultados certeros sobre la realidad de producción de la consultora y tener un punto de partida para realizar los demás estudios financieros.

Se debe tomar en cuenta que los primeros 6 meses sólo serán 5 debido a que la consultora será nueva y es complicado comenzar con muchos contratos, mientras que para el segundo semestre se incorporarán 5 más; dicho análisis será efectuado más adelante

Tabla #7 Análisis de horas destinadas a la producción con 5 consultores ⁷⁶

Horas de trabajo mensual por consultor (8 horas diarias)	160 hs
Horas de trabajo real por consultor (movilización, etc.) se ha fijado en un 80%	128 hs
Horas destinadas por consultor por proyecto	80 hs
Horas destinadas por jefe de consultores por proyecto	8 hs
Total horas hombre destinadas por proyecto	88 hs
Capacidad de producción con 5 consultores 640 horas (128 x 5) / horas x proyecto (88 horas)	7,27
Máximo de contratos mensuales contando con un equipo de 5 consultores	7

A continuación se analizará la capacidad productiva de la empresa incorporando 5 consultores más al equipo de trabajo.

Tabla #8 Análisis de horas destinadas a la producción con 10 consultores ⁷⁷

Horas de trabajo mensual por consultor (8 horas diarias)	160 hs
Horas de trabajo real por consultor (movilización, etc.) se ha fijado en un 80%	128 hs
Horas destinadas por consultor por proyecto	80 hs
Horas destinadas por jefe de consultores por proyecto	8 hs
Total horas hombre destinadas por proyecto	88 hs
Capacidad de producción con 10 consultores 1.280 horas (128 x 10) / horas x proyecto (88 horas)	14,54
Máximo de contratos mensuales contando con un equipo de 10 consultores	14

76 Análisis de productividad 1, elaborado por el autor

77 Análisis de productividad 2, elaborado por el autor

En el análisis de la demanda, se determinó que del total de pymes turísticas registradas en el Ministerio de Turismo (2500), un 47% estarían dispuestas a contratar el servicio inmediatamente, mientras que un 30% estarían dispuestas a contratar el servicio en un tiempo, lo que quiere decir que 1.775 empresas estarían dispuestas a contratar el servicio en uno o dos años.

El máximo de empresas que se podría asesorar al año, serían 85,42 (1025 empresas / 12 meses), mientras que el mínimo considerando 5 años serían 17,08 al año (1025 empresas / 12 meses * 5 años)

Una vez realizado dicho análisis, se procederá a realizar el análisis de producción real que tiene proyectada la consultora a cumplir, como también la capacidad utilizada y la capacidad ociosa en el primer semestre del primer año.

Tabla #9 Capacidad de producción ⁷⁸

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
# de contratos cada mes	2	3	5	6	6	7
Capacidad utilizada mensualmente %	28,57%	42,86%	71,43%	85,71%	85,71%	100,00%
Capacidad ociosa	71,43%	57,14%	28,57%	14,29%	14,29%	0,00%

Para el segundo año, una vez incorporados los 5 consultores adicionales, la capacidad productiva y el nombre de la empresa, sumado a las campañas publicitarias y ventas en el negocio, la producción real de la empresa aumenta y también las capacidades cambian.

⁷⁸ Capacidad de producción, elaborado por el autor

Tabla #10 Capacidad utilizada y ociosa segundo semestre del primer año ⁷⁹

MES	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
# de contratos cada mes	9	10	12	13	14	14
Capacidad utilizada mensualmente %	64,29%	71,43%	85,71%	92,86%	100,00%	100,00%
Capacidad ociosa	36%	29%	14%	7%	0%	0%

Total de empresas asesoradas por “TCG” en el primero año:	101
---	------------

7.1.2 Crecimiento de los establecimientos turísticos

En el Ecuador los establecimientos turísticos crecen a una tasa aproximada del 7% (promedio de 6,74%). Entre el año 2009 y 2011 la tasa de crecimiento para la ciudad de Quito fue del 7,32% anual. En base a lo anterior, se podría establecer un crecimiento para el servicio de asesoría gerencial en un 7% anual. Por ser conservador, la tasa adoptada será de un 4% anual. La tabla a continuación señala la proyección que va a tener la consultora Touristic Consulting Group en cuanto a número de asesorías al año, usando una tasa de crecimiento conservadora del 4%

Tabla #11 Proyección de ventas “TCG” ⁸⁰

Año	1	2	3	4	5
Total de clientes	101 =101	101(1,04) =105	101(1,04) ² =109	101(1,04) ³ =114	101(1,04) ⁴ =118
Total proyección “TCG” en 5 años:	536				

⁷⁹ Capacidad utilizada y ociosa, elaborado por el autor

⁸⁰ Proyección de ventas “TCG”, elaborado por el autor

7.2 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para la consultora “TCG” va a constar de lo siguiente:

Tabla #12 Computadoras. ⁸¹

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Computadora de escritorio marca SP 1G ram, 80G disco duro	15	Computron	\$600	\$9.000

Tabla #13 Escritorios. ⁸²

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Escritorios ejecutivos	8	Colineal	\$400	\$3.200

Tabla #14 Sillas ⁸³

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Sillas ejecutivas	8	Colineal	\$100	\$800

81 Inversión inicial, computadoras, elaborado por el autor

82 Inversión inicial, escritorios, elaborado por el autor

83 Inversión inicial, sillas, elaborado por el autor

Tabla #15 Equipos de oficina. ⁸⁴

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Grapadoras, perforadoras, etc.	1 Paquete	Juan Marcett	\$200	\$200

Tabla #16 Impresoras ⁸⁵

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Impresoras Canon iP 2700	3	Computron	\$90	\$270

Tabla #17 Adecuaciones ⁸⁶

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Adecuaciones al local arrendado	1	Álvarez Bravo Constructores	\$4.000	\$4.000

84 Inversión inicial, equipos de oficina, elaborado por el autor

85 Inversión inicial, impresoras, elaborado por el autor

86 Inversión inicial, adecuaciones, elaborado por el autor

Tabla #18 Vehículos. ⁸⁷

Ítem	Cantidad	Lugar de proforma	Precio unitario	Precio total
Chevrolet Spark GT	2	Chevrolet Ecuador	\$15.000	\$30.000

Tabla #19 Capital de trabajo. ⁸⁸

Para este caso, se ha realizado una proforma en el Produbanco, y para realizar un préstamo a 3 años plazo, de USD \$40.000 con una tasa de interés del 15,2%.

Ítem	Detalle	Lugar de proforma	Costo mensual	Total
Capital de trabajo (Préstamo Bancario)	Cubrir costos los primeros 6 meses	Produbanco	\$5.584	\$33.504

87 Inversión inicial, vehículos, elaborado por el autor

88 Capital de trabajo, elaborado por el autor

7.3 Depreciaciones, valor de salvamento y amortización de la deuda

En esta parte, se analizarán los activos que necesiten ser depreciados y encontrar sus respectivos valores.

Tabla #20 Depreciaciones y valor de salvamento ⁸⁹

Ítem	Valor	Vida útil	Depreciación anual	Valor de salvamento
Equipos de computación/impresoras	\$9.270	3 años	\$3.090	$9.270 - 3(3.090)$ = \$0
Equipos y muebles de oficina	\$4.200	5 años	\$840	$4.200 - 5(840)$ = \$0
Vehículos	\$30.000	5 años	\$6.000	$30.000 - 5(6.000)$ = \$0
Adecuaciones	\$4.000	10 años	\$400	$4.000 - 10(400)$ = \$2.000

Tabla #21 Depreciaciones ⁹⁰

Año	1	2	3	4	5
Equipos de computación/impresoras	\$3.090	\$3.090	\$3.090	\$0	\$0
Equipos y muebles de oficina	\$840	\$840	\$840	\$840	\$840
Vehículos	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Adecuaciones	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Total	\$10.330	\$10.330	\$10.330	\$7.240	\$7.240

⁸⁹ Depreciaciones y valor de salvamento, elaborado por el autor

⁹⁰ Depreciaciones, elaborado por el autor

Tabla #22 Amortización de la deuda ⁹¹

Tabla de amortización					
Banco Produbanco					
Préstamo		40000			
tasa anual		15,2%			
tiempo (años)		3 años			
pago anual					(\$17.577,21)
Año		Pago	intereses	pago capital	Capital
	0				40.000,00
	1	17.577,21	6.080,00	11.497,21	28.502,79
	2	17.577,21	4.332,42	13.244,79	15.258,00
	3	17.577,21	2.319,22	15.258,00	0,00

7.4 Balance General año 0

Tabla #23 Balance General año 0 ⁹²

BALANCE GENERAL AÑO 0			
Activo Corriente	33.504	Pasivo	40.000
Efectivo	33.504	Préstamo Bancario	40.000
		49,40%	
Activo fijo	47.470	Patrimonio	40.974
*Equipos de computo e impresoras	9.270	Capital social	
* Equipos y muebles de Oficina	4.200	50,60%	
*Vehículos			
*Adecuaciones	4.000		
Activo total	80.974	Pasivo total + Patrimonio	80.974

91 Amortización de la deuda, elaborado por el autor

92 Balance general año 0, elaborado por el autor

7.5 Ingresos del proyecto proyectados a 5 años

Una vez realizados los análisis anteriores, se puede proyectar los ingresos de la consultora “TCG” desde el primer año hasta 5 años, con una tasa de crecimiento del 4% anual.

Tabla #24 Ingresos del proyecto proyectados a 5 años ⁹³

Ingresos					
Año	1	2	3	4	5
consultorías realizadas	101	105	109	114	118
Precio	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
total ingreso	121.200	126.048	131.090	136.334	141.787

7.6 Egresos del proyecto proyectados a 5 años

Tabla #25 Egresos proyectados a 5 años ⁹⁴

Egresos proyectados a 5 años	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
gasto sueldos	44.184,00	88.368,00	88.368,00	88.368,00	88.368,00
gasto arriendo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
gasto servicios básicos	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
gasto suministros de oficina	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
gasto afiliación ACCE	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
gasto depreciación	10.330,00	10.330,00	10.330,00	7.240,00	7.240,00
gasto publicidad	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
gasto intereses	6.080,00	4.332,42	2.319,22	0,00	0,00
gasto mantenimiento vehículos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
total de egresos	88.434	121.270	119.257	113.848	113.848

⁹³ Ingresos del proyecto proyectado a 5 años, elaborado por el autor

⁹⁴ Egresos proyectados a 5 años, elaborado por el autor

7.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto a partir que la empresa luego de cubrir todos sus costos, empieza a ganar dinero. Para el caso de la consultora “TCG”, se realizará un análisis acerca de cuántas consultorías debe realizar en un año, para que luego de aquello todas las demás consultorías se conviertan en ganancias. Para determinar el punto de equilibrio existe una fórmula que será resuelta a continuación.

$$P \cdot X - (CVU \cdot X + CFT) = 0$$

$$1000 \cdot 101 - (0 \cdot X + 72.774) = 0$$

$$X = 72.774 / 1000$$

$$X = 72,7$$

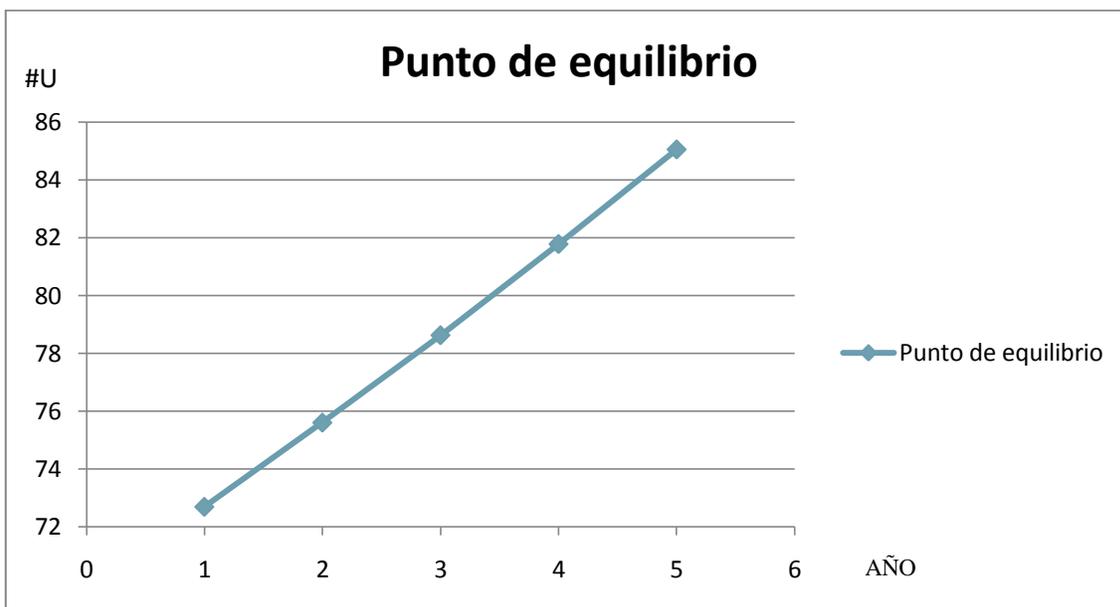
Esto quiere decir que en el primer año, a partir de 72,7 consultorías realizadas, se cubren todos los egresos, y a partir de ahí todo lo demás es ganancia.

7.7.1 Punto de equilibrio para los 5 primeros años de operación de la consultora TCG

Tabla #26 Punto de equilibrio para los primeros 5 años ⁹⁵

Año	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio	72,7	75,61	78,63	81,78	85,05

Gráfico #30 Punto de Equilibrio para los primeros 5 años ⁹⁶



⁹⁵ Punto de equilibrio para los primeros 5 años, elaborado por el autor

⁹⁶ Punto de Equilibrio 5 años, elaborado por el autor

7.8 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años

Tabla #26 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años ⁹⁵

Estado de pérdidas y ganancias					
Año	1	2	3	4	5
Ingresos	121.200,00	126.048,00	131.089,92	136.333,52	141.786,86
Egresos					
Sueldos	44.184,00	88.368,00	88.368,00	88.368,00	88.368,00
Arriendo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Servicios	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Suministros	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
gastos					
gasto afiliación ACCE	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
gasto depreciación	10.330,00	10.330,00	10.330,00	7.240,00	7.240,00
gasto publicidad	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
gasto intereses	6.080,00	4.332,42	2.319,22	0,00	0,00
gasto mantenimiento vehículos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
total de egresos y gastos	78.834	121.270	119.257	113.848	113.848
utilidad antes de participaciones	42.366	4.778	11.833	22.486	27.939
participaciones 15%	6.354,90	716,64	1.774,91	3.372,83	4.190,83
utilidad antes de impuestos	36.011,10	4.060,94	10.057,80	19.112,69	23.748,03
impuestos 25%	9.002,78	1.015,23	2.514,45	4.778,17	5.937,01
utilidad neta	27.008,33	3.045,70	7.543,35	14.334,52	17.811,02

7.9 Flujo de efectivo

		Flujo de efectivo					
		0	1	2	3	4	5
Inversiones	Computadoras	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Escritorios	3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Sillas	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	equipo de oficina	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Impresoras	270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Adecuaciones	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Vehículos	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	capital de trabajo	33.504,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
total inversión	80.974,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
utilidad neta		27.008,33	3.045,70	7.543,35	14.334,52	17.811,02	
Depreciaciones		10.330,00	10.330,00	10.330,00	7.240,00	7.240,00	
capital de trabajo							33.504,00
préstamo bancario	40.000,00						
pago de capital		11.497,21	13.244,79	15.258,00			
total flujo de efectivo		40.974,00	25.841,11	130,92	2.615,35	21.574,52	58.555,02

7.10 Evaluación económica

7.10.1 TIR

La tasa interna de retorno sirve para determinar la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, más rentable es el proyecto

TIR	33,68%
------------	---------------

Al obtener una tasa interna de retorno del 33,68%, se puede concluir que el proyecto es rentable, y además dicho valor supera por más del doble a la tasa de descuento aplicada (15%, interés del préstamo bancario), y por tanto el proyecto es viable

7.10.2 VAN

El valor actual neto indica el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

VAN	\$24.762,66
------------	--------------------

El valor actual neto, es de \$21.532,74, y el simple hecho de ser positivo, ya indica que el proyecto es viable, y una vez pagada la inversión inicial, préstamos, y realizados los respectivos flujos de caja de 5 años, se tiene un valor atractivo para un negocio que puede obtener un buen rendimiento de ser manejado apropiadamente.

7.10.3 Período de recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión (USD \$80.974) será en 3 años y 7 meses.

CAPÍTULO VIII

Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- Se puede concluir que en el sector turístico, existen muchas empresas que tienen severas falencias en su gestión, razón por la cual se ha decidido aprovechar dicha oportunidad y crear un servicio que pueda corregir y mejorar esas falencias, y así beneficiar a los consumidores, y a las empresas como tal, ya que al tener un control integral de gestión, pueden mejorar todos los aspectos desde cubrir costos, a controlar muchos ámbitos dentro de la administración, alinearse con la misión, desarrollar planes a largo y mediano plazo, y verificar su cumplimiento mediante indicadores.
- La consultora va a constar de 14 personas vinculadas directamente, siendo éstos 10 consultores, 1 jefe de consultores, 1 secretaria bilingüe, 1 motorista, y el gerente general o administrador.
- Las encuestas demuestran que el servicio es atractivo para más del 70% de las pymes turísticas, y están dispuestas a pagar por el servicio integral entre un rango de USD \$1000 y USD \$1500, razón por la cual se ha fijado el precio en USD \$1000, y se van a realizar en el primer año 101 trabajos de asesoría, creciendo a una tasa del 4% anual llegando hasta las 118 asesorías en el quinto año.
- Con dicho precio, en el análisis financiero se pudo determinar que el proyecto es factible, rentable y tiene como resultado final luego de los 5 primeros años, una tasa interna de retorno del **33,68%**, y un valor actual neto de **\$24.762,66**, lo cual muestra que el proyecto no solo es atractivo sino que también es rentable.

- La hipótesis planteada al inicio del plan de investigación se cumplió ya que luego de realizar todos los análisis e investigaciones respectivas, se puede concluir que el proyecto es factible debido a la tasa interna de retorno (33,68%), la aceptación del mercado, el valor actual neto (24.762,66) y el período de recuperación de la inversión es de 3 años y 7 meses.
- El objetivo general planteado era el de crear una consultora para pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito, y luego de realizar la investigación, se demuestra la factibilidad y se podría concluir que el objetivo general está cumplido
- En cuanto a los objetivos específicos, las herramientas desarrolladas para llevar a cabo el servicio de asesoría fueron exitosas ya que se implementará un levantamiento de procesos, (fase de evaluación), un plan de mejoras, (ciclo PDCA), y la creación del Balanced Scorecard como herramienta de control integral de gestión por objetivos e indicadores, aceptados por el mercado, y factibles financiera, técnica y económicamente.

7.2 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones más importantes, se encuentran las siguientes:

- A las empresas que contraten el servicio, que revisen constantemente los resultados cada cierto tiempo, y el rendimiento de las actividades.
- Plantearse objetivos a mediano y largo plazo, ya que si buscan objetivos inmediatos, es mucho mas complicado ejecutarlos y cumplirlos.
- Siempre revisar que los objetivos y acciones planteadas, estén acordes a la misión
- Revisar la calidad de los indicadores a la hora de realizar un Balanced Scorecard
- Ser abierto y sinceros con los datos, información y balances de la empresa ya que si se esconde información, es probable que no se lleguen a los resultados esperados
- Capacitar y evaluar constantemente al recurso humano
- Complementar la gestión con informes fáciles de entender
- Siempre buscar áreas en las cuales mejorar
- Tener en cuenta que lo más importante en todas las empresas siempre es el cliente
- Mantener la competitividad
- Revisar constantemente la o las estrategias que está implementando la empresa
- Aprender de los errores y no volver a cometerlos

- Realizar tablas de errores frecuentes y evitarlos a futuro
- Cumplir con todos los aspectos y requisitos legales, ambientales, y tributarios
- Crear sistemas de comunicación interno (intranet) ágiles y sencillos
- Fomentar el trabajo en equipo
- Complementarse entre departamentos, ayudarse y comunicarse

Bibliografía

- Fundamentos de Administración Financiera, Stanley Block, duodécima edición, Mc Graw Hill
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael Porter, EEUU, 1980
- Michael Porter, the competitive advantage of nations, EEUU, 1990
- Qué es el control total de calidad?, Kaoru Ishikawa, edición norma, 2003
- Gestión por procesos- José Antonio Pérez, editorial asociación española para la calidad, España, 2010
- Mapas estratégicos, Norton y Kaplan, ediciones gestión, España, 2000-2004
- Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Norton y Kaplan, edición Deusto S.A., 2008
- Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Norton y Kaplan, ediciones Gestión, 2000
- Análisis Estratégico de la empresa, Juan Ventura, edición paraninfo, España, 2009
- Fundamentos de mercadotecnia - 4 Edición, (con Gary Armstrong) Prentice Hall
- Marketing management –Phillip Kotler, Prentice Hall, EEUU, 1987
- Mercadotecnia para hotelería y turismo, Prentice Hall, EEUU, 1998
- Marketing en internet, Daniel Janal, Prentice Hall, 2000
- Promoción, conceptos y estrategias-John burnett-Mc graw hill, 2000
- Contabilidad de costos, Polimeni Ralph, Mc Graw Hill, Colombia, 1998
- www.wikipedia.org
- www.turismo.gob.ec
- Plandetur 2020
- Plan de desarrollo nacional
- www.inec.gob.ec

Anexos

Anexo #1 Modelo de encuestas

Buenos días, mi nombre es Christian Charron, y soy estudiante de la Universidad Internacional SEK, y quisiera que por favor me ayude llenando esta encuesta para poder desarrollar un plan de investigación, la encuesta no le tomará mas de 5 minutos, muchas gracias por su atención.

El plan de investigación esta enfocado a la creación de una Consultora dedicada a brindar servicios de asesoría técnica a las empresas pequeñas y medianas del sector turístico de la ciudad de Quito, concretamente ofreciendo servicios de levantamiento de procesos, planes de mejoras, y un control de gestión integral, con la idea de mejorar todos los aspectos de las empresas turísticas.

1 - En una escala del 1 al 6, donde 6 es “muy interesante” y 1 es "nada interesante"

¿Que tan interesante le parece la creación de una consultora enfocada a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la ciudad de Quito?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

2 - ¿Que servicios cree que deben ser implementados en este servicio de asesoría técnica?

Rediseño de marca_____

Mejorar las ventas_____

Conseguir nuevos clientes_____

Posicionamiento en el mercado_____

Control integral de Gestión_____

Estudios de mercado_____

Reingeniería de procesos_____

3- ¿Cuál es el resultado que esperaría en caso de utilizar éste servicio?

Mejorar las ventas_____

Reducir Costos_____

Mejorar los procesos_____

Ganar mas clientes_____

Fidelizar clientes actuales_____

Mejorar la calidad de sus productos_____

Todas las anteriores_____

4- ¿Tiene alguna sugerencia adicional que se podría implementar en el servicio de asesoría técnica?

5- ¿Qué aspecto/s le atraen de éste servicio?

Es nuevo _____

Es necesario _____

Puede ayudar en el negocio _____

No me atrae _____

Otro (Por favor, especifique) _____

6- ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?

Internet-Email _____

Anuncios _____

En el negocio _____

Televisión _____

Radio _____

Otro (Por favor, especifique) _____

7- ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?

No lo necesito _____

Es un gasto innecesario _____

Es complicado _____

Posible precio _____

8 - ¿Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable, qué probabilidad hay de que lo utilizase?

Lo utilizaría en cuanto estuviese en el mercado _____

Lo utilizaría en un tiempo _____

Puede que lo utilizase en un tiempo _____

No creo que lo utilizase _____

9 - ¿Contrataría el servicio a un precio entre 1600 y 2500 dólares?

Muy probablemente _____

Probablemente _____

Es poco probable _____

No es nada probable _____

10- ¿Contrataría el servicio a un precio entre 1000 y 1500 dólares?

Muy probablemente

Probablemente

Es poco probable

No es nada probable

11- ¿A qué rama del turismo pertenece su negocio?

Alimentos y bebidas

Alojamiento

Agencias de viaje

Transporte

12- ¿Cual es el tamaño estimado de su empresa según ventas, empleados, o activos?

Pequeña

Mediana

Micro empresa

13-Edad

Menos de 20

Entre 20 y 24

Entre 25 Y 34

Entre 35 y 44

Entre 45 y 55

Más de 56

Anexo #2 Modelo de entrevista a expertos.

En la entrevista a expertos, primero se brindará un cordial saludo, se brindará una introducción sobre la persona que le va a entrevistar y una breve reseña del tema a abordar y la duración aproximada de la entrevista, así como también la confidencialidad y la razón por la cual se está haciendo dicha entrevista.

Buenos días, mi nombre es Christian Charron, y soy un estudiante de la Universidad Internacional SEK y me gustaría que por favor me pueda responder unas preguntas sobre el sector turístico y sobre el Balanced Scorecard, con una duración no mayor a 15 minutos, es una entrevista libre y abierta, y la intención de esto es tener un método cualitativo como respaldo de un trabajo de investigación, y solamente será utilizada para propósitos académicos y será visto por personas involucradas en la Universidad principalmente.

Pregunta 1. ¿Que opina usted sobre el sector turístico en el Ecuador, y principalmente en la ciudad de Quito?

Pregunta 2. ¿Que comentarios tiene sobre las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito?

Pregunta 3. ¿Cree usted que estas empresas serian más exitosas si implementarían a su gestión una herramienta administrativa integral como el Balanced Scorecard?

Pregunta 4. ¿Qué es para usted un Balanced Scorecard?

Pregunta 5. ¿Qué permitiría lograr la implementación de este cuadro de mando en empresas pequeñas y medianas?

Pregunta 6. ¿En cuánto tiempo lo podrían implementar éstas empresas?

Pregunta 7. ¿Qué ventajas y desventajas podrían presentar las pymes turísticas si implementan un Balanced Scorecard?

Pregunta 8. ¿Las ventajas que tiene su empresa son a corto o largo plazo utilizando ésta herramienta?

Pregunta 9. ¿Qué es para usted lo más importante que se debe medir en una empresa?

Pregunta 10. ¿Podría listar algunas de las ventajas que ha tenido usted al implementar esta herramienta, y algún objetivo concreto que haya sido conseguido?

Pregunta 11. ¿Puede decir en breves palabras como se puede construir un cuadro de mando integral?

Pregunta 12. ¿Qué requisitos cree usted que deben tener las empresas para utilizar ésta herramienta?

Muchas gracias por su atención, ha sido de gran aporte y si desea revisar algún rato el trabajo de investigación, ésta en todo su derecho, hasta luego y que tenga un buen día.

Anexo #3 Entrevista a expertos #1

Entrevista a expertos #1.

Entrevistado: René Merino

Experto en: Consultoría, utilización del BSC como herramienta

Empresa: Consultora Miletto

Cargo: Gerente General

Dirección del Negocio: Amazonas y Roca

Teléfono: 2549 958

Celular: 094235 494

Buenos días, mi nombre es Christian Charron, y soy un estudiante de la Universidad Internacional SEK y me gustaría que por favor me pueda responder unas preguntas sobre el sector turístico y sobre el Balanced Scorecard, con una duración no mayor a 15 minutos, es una entrevista libre y abierta, y la intención de esto es tener un método cualitativo como respaldo de un trabajo de investigación, y solamente será utilizada para propósitos académicos y será visto por personas involucradas en la Universidad principalmente.

Pregunta 1. ¿Que opina usted sobre el sector turístico en el Ecuador, y principalmente en la ciudad de Quito?

“El turismo es una actividad que sin duda genera mucha riqueza para distintos sectores productivos, y por el momento sigue en expansión pero aun no llega a ser lo que todos esperamos, probablemente por factores externos como la inseguridad y la imagen del país, y también por la oferta turística existente y la calidad de los establecimientos como hoteles, restaurantes, vías de acceso, información y transporte”

Pregunta 2. ¿Que comentarios tiene sobre las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito?

“Como dije previamente, creo que éstas empresas todavía no llegan a ser lo que se espera, y la imagen que dejan es la de un país en vías de desarrollo, y que son mal manejadas por varios factores como la poca visión y el manejo administrativo que éstas tienen, no se puede generalizar ya que existen empresas sumamente bien manejadas y exitosas, pero hablando de la mayoría, no tienen planes a largo plazo, solo viven para el día a día y eso se transmite a un servicio de baja calidad”

Pregunta 3. ¿Cree usted que estas empresas serian más exitosas si implementarían a su gestión una herramienta administrativa integral como el Balanced Scorecard?

“Sin duda, ya que éste cuadro que mencionas, permite tener una visión global de la empresa, y sobretodo se puede controlar todas las actividades mediante indicadores y objetivos, lo cual brinda la posibilidad de corregir en el acto y evaluar resultados inclusive día a día”.

Pregunta 4. ¿Qué es para usted un Balanced Scorecard?

“Es un cuadro, que en realidad no es tan complejo, que permite controlar los aspectos clave dentro de una organización, como el desempeño de los empleados, cumplimiento de objetivos, resultados financieros, entre otros, lo que hace del Balanced Scorecard una herramienta sumamente interesante e importante, y sobretodo no es muy compleja su implementación y control, si es que se tiene el conocimiento necesario y la experiencia requerida”.

Pregunta 5. ¿Qué permitiría lograr la implementación de este cuadro de mando en empresas pequeñas y medianas?

“Lo más importante es saber que esto no es un gasto, es una inversión, que requiere de alguien capacitado para implementarlo, ya que el éxito radica en la calidad de la evaluación y de los aspectos a tomar en cuenta a la hora de ponerlo en práctica, y lo más importante es la voluntad y entrega de los dueños de las empresas a la hora de contar con una herramienta así, y la honestidad de la empresa en el momento de la evaluación ya que debe ser totalmente real y sin esconder nada”

Pregunta 6. ¿En cuánto tiempo lo podrían implementar éstas empresas?

El tiempo es relativo, puede ser que una empresa contrate un especialista en el tema, y en un par de días ya se puede contar con la propuesta y empezar enseguida, pero yo diría que en promedio puede tardar entre 2 semanas a un mes dependiendo el nivel de desorden, la cantidad de errores, y la nueva propuesta a partir de eso.

Pregunta 7. ¿Qué ventajas y desventajas podrían presentar las pymes turísticas si implementan un Balanced Scorecard?

“Yo creo que no existen desventajas, ya que una empresa que no tiene ningún tipo de control de gestión, no tiene nada por perder y muchísimo por ganar, ya que esta herramienta le puede proveer un control de todas las actividades que desarrolla, y a la vez controlar los objetivos que se van trazando acorde a la empresa y a su ambición”.

Pregunta 8. ¿Las ventajas que tiene su empresa son a corto o largo plazo utilizando ésta herramienta?

“Mi filosofía es siempre a largo plazo, los resultados no se dan de la noche para la mañana, todo debe ser planeado y con objetivos sencillos pero concretos, por lo que al momento de usar un Balanced Scorecard, la intención es esa, proyectarse en el largo plazo, pero el truco de la herramienta es que al tener un control de gestión día a día o mes a mes, se puede ir verificando que tan cerca o que tan lejos se está de cumplir dicho objetivo, y en caso de estar por el camino equivocado, corregirlo antes de que afecte al objetivo a largo plazo”

Pregunta 9. ¿Qué es para usted lo más importante que se debe medir en una empresa?

“Todo, en una empresa se debe medir todo, desde lo más básico y sin importancia, hasta lo más relevante como puede ser el área contable o financiera, pero para ser más específico, diría que se debe enfocar principalmente en el área de recursos humanos, el área contable, y la calidad que se debe proyectar al cliente, pieza fundamental en todo negocio y que si éste no está satisfecho, lo más probable es que se está perdiendo el tiempo y dinero”

Pregunta 10. ¿Podría listar algunas de las ventajas que ha tenido usted al implementar esta herramienta, y algún objetivo concreto que haya sido conseguido?

“ Las ventajas son muchas, como tener un control de lo que hace cada empleado, lo que utiliza para determinada actividad, el tiempo que se demora, el dinero que se invierte, el dinero que se recupera, estados financieros, objetivos cumplidos y no cumplidos, clientes nuevos, clientes perdidos, clientes satisfechos, entre otras, y un objetivo concreto que he alcanzado es poder hacer que una entidad financiera, haya cambiado su sistema de gestión y hoy por hoy este facturando más del doble de lo que facturaba en el pasado”

Pregunta 11. ¿Puede decir en breves palabras como se puede construir un cuadro de mando integral?

“Se puede hacer incluso en Excel, un cuadro que contenga componentes como objetivos, responsables, indicadores y porcentaje de cumplimiento, abordando las áreas más importantes de la empresa, y con una lista ir controlando lo que se va realizando y lo que no, y cuando algo no es satisfactorio, al estar tan explícito, es sumamente fácil cambiar la trayectoria de la actividad, y así suena cruel decirlo, si el culpable es un empleado, se lo puede llamar la atención hasta llegar al punto de notificarle que cada vez que no cumple es un llamado de atención y en caso de no cumplir las expectativas, poder sustituirlo por alguien que si lo haga, ya que muchas veces la idiosincrasia de la gente hace que los negocios tambaleen”

Pregunta 12. ¿Qué requisitos cree usted que deben tener las empresas para utilizar ésta herramienta?

“Los requisitos son, tener la gente comprometida, las cuentas claras, y la calidad de los indicadores al momento de implementarlos, ya que si no se cuenta con indicadores adecuados, se estaría arando en el mar”

Muchas gracias por su atención, ha sido de gran aporte y si desea revisar algún rato el trabajo de investigación, ésta en todo su derecho, hasta luego y que tenga un buen día.

Anexo #4 Entrevista a expertos #2

Entrevista a expertos #2.

Entrevistado: Glenn Ray Richards

Experto en: Consultoría internacional y utilización del BSC como herramienta de control.

Empresa: Andes Unlimited

Cargo: Gerente General

Dirección del Negocio: Calle Azcunaga y de los Estancos

Teléfono: 2431324

Celular: 087 629 695

Buenos días, mi nombre es Christian Charron, y soy un estudiante de la Universidad Internacional SEK y me gustaría que por favor me pueda responder unas preguntas sobre el sector turístico y sobre el Balanced Scorecard, con una duración no mayor a 15 minutos, es una entrevista libre y abierta, y la intención de esto es tener un método cualitativo como respaldo de un trabajo de investigación, y solamente será utilizada para propósitos académicos y será visto por personas involucradas en la Universidad principalmente.

Pregunta 1. ¿Que opina usted sobre el sector turístico en el Ecuador, y principalmente en la ciudad de Quito?

“El sector turístico sin duda que esta incrementándose año a año, lo cual es beneficioso para el país y sus habitantes, ya que tiene gran impacto en todos los sectores y sin duda se va a convertir con el tiempo en la actividad que mas riqueza va a generar en este país por la diversidad que el país ofrece y los atractivos naturales que no son muy comunes para los turistas extranjeros”

Pregunta 2. ¿Que comentarios tiene sobre las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector turístico en la ciudad de Quito?

“Creo que esas empresas están bien manejadas en algunos aspectos, pero en otros dejan serias dudas ya que muchas veces no cumplen lo que ofrecen, o lo que ofrecen es distinto a lo que proveen, y se puede decir que muchas de éstas empresas no crecen o quiebran debido a malos manejos económicos y administrativos”

Pregunta 3. ¿Cree usted que estas empresas serian más exitosas si implementarían a su gestión una herramienta administrativa integral como el Balanced Scorecard?

“Yo creo que si, ya que de pasar a tener un sistema de control quien sabe como, a tener un control de varios aspectos como lo es el Balanced Scorecard, es un cambio radical a su forma de manejarse y de transformar los objetivos en una realizad, o incluso crear objetivos ya que muchas empresas andan por la vida sin objetivos, sin rumbo, y eso es un error mortal”.

Pregunta 4. ¿Qué es para usted un Balanced Scorecard?

“Como su nombre lo indica, es un cuadro de resultados balanceado, lo cual transmite la idea que se puede tener controlado todo lo que se hace en una empresa, desde el personal de seguridad, a los altos mandos, y con una transparencia de gestión única debido a que todos son responsables de lo que ocurre y de lo que no”.

Pregunta 5. ¿Qué permitiría lograr la implementación de este cuadro de mando en empresas pequeñas y medianas?

“Les permitiría tener un equilibrio entre los objetivos planteados, y los objetivos cumplidos, encontrar las razones de por que no se están haciendo las cosas bien, o en caso de estar haciéndolo bien, como fortalecer eso y no perder la iniciativa, y eso se traduce a un bien manejo administrativo, y eso se traduce a generar riqueza, lo cual es el objetivo principal de las empresas”

Pregunta 6. ¿En cuánto tiempo lo podrían implementar éstas empresas?

“El éxito no es el tiempo, si no la calidad con la cual se lo implementa, ya que muchas veces por apresurar las cosas la gente se olvida de pequeños detalles que a la postre van a tener un grave impacto en la gestión y en el trabajo, pero en mi empresa se empezó a utilizar esta herramienta el día que fue creada, lo cual indica que el tiempo no es algo que pueda llegar a molestar”

Pregunta 7. ¿Qué ventajas y desventajas podrían presentar las pymes turísticas si implementan un Balanced Scorecard?

“Las ventajas son mejorar los procesos, atraer a mas clientes, ahorrar, recortar gastos, optimizar recursos, aumentar la productividad de los empleados, lograr cumplir lo estimado y manejarse de una mejor manera, y en cuando a las desventajas se podría decir que muchas veces los empleados no se comprometen al 100% o a veces al medir resultados de manera frecuente se puede confundir con el resultado real que sería otro si se lo mide al final del ciclo”.

Pregunta 8. ¿Las ventajas que tiene su empresa son a corto o largo plazo utilizando ésta herramienta?

“Depende del aspecto a controlar, ya que muchas veces se necesita si o si medir al corto plazo, pero otras ocasiones es necesario hacerlo al largo plazo ya que se puede confundir un resultado que parece que no se va a cumplir pero en el largo plazo si lo hace, y eso radica completamente en el criterio de las personas que muchas veces puede ser errado, por lo cual se debe tener mucho cuidado a la hora de medir resultados”

Pregunta 9. ¿Qué es para usted lo más importante que se debe medir en una empresa?

“Lo mas importante es medir las ventas y la producción, ya que con una producción acorde a lo esperado, y a bajos costos, para luego vender los productos de manera adecuada, eso significa dinero, pero para eso es necesario medir a los empleados, a los insumos, y en general a todo lo que se necesita para que esto se haga realidad”

Pregunta 10. ¿Podría listar algunas de las ventajas que ha tenido usted al implementar esta herramienta, y algún objetivo concreto que haya sido conseguido?

“ Yo me dedico principalmente a importar productos y luego venderlos en el mercado ecuatoriano, por lo que usar el Balanced Scorecard me ha simplificado mucho el tema de costos, transporte, almacenamiento y ventas, y saber con exactitud el rendimiento de los vendedores, el tiempo que se toman en vender determinada cantidad de artículos y quien es el mejor y peor vendedor para así incentivarlos o capacitarlos de mejor manera, o eventualmente contar con nuevos vendedores, ya que ahí esta el éxito de mi negocio ”

Pregunta 11. ¿Puede decir en breves palabras como se puede construir un cuadro de mando integral?

“Incluso en una hoja de papel se puede realizar una lista de las actividades mas importantes para la empresa, y ahí enlistar factores como tiempos, costos, ventas, y luego irlos midiendo cada cierto tiempo para evaluar el desempeño y determinar el grado de cumplimiento de lo propuesto en el plan de ventas anual”

Pregunta 12. ¿Qué requisitos cree usted que deben tener las empresas para utilizar ésta herramienta?

“Encontrar que es lo que se quiere medir, como se lo va a medir, quien lo va a medir, quien va a realizar las actividades y como se lo está haciendo, para que al final no existan sorpresas y tener todo bajo control desde el principio hasta el final”

Muchas gracias por su atención, ha sido de gran aporte y si desea revisar algún rato el trabajo de investigación, ésta en todo su derecho, hasta luego y que tenga un buen día.

Anexo #5 Cotización vehículo



Av. 10 de Agosto N45-266 y Av. Amazonas (diagonal al Labrador)
2407-310 FAX:2407-309

N° **881115**

Proforma de Vehículo

<i>Datos del Cliente</i>	
Nombre	CARRON CRISTIAN
Domicilio	N/A
Teléfono	000000000 095849049
Asesor	Rommel Vizcaino
Fecha	06/09/2011
Modelo	SPARK GT 5P 1.2L TM GLS

Datos del Generales

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Precio Unitario</i>
1	CHEVROLET SPARK GT 1.200 CC, A GASOLINA, T/M, Peso Bruto Vehicular 1.3 Ton	14,151.79
	Accesorios	0.00
	Subtotal	
	I.V.A.	1,698.21
	Total Neto	15,850.00

Observaciones del Vendedor

Firma del Asesor

LAS CONDICIONES DE PRECIO Y FINANCIAMIENTO ESTAN SUJETAS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

Anexo# 7 Cotización equipos de computación



Factura
CARTIMEX S.A.
 RUC: 0991400427001
 10 de Agosto N36-97 y Juan
 Galdeiz
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL
 REGULACION 176
 18/MARZO/2007
 Tel: 2454-011 / 3317715

N° de
 Documento
PROFORMA

Nombre	SR. CRISTIAN CHARRON	Fecha	7 de septiembre de 2011
C.I.		N° de pedido	
Teléfono		Representante	FATISICIO LOPEZ
Ciudad	QUITO NORTE	FOB	3317-715 EXT.120

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
15	COMPUTADOR XTRATECH F2785D04-7 PROCESADOR AMD SEMPRON DE 2,7 GHZ MAINBOARD FOXCONN M61PMV DISCO DURO DE 900 GB SATA MEMORIA RAM 2GB DDR2 PC 800 DVD WRITER RED 10/100 SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 7 STATER OFICE STUDENT 2010 (WORD, EXEL) ANTIVIRUS MICROSOFT TECLADO MULTIMEDIA MOUSE OPTICO CON SCROLL PARLANTES FLAT PANEL DE 18,5" AOC MESA DOS PIBOS CAMARA WEB HEAD PHONE REGULADOR DE VOLTAJE IMPRESORA MULTIFUNSION CANON MP250 FLASH MEMORY DE 4 GB	\$ 534.82	\$ 8.022.32
	COMPUTADOR DOS AÑOS DE GARANTIA OTROS PRODUCTOS 1 AÑO		

Factura

Cálculo de Intereses por el Crédito

Plazo	Cuotas	Tasa %	Total	T. Interes
3 meses	\$ 2.595.00	0.00%	\$ 2.595.00	\$ 0.00
6 meses	\$ 1.504.89	4.50%	\$ 9.389.32	\$ 404.32
9 meses	\$ 1.061.43	6.32%	\$ 9.552.85	\$ 567.85
12 meses	\$ 811.79	8.42%	\$ 9.741.94	\$ 756.54
15 meses	\$ 661.12	10.37%	\$ 9.916.74	\$ 931.74
18 meses	\$ 561.96	12.58%	\$ 10.115.31	\$ 1.130.31
24 meses	\$ 426.03	16.47%	\$ 10.464.83	\$ 1.479.83

Subtotal	\$ 8.022.32
12% IVA	\$ 962.68
TOTAL	\$ 8.985.00

PROFORMA VALIDA POR 8 DIAS

En tecnología nadie te ofrece tanto