

Peter Knud Holst Pino

**“ASESORÍA TÉCNICA Y REINGENIERÍA DE LA EMPRESA
PESCATOURS S.A.”**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Marketing y ventas, especialización menor Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2015

HOLST, Peter, ASESORÍA TÉCNICA Y REINGENIERÍA DE LA EMPRESA PESCATOURS S.A... Guayaquil: UPACÍFICO, 2015, 121p. Ab. Sonia Roca (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: La empresa PESCATOURS S.A. es una empresa familiar de tradición que brinda servicios de pesca deportiva para los turistas en la Ciudad de Salinas, la cual presenta problemas de rentabilidad en los últimos años, la misma no ha sido administrada adecuadamente debido a que después del fallecimiento de su propietario fundador, ha sido heredada de manera sucesiva. Dicha situación sumada a la inexperiencia en el negocio de las personas que actualmente la administran, ha generado que la compañía pierda competitividad en el mercado en el que desarrolla sus actividades.

Se propone una reestructuración de la empresa, a través de la cual la organización pueda mejorar sus procesos internos, estructura organizacional, posición en el mercado y rentabilidad con la implementación de una planificación estratégica al diversificar la oferta de servicios para devolverle el reconocimiento a la empresa no sólo como una especialista en pesca deportiva, sino también en paseos turísticos y demás actividades relacionadas con la pesca así, garantizar la estabilidad del negocio a corto y largo plazo.

Palabras clave: Pescatours S.A., Posicionamiento Estratégico, Ventaja Competitiva.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 06/08/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: 1 de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Peter Holst Pino

Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, Agosto del 2015
Título de T.C.C.:	Asesoría Técnica y Reingeniería de la empresa PESCATOURS S.A.
Autor:	Peter Holst Pino
Tutor:	Master Ingrid Soto
Miembros del Tribunal:	Master Erick Suarez Master Carlos Albán
Fecha de calificación:	23 de julio del 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Peter Knud Holst Pino declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “ASESORÍA TÉCNICA Y REINGENIERÍA DE LA EMPRESA PESCATOURS S.A.” con fines académicos y/o de investigación.



Guayaquil, 2015

CERTIFICACION

Yo, Ingrid Soto, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el Señor Peter Holst Pino egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ingrid Soto', with a large, stylized flourish above the name.

Msc. Ingrid Soto

Guayaquil, 2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi hijo; gracias a ti y a la responsabilidad que tengo de ser padre y ejemplo para ti fueron el principal motivo que me decidió culminar mi carrera que había descuidado mucho tiempo pero por la urgencia e importancia que tiene para mi darte un mejor futuro lo estoy consiguiendo. Gracias por existir.

También quería dedicar este proyecto a mi abuelo quien me inspiró en realizar la reestructuración de esta empresa que a pesar de en la actualidad no tiene casi valor económico, posee un gran valor sentimental para la familia y especialmente para mí; espero algún día poder colaborar para que PESCATOURS vuelva al lugar que tú lo llevaste.

Peter Holst P.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que creyeron en mí, que a pesar de que muchas veces pensé en abandonar la consecución de mi título, siempre estuvieron ahí y me apoyaron en todas las formas posibles; moral, económica y afectivamente. Ya sea que muchas veces lo tomaba como molestias, yo siempre entendí su desesperación porque yo también la sentía, ahora es el momento de retribuirles toda su ayuda que me dieron con este trabajo.

Peter Holst P.

ÍNDICE

DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTOS	VII
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
CAPÍTULO I	1
LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO	1
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
<i>1.1.1. Antecedentes</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2. Planteamiento del problema</i>	<i>2</i>
<i>1.1.3. Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.4. Delimitación del problema</i>	<i>3</i>
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	4
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos</i>	<i>4</i>
1.4. MARCO TEÓRICO	5
<i>1.4.1. Industria turística en Salinas</i>	<i>5</i>
<i>1.4.2. Planeación estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.3. Ventaja Competitiva.....</i>	<i>9</i>
1.5. METODOLOGÍA	10
<i>1.5.1. Método</i>	<i>10</i>
<i>1.5.2. Diseño de la investigación.....</i>	<i>10</i>
<i>1.5.3. Técnicas de recolección de información.....</i>	<i>11</i>
<i>1.5.4. Población y cálculo de la muestra.....</i>	<i>12</i>
1.6. HIPÓTESIS	14
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	15

CAPÍTULO II.....	16
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	16
2.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO.....	16
2.1.1. <i>Aspecto Económico</i>	16
2.1.2. <i>Aspecto Socio – Cultural</i>	19
2.1.3. <i>Aspecto Político – Legal</i>	20
2.1.4. <i>Aspecto Ecológico</i>	24
2.1.5. <i>Aspecto Tecnológico</i>	25
2.1.6. <i>Aspecto Demográfico</i>	26
2.1.7. <i>Relacionamiento de las variables ambientales</i>	27
CAPÍTULO III.....	28
ESTUDIO DEL MERCADO.....	28
3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	28
3.1.1. <i>Necesidades de los clientes</i>	28
3.1.2. <i>Distribución geográfica del mercado de consumo</i>	28
3.1.3. <i>Comportamiento histórico de la demanda</i>	29
3.1.4. <i>Proyección de la demanda</i>	31
3.1.5. <i>Tabulación de las fuentes primarias</i>	32
3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	44
3.2.1. <i>Características de los principales productores</i>	44
3.2.2. <i>Proyección de la oferta</i>	45
3.2.3. <i>Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado</i>	46
3.3. MARKETING MIX	47
3.3.1. <i>Definición del producto</i>	47
3.3.2. <i>Análisis de precios</i>	49
3.3.3. <i>Determinación del precio promedio</i>	50
3.3.4. <i>Proyección de precios</i>	51
3.4. PLAZA.....	51
3.5. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	52
3.5.1. <i>Descripción de los canales de distribución</i>	52
3.5.2. <i>Ventajas y desventajas de la trayectoria de comercialización</i>	53

CAPITULO IV	56
PROPUESTA DE REESTRUCTURACION Y PLANIFICACIÓN	56
4.1. MATRIZ DE GRUPOS INTERESADOS	56
4.2. MATRIZ DE DEMANDAS ACTUALES Y FUTURAS	57
4.3. ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN	58
4.3.1. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	58
4.3.2. <i>FODA</i>	60
4.4. DIRECTRICES DE LA EMPRESA	62
4.4.1. <i>Misión, Visión y Valores Organizacionales</i>	62
4.4.2. <i>Estructura de la Organización</i>	62
4.4.3 <i>Análisis y Valoración de Puestos</i>	63
4.5. MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS	67
4.5.1. <i>Objetivo del manual</i>	67
4.5.2. <i>Staff Gerencial</i>	67
4.5.3 <i>Sistema de Remuneraciones y Compensaciones</i>	69
4.5.4 <i>Programa de formación y desempeño</i>	70
4.6. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	71
4.6.1 <i>Posicionamiento estratégico</i>	72
4.6.3. <i>Mantenimiento de la ventaja competitiva</i>	74
4.6.4. <i>Programas Tácticos (Funcionales)</i>	75
4.7. CONTROL ESTRATÉGICO	76
4.8. DIAGRAMA DE PROCESOS.....	77
CAPÍTULO V	79
PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO	79
5.1. ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA RENTABILIDAD DE PESCATOURS S.A.	79
5.2. INVERSIONES QUE DEN SOPORTE A LAS VENTAS	79
5.3. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL	80
5.4. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	82
5.5. PROYECCIONES DE VENTAS	84
5.6. PROYECCIÓN DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A CINCO AÑOS	86
5.7. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS.....	87
5.8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO.....	88

5.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	89
5.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	90
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Afluencia de turismo interno 2013.....	5
Gráfico 2 Entrada de extranjeros a Ecuador según sexo.....	5
Gráfico 3: Concurso de pesca deportiva y avistamiento de ballenas en Salinas.....	6
Gráfico 4: Plan Estratégico	8
Gráfico 5 Fórmula para poblaciones finitas	12
Gráfico 6: Crecimiento del PIB.....	16
Gráfico 7: Inflación anual 2005 - 2013	17
Gráfico 8: Campaña Viaja Primero Ecuador.....	19
Gráfico 9 La Chocolatera	25
Gráfico 10: Entrada de Extranjeros al Ecuador 2009 - 2013	30
Gráfico 11: Salida de Ecuatorianos al Exterior	31
Gráfico 12: Edad de los encuestados.....	32
Gráfico 13: Sexo de los encuestados.....	33
Gráfico 14: Frecuencia de realización de turismo.....	34
Gráfico 15: Actividades turísticas recreativas realizadas en Salinas	35
Gráfico 16: Presupuesto personal asignado para gastos de entretenimiento turístico.....	36
Gráfico 17: Utilización de los servicios que ofrece “PESCATOURS” a los turistas	37
Gráfico 18: Grado de satisfacción del servicio	38
Gráfico 19: Principales inconvenientes o falencias de “PESCATOURS”	39
Gráfico 20: Aspectos que debe mejorar la empresa “PESCATOURS”	40
Gráfico 21: Capacidad de las Instalaciones.....	41
Gráfico 22: Incremento de los beneficios que incluye el valor del alquiler de la lancha.....	42
Gráfico 23: Mejora en la publicidad	43
Gráfico 24: Principales empresas de pesca deportiva en Salinas.....	45
Gráfico 25 Utilidades de PESCATOURS periodo 2009-2013	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación.....	3
Tabla 2 Cálculo de la muestra.....	14
Tabla 3: Líneas de crédito propuestas por el Ministerio de Turismo.....	21
Tabla 4 Aspecto demográfico	27
Tabla 5: Distribución del mercado de consumo.....	29
Tabla 6: Proyección de la demanda.....	31
Tabla 7: Proyección de la oferta actual	46
Tabla 8: Precios de Pesca Deportiva en Ecuador.....	50
Tabla 9: Precios de la competencia por paseos/pesca deportiva.....	50
Tabla 10: Proyección de precios	51
Tabla 11 Matriz de demandas actuales y futuras	57
Tabla 12 Matriz de ponderación de las cinco fuerzas de Porter.....	59
Tabla 13 Análisis cuantitativo de factores internos	61
Tabla 14 Análisis cuantitativo de factores externos.....	61
Tabla 15 Perfil del Gerente General.....	64
Tabla 16 Perfil del Asesor Comercial	65
Tabla 17 Perfil Asesor Financiero.....	65
Tabla 18 Perfil Capitán	66
Tabla 19 Perfil Marinero	66
Tabla 20 Posicionamiento estratégico.....	73
Tabla 21 Inversión inicial del proyecto.....	80
Tabla 22 Financiamiento de la inversión inicial	80
Tabla 23 Condiciones de crédito.....	80
Tabla 24 Tabla de amortización del préstamo	81
Tabla 25 Gastos de personal administrativo y operativo	82
Tabla 26 Presupuesto de costos operativos	83
Tabla 27 Presupuesto de gastos administrativos	83
Tabla 28 Presupuesto de gastos de ventas.....	84
Tabla 29 Determinación de la capacidad instalada	85
Tabla 30 Estimación del ingreso mensual.....	85
Tabla 31 Proyección de ventas en los 3 primeros años.....	85

Tabla 32 Flujos Netos y Payback.....	88
Tabla 33 Cálculo de la TMAR	88
Tabla 34 Análisis de Rentabilidad TIR – VAN – IR	89
Tabla 35 Variables para el cálculo del punto de equilibrio.....	89
Tabla 36 Proyección del punto de equilibrio a cinco años.....	90
Tabla 37 Escenario pesimista.....	90
Tabla 38 Escenario optimista	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lanchas de PESCATOURS	48
Figura 2: Matriz del Boston Consulting Group.....	48
Figura 3: Plaza.....	52
Figura 4 Micro localización	52
Figura 5 Canal de comercialización	53
Figura 6 Canal de comercialización	53
Figura 7 Página Web	54
Figura 8 Página de Facebook de Pescatours S.A.	55
Figura 9 Diseño de Volantes	55
Figura 10 Matriz de grupos de interés.....	56
Figura 11 Propuesta de Organigrama “PESCATOURS” SA.....	63
Figura 12 Propuesta de Organigrama “PESCATOURS” SA.....	63
Figura 13 Diversidad de platos “PESCATOURS S.A.”	71
Figura 14 Logo Actual Pescatours	72
Figura 15 propuesta de logo Pescatours	72
Figura 16 Cadena de valor	73
Figura 17 Cadena de Valor de los servicios de Pescatours S.A.	74
Figura 18 Programas tácticos	75
Figura 19 Control estratégico	76
Figura 20 Diagrama de procesos del servicio de Pescatour sS.A.	78

CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Antecedentes

Salinas es uno de los destinos preferidos por la demanda turística nacional, debido a la belleza natural que posee y a la gran oferta de servicios recreativos que allí se puede encontrar tanto en el día como en la noche. El turismo, la pesca y el comercio son su mayor fuente de ingresos, por lo cual está inmersa en una constante evolución empresarial. (Cámara de Turismo de Salinas, 2010)

Al ser el turismo una parte importante para el desarrollo de la ciudad, es importante indicar que durante los diferentes feriados que se presentan al año, el promedio de visitantes en Salinas ronda los 80,000; es por esto, que existe un público constante que podría hacer uso de las actividades ofrecidas por la empresa. (Ecuavisa.com, 2013)

La pesca deportiva es una actividad de recreación poco conocida a nivel nacional; no obstante, los turistas extranjeros la practican considerablemente ya que en Salinas pueden disfrutar de gran variedad de especies tales como el marlín rayado, marlín azul, salmón, pez espada, entre otros, los mismos que además de pescar, los pueden degustar en un exquisito plato. (Ecuagringo Adventures, 2012)

La empresa “PESCATOURS” es una empresa familiar, que ha sido heredada a sus actuales propietarios. Opera desde hace muchos años en el cantón Salinas, ofreciendo como servicio principal la pesca deportiva. Al ser fundada, la compañía contaba con doce lanchas tipo yate, de las cuales diez han sido desechadas; unas porque se incendiaron, y otras por su deterioro a causa de la falta de funcionamiento; de tal forma que actualmente solo utilizan dos para brindar el servicio. El segmento de mercado al cual se enfocan los servicios de la empresa, está conformado por los visitantes extranjeros que quieren disfrutar de actividades recreativas que incluyan el contacto con el ecosistema marino, los que gustan de la pesca como deporte, y los extranjeros que vienen a residir en Ecuador después de jubilarse, ya que todos en común

tienen alto poder adquisitivo. (Rosero, 2013). A pesar de la demanda de servicios recreativos que existe en la industria turística de Salinas, la empresa “PESCATOURS” no ha empleado mecanismos para mantener el posicionamiento en el mercado con el que antes contaba, motivo por el cual ha perdido competitividad, y por ende presenta problemas de iliquidez.

1.1.2. Planteamiento del problema

“PESCATOURS” es una compañía que durante muchos años sido parte de la actividad recreativa que se puede encontrar en Salinas, ofreciendo la posibilidad de disfrutar de la pesca turística a los visitantes que buscan el contacto directo con el ecosistema marino y que gustan de dicho deporte. Sin embargo, con el tiempo ha ido decreciendo en cuanto al cumplimiento de objetivos empresariales se refiere. Al ser una empresa familiar, “PESCATOURS” no ha sido administrada adecuadamente debido a que después del fallecimiento de su propietario fundador, ha sido heredada de manera sucesiva. Dicha situación sumada a la inexperiencia en el negocio de las personas que actualmente la administran, ha generado que la compañía pierda competitividad en el mercado en el que desarrolla sus actividades.

Dentro de la empresa no se emplean mecanismos de planificación empresarial, ya que los procesos para generar el servicio se dan de manera sistemática siguiendo los mismos parámetros desde el inicio del negocio hasta ahora. No existen definición de cargos y funciones, motivo por el cual no se designan responsabilidades específicas para cada puesto y en ocasiones ello genera confusión entre los empleados.

De manera general, negocios que se dedican a brindar servicios recreativos en el cantón Salinas están en constante búsqueda de nuevas oportunidades para atraer la mayor cantidad de clientes posibles, no solo en la temporada alta, sino también en diseñar estrategias para incrementar las ventas en temporada baja, por lo cual la competitividad del sector es agresiva, provocando de tal forma que las empresas que no siguen el mismo ritmo de evolución, pierdan posicionamiento.

Todos los aspectos expuestos han generado que la empresa “PESCATOURS” pierda el nivel de crecimiento y el posicionamiento que tenía anteriormente, disminuyendo considerablemente sus ventas y por ende dando paso a la iliquidez. Por todo lo mencionado, se puede ver la necesidad de implementar un sistema de reestructuración estratégica para la

empresa “PESCATOURS” S.A. con la finalidad de aprovechar el alto potencial turístico que tiene representa Salinas, y consolidar así la competitividad de la empresa en cuestión. Para tal efecto es necesario diseñar una propuesta remedial que tenga un impacto económico favorable.

1.1.3. Formulación del problema

¿Qué mecanismos se pueden implementar para contrarrestar la difícil situación económica y estructural de la empresa “PESCATOURS” con la finalidad de que recupere el posicionamiento estratégico y la rentabilidad con la que antes contaba?

1.1.4. Delimitación del problema

La delimitación del problema se ha realizado en función de varios criterios que generalmente abarcan el ámbito contextual, espacial, temporal y académico, para lo cual se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1: Delimitación

DELIMITACIÓN	DESCRIPCIÓN
Contextual	Empresa “PESCATOUR” S.A.
Espacial	Cantón Salinas
Temporal	6 meses
Académico	Emprendimiento, planeación estratégica
Tema	“Reestructuración y planificación estratégica de la empresa PESCATOUR S.A. en el cantón Salinas”

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

1.2. Justificación

Una vez expuestas las necesidades y problemas que se ve obligada a afrontar actualmente la empresa “PESCATOURS”, se puede dar paso al diseño de un plan estratégico y de reestructuración para dar solución a la problemática planteada y solucionar aspectos tan importantes como la pérdida de posicionamiento, iliquidez e inadecuada administración. En el

periodo 2009-2013, la empresa mostró un decrecimiento en sus utilidades. En el año 2009, la empresa presento utilidad por un valor de \$20,000.00 dólares, mientras que en el año 2010, esta cantidad descendió a la cantidad de \$18,345.00 dólares. En el 2012, la empresa presento una utilidad de \$15,678.00, y por último, en el 2013, la utilidad de Pescatours S.A. llego a la cantidad de \$15,089.00 mostrando un decrecimiento del 24,5%

La propuesta que se pretende implementar, generará amplios beneficios para un entorno amplio comprendido por los grupos de interés de la empresa. Dichos beneficios no solo serán de carácter económico, sino también social y ambiental. Con la finalidad de exponer detalladamente los factores que justifican el presente proyecto se han elaborado los siguientes puntos:

Se transformará la estructura de la empresa “PESCATOURS”, definiendo procesos y planificando estratégicamente su resurgimiento en la industria turística de Salinas. Se ganará competitividad y por ende se podrán incrementar las ventas, dando solución a la iliquidez que actualmente presenta. Se generarán plazas de empleo ya que se busca incrementar la calidad y cantidad del servicio que se ofrece. Se dinamizará la oferta recreativa de Salinas hacia la demanda turística existente. Se mejorará la situación poco favorecedora que es característica de la temporada baja, a través de la implementación de estrategias para contrarrestarla. Se aportará al desarrollo económico del cantón Salinas, mediante la generación de empleo y mayor oferta recreativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de reestructuración empresarial para la compañía “PESCATOURS” S.A., a través del cual la dicha organización pueda mejorar sus procesos internos, estructura organizacional, posición en el mercado y rentabilidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

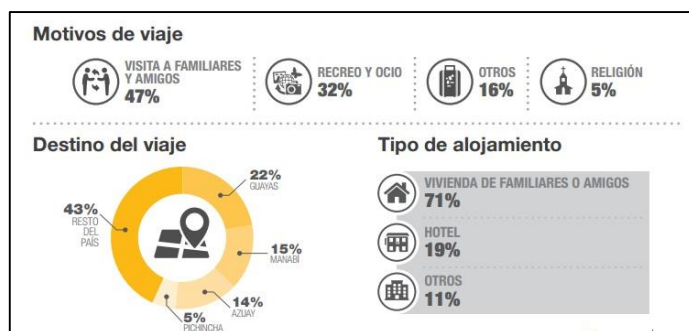
1. Realizar un diagnóstico del entorno externo de la empresa, con la finalidad de detectar las amenazas que presenta y determinar las oportunidades que se puedan aprovechar.
2. Realizar una evaluación interna de la empresa con el propósito de diagnosticar el estado de los recursos físicos, económicos y estructurales que la misma posee.
3. Diseñar un plan estratégico de reestructuración que permita dar un nuevo concepto a la empresa de acuerdo a la competencia en mercado.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Industria turística en Salinas

Al hablar de turismo en Ecuador, Salinas es uno de los principales destinos preferidos tanto por la población nacional como por los visitantes extranjeros. Sus paradisíacas playas atraen a gran cantidad de personas durante todo el año, sobre todo en temporada alta, que por lo general se da durante los meses de enero a mayo. La provincia de Santa Elena ocupa el cuarto lugar dentro de las provincias con mayor afluencia turística extranjera y el tercero en cuanto a turismo interno se refiere, esto se puede apreciar a continuación en los siguientes gráficos:

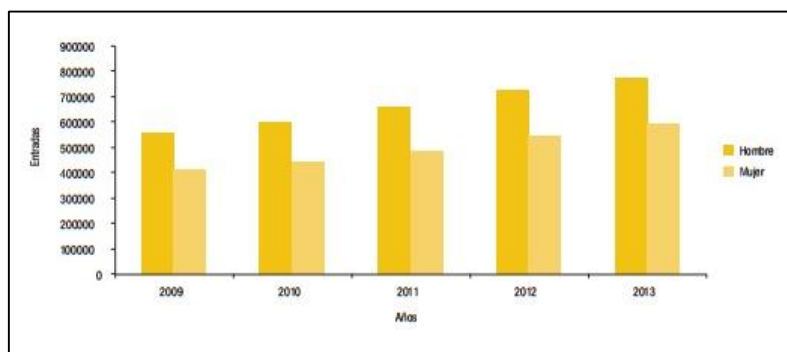
Gráfico 1 Afluencia de turismo interno 2013



Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador , 2014)

Elaboración: Ministerio de Turismo del Ecuador

Gráfico 2 Entrada de extranjeros a Ecuador según sexo



Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador , 2014)

Elaboración: Ministerio de Turismo del Ecuador

Durante el año 2014 llegaron al país aproximadamente 1, 500,000 turistas extranjeros, de los cuales el 10.2% realiza actividades de sol y playa, actividad que es la es estudiada en la presente investigación. Por otro lado, el 3.4% de turistas nacionales acude al balneario de Salinas para la recreación de diferentes actividades. (Ministerio de Turismo del Ecuador , 2014)

Las imponentes playas del cantón son ideales para el deporte de muchas actividades y deportes acuáticos, que incluso generan la realización de competencias o documentales. El avistamiento de ballenas jorobadas es un atractivo que convoca a 50,000 turistas extranjeros y 20,000 nacionales anualmente que quedan cautivados con las experiencias que allí viven. (Diario El Universo, 2013)

Cada verano, entre los meses de junio y octubre, las cálidas aguas frente a la costa del Pacífico del Ecuador se convierten en el lugar ideal para las ballenas jorobadas, las mismas que viajan desde los mares del sur más lejanos, para congregarse en la costa del Ecuador y dar paso a su reproducción. Dado que las ballenas nacen sin suficiente grasa para sobrevivir en aguas más frías, los jóvenes se crían en el agua caliente hasta que son lo suficientemente grandes para sobrevivir en otros lugares. Este es un atractivo potencial para la industria turística que se desarrolla en Salinas.

Gráfico 3: Concurso de pesca deportiva y avistamiento de ballenas en Salinas



Elaboración: Autor

Fuente: (Ecuagringo Adventures, 2012)

A pesar de encontrarse estadísticas que indiquen porcentajes de preferencia para cada uno de los deportes náuticos ofertados en Salinas como la pesca deportiva de profundidad, snorkel, velerismo, buceo, tabla vela, voleibol playero, jet ski, y surf; existen limitaciones para la realización de la mayor parte de estas actividades, puesto que a excepción del snorkel, se requiere conocimientos previos para la realización de las mismas. A continuación se presentan las actividades y su incidencia en según los meses del año:

Surf: La actividad se realiza en Salinas, durante la última década este deporte ha crecido exponencialmente llegando a realizarse campeonatos mundiales en el mes de abril. (Federación Ecuatoriana de Surf, 2014)

Buceo y Snorkel: Estas actividades se dieron a partir de la observación de ballenas en el sector, el Parque náutico es el sector predilecto para la realización de la actividad. La temporada alta se da entre los meses de enero a abril por las condiciones climáticas, el número a pesar de todo no es alto, ya que el turismo es esporádico y mayormente interno. Mientras que el snorkel al ser una actividad totalmente recreativa que se oferta como complemento de la actividad de observación de ballenas a un amplio grupo de visitantes, por lo que no existen datos que indiquen la cantidad de personas que realizan y ofertan la actividad.

Finalmente, la pesca deportiva siempre ha resultado significativa para Salinas a través de su historia, es así que con la creación del Yacht Club en los años 40 esta actividad estuvo enfocada a cumplir la demanda existente principalmente por turistas norteamericanos que contaban con predisposición a realizar un gasto relativamente considerable por la realización de la actividad. (Méndez, 2013)

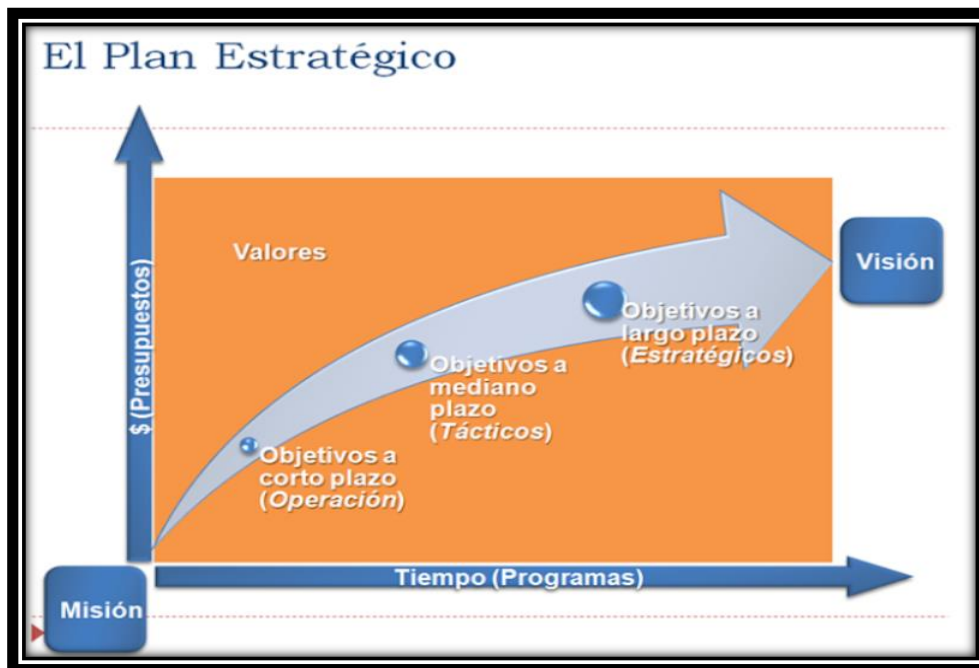
La pesca deportiva es uno de los deportes favoritos por los visitantes que acuden al cantón, así como también de personas que residen cerca de la localidad. Se han realizado también varias competencias de este tipo de pesca en Salinas ya que allí abundan peces como el picudo negro, picudo azul, pez espada, tuna, dorado y demás.

1.4.2. Planeación estratégica

“La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.” (El Prisma, 2009)

Actualmente se maneja un concepto de planeación estratégica que tiene como fundamento el proceso utilizado para que una compañía defina su misión, visión, potencializando sus aspectos internos para alcanzar a realizar sus objetivos organizacionales planteados. Para tal efecto se requiere el análisis de la situación competitiva en la que se encuentra. Este tema abarca las diferentes actividades que están dirigidas a producir un proceso organizado y planificado que impulse a la empresa a alcanzar la excelencia en sus negocios. Se puede denominar también como aquellos mecanismos técnicos que facilitan plasmar la ruta que una entidad debe seguir para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Gráfico 4: Plan Estratégico



Fuente: (El Prisma, 2009)

Elaboración: Autor

La planeación aporta herramientas metodológicas para estructurar el proceso estratégico, que incluye la intuición y el análisis, condiciones claves que permiten elegir el camino más acertado para lograr los objetivos empresariales. Posee un enfoque objetivo y

sistemático para realizar de manera adecuada la toma de decisiones. La planeación estratégica, como todo proceso, debe cumplir varias etapas, las mismas que inician con la formulación de las estrategias que se implementarán, su ejecución y terminan con la evaluación de las mismas. A continuación se detallan dichas etapas (Blogger, 2009):

- ❖ **Formulación de las estrategias.-** Es la etapa inicial y para ello se requiere en primer lugar de la elaboración de la misión y visión del negocio, ya que es en base a ello que se establecerán las medidas a seguir. Incluye también el análisis del entorno y de los aspectos tanto internos como externos de la organización.

- ❖ **Implantación de estrategias.-** En esta etapa la organización deberá fijar objetivos anuales, políticas y procedimientos que deberán ser ejecutados de manera eficiente. Para tal efecto se deben asignar los recursos necesarios, tanto económicos, materiales y humanos que faciliten la realización de las actividades planteadas.

- ❖ **Evaluación de estrategias.-** Los mecanismos de control sirven para asegurar el cumplimiento de la planificación establecida previamente con la finalidad de que las actividades que se realizan no tengan desviaciones que puedan interrumpir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.4.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es un concepto que marcó una tendencia en el mundo empresarial luego de que Porter la definiera como el *“valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.”* (Porter M., 1985)

La esencia de dicho concepto se fundamenta en hacer sobresalir a la empresa en relación a sus competidores, por lo cual se establecieron tres tipos de estrategias que generan la ventaja competitiva: el liderazgo por costos, la diferenciación y el enfoque, las mismas que son detalladas a continuación (Porter M. E., 2010):

1. **Liderazgo por costos.-** Este tipo de ventaja competitiva se logra asumiendo un reto tan importante como es minimizar los costos de producción, sea para producir un bien o un servicio, utilizando estrategias como sistemas de control de materiales, selección adecuada de proveedores, entre otras. La idea es lograr la fijación de un precio al público que a pesar de ser menor que el de la competencia, no haga que disminuya la calidad que se precisa.
2. **Diferenciación.-** Consiste en lograr la particularidad que haga que la organización se distinga entre las demás de las existentes en el mercado, ya sea por una característica específica del producto o por el valor agregado de un servicio. Lo importante es que la marca sea considerada como única y preferente ante la competencia, hecho que por ende genera el mayor posicionamiento en el mercado.
3. **Enfoque.-** Dentro de este tipo se encuentran las ventajas competitivas que dirigen su planificación estratégica hacia un solo segmento de mercado y encamina sus acciones en base a los gustos, expectativas y necesidades de dicho grupo. Se suele utilizar para introducir productos o servicios innovadores que cubren la demanda específica de un determinado mercado.

1.5. Metodología

1.5.1. Método

Para el desarrollo de la investigación que se presenta, aplicará el método hipotético – deductivo, ya que éste parte del descubrimiento de las causas y consecuencias de un determinado problema, el cual debe generar el planteamiento de una hipótesis que para ser probada se fundamenta en la factibilidad del proyecto. (Gómez, 2006). En este caso, el método hipotético – deductivo facilitará el diagnóstico de la situación problemática por la que atraviesa la empresa “PESCATOURS”, permitiendo el análisis de las variables implícitas en las dificultades operativas y estructurales de la misma y otorgando información para la correcta elaboración de una propuesta remedial.

1.5.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está conformado por los procedimientos metodológicos que se escojan para su elaboración, como son los tipos de investigación y el enfoque que se le dé al mismo. En la investigación se utiliza el muestro no probabilístico de juicio, en el cual no se emplean métodos probabilísticos de selección, y se lo efectúa de manera empírica, por lo que pueden intervenir opiniones o juicios del investigador. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). Con la finalidad de desarrollar de la manera más eficiente posible la investigación planteada, se ha decidido escoger dos tipos de estudio, los mismos que se detallan a continuación:

- 1. Investigación descriptiva.-** A través de este tipo de investigación, como su nombre lo indica, se pueden obtener datos específicos que describan las diferentes características del objeto de estudio, ya que utiliza el detalle de los hábitos y actividades más relevantes y usuales que se suelen realizar. (Rodríguez, 2003). De tal forma, se puede aplicar para determinar las principales formas de operar que tienen los colaboradores de la empresa “PESCATOURS”, además de constatar la percepción de los turistas de Salinas sobre sus expectativas en relación a la oferta de actividades recreativas. La encuesta será utilizada para poder obtener la información requerida.
- 2. Investigación de campo.-** *“Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia.”* (Contreras, 2011). En este caso facilitará el conocimiento de todos los aspectos relativos al negocio que ejerce la empresa “PESCATOURS”, sus procesos internos y externos.

1.5.3. Técnicas de recolección de información

La recolección de datos debe ser un proceso planificado, donde se utilicen técnicas que permitan acceder a la información que es realmente relevante para el tema de estudio. Para tal efecto se suele utilizar, por lo general, un cuestionario de preguntas, las mismas que dependen específicamente del tipo de técnicas que se pretenda utilizar.

Dichas preguntas pueden ser: abiertas, utilizando interrogantes que faciliten a las personas consultadas la exposición amplia de su percepción sobre el tema; o cerradas, donde se

sugieren una serie de opciones que serán escogidas según la aproximación más cercana a la pregunta planteada. Por lo tanto, se detallan a continuación las técnicas a utilizar:

- ❖ **Encuesta.-** Se diseñará un cuestionario de preguntas cerradas sugiriendo opciones específicas para que puedan ser seleccionadas por la muestra poblacional elegida. Estará dirigida a los turistas que suelen ir a Salinas para disfrutar de actividades de recreación marítimas.

1.5.4. Población y cálculo de la muestra

Con la finalidad de conocer el tamaño óptimo de la muestra, es decir el número de personas a la cual debe ser efectuada la encuesta, se ha decidido aplicar una fórmula estadística para poblaciones finitas. A continuación se presenta el respectivo cálculo de la muestra utilizando la fórmula antes mencionada:

Para la investigación se tomará como población objetivo a los turistas del cantón Salinas, debido a que es en este sector donde se desea llevar a cabo el proyecto en cuestión. De esta forma, se ha optado por elegir el promedio de turistas que lo frecuentan durante un feriado, esta cifra es de 80,000 personas. (Diario El Telégrafo, 2013). Para el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas, estableciendo las siguientes variables:

Gráfico 5 Fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{Z^2 pq \times N}{(N - 1) e^2 + Z^2 pq}$$

Elaboración: (Navarro, 2009)

Fuente: (Marketing Holístico, 2012)

En donde:

- **n/c:** representa el nivel de confianza de los resultados, en este caso se desea obtener un 90% de confiabilidad.
- **z:** Se calcula utilizando el nivel de confianza ($0.90 \div 2 = 0.45$) y el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.45 el valor z es 1.65.

- **p:** es la probabilidad de que el evento ocurra (50%).
- **q:** es la probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1-p$); en este caso también es 50%.
- **e:** corresponde al error máximo aceptable en los resultados, el cual es 5%.
- **N:** es el tamaño de la población, en este caso 80,000 turistas que frecuentan el cantón durante un feriado.
- **n:** es el tamaño de la muestra a calcular.

Tabla 2 Cálculo de la muestra

VARIABLES PARA EL CALCULO		
n/c=	90%	
z=	1.65	n= 544500000
p=	0.50	2006781.25
q=	0.50	
N=	80,000	n= 271
e=	0.05	
n=	?	

Elaboración: Autor

De acuerdo al resultado de la formula, el tamaño óptimo de la muestra es 271 personas.

1.6. Hipótesis

La reestructuración e implementación de un plan estratégico en la empresa “PESCATOURS” S. A., contribuirá en el incremento de la rentabilidad de la empresa en un 15%.

1.7 Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
Reestructuración e implementación de plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de imagen corporativo y medios de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del número de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Suficientes • Pocos • Insuficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta: Cuestionario de preguntas cerradas
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de mercado para captar nuevos clientes mediante nuevos objetivos y estrategias de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de participación del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta • Media • Baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado.
Incremento de la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las ventas y de la utilidad neta anual de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de cada indicador 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Financieros

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

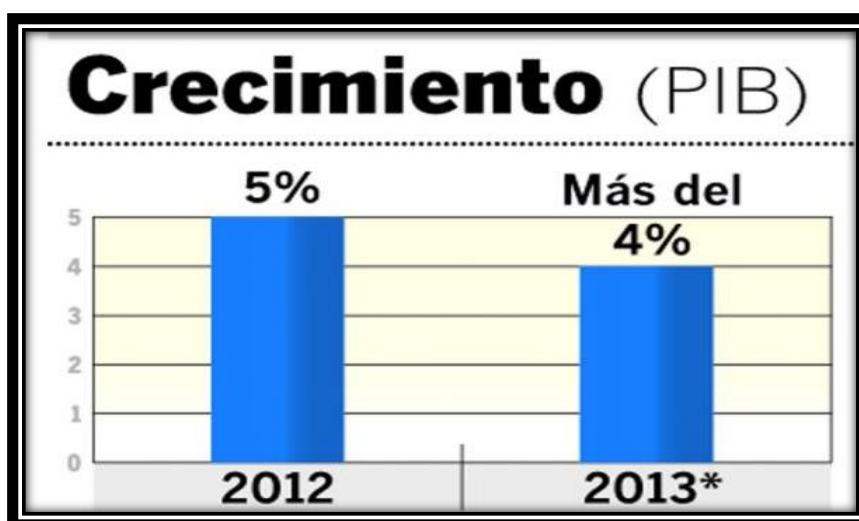
2.1. Análisis de las variables del entorno externo

2.1.1. Aspecto Económico

La situación económica del Ecuador se puede analizar a través de varios indicadores; sin embargo, para este caso se tomará como referencia el Producto Interno Bruto y el porcentaje de inflación. La tasa de crecimiento del país, que se evalúa en relación al PIB, ha evolucionado favorablemente, a pesar de que en el año 2011 se impuso un record difícil de igualar en los años posteriores, el cual ascendió al 8%. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013)

Factores como el estancamiento en el precio del petróleo, la disminución de las remesas y la dificultad para obtener fuentes de financiamiento externas, en conjunto se constituyen en la causa determinante para que se haya generado una falta de liquidez en la economía ecuatoriana. Otra variable que ha contribuido negativamente en la situación expuesta es el descenso de la inversión extranjera, que para el año 2013 fue de \$350 millones de dólares, mucho menos que los \$600 millones del año 2012. (El Universo, 2013)

Gráfico 6: Crecimiento del PIB



Fuente: (El Universo, 2013)

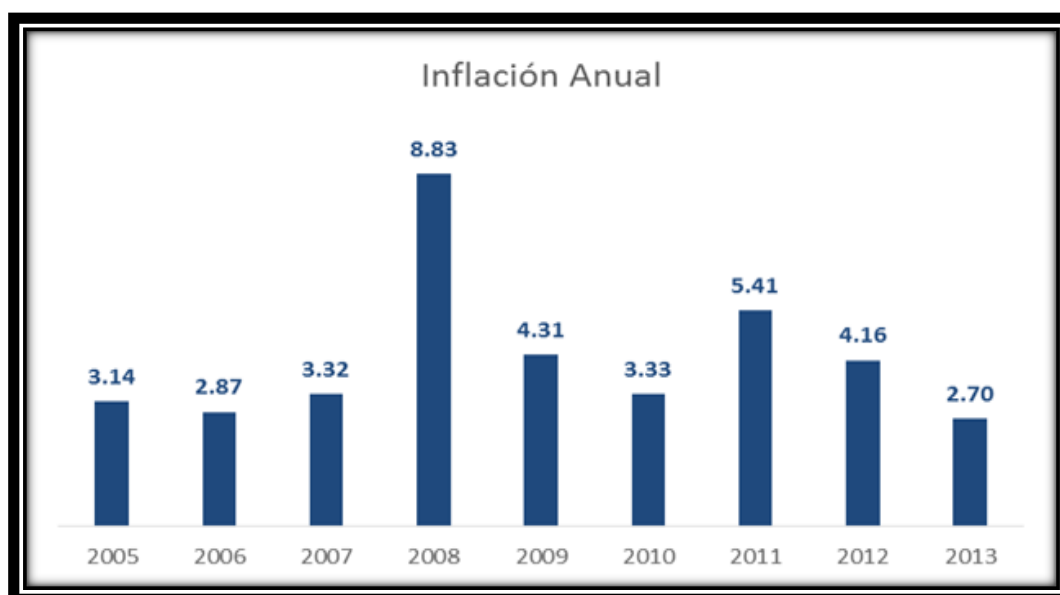
Elaboración: (El Universo, 2013)

La imposibilidad de seguir con el mismo ritmo evolutivo en el sistema económico nacional, generó que para los años siguientes se obtuvieran tasas de crecimiento más bajas, tales como el 5,1% registrado en el 2012 y 4% que se logró en el 2013. Se estima que para el año 2014 se alcance un porcentaje que oscile entre el 4,1% y el 5,1% de crecimiento promedio, medido como coeficiente del PIB. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013).

En el año 2013, según datos emitidos por el Banco Central del Ecuador, el PIB en su valor real alcanzó los 89.834 millones de dólares, cifra que en el año 2014 se espera que llegue a los \$98.895 millones; lo cual es superior al crecimiento promedio que se espera obtener en los demás países de América Latina y el Caribe, que en términos porcentuales está ubicada en el 3,4%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

La inflación es otro índice macroeconómico de gran relevancia en el país. Para el año 2013, éste factor registró una desaceleración al 2,70%, en relación al 4,16% que alcanzó en el 2012. Dicho valor está por debajo del pronóstico realizado por el Gobierno Nacional que había fijado un 3,93% como tope para dicho indicador, lo cual representa un progreso en el sistema financiero nacional. (El Universo, 2014)

Gráfico 7: Inflación anual 2005 - 2013



Fuente: (El Universo, 2014)

Elaboración: El Universo

El sector que contribuyó en mayor medida en el hecho de que la inflación se redujera considerablemente en el año 2013 fue el de alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual aportó el 35,26% del total. En segundo lugar se encuentra el segmento de bebidas alcohólicas y tabaco, el cual aportó con el 22,02%, formando así más de la mitad del valor global. (Banco Central del Ecuador , 2013)

En lo que a Salinas respecta, los recursos económicos son generados por el trabajo que se realiza en la Refinería Estatal Petrolera de La Libertad. No obstante, actividades como la explotación de pozos de sal y la pesca son fuentes de ingresos para la mayoría de sus habitantes. Otro aspecto sumamente relevante dentro del sistema económico de dicha localidad es el turismo, el cual además de ser proveedor de fuentes de empleo, también aporta considerablemente al desarrollo del Cantón. (Cámara de Turismo de Salinas, 2010)

La pesca artesanal es la actividad más representativa dentro de las antes mencionadas, tanto para el consumo doméstico como para ser provista como materia prima para la industria peninsular. El comercio se considera como actividad complementaria, ya que no solo se realiza a nivel local, sino que también se realizan negociaciones con otras ciudades del Ecuador.

El turismo también es considerado como una fuente generadora de ingresos en Salinas, donde los sectores de alojamiento y alimentación son los más representativos. De la misma forma el consumo en clubes, discotecas, y centros deportivos dejan grandes ingresos a la población. Cabe mencionar que la llegada de cruceros internacionales como el Queen Mary 2 se constituye como aporte para el sistema económico del cantón.

También una de las más ambiciosas propuestas del actual Gobierno es la campaña internacional “All you need is Ecuador”, con una inversión inicial de \$19 millones de dólares, la cual ha marcado trascendentalmente la historia turística del país, con un total de 620.958 turistas extranjeros que llegaron al país, entre enero y mayo del 2014, mostrando un incremento del 16,3% con respecto al mismo período del 2013. (El Comercio , 2014)

Uno de los puntos más relevantes de la campaña “All You Need Is Ecuador”, fue la aparición de un spot publicitario de la iniciativa en el intermedio del más grande evento deportivo de los Estados Unidos, El Campeonato Nacional de Fútbol americano profesional, conocido también como Super Bowl, cuyo costo de inversión se estima entre los 3,8 millones

de dólares y con una audiencia de, aproximadamente, 115 millones de estadounidenses. (El Telégrafo , 2015)

Esta inversión en turismo, afectará positivamente a los puntos estratégicos y más conocidos del Ecuador con referente en el exterior, entre ellos, Salinas, por lo que, tendrá una incidencia directa en el incremento de turistas a este balneario, lo que representaría un incremento en la demanda para empresas como Pescatours S.A.

2.1.2. Aspecto Socio – Cultural

Una de las principales características socio-culturales del Ecuador son los viajes que la población realizan en los feriados, los cuales se constituyen en el principal impulso que eleva el crecimiento de la actividad turística nacional; debido a que los habitantes del país usualmente esperan los días festivos hacer turismo local. En consecuencia, ciudades como Salinas, Baños y Atacames son los destinos predilectos por los visitantes, copando todas las plazas de hospedaje en dichos días. (Ministerio de Turismo, 2014)

Por tal motivo, el Ministerio de Turismo ha creado la iniciativa “Viaja Primero Ecuador”, cuyo objetivo principal es incentivar a los ecuatorianos a recorrer el país antes de visitar lugares extranjeros, descubriendo así los paraísos escondidos dentro del territorio nacional. El mencionado programa se desarrolla conjuntamente con el apoyo del sector productivo del país, tanto público como privado. (Ministerio de Turismo, 2014)

Gráfico 8: Campaña Viaja Primero Ecuador



Fuente: (Ministerio de Turismo, 2014)

“La Campaña Viaja Primero Ecuador forma parte del Programa Primero Ecuador que lleva adelante el Gobierno Nacional que busca generar en los ecuatorianos el sentido de pertenencia y orgullo por su país.” (Ministerio de Turismo, 2014). La idea es hacer de las costumbres viajeras de la población local, un contundente hábito de preferencia por los destinos turísticos del país.

Mediante decreto n° 1162, el Gobierno del Ecuador expuso el detalle de los feriados nacionales para el año 2014, con la finalidad de que se planifiquen las actividades necesarias para promover el turismo en el país. En lo que al cantón Salinas se refiere, las festividades que se dan internamente son: el Día del Pescador, Fiestas Patronales en Honor a la Virgen de las Mercedes y la Cantonización que se celebra el 22 de diciembre de cada año.

Los índices de escolaridad que se presentan en el cantón Salinas a nivel primario y secundario, son inferiores al promedio general de la provincia de Santa Elena en un 2,96% y 1,02% respectivamente. En cuanto al índice de pobreza por necesidades básicas insatisfechas, el 67,1% se ve considerablemente afectado; mientras que el 34,8% sufre de extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas. (Saavedra, 2014).

Según el popular sitio web estadounidense “Kiplinger”, el cantón Salinas es uno de los mejores sitios del mundo para que los ciudadanos norteamericanos puedan retirarse. Dicha revista digital, reconocida por sus excelentes artículos de finanzas personales y previsión empresarial, sitúa a Salinas como uno de los mejores destinos turísticos del Ecuador resaltando que al estar cerca de Guayaquil y contar con condominios frente al mar, restaurantes de lujo y mercados abiertos, los jubilados del país del norte pueden llevar un estilo de vida de alto estatus sociocultural y a bajo costo. (Gobierno Descentralizado Municipal de Salinas, 2013)

2.1.3. Aspecto Político – Legal

El cantón Salinas se encuentra administrado bajo la modalidad de Gobierno Municipal Descentralizado, cuya máxima autoridad se encuentra representada por el Alcalde, Ab. Vicente Paúl Borbor Mite, quien ha determinado como objetivo primordial para la localidad

“Transformar la organización en un sistema evolutivo, en constante crecimiento adaptado a las exigencias del desarrollo social”. (Gobierno Descentralizado Municipal de Salinas, 2013)

De acuerdo al trabajo investigativo que se está desarrollando, es importante mencionar los programas que ha implementado el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Turismo, como lo son: “líneas de financiamiento para el sector turístico” otorgadas por la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento; y la iniciativa “Negocios turísticos productivos”, la cual tiene como objetivo fortalecer el desarrollo empresarial de este tipo de proyectos, así como de las empresas ya existentes. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

El Ministerio de Turismo ha puesto a disposición de los emprendedores que tengan proyectos en operación o por instalarse, dos tipos de líneas de crédito, las mismas que han sido diseñadas con la finalidad de que el sector turístico logre alcanzar su todo su potencial de crecimiento que, en muchas ocasiones, se ve limitado por la falta de recursos para solventar la inversión que este tipo de proyectos requiere. A continuación se detallan los aspectos más relevantes de las mencionadas líneas de crédito:

Tabla 3: Líneas de crédito propuestas por el Ministerio de Turismo

ASPECTOS	CFN	BNF
Actividades financiables	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento Hotelero • Alimentos y bebidas • Agencias de viaje • Transporte turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento hotelero y extra hotelero • Alimentos y bebidas • Servicios de entretenimiento • Transportación turística • Agencias de viajes y turismo • Intermediación • Organización de eventos, congresos y convenciones.
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales • Personas jurídicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales • Personas jurídicas
Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Activos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos fijos

• Capital de Trabajo	Capital de Trabajo
----------------------	--------------------

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Autor

La Subsecretaría de Inversión y Fomento Turístico, se creó con el propósito de aumentar los ingresos que percibe el país por concepto de turismo, cuya meta es superar los \$1.500 millones de dólares, cantidad que podría ingresar al país por medio de este ramo. Para lograr el aumento del turismo, aeropuertos y carreteras han recibido apoyo gubernamental, con el fin de obtener una reestructuración. El Gobierno también creó programas como INVESTOUR, los cuales buscan promocionar el turismo del país como posibilidad de inversión extranjera y nacional.

Este programa fomenta la inversión extranjera sobre empresas turísticas, mediante la presentación de la propuesta por medio de su página web. Esta debe ser presentada con todos los datos disponibles, fotografías, e información de contacto para ser promocionada de manera internacional, conjuntamente con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, entre otras entidades. Se creó este programa con el fin de que los emprendedores turísticos tengan la posibilidad de acceder a líneas de créditos de fondos públicos, pues se les brinda capacitación para poder prepararlos para los exigentes requerimientos que solicitan para préstamos de esta índole.

El Plan Nacional del Buen Vivir es el referente legal más utilizado en los últimos años como parámetro para el fomento de planes de emprendimiento a nivel nacional, pues establece los lineamientos, bajo los cuales, el gobierno nacional del Ecuador pretende direccionar el desarrollo del país. Estos objetivos se basan en la equidad, el desarrollo integral, la Revolución Cultural, la Revolución Urbana, la Revolución Agraria y la Revolución del Conocimiento.

El Ministerio de Pesca, sería el referente gubernamental más notorio para el desarrollo del proyecto, pues se basa en la actividad de pesca artesanal como vínculo para el fomento del turismo. Existen varios puntos del Plan Nacional de Buen Vivir que se emplearían como base legal del proyecto en mención como los siguientes:

En el objetivo número 3 del Plan Nacional del Buen Vivir se desea mejorar la calidad de vida de la población mediante el fomento de actividades físicas y deportivas que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.

En el objetivo número 7 del Plan Nacional del Buen Vivir, se busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad del territorio ecuatoriano. También se busca el manejo sustentable del patrimonio natural junto con la biodiversidad terrestre y marítima, mediante el acceso justo y equitativo. Fomentar las prácticas culturales de las comunidades que generen el uso sustentable de la biodiversidad. Este objetivo también plantea el desarrollo de sistemas que permitan que el uso responsable del patrimonio cultural y la ecología se incorporen a la contabilidad nacional regulada por la nueva métrica del Buen Vivir.

El Plan Nacional del Buen Vivir también busca desarrollar el marco normativo para la regulación territorial y turística sustentable que garantice la conservación y protección de los ecosistemas, favoreciendo las capacidades locales y la redistribución equitativa de los beneficios. Y el apoyo al sector pesquero artesanal mediante medidas que controlen y administren las empresas o personas vinculadas a esta actividad para prevenir la sobreexplotación de los recursos y fomentar la economía familiar con prácticas sostenibles.

El objetivo número 10 del Plan Nacional del Buen Vivir busca impulsar la transformación de la matriz productiva mediante la diversificación y el generar mayor valor agregado en la producción nacional, para impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves, dinamizando otros sectores de la economía en sus procesos productivos.

También se busca impulsar la productividad de forma sostenible y sustentable, para retribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero, mediante el fortalecimiento y diversificación de las actividades productivas oceánico costeras, con el uso eficiente de los recursos ictiológicos y la preservación del ambiente, mediante el desarrollo de la maricultura y otros, que consideren la estabilidad de los stocks de especies comerciales, periodos pesqueros, infraestructura y tipos de flotas. Además, se busca fomentar la actividad pesquera artesanal con base en un ordenamiento marino-costero y fluvial, privilegiando la organización asociativa, cooperativa y comunitaria.

Este objetivo también se enfoca en la diversificación y generación de mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios, fortaleciendo este sector para el

desarrollo de empleo inclusivo. Se busca también, promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios ambientales, bajo esquemas de competitividad para generar mayor valor agregado. Uno de los sectores más beneficiados con estas políticas es el sector turístico, pues se busca impulsarlo como sector prioritario para la atracción de inversión nacional y extranjera como concepto de vanguardia y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.

2.1.4. Aspecto Ecológico

La tendencia ambientalista que se vive tanto a nivel nacional como internacional, ha generado que el mundo empresarial busque métodos eco –sustentables, que les permitan generar valor agregado para los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. En el ámbito turístico, se ha desarrollado un nuevo concepto como lo es el “Ecoturismo”, definido como la práctica que se lleva a cabo tomando en consideración medidas para evitar la alteración del medio ambiente.

“El ecoturismo aparece como nueva opción, distinta de las formas tradicionales de hacer turismo. Privilegia la sustentabilidad, preservación, apreciación del medio natural y cultural, en el que lo más importante es el bienestar de las poblaciones locales. Es una excelente alternativa para cuidar los bosques, sus animales y toda la vida que albergan, priorizando la conservación.” (Ecuador Travel, 2013)

El Ecoturismo está fundamentado en la responsabilidad de los individuos hacia el cuidado y preservación de los diferentes ecosistemas y del entorno natural, con los que se tiene contacto directo al momento de realizar actividades recreativas en los diferentes paisajes naturales que se visitan. Esta iniciativa busca promover el bienestar general de las comunidades que habitan en el punto turístico visitado. Entre las principales ventajas del ecoturismo se encuentran:

- ❖ Es una alternativa más económica en comparación con viajes a lugares sofisticados que son altamente costosos y no tienen acceso al contacto con la naturaleza.
- ❖ Brinda el acceso a lugares rurales con gran biodiversidad que en ciertas ocasiones pueden ser disfrutados sin elevada concurrencia de personas.
- ❖ Permite crear un vínculo entre los turistas y el medio ambiente.

- ❖ Es una opción para alejarse del bullicio de la zona urbana y la contaminación que allí se genera.
- ❖ Se puede practicar de deportes extremos.
- ❖ Genera el desarrollo económico y social de las comunidades rurales.

El cantón Salinas tiene dos puntos estratégicos que generalmente utiliza como medios ambientales para atraer a los turistas del país y del extranjero, los mismos que se detallan a continuación:

- ❖ **Chocolatera.**-Lugar donde convergen las corrientes y levantan la arena, dándole de tal forma un tono chocolate al mar; se encuentra localizada en una zona virgen del sur de Santa Elena, considerado por expertos como paraíso ideal para el ecoturismo. Allí se encuentra una colonia de lobos marinos que migraron desde las costas de Perú, pero no es la única atracción que hay, ya que es ideal para la práctica de buceo, surf, velerismo, jet ski, observación de aves, natación y durante la época de junio a septiembre también se pueden observar las ballenas jorobadas.

Gráfico 9 La Chocolatera



Fuente: (Diario El Universo, 2013)

2.1.5. Aspecto Tecnológico

El mundo actual está envuelto en una constante innovación tecnológica, la cual ha influido en todos los ámbitos, ya sean empresariales, industriales, personales o de consumo. Es evidente que el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación constituye una

de las principales causas para la evolución tecnológica, generando el recambio de aparatos electrónicos o implementando nuevos métodos digitalizados para producir bienes o servicios.

La búsqueda de la eficiencia empresarial ha provocado que las organizaciones consideren la inversión en tecnología y desarrollo, como un factor clave para lograr dicho objetivo, ya que de tal forma se pueden mejorar procesos o llegar a mayor cantidad de personas. Éste es el caso de las plataformas tecnológicas que, para las empresas inmersas en la industria turística, son la forma más rápida de captar clientes nacionales y sobre todo internacionales.

Según la Revista Digital “El Financiero”, el sector de Tecnologías de la Información de Latinoamérica crecerá en el año 2014 en un 10,33%; sin embargo, se menciona que países como Ecuador y Perú presentarán un crecimiento mayor a dicho promedio, a causa de la inversión que se realiza en tales países en el desarrollo de tal aspecto. Ecuador, al presentar ante el mercado internacional una evidente estabilidad política, genera interés por parte de inversionistas extranjeros que serían clave para mejorar las tecnologías productivas del país.

Dentro del país, uno de los temas que está tomando cada vez mayor fuerza es la movilidad. Como muestra de tal hecho se puede mencionar el Bring Your Own Device (BYOD), el cual es una tendencia de las Tecnologías de la Información que las empresas permite que los usuarios de una determinada empresa, se conecten a una red móvil interna y puedan realizar algunas de sus tareas de trabajo diario, tal como manifestó Felipe Bascuñán, Director de Ventas y Canales de Zona Andina y Suramérica de Extreme Networks. (El Financiero, 2013).

2.1.6. Aspecto Demográfico

La población del cantón Salinas asciende a 68.675 habitantes, dentro de los cuales existe una leve predominación del sexo masculino, siendo las cifras oficiales 35.436 hombres y 33.239 mujeres. (INEC, 2010). Es importante mencionar que durante la temporada vacacional, es decir entre los meses de enero a mayo, dicha población se incrementa en un 50% aproximadamente, siendo la mayor parte de estos residentes temporales, ciudadanos extranjeros que provienen de países tales como Estados Unidos, Japón y del continente europeo. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Concordia, 2013)

Tabla 4 Aspecto demográfico

SEGMENTO	N° DE HABITANTES
Población total	68.675
Hombres	35.436
Mujeres	33.239

Fuente: (INEC, 2010)

Elaboración: Autor

2.1.7. Relacionamiento de las variables ambientales

La temática ambientalista que envuelve el mundo empresarial actualmente, exige a los empresarios a optar por nuevos mecanismos de corte ecológico a través de los cuales se pueda ganar prestigio empresarial ante la sociedad, motivo por el cual se busca obtener reconocimientos de calidad ambiental que sirvan de respaldo para el desarrollo de sus procesos. A continuación se exponen varios parámetros que se deben tomar en consideración para tal efecto:

❖ **Indicadores ambientales.-** Todos los índices e información estadística relacionada con el tema del medio ambiente ha sido condensada en un Sistema Único de Información ambiental (SUIA), el cual tiene como principal objetivo exponer parámetros e indicadores geográficos, documentales, estadísticos y la automatización de los procesos institucionales. (Ministerio del Ambiente, 2013). Entre los principales beneficios que otorga el SUIA se encuentran:

- Mayor dinamismo en los procesos automatizados.
- Se pueden realizar trámites como la licencia ambiental.
- Es una vía rápida para diferentes gestiones como: registro de proyectos, preservación del medio ambiente, entre otros.
- Se aplica la ley de transparencia ya que la ciudadanía tiene acceso a verificar todos los trámites realizados.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL MERCADO

3.1. Análisis de la demanda

3.1.1. Necesidades de los clientes

A pesar de que el Cantón Salinas es un punto estratégico de referencia turística en el Ecuador, el desarrollo de sus actividades comerciales se da de forma desordenada. Como hecho paralelo a tal situación, el flujo de visitantes que toman al cantón como opción de destino vacacional se ha incrementado constantemente; sin embargo, la mayor parte de los establecimientos, sobre todo los más pequeños, no prestan la debida atención al cliente.

Las actividades turísticas que se ofrecen a los visitantes de Salinas se concentran en la playa de San Lorenzo, dejando de lado la amplia gama de entretenimiento que se pueden desarrollar en el cantón, tal como es el turismo deportivo y de aventura, lo cual los turistas extranjeros en su gran mayoría prefieren. Por tal motivo se precisa de formalizar lo forma en que se brinda el servicio turístico en la zona, y promocionar nuevas formas de entretenimiento en el mar. (Blog Salinas Ecuador, 2010)

En Salinas se desarrollan varios campeonatos internacionales, tales como Challengers de Tenis, torneos de pesca deportiva, competencias delightning, voleibol, futbol playa, entre otros, los cuales generalmente se enfocan a un grupo altamente elitista dando acceso a un mercado reducido. Los principales interesados en disfrutar de dichas actividades son los visitantes nacionales con status social de nivel alto, además de turistas extranjeros que desean disfrutar de las paradisiacas bondades marítimas de Salinas, así como las personas jubiladas ya sean nacionales o extranjeros, que buscan un deporte que los conecte con la naturaleza.

3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo

El mercado de consumo se encuentra conformado principalmente por los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que buscan actividades de recreación que les permitan crear contacto directo con el mundo marítimo y a través de las cuales puedan disfrutar de las

paradisiacas playas de Salinas. Las personas que visitan el cantón suelen demandar, además de hospedaje, alimentos y bebidas, la práctica de deportes marítimos. Adicionalmente, se puede considerar como mercado potencial a los jubilados, sobre todo extranjeros, que escogen al cantón Salinas como punto de destino para establecerse definitivamente. Por lo cual se considera a este segmento de mercado como uno de los más representativos para el presente proyecto, ya que además de contar con un nivel socio-económico alto, gustan de la práctica de pesca deportiva y paseos por alta mar.

El mercado de consumo al cual dirige sus actividades la empresa “PESCATOUR” está segmentado de acuerdo a la edad de sus integrantes, clase socio-económica, nacionalidad, estado laboral, entre otros. Dichos parámetros se ven reflejados en el siguiente cuadro explicativo:

Tabla 5: Distribución del mercado de consumo

SEGMENTO DE MERCADO	DESCRIPCIÓN
TURISTAS NACIONALES	Edad <ul style="list-style-type: none"> • 15 – 25 años • 26 – 40 años • Mayores de 40 años
	Clase socio-económica <ul style="list-style-type: none"> • Media – alta • Alta
TURISTAS EXTRANJEROS	Edad <ul style="list-style-type: none"> • 15 – 25 años • 26 – 40 años • Mayores de 40 años
	Clase socio-económica <ul style="list-style-type: none"> • Media – alta • Alta
	Estado laboral <ul style="list-style-type: none"> • Jubilados

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador , 2014)

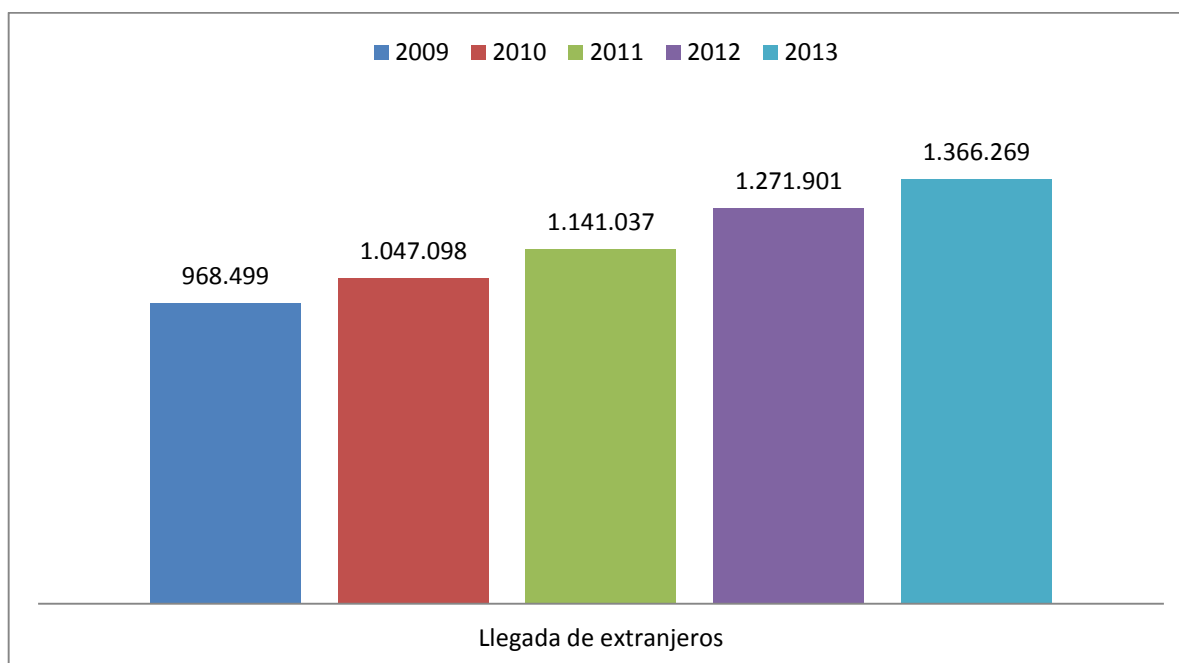
Elaboración: Autor

3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda

El Ecuador es un país que cuenta con muchos puntos de atracción turística a la vista del mundo, no solo en lo que respecta a las paradisiacas playas de la costa, sino también de diversos paraísos naturales que se han dado a conocer gracias a campañas basadas en ecoturismo en los últimos años. Por tales motivos, el ingreso de visitantes extranjeros al país se incrementa año tras año de manera constante.

Según la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, durante el mes de Diciembre del 2013 ingresó al país un total de 136.799 visitantes extranjeros, cifra que se constituye en un considerable incremento comparado con los 122.790 visitantes extranjeros registrados en el mismo periodo del año 2012. (Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014) A continuación se expone un gráfico en el cual se puede observar el dinamismo del ingreso de personas de otros países a Ecuador mensualmente en los años 2012 – 2013:

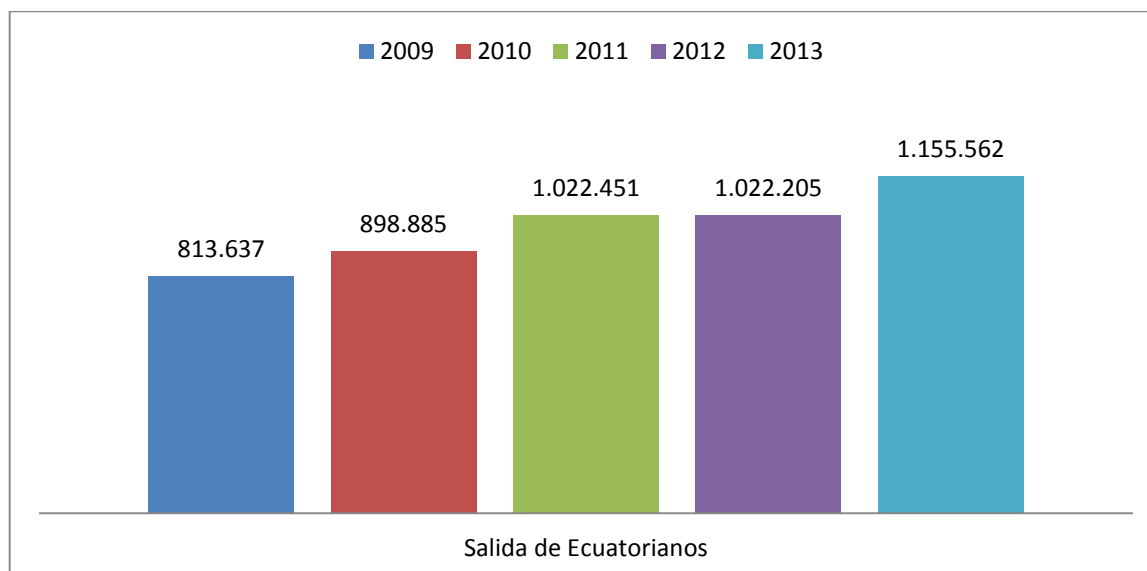
Gráfico 10: Entrada de Extranjeros al Ecuador 2009 - 2013



Fuente: (Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014)

Elaboración: Autor

Dentro de las estadísticas turísticas del país también se registran las salidas de ecuatorianos a otros países, las cuales al ser analizadas mostraron un mayor movimiento en el mes de agosto del 2013, decreciendo en cierta medida en los últimos meses del año; sin embargo, al comparar el mes de diciembre del 2013 donde se registraron un total de 84.814 salidas de ecuatorianos, con el mismo periodo del año anterior en el cual salieron del país 69.473 personas, es evidente el notable incremento. (Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014)

Gráfico 11: Salida de Ecuatorianos al Exterior

Fuente: (Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autor

3.1.4. Proyección de la demanda

Para elaborar la proyección de la demanda, se ha tomado como base tanto a los turistas nacionales como extranjeros del Ecuador, ya que son ellos los que demandan de opciones donde puedan practicar actividades de recreación. La variación del incremento de turismo entre los años 2009 y 2013 ha dado como resultado porcentajes de variación de 8.12% entre 2009 y 2010, 8.97% entre 2010 y 2011, 11.47% entre 2011 y 2012 y 7.42% entre 2012 y 2013, lo que da un promedio de 9%. Por tal motivo, se ha considerado un incremento anual del 10%, tal como se muestra a continuación:

Tabla 6: Proyección de la demanda

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Turistas Extranjeros	\$ 136.799	\$ 150.479	\$ 165.527	\$ 182.079	\$ 200.287
Turistas Nacionales	\$ 84.814	\$ 93.295	\$ 102.625	\$ 112.887	\$ 124.176
Incremento Potencial	0%	10%	10%	10%	10%
Demanda Potencial	\$ 221.613	\$ 243.774	\$ 268.152	\$ 294.967	\$ 324.464

Fuente y elaboración: Autor

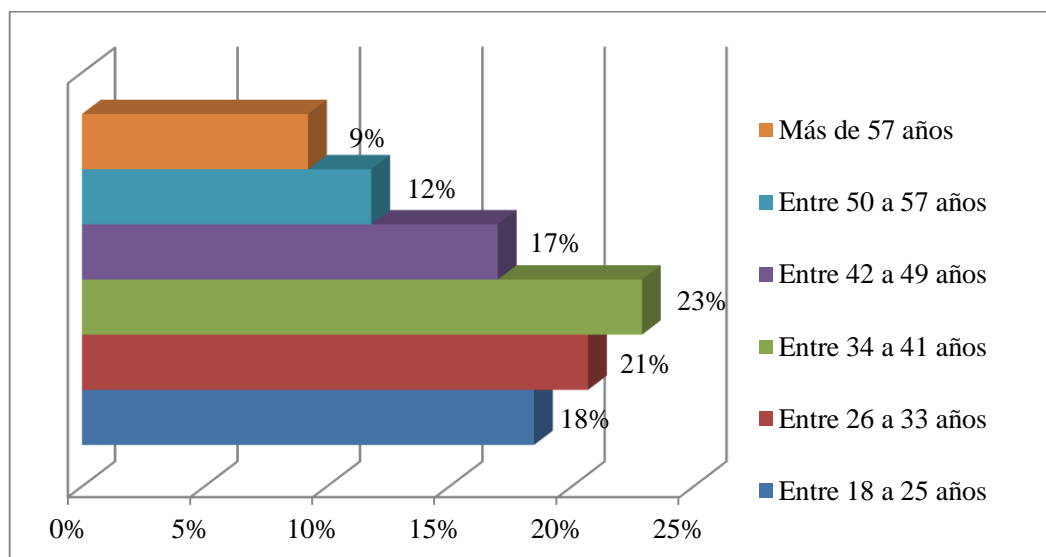
3.1.5. Tabulación de las fuentes primarias

Como se mencionó en el capítulo 1, para poder llevar a cabo la investigación de campo se utilizarán dos técnicas de suma importancia, como son las encuestas y las entrevistas. Las encuestas estarán compuestas por un cuestionario de preguntas cerradas y estarán dirigidas a los turistas de Salinas; en cambio las entrevistas contendrán un cuestionario de preguntas abiertas y estarán dirigidas a los accionistas de la compañía “PESCATOURS”, esto se realiza con el fin de conocer un criterio acertado de la situación actual por la que está atravesando la empresa y el grado de participación que posee la misma en el mercado. Las entrevistas serán realizadas de manera presencial en el sector del balneario.

EDAD Y SEXO

La edad de la mayor parte de los encuestados oscila entre los 34 a 41 años, lo cual equivale al 23%, seguido se encuentran los que tienen edades comprendidas entre los 26 a 33 años, cuya alternativa está representada por el 21%. En relación al sexo de los encuestados, el 58% de las personas pertenece al género masculino y el 42% restante al género femenino.

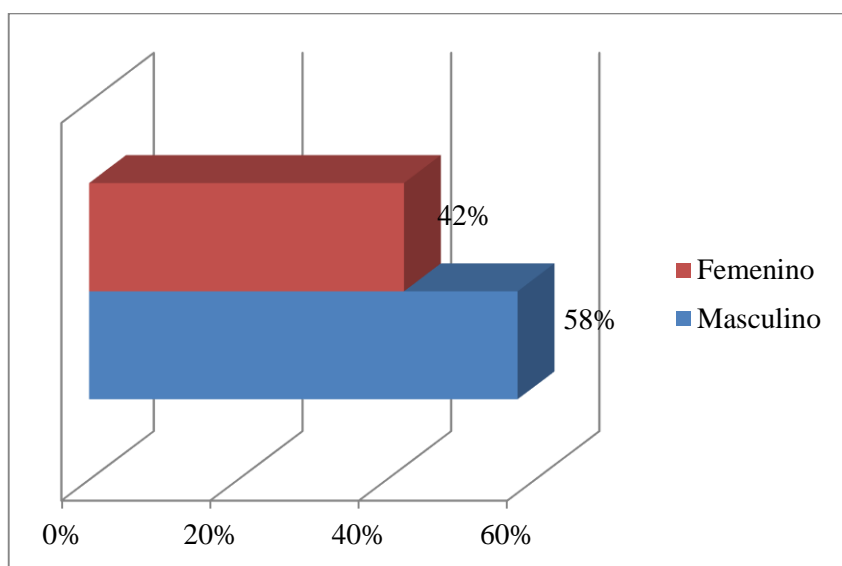
Gráfico 12: Edad de los encuestados



Opciones	Frecuencia	%
Entre 18 a 25 años	50	18%
Entre 26 a 33 años	56	21%
Entre 34 a 41 años	62	23%
Entre 42 a 49 años	46	17%
Entre 50 a 57 años	32	12%
Más de 57 años	25	9%
Total	271	100%

Fuente y Elaboración: Autor

Gráfico 13: Sexo de los encuestados



Opciones	Frecuencia	%
Masculino	158	58%
Femenino	113	42%
Total	271	100%

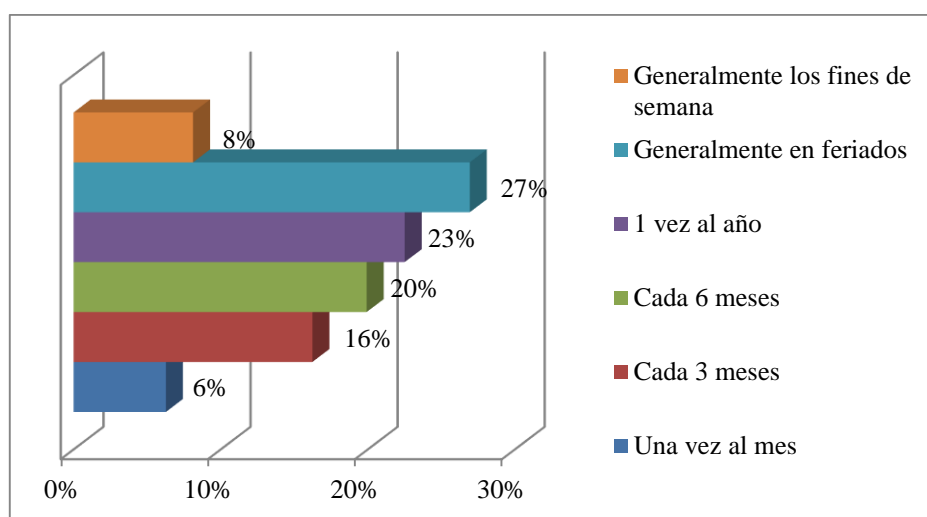
Fuente y Elaboración: Autor

- **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA**

1.- ¿Con qué frecuencia usted hace turismo en Salinas?

El 27% de los encuestados manifestó que hace turismo en Salinas generalmente en los feriados, debido a que allí poseen disponibilidad de tiempo para distraerse y recrearse, ya sea entre familiares o amigos. El 23% que le sigue en cambio indicó que realiza turismo 1 vez al año, sobre todo en época de vacaciones laborales o estudiantiles. A continuación se muestran los resultados de cada una de las opciones, tanto de forma gráfica como tabular:

Gráfico 14: Frecuencia de realización de turismo



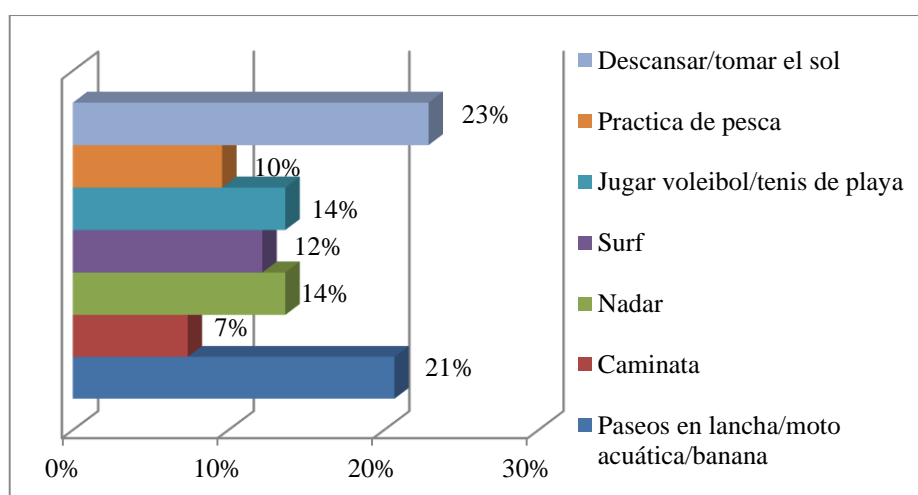
Opciones	Frecuencia	%
Una vez al mes	17	6%
Cada 3 meses	44	16%
Cada 6 meses	54	20%
1 vez al año	61	23%
Generalmente en feriados	73	27%
Generalmente los fines de semana	22	8%
Total	271	100%

Fuente y Elaboración: Autor

2.- ¿Qué tipo de actividades turísticas recreativas suele realizar en Salinas?

Entre las actividades turísticas recreativas que generalmente realizan las personas que visitan Salinas, se destacan: descansar/tomar el sol (23%), paseos en lancha/moto acuática/banana (21%); dichas alternativas han sido seleccionadas como las de mayor preferencia; no obstante, también acostumbran a realizar otras actividades, tales como: jugar voleibol/tenis de playa (14%), nadar (14%), surf (12%), practica de pesca (10%) y por ultimo caminatas (7%). Como se puede observar, la gente no suele realizar la práctica de pesca, por lo que se torna oportuno impulsar con mayor ímpetu esta actividad recreacional.

Gráfico 15: Actividades turísticas recreativas realizadas en Salinas



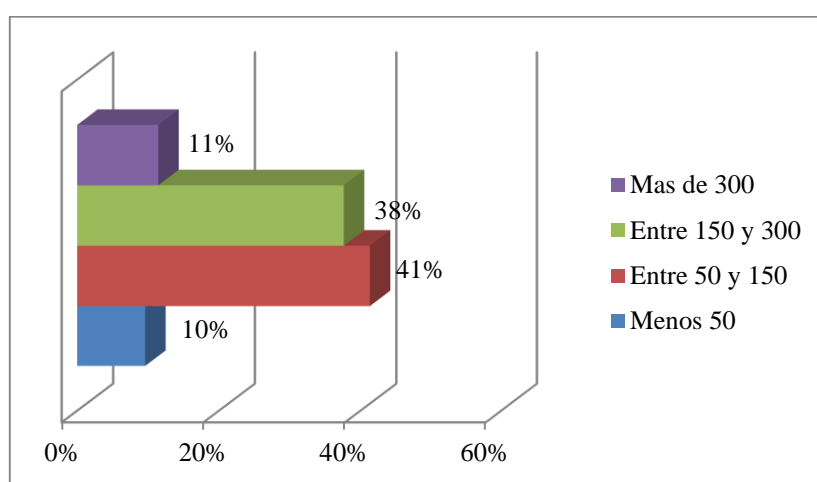
Opciones	Frecuencia	%
Paseos en lancha/moto acuática/banana	56	21%
Caminata	20	7%
Nadar	37	14%
Surf	33	12%
Jugar voleibol/tenis de playa	37	14%
Practica de pesca	26	10%
Descansar/tomar el sol	62	23%
Total	271	100%

Fuente y Elaboración: Autor

3. ¿Cuál es su presupuesto personal estimado para gastos de entretenimiento turístico?

La mayor parte de los encuestados aseveró que normalmente estima un presupuesto comprendido entre \$50 y \$150 para gastar en entretenimiento y distracción cuando se halla haciendo turismo en Salinas, dicha opción está representada por el 41%; sin embargo, existe otro grupo muy cercano de personas, cuyo presupuesto asignado para este rubro se encuentra entre \$150 y \$300 con el 38%. Posteriormente se evidencian los resultados mencionados de forma más detallada:

Gráfico 16: Presupuesto personal asignado para gastos de entretenimiento turístico



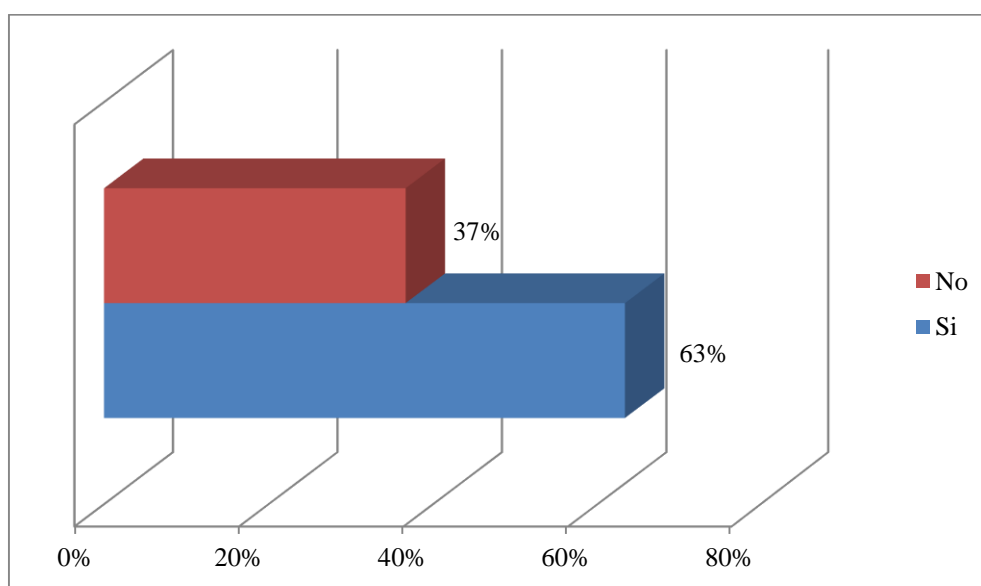
Opciones	Frecuencia	%
Menos 50	26	10%
Entre 50 y 150	112	41%
Entre 150 y 300	102	38%
Más de 300	31	11%
Total	271	100%

Fuente y Elaboración: Autor

4. ¿Alguna vez ha utilizado los servicios que brinda la empresa “PESCATOURS” en Salinas?

De las 300 personas que se encuestaron, el 63% manifestó que si había utilizado los servicios de la empresa “PESCATOURS”, en cambio el 37% restante jamás lo ha hecho, ya sea porque no gusta practicar la pesca deportiva o simplemente porque jamás ha escuchado hablar de dicha empresa. A continuación se expresan los resultados obtenidos en cada una de las alternativas, tanto de forma tabular como gráfica:

Gráfico 17: Utilización de los servicios que ofrece “PESCATOURS” a los turistas



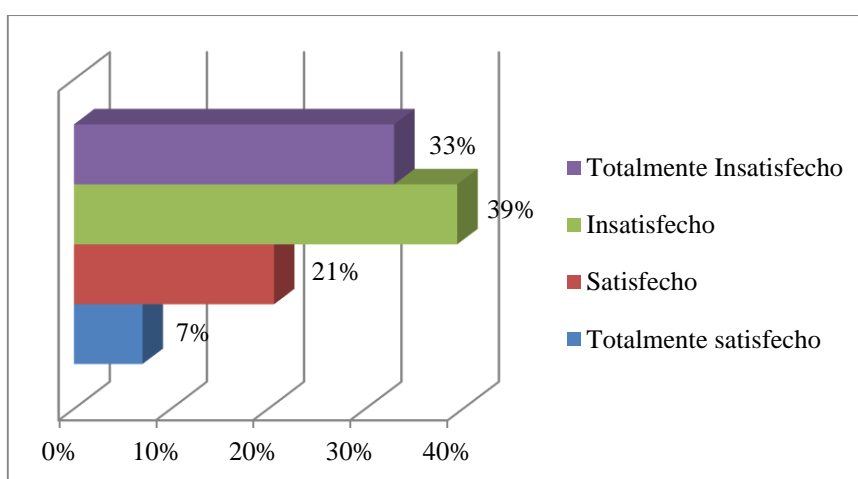
Opciones	Frecuencia	%
Si	170	63%
No	101	37%
Total	271	100%

Fuente y Elaboración: Autor

5. Si la respuesta anterior fue si, califique por favor el servicio general que le ha otorgado la empresa:

A partir de esta pregunta, los resultados de la muestra cambian, ya que solamente se les continuó efectuando la encuesta a los 190 turistas que han utilizado los servicios que ofrece “PESCATOURS” a sus clientes. De estos 170 encuestados, el 39% se siente insatisfecho con dicho servicio, seguido del 33% que está totalmente insatisfecho. Como se puede visualizar, los clientes no están conformes con el servicio que presta la compañía, cuyas razones se verán plasmadas en la pregunta 6.

Gráfico 18: Grado de satisfacción del servicio



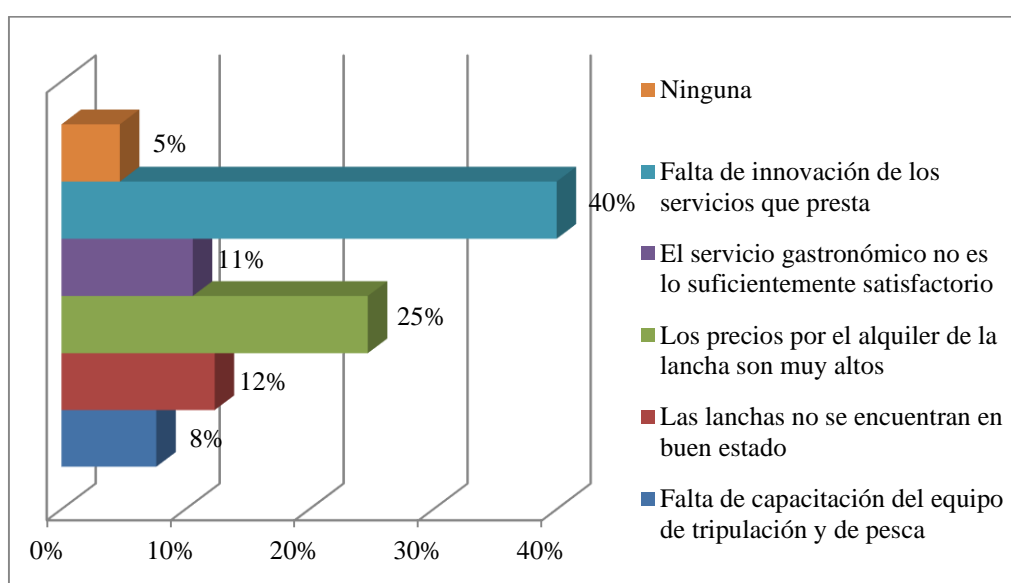
Opciones	Frecuencia	%
Totalmente satisfecho	12	7%
Satisfecho	35	21%
Insatisfecho	67	39%
Totalmente Insatisfecho	56	33%
Total	170	100%

Fuente y Elaboración: Autor

6.- ¿Cuáles son los principales inconvenientes o falencias que usted encontró en el servicio que le otorgó la empresa “PESCATOURS”?

Entre los inconvenientes o falencias de “PESCATOURS” que los turistas manifestaron, están: Falta de innovación de los servicios que presta (40%) y los precios por el alquiler de las lanchas son muy altos (25%); por lo que se torna de vital importancia tomarle atención especial a estos aspectos, ya que de la mejora de estos dependerá el grado de satisfacción que manifiesten los turistas (usuarios). A continuación se presentan los resultados de forma más detallada:

Gráfico 19: Principales inconvenientes o falencias de “PESCATOURS”



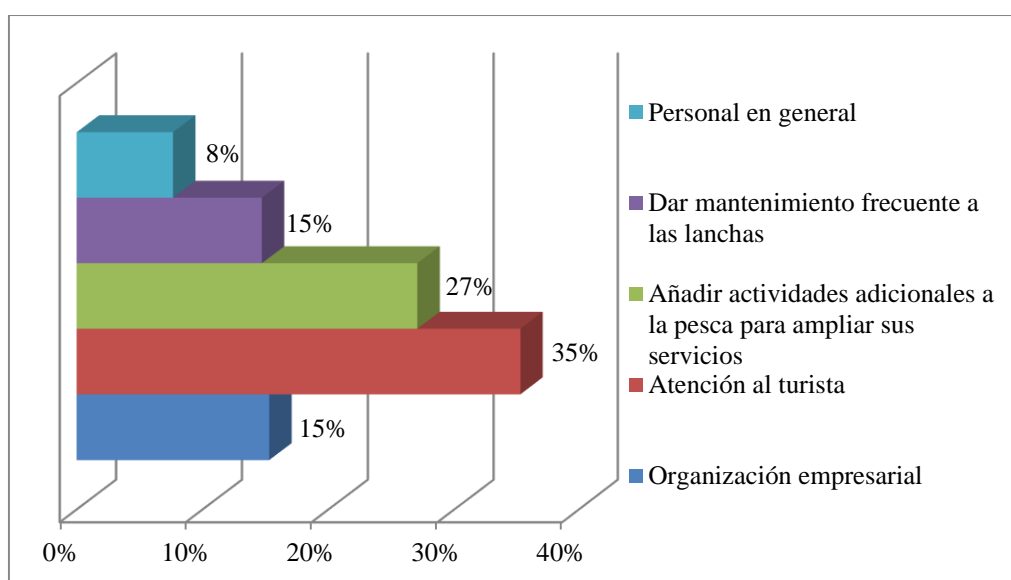
Opciones	Frecuencia	%
Falta de capacitación del equipo de tripulación y de pesca	13	8%
Las lanchas no se encuentran en buen estado	21	12%
Los precios por el alquiler de la lancha son muy altos	42	25%
El servicio gastronómico no es lo suficientemente satisfactorio	18	11%
Falta de innovación de los servicios que presta	68	40%
Ninguna	8	5%
Total	170	100%

Fuente y Elaboración: Autor

7.- ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar la empresa “PESCATOURS” para brindar un servicio más atractivo a los clientes?

Entre los aspectos que debe mejorar principalmente la empresa “PESCATOURS”, según los turistas encuestados, están: atención al turista (35%), añadir actividades adicionales a la pesca para ampliar sus servicios (27%) y la organización empresarial (16%) y el mantenimiento a las lanchas de igual manera. Estos aspectos servirán de eje esencial al momento de elaborar la reestructuración y planificación empresarial. Abajo se muestran los resultados obtenidos, tanto de forma tabular como gráfica:

Gráfico 20: Aspectos que debe mejorar la empresa “PESCATOURS”



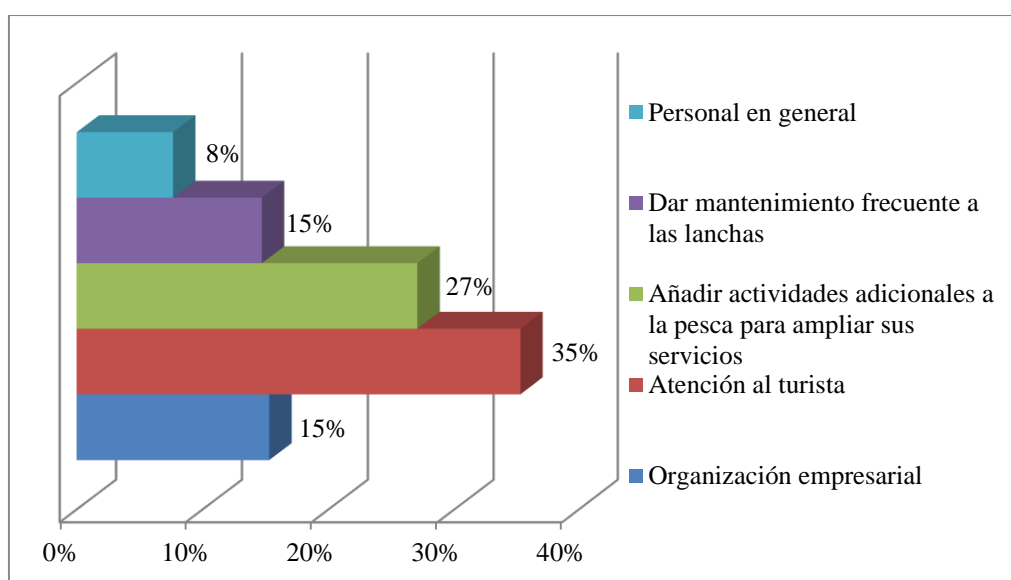
Opciones	Frecuencia	%
Organización empresarial	26	15%
Atención al turista	60	35%
Añadir actividades adicionales a la pesca para ampliar sus servicios	46	27%
Dar mantenimiento frecuente a las lanchas	25	15%
Personal en general	13	8%
Total	170	100%

Fuente y Elaboración: Autor

8. ¿Cree usted que la compañía cuenta con las embarcaciones suficientes en relación al flujo de turistas que requieren de sus servicios para la práctica de pesca deportiva?

El 64% de los turistas encuestados coincidieron en aseverar que la empresa “PESCATOURS” no cuenta con las suficientes embarcaciones para ofrecer sus servicios, por lo que acotaron que sería óptimo que al menos incrementen una o dos unidades más a sus embarcaciones, con la finalidad de servir de forma más oportuna y en un futuro no muy lejano llegar a expandir las fronteras de mercado, logrando captar turistas de playas cercanas o de otras ciudades del Ecuador, como es el caso de Manta, Atacames, Las Palmas, entre otras.

Gráfico 21: Capacidad de las Instalaciones



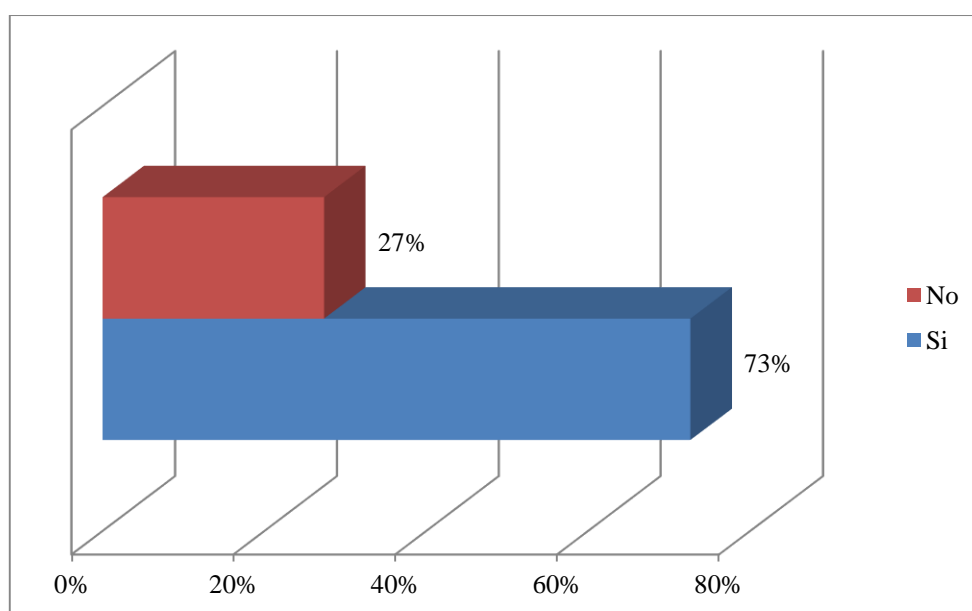
Opciones	Frecuencia	%
Si	62	36%
No	108	64%
Total	170	100%

Fuente y Elaboración: Autor

9. ¿Considera usted que dentro del valor del alquiler de la lancha la empresa “PESCATOURS” le debería otorgar un servicio adicional?

La mayor parte de los encuestados, conformada por el 73%, indicó que estaría de acuerdo que dentro del valor que incluye el alquiler de la lancha, se les debería otorgar algún tipo de beneficio, considerando que dicho valor no es del todo asequible. Entre las opiniones que vertieron los encuestados, se destacan con mayor grado de relevancia los servicios gastronómicos, ya que estos actualmente deben ser cancelados aparte, cuyo valor asciende a \$25 por día. Posteriormente se puede apreciar los resultados de forma tabular y gráfica:

Gráfico 22: Incremento de los beneficios que incluye el valor del alquiler de la lancha



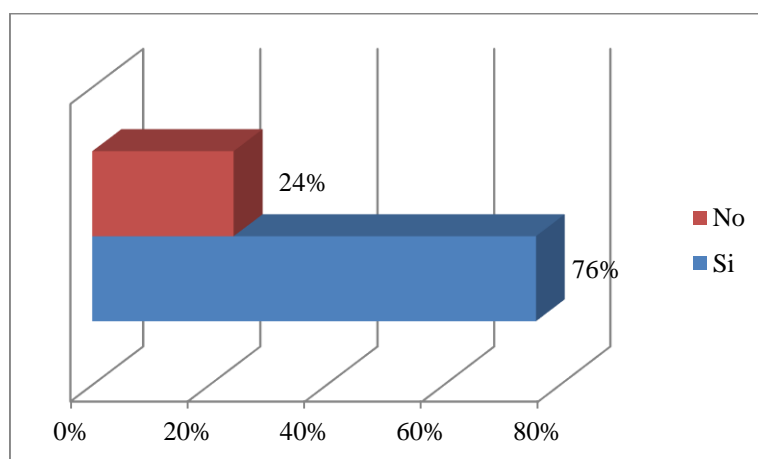
Opciones	Frecuencia	%
Si	124	73%
No	45	27%
Total	169	100%

Fuente y Elaboración: Autor

10. ¿Para que la empresa “PESCATOURS” promocióne sus servicios de manera más eficiente, usted cree que debería incrementar la publicidad?

A pesar del tiempo que “PESCATOURS” posee en el mercado, la compañía no se ha preocupado de ciertos aspectos relevantes que le permiten darse a conocer en el mercado donde opera, como es el caso de la publicidad. Por lo que la mayor parte de los turistas, representada por el 76%, manifestó que “PESCATOURS” debería mejorar su publicidad, ya que generalmente han accedido a contratar los servicios de la empresa porque alguien les dio referencias de la misma o porque visitaron la página web desde internet; no obstante, una ínfima parte indicó que se enteró de esta empresa por si solo o porque le dieron una volante o vio algún tipo de anuncio que los incentivara.

Gráfico 23: Mejora en la publicidad



Opciones	Frecuencia	%
Si	129	76%
No	41	24%
Total	170	100%

Fuente y Elaboración: Autor

3.2. Análisis de la Oferta

3.2.1. Características de los principales productores

Salinas tiene una considerable trayectoria en pesca deportiva, ya que cuenta con docenas de records mundiales en la mayoría de las categorías existentes, tanto en medios convencionales como en pesca de mosca. En sus aguas se dan grandes migraciones de marlín azul, negro y rayado, así como también el rabil y el patudo que vienen buscando alimento desde la plataforma continental. Actualmente existen varias empresas que ofrecen el servicio de pesca deportiva en Salinas, entre las cuales se mencionarán a continuación las más destacadas:

- ❖ **PESCATOURS.-** Es una empresa familiar especializada en pesca deportiva que fue fundada por Knud Holst Dunn en Salinas en el año 1968. Opera desde entonces en las playas de la costa Ecuatoriana ofreciendo a sus clientes la posibilidad de practicar la pesca deportiva en un ambiente de diversión y seguridad durante todo el trayecto. Cuenta actualmente con una flota de tres embarcaciones las cuales están totalmente acondicionadas para prestar un excelente servicio.

- ❖ **ECUAGRINGO ADVENTURES.-** Es una empresa fundada por Barden Escobar en el año 2001, que ofrece el servicio de pesca deportiva en Salinas, Manta y Galápagos. Cuenta con tres lanchas y aparejos que son revisadas regularmente para estar en adecuadas condiciones al momento de operar, llamadas Big Fish, Patricia y Jhonamar II. Esta empresa ocupa el 30% del mercado aproximadamente, esto respaldado por sus 14 años de experiencia; entre sus principales fortalezas se encuentran las siguientes:
 - ❖ Su página corporativa es bilingüe, lo que es favorable para la captación de los turistas extranjeros.
 - ❖ Lanchas con una antigüedad no mayor a 5 años.

 - ❖ Actualización constante de sus redes sociales, lo que le permite interactuar con sus clientes y atraer nuevos.

❖ **TURISWIL.-** Es una operadora turística que entre sus servicios ofrece como una de las opciones principales la pesca deportiva, recorriendo aproximadamente de 25 a 30 millas, siendo dichos viajes dirigidos por colonos que se dedican a dicha actividad desde hace varias décadas. Sus yates que asciende a tres, están equipados con cañas de pescar, carnadas y señuelos. Esta empresa posee un 20% del mercado, ya que su servicio es más artesanal y entre sus fortalezas se destacan las siguientes:

- ❖ Posibilidad de realizar el pago mediante la página web de la empresa.
- ❖ Características específicas de los paquetes a contratar.
- ❖ Una experiencia más turística al ser provisto por colonos.

Gráfico 24: Principales empresas de pesca deportiva en Salinas



Fuente y Elaboración: Autor

3.2.2. Proyección de la oferta

No existen cifras oficiales en relación a la cantidad de tours de pesca deportiva que realizan diariamente las empresas que ofrecen dicho servicio en Salinas, sobre todo porque ello depende en gran medida de la temporada en que se encuentre, ya sea alta o baja. Por tal motivo se ha tomado como referencia para el cálculo de la oferta el valor total que ingresa a la empresa por paseos o pesca deportiva que ofertan, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7: Proyección de la oferta actual

EMPRESAS	VIAJES POR DÍA	PERSONAS POR VIAJE
TURISWILL	10	6
ECUAGRINGO	8	6
PESCATOURS	1	10
“ENGANCHADORES”	7	6

Fuente: Pescatours S.A

Elaboración: Autor

Los “Enganchadores” son una competencia indirecta e informal de la empresa, pues son personas informales que poseen lanchas y ofertan paseos de manera independiente a costos bajos, no ofrecen el servicio de pesca deportiva pero son amenaza potencial para la empresa, pues cubren la oferta de turistas con poco presupuesto que se conforman con un paseo breve por el mar.

3.2.3. Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado

Después de haber realizado el estudio de mercado, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Existen tres empresas principales que realizan tours de pesca deportiva en Salinas, PESCATOURS y ECUAGRINGO ADVENTURES especializadas en el tema, y la operadora turística TURISWIL.
- La gente realiza turismo en Salinas generalmente en los feriados o en tiempo de vacaciones laborables o estudiantiles.
- Las actividades que comúnmente practican en Salinas los turistas, son: descansar/tomar el sol, y paseos en lancha/moto acuática/banana.
- El presupuesto que los turistas normalmente asignan para gastos de entretenimiento oscilan entre \$50 y \$300 por cada viaje.
- La mayor parte de los turistas que han utilizado los servicios de “PESCATOURS” se sienten insatisfechos.

- Los inconvenientes o falencias primordiales de “PESCATOURS” están: la falta de innovación de los servicios que presta y los precios por el alquiler de las lanchas son muy altos.
- Los aspectos que debe mejorar la empresa principalmente, son: atención al turista, añadir actividades adicionales a la pesca para ampliar sus servicios y la organización empresarial.
- Dentro del costo del alquiler de la lancha debe incluirse un beneficio adicional, como es el servicio de gastronomía, y adicionalmente incrementar su publicidad, con la finalidad de mejorar el grado de participación que posee la empresa en el mercado,
- Los accionistas no valoran ni le dan la adecuada importancia al personal de la empresa, ya que ignoran que el talento humano es el motor fundamental para que la empresa pueda crecer.
- Los accionistas desconocen el grado de importancia y necesidad de contar con una estructura organizacional en la empresa, ya que esta permitirá que existan jerarquías, para que así los accionistas no tengan que resolver directamente todos los problemas que se suscitan en la empresa sino que dichos inconvenientes puedan ser solucionados por los jefes de cada departamento.

3.3. Marketing Mix

3.3.1. Definición del producto

La actividad principal de la empresa “PESCATOURS” es el servicio de tours para realizar actividades de pesca deportiva durante todo el año en Salinas. Cuenta con tres lanchas adecuadamente acondicionadas para prestar un servicio adecuado y de alta calidad, las cuales incluyen tripulación, refiriéndose al capitán y dos marineros, carnadas y equipos completos de pesca para que los clientes puedan contar con todos los recursos necesarios para la práctica de dicha actividad. Los tours se realizan durante todo el año, en un horario que va desde las 5:00 AM hasta las 5:00 PM aproximadamente, siempre tratando de brindar las facilidades que el pasajero prefiera en cuanto a tiempo se refiere. Cabe mencionar que las lanchas están especialmente equipadas para la pesca deportiva, ya que cuentan con dos motores a diésel, camarote, baño, cocina y todas las comodidades necesarias para que el cliente disfrute de una experiencia que llene todas sus expectativas. Adicionalmente, la empresa pone a disposición de

sus clientes el servicio integral a bordo que incluye: desayuno, refrigerio, lunch y bebidas. A continuación se presenta una imagen de las embarcaciones con las que cuenta la empresa para brindar el servicio mencionado:

Figura 1 Lanchas de PESCATOURS

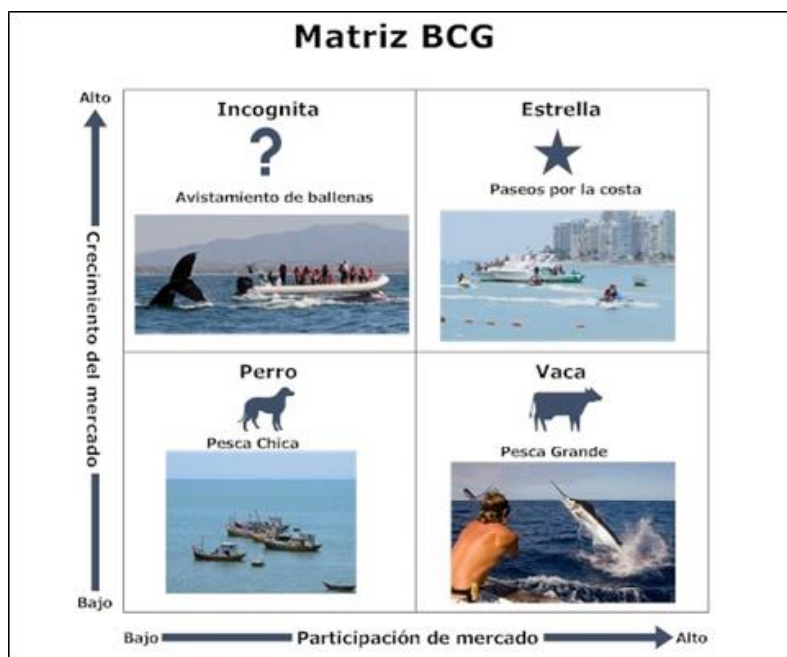


Fuente: PESCATOURS, 2014

Elaboración: Autor

Se ofrecerán 4 servicios para los turistas: Avistamiento a Ballenas, Pesca pequeña, pesca grande y paseos por la costa. Cada uno de estos servicios será representado en la matriz del Boston Consulting Group o BCG para su análisis.

Figura 2: Matriz del Boston Consulting Group



Fuente: PESCATOURS, 2014

Elaboración: Autor

El producto “estrella” de Pescatours serán los paseos en la costa, pues generan una alta participación del mercado y son uno de los servicios más solicitados. El producto “Vaca” será la pesca grande, pues aunque tiene una baja tasa de crecimiento en el mercado debido a los costos del servicios que no están acorde al presupuesto de los turistas ocasionales que toman la pesca deportiva como una experiencia vacacional, genera una alta participación del mercado, debido al reducido número de empresas que proporcionan este servicio con todas las seguridades que necesita una actividad deportiva de esta índole, por lo cual se busca incentivar su crecimiento mediante la reestructuración propuesta.

El producto “Incógnita” será el avistamiento de ballena, pues será un producto nuevo para el mercado de la empresa con gran potencial, pero al ser un servicio que solo se puede ofrecer por temporadas tiene una baja participación del mercado. Por último, el producto “Perro” de la empresa es la pesca chica, pues representa una baja tasa de crecimiento en el mercado, ya que no es utilizada muy frecuentemente por los turistas, ya que la mayoría de turistas que acuden a la empresa, lo hacen por su fama de ser una empresa de pesca deportiva, por lo que no solicitan el servicio de manera constante y, también presenta una baja participación debido al gran número de competidores informales que se presentan en las costas, ya que, al no ser empresas formales ofrecen servicios más económicos, aunque no con la cantidad y calidad de servicios que Pescatours.

3.3.2. Análisis de precios

La pesca deportiva es una actividad que ha tomado fuerza en el país durante los últimos años, siendo Salinas, Galápagos, Puerto López y sus alrededores los sitios más frecuentados por turistas que desean practicar dicha actividad. Los precios del servicio dependen en gran medida de la localidad donde se realice la pesca deportiva, siendo Galápagos y Salinas los lugares más costosos.

La diferencia en los precios del servicio es considerablemente elevada, ya que va desde los 180 dólares hasta los 800 dólares, dependiendo como tanto del lugar como de la calidad del servicio. En el siguiente cuadro se puede apreciar el costo de los diversos servicios que se pueden brindar, según el lugar donde se realice:

Tabla 8: Precios de Pesca Deportiva en Ecuador

LUGAR	Ballenas	Pesca Pequeña	Pesca Grande	Paseos
Isla de la Plata	\$10.00	\$750	\$800	\$5.00
Bajo del Cope	\$10.00	\$700	\$800	\$6.00
Zona Costera	\$8.00	\$725	\$800	\$5.50
Salinas	\$8.00	\$690	\$800	\$5.00

Fuente: (Tortuga Suites, 2013), (Carapachotours, 2013)

Elaboración: Autor

3.3.3. Determinación del precio promedio

El precio es un factor que incide directamente en la rentabilidad que obtiene la empresa por el servicio que presta. Por tal motivo, es preciso que se elija adecuadamente una política de precios que además de cubrir los costos operativos, generen un porcentaje adecuado de utilidad. En base a ello también se deben diseñar estrategias para mantener un nivel ventajoso frente a la competencia.

Tabla 9: Precios de la competencia por paseos/pesca deportiva

PRECIO DE VIAJE DE PESCA/PASEO POR DÍA	
EMPRESAS	TOTAL/DÍA
PESCATOURS	\$700
ECUAGRINGO ADV.	\$ 650
TURISWIL	\$ 675
PROMEDIO PRECIO	\$ 675

Elaboración: Autor

“PESCATOURS” al ser una empresa con varios años de experiencia en el mercado en el que se desenvuelve mantiene una política de precios orientados hacia la competencia, los mismos que oscilan entre \$700,00 con lancha de 30 pies y \$800,00 con lancha de 36 pies;. Cabe mencionar que el servicio de alimentación a bordo, que incluye desayuno, refrigerio, lunch y bebidas, tiene un costo adicional de \$25 dólares (PESCATOURS, 2014).

Cabe indicar que, los costos para las empresas competidoras de “PESCATOURS S.A” son menores, pues consumen menos combustible en sus viajes, además los valores que ingresan

a la empresa son por un único viaje por día, ya que, al tratarse de pesca deportiva, se empieza desde las 5 de la mañana hasta las 4 o 5 de la tarde con un máximo de 6 personas por embarcación. En las demás empresas se ofrece solo el servicio de paseo por un aproximado de 20 minutos, y se divide el valor del paseo por el número de personas en la embarcación, lo que da como total, valores aproximados a los que ingresan a “PESCATOURS S.A”.

3.3.4. Proyección de precios

La proyección de precios se ha elaborado en base a los valores fijados por “PESCATOURS” en el punto anterior, es decir, \$700, 00 y \$800,00 dependiendo del tipo de lancha que se utilice para realizar el tour, considerando además una tasa de crecimiento anual del 3.13% basado en el promedio inflacionario de los dos últimos años presentados en el Banco Central del Ecuador, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 10: Proyección de precios

PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESCA CHICA/ 3 HORAS	\$620	\$639	\$659	\$680	\$701
PESCA GRANDE /12 HORAS	\$720	\$743	\$766	\$790	\$814
PASEOS EN LA COSTA/2 HORAS	\$3.50	\$3.61	\$3.72	\$3.84	\$3.96
AVISTAMIENTO DE BALLENAS	\$5.00	\$5.16	\$5.32	\$5.48	\$5.66
TASA DE CRECIMIENTO	0%	3.13%	3.13%	3.13%	3.13%

Fuente: Pescatours S.A

Elaboración: Autor

3.4. Plaza

La empresa “PESCATOURS” se encuentra estratégicamente ubicada en el cantón Salinas, provincia Santa Elena, ya que es en dicha localidad donde se realizan muchos torneos de pesca deportiva, además de haberse convertido en una práctica turística de gran demanda en la zona, por la gran diversidad de peces que allí habitan. A continuación se presenta un mapa donde se puede visualizar la ubicación geográfica de la empresa:

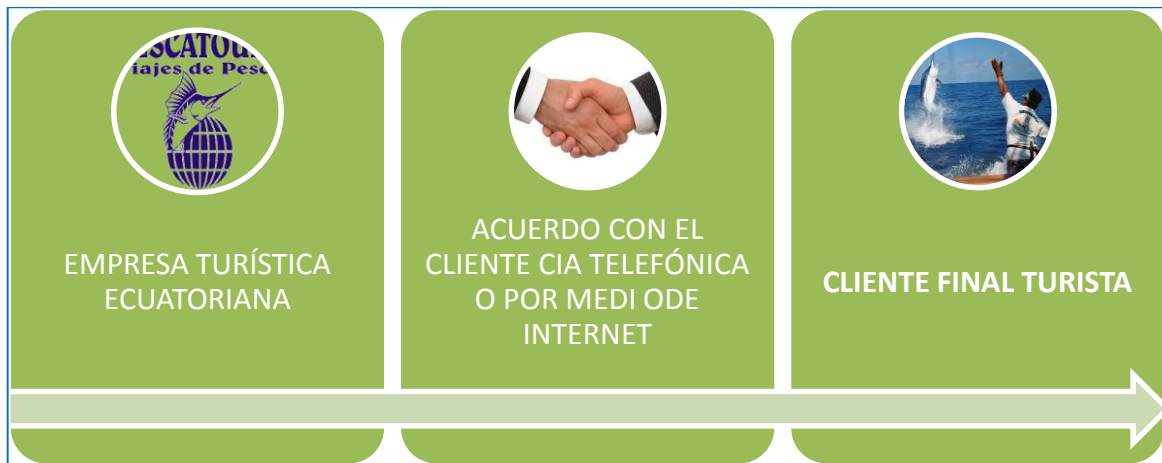
Figura 3: Plaza**Fuente: Googlemaps****Elaborado por: GoogleMaps****Figura 4 Micro localización****Fuente: GoogleMaps**

3.5. Canales de comercialización

3.5.1. Descripción de los canales de distribución

“PESCATOURS”, actualmente utiliza un canal de distribución directo, ya que no emplea ningún tipo de intermediarios al momento de brindar el servicio de pesca deportiva. El cliente realiza la contratación del servicio ya sea personalmente, vía internet o mediante llamada telefónica, por lo cual se tiene total control sobre el proceso de comercialización del servicio, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 5 Canal de comercialización



Fuente y Elaboración: Autor

Figura 6 Canal de comercialización



Fuente y Elaboración: Autor

3.5.2. Ventajas y desventajas de la trayectoria de comercialización

Las empresas que implementan canales indirectos de distribución se enfrentan a determinados riesgos, como perder la totalidad del control del producto, sobre todo cuando se trata de compañías que ofrecen servicios. Al no tener contacto directo con el cliente, la compañía no puede medir la calidad del servicio ni mucho menos la satisfacción del cliente al recibirlo. En el caso de “PESCATOURS”, se cuenta con la ventaja de tener un canal de comercialización directo, que genera como ventaja principal la evaluación constante de la

satisfacción del cliente, ya que al finalizar el tour e incluso en el transcurso de la jornada, se puede detectar la percepción del cliente respecto al servicio que está recibiendo. Otra de las ventajas que genera contar con un canal de distribución directo es que se puede monitorear constantemente la eficacia de cada una de las actividades que forman parte del proceso operativo.

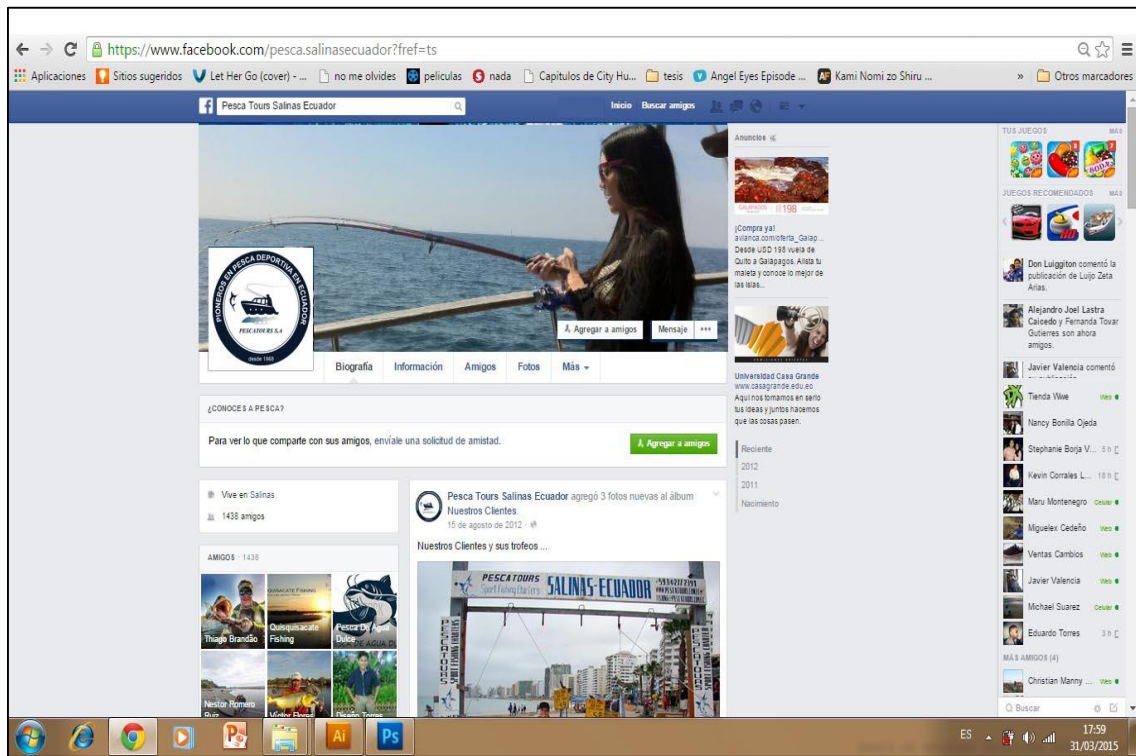
De tal forma, se podrán detectar posibles inconsistencias que podrían afectar la calidad del servicio, dando la facilidad para tomar medidas correctivas. El canal de comunicación será a través de redes sociales, en la cual se utilizará una página web y de Facebook para dar a conocer los servicios de pesca deportiva y paseos a los clientes que estén interesados. Estos medios solo servirán para promocionar los servicios ofrecidos y para contactarse, por tanto no se podrá realizar transacciones en línea. A continuación se presentan las propuestas de página y redes sociales:

Figura 7 Página Web



Elaboración por: Autor

Figura 8 Página de Facebook de Pescatours S.A.



Elaboración: Autor

Figura 9 Diseño de Volantes



Elaboración: Autor

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REESTRUCTURACION Y PLANIFICACIÓN

4.1. Matriz de grupos interesados

Figura 10 Matriz de grupos de interés



Fuente: (Fernández, 2010)

Elaboración: Autor

4.2. Matriz de demandas actuales y futuras

La matriz de demandas actuales y futuras se ha efectuado según las necesidades del mercado en lo que se refiere al servicio ofrecido. En esta se colocarán datos de manera cualitativa y no en forma numérica; a continuación se presentan los aspectos tomados como parámetros:

Tabla 11 Matriz de demandas actuales y futuras

FACTORES	DEMANDA ACTUAL	DEMANDA FUTURA
PRECIO	Los clientes cuentan con empresas que ofertan servicios de similares características y a precios semejantes.	La creación de paquetes turísticos podría aminorar el precio en el futuro, aumentando la demanda.
CALIDAD	No se exige mayores estándares de calidad al momento de optar por el servicio.	Con el mejoramiento de la calidad del servicio un mayor número de clientes optará por la empresa en comparación con sus competidores.
PRODUCTO	El producto cumple los requerimientos de los clientes.	Este puede poseer otras características que lo hagan más atractivo.
FORMALIDAD	Los clientes prefieren negocios que cuenten con normas y que se encuentren en cumplimiento con la ley.	Al cumplir con los requisitos legales necesarios, esta podrá perdurar en el mercado.

Fuente y Elaboración: Autor

4.3. Análisis de integración

4.3.1. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter brinda la posibilidad de establecer el nivel de competitividad de una empresa estudiando los factores existentes en el mercado.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Esta fuerza mide la exigencia con la que contarán los clientes al momento de la negociación; en este caso, el poder de estos es relativamente alto al encontrarse en el mercado empresas mejor administradas que prestan los servicios de pesca deportiva en el sector.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, la empresa no se ve afectada en este aspecto, puesto que no debe negociar con proveedores al ser una empresa que presta servicios generados con sus propios bienes, al ser heredada por una misma familia.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entradas para nuevos competidores son prácticamente inexistentes o bajo, sin embargo la experiencia y tradición de las actuales empresas hacen que estas posean un lugar elevado dentro la psiquis de los clientes regulares.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Como productos sustitutivos o en este caso servicios sustitutivos, se pueden nombrar a las demás actividades de recreación por las que puedan optar los turistas; para este caso la amenaza se podría indicar que es alta, puesto que muchas veces debido a los precios del servicio, los clientes buscan otras actividades más accesibles y que satisfagan la necesidad de entretenimiento y esparcimiento.

- **Rivalidad entre competidores**

El nivel de competitividad entre empresas que oferten los mismos servicios es alto, ya que ofrecen servicios de mayor calidad y en casi todos los casos se encuentran mejor configuradas y administradas actualmente. Con los resultados obtenidos, mediante el análisis

de las cinco fuerzas de Porter, se elaborará una matriz de análisis, en el que se asignara una calificación del 1 al 5 a cada factor, donde 1 será la calificación más baja de amenaza o negociación y 5 será la calificación más alta de amenaza o negociación.

Tabla 12 Matriz de ponderación de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Peso	Calificación	Ponderación
1. Negociación de los proveedores			
Infraestructura propia	0,50	5,00	2,50
Insumos para el servicio propios	0,50	5,00	2,50
Resultados			5,00
2. Negociación de los clientes			
Variedad de empresas para elección	0,55	3,00	1,65
Diversos lugares turísticos	0,45	3,00	1,35
Resultados			3,00
3. Amenaza de productos sustitutos			
Diversidad de actividades turísticas	0,60	4,00	2,40
Paseos más informales de bajo costo	0,40	4,00	1,60
Resultados			4,00
4. Ingreso de nuevos competidores			
Pocas Barreras de entrada	0,45	3,00	1,35
Bajas posibilidades de posicionamiento	0,55	3,00	1,65
Resultado			3,00
5. Rivalidad entre competidores actuales			
Precios más bajos	0,40	4,00	2,40
Mejor calidad y administración	0,60	4,00	1,60
Resultado			4,00
Ponderación Final			3,80

Fuente y Elaboración: Autor

Mediante la ponderación de las cinco fuerzas de Porter se puede determinar que el atractivo del mercado es alto (3,80/5,00), puesto que los factores que más incidente en el posicionamiento de la empresa se analizan como favorables para la empresa. Existe poca amenaza de ingreso de nuevos competidores, y un gran atractivo por parte de los clientes para lugares turísticos, y aunque existen factores negativos para la empresa, son más de índole interna y pueden ser mejorados por la empresa.

4.3.2. FODA

El análisis FODA es una técnica que consta de procesos tanto cualitativos como cuantitativos, ya que engloba fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surgen a partir de la evaluación de los entornos internos y externos que rodean la empresa. (Zabala, 2005)

El siguiente análisis tiene como objetivo el estudio de los factores que afectan a la empresa, de manera positiva o negativa, para así diseñar estrategias que permitan que la empresa pueda superarlos y lograr funcionar de manera correcta.

FORTALEZAS

- Larga experiencia brindando servicios dentro del campo de la pesca deportiva y larga tradición de generación en generación con posicionamiento en la mente de los clientes.
- Conocimiento del sector y sus necesidades, gracias a los largos años en el mercado y el estudio empírico de los cambios en el mercado.
- Reconocimiento por parte del mercado.

OPORTUNIDADES

- Demanda insatisfecha, ya que, existen pocos lugares especializados en la pesca deportiva.
- Apoyo del gobierno al sector turístico del país, mediante financiamiento, leyes que promueven el turismo, organismos que regulen las actividades turísticas, etc.

DEBILIDADES

- Personal poco capacitado, con conocimiento empírico del mercado y contratados de manera externa.
- Administración poco eficiente, pues no se cuenta con una planificación estratégica bien estructurada.
- Falta de inversión dentro de la empresa, ya que, se evalúa un decrecimiento en la rentabilidad.

AMENAZAS

- Mejoramiento de empresas competidoras, gracias a las ayudas gubernamentales.
- Pérdida de interés en este tipo de actividad, debido a la diversidad de nuevas actividades turísticas desarrolladas y de menor costo.

Tabla 13 Análisis cuantitativo de factores internos

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Larga experiencia brindando servicios dentro del campo de la pesca deportiva	40.00%	5	1.50
Conocimiento del sector y sus necesidades	25.00%	3	0.60
Reconocimiento por parte del mercado	35.00%	4	0.80
TOTAL	100.00%		2.90
DEBILIDADES	PESOS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Personal poco capacitado	25.00%	2	0.70
Administración poco eficiente	40.00%	3	1.00
Falta de inversión dentro de la empresa	35.00%	2	0.80
TOTAL	100.00%		2.50

Elaboración: Autor

Como puede observarse en la tabla anterior, las fortalezas superan a las debilidades, por lo cual es factible potenciar los aspectos favorables de la empresa para superar las debilidades de la misma.

Tabla 14 Análisis cuantitativo de factores externos

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Demanda insatisfecha	70.00%	5	1.25
Apoyo del gobierno al sector turístico del país	30.00%	3	0.60
TOTAL	100.00%		1.85
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Mejoramiento de empresas competidoras	60.00%	3	0.80
Pérdida de interés en este tipo de actividad	40.00%	1	0.30
TOTAL	100.00%		1.10

Elaboración: Autor

Existen oportunidades que pueden presentarse en beneficio de la empresa, como es el caso del apoyo del gobierno al sector turístico y de aprovechar la demanda insatisfecha

existente. Mientras que la amenaza más preocupante es el mejoramiento de las empresas competidoras por encima de Pescatours S. A.

4.4. Directrices de la Empresa

4.4.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales

- **Misión**

Ofrecer un servicio de pesca deportiva de alta calidad, a los clientes que acudan al balneario de Salinas, brindando momentos de esparcimiento y diversión, para así posicionarnos como una de las empresas más solicitadas en este campo.

- **Visión**

Ser una de las empresas más reconocidas en el mercado local e internacional por medio de un servicio superior en el campo de la pesca deportiva.

- **Valores organizacionales**

Responsabilidad: Cumplimiento oportuno de las obligaciones contraídas con los clientes.

Comunicación: Establecer canales comunicacionales con los clientes internos y externos, definiendo bien los criterios demandados en las negociaciones.

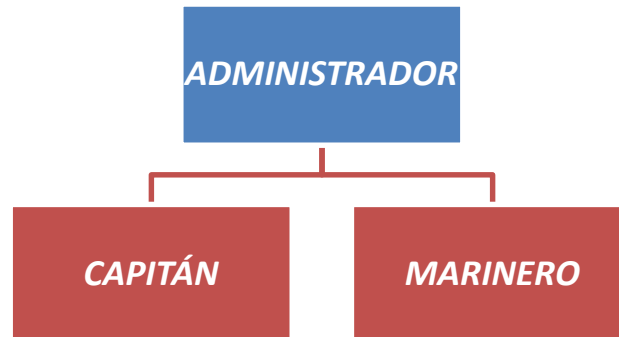
Respeto: Considerar las opiniones y sugerencias de los grupos involucrados en la empresa, y mantener relaciones amables con los demás.

Profesionalismo: Excelencia en los procesos propios de la empresa, para así poder otorgar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

4.4.2. Estructura de la Organización

La empresa de pesca deportiva “PESCATOURS” SA contará con la siguiente estructura organizacional, la cual contribuirá con el eficiente funcionamiento de la misma:

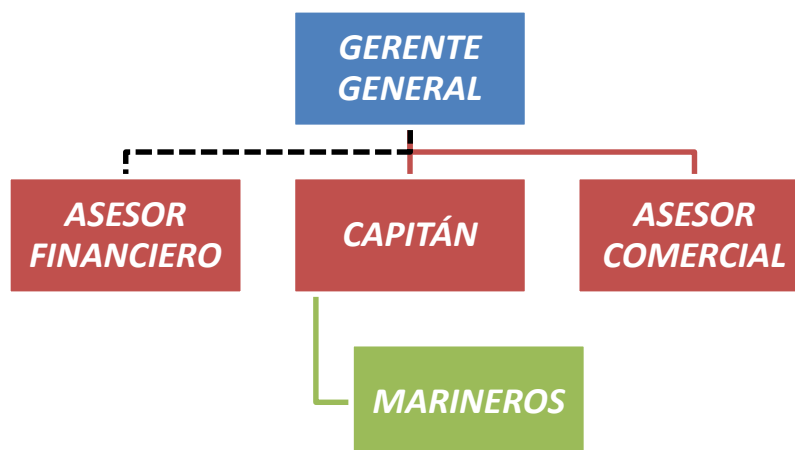
Figura 11 Propuesta de Organigrama “PESCATOURS” SA



Elaboración: Autor

En el organigrama actual, solo existen 3 personas que componen la compañía, el administrador, el capitán y el marinerero, aunque estos dos últimos no pertenecen exclusivamente a la empresa son subcontratados. Para la reestructuración de la empresa, se propone la contratación de capitán y marineros de manera fija en la empresa, también un asesor comercial para el manejo de la parte publicitaria de la compañía, y de manera externa un asesor contable, el cual, se encargara de las funciones básicas financieras y tributarias de la compañía.

Figura 12 Propuesta de Organigrama “PESCATOURS” SA



Elaboración: Autor

4.4.3 Análisis y Valoración de Puestos

Con la finalidad de establecer parámetros claros y específicos de las responsabilidades que deberá tener personal vinculado a la empresa, se procederá elaborar una descripción general de las funciones de cada persona considerada para pertenecer a “PESCATOURS” SA, las mismas que se presentarán a continuación:

Tabla 15 Perfil del Gerente General

CARGO: GERENTE GENERAL		SUELDO:\$1100
REQUISITOS:	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores completos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gestión Empresarial o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años en gerencia general de compañías de servicios. • Manejo de todos los utilitarios de Microsoft Office. • Sexo: Masculino • Edad: Mayor de 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir relaciones de confianza y vínculos cercanos • Análisis y planificación • Desarrollo de equipos • Emprendimiento y ambición comercial • Interés y capacidad por aprender y crecer • Inspirar y energizar 	

Elaboración: Autor

Tabla 16 Perfil del Asesor Comercial

CARGO:ASESOR FINANCIERO		SUELDO: \$800
REQUISITOS:	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Auditoría o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. • Conocimientos adicionales de Contabilidad y manejo Intermedio de los utilitarios de Microsoft Office. • Sexo: Indistinto. • Edad: De preferencia de 30 a 40 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de índices financieros • Alta capacidad de interacción social • Inteligencia lógica • Iniciativa • Adaptabilidad del grupo 	

Elaboración: Autor

Tabla 17 Perfil Asesor Financiero

CARGO:ASESOR COMERCIAL		SUELDO: \$700
REQUISITOS:	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en el área de administración • Manejo de Personal a su cargo. Excelente presentación personal. • Elaboración de estrategias comerciales • Sexo: Indistinto. • Edad: De preferencia de 30 a 40 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar siempre los costos de los insumos, mediante análisis comparativos de precios y calidad. • Realizar estudios y proyección de nuevos mercados (Busca evaluar precios), como respuesta a la constante oferta y demanda de los mercados. 	

Elaboración: Autor

Tabla 18 Perfil Capitán

CARGO:CAPITÁN	SUELDO: \$700
REQUISITOS:	HABILIDADES Y COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores de Oficial de la Marina Mercante o Licenciado en Ciencias Náuticas, con licencia náutica. • Experiencia mínima de 1año en cargos similares. • Buen dominio de Ley de navegación y reglamento marítimo, arquitectura naval y normas de seguridad industrial • Sólidos conocimientos de sistemas electromecánicos. • Sexo: Indistinto • Edad: Mayor de 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Eficiente del Personal • Velar por el buen mantenimiento de la embarcación y equipos del área. • Supervisa las reparaciones realizadas en el buque. • Verifica que el personal de la tripulación ingrese. • Mantiene actualizado la bitácora de la embarcación. • Excelente comunicación, impacto e influencia, persuasión y convencimiento

Elaboración: Autor

Tabla 19 Perfil Marinero

CARGO:MARINERO	SUELDO: \$400
REQUISITOS:	HABILIDADES Y COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de capitán de embarcaciones auxiliares.. • Experiencia mínima de 1año en cargos similares. • Buen dominio de Ley de navegación y reglamento marítimo y normas de seguridad industrial • Sólidos conocimientos de sistemas electromecánicos. • Sexo: Indistinto • Edad: Mayor de 25 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Eficiente del Personal • Operaciones de vigilancia del barco y de la navegación • Comprobación de la profundidad de las aguas en zonas de poca profundidad • Manejo de material de carga y descarga, ganchos y cordaje, anclas, bombas, mangueras, etc. • Tareas de limpieza en todas las zonas del barco, pequeñas reparaciones y tareas de eliminación de óxido y pintura.

Elaboración: Autor

4.5. Manual de Funciones y puestos

4.5.1. Objetivo del manual

Que todos los integrantes de “PESCATOURS” SA tengan claras sus funciones, obligaciones, responsabilidades, limitaciones y obligaciones relacionadas al cargo a desempeñar, con el objetivo de que todas las actividades de la empresa sean ejecutadas de forma eficiente.

4.5.2. Staff Gerencial

- *Gerente General*

El Gerente General de “PESCATOURS” SA actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas en base a los objetivos organizacionales. Es responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño laboral del personal, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Además, ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Sus funciones son:

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
4. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
5. Mantener un contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, insumos y productos más adecuados, que contribuyan en beneficio para el negocio.

- ***Asesor Financiero***

El gerente financiero se encargará de todo el aspecto contable para que el negocio sea rentable, deberá dirigir las actividades de carácter financiero y contables de la empresa; definiendo los diferentes procesos, planificando las alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja. Ejecuta las siguientes funciones:

1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
2. Presentar mensualmente los estados financieros respectivos a la junta directiva de socios.
3. Ejecutar el pago de sueldos y demás beneficios sociales al personal, siempre sustentándose con lo que indica el Código Laboral.
4. Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía.
5. Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados informados a los directivos de la empresa.

- **Asesor Comercial**

El Jefe de Comercialización buscará los medios para promover la empresa y los servicios que prestan, a continuación las responsabilidades que debe realizar:

1. Establecer objetivos de ventas y elaborar presupuestos y proyecciones para lograrlos.
2. Diseñar planes estratégicos para lograr posicionamiento de la empresa en el mercado.
3. Determinar los canales de comercialización del servicio.
4. Diseñar campañas publicitarias que generen reconocimiento de la empresa y prestigio corporativo.
5. Determinar las necesidades o expectativas de los clientes potenciales.
6. Supervisar el trabajo del talento humano que labora en su área funcional.
7. Llevar a cabo las negociaciones comerciales de la empresa.
8. Estudiar métodos para ingresar a nuevos mercados.

- **Capitán**

El Capitán se encargará de todas las actividades operacionales de la empresa, dirigiendo y controlando los mismos. Está a cargo de ejecutar las siguientes funciones:

1. Dirige y supervisa las funciones del personal a su cargo.
2. Vela por el buen mantenimiento de la embarcación y equipos del área.
3. Gestiona la adquisición de materiales y equipos.
4. Supervisa las reparaciones realizadas en el buque.
5. Mantiene actualizado la bitácora de la embarcación.
6. Controla el suministro de combustible de la embarcación.
7. Cumple con los procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la empresa.

- **Marinero**

El Marinero se encargará de ayudar al Capitán de la embarcación en todas las actividades operacionales de la empresa. Está a cargo de ejecutar las siguientes funciones:

1. Supervisión del mantenimiento de las estaciones de trabajo en el barco
2. Asistencia en labores de embarco y desembarco
3. Comprueba el material de cubierta y, en ocasiones, realiza tareas de observación para determinar la presencia de obstáculos en el mar.
4. Manejo de las herramientas del barco, como: material de carga y descarga, ganchos y cordaje, anclas, bombas, mangueras, etc.
5. Asistencia a los clientes al momento de pescar.
6. Supervisar que los tripulantes cuenten con chaleco salvavidas.
7. Utilizar los equipos que se encuentren en el barco para realizar la acción pesquera
8. Mantenimiento de la embarcación.

4.5.3 Sistema de Remuneraciones y Compensaciones

El salario de un empleado está compuesto por su respectivo sueldo base, el cual es acordado en el momento de la contratación, más los respectivos beneficios de ley, dentro de estos últimos se pueden destacar:

- **Decimotercera Remuneración:** Equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.
- **Decimocuarta Remuneración:** Equivalente a una remuneración básica mínima unificada.
- **Fondo de Reserva:** Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo por cada año completo posterior al primero.
- **Vacaciones:** Todo trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. A pesar de no acudir a laborar, la empresa estará obligada a cancelarle la quincena de sueldo, tal como si hubiese estado laborando. (Procuraduría General del Estado., 2013)

Además se procederá al respectivo descuento del 9.45%, el mismo que irá destinado a su afiliación al seguro social, que servirá para ser beneficiario de los servicios ofrecidos por esta institución estatal.

4.5.4 Programa de formación y desempeño

Teniendo como parte fundamental del desarrollo de la empresa al personal que pertenece a ella, se realizarán los siguientes procesos dentro de un programa destinado al mejoramiento del capital humano:

- **Inducción:** Se realiza en el momento que un empleado empieza a formar parte de la empresa, se basa en suministrar toda la información referente a la empresa y sus procesos al nuevo elemento humano.
- **Entrenamiento del Puesto:** En esta etapa se informará al personal sobre el puesto en el que se desenvolverá, detallando las funciones, responsabilidades y limitaciones que exige su cargo, con el objetivo de que conozca todas las actividades que debe realizar en su jornada laboral.
- **Capacitación y Desarrollo Profesional:** La capacitación y desarrollo profesional hace referencia a la formación académica que proporciona la empresa a un empleado en particular, con la finalidad de maximizar el rendimiento del trabajador en el área en que desempeña sus labores.

4.6. Selección de la Estrategia Competitiva

Se propone que la empresa “PESCATOURS S.A.” ofrezca un servicio personalizado referente a la oferta de pesca deportiva, basados en sus 25 años de experiencia en el mercado, con personal capacitado en el tema de navegación, pesca deportiva, y preparación de platos tradicionales y gourmets; también, que oferte la experiencia única de poder capturar una especie tan apetecida como son los pescados, en su diversidad de especímenes como pueden ser: picudo, el marlín rayado, marlín azul, pez espada, entre otros, para, posteriormente, ser degustado en diversidad de platos a elección.

Figura 13 Diversidad de platos “PESCATOURS S.A.”



Elaboración: Autor

Para diversificar los servicios presentados por la empresa, se ofrecerán paquetes de pesca para expertos, los cuales tendrán una duración de 12 horas en altamar con asistencia del capitán y marinero de la embarcación. También se ofrecerán paquete de servicios familiares, en los cuales los viajes tendrán una duración de 1 hora incluida caña de pescar y carnada, bajo la supervisión del capitán y marineros del bote.

4.6.1 Posicionamiento estratégico

Para la consecución de un liderazgo estratégico se plantean las siguientes estrategias y las acciones a realizar presentadas a continuación:

Cambio de Logo de la empresa: Se buscará refrescar la imagen de la empresa realizando un cambio de logo, el cual refleje mayor vivacidad por medio del uso de colores asociados al mar y la playa, a continuación se presenta el actual y la propuesta:

Figura 14 Logo Actual Pescatours



Fuente: Facebook

Elaborado: Pescatours S.A.

Figura 15 propuesta de logo Pescatours



Elaboración: Josué Medina

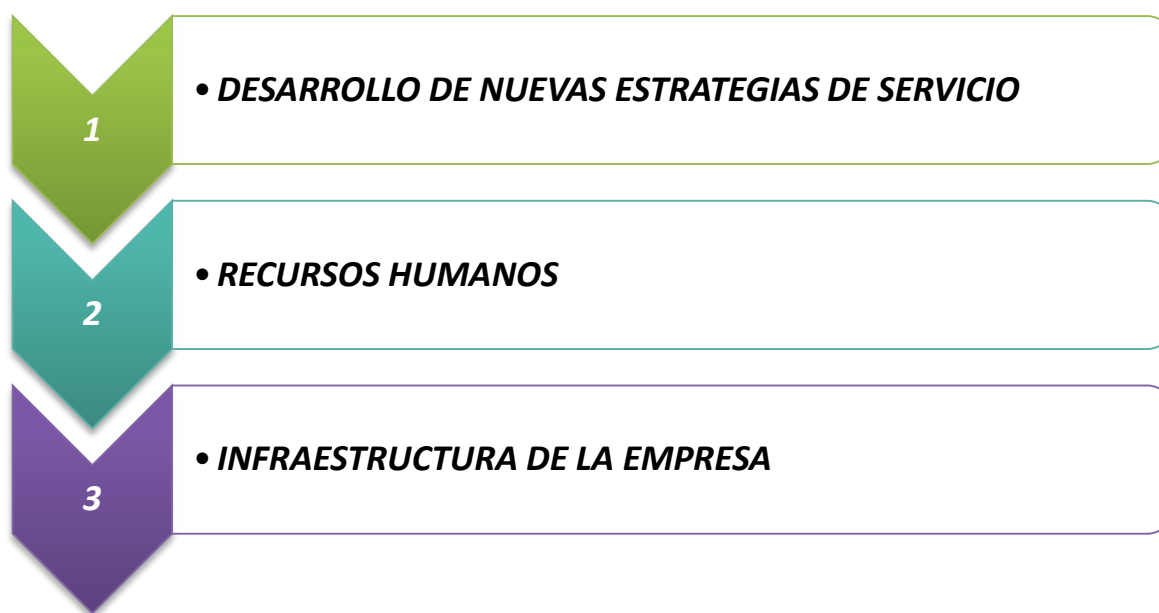
Tabla 20 Posicionamiento estratégico

Estrategias	Descripción	Tácticas
Enfoque	Pesca deportiva	Énfasis en turistas nacionales que realicen la actividad de manera periódica.
Liderazgo de costos	Reducir costos del servicio	Aplicar un sistema de control que ayude a que no se desperdicien recursos.(tiempo)
Diferenciación	Servicio profesional	Capacitación de personal por medio de cursos. Cambio de imagen (logo). Servicio más económico, pero de alta calidad.

Elaboración: Autor

4.6.2. Cadena de Valor

Figura 16 Cadena de valor

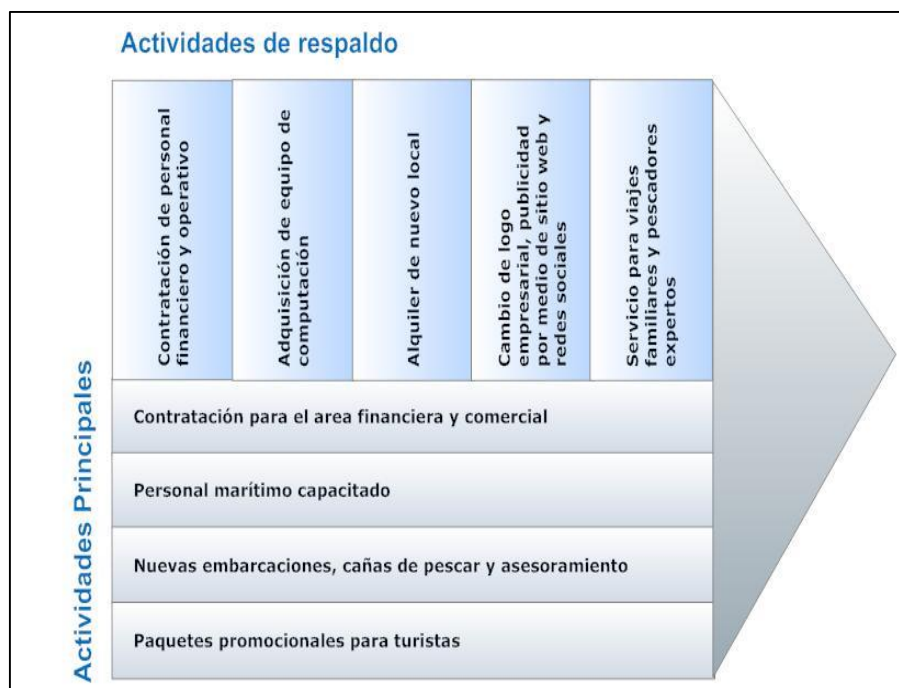


Elaboración: Autor

Para la cadena de valor de la empresa “PESCATOURS S.A.” se considera como actividades principales la contratación de los asesores contables y comerciales, para darle una base contable más sólida a la empresa y mejorar las estrategias de promoción y ventas del servicio. La contratación de un personal capacitado como Capitán y Marineros con estudios de Marino Mercante y conocimientos técnicos sobre el funcionamiento de las embarcaciones, la

adquisición de una nueva embarcación y de herramientas como cañas de pescar y salvavidas que complementen y mejoren la experiencia del cliente ofreciendo, además, paquetes promocionales para turistas, familias y pescadores expertos. Como actividades de respaldo, se establece la adquisición de equipos de computación para la oficina, alquiler de un nuevo local comercial, ubicado cerca del malecón de salinas, cambio del logo empresarial, creación de sitio web y página en la red social Facebook para lograr mayor promoción.

Figura 17 Cadena de Valor de los servicios de Pescatours S.A.



Fuente y Elaboración: Autor

4.6.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Para poder mantener la ventaja competitiva que ha sido diseñada es importante la realización de las siguientes estrategias:

- Se establecerá una campaña publicitaria enfocada en el mercado local, con el objetivo de atraer a la realización de esta actividad de manera periódica.
- Realizar una evaluación del personal, para así lograr identificar las falencias existentes y poder tomar acciones correctivas que mejoren el servicio brindado.

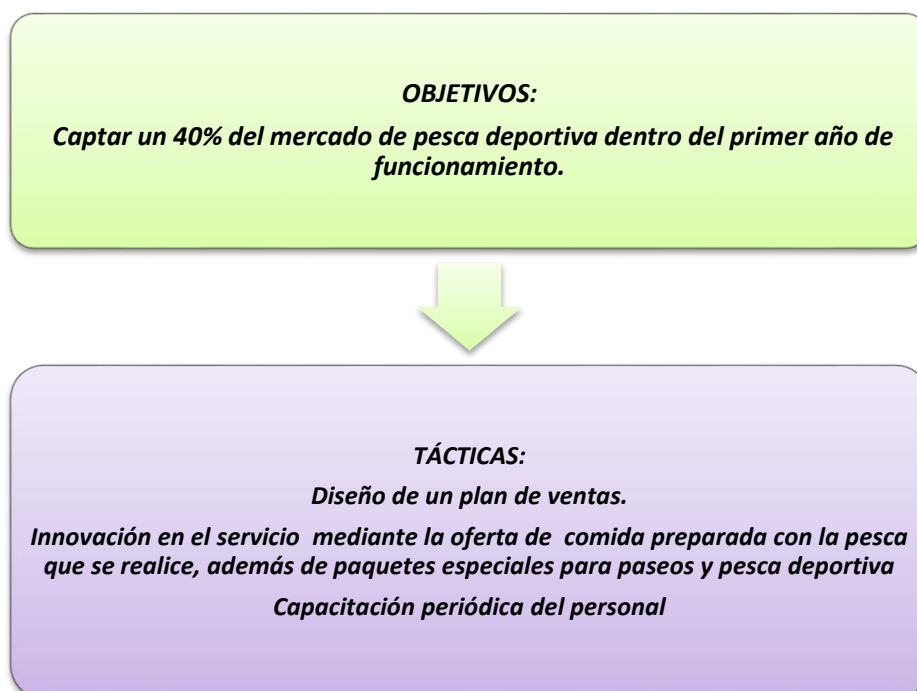
- Aunque se reduzcan costos, es importante indicar que en el servicio brindado debe primar la calidad, por lo que los costos se deben minimizar en sectores que no afecten el cumplimiento de la satisfacción del cliente.

4.6.4. Programas Tácticos (Funcionales)

Los programas tácticos son el conjunto de operaciones que realiza una empresa siguiendo una secuencia con la finalidad de lograr los objetivos que pretende alcanzar la misma. Los pasos para diseñar los programas tácticos funcionales son los siguientes:

- Establecer el objetivo específico que desea lograr la empresa, el mismo que debe ser claro, explícito y medible.
- Determinar las actividades a seguir para alcanzar el objetivo planteado, las cuales deben ser elegidas estratégicamente.
- Diseñar el cronograma que servirá como guía para la ejecución del programa, donde deberán constar las actividades a realizar debidamente ordenadas secuencialmente.

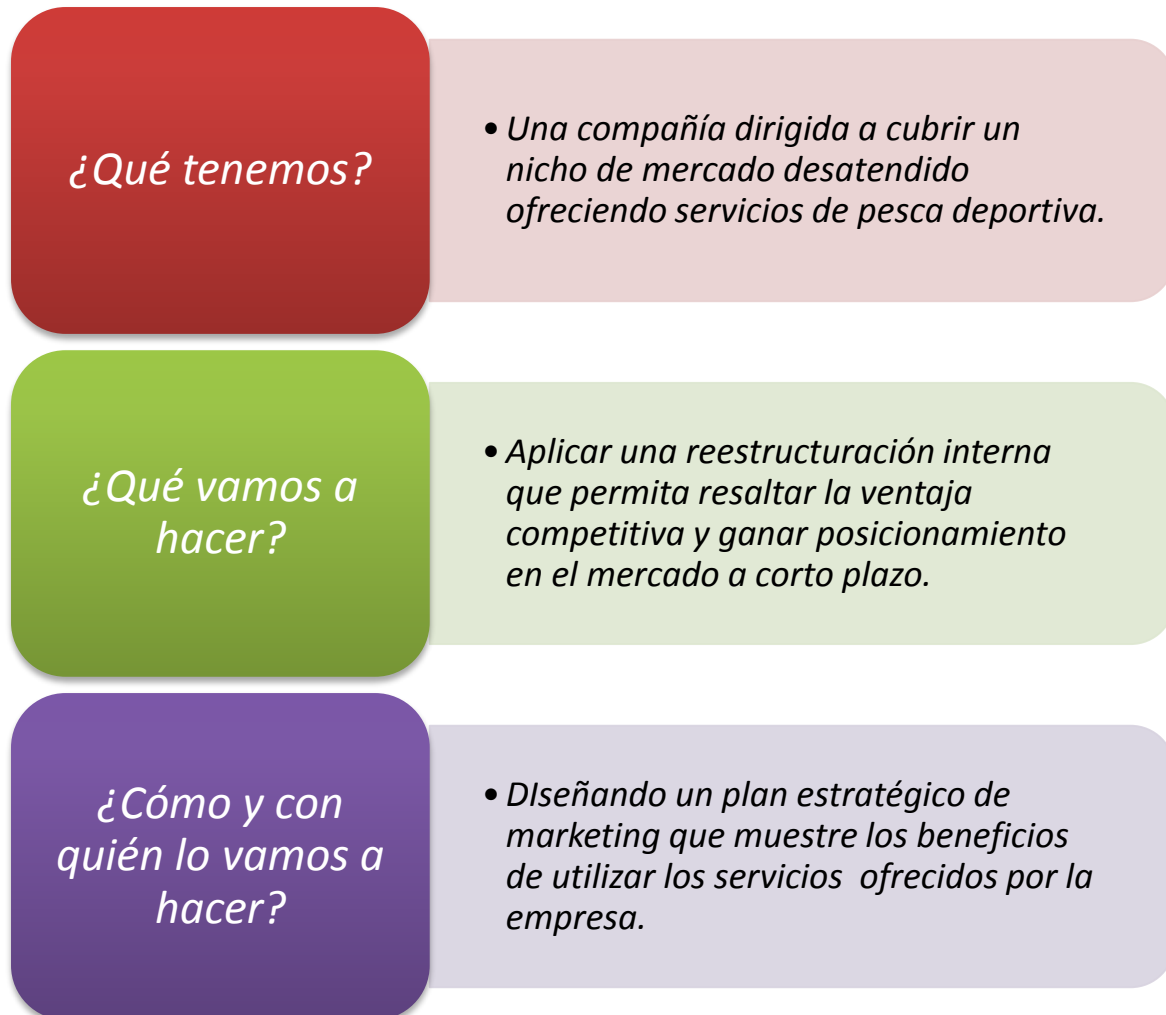
Figura 18 Programas tácticos



Elaboración: Autor

4.7. Control Estratégico

Figura 19 Control estratégico



Elaboración: Autor

Para el determinar el control estratégico, primero se develan tres preguntas sobre la empresa, ¿Qué tenemos como ventaja competitiva?, ¿Qué haremos para destacar el potencial comercial de la empresa? Y ¿Cómo y con qué recursos se va a lograr esa meta? Se establece que la compañía está dirigida a cubrir un nicho de mercado desatendido, mediante la oferta de servicios de pesca deportiva.

Para mejorar la rentabilidad de la compañía se busca aplicar una reestructuración interna que permita resaltar la ventaja competitiva y ganar posicionamiento en el mercado a corto plazo

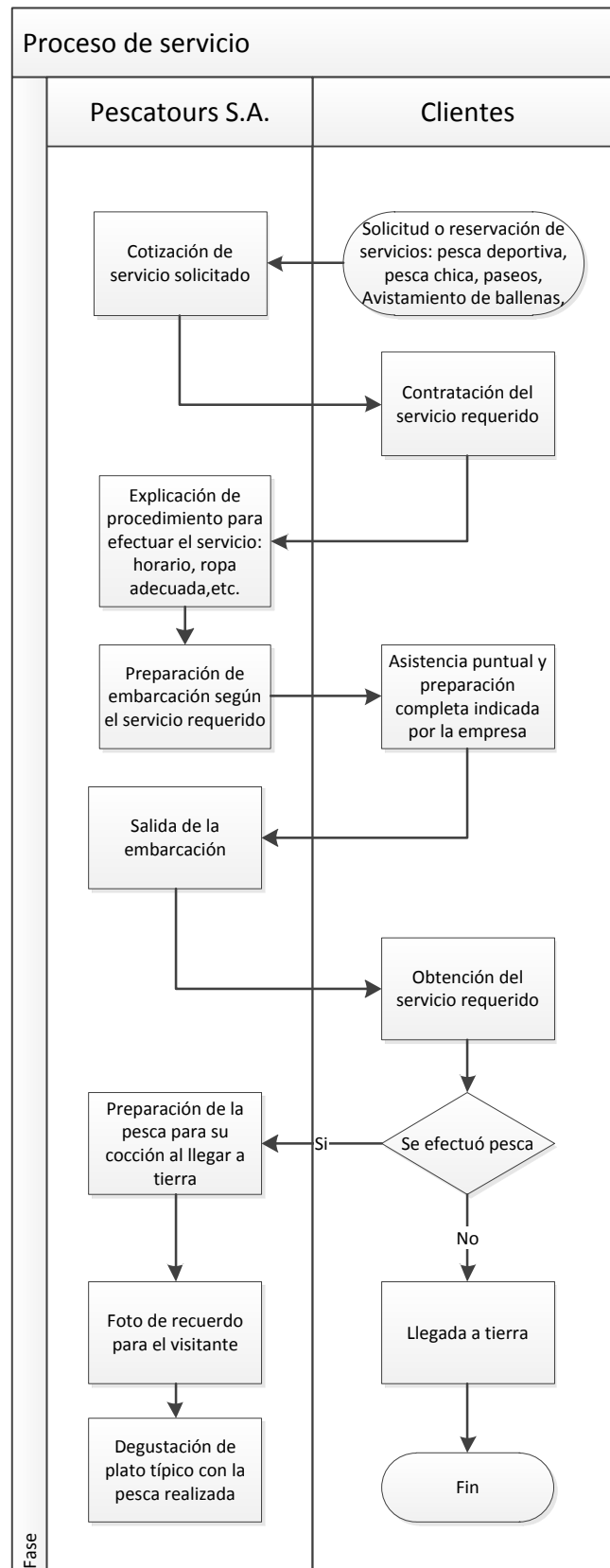
mediante el diseño de un plan estratégico de marketing que muestre los beneficios de utilizar los servicios ofrecidos por “Pescatours S.A.”.

4.8. Diagrama de procesos

Para la correcta prestación de los servicios de la empresa Pescatours S.A. es necesario definir los siguientes procesos:

1. El cliente interesado puede contactar a la empresa y solicitar información respecto a los servicios ofrecidos, ya sea vía telefónica o acudiendo a la oficina ubicada en Salinas.
2. Si la cotización de los servicios solicitados está dentro de su presupuesto, el cliente puede contratar los servicios con un tiempo mínimo de 24 horas para realizar la respectiva coordinación de las embarcaciones y el personal disponible.
3. Una vez planificada la actividad solicitada, la asistencia debe ser puntual por parte del cliente puesto que hay que cumplir con las exigencias impuestas por la Capitanía del Puerto, especialmente en lo que concierne a la ocupación del muelle público. Así se programa la salida de la embarcación y se lo registra en la Capitanía del Puerto.
4. Durante el desarrollo de la actividad, el cliente puede tomar fotografías, pescar y cocinar su captura, degustar y terminar el paseo.
5. Una vez concluido el paseo la embarcación llega al atracadero donde estará disponible para la contratación de nuevos servicios.

Figura 20 Diagrama de procesos del servicio de Pescatour sS.A.



Elaboración: Autor

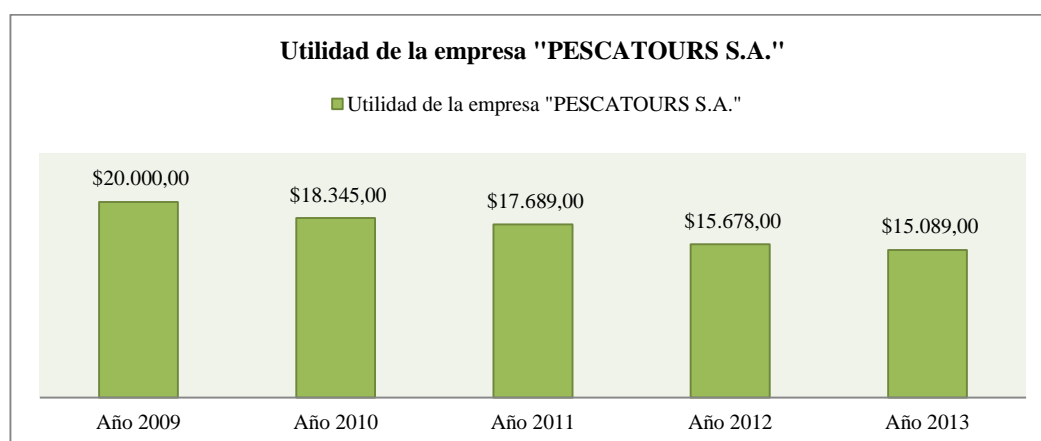
CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO

5.1. Análisis histórico de la rentabilidad de PESCATOURS S.A.

La proyección para los próximos cinco años de la empresa Pescatours S.A. se realizara en base a la evaluación de las utilidades generadas los últimos cinco años, las cuales han mostrado un decrecimiento entre el periodo 2009-2013 del 24,5%. Con la implementación de la propuesta se busca llegar a un incremento del 45% en la utilidad neta de la empresa. A continuación se presenta una gráfica representativa de la evolución de la utilidad de Pescatours entre 2009 – 2013:

Gráfico 25 Utilidades de PESCATOURS periodo 2009-2013



Fuente: Pescatours, 2014

Elaboración: Autor

5.2. Inversiones que den soporte a las ventas

Para llevar a cabo este proyecto es necesario contar con una inversión inicial de \$ 70,908.20, la misma que incluye los costos de adquisición de los nuevos activos fijos de la empresa Pescatours S.A. por un total de \$ 28,646.00; activos diferidos que incluye los gastos de instalación y adecuación por \$ 4,950.00 y finalmente, una inversión para capital de trabajo que está presupuestado a 3 meses para poner en marcha las operaciones del negocio por un total de \$ 37,312.20, tal como se presenta a continuación:

Tabla 21 Inversión inicial del proyecto

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL	% PART.
INVERSIÓN FIJA		\$ 28,646.00	40.40%
Muebles y enseres	\$ 2,005.00		2.83%
Equipos de operación	\$ -		0.00%
Equipos de oficina	\$ 675.00		0.95%
Equipos de computación	\$ 966.00		1.36%
Vehículos	\$ 25,000.00		6.98%
INVERSIÓN DIFERIDA		\$ 4,950.00	6.98%
Gastos de Instalación y Adecuación	\$ 4,950.00		6.98%
INVERSIÓN CORRIENTE		\$ 37,312.20	52.62%
Capital de Trabajo	\$ 37,312.20		52.62%
TOTAL DE INVERSIÓN		\$ 70,908.20	100.00%

Elaboración: Autor

5.3. Financiamiento de la inversión inicial

El financiamiento de este proyecto será a través de la utilización de dos recursos: fondos propios y préstamo bancario, el cuadro descrito en la parte inferior muestra las cantidades de cada fuente de financiamiento:

Tabla 22 Financiamiento de la inversión inicial

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	APORTE	% PART.
RECURSOS PROPIOS	\$ 25,000.00	35.26%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 45,908.20	64.74%
TOTAL	\$ 70,908.20	100.00%

Elaboración: Autor

De esta manera, si se concretase el préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN), las condiciones de crédito serían las siguientes:

Tabla 23 Condiciones de crédito

INSTITUCION FINANCIERA:	CFN
MONTO:	\$ 45,908.20
TASA:	10.85%
PLAZO:	5
FRECUENCIA PAGO:	12
CUOTA MENSUAL:	\$ 994.72

Elaboración: Autor

Tabla 24 Tabla de amortización del préstamo

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0				\$ 45,908.20
1	\$ 579.64	\$ 415.09	\$ 994.72	\$ 45,328.56
2	\$ 584.88	\$ 409.85	\$ 994.72	\$ 44,743.68
3	\$ 590.17	\$ 404.56	\$ 994.72	\$ 44,153.52
4	\$ 595.50	\$ 399.22	\$ 994.72	\$ 43,558.01
5	\$ 600.89	\$ 393.84	\$ 994.72	\$ 42,957.12
6	\$ 606.32	\$ 388.40	\$ 994.72	\$ 42,350.80
7	\$ 611.80	\$ 382.92	\$ 994.72	\$ 41,739.00
8	\$ 617.33	\$ 377.39	\$ 994.72	\$ 41,121.67
9	\$ 622.92	\$ 371.81	\$ 994.72	\$ 40,498.75
10	\$ 628.55	\$ 366.18	\$ 994.72	\$ 39,870.20
11	\$ 634.23	\$ 360.49	\$ 994.72	\$ 39,235.97
12	\$ 639.97	\$ 354.76	\$ 994.72	\$ 38,596.00
13	\$ 645.75	\$ 348.97	\$ 994.72	\$ 37,950.25
14	\$ 651.59	\$ 343.13	\$ 994.72	\$ 37,298.66
15	\$ 657.48	\$ 337.24	\$ 994.72	\$ 36,641.18
16	\$ 663.43	\$ 331.30	\$ 994.72	\$ 35,977.75
17	\$ 669.43	\$ 325.30	\$ 994.72	\$ 35,308.32
18	\$ 675.48	\$ 319.25	\$ 994.72	\$ 34,632.85
19	\$ 681.59	\$ 313.14	\$ 994.72	\$ 33,951.26
20	\$ 687.75	\$ 306.98	\$ 994.72	\$ 33,263.51
21	\$ 693.97	\$ 300.76	\$ 994.72	\$ 32,569.54
22	\$ 700.24	\$ 294.48	\$ 994.72	\$ 31,869.30
23	\$ 706.57	\$ 288.15	\$ 994.72	\$ 31,162.73
24	\$ 712.96	\$ 281.76	\$ 994.72	\$ 30,449.77
25	\$ 719.41	\$ 275.32	\$ 994.72	\$ 29,730.36
26	\$ 725.91	\$ 268.81	\$ 994.72	\$ 29,004.45
27	\$ 732.48	\$ 262.25	\$ 994.72	\$ 28,271.97
28	\$ 739.10	\$ 255.63	\$ 994.72	\$ 27,532.87
29	\$ 745.78	\$ 248.94	\$ 994.72	\$ 26,787.09
30	\$ 752.52	\$ 242.20	\$ 994.72	\$ 26,034.56
31	\$ 759.33	\$ 235.40	\$ 994.72	\$ 25,275.24
32	\$ 766.19	\$ 228.53	\$ 994.72	\$ 24,509.04
33	\$ 773.12	\$ 221.60	\$ 994.72	\$ 23,735.92
34	\$ 780.11	\$ 214.61	\$ 994.72	\$ 22,955.81
35	\$ 787.17	\$ 207.56	\$ 994.72	\$ 22,168.64
36	\$ 794.28	\$ 200.44	\$ 994.72	\$ 21,374.36
37	\$ 801.46	\$ 193.26	\$ 994.72	\$ 20,572.89
38	\$ 808.71	\$ 186.01	\$ 994.72	\$ 19,764.18
39	\$ 816.02	\$ 178.70	\$ 994.72	\$ 18,948.16
40	\$ 823.40	\$ 171.32	\$ 994.72	\$ 18,124.76
41	\$ 830.85	\$ 163.88	\$ 994.72	\$ 17,293.91
42	\$ 838.36	\$ 156.37	\$ 994.72	\$ 16,455.55
43	\$ 845.94	\$ 148.79	\$ 994.72	\$ 15,609.61
44	\$ 853.59	\$ 141.14	\$ 994.72	\$ 14,756.02
45	\$ 861.31	\$ 133.42	\$ 994.72	\$ 13,894.72
46	\$ 869.09	\$ 125.63	\$ 994.72	\$ 13,025.62
47	\$ 876.95	\$ 117.77	\$ 994.72	\$ 12,148.67
48	\$ 884.88	\$ 109.84	\$ 994.72	\$ 11,263.79
49	\$ 892.88	\$ 101.84	\$ 994.72	\$ 10,370.91
50	\$ 900.95	\$ 93.77	\$ 994.72	\$ 9,469.96
51	\$ 909.10	\$ 85.62	\$ 994.72	\$ 8,560.86
52	\$ 917.32	\$ 77.40	\$ 994.72	\$ 7,643.54
53	\$ 925.61	\$ 69.11	\$ 994.72	\$ 6,717.92
54	\$ 933.98	\$ 60.74	\$ 994.72	\$ 5,783.94
55	\$ 942.43	\$ 52.30	\$ 994.72	\$ 4,841.51
56	\$ 950.95	\$ 43.78	\$ 994.72	\$ 3,890.56
57	\$ 959.55	\$ 35.18	\$ 994.72	\$ 2,931.01

58	\$	968.22	\$	26.50	\$	994.72	\$	1,962.79
59	\$	976.98	\$	17.75	\$	994.72	\$	985.81
60	\$	985.81	\$	8.91	\$	994.72	\$	0.00
	\$	45,908.20	\$	13,775.28	\$	59,683.48		

Elaboración: Autor

5.4. Presupuesto de costos y gastos operativos

En lo que respecta al presupuesto de costos operativos, es importante hacer una diferenciación en lo que concierne a los gastos de personal, tanto del área operativa como el área administrativa, los cuales detallan los sueldos de la nueva nómina de empleados en la que se incluyen la contratación del Asesor Comercial, Asesor Financiero, un Capitán y un Marinero, cuyos sueldos son calculados conjuntamente con el beneficio de la afiliación al seguro social.

Tabla 25 Gastos de personal administrativo y operativo

CARGO	Cantidad	Mensual	Año 1
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Asesor Financiero	1	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Asesor Comercial	1	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Subtotal	3	\$ 1,700.00	\$ 20,400.00
<i>Beneficios Sociales</i>			
XIII Sueldo		\$ 141.67	\$ 1,700.00
XIV Sueldo		\$ 88.50	\$ 1,062.00
Fondo de Reserva		\$ 141.61	\$ -
Vacaciones		\$ 70.83	\$ 850.00
Aporte Patronal (12.15%)		\$ 206.55	\$ 2,478.60
Aporte Personal IESS (9.45%)		\$ 160.65	\$ 1,927.80
Total Sueldo + Beneficios Sociales		\$ 2,188.51	\$ 24,562.80
CARGO	Cantidad	Mensual	Año 1
Capitán	2	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Marinero	2	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Subtotal	4	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
<i>Beneficios Sociales</i>			
XIII Sueldo		\$ 208.33	\$ 2,500.00
XIV Sueldo		\$ 118.00	\$ 1,416.00
Fondo de Reserva		\$ 208.25	\$ -
Vacaciones		\$ 104.17	\$ 1,250.00
Aporte Patronal (12.15%)		\$ 303.75	\$ 3,645.00
Aporte Personal IESS (9.45%)		\$ 236.25	\$ 2,835.00
Total Sueldo + Beneficios Sociales		\$ 3,206.25	\$ 35,976.00

Elaboración: Autor

Dentro del presupuesto de costos operativos, se han incluido los sueldos y beneficios sociales del personal operativo previamente calculados, pero además se han considerado los costos por combustible, seguro de las embarcaciones, carnadas para pesca, cabos, velas, banderas, sazoadores y el mantenimiento. A continuación se presenta el presupuesto de forma mensual y anual, destacando que a partir del segundo año de operaciones los costos sufrirían un incremento acorde al índice de inflación promedio entre los años 2013 – 2015, el mismo que es 3.13%¹, mientras que la variación de los sueldos y beneficios se hizo en base al incremento salarial entre 2012 y 2015, el cual es de 6.64%².

Tabla 26 Presupuesto de costos operativos

	MENSUAL	Año 1
<i><u>COSTOS OPERATIVOS</u></i>		
Sueldos y beneficios personal operativo	\$ 3,206.25	\$ 35,976.00
Combustibles para embarcaciones	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00
Seguro de las embarcaciones	\$ 750.00	\$ 750.00
Carnadas para pesca	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Cabos, velas, banderas y accesorios para barcos	\$ 50.00	\$ 600.00
Sazonadores y adobos varios para pescados	\$ 50.00	\$ 600.00
Mantenimiento de embarcaciones	\$ 1,250.00	\$ 15,000.00
SUBTOTAL	\$ 10,356.25	\$ 113,526.00

Elaboración: Autor

Por otra parte, como gastos administrativos se evalúa la compra de suministros de oficina, el alquiler de un nuevo local comercial, los costos de servicios básicos y materiales de limpieza.

Tabla 27 Presupuesto de gastos administrativos

	MENSUAL	Año 1
<i><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></i>		
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$ 2,188.51	\$ 24,562.80
Arriendo del local	\$ 290.00	\$ 3,480.00
Luz	\$ 15.00	\$ 180.00
Agua	\$ 5.00	\$ 60.00
Teléfono + Internet + celular	\$ 65.00	\$ 780.00
Suministros de Oficina	\$ 20.00	\$ 240.00
Materiales de limpieza	\$ 15.00	\$ 180.00
SUBTOTAL	\$ 2,598.51	\$ 29,482.80

Elaboración: Autor

¹ Ver anexo 15

² Ver anexo 16

En relación a los gastos de ventas, estos corresponderán a los desembolsos realizados para el rediseño de la página web de la compañía, las volantes y trípticos promocionales para turistas y empresas como hoteles, también la inversión en Merchandising como llaveros, plumas, fotografías y demás productos que serán entregadas a los clientes como recuerdo del servicio adquirido.

Tabla 28 Presupuesto de gastos de ventas

	MENSUAL	Año 1
<u>GASTOS DE VENTAS</u>		
Eventos promocionales del local	\$ 120.00	\$ 1,440.00
Publicaciones en Periódicos y revistas	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Suscripciones a páginas web	\$ 50.00	\$ 600.00
Merchandising	\$ 50.00	\$ 600.00
Folletería	\$ 50.00	\$ 600.00
Gastos varios en publicidad y marketing	\$ 150.00	\$ 1,800.00
SUBTOTAL	\$ 520.00	\$ 6,240.00

Elaboración: Autor

5.5. Proyecciones de Ventas

Para las proyecciones de ventas se han considerado los 4 servicios que se ofrecerán a los clientes, con la finalidad de incrementar las ventas y por ende, el nivel de competitividad de la empresa Pescatours S.A., se estima que se prestaría alrededor de 390 servicios mensuales, logrando atender una demanda promedio de 4.350 personas por mes, a un costo que oscilaría entre los \$ 3 y \$ 720 según la actividad que requieran los clientes. Sin embargo, se ha decidido elaborar un presupuesto considerando una meta inicial del 50% de la capacidad total, lo que permitiría atender a 2.175 personas, lo que podría dejar un ingreso mensual estimado en \$ 17,970.00. Para la proyección de las ventas, se consideró un crecimiento a partir del segundo año de operaciones tomando en cuenta la tasa de inflación (3.13%) para el precio, y un 4.91% para el incremento de la demanda, haciendo una ponderación entre la tasa de crecimiento de turistas nacionales y turistas extranjeros.³

³ Ver Anexos 17

Tabla 29 Determinación de la capacidad instalada

Servicio	Cantidades mensuales	Personas por servicio	Servicios mensuales	Precio
Pesca Deportiva - lancha 30 pies	15	5	15	\$ 620.00
Pesca Deportiva - lancha 36 pies	15	6	15	\$ 720.00
Paseos en la costa	240	12	2880	\$ 3.00
Avistamiento de ballenas	120	12	1440	\$ 5.00
TOTAL	390	35	4350	

Elaboración: Autor

Tabla 30 Estimación del ingreso mensual

Servicio	META INICIAL	Servicios mensuales	Precio	Ingreso Mensual
Pesca Deportiva - lancha 30 pies	50%	7.5	\$ 620.00	\$ 4,650.00
Pesca Deportiva - lancha 36 pies	50%	7.5	\$ 720.00	\$ 5,400.00
Paseos en la costa	50%	1440	\$ 3.00	\$ 4,320.00
Avistamiento de ballenas	50%	720	\$ 5.00	\$ 3,600.00
TOTAL		2175		\$ 17,970.00

Elaboración: Autor

Tabla 31 Proyección de ventas en los 3 primeros años

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3
Pesca Deportiva - lancha 30 pies	\$ 55,800.00	\$ 60,375.18	\$ 65,325.48
Pesca Deportiva - lancha 36 pies	\$ 64,800.00	\$ 70,113.11	\$ 75,861.85
Paseos en la costa	\$ 51,840.00	\$ 56,090.49	\$ 60,689.48
Avistamiento de Ballenas	\$ 43,200.00	\$ 46,742.07	\$ 50,574.57
TOTAL VENTAS	\$ 215,640.00	\$ 233,320.85	\$ 252,451.39

Elaboración: Autor

5.6. Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias a cinco años

PROYECCION DE ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 215,640.00	\$ 233,320.85	\$ 252,451.39	\$ 273,150.49	\$ 295,546.76
Costos Operativos	\$ 113,526.00	\$ 120,904.43	\$ 126,129.34	\$ 131,613.40	\$ 137,371.08
Utilidad Bruta	\$ 102,114.00	\$ 112,416.41	\$ 126,322.05	\$ 141,537.09	\$ 158,175.68
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 29,482.80	\$ 33,027.74	\$ 35,043.86	\$ 37,188.34	\$ 39,469.54
Gastos de Venta	\$ 6,240.00	\$ 6,435.52	\$ 6,637.17	\$ 6,845.13	\$ 7,059.61
Depreciaciones	\$ 5,590.00	\$ 5,590.00	\$ 5,590.00	\$ 5,268.00	\$ 5,268.00
Amortizaciones	\$ 990.00	\$ 990.00	\$ 990.00	\$ 990.00	\$ 990.00
Total Gastos de Operación	\$ 42,302.80	\$ 46,043.26	\$ 48,261.02	\$ 50,291.47	\$ 52,787.15
Utilidad Operacional	\$ 59,811.20	\$ 66,373.16	\$ 78,061.03	\$ 91,245.62	\$ 105,388.53
Gastos Financieros	\$ 4,624.50	\$ 3,790.46	\$ 2,861.29	\$ 1,826.13	\$ 672.90
Utilidad Antes de Participación	\$ 55,186.70	\$ 62,582.70	\$ 75,199.74	\$ 89,419.49	\$ 104,715.63
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 8,278.00	\$ 9,387.40	\$ 11,279.96	\$ 13,412.92	\$ 15,707.34
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 46,908.69	\$ 53,195.29	\$ 63,919.78	\$ 76,006.56	\$ 89,008.29
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 10,319.91	\$ 11,702.96	\$ 14,062.35	\$ 16,721.44	\$ 19,581.82
Utilidad Neta	\$ 36,588.78	\$ 41,492.33	\$ 49,857.43	\$ 59,285.12	\$ 69,426.46

Elaboración: Autor

5.7. Proyección de Flujo de Caja a cinco años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>Ingresos Operativos:</u>						
Ventas Netas		\$ 215,640.00	\$ 233,320.85	\$ 252,451.39	\$ 273,150.49	\$ 295,546.76
<u>Egresos Operativos:</u>						
Costos Operativos		\$ 113,526.00	\$ 120,904.43	\$ 126,129.34	\$ 131,613.40	\$ 137,371.08
Gastos Administrativos		\$ 29,482.80	\$ 33,027.74	\$ 35,043.86	\$ 37,188.34	\$ 39,469.54
Gastos de Venta		\$ 6,240.00	\$ 6,435.52	\$ 6,637.17	\$ 6,845.13	\$ 7,059.61
Participación de Trabajadores			\$ 8,278.00	\$ 9,387.40	\$ 11,279.96	\$ 13,412.92
Impuesto a la Renta			\$ 10,319.91	\$ 11,702.96	\$ 14,062.35	\$ 16,721.44
Subtotal		\$ 149,248.80	\$ 178,965.61	\$ 188,900.73	\$ 200,989.19	\$ 214,034.60
Flujo Operativo		\$ 66,391.20	\$ 54,355.24	\$ 63,550.66	\$ 72,161.31	\$ 81,512.17
<u>Ingresos No Operativos:</u>						
Inversión Fija	\$ (28,646.00)					
Inversión Diferida	\$ (4,950.00)					
Inversión Corriente	\$ (37,312.20)					
<u>Egresos No Operativos:</u>						
Pago de Capital del Préstamo		\$ (7,312.20)	\$ (8,146.24)	\$ (9,075.41)	\$ (10,110.57)	\$ (11,263.79)
Pago de Intereses del Préstamo		\$ (4,624.50)	\$ (3,790.46)	\$ (2,861.29)	\$ (1,826.13)	\$ (672.90)
Flujo Neto Generado	\$ (70,908.20)	\$ 54,454.50	\$ 42,418.54	\$ 51,613.96	\$ 60,224.61	\$ 69,575.47

Elaboración: Autor

5.8. Análisis de Rentabilidad del Proyecto

Para el análisis de rentabilidad del proyecto se utilizaron los flujos netos obtenidos para los primeros cinco años de operaciones, lo que permite establecer que el retorno de la inversión tomaría cerca de un año y medio en ser recuperada, puesto que según el Payback (flujos descontados), ya es posible apreciar un valor positivo por \$ 25,9564.85. De ahí en adelante el proyecto comienza a ser rentable.

Tabla 32 Flujos Netos y Payback

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$70,908.20	-\$70,908.20
AÑO 1	\$54,454.50	-\$16,453.70
AÑO 2	\$42,418.54	\$25,964.85
AÑO 3	\$51,613.96	\$77,578.81
AÑO 4	\$60,224.61	\$137,803.42
AÑO 5	\$69,575.47	\$207,378.89

Elaboración: Autor

La tasa de descuento del proyecto (TMAR) fue calculada utilizando el método del costo capital promedio ponderado, debido a que existen dos fuentes de financiamiento (fondos propios y préstamo bancario); cada una posee una tasa de interés propia de manera que es necesario hacer una ponderación para hallar una tasa única. En este caso, el resultado fue 11.83% lo que establece que éste debería ser el mínimo rendimiento exigido por los inversionistas para que el proyecto sea aceptado.

Tabla 33 Cálculo de la TMAR

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	APORTE	% PART.	TASA DSCTO.	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS	\$ 25,000.00	35.26%	13.63%	4.81%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 45,908.20	64.74%	10.85%	7.02%
TOTAL	\$ 70,908.20	100.00%	TMAR	11.83%

Elaboración: Autor

De esta forma, al realizar el análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se puede determinar que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero, porque el retorno del proyecto (68,20%) es superior a la expectativa calculada en la TMAR; asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) dejaría un rendimiento en dólares de \$ 126,888.04 luego de haber recuperado la inversión dejando así se recibe \$ 1,79 dólares adicionales por cada dólar invertido.

Tabla 34 Análisis de Rentabilidad TIR – VAN – IR

ANALISIS DE RENTABILIDAD		
TASA DE DSCTO.	TMAR	11.83%
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	68.20%
VALOR ACTUAL NETO	VAN	\$126,888.04
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	IR	2.79

Elaboración: Autor

5.9. Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio es necesario considerar variables como: costos fijos, costos variables, servicios ofrecidos y precio promedio, para aplicar la fórmula del punto de equilibrio que permite encontrar el número de servicios mínimos que debería cumplirse para que los ingresos equiparen a los costos y así se eviten pérdidas.

Tabla 35 Variables para el cálculo del punto de equilibrio

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	\$ 35,722.80	\$ 39,463.26	\$ 41,681.02	\$ 44,033.47	\$ 46,529.15
Costos Variables	\$ 113,526.00	\$ 120,904.43	\$ 126,129.34	\$ 131,613.40	\$ 137,371.08
Unidades Promedio	26100	26100	26100	26100	26100
Precio Promedio	\$ 337.00	\$ 337.00	\$ 337.00	\$ 337.00	\$ 337.00
Costo Variable Unitario	\$ 4.35	\$ 4.63	\$ 4.83	\$ 5.04	\$ 5.26

Elaboración: Autor

$$PEQ(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{PV - CVU}$$

Elaboración: Autor

De esta manera, el punto de equilibrio establece que en promedio debería cumplirse un 16% del presupuesto total, es decir por lo menos alcanzar un ingreso entre \$ 36 y \$ 47 mil dólares para los primeros cinco años de operaciones.

Tabla 36 Proyección del punto de equilibrio a cinco años

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Servicios Prestados</i>	107.39	118.73	125.48	132.65	140.26
<i>Ventas</i>	\$ 36,189.90	\$ 40,013.27	\$ 42,287.42	\$ 44,702.37	\$ 47,267.37
<i>% Ventas</i>	16.78%	17.15%	16.75%	16.37%	15.99%

Elaboración: Autor

5.10. Análisis de sensibilidad

Finalmente, en lo que concierne al análisis de sensibilidad, se realizaron dos escenarios con el propósito de determinar hasta qué punto el proyecto dejaría de ser rentable, motivo por el cual se afectaron las ventas en un -16% anual, y el resultado obtenido fue una TIR de 13.60%, un VAN de \$ 3,125.40 y un rendimiento de \$ 0.04 adicionales por cada dólar invertido. Por tanto, cualquier caída en las ventas superior al 16% anual haría que el proyecto deje de ser rentable. Mientras que, en un escenario optimista, si las ventas subieran en 5% anual la rentabilidad mejoraría dejando una TIR de 61.92%, un VAN de \$ 121,835.86 y un rendimiento de \$ 1,72 adicionales por cada dólar invertido.

Tabla 37 Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	
TMAR	11.83%
TIR	13.60%
VAN	\$3,125.40
IR	\$1.04

Elaboración: Autor

Tabla 38 Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	
TMAR	11.83%
TIR	61.92%
VAN	\$121,835.86
IR	\$2.72

Elaboración: Autor

CONCLUSIONES

- El turismo en el Ecuador es uno de los sectores económicos más fomentados por el actual Gobierno del país. Gracias a la ayuda gubernamental, las visitas de turistas extranjeros y la movilización de turistas nacionales a puntos estratégicos de las regiones del Ecuador ha sido fomentado por lo que es indispensable desarrollar empresas que incrementen el valor agregado de los paisajes paradisíacos promocionados.
- La empresa PESCATOURS S.A. es una empresa familiar que se especializa en los servicios de pesca deportiva para los turistas que lleguen a Salinas, pero que presenta problemas de rentabilidad en los últimos años por no contar con una planificación estratégica que potencialice las oportunidades del sector turístico y las fortalezas de su experiencia en el mercado, y logre contrarrestar las debilidades de su estructura organizacional poco eficiente y la falta de innovación.
- Se concluye que una reestructuración de la empresa y la implementación de una planificación estratégica, de acuerdo a las características de la institución pueden ayudar al aumento de su rentabilidad en un 15%. Además, con una inversión de \$ 70, 908.20 es posible alcanzar un mejoramiento de las ventas al diversificar la oferta de servicios para devolverle el reconocimiento a la empresa Pescatours S.A., no sólo como una especialista en pesca deportiva, sino también en paseos turísticos y demás actividades relacionadas con la pesca. Es por esto que debe procurarse implementar las estrategias planteadas con la finalidad de alcanzar un nivel de rentabilidad que esté por encima de la tasa de descuento (11.83%) y así, garantizar la estabilidad del negocio a corto y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la alianza de la empresa PESCATOURS S.A. con una entidad gubernamental o agencia de viajes, para contar con la promoción de la empresa por medio de planes turísticos o artículos en publicaciones referentes a lugares que fomenten el turismo y las actividades relacionadas con esta actividad.
- Evaluar los diversos servicios que requieren los turistas extranjeros y nacionales, mediante un nuevo estudio de mercado, a fin de diversificar la línea de servicios que se brindan actualmente.
- Emplear nuevos métodos de promoción para la empresa como paquetes turísticos especiales para deportistas u otro tipo de turistas que se puedan presentar como personas de la tercera edad.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (26 de Octubre de 2013). *El PIB Ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>
- Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (2014). *Estadísticas de Turismo en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>
- Banco Central del Ecuador . (23 de Diciembre de 2013). *Inflación*. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de Banco Central del Ecuador :
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201303.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (16 de Dicimbre de 2013). *Previsiones Macroeconomicas*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de Banco Central del Ecuador:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Blog Salinas Ecuador. (2010). *Salinas: Eje Económico*. Obtenido de <http://www.salinasecuador.com/salinas/ee-turismo.htm>
- Blogger. (2009). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Cámara de Turismo de Salinas. (10 de Octubre de 2010). *Actividad Económica*. Obtenido de <http://www.camaraturismosalinas.com/2010/10/actividad-economica.html>
- Carapachotours. (2013). *Pesca Deportiva Vivencial en Galápagos*. Obtenido de http://www.carapachotours.com/ofertaespeciales_info.php?idpaquete=184
- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *De la naturaleza de los trabajos de grado: Tipos de investigación*. Obtenido de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- Diario El Telégrafo. (23 de Diciembre de 2013). *Salinas espera a 80.000 turistas este fin de año*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/salinas-espera-a-80-000-turistas-este-fin-de-ano.html>
- Diario El Universo. (10 de Agosto de 2013). *La Chocolatera, 'balcón turístico del Pacífico'*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/10/nota/1267161/chocolatera-balcon-turistico-pacifico>

- Diario El Universo. (23 de Junio de 2013). *Tímidas jorobadas en el mar observaron turistas*.
Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/23/nota/1059011/timid-as-jorobadas-mar-observaron-turistas>
- Ecuador beaches. (2014). *Playa Chipipe*. Obtenido de
<http://ecuadorbeaches.org/es/beaches/santa-elena-beaches/chipipe-beach/>
- Ecuador Travel. (2013). *Ecoturismo*. Obtenido de
<http://www.ecuador.travel/es/experiencias/ecoturismo>
- Ecuagringo Adventures. (23 de Septiembre de 2012). *Salinas* . Recuperado el 24 de Octubre de 2013 , de Ecuagringo Adventures: <http://www.ecuagringo.com/es/pesca-salinas.html>
- Ecuavisa.com. (12 de Febrero de 2013). *Las playas concentraron mayor número de turistas durante feriado*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/noticias/regionales-costa/72532-las-playas-concentraron-mayor-numero-de-turistas-durante-el-feriado.html>
- El Comercio . (27 de Noviembre de 2014). USD 3,8 millones más para la campaña All You Need is Ecuador. *El Comercio* , pág. 3.
- El Financiero. (Marzo de 2013). *Ecuador se está convirtiendo en un foco de desarrollo tecnológico importante*. Obtenido de
http://www.elfinanciero.com/tecnologia/tema_03_2013/tecnologia_03_2013.pdf
- El Prisma. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp
- El Telégrafo . (1 de Febrero de 2015). 'All You Need is Ecuador', el mensaje que EE.UU. verá en el Super Bowl hoy a las 18:00 (hora local). *El Telégrafo* , pág. 3.
- El Universo. (9 de Mayo de 2013). *Crecimiento del PIB en el 2013 estaría sobre el 4%; el 2012 fue 5%*. Obtenido de
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/08/nota/910521/crecimiento-2013-estaria-sobre-4-2012-fue-5>
- El Universo. (7 de Enero de 2014). *Ecuador Registró inflación de 2,70% en 2013*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>
- Federación Ecuatoriana de Surf. (15 de Septiembre de 2014). *Actualidad*. Obtenido de
<http://www.fesurf.org/>

- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Concordia. (2013). *Flora y Fauna*. Obtenido de <http://www.laconcordia.gob.ec/index.php/2013-06-24-15-45-07/geografia/flora-y-fauna>
- Gobierno Descentralizado Municipal de Salinas. (2013). *Salinas entre los mejores destinos turísticos a nivel mundial*. Obtenido de <http://www.salinas.gob.ec/index.php/2012-12-13-20-34-52/alcalde/79-noticias/ultimas-noticias/132-salinas-entre-los-mejores-destinos-turisticos-a-nivel-mundial>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Editorial Brujas, Primera Edición.
- INEC. (2010). *Resultados Censo de Población*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Marketing Holístico. (2012). *Las dimensiones del mercado*. Obtenido de <http://marketingholistico.blogspot.com/>
- Méndez, S. (2013). *“ESTUDIO TÉCNICO PARA LA INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA ACTUAL OFERTA TURÍSTICA A NIVEL DE ACTIVIDADES MARINO COSTERAS EN EL CANTÓN SALINAS PROV. DE SANTA ELENA”*. La Libertad: Universidad Estatal de la provincia de Santa Elena.
- Ministerio de Turismo. (11 de Febrero de 2014). *Sector productivo ecuatoriano responde en entusiasmo a la iniciativa ministerial Viaja Primero Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/sector-productivo-ecuatoriano-responde-con-entusiasmo-a-la-iniciativa-ministerial-viaja-primero-ecuador/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador . (28 de Diciembre de 2014). *Barómetro Turístico* . Recuperado el 6 de Enero de 2015, de Ministerio de Turismo del Ecuador : <http://www.turismo.gob.ec/llegada-de-turistas-a-ecuador-en-constante-crecimiento/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *Proyectos e inversiones turísticas*. Obtenido de http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=47
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Sistema Único de Información Ambiental (SUIA)*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-unico-de-informacion-ambiental-suia/>
- Navarro, J. (2009). *INTRODUCCIÓN AL DISEÑO Y ANÁLISIS DEL MUESTREO DE POBLACIONES FINITAS*. México.
- PESCATOURS. (2014). *TOURS DE PESCA DEPORTIVA*. Obtenido de <http://www.pescatours.com.ec/tours.htm>

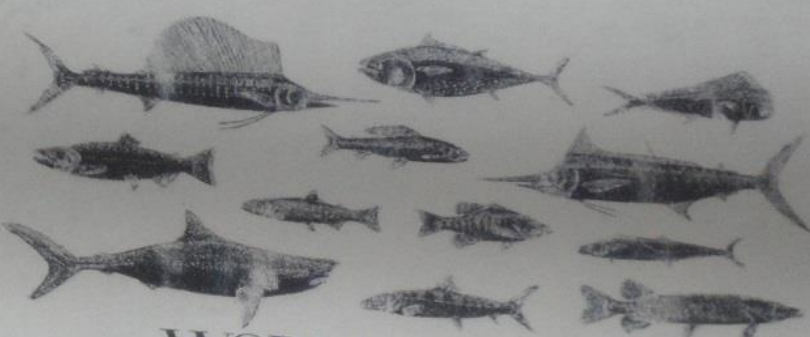
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámides.
- Procuraduría General del Estado. (1 de Mayo de 2013). *Codigo del Trabajo*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.pge.gob.ec%2Fes%2Fdocumentos%2Fdoc_download%2F225-codigo-del-trabajo.html&ei=xpK_Ue2JEZLA4AOuqIC4Dw&usg=AFQjCNFu3ghg58YK_1YnbtXKPV6bz3amA&
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma de Tabasco, Quinta Edición.
- Rosero, L. (29 de Julio de 2013). Ecuador, paraíso para jubilados extranjeros, ¿y de turistas qué? *Diario El Telégrafo* , pág. 3.
- Saavedra, J. (2014). *Plan de Trabajo para el Gobierno del Cantón Salinas*. Salinas.
- Sampieri, Collado, & Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Tortuga Suites. (2013). *Tour Diario de Pesca Deportiva*. Obtenido de <http://latortuga.com.ec/?p=1661&lang=es>
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias* (Primera ed.). Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Local actual de Pescatours S.A.



Anexo 2. Reconocimiento internacional de Pescatours S.A.



WORLD RECORD
INTERNATIONAL GAME FISH ASSOCIATION

This is to certify that

KNUD HOLST


Has been awarded a world angling record for a catch of the heaviest fish of a species in an approved line class category, and that the catch was made in accordance with international angling regulations.

PACIFIC BIGEYE TUNA	341 LB (154.67 KG)
Species	Weight
M-37 KG (80 LB)	JAN. 17, 1988
Record Category	Date of Catch
SALINAS, ECUADOR	
Place of Catch	

In witness whereof, the undersigned have affixed their signatures.


Michael Lee
Executive Committee Member

President



Anexo 3. Autorización de operaciones por parte de la Capitanía del Puerto


FUERZA NAVAL
CAPITANÍA DEL PUERTO
SALINAS
-0-
PERMISO TEMPORAL PARA AVISTAMIENTO DE BALLENAS


DATOS DE LA EMBARCACIÓN		
NOMBRE :	MARY LOU	
MATRÍCULA NO :	TN-06-02021	
CAPACIDAD MÁXIMA DE PASAJEROS: (INCLUIDO LA DOTACIÓN DE LA NAVE)	18 PERSONAS	
DATOS DEL PROPIETARIO / ARMADOR DE LA NAVE		
NOMBRES Y APELLIDOS:	HOLTS DIAS ERICK MARK	CI: 0907112916
RAZON SOCIAL:	PESCATOURS	RUC: 0990083711001
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	AÑO DE CONSTRUCCION: 01/01/1979
DOMICILIO:	SALINAS, CALLE 19 Y MALECON EDIFICIO SOTAVENTO	TELEFONO: 2772391
UBICACIÓN		
LUGAR :	PLAYAS DE SAN LORENZO; Y CHIPIPE	PARROQUIA:
CANTON:	SALINAS	PROVINCIA: SANTA ELENA
SERVICIO		
ACTIVIDAD:	AVISTAMIENTO DE BALLENAS	
FECHA DE AUTORIZACIÓN:	13- JULIO - 2011	

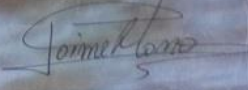
NOTA:

- UNA VEZ INSPECCIONADA LA EMBARCACION Y DE ACUERDO A LO DISPUESTO EN EL ART. 124 DEL CÓDIGO DE POLICIA MARÍTIMA, ESTA CAPITANÍA OTORGA EL PRESENTE PERMISO PARA QUE LA EMBARCACION ARRIBA DESCRITA, REALICE LA ACTIVIDAD AUTORIZADA.
- ESTE PERMISO ES EL ÚNICO DOCUMENTO QUE PERMITE EL DESARROLLO DE TAL ES DE CARÁCTER PERSONAL E INTRANSFERIBLE.
- SE DEBERA MANTENER TODO EL TIEMPO LA EMBARCACION LIMPIA, EN BUEN ESTADO DE CONSERVACIÓN Y CON TODOS LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD DISPUESTOS A FIN DE FOMENTAR LA SEGURIDAD Y PRECAUTELAR LA VIDA HUMANA EN EL MAR.
- EL PERMISO DE OPERACIÓN SE REVOCARÁ POR EL INCUMPLIMIENTO DE CUALQUIERA DE LOS ITEMS DETALLADOS EN EL REVERSO DEL PRESENTE DOCUMENTO.

VÁLIDO HASTA EL 30-SEPTIEMBRE-2011

JEFE DEL DPTO. DE OPERACIONES 
TNFG-SU COSME ORDOÑEZ



CAPITÁN DEL PUERTO DE SALINAS 
TNNV-SU, JAIME LASSO

Anexo 4. Balanza de Pescatours S.A.



Anexo 5. Atracadero del Salinas Yacht Club



Anexo 6. Traslado de los turistas en lanchas de paseo



Anexo 7. Turistas siendo transportados en pangas



Anexo 8. Forma de operar de la competencia



Anexo 9. Turistas siendo transportados en pequeñas embarcaciones



Anexo 10. Presupuesto de activos fijos

<i>Descripción de Activos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>C. Unitario</i>	<i>C. Total</i>	<i>Subtotal</i>
<u>Muebles y enseres</u>				\$ 2,005.00
Counter de recepción	1	\$ 520.00	\$ 520.00	
Escritorio ejecutivo	2	\$ 275.00	\$ 550.00	
Casilleros	1	\$ 310.00	\$ 310.00	
Modular organizador ejecutivo	1	\$ 625.00	\$ 625.00	
<u>Equipos de oficina</u>				\$ 675.00
Telefax	1	\$ 175.00	\$ 175.00	
Artículos varios de oficina/decoración	1	\$ 500.00	\$ 500.00	
<u>Equipos de computación</u>				\$ 966.00
Computadora de escritorio	1	\$ 700.00	\$ 700.00	
Impresora multifuncional	1	\$ 121.00	\$ 121.00	
Router wi-fi	1	\$ 75.00	\$ 75.00	
Switch para conexiones de red	1	\$ 70.00	\$ 70.00	
<u>Vehículos</u>				\$ 25,000.00
Embarcaciones	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS				\$ 28,646.00

Anexo 11. Presupuesto de activos diferidos

<i>Descripción de Activos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>C. Unitario</i>	<i>C. Total</i>	<i>Subtotal</i>
<u>Gastos de Instalación y Adecuación</u>				\$ 4,950.00
Adecuación del local, limpieza, pintura	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Reparación y mantenimiento de embarcación actual	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
Desarrollo de página web	1	\$ 450.00	\$ 450.00	
Desarrollo de Fan Page	1	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS				\$ 4,950.00

Anexo 12. Presupuesto de depreciaciones y amortizaciones

DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN	AÑO 1
Muebles y enseres	10	\$ 2,005.00	\$ 200.50
Equipos de operación	10	\$ -	\$ -
Equipos de oficina	10	\$ 675.00	\$ 67.50
Equipos de computación	3	\$ 966.00	\$ 322.00
Vehículos	5	\$ 25,000.00	\$ 5,000.00
DEPRECIACIÓN ANUAL		\$ 28,646.00	\$ 5,590.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA			\$ 5,590.00
DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN	AÑO 1
Gastos de Instalación y Adecuación	5	\$ 4,950.00	\$ 990.00
AMORTIZACIÓN ANUAL		\$ 4,950.00	\$ 990.00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA			\$ 990.00

Anexo 13. Proyección de flujo de caja – primer semestre

	AÑO 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<u>Ingresos Operativos:</u>							
Ventas Netas		\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00
<u>Egresos Operativos:</u>							
Costos Operativos		\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25
Gastos Administrativos		\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51
Gastos de Venta		\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00
Participación de Trabajadores		\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83
Impuesto a la Renta		\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99
Subtotal		\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59
Flujo Operativo		\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41
<u>Ingresos No Operativos:</u>							
Inversión Fija	\$ (28,646.00)						
Inversión Diferida	\$ (4,950.00)						
Inversión Corriente	\$ (37,312.20)						
<u>Egresos No Operativos:</u>							
Pago de Capital del Préstamo		\$ 265.57	\$ 267.97	\$ 270.39	\$ 272.84	\$ 275.30	\$ 277.79
Pago de Intereses del Préstamo		\$ 190.18	\$ 187.78	\$ 185.35	\$ 182.91	\$ 180.44	\$ 177.95
Flujo Neto Generado	\$ (70,908.20)	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16
Saldo Inicial de Caja	\$ 37,312.20	\$ 37,312.20	\$ 40,713.36	\$ 44,114.52	\$ 47,515.68	\$ 50,916.83	\$ 54,317.99
Saldo Final de Caja	\$ 37,312.20	\$ 40,713.36	\$ 44,114.52	\$ 47,515.68	\$ 50,916.83	\$ 54,317.99	\$ 57,719.15

Anexo 14. Proyección de flujo de caja – segundo semestre

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<u>Ingresos Operativos:</u>						
Ventas Netas	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00	\$ 17,970.00
<u>Egresos Operativos:</u>						
Costos Operativos	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25	\$ 10,356.25
Gastos Administrativos	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51	\$ 2,598.51
Gastos de Venta	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00
Participación de Trabajadores	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83	\$ 689.83
Impuesto a la Renta	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99	\$ 859.99
Subtotal	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59	\$ 15,024.59
Flujo Operativo	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41	\$ 2,945.41
<u>Ingresos No Operativos:</u>						
Inversión Fija						
Inversión Diferida						
Inversión Corriente						
<u>Egresos No Operativos:</u>						
Pago de Capital del Préstamo	\$ 280.30	\$ 282.84	\$ 285.40	\$ 287.98	\$ 290.58	\$ 293.21
Pago de Intereses del Préstamo	\$ 175.44	\$ 172.91	\$ 170.35	\$ 167.77	\$ 165.16	\$ 162.54
Flujo Neto Generado	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16	\$ 3,401.16
Saldo Inicial de Caja	\$ 57,719.15	\$ 61,120.31	\$ 64,521.47	\$ 67,922.63	\$ 71,323.79	\$ 74,724.95
Saldo Final de Caja	\$ 61,120.31	\$ 64,521.47	\$ 67,922.63	\$ 71,323.79	\$ 74,724.95	\$ 78,126.10

Anexo 15. Variables macro económicas empleadas para la tasa de descuento

VARIABLES MACROECONÓMICAS PARA LA TASA DE DSCTO. DEL INVERSOR

INFLACIÓN	
FECHA	VALOR
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
Septiembre-30-2014	4.19%
Agosto-31-2014	4.15%
Julio-31-2014	4.11%
Junio-30-2014	3.67%
Mayo-31-2014	3.41%
Abril-30-2014	3.23%
Marzo-31-2014	3.11%
Febrero-28-2014	2.85%
Enero-31-2014	2.92%
Diciembre-31-2013	2.70%
Noviembre-30-2013	2.30%
Octubre-31-2013	2.04%
Septiembre-30-2013	1.71%
Agosto-31-2013	2.27%
Julio-31-2013	2.39%
Junio-30-2013	2.68%
Mayo-31-2013	3.01%
Abril-30-2013	3.03%
Marzo-31-2013	3.01%
Febrero-28-2013	3.48%
Promedio	3.13%

TASA DE INTERÉS PASIVA	
FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	5.31%
Febrero-28-2015	5.32%
Enero-31-2015	5.22%
Diciembre-31-2014	5.18%
Noviembre-30-2014	5.07%
Octubre-31-2014	5.08%
Septiembre-30-2014	4.98%
Agosto-31-2014	5.14%
Julio-30-2014	4.98%
Junio-30-2014	5.19%
Mayo-31-2014	5.11%
Abril-30-2014	4.53%
Marzo-31-2014	4.53%
Febrero-28-2014	4.53%
Enero-31-2014	4.53%
Diciembre-31-2013	4.53%
Noviembre-30-2013	4.53%
Octubre-31-2013	4.53%
Septiembre-30-2013	4.53%
Agosto-30-2013	4.53%
Julio-31-2013	4.53%
Junio-30-2013	4.53%
Mayo-31-2013	4.53%
Abril-30-2013	4.53%
Promedio	4.81%

RIESGO PAÍS	
FECHA	VALOR
Marzo-02-2015	569
Marzo-01-2015	569
Febrero-28-2015	569
Febrero-27-2015	569
Febrero-26-2015	569
Febrero-25-2015	569
Febrero-24-2015	569
Febrero-23-2015	569
Febrero-22-2015	569
Febrero-21-2015	569
Febrero-20-2015	569
Febrero-19-2015	569
Febrero-18-2015	569
Febrero-17-2015	569
Febrero-16-2015	569
Febrero-15-2015	569
Febrero-14-2015	569
Febrero-13-2015	569
Febrero-12-2015	569
Febrero-11-2015	569
Febrero-10-2015	569
Febrero-09-2015	569
Febrero-08-2015	569
Febrero-07-2015	569
Febrero-06-2015	569
Febrero-05-2015	569
Febrero-04-2015	569
Febrero-03-2015	569
Febrero-02-2015	569
Febrero-01-2015	569
Promedio	5.69%

Anexo 16. Crecimiento de los salarios 2012 - 2015

INCREMENTO SALARIAL PROMEDIO		
SUELDO BÁSICO 2012	\$ 292.00	
SUELDO BÁSICO 2013	\$ 315.00	7.88%
SUELDO BÁSICO 2014	\$ 340.00	7.94%
SUELDO BÁSICO 2015	\$ 354.00	4.12%
PROMEDIO		6.64%

Anexo 17. Cálculo de la tasa de crecimiento de las ventas

<i>crecimiento de las ventas</i>	<i>participacion</i>	<i>tasa crecimiento</i>	<i>ponderacion</i>
Turistas nacionales	60%	1.52%	0.91%
Turistas extranjeros	40%	10.00%	4.00%
Total			4.91%