

Carlos Fernando Roldán Cárdenas

**Investigación y análisis de mercado para la Corporación de Desarrollo
Comunitario y Turismo del Chimborazo**

(CORDTUCH)

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas, M.B.A. de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección del Ing. Geovanny Lucero

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2011

ROLDÁN, C. Carlos F., Investigación y análisis de mercado para la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo del Chimborazo (CORDTUCH) Guayaquil: UPACÍFICO, 2011, 181 p. Ing. Giovanni Lucero (Tesis presentado a la Facultad de Negocios y Economía – Postgrado de la Universidad Del Pacífico.

Resumen:

La presente tesis de maestría se basa en el estudio de desarrollo turístico sostenible que realicé en el Chimborazo. El presente análisis y estudio ha tenido como objetivo el realizar un análisis integral del proyecto y desarrollar un plan de negocios y marketing que permita a la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH) incrementar sus ventas y participación en el mercado. Los fondos internacionales están disminuyendo año tras año y es vital para la supervivencia de este proyecto y de la comunidad, el volver sustentables a todas las organizaciones de turismo comunitario que conforman la CORDTUCH.

Palabras Claves: Turismo, Comunitario, Ecuador

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carlos Fernando Roldán Cárdenas declaro ser el autor exclusivo de la presente tesis

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 Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Investigación y análisis de mercado para la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo del Chimborazo (CORDTUCH)” con fines académicos y/o de investigación


Carlos Fernando Roldán Cárdenas

Quito, 2011

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Giovanni Lucero, docente de la Facultad de Negocios y Economía – Postgrado de la Universidad Del Pacífico, como Director de la presente tesis, certifico que el señor Carlos Fernando Roldán Cárdenas, egresado de ésta institución, es autor exclusivo de la presente tesis, el mismo que es auténtico, original e inédito



.....
Giovanni Lucero Romero, Magister
Director de Tesis

Quito, 2011

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar ésta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de ésta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de ésta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de ésta tesis quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación

Para constancia de este compromiso, suscribe



**Dr. Danilo Gortaire
DIRECTOR DE POSTGRADOS**

Quito, 2011

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de Tesis es el resultado de innumerables horas de trabajo e investigación por parte del autor, en donde tuve que viajar en varias ocasiones a las diferentes comunidades de la CORDTUCH en Riobamba y entender el proyecto de manera profunda y profesional.

Por tanto agradezco:

A DIOS por acercarme día a día a cada uno de mis sueños y aspiraciones.

A mis padres por siempre brindarme todo el soporte y apoyo durante esta etapa académica ya que sin su apoyo y consejo nada hubiera sido posible.

A mi entrañable amigo Esteban Vega por su amistad, apoyo, preocupación y consejos durante la realización del presente trabajo; por abrir mi horizonte profesional hacia caminos más amplios.

A Teresa Erice por encontrar tiempo para leer mi tesis y darme comentarios valiosos en cada capítulo.

A la Universidad del Pacífico y todo su cuerpo docente por su entrega durante toda la maestría en beneficio de mi calidad académica.

Carlos Fernando Roldán Cárdenas

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi madre por estar a mi lado en todo momento; por mostrarme con su ejemplo que puedo conseguir todo con esfuerzo y dedicación y que sin importar cuán lejos se encuentre un objetivo, nada es imposible.

Carlos Fernando Roldán Cárdenas

ÍNDICE

FICHA CATALOGRÁFICA.....	2
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	3
CERTIFICACIÓN.....	4
¡Error! Marcador no definido.	
DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD.....	5
AGRADECIMIENTO	6
DEDICATORIA	7
ÍNDICE.....	8
RESUMEN	8
PRESENTACIÓN	18
CAPÍTULO I.....	20
ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	20
1.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO	20
1.1.1 FACTORES FINANCIEROS.....	20
1.1.2 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO PAÍS	21
1.1.2.1 INFORMACIÓN ECONÓMICA PAÍS	21
1.1.2.2 FACTORES GEOGRAFICOS	24
1.1.3 FACTORES CULTURALES	25
1.1.4 FACTORES LEGALES	26
1.1.5 FACTORES POLÍTICOS.....	27
1.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS	28
1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	30
1.2.1. COMPETENCIA A NIVEL REGIONAL.....	31
1.2.1.1 RIVALIDAD ENTRE LUGARES TURÍSTICOS EXISTENTES	31
1.2.1.2 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	34
1.2.1.3 PODER DE LOS COMPRADORES MINORISTAS Y MAYORISTAS	35
1.2.1.4. PODER DE LOS PROVEEDORES.....	36
1.2.1.5 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	37
1.2.2 COMPETENCIA INTERNA.....	38
1.2.2.1 EL ECUADOR	38

1.2.2.2 RIVALIDAD ENTRE LUGARES TURÍSTICOS DENTRO DE ECUADOR .	40
12.2.3 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	42
1.2.2.4 PODER DE LOS COMPRADORES MINORISTAS Y MAYORISTAS	45
1.2.2.5 PODER DE LOS PROVEEDORES.....	47
1.2.2.6 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	48
1.3 ANÁLISIS DE MERCADO (CONSUMIDOR)	49
1.3.1 METODOLOGÍA.....	49
1.3.1.1 DEMANDA DE TURISMO.....	50
1.3.1.2 ELEMENTOS PARA CONTRATAR UN PAQUETE TURÍSTICO.....	55
1.3.1.3 APRECIACIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO	57
1.3.1.4 PRESENTACIÓN CONCEPTO DE PURUHA RAZURKU (CORDTUCH).	57
1.3.1.5 ¿QUÉ CAMBIARÍAN DEL CONCEPTO ACTUAL?.....	57
1.3.1.6 OFERTA DE TURISMO EXISTENTE EN EL ECUADOR	58
CAPITULO II.....	64
ANÁLISIS DE NEGOCIO.....	64
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	64
2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS	68
2.3 EFICIENCIA	68
2.4 CALIDAD	69
2.6 INNOVACIÓN.....	69
2.7 SERVICIO AL CLIENTE.....	70
2.8 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	71
2.9 ASPECTOS FILOSÓFICOS Y ORGANIZACIONALES.....	72
2.9.1 MISIÓN	72
2.9.2. VISIÓN.....	72
2.9.3 .PRINCIPIOS.....	72
2.9.4 .MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	73
2.9.5. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	73
2.10 ANÁLISIS FODA PARA PURUHA RAZURKU	74
2.10.1. OPORTUNIDADES.....	74
2.10.2. AMENAZAS	74
2.10.3 FORTALEZAS.....	75

2.10.4 DEBILIDADES	75
2.10.5. MATRIZ EFE - PURUHA RAZURKU	76
2.10.6. MATRIZ EFI - PURUHA RAZURKU	78
2.10.7. MATRIZ FODA - ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS (FO, FA, DO, DA)	79
2.10.8 ESTRATEGIAS FO	80
2.10.9 ESTRATEGIAS FA	82
2.10.10 ESTRATEGIAS DO	85
2.10.11. ESTRATEGIAS DA	86
2.11 REDEFINICIÓN DEL NEGOCIO	88
2.11.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	88
2.11.2 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	90
2.11.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA	92
2.11.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	93
CAPITULO III	94
PLAN DE MARKETING Y VENTAS	94
3.1 PLAN DE MARKETING	94
3.1.1 PRECIO	95
3.1.2 PRODUCTO	97
3.1.3 PLAZA	113
3.1.4 PROMOCIÓN	115
3.1.5 RELACIONES PÚBLICAS	130
3.2 PLAN VENTAS	134
3.2.1 PROYECCIÓN DE VENTAS	139
3.3 PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING, RP Y VENTAS	142
3.4 CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN	143
CAPITULO IV	145
ANÁLISIS TÉCNICO PRODUCTIVO	145
4.1 PROVEEDORES / MODALIDAD DE TRABAJO	145
4.2 CENTROS DE TURISMO COMUNITARIOS	145
4.3 TRANSPORTE	147
4.4 EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS	147
4.5 MANEJO DE ACTIVOS	150

4.6 CONFORMACIÓN DE UN BUEN EQUIPO	151
4.7 FUNCIONES DEL PERSONAL.....	151
CAPITULO V	156
EVALUACIÓN FINANCIERA	156
5.1 INVERSIÓN INICIAL	156
5.2 PROYECCIÓN DE VENTAS	160
5.3 GASTOS FIJOS Y VARIABLES	161
5.3.1 GASTOS DE PERSONAL.....	161
5.3.2 GASTOS VARIABLES Y FIJOS	162
5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	164
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	165
5.6 FLUJO DE FONDOS	166
5.7 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	167
5.8 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO	167
5.9 APALANCAMIENTO (OPERATIVO/FINANCIERO) Y COSTO	168
5.10 INDICADORES DE RENTABILIDAD (VAN, TIR)	169
5.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	170
CAPITULO VI	173
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
6.1 CONCLUSIONES	173
6.2 RECOMENDACIONES.....	174
3.14 REFERENCIAS.....	176
ANEXOS	178
ANEXO 1 FORMATO PARA APROBACIÓN DE IMPRESIÓN	179
ANEXO 2: EJEMPLO DE MATRIZ DE MONITOREO COMPLETA	179
ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA A PROFUNDIDAD	180
ANEXO 4: DETALLE DE MATERIAL PROMOCIONAL Y SUVENIRES	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de servicios y variedades de productos turísticos	339
Tabla 2. Oferta de servicios turísticos	41
Tabla 3. Operadores turísticos en el Ecuador	42
Tabla 4. Comunidades donde se brinda paquetes turísticos	66
Tabla 5. Oferta turística de CORDTUCH (1)	67
Tabla 6. Oferta turística de CORDTUCH (2)	68
Tabla 7. Oportunidades PURUHA RAZURKU	77
Tabla 8. Amenazas PURUHA RAZURKU	77
Tabla 9. Fortalezas PURUHA RAZURKU	78
Tabla 10. Debilidades PURUHA RAZURKU	78
Tabla 11. Matriz FODA (FO FA)	79
Tabla 12. Matriz FODA (DO DA)	80
Tabla 13. Matriz de evaluación	141
Tabla 14. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING, RP Y VENTAS	142
Tabla 15. Calendario de implementación	143
Tabla 16. Inversión Inicial Total	156
Tabla 17. Inversión Inicial en Operadora de Turismo	157
Tabla 18. Resumen de Ventas Anual	159
Tabla 19. Proyección de Ventas Anual	160
Tabla 20. Proyección de Ventas Trimestral	161
Tabla 21. Gastos de Personal	162
Tabla 22. Proyección de Gastos Anuales	163
Tabla 23. Estado de Pérdidas y Ganancias	165
Tabla 24. Punto de Equilibrio	165
Tabla 25. Flujo de Fondos	167
Tabla 26. Recuperación de la Inversión con base en Utilidades y Flujo de Fondos	167
Tabla 27. Requerimientos de Capital de Trabajo	168
Tabla 28. Análisis de Apalancamiento operativo	169
Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad	169
Tabla 30. Análisis de Sensibilidad – Escenario Conservador	170
Tabla 31. Análisis de Sensibilidad – Escenario Optimista	171
Tabla 32. Análisis de Sensibilidad – Escenario Pesimista	172

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Períodos económicos en Ecuador	20
Ilustración 2. Información económica del Ecuador	21
Ilustración 3. Principales indicadores económicos	22
Ilustración 4. Recuperación del precio del petróleo	23
Ilustración 5. Análisis sociodemográfico Ecuador	24
Ilustración 6. Regiones del Ecuador	24
Ilustración 7. Factores reelección gobierno socialista	28
Ilustración 8. Estructura de oferta turística	31
Ilustración 9. Estructura de CORDTUCH	71
Ilustración 10. Situación actual y futura prevista	89
Ilustración 11. Ciclo de vida de la industria turística	911
Ilustración 12. Estrategia competitiva	923
Ilustración 13. Esquema del marketing mix	955
Ilustración 14. Alineación de precio y valor percibido.....	966
Ilustración 15. Valor entregado al turista.....	977
Ilustración 16. Categorías de los paquetes turísticos	108
Ilustración 18. Propuesta logo operadora (Opción 2)	109
Ilustración 19. Propuesta logo operadora (Opción 3)	109
Ilustración 20. Socios turísticos	114
Ilustración 21. Plan de promoción	116
Ilustración 22. Estructura del equipo de trabajo operativo	123
Ilustración 23. Promoción en portales web.....	124
Ilustración 24. Tipo de programación en portales	126
Ilustración 25. Tips para convocar medios	131
Ilustración 26. Plan de ventas	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Usuarios de Internet	229
Gráfico 2. Telefonía Ecuador.....	229
Gráfico 3. Principales países que visitan Ecuador	40
Gráfico 4. Análisis de Mercado Potencial de Turistas Extranjeros al SNAP	54
Gráfico 5. Principales países que visitan Ecuador	113
Gráfico 6. Evolución de ventas Puruhá Razurku	137
Gráfico 7. Estacionalidad de ventas operadoras 2006 - 2008.....	13139
Gráfico 8. Proyección de ventas Puruhá Razurku 2009	13139

RESUMEN

El presente estudio ha tenido como objetivo el desarrollar un plan de negocios y marketing que permita a la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH) incrementar sus ventas y participación en el mercado.

Para el desarrollo de las operaciones o programas turísticos, la CORDTUCH trabaja a través de su operadora de turismo denominada Puruha Razurku, misma que está reconocida como Compañía Limitada y se rige bajo el marco legal establecido por la Superintendencia de Compañías. Sus oficinas se encuentran en la ciudad de Riobamba, entidad que nace ante la necesidad de ingresar formalmente en el mercado de turismo comunitario como una extensión de la CORDTUCH brindando diversos servicios de turismo comunitario. La entidad se especializa en turismo comunitario en la provincia de Chimborazo, Ecuador y organiza tours de convivencia comunitaria, aventura, alta-montaña, medicina tradicional andina, descubriendo varios lugares poco conocidos por turistas nacionales y extranjeros. Las utilidades que se perciben por las actividades de turismo benefician directamente a las comunidades y se redistribuyen en: salud, educación, alimentación, servicios básicos, fortalecimiento organizativo, revitalización cultural, conservación y manejo sustentable de sus recursos naturales.

En el estudio se ha identificado que la operadora turística no posee administración técnica del marketing y promoción dando como resultado conflictos en el monitoreo de los clientes actuales, dificultad en la captación de nuevos clientes generado baja participación de mercado y la constante dependencia excesiva de otras operadoras turísticas existentes en el sector,

El Ecuador al ser un país dotado de recursos turísticos a lo largo del territorio nacional es reconocido como un destino turístico óptimo que puede recibir al turismo nacional e internacional presenta varias oportunidades de mercado que no han sido aprovechadas de tal forma es importante el análisis y la búsqueda de nuevas estrategias que permitan el mejoramiento de la operadora turística.

En el estudio se ha logrado establecer estrategias en base al análisis externo e interno y que han sido desarrolladas de acuerdo a la metodología de estrategias FO, FA, DO y DA.

Como complemento a las anteriores estrategias se ha identificado a las siguientes tácticas se pueden resumir en las siguientes:

Actualizar su página web, invertir en movilización, buscar un aliado internacional turístico y consolidar acuerdos, cumplir con políticas gubernamentales, alinearse con los requerimientos del Consejo Directivo de la organización, llegar con mejores ofertas al turista, reformular el nombre e imagen de manera más comercial, independizarse de operadoras locales, ser un símbolo de calidad e innovar sus productos simplificando la oferta de programas para lo cual se presenta a continuación un ejemplo de imagen y su idea de programas para los turistas.



En el estudio de marketing se ha analizado a la oferta turística que la entidad puede ofrecer desarrollando estrategias de mercadeo como por ejemplo el programa: Mountain Bike Discovery, programa bastante innovador para atraer al turista que gusta de la aventura con programas con algunos niveles de dificultad y mucha innovación, por otra parte se propone la estandarización de comida y servicio entre otros aspectos. Se ha analizado los beneficios de contar con transporte propio y finalmente se ha desarrollado un plan de comunicación que inicia el cambio de nombre y logotipo con una imagen más comercial y atractiva al público y detalla la presentación de la empresa en: Revistas de Turismo y Guías de viaje, el desarrollo de papelería promocional,

el fortalecimiento en Medios de internet a través de e-commerce y el fortalecimiento de las relaciones públicas.

Posteriormente se ha desarrollado un plan de ventas en el cual se conforma un equipo de trabajo y se desarrollan las proyecciones de su desempeño, lo cual finaliza con un calendario de implementación, que permitirá pasar de un plan estratégico a un plan operativo y de esa manera acercarse de mejor manera a una propuesta operativa y alcanzable.

Posteriormente se ha desarrollado un análisis técnico productivo que permita determinar los requerimientos de implementación, proveedores y recursos para poder sustentar de manera adecuada el proyecto fortaleciendo la puesta en marcha del plan y haciendo que pueda ser más factible su implementación.

Finalmente se ha desarrollado una evaluación financiera que permita sustentar la implementación presentada y determine si la misma es sostenible y rentable para la organización, para lo cual se desarrolló los requerimientos de inversiones, proyecciones de ventas y costos, fuentes de fondos requeridos y finalmente se ha determinado a través de la proyección de los flujos de caja y la evaluación financiera que la implementación será rentable y se podrá obtener una tasa interna de retorno del 37,8%, valor que indica que el plan propuesto es factible y rentable.

Este proyecto de plan de negocios y de marketing busca beneficiar a la organización mejorando las actividades operativas, de mercadeo, administración y logística permitiendo generar mayores ingresos económicos aportando al desarrollo económico de las comunidades cercanas y a la vez fortalecerá el sector turístico del Ecuador.

PRESENTACIÓN

El presente estudio tiene como objetivo el desarrollar un plan de negocios y marketing que permita a la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH) incrementar sus ventas y participación en el mercado permitiendo de esa manera incrementar el beneficio que la corporación ofrece a las comunidades, pues las utilidades que se perciben por las actividades de turismo por parte de la entidad, benefician directamente a las comunidades y se redistribuyen en: salud, educación, alimentación, servicios básicos, fortalecimiento organizativo, revitalización cultural, conservación y manejo sustentable de sus recursos naturales.

Para el desarrollo de las operaciones o programas turísticos, la CORDTUCH trabaja a través de su operadora de turismo denominada Puruha Razurku, entidad reconocida como Compañía Limitada, sus oficinas y operación se encuentran establecidas en la ciudad de Riobamba en la provincia del Chimborazo.

El capítulo I del presente estudio analiza el diagnóstico del ambiente externo que consiste en estudiar los factores no controlables a la organización, como los aspectos económicos del país y la competencia, permitiendo conocer tanto las oportunidades que el sector turístico al cual pertenece la operadora de turismo exhibe, e identificar las estrategias que deban establecerse en las actividades operativas.

El capítulo II del estudio analiza un diagnóstico interno en la organización, que implica estudiar la empresa misma y el giro del negocio, permitiendo conocer los aspectos internos de la compañía y faciliten la determinación de sus fortalezas, debilidades, que apoyaran el diseño del análisis FODA permitiendo generar los principales lineamientos estratégicos propuestos y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente estudio.

El capítulo III contiene a detalle un plan de marketing el cual facilitara el diseño e implementación de las estrategias propuestas en base a un mix de marketing y plan de ventas estructurado, que buscara solucionar los problemas que la operadora turística presenta en el área del mercadeo.

El capítulo IV contiene el análisis técnico que permita determinar los recursos humanos, tecnológicos, materiales e insumos necesarios para implementar las propuestas logrando la eficiencia y eficacia en las actividades de la operación turística.

El capítulo V contiene el estudio financiero que permita determinar los presupuestos, como los de inversión inicial, costos, gastos, y los índices de rentabilidad de la propuesta como son el VAN y la TIR.

El capítulo VI contiene la identificación de las conclusiones y recomendaciones que se obtienen a lo largo del estudio determinando que la propuesta será rentable además el presupuesto es factible y generara aceptación positiva, buscando un desarrollo sostenible y sustentable, en la comunidad.

Estos indicadores señalados que conforman este estudio apoyan a formular una visión clara de lo que se pretende alcanzar con este plan de negocios, con el cumplimiento de cada uno de ellos puede llegar obtener el éxito del proyecto esperado.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

1.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

1.1.1 FACTORES FINANCIEROS

La dolarización impuesta en el Gobierno de Jamil Mahuad entregó un país relativamente más estable; esto junto a un conjunto de medidas financieras ejecutadas durante el gobierno del presidente Correa, han permitido un horizonte más amigable para las empresas.

Si bien se sigue pagando los errores del sistema financiero que desembocó en una crisis durante la década pasada, el dólar americano como moneda oficial ha permitido que el fantasma de feriados bancarios e iliquidez del sistema se diluya de la mente de los ecuatorianos.

Ilustración 1. Períodos económicos en Ecuador



Elaborado por: El Autor

Sin embargo, hoy en día, la confianza en el sistema financiero es aún muy frágil. La propensión al ahorro todavía es reducida y muchas personas prefieren comprar bienes raíces o vehículos en lugar de mantener altas sumas de dinero producto de sus ahorros en el sistema financiero.

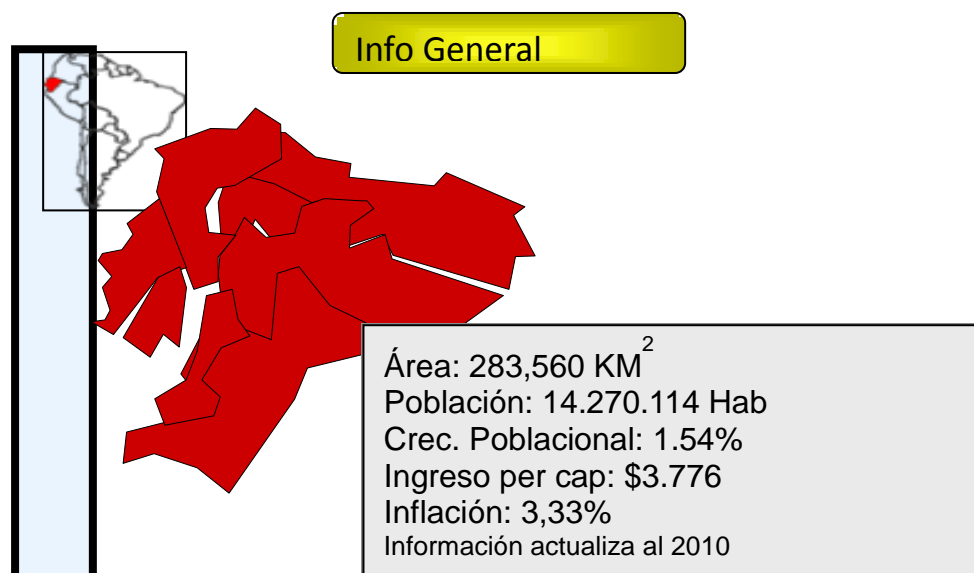
En la actualidad, existe alta expectativa sobre la dirección que el Gobierno nacional tomará sobre la moneda.

1.1.2 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO PAÍS

1.1.2.1 Información Económica País

El Ecuador es un país que depende principalmente de la exportación de petróleo y de otros productos primarios como el cacao, banano, camarón, flores, frutas exóticas, arroz, minerales, materia prima en estado puro

Ilustración 2. Información económica del Ecuador

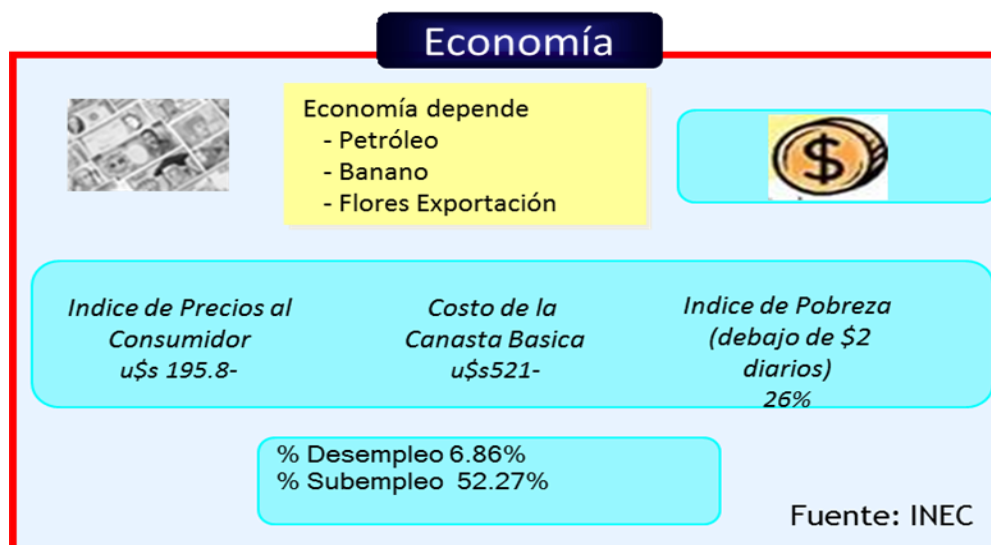


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: El Autor

El país se encuentra en parte afrontando los estragos de la crisis mundial que azotó los mercados internacionales durante el 2008 y el 2009. Para la mayoría de negocios e instituciones, estos movimientos de los mercados han ocasionado pérdidas ya sea por falta de demanda o pérdidas en sus inversiones internacionales.

Ilustración 3. Principales indicadores económicos



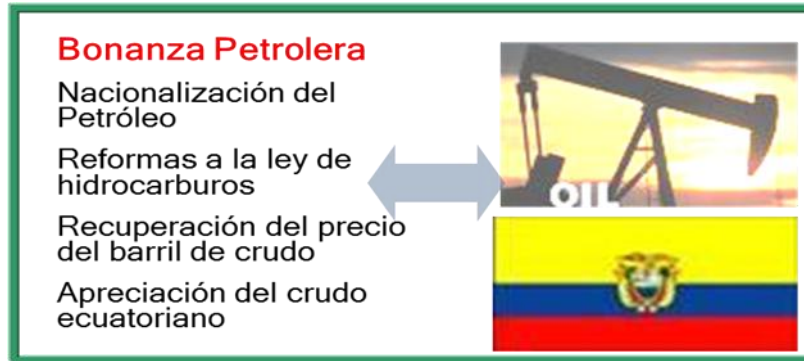
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: El Autor

Las múltiples amenazas y ajustes del gobierno a los tenedores internacionales de deuda externa ha contribuido al incremento en el riesgo país desde el último trimestre del año 2007 hasta la actualidad. Sin embargo, luego de la renegociación de la deuda privada el índice comienza a bajar. De tal forma el gobierno nacional tendrá dificultad para encontrar financiamiento externo privado en el corto y mediano plazo dificultando la inyección de dinero en la inversión social y económica en el país afectando directamente a los sectores productivos afectando la economía del Ecuador ya que siempre es necesario el financiamiento exterior para el cumplimiento de los proyectos del Gobierno.

Sin embargo, en los últimos meses se ha experimentado una recuperación del precio del crudo que ha permitido disminuir los efectos directos de la crisis sobre la economía ecuatoriana.

Ilustración 4. Recuperación del precio del petróleo

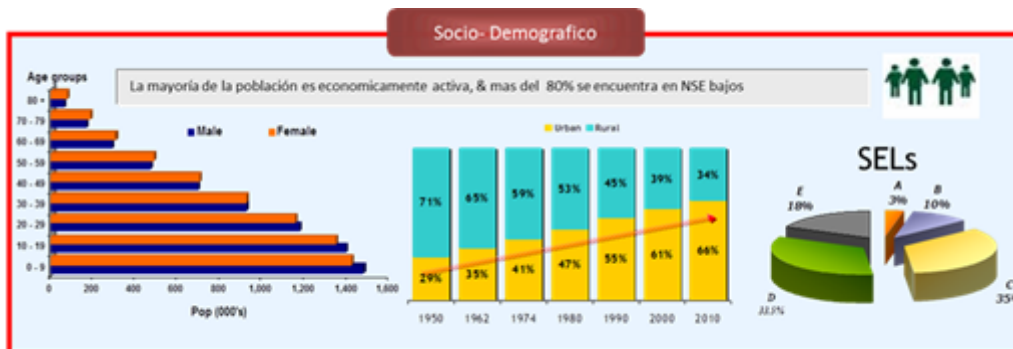


Elaborado por: El Autor

Cuando el petróleo fue nacionalizado por el gobierno en el año 2007, los excedentes del petróleo que en años anteriores eran exclusivos para las empresas petroleras, ahora se reparten con el estado ecuatoriano, brindando mayores recursos que el estado está utilizando en educación, salud e infraestructura.

La población del Ecuador es muy equilibrada existe una distribución entre hombres y mujeres (49% mujeres 51% hombres), la migración interna del campo hacia las ciudades se ha convertido en un problema ya que es alta, la que causara disminución en la disponibilidad de mano de obra calificada en el futuro. Sin embargo alrededor del 80% de la población es pobre. Por tener ingresos familiares de \$500 usd o menos dólares por mes. Disminuyendo el poder adquisitivo de la población viéndose obligada a la restricción en la compra dando como prioridad a los de los bienes y servicios básicos este fenómeno de disminución de la demanda genera bajos ingresos en las empresas obligando a disminuir la producción y aumento de los despidos laborales.

Ilustración 5. Análisis sociodemográfico Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: El Autor

Tan solo un 13% de la población se encuentra en NSE medios y altos lo cual limita en gran parte la cantidad y calidad de la demanda de productos y servicios que se consumen en el país.

1.1.2.2 Factores Geográficos

Ecuador contiene 4 regiones (Costa, Sierra, Oriente e Insular) y el 95% de su población se encuentra en la Costa y Sierra.

Ilustración 6. Regiones del Ecuador



Elaborado por: El Autor

El Ecuador es un país lleno de recursos naturales, siendo uno de los 4 países con la mayor biodiversidad del mundo, se encuentra estratégicamente situada en la región. Su ubicación facilita las exportaciones, ya sea por el Pacífico en forma marítima, por carretera y aérea.

De una manera erráticamente cíclica, e impredecible, el Ecuador recibe al fenómeno del niño, el cual causa graves inundaciones y trastornos climáticos a su paso.

Por su ubicación geográfica, el Ecuador tiene únicamente dos estaciones climáticas (lluviosa y seca) que no son claramente identificables. Sin embargo dichas estaciones pueden influir directamente en todas las industrias y sectores productivos del país.

1.1.3 FACTORES CULTURALES

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural debido a la gran diversidad de grupos humanos que se han asentado en su territorio. Se han reconocido 14 nacionalidades indígenas en el territorio ecuatoriano al momento.

Internamente, es un país complejo ya que dispone de regiones geográficas muy distintas entre una y otra. Por un lado la Costa, de constitución más liberal y empresarial. La sierra más conservadora en sus actitudes empresariales, con mejores niveles de educación, y centro político del Ecuador.



La fortaleza del Ecuador está en su gente, la cual ha ganado fama internacional por su dedicación al trabajo y fuerza para realizar todo tipo de encomiendas, desde simples agricultores hasta técnicos especializados cuando salen del país; aunque un porcentaje bajo tiene la oportunidad de alcanzar niveles de formación de tercer o cuarto grado. En general la calificación de la mano de obra del país es baja.

1.1.4 FACTORES LEGALES

El sistema legal ecuatoriano es una compleja red de leyes contrapuestas y ambiguas, que complican toda transacción, mientras en Estados Unidos existen pocas leyes y facilidades para crear empresas, en Ecuador, la burocracia frena y complica la mayoría de trámites comerciales.

Debido a las múltiples instancias que existen en el aspecto legal y comercial, se ha creado un ambiente propicio para la proliferación de corrupción en sus distintas etapas y toda industria o negocio se ve expuesto a esta realidad social.



1.1.5 FACTORES POLÍTICOS

La inestabilidad política a lo largo de nuestra historia como país ha sido perjudicial para obtener mejores condiciones en préstamos internacionales, ayuda no gubernamental o simplemente para hacer negocios.

En los últimos 25 años no se ha podido llevar a cabo un plan de desarrollo económico estable que sea fruto del consenso político en temas básicos y se ha cambiado de constitución en diversas ocasiones (en promedio cada 10 años) para satisfacer a grupos de interés o a inclinaciones políticas.

En el 2009, al ser un año de transición y elecciones, todos los sectores productivos se hallan expectantes sobre los posibles rumbos que tome el país.

La reelección del gobierno de Rafael Correa, lleva claramente hacia una tendencia socialista de izquierda en donde las alianzas estratégicas con países como EEUU y Europa se podrían ver afectadas.

Tras el bombardeo del campamento de las FARC en Angostura, las relaciones con el principal vecino (Colombia) se han complicado. Se han incrementado los aranceles para productos importados y al mismo tiempo Colombia y Perú han tomado acciones recíprocas en el ámbito.



Se puede observar la consolidación de una alianza regional socialista entre los gobiernos de Ecuador, Venezuela, Nicaragua, Bolivia, Chile, Brasil y Argentina.

Ilustración 7. Factores reelección gobierno socialista


Reelección de Gob. Socialista

Marcada asociación con Hugo Chávez y socialistas de la región.

Alta incertidumbre en el largo plazo

Incremento en impuestos y aranceles para prima y productos.

Restricción en Importaciones



Rafael Correa

Elaborado por: El Autor

La inclinación política de Correa incrementará sin duda el riesgo país en los siguientes meses y años de su mandato y podría ahuyentar a inversionistas internacionales al igual que afectar al flujo de turistas internacional que el Ecuador recibe.

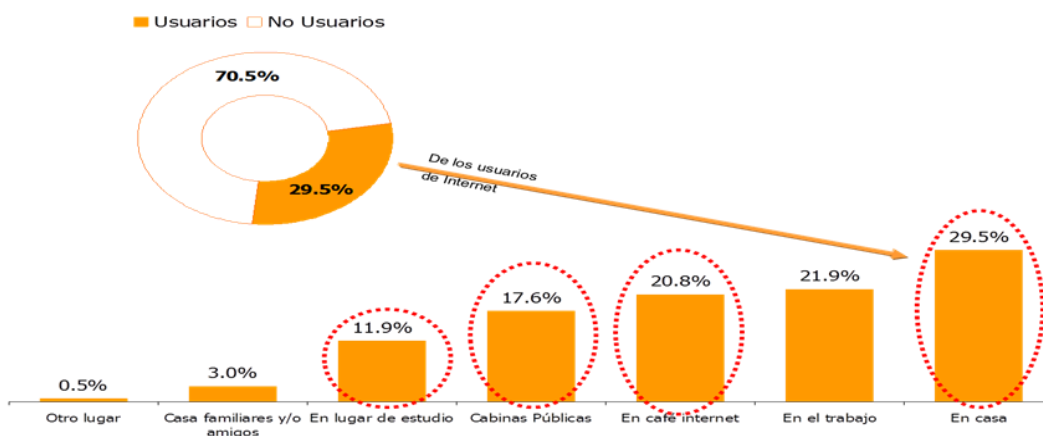
1.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS

El Ecuador cuenta con proveedores para todos los servicios que la tecnología ofrece a nivel mundial. Pese a disponer de los servicios tecnológicos, la penetración y acceso de los mismos a la población en general es limitada.

En la actualidad se cuenta con un portafolio de proveedores en el campo de software, internet, telefonía fija y celular, entre otras.

En internet, tan solo un 10.13% de la población tiene acceso directo al servicio de quienes tienen acceso a Internet, tan solo un 29.5% de la población total del Ecuador cuenta con internet en casa.

Gráfico 1. Usuarios de Internet

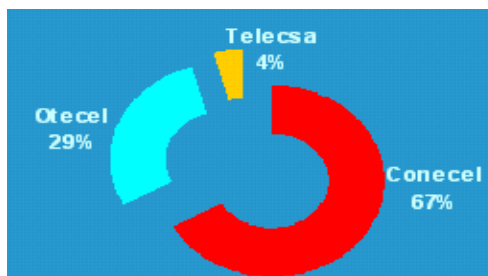


Fuente: Yagé 2008 Internet Muestra Usuarios Internet: 610. Ponderado: 751,110. (29.5% Sobre Total Población)

Elaborado por: El Autor

De igual manera en el campo de las telecomunicaciones móviles, según el Conatel, en el país existen más de 9`500.000 abonados a telefonía celular en donde Porta cuenta con el 67% del mercado y telefónica movistar con un 29%. Dentro de la región, Ecuador es el 2do país con mayor penetración de celulares con un 55% de la población. Por medio de la adquisición de líneas celulares, la creciente población ecuatoriana ha logrado suplir su necesidad de comunicación ante una empresa gubernamental de telefonía fija que no ha logrado suplir las necesidades de los ecuatorianos en todas las regiones del país.

Gráfico 2. Telefonía Ecuador



Fuente: Conatel

Elaborado por: El Autor

Como conclusión del análisis macroeconómico se puede decir que el Ecuador no se ha desarrollado económicamente de forma correcta las principales causas son: la constante inestabilidad económica generada por la ineficiente administración de los gobiernos de turno inversión mínima en tecnología en la industria ya que se ha priorizado la actividad agrícola.

El Ecuador es sumamente privilegiado en cuanto a recursos naturales se refiere como petróleo, minerales, la exportación de estos recursos ha permitido generar recursos pero no los necesarios para que las condiciones de vida de la población mejore ya que existe pobreza, bajos sueldos, poco acceso a la educación y manejo de las tecnologías de la información y comunicación.

El gobierno actual del Ecuador paso a paso busca solucionar estos problemas sociales que afectan a la población pero su total erradicación se podrá lograr a través del paso del tiempo, cuando se dé prioridad a la industrialización, se aprovechen eficientemente los recursos naturales, se realicen las respectivas inversiones para mejorar la infraestructura turística y hotelera ya que el sector turístico será el que más ingresos aporte a la economía cuando la explotación del petróleo termine en el Ecuador.

1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El mercado turístico actualmente no cuenta con barreras o limitantes para explotar nuevos lugares o atractivos turísticos en el Ecuador continental, mas no en Galápagos. Todos los países de la región se encuentran estratégicamente ubicados, todas y cada una de sus ofertas de turismo representan competencia directa en el aspecto turístico para cada país de la región.

De acuerdo con la información del Plan de Turismo Sostenible (Min. Turismo, 2007)), a nivel mundial, las regiones con mayor crecimiento turístico son: Europa, 4,3%; Norteamérica, 4,1%; y Caribe, 5,4%. En las regiones emergentes latinoamericanas el crecimiento relativo en el año 2005 fue muy superior:

América Central, 13,6%; y América del Sur, 12,7%. No obstante, se debe tener en cuenta que América del Sur recibe tan solo el 2,2% de la cuota de mercado mundial, en cifras absolutas, las visitas a América del Sur fueron de 18 millones de turistas. Sin embargo, los ingresos obtenidos por el turismo en América del Sur alcanzaron tan solo el 1,9% del total mundial (menos que el 2.2% de su distribución), por lo que es claro que el gasto turístico en América del Sur es ligeramente inferior (al gasto que se realiza en otras regiones del mundo).

Probablemente el turismo que viene a América Latina gasta un poco menos que el promedio de gasto a nivel mundial.

Las diferentes ofertas turísticas en la región han sido agrupadas en la siguiente estructura:

Ilustración 8. Estructura de oferta turística

		
<p>México y América Central</p>	<p>El Caribe</p>	<p>Sudamérica</p>

Elaborado por: El Autor

1.2.1. COMPETENCIA A NIVEL REGIONAL


1.2.1.1 Rivalidad entre Lugares Turísticos existentes

Debido a que todos los países de la región han apostado fuertemente por el turismo como fuente de ingresos, existe una rivalidad inherente entre ellos, ya que sin importar el enfoque turístico del país, todos compiten por captar las visitas del conglomerado de turistas que escogen Latinoamérica como destino turístico.

En América Central se pueden encontrar un número considerable de destinos turísticos distribuidos entre Belice, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala y Costa Rica, siendo Costa Rica, el país más desarrollado en temas de turismo ecológico y conservación. San José en Costa Rica, es el punto de mayor afluencia turística internacional de América Central.

				
El Salvador	Nicaragua	Honduras	Guatemala	Costa Rica

En lo que respecta al Caribe, los destinos de Cuba, las Islas Caimán, Trinidad y Tobago, Jamaica, Las Bahamas y Barbados, cuentan con grandes cadenas hoteleras a lo largo de sus playas y en su gran mayoría están enfocadas principalmente al turismo de placer.

					
Cuba	Islas Caimán	Trinidad y Tobago	Jamaica	Bahamas	Barbados

Cada uno de estos destinos ofrece, además del turismo de placer, ciertos atractivos propios de sus islas como se describe a continuación:

Cuba: Ofrece la experiencia de vida en una sociedad comunista.

Islas Caimán: *Resorts* de lujo para turismo y negocios. Precios altos y excelentes lugares para hacer buceo.

Trinidad y Tobago: Isla de habla inglesa y de gran mezcla racial entre sus habitantes. Ubicada en las costas venezolanas con vuelos directos desde Estados Unidos y Europa.

Jamaica: Excelente infraestructura hotelera. Isla de gran desarrollo turístico, ofrece playas de primera categoría y la mayor experiencia cultural y musical de entre las islas.

Bahamas: Tiene una vasta infraestructura hotelera para recibir cruceros provenientes principalmente de los Estados Unidos (Fort Lauderdale Miami). Ofrece diversos tipos de playas, excelentes lugares para disfrutar de velerismo y buceo en sus múltiples islas y atractivos para todos los presupuestos.

Barbados: Ideal para turistas de Estados Unidos, Canadá y Europa ya que existen vuelos directos. Se especializa en Resorts con la modalidad “Todo Incluido”, que cuentan con las mejores condiciones e instalaciones del Caribe para desarrollar deportes, como windsurf, kitesurf y golf.

América del Sur presenta propuestas turísticas de mayor variedad, en gran parte debido a la biodiversidad de su flora y fauna y a diferentes termo climas que acompañan a los parajes de la región que incluyen desde Rio de Janeiro hasta la cumbre de los Andes.

					
Argentina	Paraguay	Brasil	Chile	Perú	Ecuador

De igual manera, cada país de Sudamérica cuenta con diversas ofertas de valor para los turistas, como por ejemplo:

Argentina: Tours a la Patagonia y Tierra de fuego, al igual que gran contacto cultural (tango y vino) en sus ciudades cosmopolitas.

Paraguay: Turismo de aventura en sus vastas cascadas que lindan con Brasil.

Brasil: Ofrece turismo en la selva amazónica y una rica tradición musical en Rio de Janeiro al igual que descubrir su gran mezcla de razas y sus bellas playas.

Chile: Está especializado en el turismo de aventura para adictos a la adrenalina; los rápidos y cascadas que recorren el país y los alrededores del Valle de la Luna son sus principales atracciones.

Perú: Tiene una gran oferta de ecoturismo, fauna y flora, complementada con sitios arqueológicos de primer nivel, como son Machu Pichu y las ruinas de Nazca.

Ecuador: Tiene una amplia oferta de sitios turísticos y climas en un área geográfica pequeña, en donde los Andes, la selva y las famosas Islas Galápagos son sus mayores atractivos. Su diversidad única y su economía dolarizada, convierten al Ecuador en un destino muy atractivo para el turista internacional

1.2.1.2 Entrada de Nuevos Competidores

Actualmente a nivel mundial no existe ninguna barrera de entrada o restricción comercial para que los países incrementen su oferta de servicios turísticos.

En Ecuador sin embargo sí existen restricciones para el ingreso o traspaso de nuevos oferentes que quieran operar en las Islas Galápagos (que es el principal atractivo turístico del país).

Debido a la ola conservacionista existente, se podría confirmar que las atracciones turísticas relacionadas con la conservación y ecología serán cada vez más apreciadas y demandadas en el mercado de turismo mundial.

1.2.1.3 Poder de los Compradores Minoristas y Mayoristas

A nivel mundial existe en el mercado turístico una gran oferta a nivel de minoristas y mayoristas, que está en su mayor parte constituida por las diferentes agencias de turismo internacional, operadores de turismo a nivel mundial y organizaciones internacionales de turismo, que tramitan, comercializan y contratan la gran mayoría de los requerimientos de turismo a nivel mundial.

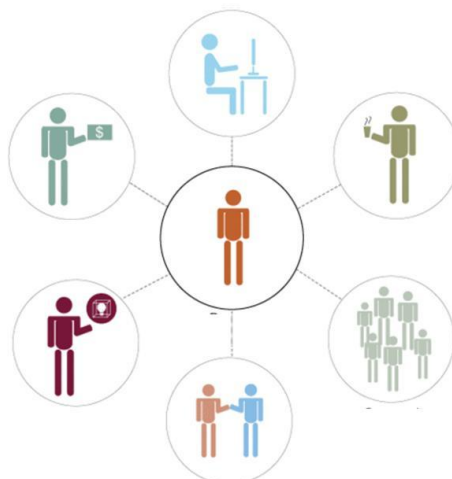


Debido a la gran cantidad de intermediarios, los paquetes y servicios turísticos a nivel mundial no se encuentran cautivos bajo ningún operador de turismo, agencia de viajes o mayorista turístico.

Por este motivo los compradores en el mercado de turismo tienen un poder de negociación entre bajo y moderado. En general, hay muchos compradores y muchos vendedores en esta industria.

Sin embargo, vale la pena hacer una diferenciación entre el poder moderado que existe entre los mayoristas y los minoristas de turismo:

El minorista de turismo, ya sea nacional o internacional, actualmente no está en condición de ejercer una presión excesiva sobre el costo de los paquetes turísticos existentes. Al contar con tan variadas opciones, el minorista, en la mayoría de casos tiene la posibilidad de trabajar con la atracción turística que guste.



El mayorista de turismo, ya sea nacional o internacional, si bien no dicta el mercado de precios del turismo a nivel mundial, por el tamaño de sus pedidos, en muchos casos si tiene capacidad de incidir en el precio de los paquetes, recibir mejores beneficios para sus clientes o, mejoras en el servicio, modificar horarios de salida y ejercer mayor presión en el momento de reservar espacios o itinerarios para sus grupos de turistas.



1.2.1.4. Poder de los Proveedores

Los proveedores de turismo a nivel regional son numerosos y se encuentran diversificados por toda el área geográfica.

Sin embargo, el portal gosouthamerica.about.com considera que la Patagonia (Ar), Rio de Janeiro (Bra), Machu Pichu (Pe), Islas Galápagos (Ec) son los principales destinos visitados por los turistas a nivel regional.



El poder de los proveedores puede ser mayor en lugares exóticos o con gran fama en la región, en donde la oferta de servicios turísticos sea única y reducida (y no exista mucha oferta de servicios turísticos en el área), o por otro lado, la oferta tenga barreras o limitaciones impuestas por el gobierno local.

A nivel latinoamericano, puede existir un poder moderado de los proveedores en puntos turísticos únicos, como por ejemplo: Las Islas Galápagos, Machu Pichu, Iguazú, Selva Amazónica, entre otros, donde tanto las autoridades locales como los mismos proveedores de turismo pueden sugerir y hasta imponer los precios que consideren pertinentes para sus visitantes.



Inclusive se puede observar que las tarifas difieren dependiendo de su estacionalidad y si las visitas se realizan en temporada alta o temporada baja. Sin embargo, como se menciona anteriormente, los destinos más exóticos y populares tienen mayor poder de negociación en el mercado turístico.

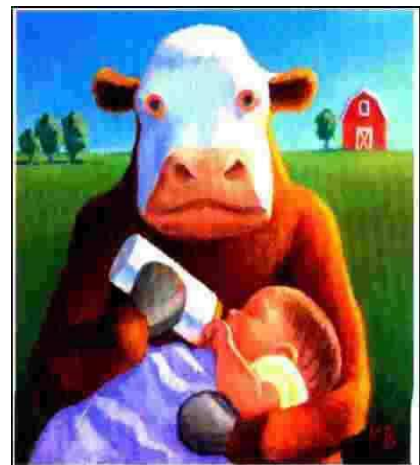
1.2.1.5 Amenaza de los Productos Sustitutos

Por definición, un sustituto en cualquier industria implica que la alternativa a la cual se la está comparando puede ser igual o superior a la actual y puede servir para satisfacer una necesidad en el caso de que no sea posible conseguir el producto habitual o si éste subió de precio.

Para la industria de turismo en la región, los precios que pueden cobrar las diferentes empresas de turismo se limitan por la existencia de productos o “servicios” sustitutos que de manera directa o indirecta satisfacen las necesidades de una persona que quiere hacer turismo.

En un enfoque macro, los sustitutos del turismo pueden ser los siguientes:

- Compra de Bienes, Vehículos u otros Productos: Donde la persona en lugar de viajar por los muchos destinos regionales decide colocar su dinero en la compra de un bien inmueble, vehículo o atender otra necesidad.
- Ahorro: Ya que el iniciar una travesía turística por cualquier parte de la región implica un gasto, un sustituto a ese gasto sería un ahorro. El ahorro puede tener varios objetivos directos: guardar recursos para un viaje más grande en el futuro o simplemente invertir sus recursos económicos en un fondo para futuras necesidades.



1.2.2 COMPETENCIA INTERNA

1.2.2.1 El Ecuador

Debido a la gran diversidad de micro climas, flora, fauna y geografía del país, son muy amplias las alternativas que se pueden ofrecer a los turistas.

			
Galápagos	Costa	Sierra	Amazonía

De acuerdo con el Plan del Ministerio de Turismo hasta el 2020 (2007), todos los servicios y variedades de productos turísticos se han agrupado en 11 categorías muy bien diferenciadas:

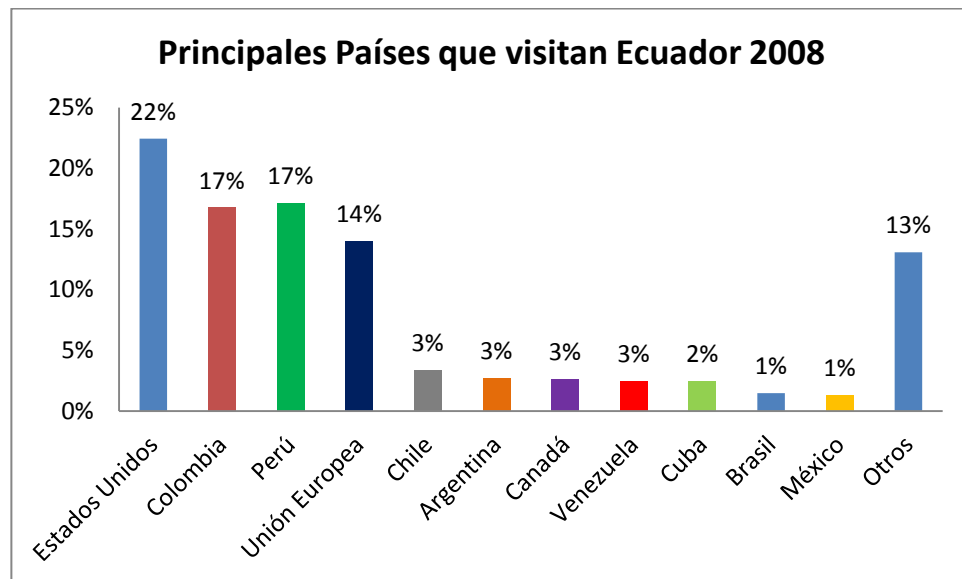
Tabla 1. Categorías de servicios y variedades de productos turísticos

Circuitos generales	Circuitos generales	Ecoturismo y turismo de naturaleza	Parques nacionales
Sol y playa	Sol y playa		Reservas y bosques privados
Turismo comunitario	Turismo comunitario		Ríos, lagos, lagunas y cascadas
			Observación de flora y fauna
Turismo cultural	Patrimonios naturales y culturales	Turismo de deportes y aventura	Deportes terrestres
	Mercados y artesanías		Deportes fluviales
	Gastronomía		Deportes aéreos
	Shamanismo		Deportes acuáticos
	Fiestas populares	Turismo de salud	Termalismo
	Turismo religioso		Medicina ancestral
	Turismo urbano		SPA's
	Turismo arqueológico	Agroturismo	Haciendas, fincas y plantaciones
CAVE, científico, académico, voluntario y educativo	Turismo de convenciones y congresos	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias	
Haciendas históricas			
Parques temáticos	Parques temáticos	Turismo de cruceros	Cruceros

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: El Autor

La composición de visitantes total por tipo de turismo que ingresan al país según la Dirección Nacional de Inmigración muestra que hay un decrecimiento del 1% en el número de visitantes de enero a abril del 2009 vs. el mismo período en el 2008. Adicionalmente, se conoce que los principales viajeros que visitan Ecuador provienen de EEUU (5%), Colombia (17%), Perú (17%), España (3%), Alemania (2%).

Gráfico 3. Principales países que visitan Ecuador

Fuente : Dirección Nacional de Migración

Elaborado por: El Autor

Sin embargo, no todos los turistas son iguales. El presupuesto de los turistas norteamericanos y europeos es indiscutiblemente superior; por ende, demandarán paquetes turísticos de mayor precio y mejor calidad.

1.2.2.2 Rivalidad entre Lugares Turísticos Existentes dentro de Ecuador

El Ecuador ofrece un sinnúmero de atracciones turísticas agrupadas en 4 categorías generales, cuyas opciones son un rival directo entre sí, ya que todas compiten por la misma masa crítica de turistas que visitan el país.

A continuación, se detalla una matriz con los principales lugares turísticos existentes actualmente, que se considerarían como rivales dentro de la oferta de servicios turísticos:

Tabla 2. Oferta de servicios turísticos

<u>Vivir la Experiencia</u>	<u>Relax</u>	<u>Descubrir</u>	<u>Disfrutar</u>
			
Toachi Rafting	Baños & Spa	Discovery en la Jungla	Mer. Artesanal Otavalo
Ascenso Cotopaxi	Yate Lujo Galápagos	Misahualli & Lodging	City Tour Guayaquil
Trekking Cóndor	Crucero Lujo Galápagos	Lodge Cuyabeno	City Tour Quito
Ascenso Chimborazo	Termas de Papallacta	Parque Nac. Machalilla	City Tour Cuenca
Tour Bicis Oyacachi	Degust. Gastronómica	Isla de la Plata	Tour Santo Domingo
Paisajismo			Tour Cotopaxi
Observ. de Animales			Tour Napo
Observ. de Pájaros			Tour Tungurahua

Fuente : Oferta de servicios turísticos nomadtrek 2009

Sin importar la ubicación geográfica o el carácter de la actividad, todas las alternativas turísticas compiten por captar la atención del visitante y poder ofrecer con éxito los diferentes paquetes y actividades durante el tiempo limitado que los mismos permanecen en el Ecuador.

Por este motivo, es importante tener en cuenta para futuras observaciones la calidad de infraestructura, al igual que la atención, cuidado y servicio que se está obligado a brindar a los visitantes para mantenerse a niveles competitivos con los competidores.

12.2.3 Entrada de Nuevos Competidores

En la actualidad, no existe restricción alguna o barrera legal que impida a nuevos grupos de interés incursionar en turismo dentro del Ecuador continental.

Por el contrario, existen fuertes restricciones gubernamentales y locales (de los galapagueños) para desarrollar nuevas propuestas turísticas en el archipiélago de las Islas Galápagos.

Por la riqueza geográfica del país, continuamente se está incrementando la oferta de servicios turísticos enfocados tanto en sierra, costa, oriente y la región insular.

Para este plan de estudio en particular, se puede apreciar que los competidores están incursionando por medio de Operadores de Turismo y Lugares Turísticos.

Operadores de turismo:

A nivel nacional, los operadores de turismo están ubicados principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas, desde donde se coordina la mayoría de las actividades turísticas.

Tabla 3. Operadores turísticos en el Ecuador

Ciudad	No. de Establecimientos	%
GUAYAQUIL	2718	21.7%
QUITO	2409	19.3%
CUENCA	767	6.1%
MANTA	291	2.3%
BANOS	274	2.2%
ATACAMES	273	2.2%
RIOBAMBA	260	2.1%
AMBATO	253	2.0%
SALINAS	229	1.8%
LOJA	225	1.8%
IBARRA	214	1.7%
MACHALA	213	1.7%
SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	162	1.3%
PUERTO AYORA	160	1.3%
PORTOVIEJO	140	1.1%
PUYO	138	1.1%
OTAVALO	131	1.0%
AZOGUES	127	1.0%
ESMERALDAS	126	1.0%
OTROS	3395	27.1%
Total Establecimientos Turísticos	12505	

Fuente: Plan de Turismo Sostenible al 2020 (Publicado el 27 de Septiembre del 2007)

Elaborado por: El Autor

A nivel internacional, un incremento en operadores de turismo minoristas o mayoristas no afecta directamente al mercado, ya que no se consideran competencia directa. Los operadores de turismo funcionan como intermediarios entre el turista en su ciudad de origen y el operador nacional.



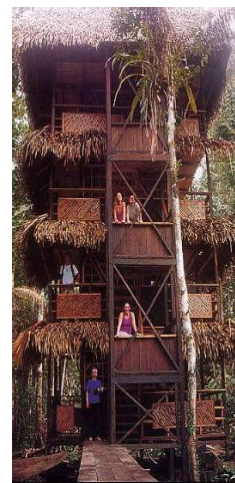
- **Lugares Turísticos**

Los lugares turísticos que continuamente se están inaugurando en todo el país son nuevos competidores que se suman al mercado del turismo en el Ecuador con variadas ofertas.



Continuamente se están remodelando y ampliando los lugares turísticos que acogen especialmente al turismo internacional.

Los mismos operadores locales experimentados deciden incursionar de manera directa en turismo, construyendo hostales, lodges y lugares turísticos adicionales, incrementando su participación en la cadena de valor y en muchos casos mejorando su rentabilidad al dejar de ser tan solo un intermediario turístico.



En conclusión, en el Ecuador, la oferta de turismo está atomizada, hay muchas ofertas de paquetes turísticos para todos los gustos y edades. El mercado turístico es bastante competitivo en el Ecuador continental y requiere constante innovación, calidad y buen servicio para lograr un flujo constante de visitantes.

1.2.2.4 Poder de los Compradores Minoristas y Mayoristas

Los compradores para el segmento turístico están conformados por:

- Turista o Consumidor Final
- Operadores Minoristas Locales
- Operadores Mayoristas (Locales e Internacionales)

El Poder del Turista o Consumidor Final *pre-purchase* (previa a la compra) es bajo, ya que no puede ejercer mayor presión sobre el costo de los diferentes paquetes turísticos. Adicionalmente, por barreras de idioma, tiempo y cultura, es muy poco probable que un turista negocie precios.

Por lo general el turista se acomoda a los horarios, precios y forma de pago de los operadores de turismo y lugares turísticos.

El poder de los turistas o consumidores finales *post-purchase* (posterior a la compra) crece de bajo a moderado. El turista es una fuente muy respetada de información, tanto en los portales de turismo internacionales como en los foros y blogs de turismo.

Por ende, el punto de vista y percepción de los visitantes influye de manera importante en los ingresos futuros de cualquier lugar turístico. Es importante velar por la satisfacción del cliente durante su visita en todo momento.

El poder de los Operadores Minoristas en el Ecuador se encuentra entre bajo y moderado. Los operadores de turismo locales deciden trabajar con un lugar turístico u otro, basándose principalmente en precio. Los turistas independientes que visitan el país recurren la mayoría de las veces directamente a los operadores de turismo para acceder a los diferentes paquetes y locaciones.

TOUR...	PRECIOS EN GRUPO PARA JUNE
COTOPAXI BIKING..	45
COTOPAXI CLIMBING..	145
ILINIZAS CLIMBING..	120
CAYAMBE CLIMBING..	160
CHIMBORAZO CLIMBING..	115
QUILOTOA TREKKING..	55
OTAVALO FULL DAY..	35
BANDS RAFTING..	60
CALAPAGOS 8, 4, 5, 4, DAYS	20
MINDO BELLA VISTA	

Los operadores de turismo tienen bastante práctica negociando los precios de las atracciones turísticas a nivel nacional, basándose en el volumen de turistas que llevan a dichas atracciones en el año o haciendo referencia al tamaño del grupo que estarían llevando al lugar. Para confirmar un tour, los operadores de turismo cotizan con varias ofertas turísticas y eso les permite conseguir muchas veces el precio más conveniente.

Los Operadores Mayoristas (Nacionales o Internacionales) en el Ecuador tienen un poder de negociación entre moderado y alto. Los mayoristas de turismo llevan una cantidad significativa de turistas a las diferentes partes del país en periodos continuos. Esto los ha llevado a necesitar servicios, itinerarios y personal capacitado para poder servir al flujo de visitantes que manejan.

En lugares únicos o de difícil acceso, donde no hay muchas alternativas para escoger (o en efecto existe una sola opción de hospedaje), el mayorista de turismo tiene un poder de negociación moderado.

Lugares que cuentan con varias alternativas de hospedaje o turismo en la zona, le brindan al mayorista de turismo un gran poder de negociación.



Gracias al número de turistas que se mueven por medio de los mayoristas nacionales e internacionales, las atracciones turísticas locales muchas veces tienen que reducir sus tarifas, ofrecer servicios adicionales, modificar o incrementar sus horarios de salida y en algunos casos, hasta se ven obligadas a ampliar o mejorar su infraestructura para acceder a la cuota de turistas que los mayoristas traen consigo.

Cuando el servicio turístico ofrecido en la zona se hace vital para el mayorista y ésta es bastante rentable, el mayorista en algunos casos desarrolla dicho servicio turístico de manera integral. De esta manera puede modificar los horarios de funcionamiento para que se adapten mejor a sus necesidades y así incrementar su rentabilidad.



1.2.2.5 Poder de los Proveedores

Existe un vasto número de proveedores de turismo distribuidos por todo el país. Cada uno de ellos, según la zona geográfica donde se ubica, explota su ventaja competitiva.

De acuerdo a esta realidad, los proveedores de turismo tienen poco poder de negociación debido a la gran oferta que existe. Pocos destinos en el Ecuador cuentan con un moderado poder de negociación, como son los cruceros de lujo a las Islas Galápagos, que cuentan con precios establecidos o *resorts* especializados y que ofrecen atracciones únicas para sus visitantes. Si se realizan descuentos o negociación de precios, los mismos son mínimos.



En los cruceros a las Islas Galápagos, los turistas visitan este archipiélago declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, cuya flora y fauna son únicas en el mundo. Éste destino es rentable para los dueños de los cruceros, agencias, hoteles, minoristas y mayoristas, los lugares y servicios turísticos tienen moderado poder de negociación y libertad para imponer sus itinerarios y tarifas.

1.2.2.6 Amenaza de los Productos Sustitutos

En el Ecuador, los sustitutos del turismo no difieren del mercado mundial y son los siguientes:

- Compra de Bienes, Vehículos u otros Productos y Servicios: Donde la persona en lugar de viajar por los muchos destinos regionales decide colocar su dinero en la compra de un bien inmueble, vehículo, educación u otra necesidad potencial.
- Ahorro: Un sustituto a viajar es justamente lo contrario, abstenerse de hacerlo. El ahorro puede tener varios objetivos directos: guardar recursos para un viaje más grande en el futuro o simplemente invertir sus recursos económicos en un fondo para futuras necesidades.

- Turismo hacia otros países de la región: es una amenaza directa para el turismo en el Ecuador. Los turistas tienen la posibilidad de visitar otros destinos en la región como Machu Pichu, la selva amazónica brasilera o desviarse a la Patagonia argentina en lugar de visitar la oferta turística de Puruha Razurku que comprende diferentes centros de turismo comunitario.

1.3 ANÁLISIS DE MERCADO (CONSUMIDOR)

1.3.1 METODOLOGÍA

El tiempo y presupuesto disponible para este plan de negocios, limitan las técnicas e inversiones disponibles para el análisis del mercado, tanto de la oferta como de la demanda interna y receptiva. Sobre la base de esta limitación se aplicaron las siguientes técnicas de análisis del mercado.

Recopilación de información de fuentes secundarias incluyendo estudios hechos previamente sobre el sector, estadísticas del sector turismo, información pública de la oferta.

Investigación primaria cualitativa a la demanda sobre la base de entrevistas a profundidad realizadas por los autores con una duración promedio de 40 minutos por entrevistado.

Se realizaron 9 entrevistas a profundidad dirigidas a turistas (hombres y mujeres) con edades comprendidas entre 21 a 46 años en la zona turística de La Mariscal en Quito, bajo la premisa que la gran mayoría de los turistas que

visitan la sierra y oriente ingresan al país por medio del Aeropuerto Internacional Simón Bolívar.

En el anexo 1, se encuentra la guía de pautas de las entrevistas, que definió la estructura de contenidos mínimos de las entrevistas.

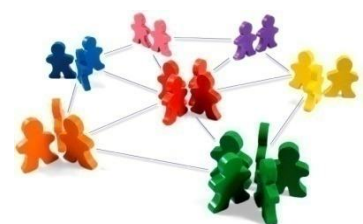
1.3.1.1 Demanda de Turismo

Los turistas reciben información de varias fuentes siendo todas muy importantes en el momento de elegir un destino turístico fuera de sus países de origen.

Los turistas reciben información de varias fuentes siendo todas muy importantes en el momento de elegir un destino turístico fuera de sus países de origen.

Las fuentes de información consultadas son:

- **Recomendaciones de amigos, colegas y familiares:** es una fuente de información muy importante ya que los turistas tienen la oportunidad de conversar y compartir información con líderes de opinión o personas de confianza para ellos que les narran sus experiencias y aventuras visitando el Ecuador. Es muy importante desarrollar a futuro estrategias post venta, programas de CRM y material promocional.



Además al ser tan importantes los referidos, prácticas adversas a la manutención de relaciones a largo plazo por parte del operador pueden volverse en su contra más temprano que tarde.

• **Sitios Web y foros de discusión turísticos:** Hoy en día, los sitios web y foros de discusión sobre turismo se han convertido en una de las herramientas favoritas de los viajeros. A través de estas herramientas, los turistas tienen la oportunidad de obtener información actualizada, conocer las experiencias de otros viajeros en cada uno de los lugares turísticos de su interés y de esa manera tomar mejores decisiones al planear su viaje. Los sitios web más mencionados por los turistas son:

- www.lonelyplanet.com
- yahoo.travel.com
- www.wikitravel.org
- www.tripadvisor.com
- www.expedia.com
- www.worldtravelguide.com

Pese a que muchos de estos portales permiten colocar anuncios turísticos de forma gratuita, es muy importante contar con una posición privilegiada en el buscador del mismo para lograr buena visibilidad entre los visitantes.

Las primeras posiciones de búsqueda tienen un costo mensual fijo o un costo por los “clicks” que se hagan al link de nuestra oferta turística.



Ads by Google

Ecuador Photo Tours

The only specialist in photography travel in Ecuador and Galapagos

www.yasuniecuador.com

• **Guías de Viajero** son muy populares entre los viajeros ya que es una fuente confiable de información para el consumidor y sirven también como literatura

durante el viaje al destino turístico, es muy importante estar en las guías de viajero. Las guías contienen información sobre hospedaje, lugares turísticos, restaurantes al igual que una crítica imparcial de los mismos.

Las guías no actualizan todas sus secciones año tras año, sin embargo, cuentan con corresponsales para verificar que la información de atractivos, direcciones y teléfonos se encuentre actualizada.



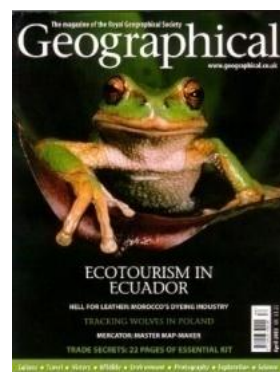
Es importante que los proyectos de Puruha Razurku estén incluidos en este tipo de guías de viajero. Se encontrarán sugerencias para ingresar a estas guías turísticas posteriormente en el Plan de Marketing.

- **Agencias de Viaje y/o Operadoras de Turismo Emisor** ubicadas en sus respectivos países son fuentes de información valiosa. Anterior a la llegada del internet, las agencias de viajes eran casi la fuente exclusiva de información turística y eran los únicos que contaban con trípticos e información actualizada de tours y costos. Es importante que se cuente con material para enviar a agencias de viaje con el fin de que ellas cuenten con información de los productos turísticos que ofrecemos.

Hasta el día de hoy, muchos viajes de turistas que visitan el país se definen luego de visitar su agencia de viajes preferida. Es conveniente pensar en un brochure digital para las agencias de viajes del extranjero.



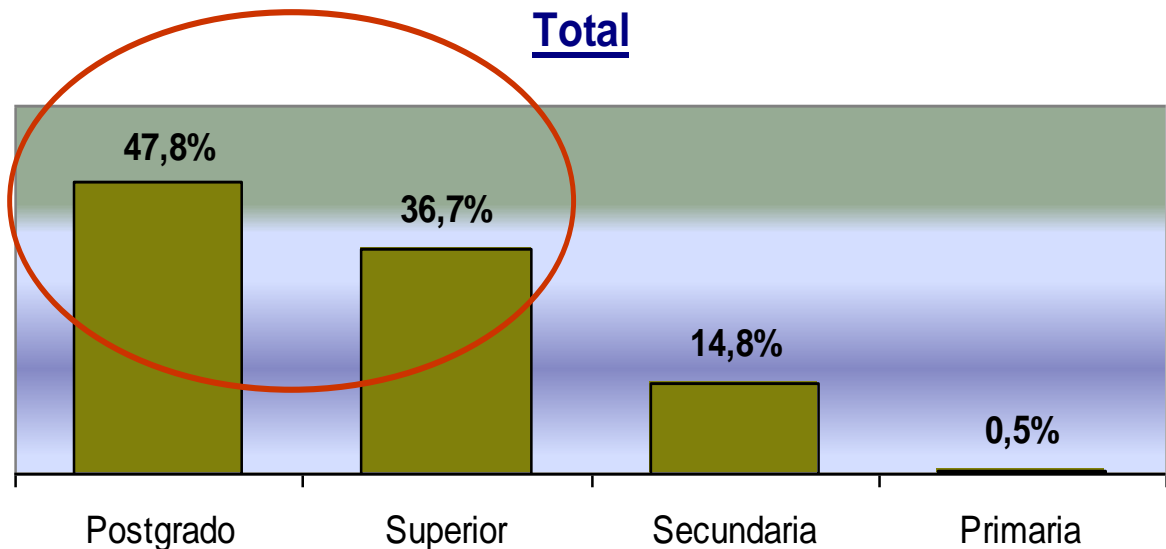
- **Revistas y Documentales** son constantemente revisados por turistas y viajeros. Los lugares turísticos detallados en sus artículos inciden decisivamente al momento de escoger un destino. Se retoma este tema en secciones posteriores del Plan de Marketing.



Es recomendable estar en contacto con este tipo de revistas y los organismos gubernamentales de turismo para conocer sobre la llegada al país y conseguir que los mismos visiten los puntos de interés.

Se conoce que el 84% de los turistas que visitan el Ecuador, tienen un grado de instrucción superior o postgrado y en un 62% de los casos son profesionales o estudiantes. *(Fuente: Informe de investigación cuantitativa del SNAP publicado en Enero del 2007).*

Gráfico 4. Análisis de Mercado Potencial para Donaciones de Turistas Extranjeros al SNAP



Fuente: Mentefactura SMART RESEARCH, Enero del 2007.

Elaborado por: El autor

Citando la misma fuente, el 75.9% de los turistas visitan el Ecuador por primera vez y tan solo un 9.4% por segunda vez. De esta manera se podría suponer que el Ecuador es un destino que los turistas visitan una sola vez.

Son diversos los motivos por los cuales los turistas deciden visitar al Ecuador. Entre los que se puede nombrar:

- Conocer lugares nuevos y exóticos

- Aprender de culturas diferentes
- Descubrir flora y fauna
- Turismo de aventura
- Aprender español
- Recorrido por Sudamérica
- Voluntariado de universidades extranjeras

Según el Análisis de la demanda actual y potencial desarrollado por Green Consulting (2008), se conoce que los visitantes prefieren acomodaciones simples con habitaciones rústicas pero con buenos estándares de calidad respecto al servicio y a la comida gourmet. Adicionalmente, los turistas prefieren grupos donde haya un guía por cada 8 turistas.

1.3.1.2 Elementos determinantes para contratar un paquete turístico o tour

Mediante entrevistas a profundidad, se conoce que algunos elementos por los cuales los turistas se decidieron a contratar un paquete turístico o tour en Ecuador son:



- Tiempo: el tiempo del turista es valioso y limitado. No pueden desperdiciar tiempo durante su viaje descubriendo lugares y coordinando directamente su recorrido.

- Seguridad: se sienten mucho más seguros formando parte de un grupo de turistas que caminando o visitando lugares turísticos de manera independiente. Para ellos es primordial tener la tranquilidad de visitar, tomar fotos y descansar con seguridad.





- Información clara: Al tomar un tour, tienen la facilidad de conocer todos los detalles e información completa de salidas, hospedaje, alimentación y ubicación lo cual es bastante conveniente para los turistas.

- Personal de Contacto: se sienten respaldados al saber que tienen una persona de la operadora o la agencia de viajes velando por su satisfacción.

Adicionalmente, consideran conveniente que existan oficinas locales para visitar y contratarlos si tuvieran algún problema.



TOUR	PRECIOS EN GRUPO	PERIODO
COTOPAXI BIKING..	45	JUNE
COTOPAXI CLIMBING..	141	
ILINIZAS CLIMBING..	120	
CAYAMBE CLIMBING..	168	
CHIMBORAZO CLIMBING..	147	
QUILOTOA TREKING..	51	
OTAVALO FULL DAY..	35	
BANDS PIFFING	44	
GALAPAGOS 2, 3, 4, 5 DAYS	80	
MINDO BELLEVISTA	80	
CUYACA		

Precio: comentan que muchas veces es más económico contratar un tour integral con un itinerario de actividades y lugares a visitar que contratar independientemente las actividades.

1.3.1.3 Apreciación del Turismo Comunitario

No todos los turistas tienen la oportunidad de experimentar el turismo comunitario. Muchos de ellos tienen contacto con turismo comunitario ya que en algunas de las paradas de sus tours, reciben servicios o víveres por parte de la comunidad.

Otras personas no sabían de la existencia de actividades de turismo comunitario hasta su llegada al país.

1.3.1.4 Presentación del concepto de Puruha Razurku (Cordtuch)

Al presentar el concepto de Puruha Razurku y sus múltiples paquetes y actividades, todos los turistas entrevistados mostraron interés por las mismas y afirmaron que les parece sumamente atractivo el concepto de turismo comunitario que ofrecen. Coincidieron que los paquetes se desarrollan en locaciones muy bonitas.

Consideran que los precios son bastante convenientes y que tienen un buen portafolio de paquetes turísticos que se pueden adaptar a los diferentes itinerarios de los turistas.

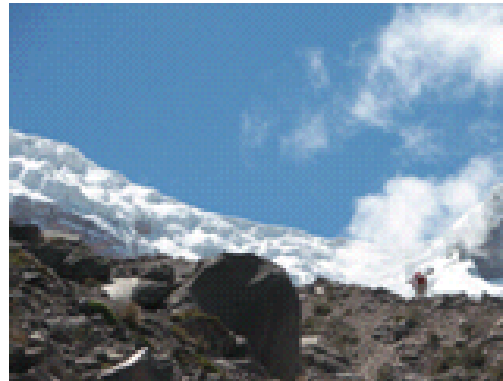
El concepto que más gustó es el de los Hieleros del Chimborazo, Llama Trek, Caminando entre Llamas y Alpacas y el Ciclo paseo en general.

1.3.1.5 ¿Qué cambiarían del concepto actual?

Mencionaron que el programa aparenta estar bien organizado.

Comentaron que 18 paquetes es un número extenso y que podrían estar agrupados para visualizar de mejor manera cada uno.

La percepción de algunos entrevistados fue que algunas de las actividades tienden a ser muy extremas o que no se sienten capaces de realizar algunas actividades por su nivel de dificultad o por limitaciones físicas.



Afirman que en sus países, no es fácil conseguir información sobre estas prácticas de turismo comunitario y que para ellos es muy importante saber que por medio de estos tours ayudan a mejorar la vida de las comunidades de los Andes. “Todos los turistas quieren ayudar, pero no saben cómo” (Entrevista a Profundidad).

Algunas personas mencionaron la posibilidad de combinar algunas de estas actividades con Galápagos y otros lugares turísticos en el oriente ya que como turistas quieren conocer varios aspectos del Ecuador.

1.3.1.6 Oferta de Turismo existente en el Ecuador (Competencia)

La oferta de paquetes turísticos en Ecuador es abundante y competitiva en cuanto a precios.

No todos los paquetes encontrados son comparables entre sí, pero brindan una clara idea del mercado y de opciones que se ofrecen a los turistas.

Dentro de las ofertas turísticas que se encontraron se encuentran las siguientes:

- **Probici:** se especializa en ciclotours y su base se encuentra en la ciudad de Riobamba. Ofrece tours a las distintas ubicaciones (Chimborazo, Lago Colta, Lago Atillo, Termas Guayllabamba, Guamote, Ozogoche, El Altar)



Tiene un sitio web propio en www.probici.com y sus precios oscilan entre \$45 y \$70 (dólares por persona) dependiendo del grupo y destino. Cuenta adicionalmente con trípticos, tarjetas ubicadas en agencias de turismo, restaurantes, hoteles y locales comerciales de Riobamba y Quito.

Ventajas: Es especializada en ciclo turismo, cuenta con vehículos propios de apoyo para todos los grupos y está recomendada en algunos portales muy importantes de turismo como Lonely Planet, Travelers Ecuador Companion.

Desventajas: A menudo no hay personal que conteste las llamadas telefónicas o los correos electrónicos.

- **Ecoandestravel:** se especializa en turismo de aventura. Ofrece tours a los distintos lugares del país.



Tiene un sitio web propio en www.ecoandestravel.com, la información es muy general con servicios y descripción de las actividades pero no incluye datos sobre tours, tarifas u horarios. Cuenta adicionalmente, con trípticos, cotizaciones detalladas y tarjetas de presentación en varios hostales y hoteles de Quito.

Productos

Trekking Cotopaxi 2D/1N: Incluye, transporte privado desde y hacia Quito, comidas, hospedaje, guías y equipo. Tiene un costo de \$344 por persona.

Trekking Cotopaxi 3D/2N: Incluye, transporte desde y hacia Quito, comidas, hospedaje y equipo. Tiene un costo de \$606 por persona.

Cotopaxi Downhill: Incluye, transporte desde y hacia Quito, lunch, protectores, casco y bicicleta. Tiene un costo de \$132 por persona.

Guaqua Pichincha Downhill: Incluye, transporte desde y hacia Quito, lunch, protectores, casco y bicicleta. Tiene un costo de \$132 por persona.

Cotopaxi & Quilotoa Downhill 2D/1N: Incluye, transporte privado desde y hacia Quito, comidas, hospedaje, guías, protectores, casco y bicicleta. Tiene un costo de \$346 por persona.

Ventajas: Es una operación grande que cuenta con varios años de funcionamiento. Tiene oficinas en Lima, Quito y Galápagos. Tiene un gran portafolio de tours a la selva y Galápagos. El sitio web es bastante amigable y funcional. Los Operadores que trabajan allí hablan inglés.

Desventajas: Poca amabilidad en el servicio del personal y tardan 5 días en enviar una propuesta o cotización. No cuentan con muchas opciones de turismo comunitario.

- **Vip Expeditions:** es un operador de turismo con opciones turísticas de costa, sierra y Galápagos.



Tiene un sitio web propio en www.vipexpeditionsecuador.com con información muy básica, hay errores en algunos de los enlaces y no es actualizado de manera continua. Cuenta con material promocional como publicidad en automóviles, gorras, camisetas tipo polo.

Productos

City + Mitad del Mundo sin lunch: Incluye transporte privado desde y hacia Quito, guía bilingüe. Tiene un costo de \$70 por persona.

Cotopaxi sin lunch: Incluye transporte privado desde y hacia Quito, guía bilingüe. Tiene un costo de \$120 por persona.

Chimborazo Treking: Incluye transporte privado desde y hacia Quito, guía bilingüe, comidas. Tiene un costo de \$189 por persona.

Ventajas: Es un operador con varios años de funcionamiento. Tiene un gran socio estratégico (LARC MIAMI www.larc1.com). Cuenta con algunos vehículos y minivans propias para desarrollar los diferentes tours por el país. Cuenta con personal bilingüe y responde con agilidad la solicitud de cotizaciones.

Desventajas: el personal no se encuentra de manera permanente en las oficinas y tienen horarios de trabajo prolongados aparentemente debido a que no cuentan con el número de personas necesario para atender el negocio.

- Incañan Ecotourism: es un operador de turismo y agencia de viajes ubicados en Riobamba.



No cuenta con un sitio web propio. Sin embargo, están ubicados en Riobamba en la Calle Brasil y Av. Luis Alberto Falconi

Productos

Palacio Real / Casa Cóndor 1N/ 2D: Incluye Guía, hospedaje casa cóndor, entrada al museo, llamas para realizar caminata, transporte y alimentación, Tiene un costo de \$70 por persona.

09:00 Salida a la Comunidad de Palacio Real

09:20 Llegada a la Comunidad de Palacio Real

09:30 Visita al Museo de la Llama en la

Comunidad de Palacio Real

10:30 Caminata por el sendero de la Llama.

12:00 Almuerzo

13:00 Visita al nevado Chimborazo

17:00 Llegada a la Comunidad Casa Cóndor.

19:00 Cena (Comunidad Palacio Real)

Día 2:

08:30 Desayuno (Comunidad Palacio Real)

09:00 Salida al Bosque de Polylepis.

13:00 Almuerzo



Ventajas: Es un operador que cuenta con personas capacitadas en varias áreas como turismo, arqueología, historia. Tiene buenas conexiones en Quito y recibe turistas de otras operadoras.

Desventajas: es un operador de turismo pequeño con un alcance limitado. No se puede ubicar permanentemente a los operadores.

Estos ejemplos de competencia son una muestra referencial para entender las características, fortalezas y debilidades de la oferta de operadoras de turismo. Hacer un censo de la oferta sería caro, complejo, largo y no aportaría en forma significativa al plan de negocios.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE NEGOCIO

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

La CORDTUCH (Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo) es una organización legalmente reconocida bajo Acuerdo Ministerial N° 235 del CODENPE (Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador) del 23 de agosto de 2006.



Puruha Razurku (Operadora de Turismo) está reconocida como Compañía Limitada y se rige bajo el marco legal establecido por la Superintendencia de Compañías. Sus oficinas se encuentran en la ciudad de Riobamba en la calle Veloz 22-28 y Espejo.



Puruha Razurku nace ante la necesidad de ingresar formalmente en el mercado de turismo comunitario como una extensión de la CORDTUCH, está

debidamente acreditada para emitir facturas y brindar diversos servicios de turismo comunitario.

Se especializa en turismo comunitario en la provincia de Chimborazo - Ecuador. Organiza tours de convivencia comunitaria, aventura, alta-montaña, medicina tradicional andina, descubriendo lugares poco conocidos.

Puruha Razurku atiende principalmente a turistas internacionales mediante ofertas competitivas de turismo comunitario brindado por las mismas comunidades locales, lo que fortalece la economía local.

La operadora de turismo Puruha Razurku Cía Ltda es una compañía limitada que se dedica a la comercialización de servicios turísticos estructurados a través de paquetes y excursiones que duran entre 1-7 días; además vende servicios independientes de hospedaje, alimentación, transporte y guía.



ALOJAMIENTO

- Casa de familias, cabañas, albergues, áreas de camping



ALIMENTACIÓN

- Bar, restaurante, comedor, cafetería



GUIANZA

- Nativos, naturalistas, especializados

Para las comunidades, el turismo es una herramienta que les permite conservar la naturaleza y su identidad cultural. Al mismo tiempo constituye una alternativa de generación de ingresos económicos desde una perspectiva participativa y sustentable.



Las utilidades que se perciben por las actividades de turismo benefician directamente a las comunidades y se redistribuyen en: salud, educación, alimentación, servicios básicos, fortalecimiento organizativo, revitalización cultural, conservación y manejo sustentable de sus recursos naturales.

La operadora brinda dichos paquetes de turismo en los parajes y atracciones que se encuentran dentro de las siguientes comunidades:

Tabla 4. Comunidades donde se brinda paquetes turísticos

	Comunidad	Cantón		Comunidad	Cantón
1	NIZAG	Alausí	7	CEDIBAL	Colta
2	UCASAJ	Riobamba	8	ARTESA CHUQUIPOGIO	Guano
3	RAZU ÑAN	Guano	9	QUILLA PACARI	Riobamba
4	CASA CÓNDOR	Riobamba	10	SUMAK KAWSAY	Riobamba
5	AGIG	Guamote	11	CALSHI	Guano
6	CEDEIN	Riobamba	12	SAN PEDRO DE LLUCUD	Chambo

Fuente: CORDTUCH

Elaborado por: El autor

Todas estas comunidades se encuentran representadas en el consejo directivo de la CORDTUCH y gracias a esto, los paquetes turísticos cuentan con el apoyo de las respectivas comunidades.

Puruha Razurku ofrece 20 paquetes turísticos diferentes que abarcan en su mayoría a los diferentes atractivos y lugares de turismo comunitario que pueden ofrecer las diferentes comunidades comprendidas y representadas por la CORDTUCH.

Sin embargo, hay varios paquetes que pueden muy similares y podrían variar únicamente en los días o noches de estancia al igual que en la oferta de comidas o si las mismas incluyen dentro del costo del paquete rubros

adicionales como transporte desde Riobamba hacia las oficinas de la CORDTUCH o si esos rubros corren en algunos casos por parte de los operadores de turismo que llevan los grupos.

Se han ordenado la oferta turística de la CORDTUCH de la siguiente manera:

Tabla 5. Oferta turística de CORDTUCH (1)

	NOMBRE DEL TOUR	DURACION	PRECIO POR PAX		
			3-8 pax	9 pax	10 pax
1	Cabalgata al Bosque de Polylepis Incluye: Guianza, Lunch Box, Alquiler de Caballo	1 día	60	50	
2	Excursión al Bosque de Polylepis Incluye: Guianza, Lunch Box	1 día	30	25	20
3	Cabalgata Templo Machay Incluye: Guianza, Lunch Box, Alquiler de Caballo	1 día	60	50	
4	Excursión Templo Machay Incluye: Guianza, Lunch Box	1 día	30	25	20
5	Hieleros del Chimborazo Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento Santa Anita	1 noche/2 días	120	78	60
6	Hieleros del Chimborazo Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento Santa Anita, Alojamiento Carpa	2 noches/3 días	186	124	100
7	Yuracrumi Incluye: Guianza, Comidas, Transporte a partir de 5pax	1 noche/2 días	112	98	70
8	Un Viaje al Volcán Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento Carpa, Equipos, Transporte a partir de 5pax	4 noches/5 días	327	425	286
9	Un Viaje al Volcán Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento Carpa, Equipos, Transporte a partir de 5pax	6 noches/7 días	500	425	381

Fuente: CORDTUCH

Elaborado por: El autor

Tabla 6. Oferta turística de CORDTUCH (2)

	NOMBRE DEL TOUR	DURACION	PRECIO POR PAX		
			3-8 pax	9 pax	10 pax
10	Convivencia Comunitaria Incluye: Guianza, Comidas, Noche Cultural	1 noche / 2 días	89	63	50
11	Compartiendo la Vida Indígena Incluye: Guianza, Comidas, Actividad Reforestación, Noche Cultural	1 noche / 2 días	97	71	58
12	Al Encuentro con las Comunidades Indígenas Incluye: Guianza, Comidas	1 noche / 2 días	94	67	54
13	Explorando la Vida en Comunidad Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento, Noche Cultural	1 noche / 2 días	97	70	57
14	Viviendo en Comunidad Incluye: Guianza, Comidas	1 noche / 2 días	95	70	57
15	Turismo Comunitario en Chimborazo Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento, Noche Cultural	6 noches – 7 días	354	331	280
16	Por los Caminos del Hielo Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento, Noche Cultural	3 noches – 4 días	178	167	136
17	Intercambio Cultural Incluye: Guianza, Comidas, Alojamiento, Noche Cultural, Alquiler de Bicicletas	3 noches – 4 días	186	175	144
18	Caminando entre Llamas y Alpacas Incluye: Guianza, Comidas, Alquiler de Caballo	3 noches – 4 días	210	200	170
19	Comunidad Incluye: Guianza, Comidas, Alquiler de Bicicletas	1 día	35	27	25
20	Conociendo Razu Ñan Incluye: Guianza, Comidas, Actividades Comunitarias	1 día	35	27	25

Fuente: CORDTUCH

Elaborado por: El autor

2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

El éxito para una empresa es mantener y desarrollar ventajas competitivas. Puruha Razurku tiene actualmente desarrolladas sus ventajas competitivas de la siguiente forma:

2.3 EFICIENCIA

Puruha Razurku aprovecha de manera exitosa los acuerdos que tiene con todas las comunidades a su cargo, para establecer costos para todos sus paquetes y poder determinar los costos por unidad que cada turista genera en los diferentes paquetes turísticos.

Sin duda la eficiencia, tanto en procesos, tiempos y negociación, que la CORDTUCH ha traído, es beneficiosa y difícilmente igualable por parte de la competencia o futuras asociaciones que deseen ingresar en el turismo comunitario en el Chimborazo.

2.4 CALIDAD

Los procesos que ha desarrollado Puruha Razurku con las comunidades permiten que las mismas estén informadas del tamaño, día y hora de llegada de los diferentes grupos de turistas. Esto les permite desarrollarse con mayor agilidad y confiabilidad. Sin embargo la operación aún necesita trabajar en coordinación y hospitalidad para mejorar la experiencia del turista.

Actualmente, los tours ofrecidos por Puruha Razurku cuentan con una buena reputación en el medio y en un futuro, mediante una correcta implementación de estrategias, se podrán fácilmente tarifas superiores al mejorar el servicio ofrecido.

De igual manera, los productos que se ofertan, tratan de guardar uniformidad y a simple vista se aprecian como productos de calidad. Sin embargo, posteriormente se detallará sobre los procedimientos para administrar calidad total a la operación.

2.6 INNOVACIÓN

Desde esta perspectiva, cada tour es innovador, original y único. La misma ubicación de cada una de las comunidades y sus parajes ofrece al turista una experiencia única, sin mencionar que en muchos casos se encuentran en el punto más cercano al sol, compartiendo espacio con animales endémicos de la zona y degustando productos novedosos de las mismas comunidades, como

mermeladas de zanahoria, galletas de quinua, arroz de quinua, oca, mashua, entre otros.

Los tours que ofrece cuentan con una *barrera para la imitación* bastante fuerte, ya que la comunidad es dueña de los lugares visitados y está comprometida con la CORDTUCH para no permitir competencia de turismo comunitario por parte de otra organización.

Tienen actualmente varios productos novedosos, que cumplen con registros sanitarios, que en un futuro podrían tener un gran potencial y generar importantes ingresos a las comunidades.

2.7 SERVICIO AL CLIENTE

En los diferentes destinos, la comunidad colabora con la operadora, brindando una buena experiencia al turista. Los miembros de la comunidad tienen buena predisposición para atender y contestar todas las preguntas de los turistas, son amables y conocen bien la zona, su flora y su fauna.

Es muy importante contar con esta actitud positiva de la comunidad, ya que la afluencia de nuevos turistas y referidos en el futuro dependerá por completo de la satisfacción percibida por los visitantes.

Existen actualmente encuestas de satisfacción, que se entregan a los turistas al final de su visita, sin embargo no todos completan la encuesta, por distintas razones como el idioma, claridad del texto o falta de tiempo en la que los guías a menudo llenan una sola encuesta que puede no reflejar la percepción del grupo.

Sin embargo, pese a la buena predisposición del personal involucrado en la operación turística, tanto en los Centros de Turismo Comunitario como en la operadora, no existen procesos para garantizar el servicio al cliente, los cuales

se tendrán que instaurar para poder garantizar la correcta ejecución de procedimientos de Administración de la Calidad (ACT).

2.8 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

La operadora es parte de una estructura organizacional más compleja, que forma parte de la CORDTUCH y como se ve a continuación, la misma le rinde cuentas directamente al consejo directivo de las comunidades.

Ilustración 9. Estructura de CORDTUCH



Fuente: CORDTUCH

Elaborado por: El autor

Por este motivo, muchos de los cambios o reingenierías en procesos administrativos u operacionales necesitan de la aprobación de las comunidades por medio de sus directivos. Este aspecto a menudo es demoroso y dificulta la toma eficaz de decisiones.

Actualmente, Puruha Razurku cuenta con el Sr. Aníbal Tenemaza como Presidente de Directorio y con la Ing. Patricia Tierra como gerente de la operadora.

2.9 ASPECTOS FILOSÓFICOS Y ORGANIZACIONALES

2.9.1 MISIÓN

Puruha Razurku es una empresa de la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo de la CORDTUCH, que elabora y comercializa excursiones y paquetes turísticos, los cuales se gestionan por organizaciones de campesinos e indígenas de comunidades de la provincia de Chimborazo. Se dirigen a visitantes que buscan compartir experiencias en base a los principios de la interculturalidad y conocer el patrimonio natural y cultural del país.

2.9.2. VISIÓN

Puruha Razurku es una empresa consolidada, que contribuye a la autogestión de la Corporación de Desarrollo Comunitario y Turismo CORDTUCH mediante la oferta de productos turísticos competitivos, que permite la generación de ingresos económicos, los cuales se distribuyen en beneficio del bienestar social, ambiental y cultural de sus miembros.

2.9.3 .PRINCIPIOS

Los principios bajo los cuales se rige Puruha Razurku para desarrollar su actividad constituyen las bases del turismo comunitario a nivel nacional y son los mismos que enfocan lo cultural, lo ambiental, lo socio-organizativo y lo económico.

2.9.4 .MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Para Puruha Razurku, sus empleados administrativos son muy importantes, ya que son los primeros en tener contacto con los turistas y tienen responsabilidades directas con proveedores y otros operadores de turismo. Los mismos cuentan con los beneficios de ley y afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los miembros de las comunidades podrían considerarse “empleados indirectos”, ya que son ellos los encargados de ejecutar todos los tours en el día a día. Sin embargo, Puruha Razurku, no tiene ningún tipo de obligación laboral con estas personas. Estos miembros de las comunidades tienen gran motivación para trabajar con los diferentes tours, ya que los ingresos recaudados por los tours, en gran parte, se entregan a sus comunidades para su beneficio.

2.9.5. ROTACIÓN DE PERSONAL

La operadora de turismo no tiene una gran rotación de personal, aspecto que se valora como positivo. Patricia Tierra lleva más de 6 años trabajando directamente con la CORDTUCH y ha estado desde el nacimiento de la operadora Puruha Razurku.

Sin embargo, para el correcto funcionamiento de la operación turística, algunas responsabilidades se van cambiando continuamente entre distintos miembros de la comunidad.

Esto es beneficioso desde un punto de vista, porque se va compartiendo el conocimiento de la operación y el *know how* no se centraliza en una sola persona. Al compartir el conocimiento de la operación, ninguna persona es indispensable para el funcionamiento de los tours y su calidad no se ve afectada.

A través de la matriz FODA, se evaluará y categorizará estrategias más importantes para poder desarrollar las estrategias globales y puntuales para el futuro de la operadora de turismo.

2.10 ANÁLISIS FODA PARA PURUHA RAZURKU

2.10.1. OPORTUNIDADES

- Debilidad de la competencia local en Tour Comunitario
- Ecuador mantiene el dólar como moneda.
- Disponibilidad de tecnología, Internet y comunicaciones
- Posibilidad de adquisición de capitales internacionales
- Infraestructura existente
- Mejores paquetes y opciones turísticas
- Personal capacitado, guías y comunidad en turismo e idiomas.
- Integración vertical hacia adelante (llegar al turista)
- Alianzas estratégicas internacionales
- Bondades del Turismo Comunitario
- Promoción efectiva de atracciones turísticas
- Ferias y diversos medios de promoción internacional
- Programas de Fidelización con el Cliente (CRM)



2.10.2. AMENAZAS

- Falta de liquidez del turista nacional e internacional / crisis mundial
- Falta de consenso entre comunidades

- Extinción flora/fauna y deterioro de los lugares turísticos
- Inestabilidad política y económica del Ecuador
- Incremento de la delincuencia
- Descubrimiento de nuevos lugares turísticos
- Regulaciones gubernamentales para el turismo
- Dificultad para conseguir fondos ONG
- Disolución de las comunidades
- Migración de la comunidad hacia la urbe



2.10.3 FORTALEZAS

- Precios competitivos
- Liquidez
- Ubicación geográfica privilegiada
- Infraestructura
- Vías de acceso
- Baja rotación de personal calificado
- Lugares turísticos propios y exclusivos
- No hay accionistas externos
- Gente amigable
- Prestigio local (Riobamba)
- Apoyo de Organismos de Conservación



2.10.4 DEBILIDADES

- Dificultad para monitorear los procesos (tours)
- Dificultad para captar nuevos clientes
- Dependencia de operadores de turismo locales



- Lejanía geográfica entre todas las comunidades
- Proveedor de transporte externo
- Difícil pronunciar y recordar nombre y logo
- Pérdida de *goodwill* frente al cliente
- Constante cambio en el Directorio de la CORDTUCH
- Deficiente planeación de marketing y promoción
- Deficiencias idioma de guías / personas comunidad

2.10.5. MATRIZ EFE - PURUHA RAZURKU

Una vez completo el perfil histórico y entorno del negocio, es posible comenzar a realizar el análisis de la Matriz EFE y EFI para rankear cada punto del análisis FODA y finalizar con el análisis FODA.

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), permite calificar las Oportunidades y Amenazas para determinar las más importantes y poder tomar decisiones acertadas posteriormente en una matriz FODA.

Tabla 7. Oportunidades PURUHA RAZURKU

Oportunidades	Pesos	Calificación	Total	Ranking
1 Aprovechar la debilidad de la competencia local en Tur. Comunitario	0.03	3	0.09	7
2 Aprovechar que el Ecuador mantiene al dólar como moneda.	0.01	1	0.01	14
3 Mejorar oferta utilizando tecnología, Internet y comunicaciones	0.06	4	0.24	4
4 Renovar y/o adquirir vehículos para complementar la operación	0.06	4	0.24	3
5 Recabar capitales internacionales	0.03	4	0.12	6
6 Ampliar y/o mejorar infraestructura y servicios existentes	0.07	4	0.28	2
7 Ofrecer nuevos y mejores paquetes turísticos	0.03	2	0.06	11
8 Capacitar personal, guías y comunidad en turismo e idiomas.	0.02	2	0.04	12
9 Integrarse verticalmente hacia atrás (llegar al turista)	0.08	4	0.32	1
10 Desarrollar alianzas estratégicas internacionales	0.05	4	0.2	5
11 Explotar con los turistas las bondades del Turismo Comunitario	0.02	3	0.06	9
12 Promoción efectiva de atracciones turísticas	0.02	3	0.06	10
13 Participar en Ferias y diversos medios de promoción internacional	0.01	3	0.03	13
14 Desarrollar programas de Fidelización con el Cliente (CRM)	0.03	3	0.09	8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Tabla 8. Amenazas PURUHA RAZURKU

(1 a 4)

Amenazas	Pesos	Calificación	Total	Ranking
1 Falta de liquidez de turistas nacionales y extranjeros por crisis	0.02	2	0.04	10
2 Falta de consenso entre comunidades	0.03	1	0.03	11
3 Cambio a una moneda propia y devaluada	0.05	3	0.15	4
4 Extinción Flora/Fauna y deterioro de los lugares turísticos	0.06	3	0.18	3
5 Inestabilidad Política y Económica del Ecuador	0.05	2	0.1	6
6 Incremento de la delincuencia	0.02	2	0.04	7
7 Recesión regional o internacional	0.02	2	0.04	8
8 Descubrimiento de nuevos lugares turísticos	0.02	2	0.04	9
9 Regulaciones gubernamentales para el Turismo	0.06	3	0.18	2
10 Dificultad para conseguir fondos ONG	0.07	3	0.21	1
11 Disolución de las comunidades	0.07	2	0.14	5
12 Migración de la comunidad hacia la urbe	0.01	1	0.01	12

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** El autor

Al desarrollar la matriz EFE, se puede observar las principales oportunidades y amenazas existentes para Puruha Razurku. Las mismas serán ordenadas de acuerdo al ranking y se colocarán en la respectiva MATRIZ FODA más adelante. La suma de los totales da como resultado un 3.0, lo cual indica que se cuenta con grandes ventajas competitivas en los factores externos de la compañía.

Sin embargo cabe resaltar, que integrarse verticalmente hacia el consumidor final del producto figura como la principal oportunidad, mientras que la dificultad de conseguir fondos de ONGs aparece como la amenaza más relevante.

2.10.6. MATRIZ EFI - PURUHA RAZURKU

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), permite calificar las Fortalezas y Debilidades para determinar las más significativas y poder tomar decisiones acertadas posteriormente en una matriz FODA.

Tabla 9. Fortalezas PURUHA RAZURKU

Fortalezas	Pesos	Calificación	Total	Ranking
1 Precios Competitivos	0.02	3	0.06	10
2 Liquidez	0.04	2	0.08	8
3 Ubicación Geográfica privilegiada	0.07	4	0.28	2
4 Infraestructura	0.09	4	0.36	1
5 Vías de Acceso	0.05	3	0.15	4
6 Baja rotación de personal calificado	0.04	2	0.08	9
7 Lugares turísticos propios y exclusivos	0.05	2	0.1	7
8 No hay accionistas externos	0.06	2	0.12	6
9 Gente Amigable	0.05	3	0.15	3
10 Prestigio Local (Riobamba)	0.01	1	0.01	11
11 Apoyo de Organismos de Conservación	0.05	3	0.15	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Tabla 10. Debilidades PURUHA RAZURKU

Debilidades	Pesos	Calificación	Total	Ranking
1 Dificultad para monitorear los procesos (tours)	0.04	3	0.12	6
2 Dificultad para captar nuevos clientes	0.03	4	0.12	5
3 Dependencia a operadoras de turismo locales	0.09	4	0.36	1
4 Lejanía geográfica entre todas las comunidades	0.03	3	0.09	8
5 Proveedor de transporte externo	0.05	3	0.15	4
6 Dificil Pronunciación y Recordación Nombre de Operadora y Logo	0.08	4	0.32	2
7 Perdida de Goodwill frente al cliente	0.06	3	0.18	3
8 Constante cambio en el Directorio de la CORDTUCH	0.01	2	0.02	10
9 Deficiente planeación de marketing y promoción	0.05	2	0.1	7
10 Deficiencias idioma de guías / personas comunidad y turistas	0.03	1	0.03	9

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor


Al desarrollar la matriz EFI, se puede observar que los totales suman 3.03, que la sitúa como una empresa fuerte con estrategias que todavía se podrían implementar para mejorar su desempeño en la industria turística.

Su principal fortaleza es la infraestructura de los puntos turísticos y su principal debilidad es la dependencia de operadores de turismo locales. (Entiéndanse por operadoras de turismo locales a las que se ubican dentro del Ecuador en sus diferentes ciudades).

2.10.7. MATRIZ FODA - ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias FO, FA, DO y DA, permitirán desarrollar una correcta planificación estratégica y facilitarán la toma de decisiones:


Tabla 11. Matriz FODA (FO FA)

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Ubicación Geográfica privilegiada Gente Amigable Vías de Acceso Apoyo de Organismos de Conservación
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrarse verticalmente hacia atrás (llegar al turista) Ampliar y/o mejorar infraestructura y servicios existentes Renovar y/o adquirir vehículos para complementar la operación Mejorar oferta utilizando tecnología, Internet y comunicaciones Desarrollar alianzas estratégicas internacionales 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualizar Pagina web Invertir en Movilización Buscar una aliado turistico internacional Estandarizar la infraestructura con Politicas ACT
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificultad para conseguir fondos ONG Regulaciones gubernamentales para el Turismo Extinción Flora/Fauna y deterioro de los lugares turísticos Cambio a una moneda propia y devaluada Disolución de las comunidades 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizar fondos disponibles Cumplir con Politicas Gubernamentales Conseguir apoyo total Consejo Directivo Lugares Turisticos en excelente estado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Tabla 12. Matriz FODA (DO DA)

	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependencia a operadoras de turismo locales Difícil Pronunciación y Recordación Nombre de Operadora y Logo Perdida de Goodwill frente al cliente Proveedor de transporte externo Dificultad para captar nuevos clientes
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrarse verticalmente hacia atrás (llegar al turista) Ampliar y/o mejorar infraestructura y servicios existentes Renovar y/o adquirir vehículos para complementar la operación Mejorar oferta utilizando tecnología, Internet y comunicaciones Desarrollar alianzas estratégicas internacionales 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Llegar directamente al turista con ofertas directas Utilizar un nombre amigable para la operadora Consolidar acuerdos con Mayoristas en el Exterior
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dificultad para conseguir fondos ONG Regulaciones gubernamentales para el Turismo Extinción Flora/Fauna y deterioro de los lugares turísticos Cambio a una moneda propia y devaluada Disolución de las comunidades 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevo nombre debe tener apoyo de la Cordtuch No depender del turista de operadoras locales Simbolo mundial de calidad, conservación y ayuda Venta de articulos de merchandising

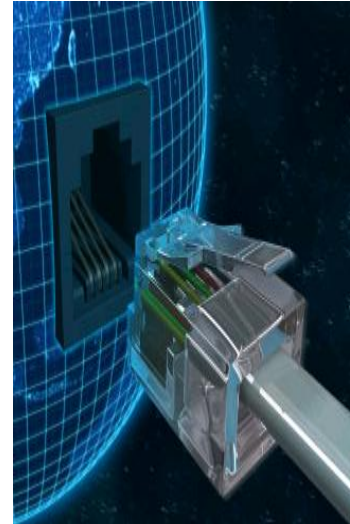
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

2.10.8 ESTRATEGIAS FO

Actualizar la Pagina Web (O1, O2, O4, O5)

En la actualidad, Puruha Razurku tiene un sitio web bastante básico. Este sitio no ofrece ningún servicio o compra en línea. Está claro que el sitio web fue construido inicialmente con el propósito de ser informativo. Los sitios web de hoy en día cuentan con mejor tecnología que permiten ampliar los contactos con el exterior y utilizar plataformas de pago en línea y otros servicios que puedan significar un ingreso para la empresa.



Posteriormente, se encontrará en el plan de marketing los lineamientos, herramientas interactivas y marketing digital que incluyen un desarrollo web con tecnología 2.0.

Invertir en Movilización (F1, F2, F4, O2, O3)

Considerando que todos los paquetes turísticos que se ofrecen actualmente se encuentran fuera de la ciudad de Riobamba, es prudente contar con vehículos y movilización propia. En la siguiente sección se desarrollarán recomendaciones para la adquisición de estos vehículos.



Buscar un aliado turístico Internacional (O1, O4, O5, F2)

Puruha Razurku tiene una gran oportunidad para conseguir un aliado internacional. El mismo podría ser un mayorista de turismo y/o una organización que constantemente envíe voluntarios y personas interesadas en conservación de ecosistemas y turismo comunitario de una manera constante y permanente.

Es necesario presentar a Puruha Razurku y sus productos de manera electrónica (uso de email o re direccionamiento hacia el Portal Web de la Operadora) en donde el potencial aliado estratégico en el exterior podrá admirar todas lo que los Centros de Turismo Comunitario tienen para ofrecer.

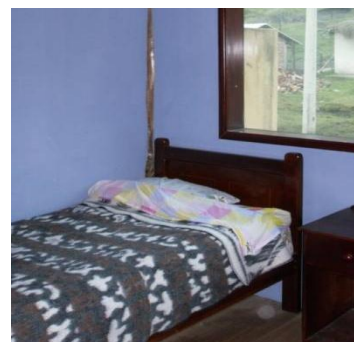
Se evitará de sobremanera el envío de material físico al extranjero ya que ello conlleva altos costos de envío.

Estandarizar la Infraestructura con Políticas de ACT (O2, O5, F1, F5)

Políticas de ACT (Administración de la Calidad Total), ayudarán para tener mayor facilidad al momento de ofrecer los paquetes. Para este efecto, los mismos tienen que ser comparables.

En páginas posteriores se van a detallar cambios y políticas para estandarizar la infraestructura existente en los diferentes lugares turísticos que agrupa la Cordtuch.

Mediante políticas de Administración de la Calidad se puede disminuir la variación de estándares y expectativas entre turistas locales y extranjeros cuando visitan los puntos turísticos.



2.10.9 ESTRATEGIAS FA

Utilizar fondos disponibles (A1, A2, A3, F1, F5)

Si bien la Cordtuch cuenta con fondos disponibles para su utilización en el período 2009, los mismos requieren de una correcta planificación y sustento. El disponer de estos fondos es sin duda una gran fortaleza, pero perderlos o no hacer un buen uso de los mismos se puede convertir en una amenaza para futuros desembolsos de dinero por parte de organismos internacionales que apoyan a las comunidades.



Cumplir con políticas Gubernamentales (A2, F2)

Es importante cumplir con las políticas gubernamentales al igual que con proyectos y visión del Ministerio de Turismo.

Aunque se incluye en una de las estrategias FA principales, se considera que actualmente Puruha Razurku cumplió al legalizarse como un operador de turismo, con el Servicio de Rentas Internas y sin duda cumplirá con cualquier requerimiento futuro sin mayor problema.

La operadora deberá formalizarse completamente como un negocio establecido y exigir el uso de facturas, al igual que comprometerse a facturar todos los servicios que brinde sin excepción.

Conseguir apoyo total del Consejo Directivo (A1, A3, A5, F3)

Una estrategia crucial para realizar los cambios a proponerse mediante un plan de negocios o cualquier otra propuesta en el futuro requiere de aprobación del consejo directivo de la Cordtuch.

Es importante que la operadora de turismo vaya preparando a los miembros del consejo hacia los cambios que se desarrollarán a futuro para conseguir una transición exitosa y disminuir el estrés o cualquier reacción negativa frente al cambio que muchas veces aparece en las organizaciones. Según el plan de marketing desarrollado a continuación, propondré una serie de cambios que se deberán realizar con el objeto de mejorar la experiencia del turista en los centros de turismo comunitario.



Para todas estas sugerencias, es vital contar con el apoyo de la Cordtuch, sus dirigentes y un facilitador que sea el vínculo entre la operadora de turismo y el consejo directivo.

Mantener lugares turísticos en excelente estado (A2, F2, F5)

Sin duda una de las fortalezas más grandes y factor de diferenciación con la que cuenta Puruha Razurku son los lugares turísticos en cada una de las comunidades.

Observar los lugares turísticos limpios, exclusivamente para uso del turista, con luz eléctrica, sin chatarra o infraestructura nociva, con una serie de recomendaciones que se detallará posteriormente en los planes de acción, será

primordial para mantener al lugar como una verdadera comunidad de conservación.

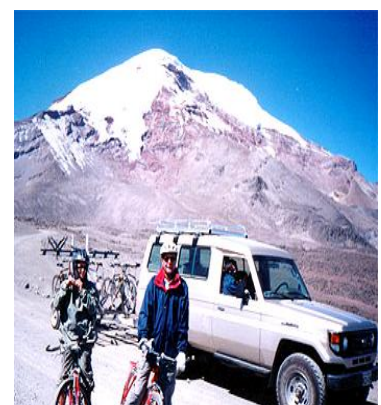
Es importante plantear procedimientos para controlar los desperdicios producidos por la comunidad para mantener un ambiente limpio, agradable que tendrá un efecto positivo en el flujo de turistas.



2.10.10 ESTRATEGIAS DO

Llegar al turista con ofertas directas (O1, O2, O3, O4, D1, D2)

Implica que sea la operadora de turismo la que oferte sus servicios y pueda describir y contestar a las preguntas directamente. Se centrará en la importancia de llegar directamente a los consumidores integrándose verticalmente hacia el turista. De esta manera se incrementa el control sobre la operación y se elimina intermediarios que ofertan los servicios turísticos de las comunidades a los turistas por un valor encima del 40% del precio establecido.



Utilizar un nombre amigable para la Operadora (O1, O2, O4, O5, D1, D2, D4, D5)

Está claro que el nombre es muy autóctono y local haciendo honor a la cultura que se asentó en la zona del Chimborazo y Tungurahua.

Sin embargo, el nombre es difícil de pronunciar y recordar. El nombre puede ser un impedimento para operadores, mayoristas y turistas en el extranjero.

Se sugerirá posteriormente cambiar el nombre de la operadora al igual que su logo.



Las opciones para el logo de la operadora no necesariamente tiene que contar con los elementos característicos del Chimborazo y sus comunidades, sino brindar una sensación de profesionalismo y seriedad.

Sin duda, cambiar el nombre y logo de la operadora traerá consigo nuevas oportunidades y negocios y serán analizadas dentro del plan de marketing mix

Consolidar acuerdos con mayoristas en el exterior (O1, O2, O4, O5, D1, D2, D5)

La mayor oportunidad para Puruha Razurku es integrarse verticalmente hacia el cliente. Esto implica tratar de llegar al consumidor final al corregir algunos aspectos como el sitio web, nombre, estandarización y procedimientos. Este es un paso importante para llegar a consolidar acuerdos con mayoristas de turismo y poder incrementar el número de turistas que visitan a la operadora.



2.10.11. ESTRATEGIAS DA

No depender del turista proveniente de operadores locales (D1, D3, D5)

Esta estrategia tiene como objeto no depender de los turistas que ya se encuentran en el país y que son muchas veces referidos por otras operadoras. Lo importante con esta estrategia es cambia el giro del negocio para captar un segmento de turistas interesados en visitar Ecuador de manera directa y también en cierta forma captar al turismo que ya llegó al Ecuador (Ver conexiones requeridas en el Plan de Marketing)

Volverse icono de conservación, calidad y ayuda (D3, A1, A2)

Mediante esta estrategia, sin duda es posible captar una mayor cantidad de turistas interesados en visitar y utilizar los servicios de la operadora. Por este motivo, tener un logo limpio, muy simbólico y de fácil reconocimiento es vital para lograr esta visibilidad y recordación a nivel internacional. La operadora debe rescatar los valores de conservación, calidad en su servicio y recalcar que con su visita, mejoran la calidad de vida de las personas que viven dentro de todas las comunidades.



Venta de merchandising de calidad (A1, A4, D2, D3, D5)

Esta estrategia permite incrementar la cantidad de dinero que cada turista dejará a las operaciones de Puruha Razurku.



Posteriormente se detallarán los ítems que se podrán vender a la par de las artesanías que fabrican las comunidades. Es conveniente tener artículos tradicionales que sirven como regalo para familiares y amigos de los turistas.

Los mismos tienen que ser de primera calidad, ya que además de difundir la marca de la operadora en sus países de origen, tendrán precios adecuados para posicionarlos como ítems de gran calidad y durabilidad.

2.11 REDEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.11.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Puruha Razurku es una operadora de turismo que se encuentra funcionando en la actualidad. Esta operadora administra y ofrece una variedad de servicios turísticos muy atractivos y a precios competitivos para el turista local e internacional

El objetivo del negocio es atraer turistas y generar utilidades para las comunidades y para la operadora de turismo por medio del “fee de agencia” que cobra con cada turista referido por medio de Puruha Razurku.

Pese a los buenos esfuerzos por parte de Puruha Razurku durante los últimos años la operación no está generando altos rendimientos operacionales y por consecuencia, las comunidades tampoco han logrado conseguir que los turistas dejen una mayor cantidad de dinero durante sus visitas.

Actualmente, la operadora de turismo está funcionando como un “facilitador” o intermediario entre los grupos de turismo que solicitan cotizaciones y llevan a sus turistas.

Se necesita ejecutar una integración vertical hacia adelante en la cadena hacia el cliente de la siguiente manera:

La operadora debe integrarse verticalmente hacia adelante y tomar la responsabilidad de una operadora de turismo y contactar directamente a los turistas internacionales al igual que aliarse con operadores y mayoristas de turismo internacional.

Ilustración 10. Situación actual y futura prevista



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Mediante esta integración, la operadora podrá captar una mayor cantidad de visitantes y de la misma manera, ganará competitividad y mayores ganancias operacionales al dejar a los operadores de turismo y turistas locales como clientes secundarios.

Existen varios beneficios que Puruha Razurku tendrá al integrarse verticalmente entre los cuales se puede nombrar los siguientes:

- Permite construir barreras de entrada para nueva competencia
- Facilita las inversiones en activos especializados
- Protege la calidad del servicio ofrecido / precio pagado
- Hace a la programación de los tours más sencilla y eficiente.

Cambio Organizacional

Para esta integración Puruha Razurku deberá comportarse como una operadora de turismo local, debe operar con un horario de trabajo fijo y exclusivo para la actividad. La operadora debe contar con todos los suministros, equipos de oficina y rutinas específicas de uso de los activos y recursos de la operadora.



Las personas que trabajen en la operadora tienen que ser profesionales bilingües (en especial la persona que se encargará de atención al cliente y respuesta de inquietudes por medio del website), capacitados en administración de empresas y/o turismo para atender a las preguntas, exigencias y cotizaciones del mercado internacional. Dichas personas trabajarán a tiempo completo y no tendrán otra responsabilidad adicional.

Bajo una óptica actual, se considera que Patricia Tierra debe ser la cabeza de la operadora y único nexo entre Cordtuch y el personal contratado. El personal contratado deberá atender directamente a turistas y nuevos negocios internacionales, al igual que coordinar y confirmar que los lugares turísticos y el transporte estén listos para recibir a los grupos. Si no se realiza esta “formalización” de la operadora, no se logrará una integración vertical exitosa.

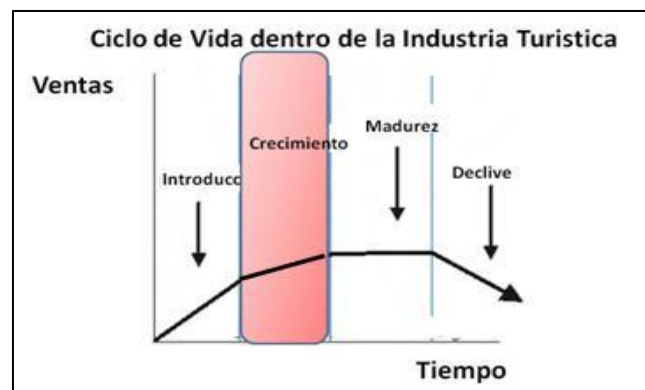
2.11.2 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

La industria turística está sufriendo cambios constantemente. En los últimos años, el turismo está dando un giro importante hacia la conservación ecológica. Las reservas naturales y la conservación de la flora y fauna están recibiendo mayor atención a nivel mundial. A nivel regional se están iniciando conversaciones para instaurar bonos ecológicos que se negocian en mercados internacionales a cambio de las emisiones de monóxido de carbono al igual que bonos de conservación.

Por esta razón, la preservación del medio ambiente, al igual que políticas de reforestación, respeto a la flora y fauna nativa de la zona se están convirtiendo en determinantes al momento de elegir un destino turístico por parte del mercado internacional. Puruha Razurku debe considerar la inversión de recursos necesarios con el fin de obtener una ventaja competitiva para posicionarse como un operador que preserva y trabaja en pro del medio ambiente.

Todos los puntos turísticos ofertados por la operadora se encuentran en una etapa de crecimiento basado en la apreciación y valor turístico que la ecología tomará en los años venideros.

Ilustración 11. Ciclo de vida de la industria turística



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Por encontrarse en una etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta Puruha Razurku consiste en consolidar su posición y promover la base necesaria para sobrevivir y volverse una operación altamente rentable. La meta es mantener una relativa posición competitiva en un mercado de rápida expansión ya que no existen barreras que limiten el ingreso de nuevos competidores dentro del segmento de turismo comunitario en el Ecuador continental.

Para mantener una posición acorde, se necesita una inversión durante este ciclo de vida de la empresa dentro de la industria turística. Está claro que toda esta inversión es sumamente costosa, sin embargo, gran parte de la infraestructura ya está construida, por lo que las adecuaciones que se deberán realizar, ayudarán a alcanzar los niveles de ventaja competitiva para la operadora de turismo y sus lugares turísticos dentro de las comunidades.

Para que Puruha Razurku pueda desarrollar exitosamente una estrategia de crecimiento, necesita invertir recursos para desarrollar una nueva habilidad en ventas y marketing.

2.11.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA

La industria turística en el Ecuador, pese a ser una industria fragmentada (con muchas ofertas ubicadas en distintos puntos del país), está en desarrollo y necesita consolidarse en nichos existentes.

Una de las misiones primordiales de Puruha Razurku es el **incrementar su participación de mercado en el mediano plazo y convertirse en una operadora más rentable** y que beneficie a los miembros de las comunidades.

Por ende, necesita ejecutar una **estrategia de diferenciación** donde deberá:

- **Implantar una altísima diferenciación al producto** por medio de una mejora y homogenización del servicio y de la calidad de sus instalaciones para cumplir con exigencias de los turistas.
- **Mantener una alta segmentación del producto** confirmando su posición como lugares turísticos únicos con capacidad para recibir turistas internacionales. Evitar ofertarlo a segmentos bajos de la población e invertir agresivamente en ventas (mediante una asociación internacional) y marketing (mediante un plan de promoción y marketing de amplio espectro).

Ilustración 12. Estrategia competitiva



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

2.11.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

Para una industria fragmentada como es la industria turística en el Ecuador, es necesario adoptar una estrategia de ENCADENAMIENTO.

Puruha Razurku debe trabajar ampliamente en conseguir asociaciones o encadenamientos con mayoristas de turismo u otras operadoras internacionales que sean mutuamente beneficiosos.



Mediante el encadenamiento, Puruha Razurku tendrá la capacidad de negociar tarifas fijas por sus servicios al igual que beneficiarse de un flujo constante de turistas.

Finalmente, mediante esta estrategia, la operadora podrá de igual manera tener mejor exposición de sus lugares turísticos en las páginas web, foros de turismo especializado, ferias de turismo y otros lugares de interés donde su socio estratégico participe.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING Y VENTAS

3.1 PLAN DE MARKETING

Puruha Razurku se beneficiará directamente al realizar los cambios en su Marketing Mix (precio, producto, plaza y promoción). Las acciones sugeridas en este Plan de Marketing permitirán a la operación ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo para lograr una operación mucho más exitosa.

Al realizar los cambios sugeridos, se atraerá una mayor base de turistas y socios comerciales interesados en que más grupos de turistas visiten los diferentes lugares ofertados. Así mismo, la ejecución exitosa de las acciones detalladas en el plan de marketing permitirá eliminar riesgos inminentes a la operación como: falta de visibilidad, poco interés, baja conversión en negocio y Retención.

- Falta de Visibilidad: El plan de marketing cuenta con opciones apropiadas para evitar que se desperdicien recursos al estar presentes en lugares equivocados que no generen negocios para la operadora de turismo.
- Poco Interés: El plan cuenta con cambios en diferentes aspectos para prevenir el riesgo de que la oferta de turismo sea poco atractiva para los mayoristas de turismo o los turistas internacionales.
- Baja conversión en Negocio: Facilitando procesos para que las múltiples personas interesadas en conocer sobre los lugares y paquetes turísticos que Puruha Razurku oferta, puedan convertirse de la manera más fácil y rápida en clientes reales.
- Retención: Las acciones del plan de marketing se enfocan también en brindar un servicio de calidad, lograr una operación eficaz y generar valor agregado en cada etapa de la operación, de esta manera se logrará retener a los socios estratégicos y se conseguirá un mayor número de turistas referidos.

Ilustración 13. Esquema del marketing mix



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

3.1.1 PRECIO

Los objetivos principales que la operadora de turismo debe considerar en cuanto a Precio son:

- Incrementar su margen de utilidad
- Incrementar número de turistas atendidos

Para lograr estos objetivos, se requiere determinar una política fija de precios para todos los operadores locales o turistas que contacten desde Ecuador a la operadora. Mediante esta política se pretende incrementar la rentabilidad de la operación al igual que desarrollar procesos que generen valor agregado a la Operadora de Turismo.

No se deben otorgar descuentos a las operadoras locales y debe primar el respeto a las tarifas establecidas. De igual manera, se deben mantener y respetar los porcentajes cobrados actualmente por la Operadora de Turismo a cada uno de los paquetes.

- Fee de la Operadora (10%)
- Margen de Rango (25% utilidad total sobre paquetes)

Los precios actuales de los paquetes turísticos que ofrece Puruha Razurku, son bastante razonables y cómodos para el presupuesto de los turistas según sus opiniones en las entrevistas a profundidad.

Sin embargo, pese a que se sugiere que los precios se mantengan estáticos por el momento, en medida que se vaya ejecutando el plan de Marketing y Promoción y se mejore el servicio ofrecido al turista, se podría pensar en subir paulatinamente los precios.

Sin embargo, como se menciona anteriormente, al momento no se deben ajustar los precios de ninguno de los paquetes. Se deberá primero pensar en estandarizar y mejorar el servicio para sugerir un incremento de precios en unos 12 meses, en niveles de alrededor de un 15% anual por unos 4 o 5 años (especialmente en alojamiento). Los precios deben ser la respuesta a acciones internas que hayan mejorado la calidad de las instalaciones y bienes ofertados.

Ilustración 14. Alineación de precio y valor percibido



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Hoy en día, Puruha Razurku recibe clientes referidos por parte de otras operadoras turísticas locales. Mediante este sistema, el flujo de turistas que visitan las comunidades de la Cordtuch representa tan solo un pequeño porcentaje del total de turistas que acuden a las operadoras de turismo locales en busca de paquetes turísticos.

Es primordial mantener concentrarse netamente en desarrollar herramientas y estrategias promocionales para incrementar sustancialmente el número de visitantes que la Cordtuch recibe cada año.

Mediante estrategias promocionales que se detallan en la sección de “Promoción” se logrará que Puruha Razurku crezca en ventas.

3.1.2 PRODUCTO

Para el turista internacional, el valor que Puruha Razurku ofrece está compuesto por el costo del paquete turístico, servicio prestado, personal que los atiende y la imagen tanto de la operadora de turismo como del lugar turístico que visitan.

Es muy importante tomar correctivos para maximizar el *valor total* entregado al turista en cada uno de los grupos que visiten los lugares turísticos de las comunidades por intermedio de la Operadora de Turismo.

Ilustración 15. Valor entregado al turista



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Con el objeto de maximizar el valor total entregado al turista, se considera que se deben realizar los siguientes correctivos:

Simplificar la Oferta de Paquetes Turísticos

Actualmente, Puruha Razurku tiene a disposición 20 paquetes turísticos diferentes.

La oferta de dichos paquetes debe simplificarse y ser más amigable visualmente para los turistas internacionales que están interesados en turismo comunitario y para las operadoras y mayoristas de turismo internacional que van a ofrecer los paquetes en diferentes países.

Tomando en cuenta la necesidad de cada comunidad para recibir ingresos por concepto del turismo, no se ve factible la posibilidad de eliminar paquetes turísticos o locaciones aún cuando esta sería la solución más eficaz para simplificar la oferta de servicios.

Para mantener los paquetes turísticos y al mismo tiempo simplificar la oferta eficazmente, se deberían agrupar los diferentes paquetes por categorías de la siguiente manera:

Ilustración 16. Categorías de los paquetes turísticos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

De esta manera, se logra mantener a todos los paquetes existentes y se da una vista preliminar más limpia y simple de todo lo que Puruha Razurku ofrece.

Nuevo paquete turístico con recursos existentes

La operadora de turismo dispone en este momento de alrededor de una docena de bicicletas de montaña nuevas con sus respectivos accesorios (casco, guantes, etc.), que se recibieron por medio de una donación.

Es fundamental aprovechar el stock de bicicletas para desarrollar un paquete turístico que se denomine **Mountain Bike Discovery**. Estos paquetes deben tener una duración de 1 solo día y contar con un vehículo de abasto para los turistas y equipo de seguridad como casco y guantes, desde que contratan el servicio hasta el final de su travesía.



Se debe seleccionar una ruta diferente tanto para el paquete Adventure como para el paquete Extreme y para hacer más fácil su comercialización se sugiere instaurar 2 opciones de Bike Discovery.

- **Bike Discovery Adventure (Nivel de Dificultad Bajo – Intermedio)**
Una ruta de bellos paisajes cuyo circuito cuente con al menos 80% en recta o bajada.
- **Bike Discovery Extreme (Nivel de Dificultad Intermedio – Alto)**
Una ruta más desafiante donde exista una combinación de bajadas, terreno plano y subidas intermedias mientras disfruten de bellos paisajes y diferentes termo climas.

El precio de dichos paquetes debe oscilar entre los \$40 y \$70 dólares por persona para competir con otras operadoras de turismo en Riobamba que ofrecen paquetes de turismo similares. (Referencia PROBICI Riobamba).

Es importante tomar en cuenta que se debe incorporar a los Mountain Bike Tours la posibilidad de que los turistas provenientes de Quito, descansen la noche anterior en alguna hostería en los alrededores de Riobamba, para iniciar con el Mountain Bike la mañana siguiente. De esta manera se puede mejorar la experiencia para el turista y la operadora podría recaudar recursos económicos adicionales.

En los Tours de Mountain Bike es muy importante observar que NINGUN turista puede realizar los paseos sin el equipo de seguridad requerido (guantes y casco) al igual que deben ser acompañados por un guía experto en el sendero. El guía encargado debe contar con un aparato de comunicación (celular o transmisor), herramientas básicas, neumáticos de repuesto, inflador y un kit de primeros auxilios en caso de cualquier accidente.



Las bicicletas disponibles al momento se encuentran en excelentes condiciones y se debe tomar en cuenta un rubro para su correcto mantenimiento y sustitución con el tiempo

Estandarización del producto

Estandarización de la Comida

Los diferentes paquetes turísticos ofrecidos por Puruha Razurku son en muchos casos interesantes porque ofrecen al turista la posibilidad de disfrutar platos exóticos para el turista y autóctonos de la zona, elaborados con productos orgánicos cosechados en la misma locación.

Es necesario estandarizar los platos que se ofrecerán al turista. La frescura y normas de seguridad en el manejo de los es primordial ya que la salud de los turistas es muy frágil.

La presentación de los platos deberá estandarizarse en todos los puntos donde se ofrezca alimentación para los turistas como parte del paquete. De igual manera se debe estandarizar el uso de la misma vajilla (ya sea esta nacional o importada), al igual que utilizar los mismos juegos de cubiertos y vasos.



Adicionalmente, se deberá monitorear el estado de vajilla, vasos y cubiertos con el fin de realizar reposiciones en caso de que existan roturas o desgaste de los mismos.



Es inminente capacitar a las personas encargadas de elaborar la comida con técnicas para decorar y “gourmetizar” a los platos para que éstos tengan la mejor apariencia posible. El turista debe vivir una verdadera experiencia gastronómica única con sabores exóticos, únicos y propios de la zona. Con estas prácticas se incrementará el valor percibido de los diferentes paquetes.

En todos los puntos turísticos que ofrezcan comida, se debe disponer de alguna opción de gaseosa o agua embotellada para los turistas que no deseen tomar jugos con su comida.

Dentro de los grupos de turistas que contraten los paquetes turísticos, se encuentra sin duda gente vegetariana. Es muy importante **desarrollar opciones vegetarianas** según los requerimientos de los turistas.



Bajo el criterio de salvaguardar la salud del turista es vital que se cocinen los alimentos en lugares limpios y de excelente aspecto. En una segunda etapa, la cocina debería ser abierta al turista para por un lado generar confianza y por otro obligar a hacer esta tarea en forma pulcra y perfecta.

Estandarización de la infraestructura

Durante la visita de campo se pudo constatar que hay poca simetría y relación entre la infraestructura de los diferentes puntos turísticos. Si bien, muchos de

ellos están ya en pleno funcionamiento, se debe tratar de estandarizar la infraestructura dentro de lo posible.

Se debe estandarizar la infraestructura existente, mas no incrementar la capacidad ocupacional.

Los grupos que visitan las comunidades deben fluctuar entre 8 y 11 personas como máximo. En el caso de que ocasionalmente reciban grupos grandes, estos deben estar separados en dos grupos con el fin de preservar la calidad del servicio y no exceder la capacidad máxima de la infraestructura.

En el tema de infraestructura, la recomendación es muy general pero importante y básica para mejorar la experiencia de los turistas. Si bien existe infraestructura de cemento armado y otras de adobe, todas deben mantenerse en buenas condiciones de limpieza, mantenimiento y fachada, además deben tener un mismo estilo, el tradicional de la comunidad. Sin duda en algunos lugares, el tener infraestructura artesanal puede generar un valor agregado, la misma debe estar en muy buenas condiciones por dentro y por fuera para garantizar la satisfacción del turista y que el mismo se sienta feliz durante su estancia.





Adicionalmente, se debe evitar utilizar espacios dentro de dichas infraestructuras a manera de bodegas. Los espacios deben encontrarse en las mejores condiciones posibles para recibir al turista. Aun cuando el turista se encuentra en busca de turismo comunitario, espera lugares muy cómodos y limpios para comer y dormir.

En la actualidad se constató que ya se estaban tomando las medidas y elaborando planos para realizar mantenimiento y adecuación de la infraestructura por parte de un grupo de arquitectos contratados por la Cordtuch.

Es muy importante revisar que se realicen los cambios especialmente en las habitaciones y baños que son más utilizados por los turistas.

Estandarización del hospedaje

La operadora de Turismo debe homogenizar las condiciones de hospedaje en los distintos lugares turísticos. Si bien la infraestructura no es similar, el hospedaje debe ser homogéneo y respetar varios principios de hospitalidad para ofrecer un paquete turístico con mayor valor agregado.

Los baños deben limpiarse con productos de limpieza de calidad y contar con agua caliente e implementos de aseo personal básico que pueda requerir el turista (shampoo, acondicionador, jabón, papel higiénico). Puruha Razurku debe solicitar la fabricación de kits de baño con el logo de Puruha Razurku.



Las camas y colchones de los diferentes lugares turísticos son todas diferentes. Tanto en tamaño como el tipo de colchón son diferentes en cada ubicación. Es necesario que se estandarice el tipo de cama que se va a utilizar para poder generar paquetes turísticos comparables. Existen lugares con colchones bastante cómodos y otros donde se duerme en literas de hierro con colchones de esponja de pésima calidad. Como se puede apreciar en la foto, un turista difícilmente disfrutará de pasar más de una noche con esta infraestructura.

Es necesario que se designe un modelo de cama y colchón para todos los lugares que ofrecen hospedaje.

Se deben estandarizar las sábanas y edredones que se coloquen sobre las camas. Seleccionar los productos correctos para el clima es un factor de éxito determinante en la satisfacción del cliente. La operadora de turismo determinará de igual manera si lo más conveniente para el turista es contar con un edredón térmico o con algún tipo de cobija tejida en la zona.



En hospedaje, no debe primar lo artesanal sino el confort del turista. Las sábanas y edredones deben ser de excelente calidad y se deben colocar sábanas y edredones limpios a la llegada de un nuevo huésped. Siempre que se decida utilizar materiales artesanales, los mismos deben contar con la mejor calidad y limpieza.

Cambio de Nombre y Logo marca

Es necesario cambiar el nombre y logo marca de la Operadora de Turismo. Durante el trabajo de campo al igual que en las entrevistas a profundidad que se realizaron a turistas, les resultaba muy difícil pronunciar Puruha Razurku. Inclusive para el ecuatoriano promedio, el nombre no es de fácil recordación.

**PURUHA
RAZURKU**

El nuevo nombre de la operadora de turismo tiene que ser de fácil pronunciación y recordación. Se recomienda que el nuevo nombre sea en

inglés o español. Un nombre de fácil pronunciación ayudará a conseguir alianzas estratégicas, clientes y referidos de mejor manera.

De igual manera, el diseño de la logo marca debe mostrarse profesional y serio. La logo marca no debe necesariamente mostrar los elementos característicos de las comunidades sino en su efecto tener una apariencia limpia, clara y corporativa.



Se considera que contar con el logo de la Cordtuch en la logo marca de la operadora de turismo genera un valor agregado significativo. Por esta razón, se recomienda de igual manera que se coloque el logo de la Cordtuch en toda la papelería corporativa al igual que en la parte inferior derecha de la logo marca.



Se han desarrollado algunos nombres y logo marcas tentativas que podrían utilizar como base para que en un futuro, una agencia de diseño profesional desarrolle alternativas en alta definición que faciliten un cambio de nombre exitoso.

Una propuesta tentativa fue bautizar a la agencia temporalmente bajo el nombre de **Com Travel** (Community Travel) para realizar los respectivos ejercicios gráficos. El nombre que finalmente adopte la operadora en el futuro, al igual que su logo, deberá tener una tonalidad de seriedad, ambiente corporativo y modernidad. A continuación se adjuntan un par de propuestas genéricas para el logo de la operadora de turismo

Ilustración 17. Propuesta logo operadora (Opción 1)

Opción #1



Elaborado por: El autor

Ilustración 188. Propuesta logo operadora (Opción 2)



Elaborado por: El autor

Ilustración 19. Propuesta logo operadora (Opción 3)



Elaborado por: El autor

Una agencia creativa desarrollará propuestas finales para el nombre y logo marca durante la implementación del plan.

Sin embargo, es importante antes de seleccionar un nuevo nombre, revisar que el mismo no esté registrado en el IEPI, y que no existan otras empresas en internet con el mismo nombre para facilitar su registro de dominio web y promoción.

Añadir componentes adicionales a la operación

Transportación

Todos los paquetes turísticos se desarrollan en diversas locaciones de acuerdo a la ubicación de las comunidades y de la actividad que ofrecen.

En la actualidad, Puruha Razurku terceriza la operación de transporte a múltiples proveedores en Riobamba. Los precios del transporte no se encuentran desglosados en el análisis de paquetes turísticos proporcionado por la operadora de turismo; sin embargo en el mercado, las tarifas fluctúan entre \$15 dólares y \$60 dólares dependiendo del destino.

Contar con transportación propia de la Operadora de Turismo tiene una serie de implicaciones a favor y en contra, las mismas se analizan a continuación:

Positivos / Transporte Propio:

- Disponer de transporte dedicado a trasladar a sus turistas.
- Facilita el traslado de turistas desde su lugar de hospedaje hasta el lugar turístico.
- Seguridad para dejar sus pertenencias
- Disminución de costos por concepto de transporte
- Publicidad permanente en el vehículo

- **Negativos / transporte propio:**
- Requiere de liquidez para la compra del vehículo
- Se requiere contratar un chofer permanente
- Costos de combustible, mantenimiento y matricula.
- Se requiere de un parqueadero seguro 24/7
- Contratación de una póliza de seguro para el vehículo

Pese a las implicaciones financieras de tener un transporte propio, se considera extremadamente positiva la compra del mismo. La operadora de turismo necesita tomar un rol activo de los diferentes partes de la operación de turismo y el controlar el traslado de los turistas hacia las atracciones es vital para mejorar la calidad del servicio.

Hoy en día Puruha Razurku cuenta con una donación de \$37.000 dólares americanos (26.000 euros) para la compra de una van. Se considera que sería una pérdida para la operadora de turismo no aprovechar esta donación que cubriría el 100% del valor del vehículo.

Recomendación de Vehículo

Se recomienda la compra de una Van para 16 personas por el tamaño promedio de los grupos que recibe la operadora turística. Si se adquiere un vehículo demasiado grande la capacidad de la misma estaría subutilizada.

Ocasionalmente la operadora recibe grupos de más de 16 personas, y tiene la opción de contratar el servicio de transporte como lo viene haciendo en la actualidad.

El rubro por concepto de combustible, repuestos y mantenimiento es menor para una van de 16 personas que para una buseta con mayor capacidad. De igual manera es más fácil encontrar un garaje seguro para guardar una van de 12 personas.



Precio Ecuador \$38.240 con IVA

La Van HIACE de Toyota, es la opción que mejor se adapta a las necesidades de la operadora. Cuenta con una garantía de 100.000 kilómetros o 5 años. Adicionalmente, los vehículos Toyota se caracterizan por requerir menos mantenimiento y sufren menos averías que otros vehículos de la industria. Ya que las vías de acceso a los lugares turísticos de las comunidades no disponen de caminos pavimentados en su totalidad, una van Toyota tendrá un mejor desempeño versus un vehículo de fabricación coreana.

Forma de pago si se considera pagar el costo del vehículo al contado, se puede recibir un **descuento del 2%**, que daría un valor final de **\$37.490 usd con IVA**.



Es recomendable colocar la orden de compra de la Van lo antes posible. Existe una demanda considerable de estos vehículos y el tiempo de espera para entrega es de 60 a 90 días después de realizado el pago.



Adicional a la compra de la Van, la operadora de turismo tendrá a su disposición una camioneta perteneciente a una organización no gubernamental. Esta camioneta será la indicada para trasladar a los grupos pequeños de turistas y para servir como vehículo de abasto durante los paseos de Mountain Bike que se desarrollarán utilizando las bicicletas de montaña de la operadora. Si el grupo es mayor a 3 turistas para los Paseos de Mountain Bike, se recomienda que las bicicletas y equipos viajen en la camioneta y que los turistas sean trasladados en la van hasta el lugar de inicio del paseo.

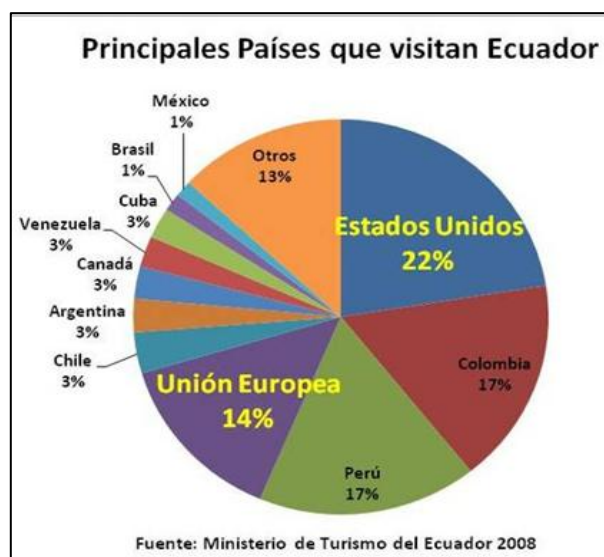
Dependiendo del número de turistas y bicicletas que se requieran, se puede considerar la colocación de parrillas porta bicicletas sobre la minivan y la camioneta con el fin de facilitar el traslado de turistas y accesorios de la manera más cómoda posible.

3.1.3 PLAZA

De acuerdo a estadísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador, la operadora de turismo tiene que centrarse principalmente en los turistas que visitan el Ecuador provenientes de Estados Unidos y de la Unión Europea.

Pese a que existen otros países latinoamericanos con altos porcentajes de visitantes que llegan al país, se debe analizar que en muchos casos, aunque declaren que su visita es por “turismo”, la gran mayoría de los visitantes latinoamericanos tienen familiares que migraron a Ecuador o simplemente vienen por Negocios.

Gráfico 5. Principales países que visitan Ecuador



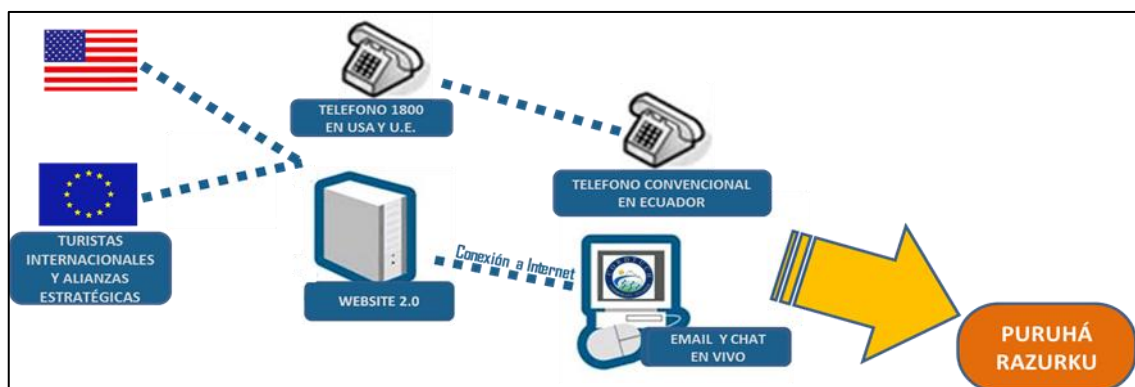
Fuente: Ministerio de Turismo 2008

Elaborado por: El autor

Los turistas de Estados Unidos (22%) y de la Unión Europea (14%) comprenden el segmento de turismo que Puruha Razurku debe atacar y el que deja una mayor cantidad de dinero durante sus visitas.

Puruha Razurku debe centrar sus esfuerzos en captar directamente el flujo de turistas provenientes de estos dos orígenes (EE.UU., UE) y desarrollar alianzas estratégicas con mayoristas y socios turísticos en ambas locaciones. De esta manera podrá incrementar sustancialmente sus ventas.

Ilustración 20. Socios turísticos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

La Operadora de Turismo deberá funcionar desde Riobamba y estar presente en el mercado americano y europeo de manera constante y sin costo para el cliente mediante herramientas tecnológicas como su website 2.0 y un teléfono 1-800 (llamada gratis) de voz sobre IP en Estados Unidos y la Unión Europea.

En este nuevo modelo de negocio, el flujo de turistas referidos por las otras operadoras de turismo, no sufre ningún cambio. Las operadoras locales seguirán siendo atendidas por Puruha Razurku.

La operadora bajo este modelo se preocupará por buscar clientes en el mercado internacional para incrementar sustancialmente el flujo de turistas que recibe actualmente.

Si los nuevos clientes necesitan transportación desde Quito o Guayaquil, Puruha Razurku podrá recoger personalmente a los turistas desde Quito, o bien, contratar los servicios de las múltiples empresas de transporte turístico para que los trasladen hasta Riobamba.

3.1.4 PROMOCIÓN

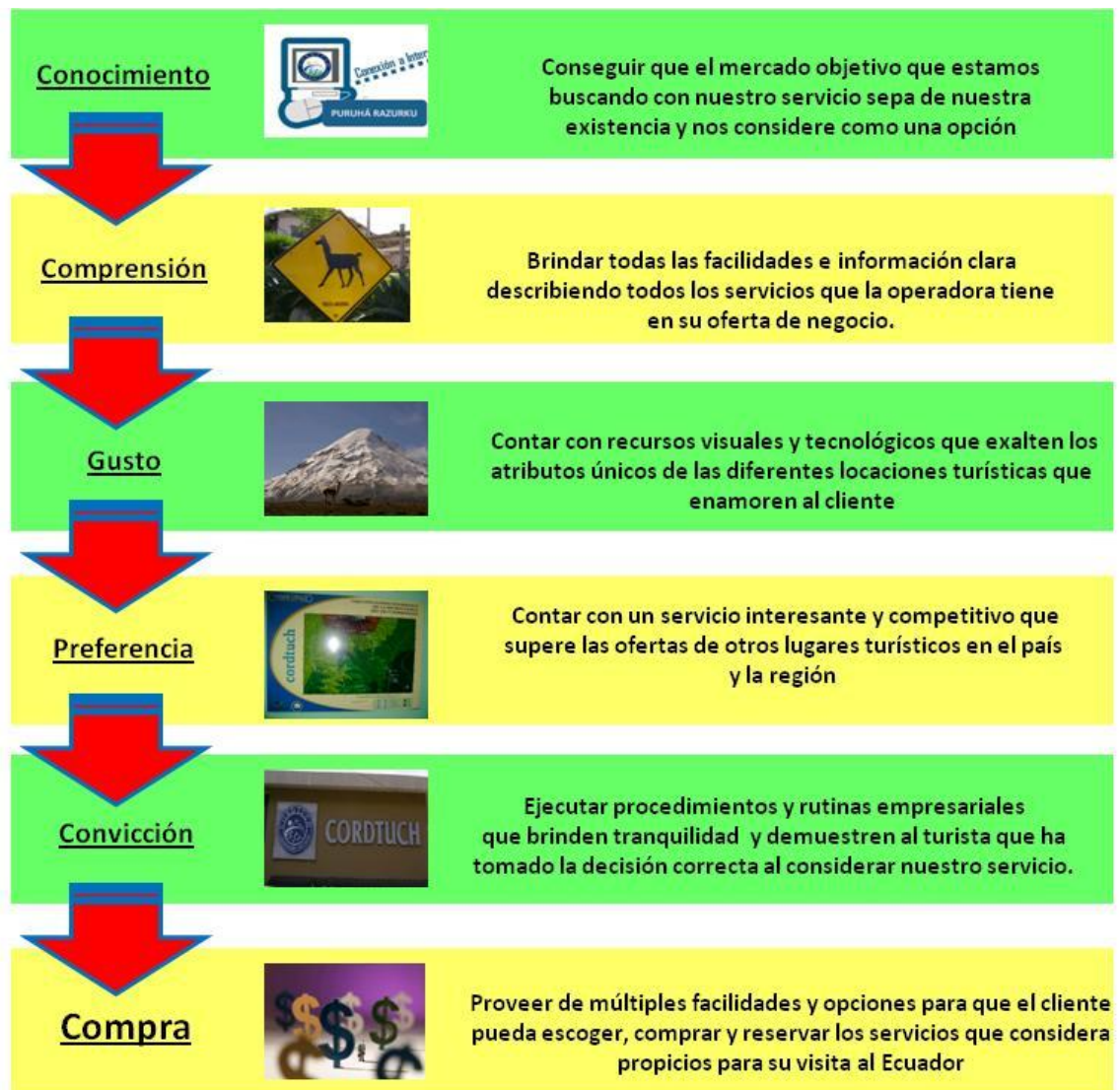
Puruha Razurku es una operadora de turismo en actual funcionamiento.

Dentro del plan de promoción se atacará simultáneamente aspectos racionales y emocionales con el objeto de construir un mensaje integral y confiable que ayude a promover de mejor manera los diferentes paquetes turísticos de Puruha Razurku y conducir el flujo de turistas y operadores a las atracciones que actualmente no reciben un flujo adecuado de visitas.

Por esta razón, el objetivo de las múltiples iniciativas de promoción y venta están enfocadas en reactivar y posicionar las atracciones de Puruha Razurku en el radar de turistas internacionales, operadores de turismo internacionales y mayoristas; incrementar las ventas de Puruha Razurku y dejar mayor riqueza en las comunidades.

El plan integral de promoción responde a un modelo jerárquico de respuesta para el mercado turístico que inducirá cambios positivos en el giro del negocio de la siguiente manera:

Ilustración 21. Plan de promoción



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Promoción Tradicional

Antes de iniciar cualquier esfuerzo promocional, se requiere contar con el nuevo nombre para la operadora de turismo y su respectiva logo marca.

Cualquier esfuerzo promocional que se realice antes de realizar estos cambios resultaría en un desperdicio de recursos y confundirá al cliente y aliados estratégicos potenciales.

Por el giro de negocio del turismo comunitario, **NO ES CONVENIENTE** realizar ningún tipo de promoción o emplear recursos en medios de promoción masiva como Televisión, radio, vallas publicitarias o revistas locales.



Revistas de Turismo y Guías de viaje

Puruha Razurku deberá invertir en medios impresos internacionales. No tiene ningún sentido invertir en medios de impresión nacional. La operadora tiene que contactar individualmente a cada una de las revistas y guías de viajero para solicitar ser incluida en el próximo tiraje. En algunos casos la inclusión es gratuita y en otros casos tendrá un costo por inclusión. De cualquier manera se debe considerar una inversión de \$4.500 usd para ingresar en estos medios escritos. Esta estrategia tendrá un impacto significativo y directo en ventas para la operadora

Propuesta de nombre y Logotipo

El nombre y logotipo que se designará para Puruha Razurku deberá ser desarrollado por la agencia experimentada que se designe para la construcción del Portal Web.

Al contratar la construcción del portal web, se debe pedir como requerimiento, que la misma empresa desarrolle a la par (y sin costo adicional) una gama de nombres y opciones para la Operadora de Turismo.



Es muy importante seleccionar el nombre y logo ideal para el giro del negocio ya que a partir de este punto será casi

imposible o muy difícil hacer modificaciones al mismo.

Una vez que se cuenta con el nombre y logo definitivo, se puede aplicar la gráfica a todas las piezas y materiales promocionales.

Materiales de promoción tradicionales

Dentro de las múltiples aplicaciones, la operadora debe invertir en el siguiente material promocional:

Bolígrafos: Deben llevar el logo de la operadora, la dirección del portal web y los teléfonos de contacto de sus oficinas. Tienen que ser de primera calidad y comprados a una empresa de materiales promocionales en Quito o Guayaquil para garantizar que estén en buen



estado. Entregar un bolígrafo que no escribe es mal precedente para la operadora.

Tarjetas de Presentación

Todas las personas que trabajan para la Operadora de Turismo deben contar con tarjetas de presentación tanto para contactos locales como para enviar paquetes de presentación por correo a clientes y socios potenciales. Se pueden desarrollar tarjetas de presentación tradicionales y tarjetas de presentación con CD incluido cuando la intención es entregar una presentación promocional de la Operadora.



Papelería Corporativa Toda comunicación de negocios al igual que emails y cotizaciones deben contar con una plantilla con el logo de la operadora o en su defecto deben ser impresas en papel y sobres corporativos. Estas políticas inspiran seriedad y confianza sobre la operadora de turismo.



Ropa El personal de la operadora al igual que los guías deben vestir indumentaria con el logo de la operadora de turismo.

La ropa debe ser de excelente calidad, 100% algodón o de una marca reconocida, con el fin de llamar la atención y que los visitantes demanden ropa como souvenirs.

Si la ropa tiene buena calidad y si la exhibe y ofrece en el momento correcto, puede representar un ingreso adicional para la operadora.



Agendas, catálogos y trípticos:

Se recomienda producir una cantidad suficiente de catálogos y trípticos para entregar a los turistas y a las operadoras de turismo locales que soliciten dicho material para promocionar los paquetes de la operadora.



Se debería también producir cuadernos o agendas con el logo de Puruha Razurku con toda la información de contacto. Dichas agendas deberían entregarse al personal de ventas de las operadoras que más negocios traen a Puruha Razurku (Ej. Latitud Cero, etc.)



Vehículos Brandeados la operadora puede generar valor utilizando brandeo en los vehículos que contratará. Se debe colocar adhesivos especiales a los vehículos de la operadora de turismo tanto para generar un valor agregado a la operación como para promocionar la operadora de turismo en la vía pública. El material para brandear los vehículos es durable y se recomienda aplicar únicamente la carrocería y dejar completa visibilidad en los vidrios de la camioneta y de la van.



Medios Alternativos

El turismo comunitario es en sí una forma de turismo alternativo, por lo que requiere de un modelo de promoción alternativa. Ya que los clientes se encuentran en Estados Unidos y Europa, es necesario utilizar herramientas promocionales para captar su interés de manera efectiva.



Portal Web

El portal se convertirá en un canal que no únicamente comunique, sino que promocióne y genere interés por todos los servicios turísticos de Puruha Razurku.



Para conseguir ese objetivo, el mismo debe contar con herramientas de última tecnología (web 2.0) que incluyan una variedad de servicios como, chat en vivo, pagos en línea, blogging y otros servicios.

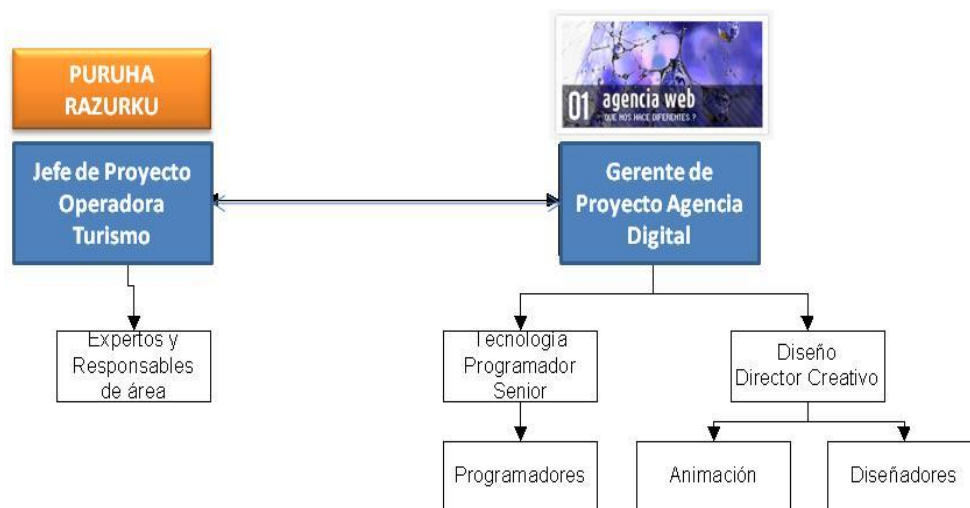
Se tiene que contratar a una de las empresas líderes en marketing digital para el desarrollo del portal. Esta empresa deberá brindar todo el apoyo de manera integral para que el portal se desarrolle de la mejor manera sin crear estrés en el cliente.

La empresa se encargará en primer lugar de desarrollar propuestas para el cambio de nombre de la Operadora de turismo al igual que su logo marca.

La empresa seleccionada dará una recomendación en la definición de la estructura de la página web y brindará total soporte a la Operadora de Turismo instaurando un equipo de trabajo mixto para la implementación del proyecto.

Se formará un equipo de trabajo con la siguiente estructura:

Ilustración 22. Estructura del equipo de trabajo operativo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Para garantizar el éxito del proyecto es necesario que se provea a la agencia web de los siguientes elementos:

- Designación de un coordinador interno del proyecto
- Participación de los directivos en las etapas de concepto del proyecto
- Aprobación de los directivos en las etapas de control de acuerdo al cronograma de trabajo.

La agencia tendrá la responsabilidad de presentar varias propuestas de “look & feel” para el portal web (apariciencia y navegación) al igual que proveerán de herramientas simples para que las futuras actualizaciones del Portal se hagan directamente por parte de Puruha Razurku de manera muy simple y rápida.

El Portal web estará listo entre 8 a 10 semanas a partir de la firma del acuerdo.

El **costo total de implementación web es de \$13.500 usd**, precio que incluye las siguientes aplicaciones y servicios listadas a continuación

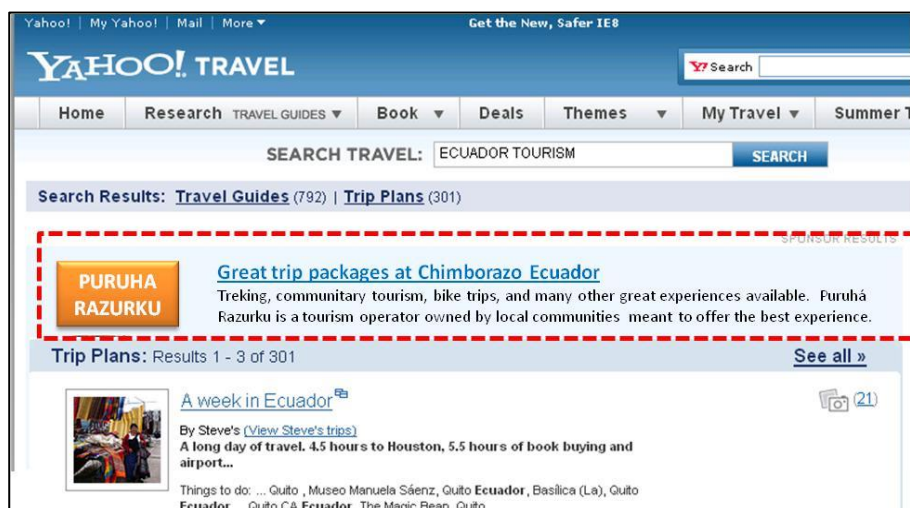
Adwords y redes contextuales

Una de las responsabilidades de la agencia creativa será la de desarrollar una campaña de adwords y redes contextuales.

Esto comprende la pauta promocional del portal web en sitios de alto tráfico y otros sitios relacionados con turismo que permiten tener contactos efectivos dentro del segmento que la operadora de turismo quiere atacar. (Ej.: Hombres y mujeres en USA y Comunidad Europea entre 24 y 36 años).

Inscripción y pauta en portales web especializados en turismo de alto tráfico que garanticen la aparición del portal de Puruha Razurku dentro de los 5 primeras opciones al buscar turismo en Ecuador.

Ilustración 23. Promoción en portales web



Lo interesante de ingresar a estos portales especializados, es que se paga únicamente por los “clicks efectivos” de gente interesada en visitar Ecuador que haya hecho click en el link y se haya dirigido al portal web de Puruha Razurku.

De igual manera es vital crear grupos dentro de portales de redes sociales como FACEBOOK Y MY SPACE donde la gente podrá continuamente recibir noticias y conversar sobre los atractivos turísticos que Puruha Razurku ofrece al igual que desarrollar promociones exclusivas para los fanáticos de este canal que incluyan noches gratis, descuentos y hasta oportunidad de ayudar en los diferentes programas de Cordtuch. La creación de este tipo de canales dentro de las redes sociales es muy sencilla. Requiere de un esfuerzo continuo el generar actividades de interés para que las personas se mantengan activas dentro del grupo.

Existen varios portales especializados en viajes y turismo donde Puruha Razurku puede pautar como por ejemplo:

- travel.yahoo.com
- www.expedia.com
- www.lonelyplanet.com
- www.travelocity.com

Los costos asociados con esta pauta estarían contenidos en una propuesta digital por parte de la agencia encargada de desarrollar el portal web.

Publicidad en Google y configuración de tags

Una de las tareas más importantes a cargo de la empresa de marketing digital será la de incorporar al portal web en Google, realizar la configuración de tags (o palabras mágicas) e insertar las descripciones de la página las cuales serán claves para poder captar la atención de las personas interesadas en seleccionar un lugar turístico en el Ecuador.

Este es un tema de programación web mediante el cual se coloca al portal web en los buscadores (ej.: AltaVista, google, yahoo) por medio de la programación de la página inicial del portal de la siguiente manera:

Ilustración 24. Tipo de programación en portales

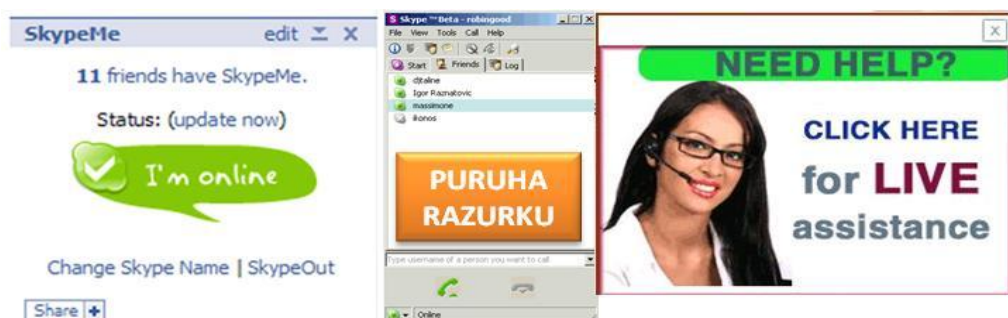
Programación HTML Portal Web

```
<a href="www.Puruharazurku.com/">situada en el corazón de la Sierra ecuatoriana ofrece más de 20 paquetes turísticos en la región </a>
```

Comunicaciones basadas en Web

Los nuevos portales de internet no son páginas dedicadas a publicar información relevante sobre el tema. El portal web tiene como principal objetivo el convertirse en un facilitador entre el cliente (turista u operador internacional) y Puruha Razurku.

Por este motivo, se tiene que explotar al máximo el portal mediante la instalación de una aplicación para que las personas puedan hablar con un representante de Puruha Razurku mediante Skype (teleconferencia)



Para los visitantes que tengan preguntas y dudas sobre alguno de los servicios o paquetes, el portal debe contar con una plataforma de chat mediante la cual el visitante puede escribir mensajes de texto a un representante de Puruha Razurku, quién solucionará cualquier duda o problema.



Visitantes con necesidades puntuales o preguntas específicas también deberán tener la posibilidad de escribir un email por medio del portal. Para eso se elaborará un formulario de contacto y preguntas que se podrá enviar directamente desde el portal web y será receptado en el buzón de correo de Puruha Razurku.



Personal Information

First name:

Last name:

Email:

Your email address is safe with us, until we're acquired.

Comments

Comments:

Pago en línea y seguridad

El portal web de Puruha Razurku no tendría razón de ser sin una aplicación comercial. El portal debe servir para generar ingresos o asegurar las transacciones de turistas que recibe Puruha Razurku.

Se debe instaurar una plataforma de cobro de tarjeta de crédito. Mediante este sistema online la operadora de turismo podrá aceptar pagos locales e internacionales con tarjetas de crédito. De igual manera esta plataforma incluirá otros sistemas de pago utilizadas en Estados Unidos y Europa como **Paypal** con lo que se entregará al turista herramientas para poder realizar el pago del tour que les interese.

El portal contará con plataformas de seguridad para que el pago realizado por el turista esté protegido por Verisign quién garantiza la autenticidad y seriedad del portal de Puruha Razurku.

- **Verisign** permite al cliente utilizar su tarjeta de débito o crédito con total tranquilidad. Con esta herramienta, al incrementar la confianza en el sitio web, los turistas tienen más confianza para realizar pagos en línea de manera segura y confiable. www.verisign.com



- **Paypal** una alternativa para las personas que simplemente no desean ingresar sus tarjetas de crédito en internet, funciona como una tarjeta virtual de debito y cuenta con un seguro para fraudes o estafas en la red. De la misma manera, el dueño del lugar turístico recibe el pago inmediatamente. www.paypal.com



Comunicaciones IP Globales

En el portal web al igual que en todo material informativo de la operadora, se colocará información de contacto.

Existe 7 veces más de probabilidad que el cliente promedio llame a un teléfono local a que se aventure a hacer una llamada internacional. Para solucionar ese problema la operadora debe instaurar soluciones de comunicación locales para sus clientes ubicados en Estados Unidos y Europa.

Por un costo mensual de \$20 dólares, la operadora puede acceder a tener su propio teléfono 1-800 (gratis) para que clientes realicen llamadas desde Estados Unidos y Europa y dicha llamada sea transferida a un teléfono fijo de la Operadora de Turismo. De la misma forma, se tiene que contratar una línea de teléfono IP para la Operadora de Turismo ya que probablemente tendrá que confirmar grupos y cerrar paquetes turísticos en el exterior.



Si el uso de la transferencia de llamadas excede los 80 minutos, se deberá abonar dinero adicional para continuar con el servicio de transferencia de llamadas.

3.1.5 RELACIONES PÚBLICAS

Comunicación Corporativa

La operadora de turismo precisa desarrollar una comunicación uniforme y alineada en toda su línea de negocio. Toda la información que se publica en catálogos, tours y lugares turísticos debe estar alineada completamente con la información que se coloque en el portal web de la Operadora.

Debido al tamaño de la operadora, el portal web deberá cumplir el rol de informar oficialmente cualquier cambio, suceso o postura de la Operadora turística sobre precios, paquetes turísticos, promociones e información oficial sobre la Operadora.



Por esta razón, la persona encargada de responder los correos electrónicos que lleguen al portal, tiene una gran responsabilidad con la información que proporciona y debe manejarse con gran profesionalismo. Si la respuesta requerida es en inglés, se deben evitar los errores ortográficos y gramaticales.

Medios

Se debe poner especial énfasis en las relaciones con medios de televisión local y medios internacionales. Activar efectivamente a los diferentes medios en beneficio de Puruha Razurku, es una tarea que requiere de trabajo continuo y un manejo relacional muy ágil con periodistas y líderes de opinión.

Siempre que se desarrolle un evento de importancia en las oficinas de la Cordtuch o en alguna ubicación turística se deberán realizar los siguientes pasos:

Ilustración 25. Tips para convocar medios

- Convocatoria telefónica o personalmente a los medios que nos interesen convocar.
- Desarrollo y entrega de un Dossier de Relaciones Públicas con información general de la operadora de turismo y sus múltiples atracciones.
- Invitación a una rueda de prensa con detalle de fecha, lugar y hora. La invitación deberá estar acompañada de un kit del evento que tenga un obsequio con la marca de la operadora, ej.: gorra, camiseta, jarro, flash)
- Confirmación la asistencia de los medios dos días antes del evento.
- Desarrollo de una rueda de prensa con recursos de audio y video.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Lobbying

Es importante que una persona de la operadora de turismo participe activamente en las actividades de socialización dentro del medio turístico. Se debe asistir a las invitaciones del Ministerio y Cámaras de Turismo para conocer la visión gubernamental sobre la industria, fortalecer las relaciones comerciales con otras operadoras y ocasionalmente conseguir nuevos negocios.



Prensa Gratuita (Free Press)

Cuando se dispone de una noticia o evento interesante para medios, los mismos se publican sin costo.

Para acceder a artículos de prensa gratuitos, es necesario mantener una relación de amistad y contacto con los medios. Es muy bueno constantemente enviar un email a los diferentes medios con noticias y actualizaciones.

Ocasionalmente, los medios requieren de noticias de relleno para completar sus emisiones o publicaciones y la operadora de turismo terminará favoreciéndose de prensa gratuita.

Es necesario desarrollar seminarios y reportes anuales para los cuales se pueden invitar a miembros de la prensa a brindar cobertura del evento. De cualquier modo, es necesario que se planifiquen las actividades con tiempo para confirmar la asistencia de los diferentes medios.

Programas Relacionales (CRM / PRM)

Estos programas relacionales se deben ir construyendo de una manera muy básica y con el tiempo institucionalizarse en programas mucho más complejos que agreguen valor a los servicios que brinda la operadora de turismo con sus clientes y con sus socios estratégicos.

El uso de un CRM (consumer relationship management) puede generarse con un pequeño presente al terminar su visita a las comunidades, un email con fotos y noticias de la operadora o el envío de un email por navidad. En esta etapa no se recomienda todavía avanzar con un programa de CRM más complicado.

Sin embargo como referencia, los programas de CRM trabajan estrechamente en áreas del negocio como son:

- Servicio al Cliente
- Política de Devolución
- Marketing de Reacción
- Correspondencia en fechas importantes

En el caso de un PRM (Partner relationship management) su aplicación es más importante y más sencilla. Se deben seleccionar los socios claves con los cuales la operadora mantiene constante comunicación y negocios.

No es recomendable que en una primera etapa se ejecuten estrategias de PRM por parte de la operadora hasta no ocuparse de otros aspectos del negocio. Sin embargo, cuando la situación operacional de Puruha Razurku sea más favorable, el manejo de PRM se asemeja al control y constante comunicación que un proveedor desarrolla con los clientes que traen volúmenes de negocio interesantes.

Se debe conocer la mayor cantidad de información de ese socio como el nombre de su esposa e hijos, fechas de cumpleaños, para poder enviar un sobre o email en fechas especiales. Adicionalmente, el PRM requiere que se envíen en navidad pequeños presentes únicamente a la persona en dichas compañías con las cuales la operadora recibe una buena cantidad de negocios.



3.2 PLAN VENTAS

La operadora de turismo tiene un rol sumamente importante en ventas. El correcto funcionamiento y servicio desemboca en un aumento de ventas; mientras que un descuido o falta de atención perjudica el nivel de ventas de la operadora.

Las funciones básicas de venta que deben ser vigiladas por la operadora son:

Ilustración 26. Plan de ventas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Conformación del Equipo

Esta es una etapa bastante sensible de la implementación de un plan de negocios.

Actualmente la operadora de turismo no cuenta con el personal suficiente para buscar nuevos turistas en EE.UU. y U.E.

Se recomienda la contratación de una persona adicional con habilidades y destrezas que le permitan vender los productos de las comunidades a operadores turísticos en el extranjero.

En la actualidad el equipo de la operadora de turismo está conformado por 3 personas:

- Patricia Tierra (Gerente)
- Miguel Guamán (Coordinador)
- Diana Valencia (Contadora)

Cada una de estas personas desarrolla funciones específicas para la operadora y se apoyan mutuamente de acuerdo al flujo de turistas que reciben.

Capacitación

Ninguna de estas personas en la operadora actualmente habla inglés.



Para ejecutar exitosamente el proyecto y que se incrementen las oportunidades de negocio de la operadora, es conveniente que se adicione un integrante al equipo. Esta persona debe tener dominio de inglés hablado y escrito para que pueda mantener la comunicación entre el extranjero y la operadora de turismo.

Adicionalmente, es aconsejable que los miembros actuales de la operadora de turismo reciban clases de inglés para agilizar y mejorar el servicio a los turistas que reciben. No es necesario que todos hablen inglés, pero sí que puedan mantener una conversación básica o contar con frases de bienvenida y términos que les ayuden a acercarse emocionalmente al turista.

Compra de Bases de Datos

Es imperativo que una persona de la operadora realice la gestión de presentar los servicios de la Cordtuch a diferentes operadores de turismo en Estados Unidos y la Unión Europea.

Para este propósito la operadora deberá comprar paquetes de bases de datos de agencias de turismo por medio de los múltiples Sitios Web que ofrecen dichas bases.

Uno de los mejores proveedores de bases de datos es Info USA www.infousa.com

Quién constantemente actualiza y limpia sus bases con información actualizada.



Las llamadas se realizarán utilizando un teléfono IP cuyo servicio tiene un costo fijo mensual de \$130 usd para llamadas ilimitadas a USA.



Se pueden comprar 1500 contactos seleccionando de que estado, por \$225 usd. De esta manera se debería destinar cierto tiempo de la semana cuando el personal de la operadora no está recibiendo grupos para llamar a estas agencias y operadores de turismo en el extranjero y cumplir con los siguientes objetivos:

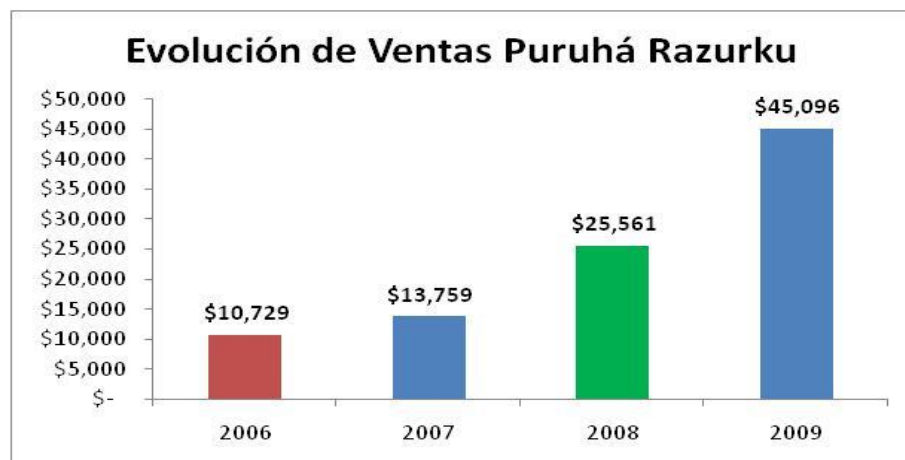
- Presentación breve de la Operadora Turismo y Cordtuch
- Oferta de paquetes turísticos
- Conseguir dirección electrónica para enviar el catálogo virtual
- Seguimiento
- Venta

Ventas Ejecución

La recepción de turistas por parte de la operadora es el rubro exclusivo que genera fondos para mantener la operadora y brindar ingresos del turismo a las comunidades. Si bien las ventas de la operadora de turismo van creciendo en los últimos 3 años, son aún cantidades muy pequeñas que necesitan incrementarse de manera drástica para traer bienestar económico a la operadora y 14 comunidades involucradas

La ejecución del plan de negocios en los múltiples ejes, permitirá obtener mejoras e incrementos en ventas lo cual beneficiará directamente a la operadora.

Gráfico 6. Evolución de ventas Puruhá Razurku



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Las ventas de la operadora del 2008 se han incrementado en un 86% vs el 2007. Sin duda, con la aplicación del plan de negocios y promoción se podrá alcanzar y sobrepasar ese estimado en beneficio de la operadora de turismo.

Para el 2009, se espera que las ventas de la operadora terminen 75% por encima de las ventas del 2008. Sin embargo, no hay que mirar únicamente

las ventas de la empresa. Es primordial que se incremente el porcentaje de utilidad que el negocio genera actualmente (8%).

Esto se logrará mediante un incremento en precios a mediano plazo que sucederá posterior a la estandarización y mejora de los diferentes paquetes turísticos que ofrece la operadora.

Por el momento, la fuente primordial de incremento en ingreso para la operadora y las comunidades radicarán en incrementar el número de turistas que visitan la zona y conseguir que los mismos dejen una mayor cantidad de dinero en su visita mediante ofertas de ítems promocionales y artesanales.

Estacionalidad de Ventas

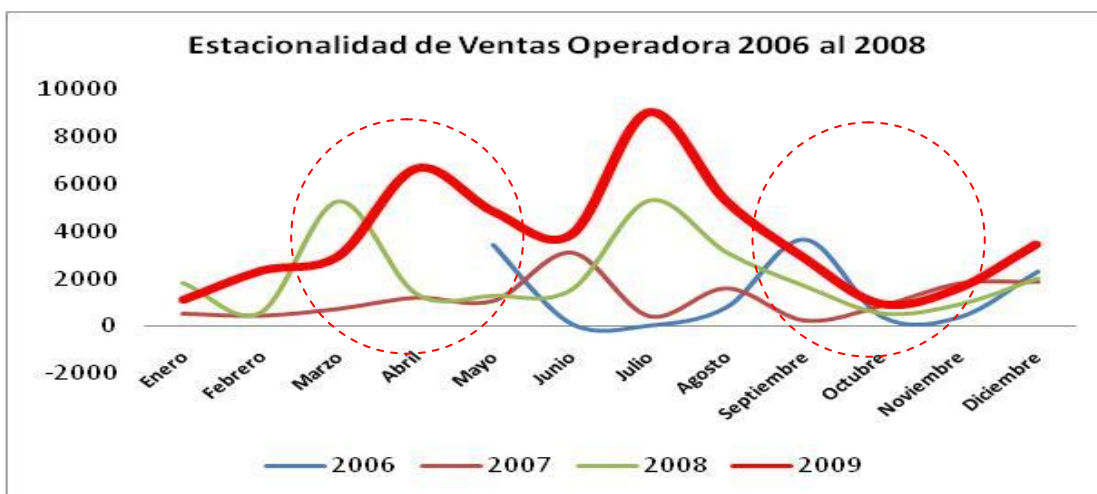
Si bien, puede existir una estacionalidad de ventas en la industria de turismo, el flujo de turistas no sigue un patrón determinado año tras año para Puruha Razurku.

Esto se debe en gran medida a que la operadora depende del flujo de turistas que reciba por medio de otras operadoras locales.

Sin embargo, se observa una disminución en las ventas durante el último trimestre de cada año (entre Octubre a Diciembre) y de igual manera se puede apreciar un período con disminución de visitas durante el Segundo trimestre (Abril a Junio).

Esto ha ocurrido durante los dos últimos años (2007 y 2008) y es el período donde se debe poner mayor énfasis en conseguir grupos de turistas.

Gráfico 7. Estacionalidad de ventas operadoras 2006 - 2008



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

3.2.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Las ventas de la operadora para el 2009 se encuentran un 75% por encima de las ventas del 2008.

Gráfico 8. Proyección de ventas Puruhá Razurku 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
2008	\$ 1,834	\$ 592	\$ 5,265	\$ 1,385	\$ 1,299	\$ 1,555	\$ 5,297	\$ 3,107	\$ 1,706	\$ 557	\$ 940	\$ 2,027
2009	\$ 1,110	\$ 2,350	\$ 2,978	\$ 6,671	\$ 4,846	\$ 3,869	\$ 9,042	\$ 5,304	\$ 2,912	\$ 951	\$ 1,604	\$ 3,459



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

A nivel mundial, según JP Morgan (Investors Report, 11 de Julio 2009), existe una expectativa hacia la recuperación de mercados emergentes.

Este alivio financiero que se comenzaría a experimentar desde el 2010 no duraría menos de 4 o 5 años y beneficiaría a las actividades de turismo que abarca la Operadora de Turismo.

Si se mantienen las condiciones actuales o mejor aún, si mejoran las condiciones del mercado a nivel mundial, los ingresos que la operadora reciba mejorarán proporcionalmente.

Monitoreo

Es necesario realizar un control trimestral de la gestión de ventas. Para ello se puede utilizar una matriz de evaluación.

La matriz que se propone, permite analizar y comparar el desempeño de cada uno de los miembros de la operadora de turismo y realizar inmediatamente las correcciones del caso.

Será necesario realizar estas evaluaciones de manera trimestral para constatar que se han superado las deficiencias de cada integrante del equipo y se puedan mejorar las capacidades y destrezas del equipo de trabajo en beneficio del individuo y de la organización.

A continuación, se encuentra un ejemplo de Matriz de Evaluación cuyos campos pueden ser modificados en virtud de la realidad de la operadora y de los parámetros que desean monitorearse trimestralmente.

Tabla 13. Matriz de evaluación

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN			Equipo de Trabajo			
Peso	Variable	Calificar	Patricia Tierra	Calific.	Diana Valencia	Calific.
40%	Puntualidad	Respeto Horario Trabajo	60%	3.5	40%	2
40%	Capacitación	Participación en un programa de capacitación para mejorar competencias	Hospitalidad	4	Gastronomía	3
20%	Recolección de bases de datos visitantes	Constancia recolectando información de contacto de los turistas que contratan los lugares turísticos para CRM	Constante	4	Irregular desorganizada	1
100%	Total (Overall)			3.8		2.2
Observaciones			Patricia esta haciendo un buen trabajo como lider y podría incluir dentro de su responsabilidad el ayudar a su compañera Diana valencia a mejorar su desempeño		Diana tiene una calificación baja porque es nueva en la organización y tratará de mejorar su desempeño para la proxima evaluación	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

3.3 PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING, RP Y VENTAS

Tabla 14. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING, RP Y VENTAS

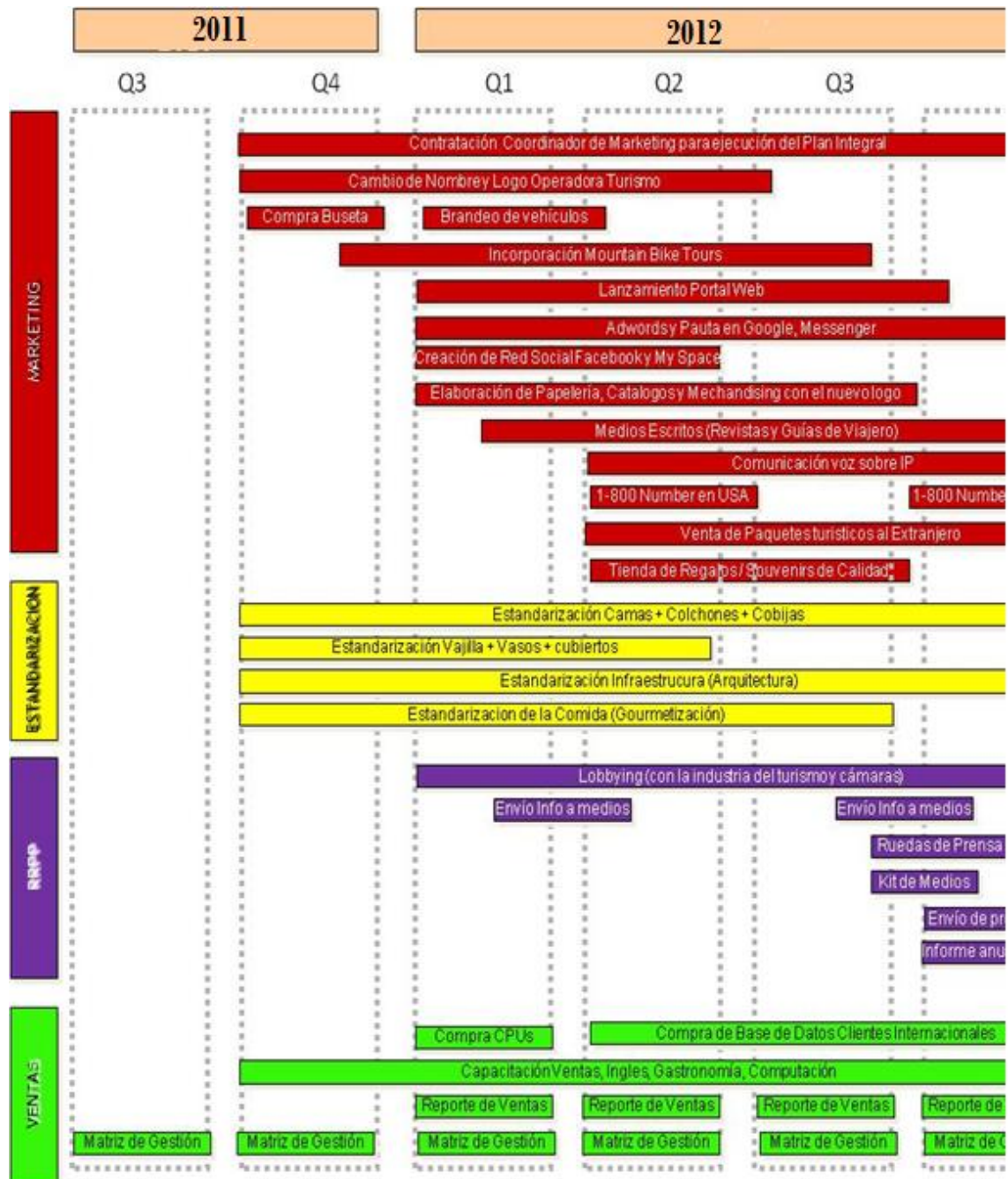
PLAN DE MARKETING	PRESUPUESTO			TOTAL
Concepto	Descripción	Valor	Cantidad	
Nuevos catalogos Tours	Catalogos con el nuevo nombre y agrupacion de paquetes	\$ 500	1	\$ 500
Repuestos Bicicletas	repuestos de frenos, cables y piezas por uso	\$ 250	1	\$ 250
Mantenimiento Bicicletas	correcto mantenimiento de bicicletas	\$ 650	1	\$ 650
Parrilla Porta bicicletas	correcto traslado de bicicletas en los vehículos	\$ 500	2	\$ 1,000
Compra de accesorios bicicleta	cascos, rodilleras, herramientas,	\$ 500	1	\$ 500
Telefono Voz sobre IP 2009 (jul - dic)	servicio de voz sobre IP para operadora	\$ 950	1	\$ 950
Telefono 1-800 NUMBER	transferencia de llamadas a la operadora de un 1800 en USA y UE	\$ 380	1	\$ 380
Inclusión Revistas y Guías de viaje Int.	Contratar un espacio en revistas de turismo y guías de viaje	\$ 4,500	1	\$ 4,500
Boligrafos, tarjetas, papelería, agendas	material promocional de la operadora de turismo	\$ 3,400	1	\$ 3,400
Souvenirs Tienda de Regalos	Gorras, camisetas, jarros, chompas para la venta	\$ 4,200	1	\$ 4,200
Brandeo de Camionetas y Van	branding de carrocería de vehículos propiedad operadora	\$ 400	2	\$ 800
Portal Web	Diseño integral de portal web en 2 idiomas redaccion y traduccion	\$ 11,300	1	\$ 11,300
Hosting y dominio anual	Pago por mantenimiento de pagina en servidores 24/7	\$ 600	1	\$ 600
Campañas contextuales	pauta en google, sitios especializados de turismo primordial	\$ 2,500	1	\$ 2,500
Equipos de computación	Para cotizaciones y envío de informacion a clientes potenciales	\$ 700	2	\$ 1,400
Equipos de oficina	varios equipos de oficina sillas, mesas	\$ 800	1	\$ 800
Coordinador de Marketing	persona encargada de ejecutar el plan de maketing	\$ 1,500	4	\$ 6,000
TOTAL PLAN DE MARKETING				\$ 39,730
PLAN DE RRPP				
Invitaciones	multiples invitaciones y envio / eventos	\$ 1,000	1	\$ 1,000
Kit de Medios	incluye carpeta, cd informativo y obsequio brandeado	\$ 13	55	\$ 715
Ruedas de Prensa	incluye locales, hospedaje medios, comidas y renta audiovisuales	\$ 8,000	1	\$ 8,000
Lobbying	incluye inscripcion, gastos varios	\$ 1,000	1	\$ 1,000
Presentes para Medios y Clientes Top	regalo presente en festividades para mayores clientes	\$ 24	20	\$ 480
TOTAL PLAN DE RRPP				\$ 11,195
PLAN DE VENTAS				
Compra base de datos internacionales	compra de 6000 contactos en diversos estados usa	\$ 900	1	\$ 900
Capacitación diversos campos	capacitacion en gastronomia, ingles, hospitalidad y computacion	\$ 2,500	1	\$ 2,500
TOTAL PLAN DE RRPP				\$ 3,400
Presup. MKT + RRPP + Ventas				\$ 54,325
PLAN DE ESTANDARIZACIÓN ARQUITEC				
Estandarización Camas	camas standard para recibir turistas	\$ 350	20	\$ 7,000
Estandarización Colchones	Colchon requerido para las camas	\$ 270	20	\$ 5,400
Estandarización Vajillas	vajilla estándar y necesaria para alimentación turistas 12pxs	\$ 410	14	\$ 5,740
Estandarización de Cobijas y Sabanas	cobertores y sabanas requeridos para camas	\$ 110	40	\$ 4,400
Estandarización de Cubiertos	cubiertos standard acero inoxidable	\$ 100	14	\$ 1,400
Estandarización de Vasos	vasos standard	\$ 40	14	\$ 560
Estandarización Estructura Arquitectura	Restauración arquitectonica basica e inicial. (Arq. Aguirre)	\$ 73,011	1	\$ 73,011
TOTAL PLAN DE MARKETING				\$ 97,511
COMPRA DE VEHICULO				
Compra Vehiculo Van HIACE Toyota 16pxs	Compra de vehiculo con fondos existentes donación	\$ 37,490	1	\$ 37,490
PRESUPUESTO TOTAL				\$189,326

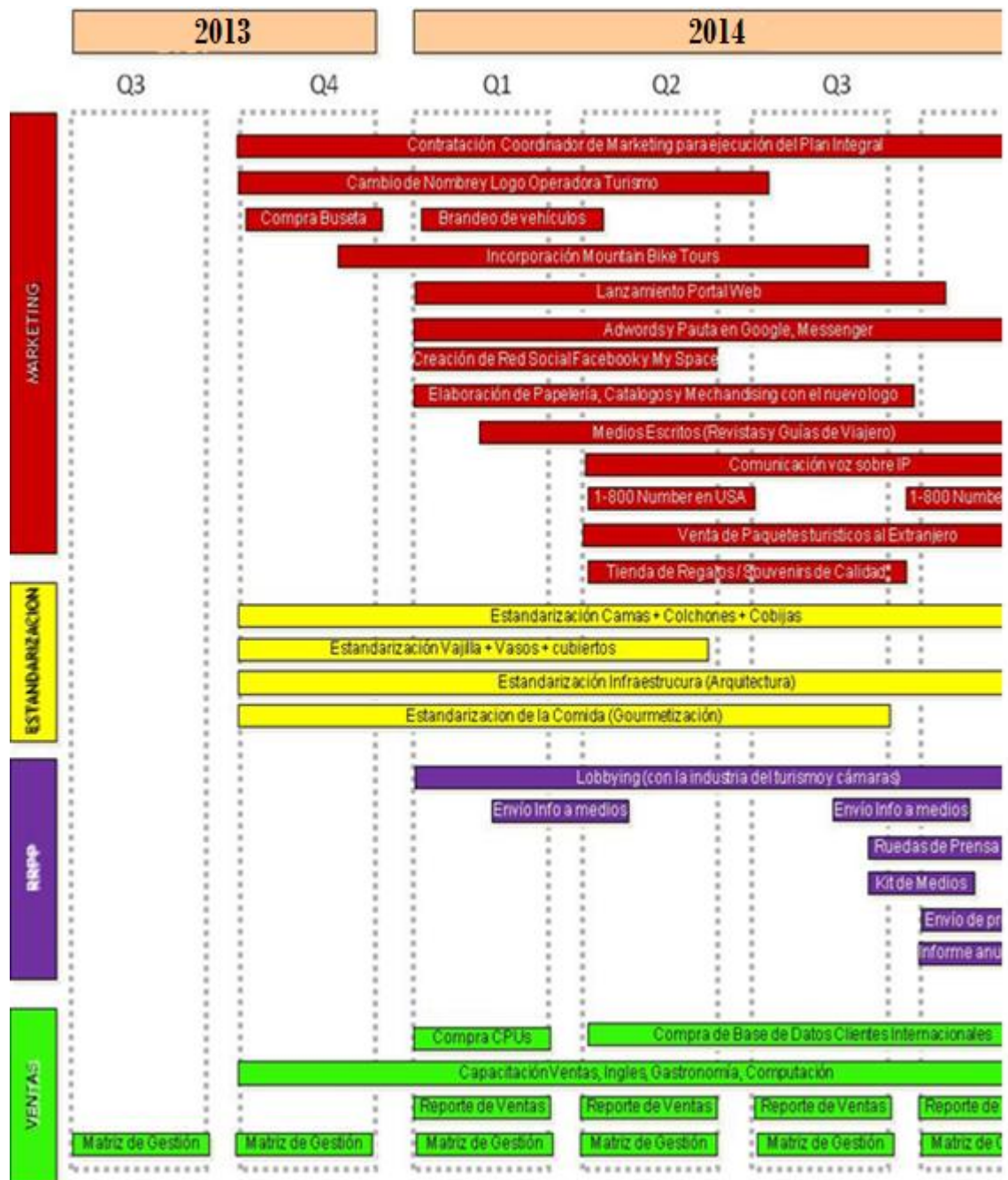
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

3.4 CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 15. Calendario de implementación





Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

CAPITULO IV

ANÁLISIS TÉCNICO PRODUCTIVO

4.1 PROVEEDORES / MODALIDAD DE TRABAJO

Los proveedores directos y más significativos para la operadora de turismo son los centros de turismo comunitarios y el transporte tercerizado. Los proveedores toman un papel crucial para el correcto desarrollo de la operadora de turismo.

Puruha Razurku tiene una buena relación con sus proveedores y cuenta con un tiempo razonable para cancelar sus haberes con cada uno de ellos. Los centros de turismo comunitario mantienen fondos en Puruha Razurku y no las retiran hasta acumular cantidades significativas. Esta práctica permite a la operadora contar con índices de liquidez bastante cómodos que facilitan su diario funcionamiento.

4.2 CENTROS DE TURISMO COMUNITARIOS

El negocio de la operadora de turismo gira alrededor de la promoción de los diferentes centros de turismo comunitario. Al día de hoy, la operadora de turismo no tiene influencia directa en los centros de turismo comunitario y todos los cambios o solicitudes se canalizan por medio del Consejo Directivo de Cordtuch.

Si la Cordtuch desea insertar exitosamente a todos sus centros de turismo comunitarios en la mira de operadores y mayoristas de turismo internacionales, necesita reaccionar de una manera eficaz y tomar correctivos ante las múltiples solicitudes de la operadora de turismo.

Si durante la ejecución de los múltiples planes de Marketing, Relaciones Públicas o Ventas no existe apoyo de las comunidades para mejorar la calidad de los paquetes turísticos y del servicio, será muy difícil incrementar el número de visitantes.

Es imperativo que la Cordtuch comprometa a la comunidad para que siga las indicaciones de la operadora de turismo ya que la calidad del producto que Puruha Razurku ofrece depende en su totalidad de la comunidad.



En Casa Cóndor se puede encontrar un buen ejemplo del estilo en donde lo rústico y tradicional es agradable y cómodo. Se debe mejorar en todos los lugares de turismo comunitario para evitar que los lugares se tornen viejos o tengan mal aspecto.

A menudo el trámite puede tornarse burocrático y la toma de decisiones toma más tiempo del necesario. Puruha Razurku necesita tener mayor influencia sobre los puntos de turismo comunitario y contar con autoridad frente a los miembros de la comunidad involucrados para solucionar problemas, inconvenientes e imprevistos que puedan afectar al turista.

4.3 TRANSPORTE

En la actualidad, Puruha Razurku recurre a la tercerización del transporte para los grupos de turistas que atienden. Ocasionalmente hay grupos que cuentan con un transporte que ya ha sido contratado desde su punto de embarque y los acompaña al paquete turístico.

Pese a que Puruha Razurku puede cotizar los diferentes paquetes turísticos con o sin el rubro de transporte, el mismo es tercerizado.

Este es un componente crucial del servicio que se ofrece; en un futuro la operadora dejará de depender en gran parte de este servicio y podrá tener mayor libertad de modificar horarios en favor del turista y de sus alianzas estratégicas internacionales.



4.4 EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

La operadora de turismo cuenta con equipos de oficina y equipos destinados para el correcto desarrollo de los paquetes turísticos ofrecidos.

Para la correcta implementación del plan de Marketing y Ventas, la operadora deberá destinar un espacio dentro de la oficina para colocar el equipo de oficina destinado para captar nuevos clientes internacionales. El equipo considerado para ese propósito (teléfono IP, computador, impresora, papel corporativo) debe guardarse a buen recaudo.



La operadora dispondrá de varios equipos para los Mountain Bike Tours. Los mismos deben guardarse en un lugar exclusivo y se tienen que lavar para prolongar la vida de los mismos y evitar que desarrollen mal olor o un aspecto desagradable.



Uso de la Tecnología

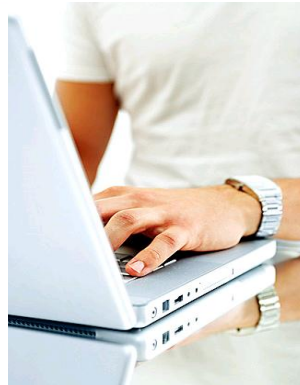
Si bien la operadora de turismo contará con herramientas de última tecnología tanto, es necesario un uso responsable y estricto de cada uno de sus servicios para evitar abuso y gastos que no están relacionados con el giro de negocio de la operadora.

Es imperativo realizar un manual / políticas de uso de las herramientas tecnológicas como de los equipos y activos de la operadora para prevenir abusos y utilización equivocada.

La telefonía de voz sobre IP es una herramienta muy poderosa que permitirá hacer llamadas internacionales por debajo del costo promedio. El uso de esta herramienta debe estar limitado exclusivamente para realizar contactos y alianzas estratégicas con operadoras y mayoristas de turismo en el extranjero. De



ninguna manera se debe utilizar esta herramienta para realizar llamadas personales.



Los equipos de computación destinados para realizar cotizaciones y contestar las inquietudes receptadas en el portal web deben ser utilizados exclusivamente para ese propósito y se recomienda que una persona sea la persona responsable de su recaudo y utilización.

La línea 1800 es una herramienta muy sensible. Ya que esta herramienta recibe llamadas de países internacionales por medio de un sistema de



transferencia de llamadas, es una herramienta que requiere de una gran responsabilidad por parte de la persona decida responder las llamadas en su teléfono celular. Las llamadas serán direccionadas automáticamente al teléfono celular de una persona del operador de turismo y puede requerir de atención fuera del horario de trabajo en algunas ocasiones. Es recomendable castigar con severidad el uso inapropiado de este recurso.

4.5 MANEJO DE ACTIVOS

Puruha Razurku estará incorporando a su disposición una serie de activos para uso operacional que son muy sensibles y requieren de una clara política de uso.



Las bicicletas de montaña deben ser usadas exclusivamente por turistas y guías durante los Mountain Bike Tours y deben encontrarse en excelente estado. Descuidar su mantenimiento puede acortar seriamente su vida útil y disminuirá la utilidad de la operadora de turismo.

Los vehículos que se incorporarán a la operadora de turismo sin duda son los activos más valiosos de la operadora. Los mismos deben ser utilizados únicamente para transportar turistas hacia los diferentes puntos de turismo



comunitario y en ningún caso se deben utilizar para llevar a personal de la operadora a sus domicilios u otros destinos. Los vehículos deben estar muy limpios y su uso indebido deberá constituir una falta grave dentro de las normas laborales de Puruha Razurku.

En ningún caso el personal de la operadora puede disponer de los vehículos para realizar diligencias o recorridos dentro o fuera del horario de trabajo. Los vehículos son una herramienta de trabajo muy importante y su uso equivocado incrementa el riesgo de accidente y su mantenimiento puede disminuir la utilidad de la operadora de turismo.

4.6 CONFORMACIÓN DE UN BUEN EQUIPO

La redefinición de la estrategia de negocio propuesta por este plan de negocios y marketing tiene como objeto mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia de las operaciones de Puruha Razurku.

Sin embargo ninguno de los objetivos de cambio organizacional (simplificar la gestión, profesionalizarse, controlar el riesgo, identificar aliados estratégicos, mejorar la rentabilidad de la operadora) pueden realizarse si no se conforma un buen equipo de trabajo.

Al momento, la operadora cuenta con 3 personas a su haber. Cada una tiene un cargo y funciones específicas.

Al aplicar el plan de negocios y marketing, la carga de trabajo de cada empleado se incrementará moderadamente y debido a lo sensible del negocio en la actualidad, no se recomienda que se incrementen los gastos en salarios.

Patricia Tierra	(Gerente)
Miguel Guamán	(Coordinador)
Diana Valencia	(Contadora)

La única incorporación que se recomienda para esta primera etapa es la de un coordinador de marketing bilingüe que pueda buscar nuevos clientes para la operadora.

4.7 FUNCIONES DEL PERSONAL

Gerente

El gerente de la operadora de turismo tiene que tomar decisiones de manera independiente. Responderá semestral o anualmente ante el directorio de Cordtuch. Sin embargo, contará con autoridad para realizar cambios y pedir

mejoras en los diferentes centros de turismo comunitario donde envía sus turistas.

El gerente debe ser instaurado con nombramiento ante notaría. Dicho documento usualmente es requerido por nuevos clientes nacionales e internacionales para incluir a nuevos proveedores.



Al constar como una compañía formalmente estructurada, el Gerente de Puruha Razurku debe ser la persona encargada de firmar los cheques y pagos a los diferentes proveedores.

El cargo requiere un componente muy importante de liderazgo, monitoreo del equipo de trabajo, planeación y actúa como un facilitador entre la operadora y el consejo directivo de Cordtuch y como cabeza de la organización, vela por la correcta ejecución de las políticas de recursos humanos y relaciones públicas.

Se sugiere que la gerente colabore en las actividades comerciales, para esto se sugiere que se le capacite en el idioma inglés y computación.

Adicionalmente, el gerente de la operadora debe encargarse únicamente de actividades relacionadas con el negocio y dejar a un lado otras responsabilidades con la Cordtuch que no tengan relación directa con la operadora de turismo.

A fin de año, el gerente de la operadora de turismo deberá rendir cuentas a la Cordtuch mostrando su desempeño en ventas durante el año.

Coordinador

Esta posición ocupada actualmente por Miguel Guamán incluye una fuerte gestión con los diferentes centros de turismo comunitario. La fortaleza del coordinador radica en su fortaleza dentro de la logística del negocio. Su principal aporte a la organización radica en proporcionar información clara y oportuna a los diferentes centros de turismo comunitario para que se preparen adecuadamente para la llegada de los grupos de turistas.



Es una posición donde la puntualidad, orden y carisma le permiten conseguir los objetivos que Puruha Razurku busca cada vez que envía un grupo de turistas a los diferentes puntos que promociona. Se recomienda capacitar al contador en Excel y herramientas de gestión logística que le permita desarrollar destrezas para organizar varios grupos e itinerarios cuando se incrementa el flujo de turistas.

Contador

Adicional a llevar todo el registro contable, se encarga de la función financiera, adquisiciones, servicios internos e inversiones que pueda requerir la operadora de turismo.

Tiene adicionalmente un componente de contraloría y auditoría a los procesos y gastos que realiza la operadora. El contador debe realizar sus diferentes reportes en una hoja electrónica y realizar las declaraciones para el servicio de rentas internas a tiempo.



El contador debe mantener comunicación permanente con el gerente para comparar el progreso en ventas, ingresos, gastos y utilidades del negocio y proveer de herramientas numéricas para la toma de decisiones.

Coordinador de Marketing y Ventas

El Coordinador de Marketing deberá ser una persona con estudios superiores en administración de empresas, marketing o turismo.

Debe ser bilingüe (oral y escrito) y sentirse cómodo/a hablando por teléfono para abrir mercado, receptar y responder llamadas de los turistas y operadores de turismo interesados en enviar grupos a los centros de turismo comunitarios que maneja la operadora.

El coordinador de Marketing y Ventas adicionalmente jugará un rol muy importante en la ejecución del plan de Marketing y Promoción ya que será él/ella el encargado de llevar consigo el teléfono para transferencia de llamadas al igual que será la persona encargada de contestar cualquier pregunta que el público en general tenga sobre los paquetes turísticos.



La persona deberá contar con disponibilidad de tiempo completo y estar abierta a acompañar eventualmente a los grupos de visitantes. Se deberá llevar a esta persona y desarrollarla antes de incorporarlo/a a las funciones y responsabilidades que el puesto requiere.

Es importante que esta persona sea vinculada desde un inicio en los diferentes procesos desarrollados por los demás miembros del equipo de la operadora para acelerar el desarrollo profesional de la persona.

CAPITULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite conocer las ventajas y desventajas estimadas de asignar recursos a un proyecto. Más que un esquema rígido, busca presentar una alternativa de inversión planificada e identificar y valorar los costos y beneficios relacionados con el mismo.

En esta sección se presenta la evaluación financiera de la operación y administración de la Operadora de Turismo de la Cordtuch.

Algunos parámetros considerados para el proceso de análisis son, el tiempo, los flujos se analizan de año en año durante cinco períodos desde el año 2010 hasta el 2014, las inversiones se consideran en el primer período de análisis (2010); todos los rubros han sido valorados a precios de mercado.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

La implementación exitosa del Plan de Marketing y Ventas requiere de la asignación de recursos en dos frentes las Locaciones Turísticas y la Operadora de Turismo.

Tabla 16. Inversión Inicial Total

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Valor
Inversión en Locaciones Turísticas	\$97.511
Inversión en Operadora de Turismo	\$91.815
TOTAL	\$189.326

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

La inversión en las Locaciones Turísticas permitirá el mejoramiento de la infraestructura arquitectónica y la estandarización de las facilidades donde se

ofrece alojamiento y alimentación a los turistas. Estos valores se invertirán directamente en las Comunidades que proveen dichos servicios por lo que no se consideran para la evaluación financiera de la Operadora.

La inversión directa en la Operadora de Turismo se estima en \$ 91,815, distribuidos de la siguiente manera: un 46% para la adquisición de activos fijos, principalmente el vehículo para transporte de turistas; un 19% en activos fijos intangibles, el más importante el desarrollo del Portal Web y Servicios de Telecomunicaciones y un 34% en recursos humanos y otras inversiones en marketing y relaciones públicas.

Se considera que esta inversión inicial debe realizarse durante el primer período (año 2010), y en los períodos siguientes no se requieren nuevas inversiones en activos fijos para la Operadora, sino únicamente se estiman los gastos por mantenimiento y pago de servicios que se contraten en este primer año.

Los fondos para cubrir las inversiones provienen de donaciones no reembolsables que no generan ningún gasto financiero.

Tabla 17. Inversión Inicial en Operadora de Turismo

INVERSIÓN INICIAL EN OPERADORA DE TURISMO		
Concepto de la Inversión	Valor	% Sobre Total
1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
1.1 Vehículos y Transportación		
Van HIACE Toyota 16pxs	\$37.490	41%
Repuestos y Mantenimiento Bicycletas	\$900	1%
Parrilla Porta bicycletas	\$1.000	1%
Accesorios bicycleta	\$500	1%
Brandeo de Camionetas y Van	\$800	1%
1.2 Equipos y Suministros de Oficina		
Equipos de computación	\$1.400	2%
Equipos de oficina	\$800	1%
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$42.890	47%
2. INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES		
Telefono Voz sobre IP 2009 (jul - dic)	\$950	1%
Telefono 1-800 NUMBER	\$380	0%
Derechos Inclusión Revistas y Guías de viaje Int.	\$4.500	5%
Portal Web	\$11.300	12%
Hosting y dominio	\$600	1%
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES	\$17.730	19%
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$60.620	66%
3. INVERSIÓN EN RRHH		
Coordinador de Marketing	\$6.000	7%
Capacitación diversos campos	\$2.500	3%
TOTAL INVERSIÓN EN RRHH	\$8.500	9%
4. OTRAS INVERSIONES MARKETING Y RRPP		
Boligrafos, tarjetas, papelería, agendas	\$3.400	4%
Nuevos catalogos Tours	\$500	1%
Souvenirs Tienda de Regalos	\$4.200	5%
Compra base de datos internacionales	\$900	1%
Pautas Campañas contextuales (internet)	\$2.500	3%
Invitaciones RRPP	\$1.000	1%
Kit de Medios	\$715	1%
Ruedas de Prensa	\$8.000	9%
Lobbying	\$1.000	1%
Presentes para Medios y Clientes Top	\$480	1%
TOTAL OTRAS INVERSIONES	\$22.695	25%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$91.815	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.2 Proyección de Ventas

Las ventas de la Operadora de Turismo muestran un constante crecimiento pasando de \$10,730 en el 2006 a \$25,562 en el 2008. Hasta junio del 2009, se reportan ventas de alrededor de \$21,000, duplicando las ventas del mismo periodo del año 2008 y se estima que al final del año las ventas alcancen un crecimiento total del 76% respecto al año anterior.

Tabla 18. Resumen de Ventas Anual

RESUMEN DE VENTAS (Anual / Usd y Pax)				
Año	2006	2007	2008	2009
Ventas (SIN IVA)	\$ 10.730	\$ 13.760	\$ 25.562	\$ 45.096
Pax	475	901	1348	2381
Ingreso Promedio por Pax	\$ 22,59	\$ 15,27	\$ 18,96	\$ 18,94
VARIACION EN VENTAS (VALOR)		28%	86%	76%
VARIACION EN VENTAS (PAX)		90%	50%	77%

Fuente: Resumen de Ventas Puruha Razurku

Valores proyectados

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

De igual manera, se observa un aumento importante en el número de turistas atendidos por año, iniciando con 475 visitantes en el 2006 hasta 1348 en el 2008, con un ingreso promedio por pasajero en estos tres años de \$18,26. Considerando el nivel de ventas que se alcanzaría en el 2009, se proyecta que la Operadora concluya el año con al menos 2381 turistas atendidos.

La proyección de ventas para los próximos cinco años se ha calculado considerando, por una parte, que existe la capacidad en las distintas locaciones turísticas de recibir un número mayor de turistas, actualmente esta capacidad no se está explotando al 100% y por otra, que las inversiones que se realicen en mejoramiento y estandarización de la infraestructura, así como en

los procesos de atención y servicio al cliente, permitirán la recuperación de los precios y del ingreso por pasajero que es al momento extremadamente bajo.

Los nuevos estándares de calidad, justifican un incremento de precios, de ahí que se incluye un aumento del 15% por año, valor considerado conservador.

Adicionalmente, se ha considerado que el fee que recibe la Operadora se debe mantener los dos primeros períodos y aumentar a partir del tercero de manera que, de las Ventas de Paquetes Turísticos (Ventas Brutas), la Operadora percibirá el 25% en el 2010 y 2011 y a partir del 2012 este margen subirá en dos puntos porcentuales hasta 27%.

Con estas consideraciones se ha estimado que el número de pasajeros debe crecer al menos un 45% del 2009 al 2010 y en un 40% cada año, ya que la ocupación actual es muy baja. En el quinto año se estima un crecimiento solo del 15%, y se recomienda revisar la infraestructura y capacidad para el sexto año en caso de que se requieran nuevas inversiones para atender a más de 10,000 visitantes por año.

Tabla 19. Proyección de Ventas Anual

PROYECCIÓN DE VENTAS					
(Anual)					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas (Usd)	\$ 65.271	\$ 105.087	\$ 169.190	\$ 272.396	\$ 360.243
% Estimado de Crecimiento Anual en pasajeros	45%	40%	40%	40%	15%
Ingreso Promedio por Pax	\$ 18,94	\$ 21,78	\$ 25,05	\$ 28,81	\$ 33,13
Ventas (Pax)	3.446	4.824	6.754	9.456	10.874

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

En los datos históricos no se observa una marcada tendencia en las ventas por trimestre, sin embargo si se puede observar la estacionalidad de las ventas que coinciden con los picos de la industria del turismo en general, es decir en el primer y tercer trimestre del año.

El presupuesto de ventas trimestrales servirá para establecer metas de ventas y monitorear la evolución durante el año. El Índice de Estacionalidad IE, puede aplicarse para proyectar ventas futuras con un cálculo sencillo del total de ventas anuales dividido para el número de trimestres (4) y aplicando el IE que le corresponde al período.

Tabla 20. Proyección de Ventas Trimestral

PROYECCIÓN DE VENTAS (Trimestral)					
Año	Ene-Feb-Mar 1	Abr-May-Jun 2	Jul-Ago-Sept 3	Oct-Nov-Dic 4	Total
2010	17.107,04	17.393,46	18.568,38	12.202,43	65.271,32
2011	27.542,34	28.003,48	29.895,09	19.645,91	105.086,82
2012	44.343,16	45.085,60	48.131,10	31.629,92	169.189,78
2013	71.392,49	72.587,81	77.491,08	50.924,17	272.395,55
2014	94.416,57	95.997,38	102.481,95	67.347,22	360.243,12
Índice Estacional IE	1,05	1,07	1,14	0,75	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.3 GASTOS FIJOS Y VARIABLES

5.3.1 GASTOS DE PERSONAL

El presupuesto de gastos de nómina incluye inicialmente cinco integrantes del equipo de trabajo que laboren a tiempo completo; tres integrantes ya trabajan actualmente en la Operadora de Turismo y se incorporarán dos integrantes nuevos, una persona de Marketing y Ventas y Chofer. A partir del tercer periodo (2012) se debe integrar un segundo ejecutivo de marketing y ventas, se asume que de esta manera el equipo será capaz de alcanzar las proyecciones

de ventas definidas. El salario que percibirá mensual y anualmente cada uno se detalla en la Tabla 6. Los salarios se pueden descomponer en una parte fija y variable de acuerdo a los objetivos de ventas de cada integrante. Adicionalmente se incluye los gastos de aportes al Seguro Social y provisiones para pago de otras prestaciones.

Tabla 21. Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL							
Cargo	Número	Sueldo Mensual	Sueldos Anuales				
			2010	2011	2012	2013	2014
Gerente	1	\$ 550	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986	\$ 8.785	\$ 9.663
Coordinador	1	\$ 400	\$ 4.800	\$ 5.280	\$ 5.808	\$ 6.389	\$ 7.028
Marketing y Ventas 1	1	\$ 400	\$ 4.800	\$ 5.280	\$ 5.808	\$ 6.389	\$ 7.028
Marketing y Ventas 2	1	\$ 400			\$ 4.800	\$ 5.280	\$ 5.808
Contadora	1	\$ 480	\$ 5.760	\$ 6.336	\$ 6.970	\$ 7.667	\$ 8.433
Chofer	1	\$ 250	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.630	\$ 3.993	\$ 4.392
SUBTOTAL	6	\$ 2.480	\$ 24.960	\$ 27.456	\$ 35.002	\$ 38.502	\$ 42.352
Aportes y Prestaciones	19,48%	\$ 483	\$ 4.862	\$ 5.348	\$ 6.818	\$ 7.500	\$ 8.250
TOTAL		\$ 2.963	\$ 29.822	\$ 32.804	\$ 41.820	\$ 46.002	\$ 50.602
% Sueldos Subsidio por Donantes			100%	50%	0%	0%	0%
% Sueldos Asumido por Operadora			0%	50%	100%	100%	100%
GASTO TOTAL DE PERSONAL			\$ 0,00	\$ 16.402	\$ 41.820	\$ 46.002	\$ 50.602

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Los gastos de personal representan una carga importante en el presupuesto de gastos administrativos de la Operadora, por esta razón es una ONG la que se encarga del pago de estos rubros hasta el año 2010.

Para efectos de este análisis se establece que el subsidio de los salarios debe ser de al menos el 50% durante el 2011 caso contrario la operación no se puede mantener ya que necesitaría financiamiento externo formal, y no se conoce si la Operadora cumpliría con los requisitos para acceso a crédito. Una drástica reducción del 100% de los subsidios atenta contra la posibilidad de subsistencia del proyecto. La reducción debe ser paulatina a medida que se consolidan las estrategias de comercialización y ventas y la operación sea totalmente sustentable por sus propios ingresos. Esto permitirá establecer metas claras y de compromiso al equipo de trabajo y por otro lado hace atractivo el negocio para los inversionistas o donantes.

5.3.2 GASTOS VARIABLES Y FIJOS

Tabla 22. Proyección de Gastos Anuales

PROYECCION DE GASTOS								
Concepto	Gasto Mensual	Gasto Anual					% Total	
		2010	2011	2012	2013	2014	2010	2014
GASTOS VARIABLES	\$ 250	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510	14%	5%
Mantenimiento de Vehículos / Bicicletas	\$ 120	\$ 1.440	\$ 1.498	\$ 1.558	\$ 1.620	\$ 1.685	7%	2%
Mantenimiento facilidades / equipos / infraestructura	\$ 30	\$ 360	\$ 374	\$ 389	\$ 405	\$ 421	2%	1%
Gastos de comunicaciones / web / telefono intl/ otros	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404	6%	2%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 302	\$ 3.629	\$ 20.177	\$ 45.745	\$ 50.084	\$ 54.848	17%	73%
Sueldos	\$ 0	\$ 0	\$ 16.402	\$ 41.820	\$ 46.002	\$ 50.602	0%	67%
Arriendo	\$ 40	\$ 480	\$ 499	\$ 519	\$ 540	\$ 562	2%	1%
Servicios Básicos y Otros	\$ 40	\$ 480	\$ 499	\$ 519	\$ 540	\$ 562	2%	1%
Suministros y útiles de oficina	\$ 35	\$ 420	\$ 437	\$ 454	\$ 472	\$ 491	2%	1%
Primas Seguro / Matriculas	\$ 187	\$ 2.249	\$ 2.339	\$ 2.433	\$ 2.530	\$ 2.631	11%	3%
DEPRECIACIONES	\$ 713	\$ 8.559	\$ 8.901	\$ 9.257	\$ 9.627	\$ 10.012	41%	13%
Depreciaciones (Activos Fijos Actuales)	\$ 53	\$ 631	\$ 656	\$ 682	\$ 709	\$ 738	3%	1%
Depreciaciones (Vehículo Nuevo)	\$ 625	\$ 7.498	\$ 7.798	\$ 8.110	\$ 8.434	\$ 8.772	36%	12%
Depreciaciones (Equipos Oficina Nuevos)	\$ 36	\$ 430	\$ 447	\$ 465	\$ 484	\$ 503	2%	1%
GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	\$ 462	\$ 5.544	\$ 5.766	\$ 5.996	\$ 6.236	\$ 6.486	26%	9%
Telefono Voz IP	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404	6%	2%
Línea 1800	\$ 32	\$ 384	\$ 399	\$ 415	\$ 432	\$ 449	2%	1%
Hosting y Dominio Anual Web	\$ 50	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 675	\$ 702	3%	1%
Gastos de RRPP	\$ 180	\$ 2.160	\$ 2.246	\$ 2.336	\$ 2.430	\$ 2.527	10%	3%
Catálogos, Papelería, Promocionales	\$ 30	\$ 360	\$ 374	\$ 389	\$ 405	\$ 421	2%	1%
Inclusión en Revistas / Actualización datos	\$ 20	\$ 240	\$ 250	\$ 260	\$ 270	\$ 281	1%	0%
Envíos / Courier	\$ 50	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 675	\$ 702	3%	1%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20	\$ 240	\$ 264	\$ 290	\$ 319	\$ 351	1%	0%
Gastos bancarios	\$ 20	\$ 240	\$ 250	\$ 260	\$ 270	\$ 281	1%	0%
Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%	0%
TOTAL GASTOS	\$ 1.747,68	\$ 20.972,11	\$ 38.227,61	\$ 64.534,16	\$ 69.642,15	\$ 75.207,11	100%	100%
GASTO PROMEDIO MENSUAL		\$ 1.747,68	\$ 3.185,63	\$ 5.377,85	\$ 5.803,51	\$ 6.267,26		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Los gastos variables de la Operadora de Turismo son principalmente los relacionados con el mantenimiento del transporte y bicicletas y comunicaciones, en el 2010 no superan el 14% del presupuesto total de gastos. Los gastos fijos más importantes son administrativos y por depreciaciones en el primer año (17% y 41%), una vez que se eliminen los subsidios por sueldos y salarios, los egresos más importantes serán los relacionados con el personal que en 2014 representan el 67% del presupuesto total.

Las donaciones y transferencias de fondos de otras instituciones son de carácter no reembolsable y no generan gastos financieros. Los gastos financieros que refleja el presupuesto de gastos se refieren a costos bancarios por mantenimiento de cuentas.

Se estima que los gastos sufrirán un incremento del 4% anual de acuerdo a los últimos indicadores económicos de nivel de precios e inflación.

Realizada la estimación las Inversiones que se requieren para la implementación del Plan de Negocios, y con la estimación y proyección de ingresos y egresos, se realiza el análisis de los flujos financieros que permiten determinar la viabilidad financiera del proyecto.

La proyección de los flujos no incluye datos reales del período 2009 sobre utilidades o pérdidas acumuladas, cuentas por cobrar o cuentas por pagar. Estos datos se pueden introducir al final del período efectivo para afinar las estimaciones.

5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Es posible verificar a través de la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias (Tabla 1) que se presentan pérdidas hasta el tercer período, principalmente por la carga de los gastos de sueldos y salarios y que a partir del cuarto período ya se registran utilidades netas del 1% (2013) y 4% (2014), sobre las ventas brutas.

Tabla 23. Estado de Pérdidas y Ganancias

Fuente: Investigación realizada

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Brutas (Ventas de Paquetes)	\$ 65.271	\$ 105.087	\$ 169.190	\$ 272.396	\$ 360.243
% Ingresos por Venta de Paquetes	25%	25%	27%	27%	27%
UTILIDAD BRUTA (Ventas Netas Operadora)	\$ 16.318	\$ 26.272	\$ 45.681	\$ 73.547	\$ 97.266
(-) Gastos Variables	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510
(-) Gastos de Administración	\$ 3.629	\$ 20.177	\$ 45.745	\$ 50.084	\$ 54.848
(-) Gastos de Marketing y Ventas	\$ 5.544	\$ 5.766	\$ 5.996	\$ 6.236	\$ 6.486
(-) Depreciaciones	\$ 8.559	\$ 8.901	\$ 9.257	\$ 9.627	\$ 10.012
TOTAL GASTOS	\$ 20.732	\$ 37.964	\$ 64.244	\$ 69.323	\$ 74.856
UTILIDAD DE OPERACION	-\$ 4.414	-\$ 11.692	-\$ 18.563	\$ 4.224	\$ 22.410
(-) Gastos Financieros	\$ 240	\$ 264	\$ 290	\$ 319	\$ 351
UTIL. ANTES ISR PTU	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 3.905	\$ 22.059
ISR EJERCICIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 976	\$ 5.515
PTU TRABAJADORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 146	\$ 827
UTILIDAD NETA	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 2.782	\$ 15.717

Elaborado por: El autor

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 24. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTO / AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidad bruta	\$ 16.318	\$ 26.272	\$ 45.681	\$ 73.547	\$ 97.266
(-) Gastos Variables	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510
Margen Contribución	\$ 13.318	\$ 23.152	\$ 42.436	\$ 70.172	\$ 93.756
(-) Gastos Fijos	\$ 17.972	\$ 35.108	\$ 61.289	\$ 66.268	\$ 71.698
Utilidad Antes De Impuestos	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 3.905	\$ 22.059
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN VALOR)	\$ 22.021	\$ 39.839	\$ 65.976	\$ 69.454	\$ 74.381
Ingreso Promedio por Pax	\$ 18,94	\$ 21,78	\$ 25,05	\$ 28,81	\$ 33,13
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN UNIDADES -PAX)	1.163	1.829	2.634	2.411	2.245

UTILIDAD DE OPERACIÓN / VENTAS BRUTAS	-6,8%	-11,1%	-11,0%	1,6%	6,2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / VENTAS BRUTAS	-7,1%	-11,4%	-11,1%	1,4%	6,1%
UTILIDAD NETA / VENTAS BRUTAS	-7,1%	-11,4%	-11,1%	1,0%	4,4%
UTILIDAD DE OPERACIÓN / VENTAS NETAS	-27,1%	-44,5%	-40,6%	5,7%	23,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / VENTAS NETAS	-28,5%	-45,5%	-41,3%	5,3%	22,7%
UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	-28,5%	-45,5%	-41,3%	3,8%	16,2%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

La tabla muestra el nivel de ventas en valor (USD) que debe alcanzarse para cubrir los gastos de operación fijos y variables, nivel en el que no existe utilidad operacional.

Así pues en el primer período se logra alcanzar el punto de equilibrio con un estimado de ventas de USD \$ 22,021. El número mínimo de visitantes a recibir sería 1,163, con un ingreso estimado por persona de \$18,94.

5.6 FLUJO DE FONDOS

El Flujo de Fondos permite verificar la ocurrencia de movimientos tanto de ingresos como de egresos previstos o no en la política financiera. En el primer período se consideran los aportes por donaciones al proyecto para la inversión inicial, donaciones que no generan gastos financieros.

A partir del segundo año los fondos están siendo generados por la operación del negocio, en el tercer período existe un saldo final de caja negativo, esto es por la eliminación del subsidio a los Sueldos.

No se ha previsto financiamiento con crédito para cubrir este valor, se estima que con la liquidez que cuenta la Operadora porque realizar sus pagos hasta en 60 días a proveedores se pueden obtener fondos sin tener que incurrir en trámites y calificaciones de créditos y los correspondientes gastos financieros.

Tabla 25. Flujo de Fondos

FLUJO DE CAJA					
CONCEPTOS/AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
ORIGEN DE FONDOS					
Utilidad Neta	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 2.782	\$ 15.717
+Depreciacion	\$ 8.559	\$ 8.901	\$ 9.257	\$ 9.627	\$ 10.012
Subtotal	\$ 3.904	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.409	\$ 25.729
Otros Ingresos					
Donaciones Inversión Inicial	\$ 91.815				
Total Ingresos	\$ 95.719	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.409	\$ 25.729
APLICACIÓN DE FONDOS					
Compra Activos Fijos	\$ 42.890	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra Activos Intangibles / Contratacion De Servicios	\$ 17.730				
Contratación RRHH Plan Implementación	\$ 8.500				
Otras inversiones Plan Marketing y RRPP	\$ 22.695				
ISR Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 976
PTU	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 146	\$ 827
Total Aplicaciones	\$ 91.815	\$ 0	\$ 0	\$ 146	\$ 1.803
Superavit (Deficit)	\$ 3.904	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.263	\$ 23.926
Saldo Inicial Caja	\$ 0	\$ 3.904	\$ 850	-\$ 8.746	\$ 3.517
Saldo Final Caja	\$ 3.904	\$ 850	-\$ 8.746	\$ 3.517	\$ 27.443
Requerimiento Credito					
Mínimo Necesario	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.7 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 26. Recuperación de la Inversión con base en Utilidades y Flujo de Fondos

RECUPERACION DE LA INVERSION BASE FLUJO DE FONDOS					
CONCEPTO/AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidad Neta	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 2.782	\$ 15.717
+ Depreciaciones	\$ 8.559	\$ 8.901	\$ 9.257	\$ 9.627	\$ 10.012
FLUJO DEL AÑO	\$ 3.904	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.409	\$ 25.729
FLUJO ACUMULADO	\$ 3.904	\$ 850	-\$ 8.746	\$ 3.663	\$ 29.392
Donaciones	\$ 91.815	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVERSIÓN POR RECUPERAR	\$ 87.911	\$ 90.965	\$ 100.561	\$ 88.152	\$ 62.423
AÑOS POR TRANSCURRIR		(29,8)	(10,5)	7,1	2,4
TIEMPO DE RECUPERACIÓN (AÑOS)					6,4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Si bien, el capital donado por los inversionistas no es reembolsable, y no genera gastos por amortización e intereses, es importante que el plazo de recuperación sea el menor posible, esto aumenta el grado de rentabilidad y atractivo del proyecto para futuras inversiones con o sin costo financiero.

Si se considera el flujo de fondos generado por la operación de la Operadora de Turismo frente a la inversión de los donantes, el período de recuperación de la inversión (Pay Back) es de 6.4 años, desde el año de inversión (2010).

5.8 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO

El monto de capital de trabajo requerido para operar anualmente considera los desembolsos que se deben efectuar en cada período por gastos variables, gastos administrativos y gastos de marketing y ventas.

Es importante considerar que las ventas en su mayoría se realizan de contado, por lo que no existe cartera en cuentas por cobrar. Por otro lado, la Operadora de Turismo no realiza los desembolsos a las Comunidades inmediatamente, y cuenta con alta liquidez. Los requerimientos de capital de trabajo consideran que la política de pago a proveedores no será de más 60 días.

Tabla 27. Requerimientos de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
CONCEPTO / AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
Efectivo (Bancos)	\$ 12.413	\$ 29.327	\$ 55.277	\$ 60.015	\$ 65.195
(+) Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
(-) Cuentas por Pagar PROVEEDORES	8.159	13.136	20.585	33.141	43.830
Capital de Trabajo	4.254	16.191	34.692	26.873	21.365
Cambios en Capital de Trabajo	4.254	11.936	18.502	(7.819)	(5.508)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.9 APALANCAMIENTO (OPERATIVO/FINANCIERO) Y COSTO DE CAPITAL

El apalancamiento operativo se presenta siempre que el cambio porcentual en la utilidad operacional sea mayor al cambio porcentual en las ventas. En este

caso el apalancamiento operativo se presenta desde el segundo periodo, en el cuarto período es negativo por la carga de gastos administrativos y se recupera en el quinto período.

Tabla 28. Análisis de Apalancamiento operativo

ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO					
CONCEPTO / AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	65.271	105.087	169.190	272.396	360.243
% CAMBIO EN VENTAS		61%	61%	61%	32%
UTILIDAD DE OPERACION	(4.414)	(11.692)	(18.563)	4.224	22.410
% CAMBIO UT. OPERACION		165%	59%	-123%	431%
UTILIDAD NETA	(4.654)	(11.956)	(18.853)	2.782	15.717
% CAMBIO UT. NETA		157%	58%	-115%	465%
APALANCAMIENTO:					
OPERATIVO		2,70	0,96	-2,01	13,35
FINANCIERO		0,95	0,98	0,93	1,08
COMBINADO		2,57	0,95	-1,88	14,42

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.10 INDICADORES DE RENTABILIDAD (VAN, TIR)

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestran el rendimiento de la inversión realizada en el proyecto. Como se puede observar en la siguiente tabla, pese a que existen flujos negativos (pérdidas que se reflejan en el Estado de Resultados), el proyecto a una tasa de descuento del 18% presenta un VAN positivo de \$40,077 y una tasa TIR del 37.8%

Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad

VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)						
CONCEPTO / AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	Valor residual
- Inversiones	-\$ 91.815,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
FLUJO NETO OPERATIVO	-\$ 91.815	\$ 95.719	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.263	\$ 23.926
Valor Actual Neto						VAN
1) Con Tasa Del 8,0%						88.553
2) Con Tasa Del 10,0%						76.119
3) Con Tasa Del 12,0%						65.263
4) Con Tasa Del 14,0%						55.760
5) Con Tasa Del 18,0%						40.077
6) Con Tasa Del 20,0%						33.601
7) Con Tasa Del 0,0%						160.364
Tasa Interna De Retorno (Tir)						37,8%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

5.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad ha considerado los parámetros en condiciones normales del proyecto (escenario conservador) y dos escenarios adicionales uno optimista y otro pesimista.

En el primer escenario se considera un incremento del 40% de las ventas cada período, un incremento del 15% de los precios y el mantenimiento del subsidio en un 50% hasta el año 2011.

Adicionalmente se considera que el margen de participación sobre ventas subirá de 25% a 27% a partir del tercer período (2012). En este escenario conservador, se registran utilidades netas a partir del tercer período, el VAN a una tasa del 18% es positivo y la Tasa interna de Retorno TIR es del 37,8%. El período de recuperación de la inversión es de 6.4 años con base en los flujos de fondos.

Tabla 30. Análisis de Sensibilidad – Escenario Conservador

Resumen Caso Base						
Escenario	Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
CONSERVADOR	Ventas Paquetes Turísticos	\$ 65.271	\$ 105.087	\$ 169.190	\$ 272.396	\$ 360.243
	Ingresos Operadora (% Ventas)	\$ 16.318	\$ 26.272	\$ 45.681	\$ 73.547	\$ 97.266
	Utilidad Neta	-\$ 4.654	-\$ 11.956	-\$ 18.853	\$ 2.782	\$ 15.717
	Crecimiento Utilidades		156,9%	57,7%	-114,8%	464,9%
Tasa Crecimiento Ventas 40%	Utilidad de Operación / Ventas Brutas	-6,8%	-11,1%	-11,0%	1,6%	6,2%
	Utilidad Antes IMP. / Ventas Brutas	-7,1%	-11,4%	-11,1%	1,4%	6,1%
	Utilidad Neta / Ventas Brutas	-7,1%	-11,4%	-11,1%	1,0%	4,4%
	SUBSIDIO SUELDOS	100,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Flujo de Caja (Saldo de Caja Anual)	\$ 3.904	-\$ 3.055	-\$ 9.596	\$ 12.263	\$ 23.926
	Punto de Equilibrio (Valor \$)	\$ 22.021	\$ 39.839	\$ 65.976	\$ 69.454	\$ 74.381
	Punto de Equilibrio (Pax)	1.163	1.829	2.634	2.411	2.245
	Tiempo Rec. Inversión Flujo Operativo (Años)					6,43
VAN (Tasa de descuento 18%)					40.077	
TIR					38%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

El escenario optimista supone un crecimiento anual del 50% de las ventas y un mantenimiento del 25% del subsidio de salarios en el 2012. En estas

condiciones las pérdidas en el tercer período son muy bajas, y se recuperan considerablemente en el cuarto y quinto año.

La Tasa Interna de Retorno TIR sube a 51% y el período de recuperación de la inversión se reduce a 4.2 años.

Tabla 31. Análisis de Sensibilidad – Escenario Optimista

Resumen Caso Base						
Escenario	Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
CONSERVADOR	Ventas Paquetes Turísticos	\$ 65.271	\$ 112.593	\$ 194.223	\$ 335.035	\$ 462.348
	Ingresos Operadora (% Ventas)	\$ 16.318	\$ 28.148	\$ 52.440	\$ 90.459	\$ 124.834
	Utilidad Neta	-\$ 4.654	-\$ 10.079	-\$ 1.639	\$ 14.832	\$ 35.359
Tasa Crecimiento Ventas 40%	Crecimiento Utilidades		116,6%	-83,7%	-1005,0%	138,4%
	Utilidad de Operación / Ventas Brutas	-6,8%	-8,7%	-0,7%	6,3%	10,8%
	Utilidad Antes IMP. / Ventas Brutas	-7,1%	-9,0%	-0,8%	6,2%	10,7%
	Utilidad Neta / Ventas Brutas	-7,1%	-9,0%	-0,8%	4,4%	7,6%
	SUBSIDIO SUELDOS	100,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%
	Flujo de Caja (Saldo de Caja Anual)	\$ 3.904	-\$ 1.178	\$ 7.618	\$ 23.679	\$ 38.306
	Punto de Equilibrio (Valor \$)	\$ 22.021	\$ 39.484	\$ 54.187	\$ 68.835	\$ 73.772
	Punto de Equilibrio (Pax)	1.163	1.813	2.163	2.390	2.227
	Tiempo Rec. Inversión Flujo Operativo (Años)					4,26
	VAN (Tasa de descuento 18%)					85.494
TIR					51%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

El escenario pesimista supone un crecimiento anual del 30% de las ventas, en estas condiciones se genera utilidad a partir del cuarto período, la Tasa Interna de Retorno TIR baja a 21% y el período de recuperación sería de 12 años con base en el flujo de fondos. En este escenario se considera solo los subsidios al 100% en el 2010, y 50% en 2011. En este escenario se requeriría de financiamiento para cubrir el flujo de fondos negativo o que se mantengan los subsidios.

Tabla 32. Análisis de Sensibilidad – Escenario Pesimista

Resumen Caso Base						
Escenario	Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
CONSERVADOR	Ventas Paquetes Turísticos	\$ 65.271	\$ 97.581	\$ 145.883	\$ 218.095	\$ 288.431
	Ingresos Operadora (% Ventas)	\$ 16.318	\$ 24.395	\$ 39.388	\$ 58.886	\$ 77.876
	Utilidad Neta	-\$ 4.654	-\$ 13.832	-\$ 25.146	-\$ 10.756	\$ 1.902
Tasa Crecimiento Ventas 40%	Crecimiento Utilidades		197,2%	81,8%	-57,2%	-117,7%
	Utilidad de Operación / Ventas Brutas	-6,8%	-13,9%	-17,0%	-4,8%	1,0%
	Utilidad Antes IMP. / Ventas Brutas	-7,1%	-14,2%	-17,2%	-4,9%	0,9%
	Utilidad Neta / Ventas Brutas	-7,1%	-14,2%	-17,2%	-4,9%	0,7%
	SUBSIDIO SUELDOS	100,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Flujo de Caja (Saldo de Caja Anual)	\$ 3.904	-\$ 4.931	-\$ 15.889	-\$ 1.129	\$ 11.814
	Punto de Equilibrio (Valor \$)	\$ 22.021	\$ 40.256	\$ 66.792	\$ 70.296	\$ 75.081
	Punto de Equilibrio (Pax)	1.163	1.848	2.666	2.440	2.266
Tiempo Rec. Inversión Flujo Operativo (Años)						12,22
VAN (Tasa de descuento 18%)						4.225
TIR						21%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Como ha sido posible observar a lo largo del presente estudio, la CORDTUCH es una organización que tiene un vínculo positivo y beneficioso a la comunidad, por lo cual su beneficio, crecimiento y mejoramiento tendrá directamente un beneficio a la misma, siendo de esta manera la propuesta e implementación del presente estudio un aporte que beneficiará a los empleados, directivos y a la misma comunidad del sector.

El estudio ha buscado desarrollarse de una manera esquemática y organizada de manera que sea posible alcanzar los objetivos del mismo en base a la fundamentación, el análisis y el aporte del autor, aspecto que se lo ha conseguido a lo largo del mismo y que ha permitido desarrollar una propuesta clara y aplicable que tendrá los beneficios esperados a la comunidad.

Una vez desarrollado el estudio ha sido posible determinar las estrategias necesarias para apoyar a la organización y lograr un incremento en las ventas y participación en el mercado.

Al analizar financieramente la implementación, se ha podido proyectar de manera sustentada que la propuesta será rentable y se podrá obtener una tasa interna de retorno del 37,8%, valor que indica que el plan propuesto es factible, rentable y permitirá a la organización alcanzar mayores beneficios que costos y con un rendimiento aceptable para la misma y la comunidad.

De esta manera, el estudio permitirá a la organización beneficiarse ampliando la cobertura de la organización y permitiendo tener mayores ingresos que se reflejarán en un apoyo a las comunidades y con ello un aporte favorable para la sociedad

6.2 RECOMENDACIONES

En términos generales, el concepto y enfoque del negocio está correcto. Es necesario cambiar radicalmente la manera de funcionamiento de la operadora.

En cuanto a su administración, debe contar con autonomía para tomar decisiones rápidas y oportunas al igual que el gerente de la operadora debe contar con autoridad y autonomía para realizar cambios y modificaciones pertinentes al negocio.

Es primordial otorgar independencia para que la operadora pueda funcionar como un negocio responsable y rentable pero independiente de la Cordtuch. En su efecto, el gerente de la operadora al igual que el personal deberá rendir cuentas semestralmente al Consejo Directivo de la Cordtuch para informar sobre el desempeño de la operadora.

El estudio sugiere la implementación de una Página Web como rostro de los Centros de Turismo Comunitarios hacia el mundo. El mismo, es un pilar fundamental para la correcta ejecución del Plan de Marketing, Promoción y Ventas. Por esta razón, se debe encomendar el proyecto a una agencia digital especializada para garantizar que el producto se desarrolle con excelente calidad y sea de gran útil para los clientes nacionales, internacionales y para la operadora.

Una mala ejecución en la construcción del Portal Web o en cambio de nombre y logo pondrán en riesgo los resultados del Plan de Negocio.

De igual manera, de acuerdo a los planes anteriormente expuestos, la operadora contará con varios activos fijos y tecnológicos (Minivan, Camioneta, Telefonía IP Internacional, Transferencia de Llamadas Internacionales, Bicicletas de Montaña, Suvenires, entre otros.) de considerable valor.

La operadora debe trabajar en políticas de uso y reglamentación para proteger los activos de cualquier abuso o uso indebido por parte de miembros de la operadora, proveedores o terceras personas.

Igualmente, es importante trabajar desde el principio enfocados en mejorar la calidad del servicio ofrecido al turista en aspectos esenciales como la estandarización de infraestructura, limpieza e incremento de la calidad de la comida para ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los socios estratégicos y turistas.

Si se pretende poner énfasis en incrementar las ventas de la operadora sin realizar mejoras en la infraestructura, limpieza y estandarización de comida, no se obtendrán los resultados esperados.

Se recomienda iniciar procesos de capacitación al personal de la operadora de manera inmediata en temas como computación, inglés y otros relevantes para preparar al capital humano a toda la serie de cambios que experimentarán en los siguientes meses. De igual manera, las capacidades del Asistente de Marketing deberán mostrar un alto potencial ya que la posición es primordial para el éxito y supervivencia de la operadora.

Hoy en día los sueldos y salarios del personal de la operadora son subsidiados en su totalidad. Es primordial que el subsidio se mantenga por lo menos hasta el primer semestre del 2011. Si se corta dicho subsidio antes de lo indicado, sería requerirá sacar un crédito en la banca privada (cuyos requerimientos y trámites podrían demorar un tiempo significativo).

Finalmente, la operadora deberá revisar los avances y mejoras en la infraestructura de las comunidades y emitir observaciones de mejora. Dichas observaciones deberán ser acatadas y ejecutadas en su totalidad por las comunidades y no debe generar una responsabilidad adicional en la operadora de turismo. Es importante que la operadora esté satisfecha con las condiciones y el servicio que se ofrecen en los distintos Centros de Turismo Comunitario ya que la calidad del servicio tendrá un impacto directo sobre el prestigio de la operadora de turismo a nivel nacional e internacional.

3.14 REFERENCIAS

- Alcaraz R. Rafael, El emprendedor de éxito, Mc. Graw Hill, 2da edición, 2001.
- Burbano Ruiz Jorge E., Ortiz Gomez Alberto, PRESUPUESTOS, McGrawHill, 2da edic. 1995.
- Business Week, El Nuevo diseño organizacional para el futuro, Marzo 2007, Quito.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Compañías, Pasantías, Protección a los Representantes de Empresas Extranjeras, Ecuador
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, Boletín Estadístico Mensual, Agosto 2009
- Flor García Gary, Guía para crear y desarrolla su propia empresa, Segunda Edición, Quito, 2001
- Gabriel Baca Urbina, “Evaluación de Proyectos”, McGraw-Hill, 4ta. edición 2001.
- GSTC Partnership, Ecotourism and Sustainable Tourism Conference Dossier, Marzo 2008
- JONES, Gareth, Administración Estratégica, McGraw, Hill, Quinta Edición 2005
- LINDBERG Kreg, Soluciones para el Turismo Sustentable, 2008, Quito.
- Miranda Juan José, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ta edición,
- Narres K. Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque práctico, 2da. edición, editorial Pearson Education, 1999.

- SCHULTZ, JEREMY, Annual Report , www.ecotourism.org , 2008
- Van Horne James, Fundamentos de Administración Financiera, 11 edición, Prentice Hall, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO PARA APROBACIÓN DE IMPRESIÓN

UNIDAD ACADÉMICA: _____

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del tribunal de Grado para el proyecto escrito presentado por el (los) señor (es)

Se emite la orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador

Nombre	Función	Firma

(Nombre)

COORDINADOR DE CARRERA

ANEXO 2: EJEMPLO DE MATRIZ DE MONITOREO COMPLETA

1 = Bajo

5 = Excelente

Mayor que 3= Satisfactorio

Menor que 3 = Necesita Dirección y Mejora inmediata

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN			Equipo de Trabajo					
Peso	Variable	Calificar	Patricia Tierra	Calific.	Diana Valencia	Calific.	Miguel Guamán	Calific.
25%	Puntualidad	Respeto Horario Trabajo	60%	3.5	40%	2	100%	5
20%	Capacitación	Participación en un programa de capacitación para mejorar competencias	Hospitalidad	4	Gastronomía	3	Psicología	5
5%	Inglés	Avance	Nivel 1	5	No	1	Nivel 3	5
8%	Numero de turistas atendidos	Cantidad	40 personas	4.5	10 personas	2	50 personas	5
10%	Innovación	Ideas para mejorar los procesos o generar ingresos	Arroz de Quinoa fundas	4	Exportación galletas	4	No	1
17%	Aporte en Ventas Internacionales	Colaboración con el programa de oferta de servicios de la operadora a los mercados objetivos vía email y telefónicamente	10 presentaciones exitosas a operadores internacionales	4	1 presentaciones exitosas a operadores internacionales	2	18 presentaciones exitosas a operadores internacionales	5
15%	Recolección de bases de datos visitantes	Constancia recolectando información de contacto de los turistas que contratan los lugares turísticos para CRM	Constante	4	Irregular desorganizada	1	Constante	3.5
100%	Total (Overall)			4.0		2.2		4.4

Observaciones		Patricia esta haciendo un buen trabajo como lider y podría incluir dentro de su responsabilidad el ayudar a su compañera Diana valencia a mejorar su desempeño	Diana tiene una calificación baja porque es nueva en la organización y tratará de mejorar su desempeño para la proxima evaluación	Miguel es un eje fundamental dentro de la organización. Esta pendiente dentro de los diferentes tours y adicional realiza un excelente trabajo en la operadora respetando su horario de trabajo y responsabilidad.
----------------------	--	--	---	--

ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA A PROFUNDIDAD

ENCUESTA A PROFUNDIDAD Fecha: _____

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos y la información será confidencial. Por favor ayúdenos contestando la siguientes preguntas:

SEXO M F

Indique su edad

20-25 36 – 45 46 en adelante

1. ¿Cuál fue el motivo de su viaje al Ecuador? En que sitios web busco información y tours para su viaje?

2. ¿Qué elementos influyeron en que se decidieran contratar un paquete turístico o tour?

3. ¿Qué opinan del turismo comunitario? ¿Qué les gusto? ¿Que no les gusto?

Presentación del concepto gráfico y productos

4. ¿Le parece atractivo el concepto? ¿Lo compraría?

5. ¿Qué cambiaría del concepto, producto?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4: DETALLE DE MATERIAL PROMOCIONAL Y SUVENIRES

Material Promocional	PRESUPUESTO			TOTAL
Concepto	Descripción	Valor	Cantidad	
Boligrafos	Boligrafos Promocionales	0.41	3000	\$ 1,230
Sobres	Sobres Membretados	0.035	9000	\$ 315
Papel A4	Papel Membretado	0.028	12000	\$ 336
Agendas	Agendas Membretadas	6.3	90	\$ 567
Cuadernos	Cuadernos Membretados	5.4	90	\$ 486
Stickers	Adhesivos Promocionales	0.12	4000	\$ 480
Boligrafos, tarjetas, papelería, agendas	material promocional de la operadora de turismo	\$ 3,400	1	\$ 3,400

Souvenirs Tienda de Regalos	PRESUPUESTO			TOTAL
Concepto	Descripción	Valor	Cantidad	
Gorras	Gorras en Negro, Blanco con el logo de la operadora	5	154	\$ 770
Camisetas	Camisetas estampadas con el logo	7	190	\$ 1,330
Jarros	Jarros de cerámica con el logo de la operadora impresa	3	200	\$ 600
Chaquetas	Chaquetas con el logo de la operadora bordado	15	100	\$ 1,500
Souvenirs Tienda de Regalos	Gorras, camisetas, jarros, chompas para la venta	\$ 4,200	1	\$ 4,200