

3468.i.

75358

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FORMACIÓN DUAL EN GERENCIA DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS

« Diseño de una propuesta para la implementación y manejo de turismo  
receptivo en la provincia de Tungurahua para Metroambato S.A. »

Previa a la obtención del Título de  
TEGNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS

Monserrath Sandoval Anda



Ambato - Ecuador  
2002

2002-05-13. Entrega.

Director:

Eco Nelson Lascano.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinito amor y misericordia.

A Roberto, María Paula y Ana Soledad por su cariño, constante apoyo y comprensión.

A la Escuela de Formación Dual en Gerencia de Pequeñas y Mediana Empresas de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por los excelentes conocimientos adquiridos los cuales perdurarán a través de mi vida profesional.

A mi Director Economista Nelson Lascano A., quien con su conocimiento me ha guiado para la adecuada culminación de este proyecto.

A la señora Isabel Vásconez de Cuesta, Presidenta de Metroambato S.A. y a todo el staff de Colaboradores de la compañía por su ilimitada participación y respaldo.

Al señor José F. Cuesta H. , Gerente General de Plasticaucho Industrial S.A. por su valiosa y desinteresada ayuda.

A mis familiares, amigos y a todas las personas que colaboraron para la realización de este proyecto.

**Monserrath**

## **DEDICATORIA**

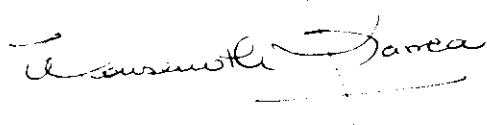
Al recuerdo más sublime de dedicación, ejemplo y amor mi Padre.

A Roberto, María Paula y Ana Soledad que llenan mi vida de amor y felicidad.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Monserrath Sandoval Anda declaro la Autenticidad y Responsabilidad en la realización y culminación del proyecto « Diseño de una propuesta para la implementación y manejo de turismo receptivo en la provincia de Tungurahua para Metroambato S.A. » de acuerdo con el proyecto aprobado previamente por el Consejo Directivo de la Escuela de Administración de Empresas Carrera de Formación Dual en Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Atentamente,



Monserrath Sandoval Anda

C.C. 1802381432

## INTRODUCCIÓN

Durante cinco décadas <sup>1</sup> Metropolitan Touring se ha constituido en pionera del desarrollo del turismo receptivo en el Ecuador. Basándose en una extensa investigación, visión y mística especial de creatividad, innovación y dedicación al servicio, se ha explorado y abierto las rutas hacia las extraordinarias maravillas naturales y culturales que ofrece el Ecuador al mundo, para ser descubiertas por sus viajeros.

Nuestro país es un tesoro de diversidad geográfica, escénica, climática, ecológica y cultural. Aquí en una pequeña superficie y con muy cortas distancias se puede descubrir el terreno que se encuentra entre las costas del Pacífico con sus playas de belleza inmaculada y las planicies de la costa, hasta los altos picos y nevados Andinos, región que ofrece verdes valles y pintorescos pueblos serranos; podrá también adentrarse hacia el exótico mundo y la aventura que constituye la Selva Amazónica y una perla más, las únicas y famosas Islas Galápagos.

Viajar a lo largo de esta maravillosa tierra constituye una aventura maravillosa con toques de fantasía, algo muy renovador para el espíritu. Ecuador es el escenario perfecto para unas vacaciones inolvidables, llenas de acción.

Existe un sinnúmero de atractivos naturales altamente conocidos y difundidos por los turistas, pero de igual manera hay muchos lugares de belleza singular que no se están siendo ofrecidos como destino atractivo para los visitantes nacionales y extranjeros,

---

<sup>1</sup> Metropolitan Touring inicia sus actividades turística en el Ecuador en el año 1953

y; ese es el caso de Ambato y la provincia de Tungurahua (a excepción de Baños) que tan solo constituye ciudad de paso hacia Cuenca o la Amazonía pero en la actualidad no cuenta con un programa de turismo receptivo específico para esta hermosa zona del país.

De ahí se ha considerado la posibilidad de implementar este servicio, pues su presencia y manejo en la localidad permitiría incentivar el comercio y la creación de fuentes de trabajo aportando positivamente con el desarrollo de la ciudad, la provincia y su gente.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	12
1.1 Ubicación, Delimitación y Justificación	12
1.2 Objetivos	16
1.2.1 General	16
1.2.2 Específicos	17
1.3 Síntesis Histórica de la Empresa	18
1.4 Descripción de la empresa	19
1.5 Aspectos Filosóficos	20
1.5.1 Visión	20
1.5.2 Misión	21
1.5.3 Objetivos, Valores, Principios y Políticas	21
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	23
2.1 Entorno General	23
2.1.1 Macroambiente	23
Aspecto Económico	23
Tecnología	26
Política	28
Legal	31
Cultura	32
Demografía	33

Entorno Internacional	34
2.2 Análisis Interno	35
2.2.1 Área Administrativa	35
Estructura Organizacional	36
Recursos Humanos	37
Infraestructura Física	40
2.2.2 Área Administrativa – Financiera	42
Análisis de la Situación Económica de la empresa	43
2.2.3 Área de Mercadeo y Ventas	45
Participación en el Mercado	46
Objetivos Actuales de Mercado	47
Posicionamiento Actual	48
2.3 Microambiente	49
2.3.1 Turismo Receptivo en el Ecuador	49
2.3.2 Competencia	52
2.3.3 Proveedores	54
2.3.4 Clientes	55
2.3.5 Sustitutos	57
2.3.6 Posibles Competidores	57
2.4 Análisis FODA	58
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS</b>	59
3.1 Segmentación del Mercado de Consumo	60
3.2 Investigación de Mercado	63
3.2.1 Proyección de la Demanda	67



3.3 Estrategias de Producto y/o Servicio	72
3.4 Estrategias de Precio	76
3.5 Estrategias de Promoción y Comercialización	81
3.6 Estrategias de Publicidad	83
3.7 Estrategias Genéricas	85
3.8 Plan de Acción	87
3.9 Cronograma de Actividades	88
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESUPUESTO</b>	89
4.1 Plan Financiero	89
4.2 Presupuesto de Ventas	92
4.3 Flujo de Caja	94
4.4 Estados de Resultados	95
4.5 Estados Financieros Proyectados	99
4.6 Evaluación Financiera	100
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	106
5.1 Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones	107
5.3 Cuadros	108
5.4 Anexos	108
5.5 Bibliografía	109

## **CUADROS**

- 1. Indicadores Económicos del Ecuador Septiembre 2001**
- 2. Organigrama Estructural de Metroambato S.A.**
- 3. Información Recursos Humanos Metroambato S.A.**
- 4. Balance de Resultados Metroambato S.A. años 2000 - 2001**
- 5. Balance General Metroambato S.A. años 2000 - 2001**
- 6. Índices Financieros Metroambato S.A. años 1999 - 2000 - 2001**
- 7. Análisis FODA de Metroambato S.A.**
- 8. Información Estadística Histórica Dirección Nacional de Migración**
- 9. Plan de Acción de Metroambato S.A.**
- 10. Cronograma de Actividades Turismo Receptivo año 2002**
- 11. Presupuesto de Ventas Área de Turismo Receptivo Metroambato S.A.**
- 12. Estacionalidad de Ventas Área de Turismo Receptivo Metroambato S.A.**
- 13. Flujo Neto de Efectivo Proyectado**
- 14. Resumen de Ingresos, Costos y Gastos Proyectados**
- 15. Estado de Resultados Proyectados**
- 16. Balance General Proyectado**

## ANEXOS

- a. Formulario de Encuestas Aplicadas a Operadores Receptivos
- b. Listado de Operadores Receptivos Encuestados
- c. Resultados de Encuestas a Operadores Receptivo
- d. Descripción de Inversión Inicial Área de Turismo Receptivo

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Dentro de las actividades de una agencia de viajes podemos indicar que se clasifica en dos grupos bien marcados y diferenciados que son : Turismo Emisivo (Venta de boletos aéreos, tours, hoteles, autos, cruceros, etc en el exterior es decir servicios a utilizar fuera del país) y Turismo Receptivo (Tours, hoteles, cruceros, etc dentro del país es decir servicios que se utilizan dentro del Ecuador – Ecoturismo).

Generalmente el turismo receptivo se lo ha creado, modificado y promocionado de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente extranjero (norteamericano y europeo básicamente) pues es este cliente quien mayor énfasis e interés presenta en conocer las costumbres, tradiciones y cultura del pueblo ecuatoriano.

Los niveles de ventas de turismo receptivo para clientes ecuatorianos es baja o casi nula , pues los costos de operación de éstos son elevados y el cliente nacional puede a menor o ningún costo acceder a conocer las bellezas naturales que el país ofrece.

#### Situación Conflicto

El turismo emisivo en el Ecuador es atendido y operado por todas las agencias de viajes existentes ; pues éste constituye la actividad primordial y por la cual se han

creado un sinnúmero de agencias de viajes en el país, pues de esta manera se está cubriendo la demanda del mercado nacional con la emisión de boletos aéreos, tours, hoteles en el exterior.

Todo lo contrario sucede con el turismo receptivo, es un conjunto de productos y servicios que contadas agencias de viajes lo operan. La inversión necesaria para emprender con esta línea es mucho más elevada que en el caso del manejo de turismo emisor, la infraestructura, recursos humanos y los servicios en sí demandan mayores niveles de inversión si se los maneja de forma profesional y con servicios de primera como exige y demanda el turista extranjero.

En la actualidad existe demanda de que se presten servicios de turismo receptivo pero son pocas las empresas en el país que están dedicadas a este tipo de negocio y que lo hagan de manera profesional y ética, y las que lo hacen sus esfuerzos están enfocados en Galápagos, Amazonia, Cuenca, Otavalo, Machalilla. En la provincia de Tungurahua existe el manejo de turismo receptivo fundamentalmente en Baños, más no se cuenta con estos servicios en la ciudad de Ambato en sí, perdiendo día a día muchas oportunidades de difundir e impulsar la industria del turismo en su conjunto.

### Causas del Problema

La difícil situación económica que atraviesa el país, la globalización de los mercados, entre otros ha generado entornos donde líneas aéreas como operadoras de turismo facilitan la creación y apertura de un sinnúmero de agencias de viajes. En años anteriores para poder abrir una de ellas era necesario una serie de requisitos,

garantías, infraestructura que limitaba de cierto modo el fácil crecimiento y expansión de este tipo de actividad.

Hoy en día ese panorama ha cambiado y entonces con unos pocos dólares se puede establecer una agencia de viajes emisiva, sin la obligación o necesidad de contar con stock de boletos pues pueden emitir incluso pidiendo directamente a cada línea aérea o a alguna agencia de viajes que si cuenta con stock de boletos -Agencia IATA fomentándose de esta manera el crecimiento desmedido y desleal de agencias de viajes en el país, bajando los índices de calidad, ética, profesionalismo y atención al cliente.

Pero esta misma situación ha originado que muy pocas sean agencias de viajes que operen los servicios de turismo receptivo por toda la complejidad e inversión que esto implica. En la ciudad de Ambato de las trece agencias de viajes existentes tan solo Metropolitan Touring ofrece los servicios de turismo receptivo, pero únicamente para lo que se refiere a ciudades de Galápagos, Amazonia, Cuenca, Otavalo, Machalilla contando con una impresionante infraestructura, personal capacitado y una adecuado e interesante nivel de Ventas pero en la ciudad de Ambato en si no existe un paquete que permita al turista nacional y extranjero conocer sitios tradicionales, comerciales y culturales de nuestra ciudad y provincia.

Se ha propuesto a Metropolitan Touring Quito incursionar en esta línea encontrando la aceptación al planteamiento por resultar atractivo y complementario a los servicios que en la actualidad se cuenta pero han considerado que es un tema que debe ser

implementado y manejado directamente con los recursos financieros y humanos de Metroambato S.A.

### Planteamiento del Problema

La falta de interés, la elevada inversión y el excesivo involucramiento en el turismo emisor ha impedido encaminar esfuerzos y estudios para la implementación y manejo de turismo receptor en la ciudad de Ambato y la provincia de Tungurahua.

Es evidente el sinnúmero de personas que se han contactado para demandar de Metroambato S.A. este tipo de servicios y lamentablemente todas estas potenciales ventas se han perdido, es decir no se han concretado oportunidades de nuevos ingresos para la compañía como también la oportunidad de contribuir con el desarrollo e impulso del turismo local y nacional.

### Evaluación del Problema

*Claro* : El problema de investigación es claro porque se ha confirmado que la falta del manejo de turismo receptor incide en la pérdida de ventas y por consiguiente incursionar en esta nueva línea permitirá contar más ingresos para la empresa.

*Evidente* : El problema planteado resulta real ya que directamente se reciben pedidos de clientes (hoteles u otras agencias de viajes) del país, demandando estos servicios ha sido un tema que ha preocupado a accionistas, administradores y colaboradores pues es evidente la falta de este tipo de servicios en la localidad.

*Relevante* : Consideramos que nuestra propuesta constituye un aporte para generar un nuevo ingreso para la empresa pues permitirá diversificar los productos a ofertar a nuestros clientes, adicionalmente admitirá generar otro tipo de ingresos para el mediano plazo debido a las tendencias actuales de recortar comisiones por parte de las líneas aéreas.

*Contextual* : Se espera que con el manejo e implementación de turismo receptivo Metroambato S.A. puede ofrecer y cubrir las necesidades y requerimientos de los clientes a la vez que generaría fuentes de trabajo como el impulso de diversos sectores que se verían involucrados con el giro del negocio.

*Factible* : Al proyecto de investigación se lo considera factible de realizar porque su ejecución se lo puede llevar a cabo al corto plazo y a través de financiamiento accesible.

*Identifica los productos esperados* : Con este proyecto se estaría beneficiando tanto el Cliente (Consumidor Final) pues éste recibirá un servicio profesional y satisfecería su requerimiento y la empresa a cambio obtendría un adecuado margen de rentabilidad.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 General**

Diseñar una propuesta para la implementación y manejo de turismo receptivo en la provincia de Tungurahua para Metroambato S.A., con la finalidad de diversificar los Servicios que actualmente la compañía oferta al mercado.

### **1.2.2 Específicos**

- Identificar las necesidades que tienen los clientes de Metroambato S.A. de contar con los servicios de turismo receptivo en la provincia de Tungurahua, que permita satisfacer la demanda de clientes y explorar los lugares turísticos, culturales y económicos de la localidad.
  
- Determinar la posibilidad y disposición de Accionistas, Administradores y Colaboradores para el diseño e implementación del turismo receptivo a fin de contar con un nuevo servicio a ofrecer a los clientes y diversificar los ingresos para la compañía.
  
- Determinar los recursos necesarios para emprender en esta nueva línea del negocio.
  
- Analizar el impacto socio – económico que ocasionaría el manejo de turismo receptivo para Metroambato S.A. (Proveedores – Clientes – Empresa)
  
- Calcular el Presupuesto de Ventas del proyecto propuesto, con el fin de definir los beneficios que generará el manejo de turismo receptivo para la compañía.

### **1.3 Síntesis Histórica de la Empresa**

Metroambato S.A. es una sociedad anónima constituida el 13 de marzo de 1.986 e inscrita el 20 de mayo del mismo año con un capital social de Un millón quinientos mil sucres.

La empresa nace originalmente en el año 1.963 por iniciativa del señor Hernán Vásconez Sevilla y Carlos Proaño Paz y Miño como una sociedad de hecho y con la aprobación y utilización del nombre comercial « Metropolitan Touring » con la finalidad de prestar en la ciudad de Ambato y sus alrededores los servicios de venta de Pasajes, Tours, Ferias, Cruceros, Renta de Autos, (Internacionales y Nacionales), Tramites, etc sin la necesidad de tener que trasladarse a la ciudad de Quito para efectuar tales gestiones y con el prestigio y seriedad que habían caracterizado a Metropolitan Touring que para ese entonces tenía ya una década de funcionamiento.

Ante el fallecimiento del señor Hernán Vásconez S. sus herederos conjuntamente con Carlos Proaño Paz y Miño, legalizan la constitución de la organización pasando Metropolitan Touring C.A. a constituir parte del accionar de la empresa.

Actualmente se encuentra conformada por nueve accionistas, con un capital social suscrito y pagado de Veinte mil dólares americanos dividido en Veinte mil acciones nominativas de Un dólar americano cada una. El Organigrama Estructural de la empresa establece además de la Junta de Accionistas, la Presidencia y la Gerencia General.

## 1.4 Descripción de la empresa

Metroambato S.A. (nombre legal) - Metropolitan Touring (nombre comercial) es una agencia de viajes dedicada a la comercialización de pasajes aéreos, hoteles, renta de autos, cruceros, ferias, trámite de documentos de viajes, etc tanto nacionales como en el extranjero.

Metropolitan Touring es una organización líder entre las agencias de viajes, cuya sede se encuentra en Quito, Ecuador. Con cuarenta y ocho años de experiencia, opera viajes innovadores y llenos de imaginación, a la par que mantiene los más altos estándares de comodidad, seguridad y costos.

Metropolitan Touring inició el ecoturismo a las Islas Galápagos y cuenta con su propia flota de naves de lujo en el Archipiélago. También lleva a cabo programas educativos y orientados hacia la conservación de la Reserva de Cuyabeno, ubicada en la región Amazónica Ecuatoriana.

El personal de la organización está altamente calificado. Cada uno de los programas contempla guías multi-lingües, quienes comparten su conocimiento experto de las distintas regiones, con la genuina hospitalidad ecuatoriana. Las oficinas, embarcaciones y buses están dotados de sofisticados sistemas de comunicación, con interconexión permanente de todas las operaciones que se cumplen en el país.

Metropolitan Touring es miembro de la American Society of Travel Agents ASTA, la International Ecotourism Society, el International Congress and Convention

Association ICCA, la red mundial de Thomas Cook, el Woodside Travel Trust y organizaciones Ecuatorianas de Viajes.

La empresa comercializa todos los productos turísticos bajo la modalidad de Comisionista, es decir las diferentes compañías aéreas y empresas operadoras de turismo existentes en el país y en el exterior pagan a Metroambato S.A. - Metropolitan Touring un porcentaje sobre las ventas efectuadas de acuerdo a los pactos comerciales previamente establecidos.

La agencia de viajes constituye el nexo entre el Productor (Líneas Aéreas y Operadores Mayoristas de Turismo) y el Consumidor Final (Cliente Turista), los clientes usualmente recurren a la agencia de viajes para demandar información, asesoramiento y en sí para adquirir los productos que en esta se ofertan.

## **1.5 Aspectos Filosóficos**

Los aspectos filosóficos son la visión, misión, objetivos, principios y valores que persigue la empresa para alcanzar sus metas propuestas.

### **1.5.1 Visión**

La Visión es la presentación y el reconocimiento de lo que será la empresa en un futuro no muy lejano. La visión de Metroambato S.A. es :

« Ser los líderes de la industria turística ecuatoriana descubriendo nuevos recursos y trazando el camino para los demás ».

### **1.5.2 Misión**

La Misión es el propósito básico de una organización y expresa la razón de ser de la empresa. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. La misión de Metroambato S.A. es :

« Somos la organización de Turismo que enseña al mundo lo mejor del Ecuador y al Ecuador lo mejor del mundo, impulsando una alternativa de desarrollo sustentable para el país ».

### **1.5.3 Objetivos, Valores, Principios y Políticas**

Metroambato S.A. ha basado su desarrollo sustentado en los objetivos, valores y principios siguientes:

– Mantener y velar por el prestigio y buena imagen de seriedad, calidad, seguridad alcanzada por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring a través de los años.

Somos pro activos respecto a nuestros clientes cuya satisfacción es la primera prioridad.

– El profesionalismo y compromiso de nuestra gente es la base del éxito.

– Ser rentable es una necesaria medida del éxito.

La creatividad e innovación en nuestro trabajo diario son el cimiento de nuestro futuro.

La ética rige todas nuestras acciones hacia afuera y hacia adentro.

- Contar con precios competitivos en el mercado pero que generen una rentabilidad apropiada a los accionistas.

Ofrecer y mejorar el nivel de vida de los colaboradores.

- Aportar con el crecimiento moral, material, profesional, personal y social de nuestra ciudad, provincia y país.

Manejar adecuadamente las relaciones con el sector financiero.

Cumplir seria y oportunamente con nuestros proveedores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Entorno General**

El Análisis Situacional es una técnica analítica que ayuda a ubicar la real situación de la empresa, tanto interna como externamente para de esa manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas de la empresa en el medio ambiente del mercado. Es importante este análisis por cuanto, a través de él se puede diseñar los lineamientos y decisiones a seguir, para alcanzar las metas propuestas por la compañía.

##### **2.1.1 Macroambiente**

Para realizar el análisis del macroambiente al cual está expuesto Metroambato S.A. - Metropolitan Touring , se debe tomar en cuenta varios aspectos los mismos que afectan el desenvolvimiento de la empresa en el entorno nacional. Estos aspectos son : Económico, Tecnológico, Político, Legal, Cultural, Demográfico, Internacional y Seguridad Nacional.

##### **Aspecto Económico**

El movimiento de la economía ecuatoriana se basa fundamentalmente en las exportaciones de petróleo, dicha fuente de ingreso permite invertir recursos en los

diferentes campos sociales. Es importante acotar que productos como el banano, café, cacao, camarón y últimamente las flores constituyen fuentes que generan un buen ingreso para la economía, así como el turismo que ha tomado auge.

La crisis económica que atraviesa Ecuador tuvo sus orígenes en una serie de factores internos y externos que empezaron a golpear la economía desde 1997 incluyendo el Fenómeno de El Niño, la caída de los precios de las principales exportaciones y la crisis internacional. A esto se sumó el periodo de inestabilidad institucional y el bloqueo político a iniciativas para reordenar las finanzas públicas, sanear la banca y emprender en reformas estructurales.

En consecuencia el crecimiento del producto interno bruto (PIB) se estancó en 0,4% en 1998 y cayó a 7,3% en 1999. El desempleo incrementó de 11,8% en 1998 a 15,1% en 1999. El déficit fiscal subió de 2,6% del PIB en 1997 a 6% en 1998 y 5,9 en 1999.

En el sector externo, el déficit en cuenta corriente llegó a 11% del PIB en 1998 y en 1999 se registró un superávit de 6,9% del PIB debido a la caída del 46% en las importaciones por la recesión económica. La crisis internacional redujo y encareció el flujo de recursos externos, situación que se exacerbó con la fuga de capitales. Las reservas internacionales bajaron de US\$ 1.698 millones en 1998 a US\$ 1.276 millones en 1999. Debido al crítico estado de las finanzas públicas y del sector externo, el Ecuador declaró una moratoria de sus obligaciones en Bonos Brady y Eurobonos, y reestructuró parte de la deuda interna.

La situación del sistema financiero se agudizó en 1999 con la paralización productiva y la salida de capitales. Se produjo una contracción del crédito, un deterioro en la calidad de la cartera y un proceso de desmonetización. Se congelaron los depósitos del sector público para evitar un colapso masivo de los mayores bancos y eventualmente se liquidaron, fusionaron e intervinieron una cantidad de entidades, dando lugar a que el Estado pase a controlar el 60% de los activos del sistema financiero.

En el Cuadro No. 1 se puede observar Indicadores Económicos del Ecuador según Informe Semestral Macroeconómico emitido por el Banco Central del Ecuador en el mes de Septiembre / 2001.

La terminación del año 2001 coincide con el casi segundo aniversario del proceso de dolarización de la economía ecuatoriana. Los principales problemas que podrían amenazar la economía nacional de los siguientes meses son la caída persistente del precio del petróleo, la reducción del monto de recursos enviados por los ecuatorianos radicados en el exterior y la sequía observada especialmente en la sierra ecuatoriana. En el primer caso el impacto es de US\$ 60 millones por cada dólar de caída en el precio, recursos que demandarían ajustes en el presupuesto fiscal del próximo año. En el tema de la sequía, esto podría retrasar la meta de inflación por eventuales problemas de desabastecimiento de ciertos productos de alta ponderación en el cálculo del índice de Precios al Consumidor (IPC). En cuanto a las remesas de los ecuatorianos, los riesgos se concentran en posibles dificultades para ayudar a financiar el déficit comercial de la balanza de pagos que ya el mes de Septiembre 2001 asciende a US\$ 42 millones.

Las tasas de interés activas referenciales del sector corporativo se movieron en Octubre 2001 entre 14.1% y 16% mientras que las pasivas referenciales pagadas para depósitos a plazo de 84 a 91 días fluctuaron en el mismo mes entre 6.3% y 7%. No ha habido variaciones significativas frente a lo observado en meses pasados. Para los siguientes dos meses tampoco hay evidencia suficiente que permita anticipar eventuales cambios significativos de tendencia en las tasas de interés. En relación a las tasas de interés internacionales, a finales de Octubre 2001 la Libor a 90 días fue de 2.2% anual y la Prime de 5.5 anual.

Existen otros riesgos como las tendencias populistas o de gasto excesivo de la política fiscal o una conclusión desordenada a los problemas de la banca estatal. No obstante es fundamental estar atentos a estos riesgos pues podrán alterar los buenos resultados alcanzados hasta ahora por la dolarización. El país no puede continuar con políticas económicas absolutamente coyunturales que no brinden un horizonte de mediano y largo plazo y que garanticen un mínimo de seguridad para la política fiscal.<sup>2</sup>

## **Tecnología**

En el Ecuador, la tecnología con que cuentan las agencias de viajes, es hasta cierto punto deficiente, son pocas las compañías que han adoptado procedimientos tecnológicos adecuados y modernos para atender y manejar eficientemente las relaciones comerciales propias del giro del negocio.

---

<sup>2</sup> Eco. Mauricio Pozo C., Asesor Económico Externo Multienlace Cia.Ltda. Noviembre 2001

Existen un gran número de pequeñas agencias de viajes que fundamentalmente ha surgido con el boom migratorio de los últimos dos años, que no cuentan con una tecnología moderna que les permita seguir parámetros específicos de calidad, resultando relaciones comerciales con muy bajos estándares de profesionalismo en la calidad de información y atención al cliente.

Los conceptos anteriores están cambiando en el país, pues los consumidores poco a poco se van dando cuenta que no solo hay que basarse en los precios para establecer preferencias en productos o servicios, sino más bien hay que mirar la calidad, seriedad y seguridad que ofrecen los mismos, el mercado ha ido perdiendo la fe en este tipo de servicios y esta manera de pensar se ha generalizado en todos los ámbitos de la actividades económicas productivas del Ecuador y el mundo.

Un número reducido de empresas, las más grandes e importantes han detectado este problema y han visto la necesidad de mantener en forma permanente en sus organizaciones, un alto nivel tecnológico para poder competir en mejores condiciones con productos o servicios similares que ofrece la competencia o que provienen del extranjero. Día a día se descubren nuevos adelantos tecnológicos que son de gran aporte en las empresas del país y la industria turística no es la excepción.

Para Metroambato S.A. - Metropolitan Touring estos avances tecnológicos constituyen una oportunidad de impacto bajo, debido a que en la actualidad cuenta con una moderna tecnología, de no ser así y dados los volúmenes de producción y venta que maneja la organización resultaría imposible mantener procesos de control

y aseguramiento de la calidad que precautelen fundamentalmente los parámetros de eficiencia y seguridad necesarios y demandados por nuestros potenciales clientes.

## **Política**

Desde 1980 el Ecuador ha vivido en forma continua una sucesión de regímenes de gobiernos democráticos. Con Jaime Roldós y Oswaldo Hurtado, se dio inicio a una era de estabilidad democrática que continuó con León Febres Cordero, Rodrigo Borja, Sixto Durán Ballén, Abdalá Bucaram, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad y por último Gustavo Noboa B.

Durante esta sucesión de gobernantes el país ha tenido que soportar muchos contratiempos y crisis, debido especialmente a la falta de continuidad en los planes de gobierno desarrollado por cada uno de ellos. No se ha mantenido una política de Estado en el desarrollo del país, cada cuatro años, el gobernante de turno, ha implantado sus propios planes y medidas, sin tomar en cuenta los planes y medidas dejadas por el gobernante anterior, provocando que este anhelado desarrollo no se produzca, impidiendo de esta manera que se alcance un nivel de vida adecuado para toda la población ecuatoriana.

El gobierno de Jaime Roldós A. se vio profundamente afectado por la guerra de Paquisha, que provocó el incremento desmesurado de la inflación y dio comienzo a la crisis económica que hasta hoy no ha podido ser totalmente superada.

Durante el gobierno del Dr. Oswaldo Hurtado, el riguroso invierno de la Costa incrementó en gran medida la crisis económica. En el gobierno de León Febres Cordero el terremoto de marzo de 1987 produjo la rotura del oleoducto transecuatoriano y su suspensión que duró cinco meses, hizo que la economía sufriera un gran deterioro. En el gobierno del Dr. Rodrigo Borja C., las continuas variaciones en los precios internacionales del petróleo conjuntamente con medidas económicas no muy acertadas, dieron como resultado un incremento en la crisis económica de la nación.

En los primeros años del gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén el Ecuador experimentó un notable avance en la economía, los indicadores económicos experimentaron una franca mejoría hasta que los hechos suscitados durante el año 1995 : la guerra con el Perú, el escándalo de los gastos reservados y la prolongada y grave crisis energética dieron al traste con las aspiraciones y esperanzas de esta mejoría. El debacle durante los seis meses del Gobierno de Abdalá Bucaram, el saqueo de las arcas fiscales, el desgobierno, el abuso de poder provocaron una permanente incertidumbre en el desarrollo económico, se suspendió la inversión, se frenó el desarrollo y el país cayó en la más profunda crisis económica de su vida republicana.

El 5 de febrero de 1997 asumió el mando en forma interina el Dr. Fabián Alarcón R., el país experimentó durante diez y ocho meses un nuevo gobierno, del mismo que se esperaba que remediara por lo menos en parte, la grave situación económica que enfrentaba el país, lamentablemente se dieron una serie de hechos que no

favorecieron en lo absoluto en solucionar la crisis fiscal y la disminución del déficit presupuestario del Ecuador.

Con el triunfo de Jamil Mahuad volvió la esperanza pues se consideraba que un gobernante joven, ampliamente preparado podría crear armonía y colaboración de todos los poderes del estado para poder implantar reformas, planes y programas destinados a iniciar una mejora en la economía. Desgraciadamente el nerviosismo que atravesaba el país en los diferentes sectores aunados a la falta de toma de decisiones oportunas y con mano dura desembocó en la caída del gobierno de Mahuad el 21 de enero de 2000 y la nueva sucesión del poder por parte del Dr. Gustavo Noboa B., quien habría heredado un país desconfiado, inestable, vulnerable todos estos aspectos que afectan al entorno nacional.

Se espera que el panorama político y económico se estabilice y mejore tras el segundo año de mandato del Dr. Noboa y que el aparato productivo se rehabilite en todas sus partes con el fin de elevar y mejorar la balanza comercial del País.

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring considera que será una oportunidad de mediano impacto que el desenvolvimiento del país siga el cause que ha tomado, las condiciones para la empresa sean positivas tanto en lo político como en lo económico.

## **Legal**

En el marco legal especialmente en lo referente a las leyes del sector laboral se puede afirmar que el Ecuador es un país demasiado paternalista y proteccionista a ese sector. Esto no sucede con el sector empresarial el mismo que se ve amenazado por un sistema legal que auspicia y protege a los sindicatos que con la ley a su favor, imponen condiciones sobredimensionadas y en desacuerdo con la realidad de cada una de las organizaciones.

Lo ideal sería que existiera un equilibrio entre el marco legal del sector laboral con el del sector empresarial para que, de esta manera, se pueda consolidar un crecimiento armónico de los dos sectores que daría como resultado un desarrollo integral beneficioso para ellos y para la nación en general.

Las leyes tributarias desempeñan un papel muy importante en el desarrollo del país, los impuestos que pagan las empresas son necesarios y ayudan a cubrir los gastos propios del Estado, el mismo que en los momentos actuales soportan un déficit fiscal elevado. Lamentablemente no existe conciencia en la mayoría de las personas y empresas para tributar en forma legal y pagar a cabalidad los impuestos al Gobierno, tratando siempre de evadirlos.

Se debería tomar medidas para corregir las irregularidades existentes en la mayoría de las entidades públicas, incentivar a los empresarios y contribuyentes en general a que paguen a cabalidad sus obligaciones ya que con estos ingresos se podrá dar el impulso necesario hacia el desarrollo del país.

No existe una clara idea y conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, amenazado por su enemigo mortal; la contaminación. Las leyes que actualmente se aplican no se ponen en práctica por cuanto no hay reglamentos y regulaciones que obliguen a los empresarios a preocuparse y cuidar el entorno natural.

Por último se debería formular leyes más estrictas para frenar acciones ilícitas con el contrabando, el dumping y toda clase de competencia ilegal que afectan tanto a grandes, mediano y pequeños empresarios, permitiendo así un mayor fortalecimiento en sus respectivos desarrollos.

Durante el año 2000 y lo que ha transcurrido del año 2001 el Gobierno Central ha reestructurado ciertos lineamientos que están dando los primeros resultados positivos, mismos que se espera sean de gran impacto para el desarrollo global del país, lo que constituiría oportunidades no solo para Metroambato S.A. - Metropolitan Touring sino para todas las corporaciones del país.

## **Cultura**

La cultura e idiosincrasia del pueblo ecuatoriano, por muchos años ha sido encaminada al consumo preferente de productos de origen extranjero debido a la creencia generalizada de lo que el Ecuador posee y produce es de mala calidad y existen mejores y mayores beneficios y atractivos con los productos y servicios del exterior.

Poco a poco esta manera de pensar y sentir está cambiando, debido fundamentalmente a que el sector industrial a puesto mucho énfasis en el mejoramiento de la calidad de los productos que fabrican. Así mismo se está comenzando a tomar conciencia nacional de la industria sin chimeneas que constituye el Turismo, el valor e incidencia que tiene en el desenvolvimiento de los pueblos y del importante impulso que genera a la economía del país.

Ecuador, así como la mayoría de los países latinoamericanos tiene influencia de la cultura de los Estados Unidos de Norteamérica, país que ha sabido introducir sus costumbres en cada unos de estos países.

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring se encuentra en constante búsqueda de conocimientos modernos y ágiles que permitan satisfacer las expectativas de los clientes más exigentes. Se considera que el cambio de actitud y preferencia del pueblo ecuatoriano es un factor de relevante impacto para la empresa por cuanto se está identificando mayor conciencia e interés de viajar para conocer y compartir por parte de los habitantes del Ecuador los rincones hasta hoy desconocidos o de poco interés para nuestros compatriotas.

## **Demografía**

Actualmente el país cuenta con doce millones de habitantes aproximadamente. Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades donde se concentra la mayor parte de la población.

Según las estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC para el período comprendido entre 1995 y el año 2000 se espera que la tasa bruta de Natalidad sea del 25,64% ; la tasa bruta de Mortalidad sea del 5,96% y la tasa de Crecimiento Total sea del 1,97% <sup>3</sup>

Para Metroambato S.A. - Metropolitan Touring el crecimiento poblacional es un favor de bajo impacto por cuanto el desarrollo del turismo receptivo está enfocado y direccionado para el turista extranjero fundamentalmente que viene a conocer el Ecuador sus atractivos y bellezas naturales, costumbres, tradiciones, etc más no para la población ecuatoriana que puede acceder y conocer dichos destinos sin la intermediación de una agencia de viajes.

### **Entorno Internacional**

No cabe duda que el Ecuador es un país con gran diversidad de recursos, con mercados emergentes que proyecta mucho crecimiento, pero lamentablemente es solo eso ¡ solo proyecta ¡ y el crecimiento no acaba de llegar.

Para alcanzar un crecimiento se requiere mejorar las condiciones de inversión, atendiendo asuntos básicos como el marco legal y la seguridad de las posibles inversiones que se vayan a inyectar a la economía nacional.

Existe gran cantidad de recursos en el mundo que están en busca de oportunidades de inversión y una de las principales áreas hacia la que miran los inversionistas es la de

---

<sup>3</sup> Inec – Cidem. Report Market 1998

países con mercados de capitales emergentes. El Ecuador cuenta con la infraestructura necesaria para atraer la inversión doméstica y extranjera.

El Gobierno Central debe velar y proteger y tomar ciertas medidas de impulso para que los capitales no salgan del país y se vea nuevamente golpeada la debilitada economía del Ecuador. Algunas de esas medidas pueden ser : la eliminación de la corrupción que se da a todo nivel, reducción de la delincuencia, modernización del estado, mantener un ambiente de estabilidad y seguridad en el país y proyectar mercados atractivos para los inversionistas.

Se prevee que en el transcurso de este año esta situación cambie y que el país vuelva otra vez a su curso normal de crecimiento. Al existir inversión extranjera se abrirán muchas oportunidades a las empresas nacionales para la realización de nuevos proyectos.

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Área Administrativa**

Esta área de la empresa se dividirá para su estudio en tres partes que son : Estructura organizacional en donde se considerará el Organigrama Estructural 2001, Recursos Humanos que identifica la composición de la empresa y la Infraestructura Física que considera el estudio de las oficinas administrativas con que cuenta la compañía.

## **Estructura Organizacional**

Metroambato S.A. es una sociedad anónima constituida con capitales conformados de la siguiente manera: Metropolitan Touring C.A. Quito con 9.000 acciones equivalentes al 45% , el señor Carlos Proaño Paz y Miño con 2.000 acciones correspondientes al 10% y la Familia Vásquez Callejas con 9.000 acciones relativas al 45% restante; dando un capital social suscrito y pagado de Veinte mil dólares americanos.

El Organigrama Estructural de la compañía establece además de la Junta General de Accionistas, el Directorio, la Presidencia y la Gerencia General.

El Presidente es un miembro designado por la Junta General y a su vez será el Presidente del Directorio debiendo ser uno de los accionistas de la empresa. Es quien convoca y dirige las reuniones de Junta General .

La Gerencia General tiene a su cargo el manejo administrativo, financiero y operativo de la empresa, disponiendo de áreas auxiliares como son Ventas, Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas y Mantenimiento.

La función principal de la Gerencia General es la de coordinar y controlar las funciones administrativas y financieras de todas las áreas que conforman la compañía.

En las áreas mencionadas se hallan incorporadas y dirigidas por personal capacitado en las respectivas especialidades. Para su desenvolvimiento se han adoptado procedimientos y sistemas con la utilización de modernos equipos y tecnología que han permitido la optimización de recursos físicos, humanos y económicos como un adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos por los ejecutivos de la empresa.

Como se puede percibir Metroambato S.A. - Metropolitan Touring es una empresa de carácter formal, constituida legalmente y que cuenta con normas y procedimientos internos que le catalogan como tal. Para la empresa es una fortaleza de impacto medio el ser de carácter formal debido a que puede utilizar cualquier tipo de transacción legal sin tener ningún problema.

En el Cuadro No. 2 se puede observar como están distribuidas las diferentes áreas de la empresa en su organigrama estructural.

### **Recursos Humanos**

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring está conformada por trece personas<sup>1</sup> en dos áreas que son: Administración Central y Tráfico y Ventas.

La empresa dispone de varios mecanismos para el desarrollo de sus recursos humanos y son : Descripción de Funciones, Procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Evaluación del Desempeño, Valoración de Puestos, Capacitación, entre otros.

---

<sup>1</sup> Recursos Humanos. información actualizada al 01 de noviembre de 2001

La información concerniente al recurso humano con que cuenta Metroambato S.A. - Metropolitan Touring está respaldada tanto con archivos físicos como electrónicos de cada uno de sus colaboradores.

En el Cuadro No. 3 se puede observar cierta información y características del personal de Metroambato S.A. referentes a edad promedio, sexo, nivel de educación, tiempo de trabajo, estado civil, No. de Hijos, etc.

### **Administración Central**

Está conformada por los Ejecutivos de alto nivel como la Presidencia y la Gerencia General. adicionalmente la integran un staff de colaboradores en las áreas de Contabilidad, Relaciones Públicas y Trámites que se encargan de las diferentes funciones operativas de la empresa.

La Gerencia General se encuentra ocupada por uno de los accionistas de la empresa o por un miembro externo designado por resolución mayoritaria de la Junta General de Accionistas.

Actualmente la Administración Central de la compañía se encuentra conformada por siete personas distribuidas de la siguiente manera :

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
Presidente	01
Gerente General	01
Relacionadora Pública	01
Contador General	01
Tramitador	02
Mantenimiento	01
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>

Adicionalmente del cuadro que antecede es importante aclarar que existe personal contratado a través de la modalidad de Servicios Prestados que pertenecen a la Administración Central que ofrece los Servicios de Mantenimiento y Limpieza de las oficinas de la compañía.

### **Tráfico y Ventas**

El área de Tráfico y Ventas tienen a su cargo el contacto directo con los consumidores o clientes finales. Se encargan de informar, difundir, asesorar y efectuar el trabajo de venta y post-venta. Está conformado por un staff de colaboradores que se encargan de la promoción y ventas de los productos que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring comercializa.

Actualmente la conforman seis personas distribuidas en las dos oficinas que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring mantiene en la ciudad de Ambato de la

siguiente manera : Oficina Matriz : Tres personas .- Dos en relación de dependencia y un Free Lancer (Servicios Prestados) ; Oficina Sucursal : Tres personas .- Dos en relación de dependencia y un Free Lancer (Servicios Prestados).

Adicionalmente se puede indicar que esta área es la de mayor participación e incidencia dentro de la empresa por cuanto es el personal que en forma directa y permanente tiene contacto con los clientes, los mismos que generan la fuente de ingresos para la compañía. La función del personal de Tráfico y Ventas es de gran importancia y de vital preocupación para la administración, su constante capacitación y entrenamiento permite mejores estándares de cumplimiento en satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

Esta área está en constante comunicación con la Gerencia General para conjuntamente coordinar decisiones referentes a créditos, itinerarios y otros que surgen de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Al estar vinculados con Metropolitan Touring C.A. Quito constituye una fortaleza de alto impacto al contar con un gran prestigio como con la facilidad de oficinas a nivel nacional e internacional que ayudan y prestan mayor oportunidad de satisfacer correctamente las necesidades de los clientes.

### **Infraestructura Física**

Metroambato S.A. cuenta con sus dos oficinas en la ciudad de Ambato. La Oficina Matriz se encuentra ubicada en el Centro Comercial Caracol locales 59-62 en la

parroquia Atocha Ficoa, estos locales son de propiedad de la compañía. La Oficina Sucursal está ubicada en el casco comercial de la ciudad en las calles Montalvo 1401 y Rocafuerte esquina, esta oficina no es propiedad de la empresa, se arrienda dichas instalaciones al señor Galo Miño S. desde Octubre de 1.996 Se cuenta también con una bodega signada con el número 205 del Centro Comercial Caracol donde se mantienen los archivos generales de la empresa como los equipos eléctricos y electrónicos , muebles y enseres que están fuera de servicio.

Las dos oficinas posee estructuras similares tanto en el aspecto físico como en el equipamiento en sí. Tanto la Gerencia General como las áreas de Contabilidad y Sistemas están ubicadas y las operaciones se consolidan en la Oficina Matriz, existiendo desplazamiento de las personas encargadas de dichas áreas a la Oficina Sucursal por situaciones de control, asesoría y comunicación.

A más de la infraestructura que se acaba de mencionar se debe considerar la infraestructura de las oficinas de Metropolitan Touring C.A. a nivel nacional, pues esto es considerado por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring un aspecto de alto impacto ya que permite ofrecer a los clientes elevados niveles de atención y servicio.

De igual modo es una fortaleza de alto impacto el contar con los locales propios pues de esta manera se está economizando un rubro importante que sería el pago de dos arriendos y adicionalmente la situación de inseguridad por cuanto al no ser un local propio se mantendrá una constante expectativa de que en cualquier momento se tenga que cambiar de ubicación, lo que sin lugar a dudas y de acuerdo a la experiencia ocasionaría pérdida de recursos y clientes.

### **2.2.2 Área Administrativa – Financiera**

El área Administrativa Financiera es de gran importancia en la empresa, se describirá su gestión, funciones, objetivos y el personal que la conforman.

Se halla dirigida por el Gerente General de la compañía que cuenta con la colaboración de personas de valiosos valores éticos y profesionales entre las cuales podemos mencionar : un Contador General y Dos Asistentes.

Las funciones principales son las de elaborar los presupuestos de la organización considerando las distintas áreas u oficinas, para posteriormente realizar un seguimiento de su aplicación. Se ocupa de las relaciones comerciales con las líneas aéreas y operadoras mayoristas de turismo, gestión de créditos y cobranzas, políticas de sueldos y salarios, inversiones, emisión y control de balances y estados financieros, descuentos y bonificaciones a clientes, pagos tributarios y facturación.

Los recursos que son administrados por el área Financiera de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring provienen de las ventas en el país y fuera de él de los distintos productos que se comercializan, de los rendimientos de las inversiones realizadas, de los dividendos no distribuidos a los accionistas y de créditos realizados en instituciones financieras.

Con respecto a los créditos solicitados a los Bancos se debe indicar que esta alternativa para obtener recursos no se aplica con frecuencia pues la empresa posee

liquidez y evita en lo posible , pues se considera que las elevadas tasas de interés afectarán en forma directa en sus rendimientos financieros.

Al tener un nivel elevado de liquidez constituye una fortaleza de alto impacto pues se evita el pago de intereses elevados que sin lugar a dudas podrían ocasionar graves problemas dentro de la situación financiera de la compañía.

Además el área Administrativa Financiera se encarga de solventar todos los gastos de recursos humanos, promoción y mercadeo, capacitación, equipamiento, provisiones, seguros, etc.

### **Análisis de la Situación Económica de la empresa**

A continuación se analizará la situación económica de la empresa en base a los Estados Financieros de los periodos 2000 y 2001 así como sus índices para los mismos periodos.

En los Cuadros No. 4 , 5 y 6 se presentan los Balances de Resultados, Balance General e Índices Financieros de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring de los años antes mencionados en los cuales se observa las variaciones que se han dado en las utilidades de la empresa durante esos dos periodos de tiempo, las mismas que casi se cuadruplican de un año al otro.

Las tendencias principales señalan un aumento en ventas del 51% sobre el año anterior. El aumento del activo fijo neto es de 33% sobre el año 2000 y se debe

básicamente al efecto de la reexpresión y conversión pues las compras de los mismos ascienden apenas a US\$ 981. El capital de trabajo (Cuadro No. 5) se ha incrementado en 235% y obedece básicamente al aumento del activo corriente en donde se destaca la cuenta de inversiones por US\$ 55.000. El pasivo corriente por el contrario mantiene un nivel similar al del año pasado.

En cuanto a los índices de liquidez (Cuadro No. 6) encontramos que tanto la razón corriente como la prueba ácida han mejorado, presentándose en 1.65 y 1.52 veces a 1.23 y 1.16 veces respectivamente del año 2000. Estas razones miden la capacidad de la compañía para cancelar todo sus pasivo de corto plazo. En el caso de la primero con todo el activo corriente y en el caso de la ácida se excluye otras cuentas por cobrar.

En las rotaciones (Cuadro No. 6) podemos observar que ha descendido en el último año el término de cobro a clientes en 13 días presentándose actualmente en 2 días lo cual quiere decir que casi no existe crédito directo. El crédito de transportadores y proveedores se ha reducido también de 23 a 10 días promedio. La rotación de activos totales tiene un importante incremento presentándose en 11 veces así como la del patrimonio que aumenta de 16 a 20 veces. Este último comportamiento obedece a que el crecimiento de las ventas es mayor al experimentado en las cifras del activo y del patrimonio.

La relación de endeudamiento se ha reducido y para el año 2001 el pasivo total llega al 47% del total de activos, lo que quiere decir que a los accionistas les corresponde

el 53% de la empresa. En 2000 es pasivo total llego al 60% notándose entonces una mejora del 13%.

Para efectos de cálculo de rentabilidad se presentan cifras reales de ventas aproximadas de costo de ventas ya que la Compañía al tener el carácter de Comisionista contabiliza solamente el margen, el mismo que en el 2001 llega a un promedio de 9.1% aproximadamente. Para 2000 y 1999 el margen de comisiones fue de 9.8% en los dos casos, por lo que se puede afirmar que el mismo se mantiene similar en los tres últimos años, pese a que las aerolíneas lo redujeron gradualmente a partir de junio del 2000. En cuanto a las demás cifras del estado de pérdidas y ganancias presentan una reducción de 1% sobre ventas frente a sus similares del año pasado, mientras que las cuentas de otros ingresos cubren con suficiencia a los gastos no operacionales con un excedente de 1% que permite absorber el incremento de las cifras de participación a trabajadores e impuesto a la renta originadas en los resultados obtenidos por la compañía.

La utilidad neta sobre ventas en la última línea es 1.3% mayor a la de 2000 pero en valores absolutos ha sido cuadruplicada. La rentabilidad sobre la inversión o activos totales ha crecido del 8% al 23% y la más importante la calculada sobre el patrimonio inicial se incrementa de 30 a 84%.

### **2.2.3 Área de Mercadeo y Ventas**

Básicamente el área de Mercadeo se encarga de la utilización de todos los recursos de la Mercadotecnia, es decir define y diseña las políticas, estrategias y presupuestos

para la ejecución de todas las actividades involucradas en el posicionamiento de la organización en el mercado.

Actualmente Metroambato S.A. - Metropolitan Touring no cuenta con un departamento o área que maneje exclusivamente este tema; siendo esto manejado por parte de la Gerencia General conjuntamente con la Gerencia de Mercadeo como también con la Vicepresidencia de Tráfico y Ventas de Metropolitan Touring C.A. coordinando y ejecutando los planes y proyectos que se presentaren.

A nivel nacional e internacional Metropolitan Touring realiza campañas publicitarias y de promoción utilizando televisión, prensa, internet, etc a fin de difundir la imagen de la empresa, así como también las características y bondades de los productos que ésta comercializa.

### **Participación en el Mercado**

La participación en el mercado de las distintas agencia de viajes existentes tanto en el mercado ambateño como en el mercado nacional es difícil determinar por cuanto lamentablemente no se cuenta ni con suficiente ni con confiable información estadística sobre el comportamiento del mercado <sup>5</sup>, situaciones que desvían los resultados que se pueden obtener.

La información con la que se efectúan los análisis de participación en el mercado se obtiene de los montos de ventas de Boletos Aéreos Internacionales que reportan

---

<sup>5</sup> Plan de Competitividad Turística de Ecuador. Marzo 2000: página No. 1

semanalmente las agencias de viajes IATA <sup>6</sup> (Autorizadas a emitir y con stock de boletos) al Banco Compensador (BSP); es decir únicamente se considera tan solo un producto de los múltiples que se comercializa en una agencia de viajes.

Adicionalmente cabe recalcar que tan solo las agencias de viajes IATA son las que reportan sus ventas al Banco Compensador y efectúan los pagos a través de éste a cada línea aérea, existiendo una serie de agencias de viajes no IATA (actualmente el 60% del mercado en la ciudad de Ambato) que hace sus compras directamente a las líneas aéreas y/o a una agencia de viajes IATA, sin que se reporten tales volúmenes de ventas por lo cual los datos no son confiables ni reflejan la realidad de montos de ventas del mercado.

Además de lo anteriormente expuesto es importante recalcar que no se toma en cuenta las ventas realizadas de boletos aéreos nacionales, hoteles, autos, cruceros, etc por lo cual no se puede determinar con exactitud que productos y en que montos comercializa cada agencia de viajes.

De acuerdo a los datos estadísticos del período Enero – Diciembre 2001 se puede indicar que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring tiene una participación del 29% en el mercado ambateño, ubicándose además a nivel local y nacional como Líder del sector .

### **Objetivos Actuales de Mercado**

---

<sup>6</sup> IATA, Intenational Air Transport Association

Dentro de los principales objetivos actuales que se ha propuesto Metroambato S.A. se puede señalar los siguientes :

- Mantener y apoyar a los clientes actuales.
- Cubrir en forma óptima los requerimientos de los clientes
- Captar el 40% del mercado ambateño
- Establecer alternativas para clientes que requieren servicios de turismo nacional e internacional.
- Tener conocimiento exacto del estado de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring frente a la competencia.
- Diversificar los servicios que oferta la compañía.

### **Posicionamiento Actual**

En la mente del consumidor a nivel local, nacional e internacional Metropolitan Touring ha llegado a penetrar en forma muy profunda. El cliente sabe que los servicios y asesoramiento que ofrece la compañía se distinguen por la seriedad, ética, profesionalismo y calidad, características que se han cuidado y mantenido a través de los años. Piensa en forma muy clara que puede confiar en la compañía y en sus colaboradores pues la información , sugerencias y alternativas que se le ofrece son las más adecuadas y se ajustan a los requerimientos, necesidades y presupuestos de cada cliente.

Este sentimiento ha logrado penetrar en todos los estratos sociales, el mismo que constituye una fortaleza de alto impacto por cuanto se ve con claridad que la organización tiene fuerza dentro del mercado.

## **2.3 Microambiente**

### **2.3.1 Turismo Receptivo en el Ecuador**

Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima agradable se ha constituido para los viajeros un destino atractivo. Esta visión es la que llevó a que en la década de los 40, se iniciaran los primeros esfuerzos por dotar al país con la primera línea aérea doméstica SEDTA de origen alemana, cuyos servicios se vieron interrumpidos por la Segunda Guerra Mundial.

Es la empresa PANAGRA quien al iniciar sus vuelos entre Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja, Manta y Esmeraldas permitía que el destino Ecuador sea promocionado dentro de su paquete de 21 días por Sudamérica llamado « Circuito Interamericano de Panagra ».

Gracias a la formación y experiencia adquirida en esta empresa, algunos entusiastas crean en 1947 la primera agencia de viajes Ecuatorian Tours, en 1950 se abre **Metropolitan Touring** y en 1956 Turismundial. Los primeros intentos por realizar viajes hacia las Islas Galápagos se dan en los años 50, el primero de los cuales se lo realiza desde Guayaquil a bordo de una pequeña embarcación «El Cristóbal Carrier».

La primera manifestación de promoción oficial de turismo se dio durante el Gobierno del Presidente Plaza Lasso (1948 - 1952) quien además creó la primera oficina de turismo adscrita a la Presidencia de la República. A cargo de esta oficina estuvo la realización de la primera caravana por Estados Unidos llevando folletería y artesanías típicas del país.

A los hoteles tradicionales Majestic y Humboldt en la capital, se une el Hotel Quito que fue el primer hotel de lujo administrado por una cadena internacional, la Intercontinental, lo que permitió una difusión del destino a través de guías hoteleras internacionales.

En 1969 la empresa **Metropolitan Touring** inicia la operación a las Islas Galápagos y se encuentra ante la necesidad de iniciar la promoción de sus productos en el exterior mediante visitas « puerta a puerta ». A pesar de que en 1964 el Gobierno creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo CETURIS, la promoción de Ecuador estaba en manos del sector privado.

Aunque el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1945 y 1958 es en el segundo periodo que va de 1959 a 1973 que Ecuador encuentra un nicho en el mercado del turismo internacional. Sin embargo, la expansión del sector se da a medida de los años ochenta, en que aparecen prestadores de servicios turísticos a todo nivel.

El sector turístico en Ecuador se ha caracterizado por un crecimiento promedio del 7% anual en la última década; crecimiento que, con excepción del año 1995 (guerra

del Cenepe) y 1997 (fenómeno de El Niño) se ha mantenido a la par del crecimiento de las exportaciones del Ecuador. Sin embargo, a un considerándose a la actividad turística como área estratégica para el crecimiento de la economía, no se ha logrado establecer planes adecuados integrales y sostenibles de desarrollo. Esta es la razón porque los resultados todavía poco favorables en el ámbito económico nacional. Esto se debe también a restricciones de tipo presupuestario, a la inestabilidad y poca continuidad en la gestión de los organismos oficiales de turismo y al exceso de protagonismo y falta de consensos y cooperación entre los gremios del sector, en sus mismas filas y en su relación con el ámbito oficial del turismo en Ecuador.

El sector turístico nacional gira alrededor de las empresas que conforman la planta y las actividades de servicios al turista, desde el alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, esparcimiento, seguridad y operación propiamente dicha. De acuerdo con el catastro oficial a 1998 en Ecuador hay 2.177 establecimientos de alojamiento, 5.879 empresas de alimentos y bebidas, 446 establecimientos de esparcimiento, 33 servicios de transporte turístico y 714 empresas de operación y servicios turísticos.

De las 714 empresas de turismo registradas en el país, el 62,5% corresponden a agencias de viajes internacionales, el 31,5% a operadoras de turismo y el 6% a agencias mayoristas. La mayor concentración de empresas de turismo se da en Quito 50,4% de estas el 23% son operadoras de servicios sobre todo porque es en esta ciudad donde están concentradas las operaciones de servicios hacia las diferentes regiones del país. Este hecho obedece también a que Quito ofrece una mejor infraestructura de recepción, conectividad y comunicaciones, aspectos que han

favorecido las iniciativas de desarrollo de productos, servicios y mercados en el campo del turismo.

Aproximadamente el 93% de las empresas prestadoras de servicios turísticos receptivos manejan programas de turismo tradicional que incluyen : city tours, visitas culturales, tours de compras, mercados indígenas, artesanales, etc. El 85% de empresas vende programas en Galápagos y el 81% la Amazonía.<sup>7</sup>

Las empresas ecuatorianas han respondido positivamente al reto de las nuevas tendencias de la demanda turística internacional de programas alternativos y especializados. La oferta de actividades deportivas, tales como pesca, rafting, montañismo y ciclismo se ha incrementado en un 28% mientras que la oferta de turismo de naturaleza especializado como ecoturismo, observación de flora y fauna, etc ha tenido un incremento del 66%.

El 38% de las empresas de turismo receptivo maneja un volumen de hasta 300 pasajeros anuales, mientras que un 24% maneja entre 300 y 1000 pasajeros, un 19% entre 1000 y 5000, un 17% de 5000 a 15000 y únicamente el 2% de las empresas maneja más de 15000 turistas al año.

### **2.3.2 Competencia**

La competencia que tiene Metroambato S.A. - Metropolitan Touring en la provincia de Tungurahua está constituida por Operadores informales radicados

---

<sup>7</sup> Datos proporcionados por empresarios turísticos en entrevistas personales

fundamentalmente en la ciudad de Baños quienes ofrecen este tipo de servicios al turista extranjero que llega a dicha ciudad. Entre los Operadores que se puede citar son : Auca, Aventurandes, Córdova Tours, Distracturs, Expediciones Amazónicas, Explosierra, Geotours, Huila Cuna, Rain Forestur y Río Loco.

Todos los operadores mencionados anteriormente tienen medianos estándares de servicio al cliente y una muy baja infraestructura por lo que sus productos y mercado se encuentran catalogados como de segunda categoría.

Existen Operadores Receptivos en la ciudad de Quito que ofrecen recorridos donde Ambato y sus alrededores constituyen una ciudad de paso hacia la Amazonia o Cuenca entre estos podemos citar a Ecuadorian Tours, Kleintours, Coltur, y Metropolitan Touring C.A. Quito, estas son organizaciones con estándares de atención y servicio al cliente como infraestructura de primera pero que en la actualidad no están ofreciendo como destino la provincia de Tungurahua.

Delgado Travel ha ingresado con mucha agresividad en el mercado nacional con servicios de calidad y precios bajos, está ofreciendo sus servicios en ciudades como Quito, Cuenca, Otavalo, Manta entre otras. Este hecho ha motivado a las otras empresas ha mejorar sus estándares de calidad y bajar sus precios con miras a permanecer en el mercado y competir en igualdad de circunstancias.

Metropolitan Touring C.A. se ha constituido como pionera y líder en el manejo de turismo receptivo en el Ecuador, factor considerado por Metroambato S.A. -

Metropolitan Touring como de alto impacto pues se cuenta con el respaldo, experiencia y prestigio alcanzado por esta organización a través de los años.

### **2.3.3 Proveedores**

La operación y/o manejo de turismo receptivo implica la participación en conjunto de todo el sector turístico, pues en la prestación de estos servicios se ven inmersos hoteles, restaurantes, transportes, comercio en general, agencias de viajes, Cámara de Turismo, Producción y Comercio entre otros.

La conjunción de tales servicios permite a la empresa operadora receptiva en este caso Metroambato S.A. · Metropolitan Touring cubrir adecuadamente los requerimientos de los clientes (turistas nacionales y/o extranjeros) pues la desorganización, impuntualidad, irresponsabilidad de uno de los participantes en este círculo sería desastroso para el Operador.

Metropolitan Touring C.A. Quito es un cliente muy importante de todas estas empresas turísticas que proveen sus servicios debido a los grandes volúmenes de pasajeros y los requerimientos de servicios también lo son por lo que obtiene buenas condiciones de precios y plazos con todas ellas. Esto no sucede en la mayor parte de las otras empresas que por su tamaño no pueden llegar a volúmenes significativos que les garantice un trato similar en dichos precios y plazos.

Para la empresa los Proveedores constituyen una fortaleza de alto impacto por cuanto los montos de compra son lo suficientemente grandes con lo que adquiere mejores ventajas comerciales que el resto de los Operadores de Turismo Receptivo.

Además de los Proveedores de servicios turísticos también hay que tomar en cuenta a los proveedores de Capital de Trabajo que en este caso son los Bancos; los mismos que proveen de capital fresco para inyectar en ciertas ocasiones de iliquidez, el efectivo requerido para las operaciones de la empresa.

Los Bancos con que trabaja la organización son Produbanco, Banco del Pacífico y Banco del Pichincha con los que realiza las transacciones normales del negocio, al contar con instituciones que le aporten con capital fresco constituye una oportunidad de mediano impacto por cuanto se podrá satisfacer las necesidades de dinero en los momentos que se requiera de este recurso.

#### **2.3.4 Clientes**

Metroambato S.A. – Metropolitan Touring en lo referente al área de Turismo Receptivo tiene dos clases de clientes que son : cliente interno y clientes externos.

##### *Cliente Interno*

En esta clasificación se encuentra considerados clientes nacionales (Ecuatorianos) que demandan la prestación de servicios para conocer los atractivos de Ambato y sus

alrededores. Son personas que habitan en nuestra patria y que contratarían los servicios profesionales de nuestra empresa para cubrir sus requerimientos.

Adicionalmente se puede considerar que agencias de viajes, hoteles, restaurantes del Ecuador constituirían clientes internos que demanden y contraten nuestros servicios, este consumo interno se considera captaría el 10% del total de Ventas.

### *Cliente Externo*

Metroambato S.A. – Metropolitan Touring además de satisfacer al cliente interno sus ventas están enfocadas fundamentalmente en el mercado de clientes externos (turistas extranjeros) que requieren de estos servicios para conocer el Ecuador sus costumbres, cultura y tradiciones.

Se considera que este conjunto de productos y servicios se crea, modifican y adaptan de acuerdo a las necesidades de este mercado, pues estaría captando el 90% del total de Ventas.

Con la implementación de estos servicios Metroambato S.A. - Metropolitan Touring considera llegar a cubrir el 1% del mercado de turistas que llega al país y desea conocer nuestra ciudad y Provincia. Los clientes externos son muy exigentes en cuanto a estándares de calidad, seguridad y servicio al cliente, viendo estos requerimientos la empresa cuenta con el soporte y experiencia de Metropolitan Touring C.A. Quito que se ha especializado en las distintas áreas con la finalidad de satisfacer de la mejor manera a las exigencias de sus clientes.

### **2.3.5 Sustitutos**

Para Metroambato S.A. - Metropolitan Touring los servicios sustitutos constituirían personas independientes que conocen profundamente los rincones de la Provincia de Tungurahua y que podrían ofertar sus servicios con una limitada infraestructura pero a precios muy bajos.

Se conoce la existencia de personas que cuenta con información cultural, social, política, geográfica de la ciudad, su gente, sus costumbres y tradiciones y que por sus conocimientos estarían en capacidad de ofrecer servicios de city tours, tours de compras, visitas a mercados y comunas que resultarían itinerarios interesantes para el turista nacional e internacional que demande de ellos. Indudablemente los costos posiblemente presentarían diferencias muy marcadas con los establecidos por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring por cuanto los niveles y estándares de calidad y servicio de igual manera serían incomparables.

### **2.3.6 Posibles Competidores**

Se considera que la presencia de agencias de viajes – operadoras de turismo receptivo en el país con condiciones similares a las de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring tales como Kleintours, Ecuadorian Tours, Delgado Travel, entre otras podrían constituirse en posibles competidores para nuestra compañía.

En la ciudad de Ambato en la actualidad no existe ninguna empresa operadora de turismo receptivo que ofrezca al mercado los servicios y/o productos que

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring pretende crear; adicionalmente se podría considerar que Darvitur Cía. Ltda., a pesar de su poca experiencia en esta rama del negocio y una limitada infraestructura podría constituirse en la empresa que mayor competencia podría generar a la organización.

### **2.3 Análisis FODA**

En el Cuadro No. 7 se puede observar el Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta Metroambato S.A. - Metropolitan Touring a Noviembre 2001.

## CAPÍTULO III

### 3. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

« El mercado está formado por compradores y éstos difieren en uno o más aspectos. Puede diferir en sus deseos, ubicaciones geográficas, recursos, prácticas y actitudes de ventas. Cualquiera de estas variables pueden usarse para segmentar el mercado »<sup>8</sup>

Segmentar el mercado es de vital importancia porque permite agrupar a los clientes actuales y potenciales de acuerdo a características comunes de demografía, uso del producto y compra.

El objetivo es definir y segmentar el mercado no es solo el de conocer y analizar mejor el negocio, sino principalmente el de reconocer las exigencias de cada mercado, creando condiciones para atenderlos.

El mercado al cual una empresa puede servir es muy amplio y no se lo puede hacer con todos los clientes de dicho mercado, pues estos son innumerables, se encuentran esparcidos y varían en sus requerimientos de compra, por lo tanto es necesario que la empresa identifique los segmentos de mercado más atractivos, los cuales se les puede servir con eficacia, es decir los segmentos homogéneos que aparezcan como mercados prometedores.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, Octava Edición, México 1996, pag. 265

### 3.1 Segmentación del Mercado de Consumo

El mercado de consumo es aquel que agrupa a todos los consumidores que utilizan sus ingresos para la adquisición de bienes y servicios en su propio beneficio. La segmentación de mercado se puede definir como el proceso de dividir el mercado de consumo en grupos significativos de compradores y luego crear programas específicos de mercadeo para uno o más de los segmentos resultantes con el propósito de lograr objetivos financieros y otros objetivos corporativos.

Un segmento de mercado puede ser definido como un grupo de clientes potenciales que se asemejan en la manera en que perciben y valoran el producto o servicio, en sus patrones de compra y en la manera en que utilizan el producto o servicio.

Las variables más utilizadas para segmentar los mercados de consumidores son : geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

**Geográficas :** Consiste en la división del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, ciudades o municipios. La organización decide operar en una o en unas cuantas áreas geográficas o bien operar en todas pero prestandole atención a variaciones en las preferencias y necesidades de cada una.

**Demográficas :** Consiste en dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, raza, religión. La variable demográfica es la forma más utilizada para

distinguir entre grupos de consumidores. Una razón es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los otros tipos de variables.

**Psicográficas :** En donde los compradores se dividen en diferentes grupos con base en la clase social, estilo de vida o las características de la personalidad. Las personas dentro de un mismo grupo cronológico pueden mostrar perfiles psicológicos muy diferentes.

**Conductuales :** Los compradores suelen dividirse en grupos con base en sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto. Muchos conocedores de mercadotecnia creen que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para construir segmentos de mercado.

Los mercados de turismo se pueden segmentar con algunas de las mismas variables utilizadas para segmentar los mercados de consumo, tales como : geográfica y beneficios buscados junto con otras variables relacionadas específicamente con los mercados empresariales.

Una de las formas más común y apropiada para segmentar los mercados de turismo es por medio de utilización de datos estadísticos históricos, es decir recurrir a Organismos e Instituciones Públicas y/o Privadas que disponen de base de datos de enorme importancia, pues de ellas se pueden obtener información precisa y de primera mano como nacionalidad, sexo, edad, profesión, destinos, preferencias, tiempos de permanencias entre otras.

Así mismo se puede recurrir a los intermediarios en la prestación de los servicios turísticos, pues son ellos quienes constituyen el eslabón entre el productor (Operadora de Turismo) y los Usuarios finales (Turistas - Pasajeros - Clientes). Diferentes intermediarios a menudo conocen, manejan y ofertan un sinnúmero de servicios y productos conociendo las preferencias y exigencias que buscan los distintos usuarios finales.

Evidentemente hay otras formas para segmentar un mercado, sin embargo no todas las segmentaciones son eficaces, para ser útil los segmentos deben exhibir las siguientes características :

**Medibles :** Es el segmento hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento.

**Accesibles :** El grado de factibilidad para llegar a los segmentos son lo suficientemente grandes y rentables.

**Accionables :** Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para traer y servir a los segmentos.

**Diferenciables :** Es el grado en el cual los segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de Mezcla de Mercadotecnia.

En definitiva la segmentación de mercado es un arte y no una ciencia. El criterio importante para seleccionar una u otra dimensión o alguna combinación es cuál esquema se encarga mejor de las necesidades y las diferencias distintas y significativas de los clientes en su comportamiento de compra; no se debe olvidar que el esquema de segmentación del mercado así como toda la estrategia de mercadeo, puede ir cambiando conforme el mercado pase por sus diferentes etapas de vida es decir la introducción, crecimiento, nivelación, madurez y declinación.

Cualquiera que sea el enfoque que se utilice para la segmentación y selección del mercado, es importante tener la fuerza de carácter necesaria para decir NO a las oportunidades que están fuera del mercado servido. Con frecuencia, una empresa trata de serlo todo para todas las personas, buscando cualquier oportunidad de mercadeo que surja. Una falta de énfasis en la definición y selección del mercado diluye los recursos de una empresa, la hace vulnerable a los competidores más concentrados y perjudica su credibilidad con los clientes.

### **3.2 Investigación de Mercado**

El perfil de un segmento de mercado describe las similitudes entre clientes potenciales en un segmento y explica las diferencias entre las personas y organizaciones en diversos segmentos. El perfil debe cubrir aspectos como :

- a. Características geográficas
- b. Factores demográficos
- c. Beneficios que se buscan en el servicio

- d. Estilos de vida
- e. Tasas de uso
- f. Nivel de demanda actual y potencial
- g. Nivel de sensibilidad a los medios de comunicación
- h. Tipo de decisión a la que se enfrenta el consumidor
- i. Los factores que influyen en la decisión de compra.

En los segmentos los individuos y las empresas deber ser muy similares con respecto a varias características y necesidades de producto y diferir considerablemente de individuos u organizaciones que están en otros segmentos de mercado. Los empresarios utilizan los perfiles de segmento de mercado para evaluar el grado hasta el cual los posibles servicios de la empresa podrán corresponder o satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y, si es necesario analizar las implicaciones de adaptar los servicios y en general la estrategia de mercadeo a uno u otro segmento. Los perfiles de segmento del mercado proporcionan a los empresarios una comprensión sobre la manera como una empresa puede utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

Originalmente se elaboró una encuesta ver Anexo No. 1 que se aplicó en el mercado de Operadoras de Turismo Receptivo para determinar el perfil de los clientes reales y/o potenciales para la empresa, el tipo de servicios que seleccionan, la manera que demandan tales servicios, los beneficios buscados en cada servicio, las preferencias de compra, así como también las características de los servicios turísticos, lo cual serviría para determinar algunas estrategias a seguir por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring .

Para realizar las encuestas se tomó una muestra aleatoria de 25 de un total de 72 Empresas Operadoras de Turismo Receptivo ubicadas en la ciudad de Quito (Anexo No. 2) , quienes ofertan todas clase se servicios turisticos en el pais, para de esta manera cubrir con las expectativas que el potencial demanda.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las veinte y cinco encuestas dan como producto información interesante en cuanto a preferencias, necesidades, gustos, nivel de gastos, edad, etc de los potenciales clientes, pudiendo evidenciar dichos resultados en el Anexo No. 3 del presente proyecto; pero este procedimiento se descartó pues se determinó y con el apoyo y respaldo de profesionales <sup>9</sup>expertos en el ramo no todos los turistas que llegan al Ecuador y desean conocer las bellezas culturales y naturales que el país ofrece lo hacen a través de una Operadora de Turismo obteniendo de dichas encuestas resultados que constituía una muestra sesgada y distante de la realidad.

Se consideró entonces apropiado recurrir a organismos gubernamentales como son el Ministerio de Turismo del Ecuador y la Dirección Nacional de Migración, entidades ubicadas en la ciudad de Quito que cuentan con datos estadísticos históricos sobre los movimientos migratorios de ingreso y salida de turistas al país; para a partir de esta información proceder con la segmentación del mercado, la proyección de la demanda y los presupuestos de ventas.

En el Cuadro No. 8 se puede observar Información Estadística Histórica proporcionada por la Dirección Nacional de Migración del Ecuador que contempla

---

<sup>9</sup> Ing.Com. Jorge Villacís .- Ambato, noviembre 2001

variables como Volumen de Turistas, Nacionalidad, Sexo, Edad, Ocupación, Tiempo de Permanencia y Destino en el Ecuador, información correspondiente fundamentalmente al año 2000, en base a la cual se efectuarán las proyecciones y pronósticos respectivos, información que el mencionado organismo gubernamental obtiene de todas las personas que arriban a nuestro país tanto por vía terrestre o aérea y es procesada por dicha entidad.

De este gran volumen de turistas que ascienden a 716.473 se ha determinado que el Mercado Potencial de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring constituirían los turistas de nacionalidad Americana (26%), de ocupación Jubilados (26%) o Médicos (20%), Sexo Masculino (56%), cuya edad sea de 50 años en adelante (44%) y cuyo destino en el país sean las ciudades de Quito (39%), Otavalo (3%) y Amazonía (9%).

Después de obtención estos datos cuantitativos que anteceden y que se los puede visualizar más claramente en el Anexo No. 4 se consideró apropiado sustentar dicha información con datos cualitativos referentes a Turismo Receptivo en el Ecuador, recurriendo a entrevistas personales con los señores Silvia Moncayo, Directora de Promoción de Metropolitan Touring C.A. Quito y Xavier Muñoz, Guía Turístico de Metropolitan Touring en la ciudad de Guayaquil los mismos que indican lo siguiente:

« El mercado actual que Metropolitan Touring C.A. ha cautivado constituyen turistas de nacionalidad americana, inglesa, alemana y japonesa; mayores de 60 años en su mayoría médicos, con un nivel cultural elevado que buscan conocer de nuestro país lo auténtico y tradicional, cuyo tiempo de permanencia en el Ecuador es un promedio de 10 días, y que actualmente la tendencia es a realizar viajes familiares, que

demandan servicios de elite, altos niveles de servicio, seguridad y calidad, es un segmento en constante crecimiento » Silvia Moncayo .- Metropolitan Touring C.A. Quito, 04 de diciembre de 2001

« Considero que Ambato y la Provincia de Tungurahua cuenta con riquezas geográficas, culturales, gastronómicas que constituye un mercado atractivo para el visitante nacional y extranjero. Con la presencia de Operadoras Receptiva ubicadas especialmente en la ciudad de Baños satisface parcialmente la demanda del turista extranjero que requiere servicios más profesionales y especializados, pues falta cumplir parámetros de seguridad, servicio al cliente y calidad, por cuanto los turistas que visitan nuestro país en su mayoría de origen americano, pertenecientes a la tercera edad, con bastos conocimientos culturales y altos estándares de vida así lo demandan. » Xavier Muñoz .- Guía Turístico Guayaquil, 30 de noviembre de 2001

### **3.2.1 Proyección de la Demanda**

Para calcular cuantitativamente la evolución futura de la demanda es necesario utilizar como variable fundamental el proceso o desenvolvimiento que ha sufrido el Turismo Receptivo en el Ecuador, estos constituyen datos históricos relevantes en el presente estudio.

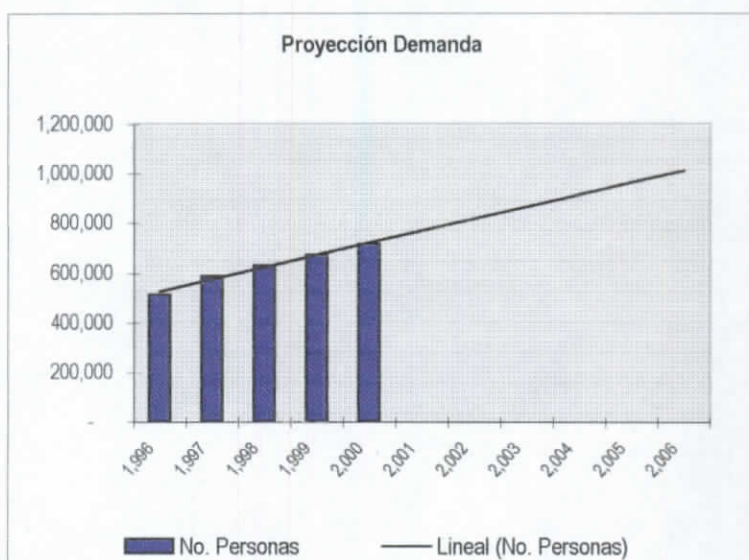
De acuerdo a información recabada del Ministerio de Turismo del Ecuador y la Dirección Nacional de Migración se puede observar a continuación los volúmenes de turistas que ha recibido el Ecuador de los años 1995 a 2000

Año	No. Personas	% Variación
1995	515,472	6.03%
1996	553,124	7.30%
1997	589,123	6.51%
1998	631,289	7.16%
1999	673,145	6.63%
2000	716,473	6.44%



Para calcular la demanda proyectada con los datos de la tabla inmediatamente anterior se aplicó una tendencia lineal pues es importante anotar que se asumió que los porcentajes de los turistas que han visitado nuestro país permanecerá constante dentro de los próximos seis años; adicionalmente se recalca que el promedio de crecimiento anual que reflejan los años 1995 a 2000 ha sido de 6.68% , obteniendo los siguientes resultados :

Año	No. Personas	% Variación
1995	515,472	6.03%
1996	553,124	7.30%
1997	589,123	6.51%
1998	631,289	7.16%
1999	673,145	6.63%
2000	716,473	6.44%
2001	753,828	5.21%
2002	794,034	5.33%
2003	834,241	5.06%
2004	874,448	4.82%
2005	914,654	4.60%
2006	954,861	4.40%



Los datos alcanzados reflejan el 100% de turistas extranjeros que llegarían al Ecuador dentro de los próximos seis años (2001 a 2006). Se puede observar que en cantidad numérica cada año dicho volumen crece paulatinamente mientras que en porcentaje la tendencia es decreciente. Ahora lo importante es determinar el Mercado Potencial de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring lo que permitirá a su vez pronosticar las ventas anuales que la empresa alcanzaría, que de acuerdo a las características que se puntualizan en el Anexo No. 4 estarían en relación al

porcentaje fundamentalmente de turistas americanos que arribarían al país es decir los cálculos se efectuarán en base al 26% del total de pasajeros americanos que en cada año arriben al país.

Nacionalidad	%	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
Alemana	19%	136,130	143,227	150,867	158,506	166,145	173,784	181,424
Americana	26%	<b>186,283</b>	<b>195,995</b>	<b>206,449</b>	<b>216,903</b>	<b>227,356</b>	<b>237,810</b>	<b>248,264</b>
Colombiana	12%	85,977	90,459	95,284	100,109	104,934	109,759	114,583
Francesa	13%	93,141	97,998	103,224	108,451	113,678	118,905	124,132
Inglesa	17%	121,800	128,151	134,986	141,821	148,656	155,491	162,326
Otras	5%	35,824	37,691	39,702	41,712	43,722	45,733	47,743
Peruana	8%	57,318	60,306	63,523	66,739	69,956	73,172	76,389
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>716,473</b>	<b>753,828</b>	<b>794,034</b>	<b>834,241</b>	<b>874,448</b>	<b>914,654</b>	<b>954,861</b>

Al no existir datos históricos de Volúmenes de Ventas de Turismo Receptivo en Metroambato S.A. - Metropolitan Touring que permitan pronosticar los volúmenes de ventas que la compañía alcanzaría, se ha considerado hacer un análisis de las posibles alternativas en base a tres escenarios considerando que :

- Un escenario Positivo captaría el 1.5%
- Un escenario Normal un 1% y
- Un escenario Negativo un 0.5%

Todos estos escenarios en relación al mercado potencial de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring el mismo que se puede observar en el Cuadro inmediatamente anterior.

Los porcentajes establecidos estarían apropiados y básicamente se pronosticaría el Mercado Meta y las Ventas en un Escenario Normal por cuanto si se compara los volúmenes de ventas alcanzados por Metropolitan Touring C.A. Quito el año 2000

con el mismo enfoque cautiva un 10% de Turistas que arriban al país debiendo tomarse en cuenta que Metropolitan Touring C.A. Quito tiene cuarenta y ocho años como Operadora de Turismo en el país y cuenta con paquetes turísticos, programas y destinos altamente atractivos, conocidos y difundidos a nivel mundial.

El volumen de pasajeros y/o turistas que serían captados por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring dentro de los próximos seis años sería :

Escenarios	Potencial	Positivo	Normal	Negativo
		1.50%	1.00%	0.50%
Años	Turistas			
2,001	195,995	2,940	1,960	980
2,002	206,449	3,097	2,064	1,032
2,003	216,903	3,254	2,169	1,085
2,004	227,356	3,410	2,274	1,137
2,005	237,810	3,567	2,378	1,189
2,006	248,264	3,724	2,483	1,241

Del Cuadro que antecede es importante puntualizar que en base al análisis de la demanda en un escenario Normal el año 2001 se estaría entregando los servicios de turismo receptivo en Ambato y la Provincia de Tungurahua a aproximadamente 1.960 personas, el año 2002 a 2.064; el año 2003 a 2.169 personas, el año 2004 a 2.274 personas, el año 2005 a 2.378 personas y el año 2006 a 2.483 personas; volúmenes totalmente aceptados y lógicos en relación fundamentalmente de los datos y experiencia profesional de Metropolitan Touring C.A. Quito.

### 3.3 Estrategias de Producto y/o Servicio

Un producto o servicio es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo. Al planear la oferta del mercado o producto se debe pensar en cinco niveles de producto :

- Beneficio Básico .- Es decir, el beneficio o servicio fundamental que el cliente en realidad adquiere.
- Servicio Genérico .- Es decir, una versión básica del servicio.
- Servicio Esperado .- Es decir, un conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren el servicio.
- Servicio Aumentado .- Que incluye servicios y beneficios adicionales que distinga la oferta de la empresa de los competidores.
- Producto Potencial .- Es decir, todos los aumentos y transformaciones futuras por las que podría pasar el servicio con el tiempo.

El ciclo de vida de un servicio refleja la evolución de las ventas de cada uno representado por una curva promedio en la que se distinguen las etapas por las que pasa el mismo en el mercado, cada una de ellas con características particulares. En el ciclo de vida de un servicio podemos diferenciar cuatro etapas : Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

*Introducción* .- En esta etapa, el servicio se introduce en el mercado con fuertes gastos y bajos o nulos ingresos, ya que el servicio se está dando a conocer y tiene un crecimiento lento de las ventas.

*Crecimiento* .- El servicio esta introducido en el mercado, y si pasa esta etapa significa que ha tenido cierto éxito. Se deja de tener pérdidas y a veces incluso ya se empieza a obtener beneficios elevados.

*Madurez* .- Es aquí cuando alcanza su nivel máximo de ventas, y no es ya posible incrementarlas sin ningún tipo de cambio en el servicio. El servicio ya no es novedoso, porque se ha llegado a casi todos los sectores posibles de la población.

*Declive* .- Las ventas decrecen y a veces se pueden obtener pérdidas si no se retira el servicio del mercado. Queda pocos consumidores que permanecen fieles a la empresa.

La variedad de servicios y/o productos que maneja una empresa obliga a que se tomen decisiones respecto a las normas a seguir en relación con los mismos ante lo cual Metroambato S.A. - Metropolitan Touring ha considerado :

### **Creación de una nueva línea de servicio, investigación, desarrollo y lanzamiento del servicio .-**

Para lograr una apropiada creación de una nueva línea de servicio, se deberá realizar programas de investigación y desarrollo de los productos como también estudios de mercado, para determinar realmente las necesidades de los clientes potenciales para la empresa. Para esto, se ha establecido realizar encuestas a las Empresas Comercializadoras Mayoristas y Minoristas de Turismo Receptivo en la ciudad de Quito quienes manejan diariamente los requerimientos y necesidades del cliente

extranjero que viene al Ecuador para conocer las bellas naturales, culturales, etnológicas, etc que el país ofrece.

Una vez aplicadas las encuestas y obtenidos los resultados se enfocarán los recursos y esfuerzos en la creación en sí de esta nueva área a incorporarse a la estructura actual de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring , posteriormente se procederá a construir y elaborar los paquetes turísticos a comercializarse para finalmente arrancar con un plan piloto de lanzamiento y como paso final el Lanzamiento mismo del proyecto.

De las entrevistas personales mantenidas con las empresas comercializadoras minoristas y mayoristas ubicadas en la ciudad de Quito (Anexo No. 2), se llegó a determinar que actualmente no existe en el mercado servicios específicos para cubrir y promocionar a la ciudad de Ambato y sus alrededores, por lo tanto se consideró apropiado construir servicios que permitan al turista extranjero optar por distintas alternativas.

Una vez analizados un sinnúmero de factores como logísticos y operativos se considera que serían siete los servicios que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring estaría en condiciones de ofertar al mercado, nuevos productos para comercializar y promocionar nacional e internacionalmente. Estos servicios serían :

1. Traslado Aeropuerto u Hotel Quito / Ambato / Aeropuerto u Hotel Quito o viceversa
2. Recorrido escénico de Ambato

3. Recorrido escénico de Ambato & Almuerzo
4. Conociendo Ambato y sus alrededores
5. Ambato de compras
6. Ambato Nocturno & Cena
7. Ambato dos días y una noche

Como todo servicio los anteriormente expuestos estarán expuestos a las distintas etapas dentro del ciclo de vida del mismo de igual forma es importante mencionar que éstos han sido creados en función de la inexistencia en el mercado de éstos con el transcurso del tiempo y la operación de estos servicios el área de Turismo Receptivo de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring tendrá que ir haciendo los ajustes, modificaciones o replanteamiento de acuerdo a los requerimientos y necesidades que los clientes presenten.

**Mantener un adecuado control de costes y gastos de operación** .- A través del desarrollo de las actividades y entrega de servicios de Turismo Receptivo efectuadas por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring es de vital importancia el verificar, controlar, administrar y coordinar adecuadamente los costes y gastos de operación.

Se debe establecer y acceder en forma precisa y oportuna a los costes de cada servicio para con esta información llegar y optar por la toma de decisiones más apropiadas y evitar la pérdida innecesaria de esfuerzos y recursos que indudablemente perjudicaría al normal desempeño de las actividades de la compañía.

**Realizar investigaciones para el desarrollo de nuevos servicios .-** En forma constante y permanente el área de Turismo Receptivo de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring deberá evaluar los servicios que se ofertan para aplicar las modificaciones, eliminaciones o ampliaciones según fuese el caso y los clientes así lo demanden.

Se considera que este tipo de servicios deberán sufrir los cambios que fuesen necesarios de tal manera que satisfaga totalmente a los clientes, no pueden mantenerse estáticos e inelásticos por las mismas características del servicio.

### **3.4 Estrategias de Precio**

Como precio se entiende la cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio. Representa lo que éste está dispuesto a ofrecer a cambio de satisfacer una necesidad. Para él, es una contraprestación en forma monetaria por esa necesidad satisfecha; sin embargo para la empresa, el precio representa la cantidad a ingresar para cubrir los costes en los que se ha incurrido en la operación de un servicio o producto, más la parte correspondiente al margen de beneficio que se quiere obtener.

Cada empresa definirá un precio cuando se lance un nuevo servicio al mercado, cuando aparezca otro competidor en el mercado, cuando cambien los costes de los factores de operación o cuando el servicio pasa de una etapa a otra de su ciclo de vida. El precio que una empresa determina para sus productos y/o servicios tiene también influencia en la imagen de marca y en su posicionamiento en el mercado. Un

precio elevado da imagen en principio de producto de buena calidad, mientras que un precio bajo da idea de un producto malo.

Para la fijación de precios se detallan a continuación las principales estrategias que son :

- **Estrategia de precio igual a calidad :** Consiste en ofrecer un servicio cuya calidad se adecua al precio con el que sale al mercado.
- **Estrategia de precios baratos :** Es muy interesante si se conoce adecuadamente la calidad del producto. Esta sirve para conseguir una rápida entrada de dinero ante la posibilidad de problemas financieros.
- **Estrategia de sobrepuestos :** Es útil y adecuada si el mercado no puede valorar la calidad del servicio y el único elemento de que dispone para juzgar es el propio precio. El consumidor sobreentiende que con un precio alto puede obtener buena calidad aunque esto no sea cierto.
- **Estrategia de precios iguales a los de la competencia :** Se sigue en situaciones de debilidad de la empresa o cuando presenta un servicio indiferenciado.
- **Estrategia de precios altos :** Es aconsejable cuando existe diferenciación del servicio, la empresa y además la demanda nos es sensible al precio. Esta estrategia presenta la ventaja de que al ser precios altos, aun con niveles bajos de ventas, se cubren ampliamente los gastos de operación.
- **Estrategia de precios bajos :** Se utiliza cuando la empresa es líder en costos y se puede permitir cuando el mercado no está saturado y se pueden atraer nuevos clientes sin necesidad de quitárselos a la competencia, de tal forma

que ésta no reacciones negativamente en contra y se produzca una guerra de precios o cuando son pequeñas empresas que utilizan esta estrategia porque el mercado ya ésta ocupado por las grandes empresas y tratan de llegar a segmentos distintos de consumidores.

Las estrategias de precios que adoptará Metroambato S.A. - Metropolitan Touring serán :

- Fijación de precios unificados por clientes y temporadas
- Investigación de precios de la competencia

**Fijación de Precios Unificados por Clientes y Temporadas .-** Para esto se deberá considerar fundamentalmente los costes de operación de cada uno de ellos, pues como se había expresado en capítulos anteriores la oferta de esta clase de servicios involucra a distintos actores ó partícipes del sector turístico, de tal forma que de manera constante y permanente se debe revisar los componentes del valor total que permita el adecuado establecimiento de precios de venta al público.

Con la ayuda y soporte de programas e instrumentos tecnológicos se logrará determinar y actualizar constantemente las variaciones de cada servicio, evitando así desviaciones y posibles pérdidas. Analizados distintos aspectos se ha considerado apropiado penetrar en el mercado con precios razonables y accesibles (bajos) para el turista nacional y extranjero que visita nuestra provincia y/o país.

Adicionalmente la fijación de precios de los paquetes turísticos de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring se considera hacerlo estableciendo dichos precios en forma

Unificada tanto para Clientes como por Temporadas; esto quiere decir que la mayoría de Empresas Operadoras de Turismo Receptivo en el país dispone de Tarifas para Turistas Nacionales y para Turistas Extranjeros con diferencias muy marcadas entre las unas y las otras, lo cual no se considera apropiado manejar de esta forma sino fijar precios para cada producto de tal manera que permita acceder a éstos a mayor volumen de personas.

Así mismo la mayor parte de Agencias Operadoras en Ecuador establecen sus precios de acuerdo a las temporadas vacacionales en el país, dentro de este aspecto se clasificaran en dos : temporada alta y temporada baja y tiene como finalidad el alcanzar mayores niveles de ingresos en ciertos periodos estacionales situación ante la cual Metroambato S.A. - Metropolitan Touring considera establecer un solo precio para los doce meses de cada año, pues permite manejar más apropiadamente presupuestos y proyectar costos de operación e ingresos por ventas.

A continuación se puede observar los Precios que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring fijaría para cada uno de sus servicios para el año 2002, los precios que la empresa fijará para los subsiguientes años estarán de acuerdo a los índices de inflación que la economía ecuatoriana refleje; pero por cuestiones de Presupuestos se ha considerado que el año 2003 sufrirá un incremento de 9% y los siguientes años 2004 a 2006 un 5% respectivamente.

<b>Identificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>
MTA-001	Traslado Aeropuerto Quito / Ambato o viceversa	100.00
MTA-002	Recorrido escénico de Ambato	25.00
MTA-003	Recorrido escénico de Ambato & almuerzo	45.00
MTA-004	Ambato y sus alrededores	50.00
MTA-005	Ambato de compras	45.00
MTA-006	Ambato Nocturno & cena	45.00
MTA-007	Ambato dos días y una noche	110.00

Para informar sobre estas condiciones a los comercializadores como también a los consumidores finales se utilizará al personal de Counter de la Agencia de Viajes Metroambato S.A. - Metropolitan Touring como también la utilización de medios tecnológicos como fax, internet, teléfono, videos, etc.

**Investigación de precios de la competencia** .- A través de investigaciones de precios de la competencia se desea llegar a conocer los precios de la compañía en relación a la de sus competidores, evitando de esta manera desviaciones y pérdidas .

Este análisis tendrá comienzo toda vez que alguna otra empresa turística oferte al mercado esta clase de servicios pues en la actualidad no existe ninguna organización que lo haga, no tendrá costo para la empresa y se mantendrá vigente en forma permanente dentro del cotidiano desarrollo de las actividades del área de Turismo Receptivo.

### **3.5 Estrategias de Promoción y Comercialización**

La promoción y comercialización es el conjunto de intermediarios y medios que permiten que llegue el servicio desde el Operador hasta el Consumidor Final.

La promoción consiste en ofrecer un beneficio económico extra por la compra de un servicio o producto durante un periodo de tiempo concreto y debe estar acompañada de publicidad.

Se puede realizar durante un periodo de tiempo determinado y concreto y una vez transcurrido deja de existir no teniendo un efecto a más largo plazo como ocurre en el caso de la publicidad que siempre queda el efecto del recuerdo. La promoción siempre está acompañada de la publicidad pero no es publicidad en sí. La publicidad se propone dar a conocer algo mientras que el objetivo de la promoción es conseguir ventas a muy corto plazo en campañas de lanzamiento o relanzamiento de servicios o productos, por lo tanto se complementa con la publicidad para que tenga un resultado efectivo.<sup>10</sup>

Los canales de comercialización se pueden clasificar en dos que son los canales directos y los canales indirectos.

- *Canales de comercialización directos* : Cuando el Operador es el propio Vendedor es decir que realizan las ventas a los consumidores finales. Un canal directo será más conveniente en los casos en que se realicen pocas

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall. Octava Edición. México 1996. pag. 664

ventas pero cada una de gran volumen o cuando la empresa no quiere el control sobre el proceso de comercialización.

- *Canales de comercialización indirectos* : Cuando el Operador deja en manos de empresas especializadas y dentro de estos pueden ser canales largos o cortos ya que pueden llegar a ser de una complejidad extrema. Un canal indirecto se utilizará cuando son servicios de gran consumo con elevado número de ventas y para los que la empresa pretende que se encuentren en todos los puntos de venta.

La función primordial de la comercialización consiste en hacer llegar el servicio a su mercado meta y para esto hay que seleccionar el tipo de canal más idóneo para el producto que la compañía oferta.

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring ha establecido las siguientes estrategias de Promoción y Comercialización :

**Efectuar las ventas a través de empresas Minoristas y Mayoristas de Turismo .-**

Esta estrategia está enfocada en proveer a las empresas comercializadoras Minoristas y Mayoristas de Turismo Receptivo de información suficiente sobre los paquetes turísticos que Metroambato S.A. - Metropolitan Touring cuenta para conocer Ambato y sus alrededores y sean éstas quienes a través de la modalidad de Comisionistas efectúen las ventas y promoción a los turistas extranjeros y nacionales que demandan tales servicios.

**Creación de Página Web para ventas directas .-** Mediante la utilización de herramientas técnicas y tecnológicas se creará una Página Web para que los clientes potenciales a nivel mundial puedan acceder a ella y efectuar sus propias reservaciones y contratación de los servicios turísticos ofrecidos por Metroambato S.A. - Metropolitan Touring para conocer Ambato y la Provincia de Tungurahua.

Actualmente Metropolitan Touring C.A. Quito cuenta con una página Web ([www.ecuadorable.com](http://www.ecuadorable.com)) donde también se incluiría los nuevos paquetes turísticos creados por nuestra organización como destinos vírgenes e interesantes para el turista que le atrae conocer nuestro país, pues el target de mercado que actualmente abarca la organización al llegar al Ecuador ya ha contratado los servicios de la operadora que le permitirá conocer los destinos que son de su interés, es decir éstos turistas no esperan llegar al país para escoger y contratar los servicios sino antes de salir de sus hogares lo hacen con todos los programas y paquetes comprados y cancelados.

### **3.6 Estrategias de Publicidad**

Es una de las formas más importantes de comunicación que tienen las empresas para contactar con el mundo exterior, principalmente con sus consumidores tanto actuales como potenciales. Consiste en una comunicación masiva donde se puede llegar a una gran cantidad de personas, es impersonal, puesto que no tiene un receptor concreto sino que cualquier individuo puede serlo tiene un costo determinado puesto que para poder realizar publicidad se ha de pagar tanto a las empresas que elaboran los anuncios como a las que los hacen llegar al público; es unilateral, las empresas se comunican con sus consumidores pero éstos no pueden hacer lo mismo. Esta última

característica puede no ser cierta puesto que la respuesta del consumidor es la compra o no del producto sobre el que se ha realizado la publicidad <sup>11</sup>.

El objetivo básico de la publicidad es atraer al consumidor hacia el servicio informarle, que conozca y que sepa de su existencia y de sus cualidades. Lógicamente el fin último es que éste lo compre para lo cual la publicidad se ayudará de promociones o de la acción de ventas.

Uno de los atributos del mercado es el derecho a usar la comunicación como medio para influir a las personas, especialmente en los clientes actuales y potenciales. Metroambato S.A. - Metropolitan Touring ha establecido las siguientes estrategias de Publicidad :

**Impulsar campañas publicitarias para todos los paquetes turísticos .-** Se realizarán los contactos para llevar a cabo las campañas publicitarias y promocionales para esta nueva línea del negocio. Se deberá realizar publicaciones en revistas especializadas en turismo a nivel mundial.

Se deberá participar constante y conjuntamente con Metropolitan Touring C.A. Quito en Ferias de Turismo que sean verdaderamente rentables para la compañía a nivel del mundo entero.

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall. Octava Edición. México 1996. pag. 403

Se deberá capacitar constantemente a las empresas comercializadores y fundamentalmente al personal de Ventas de las mismas para que a través de ellos se realice una promoción efectiva de los servicios de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring .

**Auspiciar eventos con canjes publicitarios .-** De acuerdo a la experiencia obtenida con el tema de Canjes Publicitarios con productos o servicios Metropolitan Touring se puede indicar que ésta constituye una herramienta valiosa, por cuanto permite refrescar en la mente del consumidor la marca a cambio de un valor mucho menor del que realmente significaría campañas publicitarias de otras índole.

Como organización a nivel nacional para Metroambato S.A. - Metropolitan Touring es una preocupación constante el aportar positivamente en actos y eventos culturales, educativos, científicos y deportivos que permita mejorar y elevar el nivel de vida de los habitantes del Ecuador y que mejor aprovechar de este vínculo o nexo para promocionar la marca y sus beneficios.

### **3.7 Estrategia Genérica**

En el curso de los últimos años los empresarios de miras avanzadas han ido reconociendo cada vez más que el hombre es en última instancia el factor decisivo que se halla detrás de todos los asuntos materiales o de organización de la explotación. Si no se consigue una colaboración satisfactoria del personal en las áreas de la empresa puede decirse que a la larga se resentirá la buena marcha de la

misma. Por lo tanto una de las tareas más destacadas será la determinación y observación de una estrategia de personal fundamentada solidamente.

Al establecer los principios en la política del recurso humano se debe procurar más que en ninguna estrategia que éstos sean inequívocamente precisos. En caso contrario, al posibilitar una interpretación diferente por parte de las personas y del administrador / empresario no se fomenta si no que por el contrario, se perjudica la moral de la compañía. La administración deberá comprobar, además, si la estrategia del recurso humano establecida se aplica en todo consecuentemente y si es comprendida por el personal. De esta forma se llegará a crear el ambiente de trabajo necesario.

Metroambato S.A. - Metropolitan Touring ha decidido considerar la siguiente como estrategias genéricas para la organización :

**Establecer una adecuada estructura organizacional y funcional del Área de Turismo Receptivo.-** Esta estrategia tiene por finalidad implementar una adecuada estructura organizacional y determinación de funciones del recurso humano que estará a cargo el manejo de Turismo Receptivo. Es fundamental arrancar las actividades de esta nueva línea de servicio con el personal, equipos y materiales, recursos financieros y tecnológicos que garanticen los estándares de calidad y servicio al cliente que la organización Metropolitan Touring mantiene.

Se trata de evitar al corto, mediano y largo plazo problemas por la falta de previsión y planificación adecuados; se considera que desde un inicio las actividades,

responsabilidades y funcionamiento general de esta nueva área deben tener un plan a seguir y un seguimiento apropiados.

**Capacitar al recurso humano para el manejo del nuevo servicio .-** Se realizará cursos dirigidos al recurso humano del Área de Turismo Receptivo para que se familiaricen con las características de los diferentes paquetes turísticos creados, con la finalidad de que posean un conocimiento amplio de cada uno de ellos, considerando que el personal involucrado en esta área será personal con ninguna o poca capacitación al respecto.

Esta estrategia se la llevará a cabo con la ayuda , respaldo y experiencia de Metropolitan Touring C.A. Quito alcanzada a través de los años e involucrada en este tipo de actividad por más de cinco décadas y cubriendo las cuatro regiones naturales del Ecuador.

### **3.8 Plan de Acción**

Para la elaboración del plan de acción fue necesario primero establecer el perfil estratégico a adoptarse el posicionamiento de la empresa y posteriormente en este capítulo se definirán las estrategias generales adoptadas para la consecución efectiva del tema propuesto. El Plan de Acción está compuesto por estrategias de producto, precio, promoción, comercialización , publicidad y genéricas que se desarrollarán a continuación .

En el Cuadro No. 9 se observa una descripción minuciosa del Plan de Acción establecido para el Área de Turismo Receptivo de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring, identificando en éste a todos y cada unos de los actores, sus funciones y responsabilidades, la duración y plazo de ejecución de cada actividad, la manera o forma como se llevará a cabo, los alcances de cada estrategia y los costos que implican cada una.

### **3.9 Cronograma de Actividades**

En el Cuadro No. 10 se puede observar el Cronograma de Actividades que el Área de Turismo Receptivo de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring desarrollará a partir del mes de Marzo 2002.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESUPUESTOS**

En el desarrollo del presente proyecto se ha establecido estrategias como también un plan de acción a seguir, todas estas actividades tienen un costo para lo cual es necesario establecer el presupuesto que implica la aplicación de éstos. Un presupuesto tiene como función principal proyectar una recuperación a partir de los resultados de la actividad mercado lógica y elaborar un calendario<sup>12</sup>. Este proceso consta de los siguientes pasos individuales :

- Elaborar un Presupuesto para determinar los costos estimados asociados a cada herramienta que se emplea en el Plan de Acción.
  
- Utilizar un Análisis de Recuperación para determinar si los resultados del Plan de Acción producirá los ingresos adecuados que correspondan a las metas de ventas y utilidades. Si la recuperación indica que el plan no le permitirá lograr eso, posiblemente tenga que revisarse el presupuesto o los alcances del Plan de Acción, lo mismo que las estrategias y ejecuciones subsecuentes.

#### **4.1 Plan Financiero**

---

<sup>12</sup> Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades. Welsch. Hilton. Gordon Quinta Edición México 1990

El objetivo principal es producir información con valor agregado para la toma de decisiones financieras, administrativas y operativas, para la evaluación de los resultados de gestión y para desarrollar las inversiones o desinversiones que dan forma a su proceso de implementación y crecimiento. Las responsabilidades y políticas del plan financiero son :

1. Coordinar para la elaboración de la pro forma presupuestaria.
2. Estudio y preparación de la información necesaria y pertinente (en base a estudios macroeconómicos) para la elaboración de la pro forma.
3. Consolidación de la pro forma presupuestaria
4. Control del presupuesto
5. Control de la calidad el gasto, es decir que los gastos operativos, administrativos y financieros, justifiquen un beneficio claro y rentable para la empresa.
6. Desarrollo de nuevos proyectos o productos
7. Controlar la rentabilidad de los servicios , productos y cuentas de los clientes
8. Control de los márgenes de rendimiento diario y mensual
9. Medición y comparación de los resultados logrados frente a los presupuestados, evaluando la rentabilidad y la liquidez, mediante el análisis de los Estados de Pérdidas y Ganancias.
10. Información gerencial, entrega oportuna de información contable.
11. Proyección de utilidades

A través del Plan Financiero Metroambato S.A. - Metropolitan Touring puede establecer con claridad, precisión y eficacia la inversión original que permita

arrancar a la empresa con esta nueva línea de servicio como también poder visualizar los resultados económicos en el transcurso del tiempo.

Es fundamental el análisis de las cifras reflejadas en el Plan Financiero las mismas que deberán ser estudiadas por los Accionistas y Administradores de la compañía para la oportuna toma de decisiones; es más de los resultados obtenidos en este plan dependerá el emprender en esta nueva línea de negocio, pues si se visualiza que los resultados al corto y mediano plazo no son favorables no se consideraría prudente invertir en este proyecto.

Así mismo el adecuado estudio del Plan Financiero permite la aplicación de correctivos en el proceso mismo de operación de la compañía, pues al percibirse ciertas desviaciones en los resultados permite inmediatamente aplicar las enmiendas que evitarían pérdidas sustanciales en los resultados.

Como punto más relevante de la utilización del Plan Financiero se puede establecer los valores que corresponden a la Inversión Inicial (Anexo No. 4) que incurra la empresa para emprender en esta nueva línea de servicio, la misma que se pormenoriza a continuación :

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR US\$</b>
Muebles y Enseres	850,00
Equipo de Computo	1.450,00
Intangibles	900,00
Capital de Trabajo	6.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.700,00</b>

Dentro del rubro Capital de Trabajo se ha considerado el valor de 6.192,00 dólares americanos como el monto necesario para sustentar por el lapso de tres meses la operación del área de turismo receptivo, adicionalmente 100,00 para Menaje y 208,00 para Otros Gastos Imprevistos que se presenten en el cotidiano desenvolvimiento de la Operadora de Turismo.

Es importante mencionar que la Inversión Inicial constituiría un aporte de capital de los accionistas de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring , es decir el valor que asciende a 9.700,00 dólares americanos deberá ser un aporte en efectivo que los accionistas de la compañía inyecten al inicio de las actividades de la Operadora de Turismo Receptivo de la organización.

#### **4.2 Presupuesto de Ventas**

Son pocas las empresas en el Ecuador que trabajan con toda su capacidad de producción u operación y no pueden atender la demanda, estas empresas tomarán como base la elaboración de sus presupuestos a los de Producción u Operación, pero para la gran mayoría de las empresas el punto de partida es el *Presupuesto de Ventas*, porque constituye la fuente principal de ingresos y es la base para preparar todos los demás presupuestos.

El Presupuesto de Ventas es la *determinación por anticipado de la cantidad de productos y/o servicios que se espera vender, considerando las condiciones de la empresa y su entorno actual y futuro*. Para la preparación del presupuesto de ventas es importante los datos históricos + supuestos futuros. Todos conocemos que el

futuro es muy incierto por aspectos naturales, políticos, económicos, sociales, etc. Por lo que para la elaboración del presupuesto de ventas se requiere conocer muy bien situaciones generales del país, aspectos particulares de clientes y proveedores así como las fortalezas y debilidades de la empresa <sup>13</sup>.

Luego de haber analizado y establecido el mercado potencial y posteriormente el mercado meta de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring (Capítulo III) se ha elaborado el Presupuesto de Ventas para la compañía correspondiente a los años 2001 a 2006, el mismo que se puede apreciar en los Cuadros No. 11 y 12

La información que se puede observar es en base al escenario normal que se considero para el presente estudio, pues tanto los volúmenes de ventas como los montos de ingresos se ajustan a los parámetros y necesidades de la compañía. Es así que para el año 2002 (Año 1) se estima un total de ingresos por 123.840,00 dólares americanos con 2.064 pasajeros anuales con un precio de venta promedio de 60,00 dólares americanos por servicio; el año 2003 (Año 2) se estima un total de ingresos por 141.852,60 dólares americanos con 2.169 pasajeros anuales con un precio de venta promedio de 65,40 dólares americanos; el año 2004 (Año 3) se estima un total de ingresos por 156.155,58 dólares americanos con 2.274 pasajeros anuales con un precio de venta promedio de 68,67 dólares americanos; el año 2005 (Año 4) se estima un total de ingresos por 171.462,12 dólares americanos con 2.378 pasajeros anuales con un precio de venta promedio de 72,10 dólares americanos y finalmente el año 2006 (Año 5) se estima un total de ingresos por 187.984,64 dólares

---

<sup>13</sup> Gestión Financiera. CPA Dr. Remigio Medina Octubre 2000 Pág. 14

americanos con 2.483 pasajeros anuales con un precio de venta promedio de 75,71 dólares americanos.

Así también se puede observar la Estacionalidad de Ventas evidenciando el mes de Julio (11%) como el que mayor volumen de pasajeros presenta seguido por los meses de Enero y Agosto (10% ) que implicarían igualmente mayores volúmenes de ingresos para la compañía.

### **4.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja, comprende la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa que facilite el desarrollo normal de las actividades operativas. Dependiendo de la naturaleza del giro del negocio, la apertura del presupuesto de caja, puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. La preparación de un presupuesto de caja, comprende tres partes bien definidas que son :

- Entradas de efectivo .- El insumo fundamental del presupuesto de caja, está estrechamente vinculado con el presupuesto de Ventas. Una vez definido el valor de las ventas presupuestadas, debe calcularse el monto de ingresos en efectivo que recibirá la empresa, este nivel de liquidez tiene relación con la política de ventas, la política de crédito, la gestión de cobranzas, etc.

- Salidas de efectivo .- Además del costo de operación, existe otras salidas de efectivo relevantes y que se refieren a los gastos de ventas, administración y generales. Finalmente deben registrarse ciertos pagos no operacionales, tales como gastos financieros, dividendos, impuestos, compras de activos, etc
- Financiamiento e inversiones temporales .- Uno de los principales propósitos del presupuesto de caja, es determinar el momento en tiempo y la magnitud de las futuras necesidades o excesos de liquidez, con el fin de encontrar el mecanismo más adecuado de administrar el flujo neto de caja, procurando mantener la posición mínima de efectivo que garantice la continuidad de las operaciones.

En el Cuadro No. 13 se puede observar el Flujo de Caja Proyectado de Metroambito S.A. - Metropolitan Touring para los próximos cinco años, pudiendo evidenciar que únicamente en el año 2002 (Año 1) la empresa presenta iliquidez pues el saldo negativo asciende a (1.999,31) dólares americanos, situación que se supera a partir del año 2003 (Año 2) que arroja un saldo positivo de 5.689,55 dólares americanos; el año 2004 (Año3) se puede observar un saldo positivo de 10.698,87 dólares americanos; el año 2005 (Año 4) da un saldo positivo de 15.995,56 dólares americanos y el año 2006 (Año 5) de igual manera se alcanzaría un saldo favorable de 27.479,05 dólares americanos.

#### **4.4 Estados de Resultados**

Un estado de resultados es un resumen simple de los balances financieros de una organización durante cierto período. Los principales componentes de un estado de resultados son las Ventas (de bienes y servicios) los costos que se deben al proceso de operación y el saldo (llamado pérdidas y/o ganancias) que es la diferencia entre Ventas y Costos. En sí, el Estado de Resultados consta de tres componentes básicos : Ventas, Costos y Ganancias y/o Pérdidas.

Los administradores utilizan los estados de resultados para calcular fácilmente la relación entre Ventas Netas, el Costo de Ventas, el Margen Bruto, los Gastos y el Beneficio Neto. Se dispone de cifras sobre el inventario final y cierre, así como de la cantidad invertida durante el período en la compra de bienes para revenderlos. Los gastos totales se incluyen para facilitar su comparación con los estados anteriores y su control. Dentro de las cuentas del estado de resultado tenemos :

- Rentas Operacionales .- Dentro de ésta cuenta tenemos las Ventas y las Devoluciones en Ventas.
- Costo de Ventas .- En éste se encuentra el costo de ventas, inventarios, compras, devolución en compras, transportes y fletes en compras.
- Ganancia Bruta en Ventas .- Es aquella renta obtenida por la compra y venta de mercadería. Aquí tenemos el precio de venta y el costo de venta.

- Cuentas de Gastos .- Son aquellas utilizaciones necesarias y efectivas de bienes y/o servicios que la empresa debe efectuar para cumplir con sus actividades. Dentro de esta están los sueldos, arriendos y depreciaciones.
- Costo .- Es aquel valor de adquisición o producción de un bien o servicio por ejemplo costo de ventas o costo de producción.
- Utilidad o pérdida del ejercicio .- Es aquel resultado neto que obtuvo la empresa por el desarrollo tanto de actividades operacionales como aquellas eventuales o excepcionales. Si el resultado es positivo o sea utilidad participarán en esta los trabajadores y empleados de acuerdo a porcentajes establecidos. Si el resultado es negativo es decir presenta pérdidas, simplemente este se incrementa al obtenido en años anterior o restará a las de los resultados de años posteriores.

En el Cuadro No. 14 se puede observar el Estados de Resultados de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring para los años 2002 a 2006, en los que se puede observar que en el año 2002 (Año1) el total de ingresos asciende a 123.840,00 dólares americanos, los Costos Directos de Operación a 105.264,00 dólares americanos, los Costos Indirectos de Operación a 7.200,00 dólares americanos y los Gastos de Administración a 9.555,00 dólares americanos dando un total de Egresos de 122.019,00 dólares americanos y una Utilidad Operacional de 1.821,00 dólares americanos.

En el año 2003 (Año2) el total de ingresos asciende a 141.852,60 dólares americanos, los Costos Directos de Operación a 114.737,76 dólares americanos, los Costos Indirectos de Operación a 7.848,00 dólares americanos y los Gastos de Administración a 10.365,00 dólares americanos dando un total de Egresos de 132.950,76 dólares americanos y una Utilidad Operacional de 8.901,84 dólares americanos.

En el año 2004 (Año3) el total de Ingresos asciende a 156.155,58 dólares americanos, los Costos Directos de Operación a 120.474,65 dólares americanos, los Costos Indirectos de Operación a 8.240,40 dólares americanos y los Gastos de Administración a 10.855,50 dólares americanos dando un total de Egresos de 139.570,55 dólares americanos y una Utilidad Operacional de 16.585,03 dólares americanos.

En el año 2005 (Año4) el total de Ingresos asciende a 171.462,12 dólares americanos, los Costos Directos de Operación a 126.498,38 dólares americanos, los Costos Indirectos de Operación a 8.652,42 dólares americanos y los Gastos de Administración a 11.370,53 dólares americanos dando un total de Egresos de 146.521,33 dólares americanos y una Utilidad Operacional de 24.940,80 dólares americanos

Finalmente en el año 2006 (Año 5) el total de Ingresos asciende a 187.984,64 dólares americanos, los Costos Directos de Operación a 132.823,30 dólares americanos, los Costos Indirectos de Operación a 9.085,04 dólares americanos y los Gastos de Administración a 11.911,30 dólares americanos dando un total de Egresos de

153.819,64 dólares americanos y una Utilidad Operacional de 34.165,00 dólares americanos.

#### **4.5 Estados Financieros Proyectados**

Cada uno de los presupuestos auxiliares sirven para la preparación de los presupuestos principales (Ventas, Producción y Tesorería) y se van integrando paulatinamente hasta resumirse en los estados financieros con efectos anticipados.

El estado de situación con efectos anticipados nos indica como se encontrará la empresa al terminar el año presupuestario si se cumple con lo planificado. El estado de resultados con efectos anticipados nos indica como van a ser los ingresos tanto ordinarios como extraordinarios y si existe utilidad o pérdida.

Todos los presupuestos son flexibles y sujetos a cambio, pero recién al contar con los estados financieros con efectos anticipados se sabrá los resultados de lo planificado y se tomará la decisión de aplicar o introducir todas las reformas que sean necesarias<sup>14</sup>.

En el Cuadro No. 15 se puede apreciar el Estado de Resultados Proyectado para los próximos cinco años así también para el mismo período de tiempo en el Cuadro No. 16 se puede analizar el Balance General Proyectado de Metroambato S.A. - Metropolitan Touring .

---

<sup>14</sup> Gestión Financiera, CPA Dr. Remigio Medina Octubre 2000 Pág. 49

En dichos Cuadros se puede observar fundamentalmente resultados como la Utilidad Neta del Ejercicio después de 15% Participación a Trabajadores y 25% de Impuesto a la Renta que para el año 2002 (Año 1) asciende a 1.160,89 dólares americanos; para el año 2003 (Año 2) a 5.674,92 dólares americanos; para el año 2004 (Año 3) a 10.572,96 dólares americanos; para el año 2005 (Año 4) a 15.899,76 dólares americanos y para el año 2006 (Año 5) a 21.780,19 dólares americanos.

#### **4.6 Evaluación Financiera**

El objetivo de la evaluación financiera es contribuir a que los recursos disponibles que se asignan sea a la alternativa que rinda el máximo de beneficios. La evaluación financiera se entiende también como al análisis de todos los efectos positivos y negativos así como el estudio de todos los aspectos que interesen a quien tenga que decidir.

Se admiten tres enfoques de la evaluación :

- Desde el punto de vista privado (microeconomía)
- En el aspecto social ( macroeconomía)
- Por la relación con el ambiente

En la evaluación financiera de los resultados obtenidos en el « Proyecto de Implementación de Turismo Receptivo en la Provincia de Tungurahua para Metroambato S.A. » se pueden observar los siguientes resultados :

### a) Rentabilidad Simple

Son métodos muy utilizados y también de lo más simples: Se definen índices que miden los resultados y permiten una comparación con las alternativas de inversión, también define el tiempo necesario para que el flujo de fondos ingresado iguale al desembolso originalmente realizado.

Rentabilidad sobre Ventas.- Indica el margen de utilidad que genera la empresa por cada dólar de ventas.

$$\begin{aligned}\text{Rentabilidad sobre Ventas} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} \\ &= 1.160,89 / 123.840 \\ &= 0.94\end{aligned}$$

Rentabilidad sobre el Capital de la empresa.- Representa el margen de utilidad que se obtiene por cada dólar aportado por los propietarios.

$$\begin{aligned}\text{Rentabilidad sobre Capital} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Líquido} \\ &= 1.160,89 / 1.000 \\ &= 1.16\end{aligned}$$

Rentabilidad sobre la Inversión.- Es el margen generado por cada dólar invertido en la empresa. Es deseable determinar las bondades del proyecto independientemente del financiamiento, por lo que se excluyen los gastos financieros de largo plazo.

$$\begin{aligned}
 \text{Rentabilidad sobre Inversión} &= (\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses Créditos LP}) / \text{Inversión} \\
 &= (1.160,89 + 0) / 1.000 \\
 &= 1.16
 \end{aligned}$$

### b) Período de Retorno del Capital

Consiste en determinar el tiempo que es necesario para que la empresa permita a los inversionistas recuperar su inversión. Con esta modalidad se elimina una de las desventajas de la tasa simple de rentabilidad pero tampoco da una apreciación completa de evaluación.

AÑOS	FLUJO NETO DE CAJA	SUMATORIA FLUJO NETO	AÑO DE RECUPERACIÓN
0	(9,700.00)		
1	(1,999.31)	(1,999.31)	
2	5,689.55	3,690.23	2.71 AÑOS
3	10,698.87	14,389.10	
4	15,995.56	30,384.66	
5	27,479.05	57,863.71	

### c) Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de un proyecto se determina haciendo el descuento (actualización) del flujo de fondos. Así es como todos los valores del flujo se descuentan utilizando una tasa de descuento predeterminada para hallar su valor actual. Es similar al cálculo del capital inicial, dando a los gastos y utilidades de cada año el mismo tratamiento que al monto formado con interés compuesto

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>25.00%</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>VAN</b>
0	(9,700.00)	(9,700.00)
1	(1,999.31)	(1,599.45)
2	5,689.55	3,641.31
3	10,698.87	5,477.82
4	15,995.56	6,551.78
5	27,479.05	9,004.34
		<b>13,375.80</b>

#### d) Tasa Interna de Retorno (TIR)

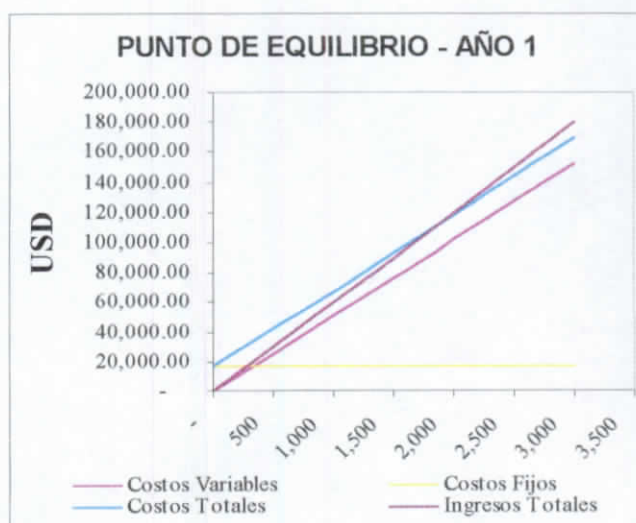
La Tasa Interna de Retorno en un proyecto de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los egresos (inversiones y gastos) con el valor actual de los ingresos (utilidades).

<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>Momento Cero</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversión Fija</b>	(2,300.00)					
<b>Inversión Diferida</b>	(900.00)					
<b>Capital de Trabajo</b>	(6,500.00)					
<b>Flujos de Caja</b>		(1,999.31)	5,689.55	10,698.87	15,995.56	21,839.51
<b>Valor de Recuperación</b>						
<b>Inversión Fija</b>						(860.46)
<b>Capital de Trabajo</b>						6,500.00
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>(9,700.00)</b>	<b>(1,999.31)</b>	<b>5,689.55</b>	<b>10,698.87</b>	<b>15,995.56</b>	<b>27,479.05</b>
<b>TIR</b>	<b>55.38%</b>					

## 12. Punto de Equilibrio

Este método permite la representación gráfica de las relaciones existentes entre volumen de ventas y los costos fijos y los costos variables de un determinado estado de pérdidas y ganancias, por lo que se requiere efectuar un análisis de las diferentes partidas que conforman los costos totales de la empresa para clasificarlo en sus componentes fijos y variables. Este valor nos indica cuanto la empresa tiene que vender para ni ganar ni perder.

AÑO	PRECIO	CANT	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	INGRESO TOTAL	COSTO FIJO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO TOTAL	PUNTO DE EQUILIBRIO
1	60.00	2,064	105,264.00	51.00	123,840.00	16,755.00	8.12	122,019.00	1,862.00
2	65.40	2,169	114,737.76	52.90	141,852.60	18,213.00	8.40	132,950.76	1,457.00
3	68.67	2,274	120,474.65	52.98	156,155.58	19,095.90	8.40	139,570.55	1,217.00
4	72.10	2,378	126,498.38	53.20	171,462.12	20,022.95	8.42	146,521.33	1,059.00
5	75.71	2,483	132,823.30	53.49	187,984.64	20,996.34	8.46	153,819.64	945.00



A continuación se presenta un Resumen con los principales Índices o Indicadores Financieros que se ha aplicado al presente estudio. Es importante recalcar ciertos resultados obtenidos o prefijados como es el Trema, que constituye la tasa mínima que se aceptaría como retorno de la inversión realizada, la misma que es del 25% por cuanto Pablo Iturralde B., Presidente Ejecutivo de Metropolitan Touring C.A. para el año 2002 ha establecido como Trema de la organización el 20% mínimo, y al ser este un nuevo proyecto constituye mayor riesgo que en las actividades ya establecidas por la compañía por lo tanto se ha considerado incrementar esa tasa en un 5%. Los demás índices han sido ya analizados anterior y puntualmente cada uno de ellos.

<b>INDICADOR</b>	<b>INDICE OBTENIDO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
TREMA	25.00%	Este porcentaje representa la tasa mínima que se aceptaría como retorno de la inversión realizada
TIR	55.38%	Este porcentaje representa la tasa máxima que la empresa puede pagar por el financiamiento del proyecto.
VAN	13.375,80	Este valor representa el excedente que le quedaría a la empresa para distribuir a sus accionistas en forma de dividendos.
PAY - BACK	2.71	Nos indica que el período de recuperación real de la inversión inicial será a los 2 años 8 meses 16 días
PUNTO DE EQUILIBRIO	1,862	Este valor nos indica la cantidad que debe venderse con la finalidad de que la empresa no gane ni pierda.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al analizar todas y cada una de las partes que integran el presente estudio se ha podido establecer las siguientes Conclusiones y Recomendaciones :

#### **5.1 Conclusiones**

- De acuerdo al Estudio de Mercado aplicado en la actualidad en la ciudad de Ambato no existe un Operador Receptivo que se encuentre ofertando los servicios que Metroambato S.A. propone establecer, adicionalmente existe demanda de clientes y un mercado potencial que la empresa puede satisfacer.
- Existe la disposición de Accionistas, Administradores y Colaboradores de Metroambato S.A. en incursionar en esta nueva línea de servicio.
- Al analizar los Estados Financieros es importante el observar la factibilidad del proyecto por cuanto la inversión inicial es baja y los resultados económicos son favorables en el corto plazo.
- La estructura administrativa, operativa, financiera y física con la cuenta Metroambato S.A. permite la creación del Área de Turismo Receptivo de la compañía, fomentando una nueva línea de servicio e ingresos para la compañía.

- La vinculación de Metroambato S.A. con Metropolitan Touring C.A. es un fortaleza de alto impacto pues constituye un beneficio la marca, posicionamiento, experiencia, infraestructura y recurso humano con que cuenta dicha organización que sin lugar a dudas constituye un respaldo invaluable para la compañía que estaría arrancando con esta nueva línea de negocio totalmente desconocida hasta ahora.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es importante recalcar la falta de información estadística histórica precisa y oportuna, por cuanto los organismos gubernamentales que recaban dichos datos no cuentan con tecnología de punta que permita acceder fácilmente a la misma.
- Se considera importante y vital un adecuado análisis de la oferta y la demanda que actualmente presente el mercado referente a la Operación Receptiva de Paquetes Turísticos para la ciudad de Ambato y la Provincia de Tungurahua.
- El Área de Turismo Receptivo de Metroambato S.A. debe establecer cautelosamente los paquetes turísticos a ofertar y hacer un seguimiento eficaz del desenvolvimiento de cada uno de ellos.
- El control de costes y gastos de operación de fundamental en el giro del negocio por cuanto al existir varios partícipes en los mismos una desviación

en los precios de venta repercutiría negativamente en los resultados de la empresa.

- Considero que Metroambato S.A. es una empresa moderna, organizada y en constante evolución; sus objetivos así lo confirman, pues en ellos se pueden ver el alcance de sus ambiciosas metas a corto plazo, las mismas que requerirán de un gran esfuerzo realizado en forma constante, de una actitud administrativa ejecutiva y moderna, abierta a aceptar en forma rápida todas las innovaciones en los procesos de comercialización y atención al cliente.
  
- En lo referente a la Visión, Misión y Valores la empresa esta clara y conoce a donde quiere llegar, también demuestran el grado de organización y control que existe dentro de la compañía, estas sirven para salvaguardar tanto los intereses de la organización como de sus funcionarios. Metroambato S.A. a través de los años ha logrado posicionarse en la mente de sus colaboradores así como de sus clientes que es una empresa seria y que ayuda con el desarrollo de la comunidad.

### **5.3 Cuadros**

### **5.4 Anexos**

## 5.5 Bibliografía

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, « Informe Macroeconómico Semestral de Septiembre 2001 » Universidad de Texas, Noviembre 2001
- DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN, « Información Estadística Histórica Años 1995 – 2000 », Quito Diciembre 2001
- KOTLER Philip, «Dirección de Mercadotecnia », Editorial Prentice-Hall, Octava Edición, México 1996
- LARREA Roberto, « Plan Estratégico de Mercadeo de Suelas de Caucho para Plasticaucho Industrial S.A. », Ambato Enero 1999
- MEDINA Remigio, « Gestión Financiera », Escuela de Formación Dual en gerencia de PyMES, Ambato Marzo 2000
- METROAMBATO S.A. , « Organigrama Estructural de la Empresa » , Recursos Humanos, Ambato Noviembre 2001
- METROAMBATO S.A. , « Información Recursos Humanos de la Empresa », Recursos Humanos, Ambato Noviembre 2001
- METROAMBATO S.A. , « Estado de Resultados 2000 – 2001 », Informe Comisario Revisor , Ambato Enero 2002
- METROAMBATO S.A. , « Balance General », Informe Comisario Revisor , Ambato Enero 2002
- METROAMBATO S.A. , « Índices Financieros », Informe Comisario Revisor , Ambato Enero 2002
- METROAMBATO S.A. , « Análisis FODA », Planificación Estratégica Operativa, , Ambato Octubre 2001

- METROPOLITANG TOURING C.A. , « Información Corporativa », Quito Enero 2001
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR, « Plan de Competitividad Turística de Ecuador », Quito marzo 2000
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR, Guía Turística del Ecuador 2000 – 2001, Ecuador 2000
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR, «Información Estadística Histórica Años 1995 – 2000 », Rita Betancourt, Quito Diciembre 2001
- RAMOS Francisco, « Proyecto de Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación », Ambato 2000
- REVISTA VISTAZO, « El Ecuador del 2000 .- Almanaque Geográfico » Edición No. 01, Abril 2000
- VELA María de la Paz y DELGADO Alicia, « Una brecha financiera se cierne sobre el 2002 », Revista Gestión Diciembre 2001
- VELASTEGUÍ Dario, « Proyectos », Escuela de Formación Dual en gerencia de PyMES, Ambato Octubre 2000
- WELSCH Glenn, HILTON Ronald, GORDON Paul , « Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades », Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México 1990
- [www.amazonwork.com](http://www.amazonwork.com)
- [www.ecuadorable.com](http://www.ecuadorable.com)
- [www.indianlaw.org](http://www.indianlaw.org)
- [www.planettours.com](http://www.planettours.com)
- [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

**CUADRO No. 1**  
**Ecuador.- Indicadores Económicos**  
**Informe Macroeconómico Semestral Septiembre 2001**

<b>Sector Externo</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001 (e)</b>
Exportaciones FOB (en MM US\$)	4.20	4.45	4.87
Importaciones FOB (en MM US\$)	5.20	2.79	2.91
Balanza Cuenta Corriente / PIB	- 11.00	6.90	8.10
Inversión Extranjera Directa / PIB	4.20	4.60	5.90
Deuda Externa Total (en MM US\$)	16.40	16.28	13.38
Deuda Externa / PIB	83.20	118.30	116.00
Reservas Internacionales Netas (en MM US\$)	1.70	1.28	964.00
Reservas Internacionales Netas (meses Import. B. Y S.N.F.)	3.20	4.40	3.10

**Sector Fiscal (% PIB)**

Ingresos Totales	20.30	25.30	28.80
Gastos Totales	26.30	31.20	31.80
Resultado Fiscal SPNF	- 6.00	- 5.90	- 3.00
Resultado Fiscal Primario	- 1.10	3.70	4.60

**Sector Monetario, Cambiario y Financiero**

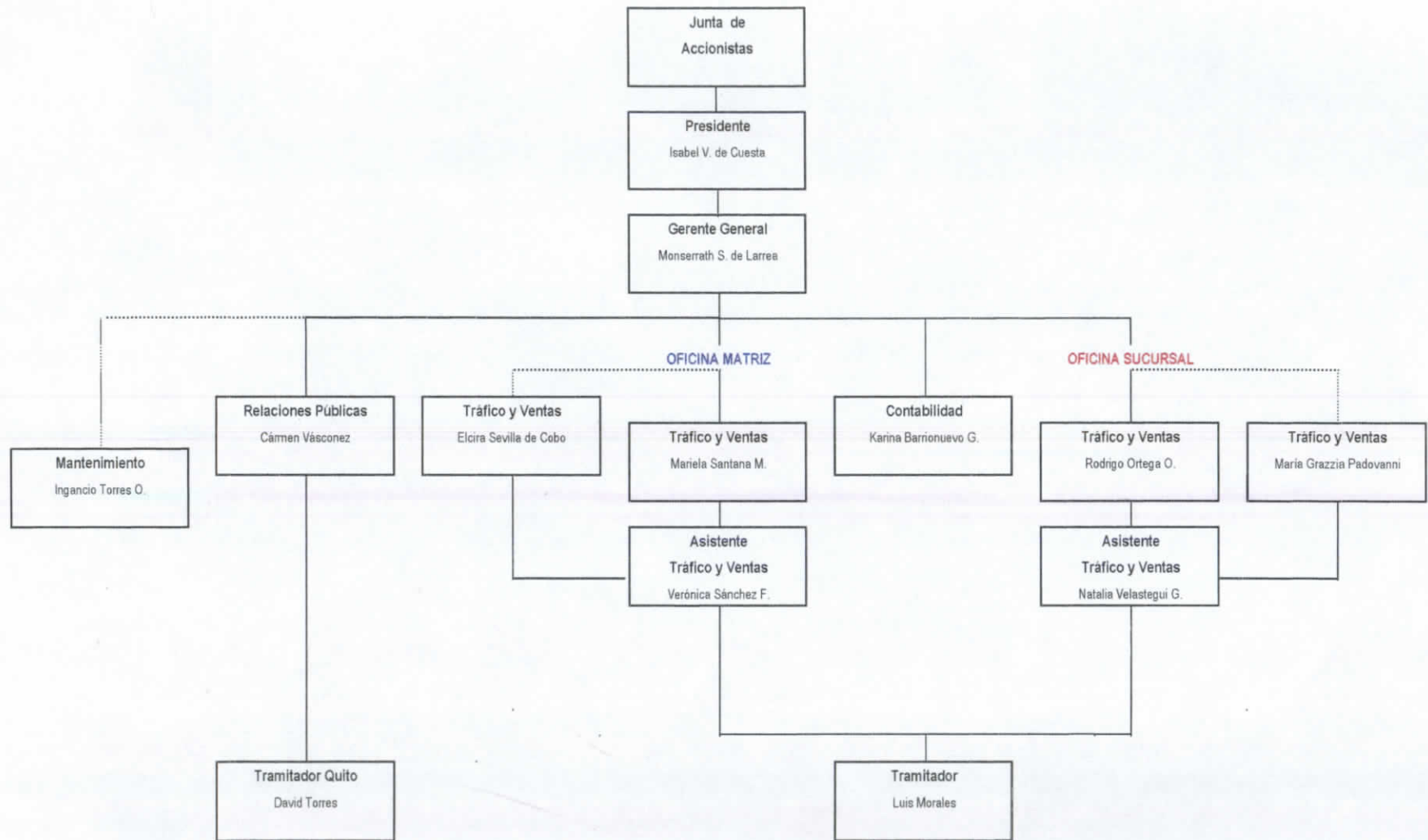
Inflación (fin del período)	43.40	60.70	92.20
Tipo de Cambio (fin de período)	6.83	20.24	25.00
Devaluación (fin del período)	54.10	196.60	23.50
Base Monetaria (variación anual)	41.20	174.00	- 67.90
Crédito (variación anual)	37.00	144.10	17.00
Cartera Vencida / Cartera Total	9.60	40.40	35.00
M2 / PIB	32.50	39.10	35.20
Índice Bursátil Promedio (en US\$: 1997=100)	72.80	34.80	27.50
Spread Bonos Soberanos PDI (fin de período)	1.33	2.75	1.50
Calificación de Riesgo de deuda Soberana (Moody's)	B3	Caa2	Caa2
Tipo de Cambio Real Promedio (1997=100)	99.60	138.30	152.60
Tasa de Rendimiento Financiero Real ME	20.50	100.90	- 30.60

**Sector Real**

PIB (en MM US\$ corrientes)	19.71	13.77	11.54
PIB per Cápita (en US\$ corrientes)	-	-	-
Crecimiento real del PIB	0.40	- 7.30	1.00
Inversión / PIB	24.70	12.90	17.00
Ahorro / PIB	13.70	20.00	25.10
Tasa de Desempleo Urbano	11.80	15.10	13.00

Fuente : Banco Central del Ecuador, Bolsa de Valores, Estimaciones CAF  
 Elaborado : Monserrath Sandoval A.

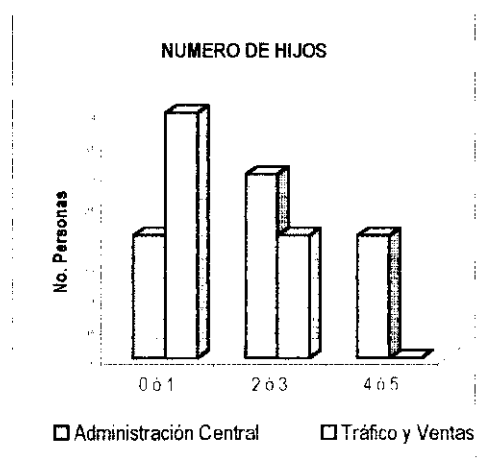
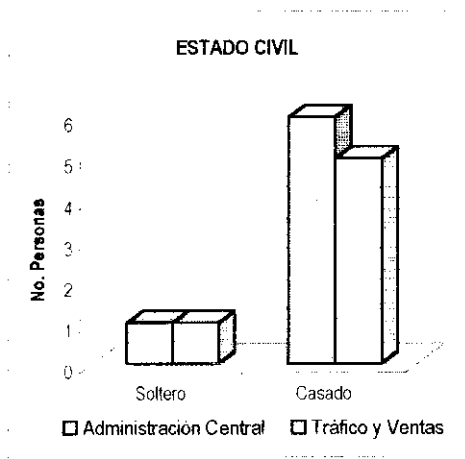
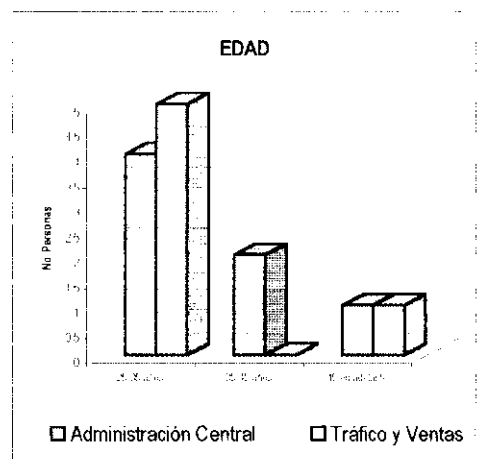
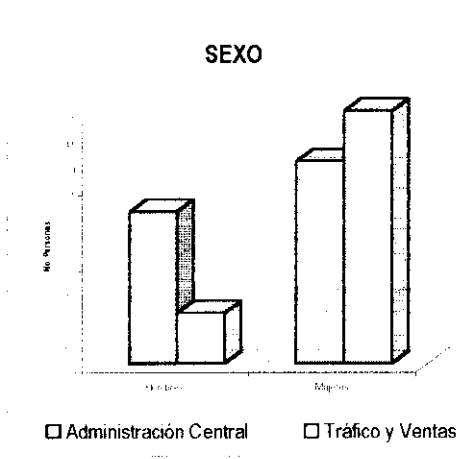
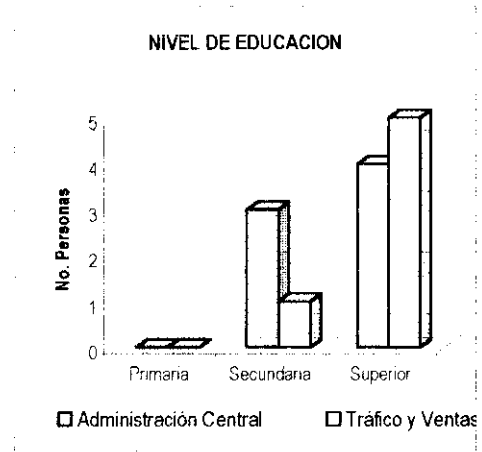
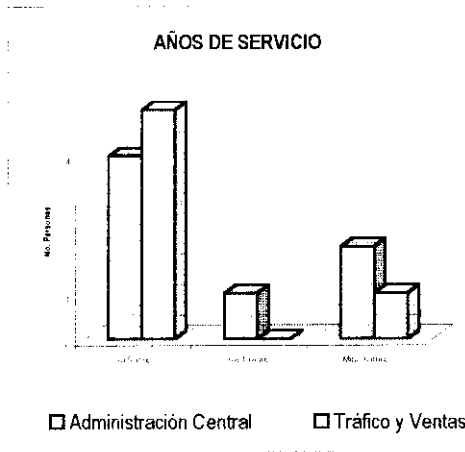
**CUADRO No. 2**  
**Organigrama Estructural Metroambato S.A.**



Elaborado Por  
Actualización  
Validez

Monserath Sandoval A.  
Ambato, noviembre 01, 2001  
Oct - Dic / 2001

**Cuadro No. 3**  
**Información Recursos Humanos Metroambato S.A.**



Fuente : Recursos Humanos Metroambato S.A.  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 4**  
**Estado de Resultados Metroambato S.A.**  
**Ejercicios Económicos 2000 / 2001**

	<b>2001</b>	<b>(%)</b>	<b>2000</b>	<b>(%)</b>
Ventas Netas	1,535,198	-	1,015,946	-
Costo de Ventas	1,395,419	90.90	916,063	90.17
Gastos Generales	90,253	5.88	68,957	6.79
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>49,526</b>	<b>3.23</b>	<b>30,926</b>	<b>3.04</b>
Depreciación y Amortización	4,292	0.28	2,719	0.27
Otros Ingresos	27,057	1.76	36,356	3.58
Otros Gastos	11,059	0.72	33,879	3.33
Gastos Financieros	6	-	24	-
Participación Empleados 15%	8,683	0.57	4,678	0.46
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>52,543</b>	<b>3.42</b>	<b>25,981</b>	<b>2.56</b>
Impuesto a la Renta	12,302	0.80	1,380	0.14
Impuesto Circulación Capitales	6,003	0.39	11,426	1.12
Resultados Exposición por Inflación	-2,123	-	-5,194	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>32,115</b>	<b>2.09</b>	<b>7,982</b>	<b>0.79</b>

Fuente : Metroambato S.A. Resultados Años 2000 / 2001 Informe Comisario Revisor  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 5**  
**Balance General Metroambato S.A.**  
**Ejercicios Económicos 2000 y 2001**

	2001	Aum./Dism.	2000	Aum./Dism.		
Caja y Bancos	32.756	-	5.560	38.316	31.430	
Valores Negociables	55.000	55.000	-	-	20.047	
Cuentas por Cobrar Clientes	7.838	-	16.996	24.834	-	22.093
Inventarios	-	-	-	-	-	
Otras Cuentas por Cobrar	6.574	3.085	3.489	517		
Otros	-	-	-	-	-	
Inventarios en Tránsito	-	-	-	-	-	
Cuentas por Cobrar Cías. Filiales	-	-	-	-	-	
Pagos Anticipados	2.117	-	-	-	-	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>104.285</b>	<b>37.645</b>	<b>66.640</b>	<b>-</b>	<b>10.192</b>	
Activo Fijo	66.013	22.257	43.756	-	33.760	
Depreciación Acumulada	28.574	13.045	15.529	-	10.759	
Activo Fijo Neto	37.439	9.211	28.228	-	23.000	
Inversines	-	-	1.235	-	2.793	
Otros Activos	-	-	-	-	-	
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	-	-	-	-	-	
Activos Diferidos	-	-	-	-	-	
Intangibles	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.439</b>	<b>7.976</b>	<b>29.463</b>	<b>-</b>	<b>25.793</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>141.724</b>	<b>45.621</b>	<b>96.103</b>	<b>-</b>	<b>35.985</b>	
Bancos e Instituciones Financieras	-	-	-	-	456	
Transportadores y Proveedores	36.936	1.359	35.577	-	17.277	
Gastos Acumulados por Pagar	8.882	5.446	3.436	-	1.860	
Impuestos por Pagar	13.500	12.299	1.201	-	659	
Otros Pasivos Corrientes	3.776	-	10.344	-	4.121	
Otras Cías. por Pagar Cías Relacionadas	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>63.094</b>	<b>8.760</b>	<b>54.341</b>	<b>-</b>	<b>11.500</b>	
Deudas Largo Plazo	-	-	-	-	-	
Aportes Futuras Capitalizaciones	400	-	94	-	494	
Provisiones Largo Plazo	2.898	645	2.253	-	2.073	
Pasivo Diferido	-	-	902	-	4.684	
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>3.298</b>	<b>-</b>	<b>3.51</b>	<b>-</b>	<b>6.263</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>66.392</b>	<b>8.409</b>	<b>57.983</b>	<b>-</b>	<b>5.237</b>	
Capital Social	2.800	658	3.458	-	6.702	
Reservas Legal y Facultativa	2.099	-	6.234	-	16.150	
Reservas de Capital	38.318	19.971	18.347	-	13.243	
Reexpresión Monetaria	-	-	-	-	-	
Utilidades Ejercicios Anteriores	-	-	-	-	1.781	
Utilidad del Ejercicio	32.115	24.133	7.982	-	3.347	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>75.332</b>	<b>37.212</b>	<b>38.120</b>	<b>-</b>	<b>41.222</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>141.724</b>	<b>45.621</b>	<b>96.103</b>	<b>-</b>	<b>35.985</b>	

Fuente : Metroambato S.A. Resultados Años 2000/2001 Informe Comisario Revisor  
Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 6**  
**Índices Financieros Metroambato S.A.**  
**Ejercicios Económicos 2000 / 2001**

	<b>2001</b>	-	<b>2000</b>
<b>TENDENCIAS</b>			
Aumento Ventas %	51.11	-	18.28
Aumento Activo Fijo Neto %	32.63	-	44.90
Aumento Capital de Trabajo %	234.73	-	63.80
<b>LIQUIDEZ</b>			
Capital de Trabajo	41,191.00		12,306.00
Razón Corriente	1.65		1.23
Prueba Ácida	1.52		1.16
<b>ROTACIONES</b>			
Cuentas por Cobrar (días)	2.00		15.00
Rotación de Inventarios (días)	-		-
Cuentas por Pagar Transportadoras (días)	10.00		23.00
Activo Total	10.83		6.40
Patrimonio	20.38		16.15
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Total Pasivo / Patrimonio	0.88		1.52
Total Pasivo Largo Plazo/Patrimonio	0.04		0.10
<b>RENTABILIDAD</b>			
Ventas	1,535,198.00		1,015,946.00
Utilidad Neta	32,115.00		7,982.00
Utilidad Neta / Ventas Netas %	2.09		1.30
Margen Contribución %	9.10		9.83
Margen Utilidad Operacional %	3.23		3.04
Rentabilidad Inversión %	22.66		8.31
Rentabilidad Patrimonio Inicial	84.25		29.56
<b>FUENTES FINANCIERAS</b>			
Pasivo Corriente %	44.52		56.54
Pasivo Largo Plazo %	2.33		3.80
Capacidad Liquida	53.15		39.67
Inversión Total %	100.00		100.00

Fuente : Metroambato S.A. Resultados Años 2001 / 2000 Informe Comisario Revisor  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 7**  
**Análisis FODA**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

<b>FORTALEZA</b>	<b>+</b>	<b>Implicación Estratégica</b>
Marca Red Nacional de Oficinas Líderes en el mercado local Dos oficinas muy bien ubicadas Recurso Humano Eficiente Respaldo e imagen de acciones locales Poscer productos propios Alto nivel tecnológico frente a la competencia Representaciones Internacionales Apertura en la Administración Liquidez	5 5 3 4 3 5 5 4 4 4 5	Prestigio, Experiencia, Respaldo Facilidad de servicio para el cliente Imagen y solvencia en un mercado pequeño Permite cubrir la demanda de mercados diferenciados Servicio y atención profesional y especializada Seguridad, respaldo, confianza de los clientes Respaldo y seguridad en productos a ofertar Optimización de recursos Atractiva comisión e imagen ante otras agencias Atractivo ambiente de trabajo Inexistencia de gastos innecesarios
<b>DEBILIDADES</b>	<b>-</b>	<b>Implicación Estratégica</b>
Desconocimiento de productos Deficiente canal de comunicación interna Problemas con tecnología Falta de trabajo en equipo Competencia interna (Matriz vs Sucursal) Alta de Rotación de Personal Demora en toma de decisiones por parte de la Administración Falta de suministros y demora en el despacho - Quito Falta de unificación de imagen a nivel nacional (sistemas, procesos, etc)	5 4 4 4 4 4 3 5 4	Pérdidas de ventas, imagen de desconfianza hacia los clientes Diferencias personales, pérdida de ventas, desconocimiento Reprocesos constantes, pérdida de tiempo y recursos Recursos y esfuerzos no aprovechados adecuadamente Falta de establecimiento de políticas internas Procesos de capacitación y adiestramiento, pérdida de ventas Demora en Implementación de Consolidador, pérdida de ventas Imagen negativa hacia clientes Imagen negativa hacia clientes
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>+</b>	<b>Implicación Estratégica</b>
Promoción de destino no habituales y nuevos productos Implementar Área de Turismo Receptivo en MT Ambato Bloqueo de espacios aéreos en líneas aéreas Ingresos por tramitación de documentos de viaje Alianzas estratégicas (Consolidador - Publicidad) Baja de comisiones en aerolíneas Manejo adecuado de recursos financieros	5 5 4 3 5 4 4	Mayor comisión e incremento en ventas y rentabilidad No existen actualmente en Ambato, demanda existente Facilidad en ventas e incremento de las mismas Ingresos atractivos que fueron eliminados Incremento en volúmenes de venta Eliminación de competencia desleal Rentabilidad
<b>AMENAZAS</b>	<b>-</b>	<b>Implicación Estratégica</b>
Falta de espacios aéreos en líneas aéreas Demasiada expectativa en la marca Presencia de internet Competencia desleal de agencias de viajes Cobro de servicios Falta de ética de operadores y líneas aéreas	5 5 3 4 4 4	Limitante en oportunidades de ventas Exigencia por parte de clientes, nada puede fallar Opción para clientes y eliminación de ocupar nuestros servicios No cobro de servicios, tarifas más baratas, descuentos en ventas Mercado pequeño de fácil comparación, pérdida de ventas Falta de sigilo en cartera de clientes, pérdida de ventas

Fuente : Metroambato S.A.

Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 8**  
**Información Turística del Ecuador**  
**Estadísticas Históricas Años 1995 - 2000**

**1. Estadísticas de Turistas que han llegado al Ecuador**

<b>Año</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Variación</b>
1995	515,472	6.03%
1996	553,124	7.30%
1997	589,123	6.51%
1998	631,289	7.16%
1999	673,145	6.63%
2000	716,473	6.44%

**2. Nacionalidad**

<b>Nacionalidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alemana	19%
Americana	26%
Colombiana	12%
Francesa	13%
Inglesa	17%
Otras	5%
Peruana	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**3. Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	56%
Femenino	44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**4. Ocupación**

<b>Ocupación</b>	<b>Porcentaje</b>
Biólogos	14%
Empleados Gobierno	5%
Empresarios	11%
Estudiantes	17%
Jubilados	26%
Médicos	20%
Otras	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Cuadro No. 8**  
**Información Turística del Ecuador**  
**Estadísticas Históricas Años 1995 - 2000**

**5. Edad**

<b>Edad</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 10 años	2%
De 10 a 20 años	5%
De 20 a 30 años	15%
De 30 a 40 años	18%
De 40 a 50 años	16%
De 50 a 60 años	20%
De 60 en adelante	24%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**6. Lugar de Destino en Ecuador**

<b>Destino</b>	<b>Porcentaje</b>
Amazonia	9%
Galápagos	15%
Guayaquil	22%
Huaquillas	5%
No precisa	7%
Otavalo	3%
Quito	39%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**7. Tiempo de Permanencia**

<b>Destino</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 5 días	28%
De 6 a 10 días	46%
De 11 a 15 días	14%
Más de 15 días	5%
No precisa	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente : Dirección Nacional de Migración y Ministerio de Turismo del Ecuador  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**CUADRO No. 9**  
**Plan de Acción**  
**Turismo Receptivo Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

	MES / SI ACTIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	QUE	PORQUE	QUIEN	CUANDO		COSTO US\$
							INICIO	DURACIÓN	
PRODUCTIVO	Creación e investigación	Creación nueva línea de servicio, investigación, desarrollo y lanzamiento	Estudio de mercado Desarrollo de servicio Plan piloto de lanzamiento Lanzamiento del producto	Crear paquetes turísticos en base a estudio de mercado. Lanzamiento	Formación de nueva área y línea de servicios para la empresa	Gerente General	Enero-02	8 semanas	100.00
	Mantener costos y gastos	Mantener un adecuado control de costos y gastos de operación	Revisar costos de operación Controlar Presupuestos y procesos	Racionalizar y optimizar los recursos del área y la empresa	Evitar desperdicios, pérdidas y excesivos gastos	Jefe Turismo Receptivo	Febrero-02	Permanente	-
	Realizar el control de	Realizar investigaciones para el desarrollo de nuevos servicios	Estudios permanentes de mercado Determinación de necesidades de los clientes, cambios en los servicios	Cultivar totalmente la participación en el mercado	Satisfacer totalmente a los potenciales clientes	Jefe Turismo Receptivo	Marzo-02	Permanente	300.00
PRECIO	Fijación de precios y Realizar un la competit	Fijación de precios unificados por clientes y por temporadas Precios por penetración	Precios fijados para turistas nacionales y extranjeros Precios bajos por penetración	Establecer un sistema de control de precios	Establecer costos de operación y precios de venta, descuentos, gratuidades, etc.	Gerente General Jefe Turismo Receptivo	Enero-02	04 semanas	-
	Realizar u	Realizar investigaciones de precios de la competencia	Investigación de precios de la competencia Evaluación de precios	Conocer y comparar precios con la competencia	Evitar desviaciones y pérdidas	Gerente General Jefe Turismo Receptivo	Enero-02	Permanente	100.00
PROMOCION	Efectuar Ventas Directas y Mayoristas	Efectuar Ventas a través de Minoristas y Mayoristas de Turismo	Condiciones de manejo de productos Promoción y Difusión Capacitación e Incentivos	Crear y establecer los procesos	Fijación de tarifas y comisiones. Eliminación de conflictos a futuro.	Gerente General Jefe Turismo Receptivo	Enero-02	Permanente	-
	Creación e Ventas Directas	Creación de Página Web para efectuar Ventas Directas	Difusión de información a través de Internet a nivel mundial	Relación directa con los clientes. Imagen de servicios	Posicionarse y afianzar participación en el mercado	Arca Sistemas	Febrero-02	03 semanas	200.00
PUBLICIDAD	Impulsar e todos los p	Impulsar Campañas publicitarias para todos los paquetes turísticos	Publicaciones en revistas especializadas Charlas y Talleres Informativos	Difundir nueva línea de servicios Visitas a agencias inmigrantes	Crear imagen en la mente del consumidor y comercializador	Gerente General Publicidad	Febrero-02	52 semanas	900.00
	Atipificar e publicitar	Atipificar eventos culturales con campañas publicitarias	Canje de servicios por publicidad Promoción de servicios	Promocionar los servicios a través de canales	Factor positivo en relación a costo. Beneficio	Publicidad	Febrero-02	52 semanas	1.000.00
GENÉRICA	Establecer e organizaci	Establecer una adecuada estructura organizacional y funcional	Selección, capacitación y organización del recurso humano	Fijar organización de la nueva área de la compañía	Definir responsabilidades y limitaciones de cada miembro	Gerente General	Enero-02	04 semanas	300.00
	Capacitar e al manejo e	Capacitar al recurso humano para el manejo del nuevo servicio	Cursos para el personal del Área de Turismo Receptivo	Imparte parámetros operativos y administrativos al personal	Personal sin mayores conocimientos	Gerente General Metropolitan Touring U.A.	Enero-02	04 semanas	300.00
									<b>3.500.00</b>

Fuente :  
 Elaborado  
 Validez :

Fuente : Plan de Mercado Metroambato S.A. - Metropolitan Touring  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.  
 Validez : Enero a Diciembre 2002

**Cuadro No. 11**  
**Presupuesto General de Ventas Turismo Receptivo**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2002	2003	2004	2005	2006
Total Anual de Turistas	2,064.00	2,169.00	2,274.00	2,378.00	2,483.00
Precio de Venta Promedio	60.00	65.40	68.67	72.10	75.71
<b>Total Ingresos</b>	<b>123,840.00</b>	<b>141,852.60</b>	<b>156,155.58</b>	<b>171,453.80</b>	<b>187,987.93</b>

Fuente : Proyección de Demanda Metroambato S.A. - Metropolitan Touring  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.  
 Validez : Enero 2002 a Diciembre 2006

**Cuadro No. 12**  
**Estacionalidad de Ventas Turismo Receptivo**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

<b>Años</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
2002	12.384	8.669	9.907	8.669	8.669	9.907	13.622	12.384	8.669	9.907	9.907	11.146	<b>123,840</b>
2003	14.185	9.930	11.348	9.930	9.930	11.348	15.604	14.185	9.930	11.348	11.348	12.767	<b>141,853</b>
2004	15.616	10.931	12.492	10.931	10.931	12.492	17.177	15.616	10.931	12.492	12.492	14.054	<b>156,156</b>
2005	17.146	12.002	13.717	12.002	12.002	13.717	18.861	17.146	12.002	13.717	13.717	15.432	<b>171,462</b>
2006	18.798	13.159	15.039	13.159	13.159	15.039	20.678	18.798	13.159	15.039	15.039	16.919	<b>187,985</b>

Fuente : Proyección de Ventas

Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

Validez : Enero 2002 a Diciembre 2006

Cuadro No. 13

Flujo Neto de Efectivo Proyectado  
Metroambato S.A. - Metropolitan Touring

	MOMENTO 0	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
VENTAS	123,840.00	141,852.60	141,737.76	156,155.58	171,462.12	187,984.64
COSTOS VARIABLES	-105,264.00	-114,737.76	-120,474.65	-126,498.38	-126,498.38	-132,823.30
COSTOS FIJOS	-7,200.00	-7,848.00	-8,240.40	-8,652.42	-9,085.04	-9,085.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-9,000.00	-9,810.00	-10,300.50	-10,815.53	-11,356.30	-11,356.30
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	-375.00	-375.00	-375.00	-375.00	-375.00	-375.00
OBRAS FISICAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINARIAS	-85.00	-85.00	-85.00	-85.00	-85.00	-85.00
EQUIPOS	-290.00	-290.00	-290.00	-290.00	-290.00	-290.00
AMORTIZACION INTANGIBLES	-180.00	-180.00	-180.00	-180.00	-180.00	-180.00
FNE ANTES DE IMPUESTOS	1,821.00	8,901.84	1,335.3	16,585.03	24,940.80	34,165.00
15% TRABAJADORES	273.2	1,335.3	2,487.8	3,741.1	5,124.7	5,124.7
FNE ANTES DE IMPUESTOS	1,547.9	7,566.6	1,409.73	14,097.3	21,199.7	29,040.2
25% IMPUESTO A LA RENTA	387.0	1,891.6	3,524.3	5,299.9	7,260.1	7,260.1
FLUJO NETO DE EFECTIVO	1,160.89	5,674.92	10,572.96	15,899.76	21,780.19	21,780.19
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00
OBRAS FISICAS	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
MAQUINARIAS	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00
EQUIPOS	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
AMORTIZACION INTANGIBLES	-9,700.00	-9,700.00	-9,700.00	-9,700.00	-9,700.00	-9,700.00
INVERSION INICIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OBRA FISICA	-850.00	-850.00	-850.00	-850.00	-850.00	-850.00
MAQUINARIA, MUEBLES	-1,450.00	-1,450.00	-1,450.00	-1,450.00	-1,450.00	-1,450.00
VEHICULOS, EQ. DE COMPUTO	-900.00	-900.00	-900.00	-900.00	-900.00	-900.00
INTANGIBLES	-6,500.00	-6,500.00	-6,500.00	-6,500.00	-6,500.00	-6,500.00
PRESTAMO						
VALOR DE DESECHO						
PAGO CAPITAL DEUDA (AMORTIZACION)						
CAPITAL DE TRABAJO (OPERATIVO)						
FLUJO NETO DE TODA LA INVERSION	-9,700.00	-1,999.31	5,689.55	10,698.87	15,995.56	27,479.05
INVERSION CAPITAL TRABAJO INCREMENTAL						
3% DE VENTAS	3,715.20	4,255.58	4,684.67	5,143.86	5,639.54	5,639.54
NIVEL ANTERIOR	-	3,715.20	4,255.58	4,684.67	5,143.86	5,639.54
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO	(3,715.20)	(540.38)	(429.09)	(459.20)	(495.68)	(495.68)
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN CAPITAL DE TRABAJO	(3,715.20)	(540.38)	(429.09)	(459.20)	(495.68)	(495.68)
REGIA						
TODA LA INVERSION						
DECISION						
VPN	S/13,375.80					
TIR	35.38%					
25.00%						
VPN	acceptar proyecto					
TIR	acceptar proyecto					

Fuente : Presupuesto de Ventas Área de Turismo Receptivo  
Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

REGIA	TODA LA INVERSION	DECISION
VPN	S/13,375.80	acceptar proyecto
TIR	35.38%	acceptar proyecto
25.00%		

**Cuadro No. 14**  
**Resumen de Ingresos, Costos y Gastos Proyectados**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

PRODUCTO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
Total Turistas	2,064.00	2,169.00	2,274.00	2,378.00	2,483.00
Precio de Venta Promedio	60.00	65.40	68.67	72.10	75.71
<b>Total Ingresos</b>	<b>123,840.00</b>	<b>141,852.60</b>	<b>156,155.58</b>	<b>171,462.12</b>	<b>187,984.64</b>

COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de Operación	105,264.00	114,737.76	120,474.65	126,498.38	132,823.30
<b>Subtotal</b>	<b>105,264.00</b>	<b>114,737.76</b>	<b>120,474.65</b>	<b>126,498.38</b>	<b>132,823.30</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN**

Afiliaciones y Suscripciones	240.00	261.60	274.68	288.41	302.83
Arriendos	1,800.00	1,962.00	2,060.10	2,163.11	2,271.26
Impuestos	300.00	327.00	343.35	360.52	378.54
Mantenimiento Muebles y Equipos	480.00	523.20	549.36	576.83	605.67
Publicidad	1,200.00	1,308.00	1,373.40	1,442.07	1,514.17
Seguros	1,200.00	1,308.00	1,373.40	1,442.07	1,514.17
Servicios Públicos	1,320.00	1,438.80	1,510.74	1,586.28	1,665.59
Suministros de Oficina y Limpieza	420.00	457.80	480.69	504.72	529.96
Vigilancia	240.00	261.60	274.68	288.41	302.83
Depreciaciones	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>7,200.00</b>	<b>7,848.00</b>	<b>8,240.40</b>	<b>8,652.42</b>	<b>9,085.04</b>

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Remuneraciones	9,000.00	9,810.00	10,300.50	10,815.53	11,356.30
Depreciaciones	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00
Amortizaciones	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
<b>Subtotal</b>	<b>9,555.00</b>	<b>10,365.00</b>	<b>10,855.50</b>	<b>11,370.53</b>	<b>11,911.30</b>

**GASTOS DE VENTAS**

Remuneraciones	-	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-	-
Depreciaciones	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>TOTAL</b>	<b>122,019.00</b>	<b>132,950.76</b>	<b>139,570.55</b>	<b>146,521.33</b>	<b>153,819.64</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente : Presupuesto de Ventas Área de Turismo Receptivo

Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Cuadro No. 15**  
**Estado de Resultados proyectado**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

	<b>AÑO 2002</b>	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>
Ventas Netas	123,840.00	141,852.60	156,155.58	171,462.12	187,984.64
- Costo de Ventas	-112,464.00	-122,585.76	-128,715.05	-135,150.80	-141,908.34
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>11,376.00</b>	<b>19,266.84</b>	<b>27,440.53</b>	<b>36,311.32</b>	<b>46,076.30</b>
- Gastos de Administración	-9,555.00	-10,365.00	-10,855.50	-11,370.53	-11,911.30
- Gastos de Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,821.00</b>	<b>8,901.84</b>	<b>16,585.03</b>	<b>24,940.80</b>	<b>34,165.00</b>
- 15% Participación Trabajadores	-273.15	-1,335.28	-2,487.75	-3,741.12	-5,124.75
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPTO. RENTA</b>	<b>1,547.85</b>	<b>7,566.56</b>	<b>14,097.28</b>	<b>21,199.68</b>	<b>29,040.25</b>
- 25% Impuesto a la Renta	-386.96	-1,891.64	-3,524.32	-5,299.92	-7,260.06
<b>= UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,160.89</b>	<b>5,674.92</b>	<b>10,572.96</b>	<b>15,899.76</b>	<b>21,780.19</b>

Fuente : Presupuesto de Ventas Área de Turismo Receptivo  
 Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

Cuadro No. 16  
Balance General Proyectado  
Metroambato S.A. - Metropolitan Touring

	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja - Bancos	- 1,999.31	5,689.55	10,698.87	15,995.56	27,479.05
Clientes	836.91	603.77	3,689.61	7,150.61	5,281.10
Menaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Impuestos Anticipados	1,238.40	1,418.53	1,561.56	1,714.62	1,879.85
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>176.00</b>	<b>7,811.84</b>	<b>16,050.03</b>	<b>24,960.79</b>	<b>34,740.00</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Muebles y Enseres	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
- Depreciación Muebles y Enseres	- 85.00	- 170.00	- 255.00	- 340.00	- 425.00
Infraestructura	-	-	-	-	-
- Depreciación Infraestructura	-	-	-	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-
- Depreciación Vehículos	-	-	-	-	-
Equipos de Cómputo	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00
- Depreciación Equipos de Cómputo	- 290.00	- 580.00	- 870.00	- 1,160.00	- 1,450.00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>1,925.00</b>	<b>1,550.00</b>	<b>1,175.00</b>	<b>800.00</b>	<b>425.00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos de Constitución	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
- Amortización Gastos de Constitución	- 80.00	- 160.00	- 240.00	- 320.00	- 400.00
Programas de Computación	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
- Amortización Programas de Computación	- 100.00	- 200.00	- 300.00	- 400.00	- 500.00
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>720.00</b>	<b>540.00</b>	<b>360.00</b>	<b>180.00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,821.00</b>	<b>9,901.84</b>	<b>17,585.03</b>	<b>25,940.79</b>	<b>35,165.00</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>A CORTO PLAZO</b>					
Proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos por Pagar	660.11	3,226.92	6,012.07	9,041.04	12,384.81
<b>Total Pasivo</b>	<b>660.11</b>	<b>3,226.92</b>	<b>6,012.07</b>	<b>9,041.04</b>	<b>12,384.81</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL</b>					
Capital Social	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
<b>RESERVAS</b>					
Reserva Legal	-	-	-	-	-
<b>UTILIDADES</b>					
Utilidad del Ejercicio	1,160.89	5,674.92	10,572.96	15,899.76	21,780.19
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,160.89</b>	<b>6,674.92</b>	<b>11,572.96</b>	<b>16,899.76</b>	<b>22,780.19</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,821.00</b>	<b>9,901.84</b>	<b>17,585.03</b>	<b>25,940.80</b>	<b>35,165.00</b>

Fuente : Presupuesto de Ventas y Balance de Resultados Área de Turismo Receptivo  
Elaborado Por : Monserrath Sandoval A.

**Anexo No. 1**  
**Encuesta Aplicada a Operadores Receptivos**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN DUAL EN GERENCIA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

*Gracias por su tiempo y comprensión Para nosotros su opinion es muy importante.*  
*Nuestros objetivo es determinar alternativas que permitan impulsar y reactivar la economia del pais.*

Nombre de la Empresa .....  
Persona Entrevistada ..... Cargo .....  
Fecha ..... Hora .....

1 ¿ Que tipo de organización jurídica tiene la empresa ?

Unipersonal   
Sociedad de Hecho   
Sociedad de Derecho  S A  Cia Ltda

2 ¿ En que ciudades del Ecuador cuenta con Oficinas vuestra organizacion ?  
.....

3 ¿ Que volumen anual de turistas maneja su empresa ?  
.....

4 ¿ En que categoría estaría definidas las actividades de la empresa ?

Operadora de Turismo Mayorista   
Operadora de Turismo Minorista   
Otra   
Explique .....  
.....

5 ¿ Que tiempo de funcionamiento tiene la empresa en el mercado ecuatoriano ?  
.....

6 ¿ A través de que medio promociona a su empresa y los productos que oferta en el mercado nacional e internacional ?

Radio   
Televisión   
Folleteria   
Agentes Publicitarios   
Internet   
Otros   
Explique .....  
.....

7 Los turistas que utilizan los servicios profesionales de su empresa contratan sus programas

Antes de llegar al Ecuador   
Una vez que se encuentran en el país   
Ninguna   
Otra   
Explique .....  
.....

8 ¿ Podría usted expresar en porcentajes el sexo de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador ?

Masculino .....  
Femenino .....

9 Cite las profesiones más usuales que tiene los turistas extranjeros que utilizan los servicios de turismo receptivo

a) .....  
b) .....  
c) .....

10 ~~Del~~ ¿ Cite la edad del turista que es atendido por su organización

- De 20 - 30 años
- De 30 - 40 años
- De 40 - 50 años
- De 50 - 60 años
- Más de 60 años


11 ¿Cuáles son los montos de compras de sus clientes usualmente ?

a) .....

b) .....

12 ¿Cuáles son los destinos favoritos que los turistas extranjeros visitan en el Ecuador ?

- Galapagos
- Amazonia
- Cuenca
- Otavalo
- Otros
- Explique


13 Los turistas extranjeros que viene a conocer el Ecuador en su mayoría son de nacionalidad

a) .....

b) .....

c) .....

14 ¿Cuántos días usualmente los turistas que contratan vuestros servicios permanecen en el Ecuador ?

- De 2 a 4 días
- De 5 a 7 días
- De 8 a 10 días
- De 11 a 13 días
- Más de 13 días


15 ¿De acuerdo a su experiencia profesional considera que Ambato y sus alrededores constituye un atractivo interesante para el turista ?

Si

Porque .....

No

Porque .....

Desconoce

16 ¿ Los turistas en que medida solicitan se les ofrezca servicios de turismo receptivo en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua ?

- Frecuente
- No muy frecuente
- Exporádico
- Nunca


17 ¿ Vuestra empresa cuenta con un programa específico para conocer Ambato y sus alrededores ?

Si

No

18 Si la respuesta a la pregunta anterior fue « SI », por favor cite los atractivos turísticos que abarca su programa en esta region

19 Si la respuesta a la pregunta No 13 fue « NO » explique los motivos que han impedido o no han impulsado a la creación de dicho paquete

**Anexo No. 2**  
**Operadores Receptivos Quito**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>
1	Adventure Tours Galapagos, Andes & Amazon	Shirys y Rio Coca Edificio Eurocentro	255955 - 255954
2	Alimundo Travel Club	Amazonas y Korea local 205	467267 - 468006
3	Andando Tours	Av Coruña No 26-311 y Orellana	550952 - 566010
4	Andimundo	Amazonas 333 y J. Washington Edif. Rocafuerte	543720 - 553134
5	Angermeyers	Foch 726 entre Amazonas y Juan León Mera	504444 - 221305
6	Biotravel	Cordero 1203 y Juan León Mera	560658 - 546996
7	Climbing Tour	Amazonas 21-217 y Roca	237840 - 557663
8	Coltur	Paéz 370 y Robles esquina	221000 - 221003
9	Cuyabeno Tours	Juan León Mera 345 y Jorge Washington	522769
10	Ecuadorian Tours	Av Amazonas 329 y Jorge Washington	560488 - 560494
11	Etnoturs / Etnocruises	Luis Cordero 1313 y Juan León Mera	230552 - 564565
12	Eurovips	Cordero E4-148 y Foch	522490 - 562182
13	Explorandes	Wilson 537 y Diego de Almagro	222699 - 556936
14	Galapatur	Juan León Mera 358 y Robles	226432 - 567622
15	Galasam	Cordero 1354 y Av Amazonas	225255 - 556308
16	Intipungo Turismo Alternativo	Amazonas 3233	440046 - 440047
17	Kleintours	Av Shirys 1000 y Holanda	267000 - 430345
18	Ninfa Tours	Amazonas 1114 y Pinto esquina	223124 - 223125
19	Ranft Turismo	Av Shirys y Rio Coca	255955
20	Rolf Wittmer Turismo Galapagos	Foch E7-81 y Almagro Edif. Mariscal Foch	507282 - 526938
21	Safari Tours	Calama 380 y Juan León Mera	552505 - 220426
22	Sierra Azul	Isña Floreana E8-129 y Shirys Edif. El Sol	264484 - 449464
23	South American Tours	Av 12 de Octubre 1820 y Luis Cordero	559222 - 559224
24	Tierra del Sol	Amazonas 353 y Robles	563951 - 543718
25	Tierra Verde	Paéz N23-37 y Veintimilla	557261
26	Toppsa	Genral. Roca N33-73 y Bosmediano	444718 - 260651
27	Turismo Amazonas	Av Amazonas y Ramirez Davalos esquina	222564 - 502407
28	Turismundial	Av Amazonas 657 y Ramirez Davalos	506050 - 563135
29	Viasol	Av Amazonas N24-155 y Calama	225405 - 507632
30	Yarina Lodge	Av Amazonas N24-236	545179 - 544166
31	Zenith Travel	Juan León Mera 453 y Roca Edif. Chiriboga	529993

### **Anexo No. 3**

#### **Resultados Encuestas Operadores Receptivos Quito**

##### **Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

- El 56% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo en la ciudad de Quito son sociedades anónimas, el 28% son compañías limitadas, el 12% son sociedades de hecho y el 4% son empresas unipersonales.
- El 44% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo cuantas con oficinas únicamente en la ciudad de Quito, el 24% cuentan adicionalmente con oficinas en la ciudad de Galápagos, el 12% tienen oficinas en la ciudad de Guayaquil, el 12% tienen sus representantes en ciudades como Cuenca, Otavalo y Ambato, el 8% tienen oficinas en Lago Agrio .
- De las 25 Empresas Operadoras de Turismo Receptivo encuestadas en la ciudad de Quito el 56% manejan entre 1 y 500 turistas, el 20% manejan entre 501 y 1000 turistas, el 8% atienden entre 1001 y 1500 turistas, el 8% maneja entre 1501 y 2000 turistas y el 8% restante manejan entre 2500 y 3000 turistas extranjeros al año.
- El 56% de las empresas encuestadas son Operadoras de Turismo Receptivo Mayoristas, el 32% constituyen Operadoras de Turismo Receptivo Minorista y el 12% restante son Agencias de Viajes.
- El 32% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo tiene entre 0 y 5 años de funcionamiento, el 24% tienen entre 6 y 10 años de servicio, el 20% tienen entre 11 y 15 años de servicio, el 16% tienen entre 16 y 20 años de servicio, el 4% tienen entre 21 y 25 años y el 4% restante tiene más de 26 años en el mercado ecuatoriano.

- El 44% de las Operadoras de Turismo Receptivo promocionan sus productos y/o servicios a través de Ferias de Turismo en el Exterior, el 32% lo promociona en Internet, el 16% lo hace mediante Folletería y el 8% restante promociona mediante Agentes Publicitarios.
- El 76% de los turistas extranjeros que llegan al Ecuador contratan los servicios de turismo antes de su llegada al país, el 24% restante contrata los servicios de turismo una vez que se encuentran en el país.
- El 64% de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador son de sexo masculino y el 36% restante son de sexo femenino.
- El 28% de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador son Médicos, el 24% se desconoce la profesión, el 20% son Jubilados, el 16% son Biólogos, el 12% Estudiantes Secundarios y Universitarios.
- El 36% de los turistas extranjeros que visitan nuestro país tienen una edad comprendida entre 51 y 60 años, el 32% tiene entre 41 y 50 años, el 28% tienen entre 31 y 40 años y el 4% entre 20 y 30 años.
- El 36% de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador consumen montos aproximados comprendidos entre 1 y 500 dólares americanos, el 24% consumen entre 1501 y 200 dólares, el 16% consumen entre 1001 y 1500 dólares, el 12% consumen entre 501 y 1000 dólares, el 12% consumen más de 2000 dólares.
- El 80% de los turistas extranjeros que llegan al Ecuador tienen como destino favorito para visitar las Islas Galápagos, al 8% le interesa visitar la Amazonía, el 8% tienen varios destinos como Ibarra, Ambato, Cuenca atractivos por visitar y el 4% restante tiene interés en conocer y visitar Otavalo.

- El 40% de los turistas extranjeros que visitan nuestro país son de nacionalidad Americana, el 32% son de nacionalidad Alemana, el 20% son de nacionalidad Inglesa y el 8% tienen distintas nacionalidades europeas como Italianas y Francesas.
- El 28% de los turistas extranjeros permanecen en el Ecuador entre 5 y 7 días, el 28% permanecen entre 8 y 10 días, el 28% permanecen más de 13 días y el 16% restante permanecen entre 11 y 13 días.
- El 80% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo encuestadas en Quito consideran que Ambato y sus alrededores no constituye un atractivo interesante para los turistas extranjeros que visitan el Ecuador y el 20% considera que Ambato y sus alrededores constituye un atractivo interesante para el turista extranjero.
- El 60% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo indican que Nunca solicitan los turistas extranjeros se les ofrezca servicios turísticos en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua y el 40% restante afirma que el turista extranjero demanda de estos servicios en forma esporádica, generalmente en Febrero – Marzo por los Carnavales.
- El 84% de las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo afirman que NO cuentan con un programa específico para conocer Ambato y sus alrededores y el 16% indican que SI cuentan con programas que operan en la ciudad y provincia.
- De las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo que si cuentan con programas específico para visitar Ambato (04) y sus alrededores el 75% afirma que atractivo turístico más demandado constituye la visita al « Mercado del Lunes » y el 25% visitan las Quintas de Juan Montalvo y Juan

León Mera. De las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo que no cuentan con programas para visitar Ambato (21) y sus alrededores indican que el 33% se debe a la falta de promoción de la provincia a nivel nacional e internacional, el 33% considera que Ambato y sus alrededores no constituye una destino atractivo para los turistas extranjeros que vienen al país por cuanto Ambato es más una ciudad comercial que histórica o cultural, el 24% precisan que Ambato no cuenta con sitios históricos, culturales, geográficos, etc pues es una ciudad moderna y el 10% considera a Ambato como ciudad de paso y de conexión estratégica para ciudades como Cuenca, Guayaquil o la Amazonia.

Anexo No. 4  
**Inversión Inicial Área de Turismo Receptivo**  
**Metroambato S.A. - Metropolitan Touring**

**INFRAESTRUCTURA**

TOTAL COSTO INFRAESTRUCTURA	-
-----------------------------	---

**MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

TOTAL MAQ. EQUIP. Y HERRAM.	-
-----------------------------	---

**MUEBLES Y ENSERES**

Archivador	120.00
Butaca (01)	70.00
Estación de Trabajo + Mesa Auxiliar	280.00
Fax	230.00
Sillas (03)	70.00
Sumadora Casio	80.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>850.00</b>

**MENAJE**

Cafetera Eléctrica	60.00
Vajilla	40.00
<b>TOTAL MENAJE</b>	<b>100.00</b>

**VEHÍCULOS**

TOTAL VEHÍCULOS	-
-----------------	---

**EQUIPOS DE CÓMPUTO**

Computador	1,200.00
Impresora	250.00
<b>TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>	<b>1,450.00</b>

**INTANGIBLES**

Gastos Constitución Operadora	400.00
Programas de Computación	500.00
Imprevistos	100.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1,000.00</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

Operación Operadora	6,192.00
Menaje	100.00
Otros	208.00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>6,500.00</b>

**COSTOS VARIABLES**

Costos de Operación	105,264.00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>105,264.00</b>

**COSTOS FIJOS**

Afilaciones y Suscripciones	240.00
Arriendos	1,800.00
Impuestos	300.00
Mantenimiento Muebles y Equipos	480.00
Publicidad	1,200.00
Seguros	1,200.00
Servicios Públicos	1,320.00
Suministros y Materiales	420.00
Vigilancia	240.00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>7,200.00</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS**

Sueldos	9,000.00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>9,000.00</b>

