



RESUMEN

El turismo constituye una importante actividad económica en el Ecuador, que representa uno de los sectores con mayor potencialidad para apoyar el desarrollo del país. Además el proyecto de crear la Operadora de Turismo Cuenca Viajes, quiere hacer realidad una idea de negocio que busca satisfacer necesidades del mercado nacional e internacional en el área del turismo.

Se establecerá en la ciudad de Cuenca, con el propósito de prestar servicios turísticos en actividades de Operadora de Turismo la que le ofertará paquetes turísticos locales y nacionales.

Nuestro objetivo será brindar atención personalizada a un segmento del mercado tales como niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad que satisfagan sus necesidades de recreación:

- Paquetes turísticos innovadores, rutas de destino turístico,
- Atención de recreación durante el tour,
- Servicio de transporte personalizado,
- Eficiencia en la atención y contratos de clientes,
- Costos asequibles para clientes.

Esta idea de negocio, no tiene el criterio de sumar una operadora más de turismo en el Ecuador, sino más bien nace de la necesidad de crear una empresa cimentada en valores morales y éticos de sus autores, así como aplicar el conocimiento teórico adquirido en el diplomado de Emprendimiento e Innovación.

PALABRAS CLAVES:

Turismo, Operadora, Viajes, Plan de Negocios, Plan estratégico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

**PLAN DE NEGOCIO "AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO
CUENCA VIAJES"**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DIPLOMADO SUPERIOR EN
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN.**

REALIZADO POR:

DR. IVÁN VICUÑA

TUTOR:

ECO. RODRIGO MENDIETA

Cuenca- Ecuador

2010



INDICE

VIAJES CONTENIDO:	PÁG
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2. ESCENARIO ACTUAL DEL TURISMO.. ..	9
2.1. LA DEMANDA.	9
2.2. LA OFERTA.....	13
2.2.1. ENFOQUE Y PLAN ESTRATÉGICO.....	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
4. ENFOQUE Y PLAN ESTRATÉGICO	16
4.1. MISIÓN.	16
4.2. VISION... ..	16
4.3. METAS.....	16
4.4. METAS FINANCIERAS.....	17
5. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
5.1. ESTRATEGIA FODA.....	18
5.2. MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	20
5.3. NIVEL DE SEGMENTACIÓN.....	25
5.4. PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO.....	26
6 .ENFOQUE EN EL MERCADO PRODUCTIVO.....	28
6.1. OBJETIVO DEL MARKETING Y PRODUCTOS.....	28
7. PROGRAMA DE MARKETING.....	28
7.1. FASE DE ANÁLISIS.....	28



7.2. EL MERCADO TURÍSTICO.....	30
7.2.2. LOS TURISTAS EXTRANJEROS EN EL ECUADOR.....	31
7.2.3. LOS TURISTAS ACTUALES EN EL ECUADOR.....	31
7.2.4. LO MEJOR DE ECUADOR.....	31
7.2.5. LO PEOR DE ECUADOR.....	31
7.3. PLAN DE MARKETING.....	31
7.4. LAS ESTRATEGIAS SEGÚN PRODUCTOS Y MERCADOS	32
7.4.1. PRINCIPALES OBJETIVOS.....	32
7.5. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.....	33
7.6. DEC ALOCO Y MENSAJE.....	34
7.7. PLAN DE MARKETING FASE OPERACIONAL.....	34
7.7.1. PLAN DE PRODUCTOS.....	35
7.7.2. PLAN DE PROMOCIÓN.....	35
7.8. OBJETIVOS DE VENTAS.....	36
7.9. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	38
7.10. PENETRACIÓN EN ELMERCADO.....	38
7.11. PRESUPUESTOS Y CALENDARIOS DEL PLAN DE MARKETING.....	38
8. DATOS Y PROYECCIONESFINANCIERAS.....	40
8.1. FLUJO DE EFECTIVO EN DOLARES.....	40
8.2. CUADRO DE RENTABILIDAD DE RECURSOS PROPIOS.....	41
9. ORGANIZACIÓN.....	43
9.1. ESTRUCTURA ORGANTZACIONAL OFICINA	



CENTRAL.....	45
9.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FILIALES.....	45
10. PLAN DE IMPLEMENTACION.....	46
10.1. FACTORES DE ÉXITO.....	46
10.2. COBERTURADE VENTAS.....	46
10.3. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	47
10.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS.....	47
10.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA EN FUNCIÓN DE LOS CLIENTES.....	47
10.6. NIVEL TECNOLÓGICO.....	47
10.7. PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	48
10.8. ESTRATEGIA GLOBAL DE MERCADEO.....	48
10.9. PRECIOS.....	48
11. BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXO A.....	51
ANEXO B.....	56



1. RESUMEN EJECUTIVO

El turismo constituye una importante actividad económica en el Ecuador, que representa uno de los sectores con mayor potencialidad para apoyar el desarrollo del país. Según resultados de un ejercicio exploratorio de la Cuenta Satélite de Turismo realizado en el país, éste sector tiene una participación superior al 4.0% del producto interno bruto y se calcula que por cada dólar que se genera en la economía, alrededor de 10 centavos tiene relación con el turismo. Según estimaciones preliminares de la Organización Mundial del Turismo (OMT), a nivel internacional se espera registrar para el año 2020 un total de 1.6 billones de llegadas de turistas, que dejarían en los países, como resultado de los gastos que la actividad induce, sobre los US\$ 2 trillones. Lo que evidencia el creciente impacto del turismo en la economía de los países y su potencial efecto de estímulo al crecimiento global.

Indiscutiblemente, el Ecuador es un país privilegiado por su riqueza natural, cultural e histórica, con innumerables atractivos turísticos de gran diversidad, elementos claves que contribuyen a la potenciación del turismo en el momento actual.

El turismo por la naturaleza de sus actividades y la dinámica de crecimiento presentada en los últimos diez años, sin duda es un sector de la economía capaz de responder en forma rápida a los desafíos planteados para la reactivación de la economía ecuatoriana, para lo cual se ha puesto énfasis en el tema de las desigualdades regionales, para lograr disminuir esta brecha y lograr un cambio positivo en zonas pobres, a través de promover destinos

importantes identificados en dichas regiones, para que sean visitados por turistas de los centros más ricos del país y del mundo.

Es necesario destacar que la generación de empleo en el turismo, exige inversiones más bajas si comparamos con otros sectores de la actividad económica, debido al poco tiempo que se requiere para la calificación profesional. A la vez que es preciso resaltar que la mano de obra dedicada a actividades turísticas no es sustituible por máquinas, lo que le convierte al turismo en un sector fundamental con evidentes efectos sociales, relacionados con generación de empleo, capacitación y habilitación de micro emprendimientos.

En ese sentido existe la seguridad, que el turismo va a contribuir a mejorar la economía del país, a través del ingreso de mayores divisas por concepto de turismo y nuevas inversiones destinadas al fortalecimiento del sector.

Se establecerá en la ciudad de Cuenca, en el local ubicado en el local Eduardo Crespo Malo y Lamar (edificios la Cuadra), local 13, con el propósito de prestar servicios turísticos en actividades de Operadora de Turismo la que le ofertará paquetes turísticos locales y nacionales. Por consiguiente para hacer



realidad la propuesta se contara con expertos profesionales que desarrollaran paquetes turísticos con criterio técnico.

Nuestro objetivo será brindar una atención personalizada a un segmento del mercado tales como niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad que satisfagan sus necesidades de recreación mediante:

- Paquetes turísticos innovadores en rutas de destino turístico,
- Atención de recreación durante el tour,
- Servicio de transporte personalizado,
- Eficiencia en la atención y contratos de clientes,
- Costos asequibles para clientes.

En cuanto a precios de los paquetes turísticos estos fluctuaran entre \$12 y \$180 por persona, dependiendo de la solicitud de actividades del cliente, duración, y la forma de pago a emplear. Durante el primer año se empleara un margen de utilidad del 15% y se aplicará una política de crédito flexible para el cliente, mediante el uso de tarjetas y planes acumulativos.

La estructura organizacional de "Cuenca Viajes" incluirá: Gerente General, Gerente de Logística, Gerente de Mercadeo, Gerente Administrativo, Personal de Ventas y Guías Turísticos, secretarias y/o asistentes, y choferes.

Cuenca Viajes es una compañía con conciencia social y ambiental. Por ello establecerá alianzas con los grupos nativos de las comunas, y así quienes puedan ser sus proveedores, tendrán la oportunidad de mostrar sus productos y servicios. Además, se contrataran guías turísticos nativos para que coordinen las actividades de esparcimiento en cada localidad.

La tasa interna de retorno del proyecto es del 18% con un valor actual neto positivo, lo cual garantiza el retorno de la inversión para los socios.

Los principales riesgos de este proyecto son: Cambios de preferencias del turista interno/externo, surgimiento de nuevas operadoras con servicios innovadores, deterioro de la calidad de los servicios de los proveedores, la carencia de servicios básicos en los destinos seleccionados y el crecimiento de los costos por parte de los proveedores.

Adicionalmente este proyecto brindará a la sociedad un desarrollo económico y social considerando la participación de todas las actividades vinculadas al sector turístico como es, la apertura de fuentes de trabajo, contribución de ingreso de divisas, aportes al Fisco, fomento cultural y desarrollo del país.

Además el proyecto de crear la Operadora de Turismo Cuenca Viajes, quiere



hacer realidad una idea de negocio que busca satisfacer necesidades del mercado nacional e internacional en el área del turismo.

Esta idea de negocio, no tiene el criterio de sumar una operadora más de turismo en el Ecuador, sino más bien nace de la necesidad de crear una empresa cimentada en valores morales y éticos de sus autores, así como aplicar el conocimiento teórico adquirido en el diplomado de Emprendimiento e Innovación, que establezca la diferencia, mostrando técnicas y experiencia para llegar al objetivo de crear un negocio que brinde un servicio de turismo que satisfaga, necesidades, ofrezca distracción, seguridad y confianza, de tal manera que a cada cliente de Cuenca Viajes, se le dé el trato que se merece. La creación de una operadora de Turismo, como todo negocio tiene la finalidad de invertir y ganar una utilidad o renta, por consiguiente, el contenido de este trabajo ha sido desarrollado con todas las técnicas y herramientas conocidas en el Administración de Empresas, las cuales van desde el análisis interno, externo, así como la misión y visión que se han proyectado, por lo tanto durante el desarrollo del proyecto se han planteados planes y programas que agreguen valor y que ofrezcan un paquete turístico diferenciado el cual buscará el objetivo de satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros, de tal manera que su ejecución tenga un impacto positivo en la sociedad ecuatoriana.



2. EL ESCENARIO ACTUAL DEL TURISMO

2.1 La Demanda

Durante el año 2009, el turismo receptor en el Ecuador presentó un crecimiento del 5% comparado con el año 2008, al pasar de 818.927 entradas de extranjeros a 859.888, mientras que el turismo emisor en el Ecuador experimentó un incremento del 10%.

Tabla 1.

Entradas extranjeros salidas ecuatorianos

Entradas de Extranjeros y Salidas de Ecuatorianos						
Años: 2005 -2009						
	00		(b)			
	Entrada de extranjeros (en miles de personas)	Var. %	Salida de ecuatorianos (en miles de personas)	Var. %	Saldos (a-b)	Var. %
2005	640.6		562.1		78.5	
2006	682.9	6.6	626.6	11.5	56.3	-28.3
2007	760.8	11.4	613.1	-2.2	147.7	162.3
2008	818.9	7.6	603.3	-1.6	215.6	46.0
2009	859.9	5.0	663.6	10.0	196.3	-9.0

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Diciembre, enero, julio y agosto son considerados tradicionalmente como meses de temporada alta.



LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR

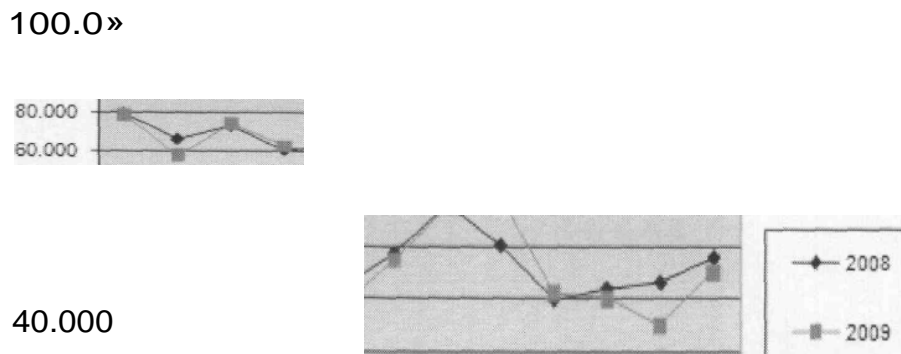


Gráfico 1. Llegada extranjeros Ecuador Fuente: Dirección Nacional de Migración/Ministerio de Turismo

El 66.8% de visitantes que llegan al país, ingresan por vía aérea, evidenciándose un incremento del 8.9% en el año 2009 en relación al año anterior, mientras por vía terrestre para el año en referencia la llegada estuvo representada en 36.6% del total de llegadas, con un leve incremento del 0.1% en relación al año 2008.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Dirección General de Aviación Civil, se observa que el servicio internacional regular transportó en el año 2009 a 2,133,784 pasajeros nacionales y extranjeros, lo que significa un incremento de 10.5% con respecto al año 2008.

Tabla 2. Turistas embarcados aeropuertos

AEROPUERTOS	PAX DESEMBARCADOS	PAX EMBARCADOS	TOTAL
TOTAL	1,077,940	1,055,844	2,133,784
QUITO	622,949	604,102	1,227,051
GUAYAQUIL	448,788	444,998	893,786
TULCAN	6,203	6,744	12,947

Fuente: Dirección Nacional de Migración/Ministerio de Turismo



Los principales mercados emisores para Ecuador se encuentran en países ubicados en el continente americano, con la importante participación relativa de Estados Unidos, Perú y Colombia, países que contabilizan un aporte del 24.05%, 22.22% y 20.67% respectivamente. Por su parte el continente europeo mantiene una cuota significativa, pues la participación porcentual de visitantes de España, Reino Unido y Alemania registran el 3.72%, 2.65% y 2.42% de participación en su orden.

El 93.3%, esto es, 802.702 corresponde a las llegadas de extranjeros en la categoría de no inmigrantes, es decir, todo extranjero con domicilio en otro Estado que se interna legal y condicionalmente en el país, sin ánimo de radicarse y de acuerdo a los motivos previstos en la Ley de Extranjería para cada categoría.

El 70.9% de llegadas de no inmigrantes al país corresponde a la población activa, siendo el 62.7% de éstos, profesionales, científicos e intelectuales; en tanto que el 27.8 % corresponde a población no activa.

Al analizar la entrada de extranjeros por grupos de edad y sexo, se tiene que el 43.5% corresponde a visitantes comprendidos entre las edades de 20 a 39 años, con un acumulado del 63% de los visitantes cuyas edades se encuentran entre 20 y 49 años. Del total de llegadas, el 55.2% corresponde a llegadas de hombres y el 44.8 % de mujeres.

ENTRADA DE EXTRANJEROS POR GRUPOS DE EDAD AÑO : 2008

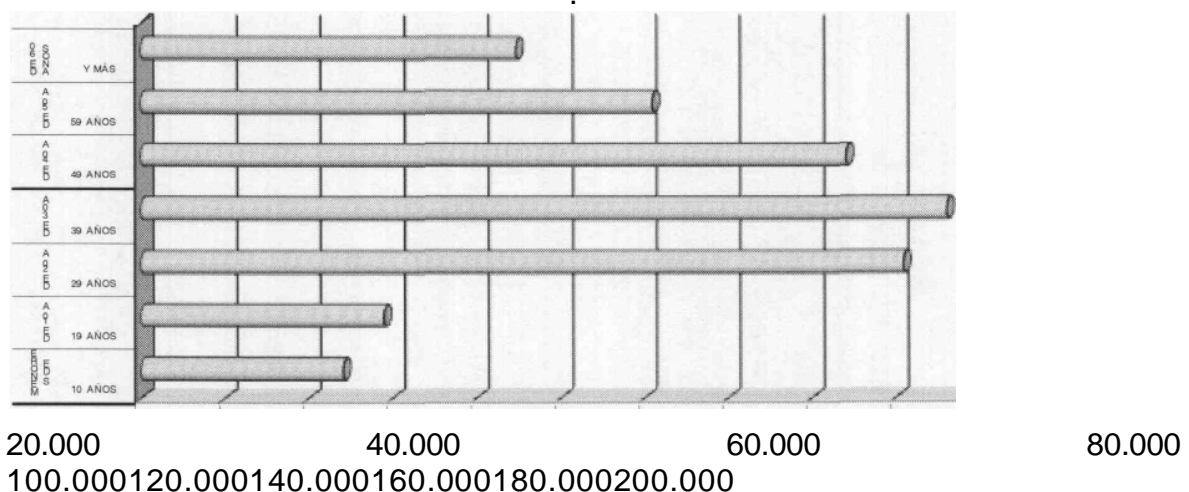


Gráfico 2. Entrada de extranjeros Fuente: Dirección Nacional de Migración.

En lo que se refiere al ingreso de divisas al país, la balanza de pagos del Ecuador correspondiente al año 2009, en su rubro "viajes" más transporte de pasajeros registra



US\$ 487.7 millones de dólares, lo que significa un incremento de cerca de 5% con relación al año 2008. Esa cifra ubica al turismo receptor en el cuarto lugar de generación de divisas si se compara con los ingresos provenientes de los principales productos de exportación.

AÑOS	ÉOÍOLEQ		TURISMO	OTROS EL/BOWD08 PRODUCTOS Da	KR1WDOSD E PETK1EO		aCRES WTURA.B
	CRIDO						
2008	3JSÍ.51	1J2J.11	464.3	172.75	315.48	<i>m.n</i>	354.82
Ubicación	1	<i>i</i>	<i>1</i>	4	1	7	5
2009	5,396.84	1084.39	<i>mi</i>	497.78	471*1	457,5	39751
Ubicación	1	2	4	3	5	<i>i</i>	<i>J</i>

Tabla 3. Generación de divisas

Fuente: Banco Central Ecuador

Sin embargo, es necesario señalar que el Ecuador tiene otras importantes fuentes de ingresos en su balanza de pagos, pues en el año 2009, entre los ítems que se registran como créditos en ese documento contable figuran la remesa de los emigrantes (con el record histórico de US\$ 2.422,1 millones) y la inversión extranjera directa (por un monto de US\$ 1.646,1 millones).

Cabe recordar, por otra parte, que la cuenta "viajes" más transporte de pasajeros registra en la sección "débitos" un gasto de US\$ 616.4 millones, que representa el valor del turismo emisor en Ecuador.

Con esta información de fuentes secundarias, referenciamos que nuestra posición frente a nuestra competencia y la demanda potencial de las ofertas a estructurar nos harían partícipes de un mercado en constante crecimiento.



2.2 La Oferta

2.2.1 Planta turística instalada

Los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo al año 2009, ascienden a 12.443, un 2.6% de crecimiento con relación a los establecimientos contabilizados en el año 2008; existiendo un incremento del 16.3% de establecimientos en el período 2004 - 2009.

Los registros de establecimientos turísticos señalan que el número de empleados directos ascienden a 72.106, que representa el 5,5% de incremento con relación al año 2008.

El 51.6% están empleados en la actividad de comidas y bebidas, el 30.1% en alojamiento y el 18.3% en otras actividades turísticas.

La capacidad de establecimientos de alojamiento asciende a 2.878 establecimientos, 55.590 habitaciones y 125.321 plazas, de los cuales el 47.5% de establecimientos corresponde a tercera categoría, 34.3% a segunda, 16.6% a primera y menos del 1% a la categoría de lujo.

La mayor concentración de plazas de alojamiento se encuentran en las provincias de Pichincha, Guayas, Esmeraldas y Manabí, con el aporte del 21.1%, 18.3%, 12.2% y 9.9% respectivamente.

En base a la oferta prevista por los datos estadísticos del Ministerio de Turismo, se detalla pautas en servicios con respecto a:

- **Infraestructura:** Existen deficiencias en acceso a determinados atractivos naturales, a los servicios de transporte, comunicación, agua potable, alcantarillado y manejo de basura determinan los bajos niveles de aseo y salubridad, con predominio en los negocios medianos y pequeños, sobre todo de las áreas rurales.
- **Fortalecimiento institucional:** Se requiere diseñar e implementar un orgánico estructural y funcional acorde a la realidad, con personal técnico especializado y con un adecuado soporte tecnológico que responda a las nuevas necesidades.
- **Formación y capacitación:** La formación y capacitación profesional debe sustentarse en estudios de requerimientos.
- **Desarrollo tecnológico:** La cobertura de nuevas tecnologías asociadas a la informática es aún restringida sobre todo en establecimientos turísticos de tercera y cuarta categoría.



- **Mercadeo y comercialización:** Los estudios de mercado y uso de técnicas de comercialización son aún débiles, el país necesita desarrollar eventos turísticos importantes.
- **Mejoramiento de la calidad:** El mejoramiento de la calidad exige constante esfuerzo sobre la cadena de prestaciones de servicios, sin que exista al momento garantías de calidad.
- **Productividad y eficiencia:** La desinformación impide a las Cámaras y gremios el desarrollo de políticas de eficiencia, siendo la determinación de precios un tanto arbitraria.
- **Cadena de valor:** Hace falta una articulación de la cadena de valor con el mercado externo, ya que el turista percibe al producto desde su origen y no sólo en el destino, por lo que es necesaria una articulación entre los sectores productivos y una coordinación con las entidades vinculadas a la actividad turística.
- **Marco legal:** Existe una reglamentación inadecuada de la actividad, con superposición de los dispositivos legales en las diversas esferas públicas.
- **Líneas de crédito:** La oferta de crédito es insuficiente, se requiere crear líneas de financiamiento dirigido especialmente al pequeño y mediano prestador de servicios turísticos.
- **Aspectos ambientales:** Existe contaminación por el desarrollo de actividades extractivas a gran escala, deforestación, sobre pastoreo, uso indiscriminado de agroquímicos y contaminación de las fuentes de agua.
- **Apoyo a comunidades:** Se requiere fortalecer actividades turísticas ejercidas por comunidades indígenas, campesinas, montubias y afroecuatorianas, quienes desde fines de los años 80, frente a la situación de deterioro de sus condiciones de vida incursionaron en la actividad turística mediante la prestación de algunos servicios como son la guianza, el alojamiento y la alimentación.
- **Señalización vial:** La señalización vial y turística se encuentran ausentes en gran parte del territorio nacional, existiendo al momento aportes aislados en materia de señalización turística.
- **Seguridad turística:** Pese a que el Ecuador no es un destino peligroso, hacen falta planes específicos de solución a la inseguridad.

Estos aspectos serán analizados, para fortalecer la operadora Cuenca viajes.



3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CUENCA VIAJES, es una compañía Ecuatoriana que inició sus actividades en enero del 2009, sirviendo a los turistas nacionales y extranjeros de una manera responsable, amable con mucha experiencia en el turismo receptivo.

Inicialmente desarrolla sus actividades en la ciudad de Cuenca, expandiéndose luego a las ciudades de Guayaquil, Machala y Huaquillas.

Ecuador es un País donde está toda la belleza de nuestro planeta, la diversidad de su naturaleza y la amabilidad de la gente hacen de que los visitantes deseen volver. En nuestro País todo está cerca eso lo hace un lugar diferente, y eso es lo que se quiere implementar en el servicio turístico, la diferenciación en el servicio, desde el contacto previo, hasta el momento de retorno de los turistas nacionales/internacionales a sus lugares de origen.

Basándonos en brindar un servicio, ágil, eficiente y cálido, durante toda la prestación del servicio, en base a las siguientes actividades que realiza la operadora: Tours a las Islas Galápagos, Amazonia, Turismo Comunitario, Rutas Arqueológicas, Deportes Extremos, servicio de transporte personalizado y grupal, tours internacionales, Boletos Nacionales e Internacionales, Reservación de Hoteles en todo el mundo, Ferias y Congresos.

Permitiendo a nuestros clientes directos e indirectos generar un sentido de concientización, e identificación con la cultura diversa de nuestro país, y la conservación del medioambiente.



4. ENFOQUE Y PLAN ESTRATÉGICO



Agencia de Viajes y Operadora de Turismo

Gráfico 3. Logo Empresa Turismo Elaboración: Autor

4.1 MISIÓN

Brindarles a nuestros clientes la mejor atención, a través de la capacitación constante del recurso humano, encaminado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con altos niveles de calidad, coste, y servicios óptimos, haciendo de su viaje mucho más placentero.

4.2 VISIÓN

Cuenca Viajes, operadora de turismo en el año 2016, es una empresa altamente reconocida a nivel local, nacional e internacional, posicionada como una empresa confiable, distinguiéndose por su accionar ético, sus certificaciones de calidad, la capacidad de su gente, su liderazgo en turismo especializado y las mejores ofertas turísticas nacionales e internacionales, con óptima responsabilidad durante sus recorridos.

4.3 METAS

- Involucrar a los sectores de la comunidad interesados en ofrecer servicios turísticos, como: hospedaje, alimentación, venta de artesanías, etc.
- Generar empleos indirectos como una alternativa económica.



- Consolidar sólidos canales de comunicación y comercialización de paquetes turísticos.
- Desarrollar e impulsar un turismo alternativo e innovador.
- Establecerse como una de las mejores operadoras turísticas a nivel del Ecuador.
- En 5 años desarrollar rutas y paquetes turísticos personalizados y únicos de Cuenca Viajes.
- Buscar la integración de la población en las actividades turísticas con la finalidad de no ser desplazados al momento de tener la zona su despegue económico.
- Educar al turismo que nos visita mediante la interpretación cultural, ambiental en los tours que se desarrollen.
- Dar a conocer la importancia histórica de los sitios visitados.
- Gestionar paquetes turísticos con empresas mayoristas a nivel internacional.

4.4 METAS FINANCIERAS

- Lograr una rentabilidad sobre el capital contable de por lo menos el 10% a partir del primer año
- Generar una oferta pública de acciones en el cuarto año de implementación de la empresa.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para contar con un análisis específico de las condiciones en las que se encuentra la Operadora Turística Cuenca Viajes, para operar como tal dentro del país, se realizó la siguiente matriz que presenta las cuatro estrategias alternativas del modelo FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

A continuación se presenta una descripción de las estrategias que se utilizaron para realizar el análisis, FODA de la Operadora Turística Cuenca Viajes. Esquema en detalle.

•**La estrategia DA.** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.



•**La estrategia DO.** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades a fin de aprovechar oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar o bien adquirir las aptitudes necesarias, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

•**La estrategia FA.** Se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las Amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor

•**La estrategia FO.** Es la situación más deseable, potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades. Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

5.1 Estrategia FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Guías locales que conocen perfectamente el área de trabajo. Compra de nuevos vehículos. Preocupación por propiciar la unión de operadoras turísticas. Mayor protección a reservas naturales. Mayor acceso a las áreas naturales protegidas. Instalaciones adecuadas Experiencia en el área turística. Alta calidad en sus servicios	<ul style="list-style-type: none">• Contar con apoyos institucionales• Ubicación geográfica privilegiada por el establecimiento de áreas naturales protegidas cercanas (Parque Nacional Cajas, Bosques protectores zona oriental, etc.)• Desarrollo turístico de lugares visitados constantemente.• Oportunidades de trabajo• Programas de gobierno Estatal y Provincial fomentando la tendencia del Turismo Alternativo.• Visita de Turistas nacionales y extranjeros• Posicionamiento de la operadora• Establecer convenios nuevos puntos de ventas.• Existe un crecimiento en el mercado del turismo alternativo.• En épocas altas de visitas de turistas la empresa cuenta con la capacidad humana y logística para atender todas sus necesidades.



DEBILIDADES

Competencia Fortalecida
Malos manejos económicos
Falta de equipo operacional y administrativo
Falta de capacitación en manejo administrativo
Falta de interés debido a su vez por el escaso turismo.
Elevados costos de promoción.
Falta de compromiso del personal con la Empresa.
Escasa innovación de paquetes turísticos.
Bajo volumen de ventas al contado
Ausencia de un sistema de gestión.
No hay información de la operadora en la web.
Inexistente publicidad en medios gráficos y audio visuales.

AMENAZAS

Establecimiento de nuevos competidores Demanda potencial sobreestimada Violación de normas ambientales. Falta de créditos
Contaminación de los Recursos Naturales Entrada de operadoras nacionales e internacionales con costos bajos.



5.2 Matriz De Involucrados

Participantes directos e indirectos	Características	Intereses y expectativas	Potencialidades y debilidades	Implicaciones y conclusiones para el proyecto	Perjudicados
Accionistas empresa	Empresa familiar con capital privado Empresa privada de la ciudad de cuenca 6 accionistas Personal	Aumentar las utilidades. Generar fuentes de empleo. Crecer a nivel nacional	Recursos propios Experiencia Conocimiento del mercado. Control total de un solo accionista.	Capital propio Experiencia en el mercado Manejo del sector	
Administradores	especializada en turismo que conozca del área	Aumentar la venta de servicios	Que tenga relaciones en el medio.	Llevar de forma eficiente la empresa. Generar utilidades	



	Receptivo innovador	Mejorar el servicio.	Visión. Experiencia en el área	para la empresa.	
Personal administrativo	Buenas relaciones publicas Destrezas en atención al cliente.	Buena Remuneración Mejorar la parte operativa del negocio. Crecer profesionalmente	Formación profesional Conocen el mercado	Personal proactivo y comprometido con los objetivos de la empresa	
	Bilingües	Buena remuneración	Estado civil (transferencia de conocimientos)		
Guías turísticos	Profesionales de turismos Bilingües Trabajo tiempo completo	Estabilidad laboral	Formación profesional Experiencia en el tema	Personal proactivo y comprometido con los objetivos de la empresa	
	Conocer el tema de identidad y territorio	Incentivos económicos			
	Guías nativos de la localidad a visitar	Buena remuneración			
	Conocimiento de las rutas	Crecer profesionalmente			
	Gente				



UNIVERSIDAD DE CUENCA
DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Choferes, transportistas	capacitada Conocimiento geográfico.	Estabilidad laboral	Transferencia conocimientos Alta rotación	de	Personal proactivo y comprometido con los objetivos de la empresa	Empresa perdida por trasferencia de conocimiento
-----------------------------	---	------------------------	---	----	---	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA
DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

<p>Clientes: Turistas nacionales Turistas internacionales Universitarios Empresas públicas y privadas Migrantes Sociedad Civil</p>	<p>Seguridad Comodidad Espíritu aventurero Confianza Estratos económico medio/alto Diligencia en sus actividades. Relaciones interpersonales</p> <p>personas calificadas remuneración acorde a sus competencias ambientes agradables y llamativos</p>	<p>Incentivos económicos Buena Remuneración</p> <p>Servicio de calidad Responsabilidad. Unidades acondicionadas para el servicio. Choferes profesionales y de buena presencia Costos accesibles y diferenciados Tiempos y Disponibilidad de movilización</p>	<p>Capacidad adquisitiva Planes y financiamiento de pago Viajeros frecuentes Capacidad de negociación de paquetes y rutas Poder de decisión</p> <p>Lugares acordes a las necesidades de los visitantes</p>	<p>Participación de promociones y viajes regulares Publicidad referida cliente/cliente Satisfacción del servicio brindado Aprovechamiento del valor agregado del servicio. Insatisfacción por del servicio brindado</p> <p>Promoción permanente Eventos especiales</p>	<p>Competencia</p> <p>Impactos ambientales en zonas protegidas Impacto socio cultural</p>
<p>Prestadores de servicios: Comunidades turísticas Parque nacional cajas Cuenca del Santa Barbará</p>	<p>condiciones de infraestructura para turismo horarios y planificación de recorridos administración flexible Trámites burocráticos</p>	<p>Aumento de visitantes Mejores ingresos Conservación del medio ambiente Promoción de sus territorios</p>	<p>Personal calificado Políticas públicas de conservación y promoción Vías y medios de acceso Horarios y días de visita Incumplimiento en ofrecimientos</p>	<p>Costos</p>	



	complejos		turísticos		
Entes de control: Consejo nacional de tránsito Ministerio de Turismo Municipalidad de Cuenca (etapa) Municipios Azuay Gobierno Provincial del Azuay	limitada coordinación entre entidades públicas tecnificación de procesos apoyo a proyectos turísticos (difusión de potencial turístico)	Respeto a sus normas individuales y colectivas Comunicar sus acciones a la comunidad Generación de fuentes de empleo Reducir índices de migración Promoción De los territorios Mejorar la economía Impulso del turismo interno y externo	Estructuras político económicas establecidas Normas y reglamentos institucionales Poco conocimiento del tema turístico Recursos económicos limitados Personal	Difusión de planes y proyectos Impulsar proyectos innovadores e incluyentes Brindar asesoría y acompañamiento constante	Actividades planificadas dentro de los objetivos de la empresa

Tabla 4. Matriz de Involucrados
Elaboración: Autor



5.3 Nivel de Segmentación.

Los niveles de segmentación del mercado surgen debido a que los clientes tienen necesidades y deseos únicos por lo que cada cliente podría ser un mercado individual, y para ello el departamento de marketing de una empresa tendría que diseñar una mezcla de marketing individual, pero aquello sería costoso. Es por eso que existen varios niveles de segmentación de mercado en la que cada empresa puede acoplarse de acuerdo a sus objetivos y recursos, estos son:

El nivel de segmentación elegido para la operadora es el marketing de segmento, este nivel reconoce que sus clientes difieren en necesidades percepciones y comportamientos de compra.

La operadora aísla segmentos amplios que constituyen un mercado y adaptar el marketing de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos.

Este nivel nos permitirá promover de una forma más eficiente nuestros recursos, enfocando el producto, canal y programa de publicidad, en general el marketing mix solo hacia los consumidores a los que mejor puede servir.

Los servicios de Cuenca Viajes pertenecen al mercado de servicios, es aquel en la que los individuos y hogares compran bienes o servicios para su beneficio personal. Por lo mencionado anteriormente el mercado de negocios posee distintas bases de segmentación estas son:

1. Segmentación demográfica

- Por tipo de empresa
- Por tamaño de la empresa
- Por localización

2. Segmentación por variables de operación

- Por la tecnología
- Por la situación de usuario
- Por la capacidad del cliente

3. Segmentación por procesos de compras

- Por organización de compra
- Por estructura de poder
- Por carácter de relaciones actuales
- Por política de compras
- Por críticas de compras



4. Segmentación por factores situacionales

- Por aplicación específica
- Por tamaño de solicitudes

5. Segmentación por cultura organizacional

- Por similitudes
- Por actitudes hacia el riesgo
- Por lealtad

El análisis del mercado de Cuenca Viajes, tiene como objeto principal determinar con un buen nivel de confianza, la existencia real de clientes para los servicios que ofrece esta Empresa.

Se realiza un estudio de mercado para obtener información sobre las necesidades de los clientes, acerca de la producción, de los costes, de los competidores teniendo en consideración la proporción entre los valores y precios.

5.4 Perfil del mercado objetivo

El perfil del mercado objetivo para la Operadora Turística se tomo en cuenta de acuerdo con los resultado obtenidos en el estudio de mercado comparado con los información secundaria del Ministerio de Turismo y sus entes adscritos, por lo tanto el mercado objetivo resulta ser principalmente de origen estadounidense seguido del Europeo en el caso de visitantes internacionales, en el caso de los nacionales están personas de Guayas seguidas de Pichincha. Personas generalmente de edad adulta de 25 años en adelante.

Para el tipo de turismo que se pretende implementar esta información resulta bastante interesante ya que como se observa en los estudios realizados estos lugares de origen son el mayor potencial de turistas que eligen visitar los lugares prístinos del Ecuador, con una modalidad de turismo receptivo. Además se tiene la referencia de que los turistas son personas que cuentan con una educación formal y están dispuestas a pagar cantidades altas por vivir estas experiencias como actividades de observación de la naturaleza; deportes extremos, convivencia con grupos étnicos, etc. actividades que ofrece la Operadora, así mismo se observa tanto en el estudio de mercado como en el perfil de mercado existente que la forma de viajar para la mayoría de los turistas es por pareja de 2 a 4 personas, por lo que es importante mencionar que los costos de los tours que ofrece la Operadora están basados en grupos de 4 personas. Otro dato importante que se refleja en los estudios es la estancia de los turistas donde la mayoría permanece más de 3



días, por lo que hay más oportunidad de que estos turistas tomen los tours de la Operadora a lugares más cercanos a su punto de estadía.

Por otro lado tenemos que los turistas prefieren viajar durante la temporada de octubre a febrero. De esa manera vemos que la mayoría de los turistas visitan este lugar en un tiempo adecuado tanto a nivel laboral, como a nivel climatológico, aprovechando al máximo su estancia en cualquiera de las regiones del Ecuador.

Origen	63% Estadounidense 20% Pichincha 27% otros	48% Guayas Europa 9% Canadiense
Edades	44% personas de 25 a 35 54	56% fueron 35 a 54
Actividades	Viajes histórico culturales Observación de la naturaleza Convivencia etnias nativas Deportes extremos	
Forma de viajar	50% en pareja 31% solos 19% en familia	
Tiempo de estancia	41% 1 a 3 noches 30% 3 a 5 noches 28% mas de 5 noches	
Promoción	71% Internet 13% recomendación personales 16% otros medios	

Tabla 5. Perfil del mercado objetivo en base a las encuestas realizadas y los estudios realizados en el perfil del mercado existentes.

Elaboración: Autor

5.5 Comercialización

CUENCA VIAJES Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, es una empresa comercializadora y creadora de paquetes turísticos, tanto para clientes mayoristas y minoristas. La Empresa se dará a conocer a sus clientes potenciales a través de:

- Anuncios en la prensa
- Anuncios en las páginas amarillas del directorio telefónico
- Pancartas y volantes



- Mensajes en radio y televisión
- Correo directo
- Correo electrónico
- Pagina web

6. ENFOQUE EN EL MERCADO-PRODUCTO

CUENCA VIAJES, Agencia de Viajes y Operadora de Turismo, concentra su política en ser una empresa especializada en turismo dentro y fuera del Ecuador continental.

Nuestra empresa le garantiza satisfacción, seguridad, empleando personal calificado, generando así oportunidades de negocio a clientes y proveedores, impulsando su crecimiento y renovación constante.

6.1 OBJETIVO DE MARKETING Y PRODUCTOS

Ventajas Competitivas:

- Paquetes turísticos con características individuales.
- Innovación constante.
- Asesoría permanente en la guía de compra de paquetes turísticos.

Distingos Competitivos:

- Servicios de alta calidad.
- Óptimos canales de comunicación y ventas.
- Costos competitivos.
- Se potencializa los servicios turísticos de las comunidades visitadas.

7. PROGRAMA DE MARKETING

7.1 Fase de análisis

El Plan de Marketing tiene como objetivo definir las ofertas del producto actual que plantearíamos al mercado. Tiene, por tanto, un punto de partida claro: la realidad del producto turístico actual; es decir, de aquello que el turista puede hoy disfrutar y usar en Ecuador.

Este carácter del Plan de Marketing exige combinar dos orientaciones: la estratégica y de largo



plazo, que define lo que vamos a promover, con la operativa y operacional, de corto plazo, que establece las acciones que es preciso realizar para aumentar la captación de turistas.

La preparación del Plan ha supuesto la necesidad de actuar en cuatro ámbitos:

- La definición de la estrategia de producto, tanto a nivel general del territorio como a nivel específico de las diferentes líneas del turismo especializado.
- La estrategia de mercados nacionales e internacionales, así como los diferentes públicos objetivos.

La formulación del posicionamiento deseado en los mercados, variable fundamental que no sólo define el Plan sino que se convierte también en el instrumento técnico principal para el diseño de la marca turística y para la definición de nuestros mensajes.

- Finalmente, de acuerdo con las estrategias anteriores, el conjunto de las actuaciones que se han planificado realizar dirigidas al trade turístico (tour operadores, agencias de viaje, etc.) para que impulse el producto hacia el público, y las orientadas al consumidor final, para que lo compre.

Para elaborar el Plan se ha seguido una metodología basada en tres fases clásicas: el análisis, la estrategia y el plan operacional.

El análisis es la fase orientada a mostrarnos la realidad objetiva:

- Lo que somos.
- Nuestros recursos y productos actuales.
- Nuestros mercados, tipologías y nichos.

Es una fase eminentemente técnica, en la que el rigor y la objetividad informativa deben primar sobre otras cuestiones. En algunos aspectos, este análisis tiene además un valor de recopilación histórica, que no debe convertirse, sin embargo, en un juicio del pasado sino en una mejor interpretación de la realidad actual y de sus causas.

En cuanto a la estrategia es una fase ligada a la anterior, ya que juntas permiten explicar el diagnóstico y las vías de solución de las situaciones planteadas.

Por último, la tercera fase, el plan operacional, es la fase en la que el futuro deseado empieza a tomar forma mediante un detallado ejercicio de concreción en acciones, cronograma, presupuestos, etc.



7.2 El mercado turístico

El mercado turístico presenta hoy un entorno favorable.

El número de turistas experimenta un crecimiento continuo a nivel mundial, e interno.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2008 hubo 700 millones de turistas que cruzaron fronteras en todo el mundo. Este número ha venido creciendo de manera continuada y la previsión para el 2011 es que alcance la cifra de 1.000 millones.

Según datos del Ministerio de Turismo, Ecuador recibió en el año 2008 un total de 1,2 millones de visitantes extranjeros, de los cuales 857 mil eran turistas. Durante ese mismo año en Ecuador se recibieron 562 mil turistas nacionales.

Por otro lado, las tendencias de futuro de los viajes están cambiando.

Estos cambios se enmarcan, según la Organización Mundial del Turismo, en los siguientes puntos:

- La tendencia a reducir el número de días por estancia vacacional.
- La fragmentación de las vacaciones.
- El crecimiento de las vacaciones a medida.
- El aumento relativo de la demanda de alojamiento convencional.
- La creciente expectativa por asociar las vacaciones con experiencias y vivencias completas.
- La irrupción de destinos emergentes en el mercado internacional.
- La profunda segmentación del mercado.

7.2.1 El turismo de los ecuatorianos

- Es un turismo mayoritariamente interno.
- El 90 % de los ecuatorianos que hace turismo se queda en Ecuador. De los 562 mil turistas Ecuatorianos en el 2008, eligieron Ecuador para sus vacaciones.
- Mayoritariamente de campo y playa.
- El 37% de los ecuatorianos que se quedan en Ecuador van a destinos de campo y playa.
- Le sigue la visita a familiares y amigos, con un 23%, y en tercer lugar el turismo cultural, con un 10%.
- Son viajes de corta duración y muy estacionales.
- Mayoritariamente la duración de los viajes es de la 3 noches y de 4 a 7 noches. De estas estancias, el 49 % se concentran en el tercer trimestre del año.



7.2.2 Los turistas extranjeros en Ecuador

- Existe una buena distribución temporal de sus vacaciones.
- Se reparten entre los tres trimestres del año, principalmente en el segundo (27%) y el tercero (37%).
- Los turistas extranjeros tienen un gasto superior al turista nacional, En torno a 100 dólares por día.

7.2.3 Los turistas actuales en Ecuador

Existen tres tipologías de turistas que vienen a Ecuador:

- Los que vienen a conocer, que suponen un 55%.
- Los apasionados, que suponen un 30%.
- Los repetidores infieles, que alcanzan un 15%.

7.2.4 Lo mejor de Ecuador

- El turista actual valora el conjunto, que incluye paisajes y naturaleza, centros históricos y pueblos, gastronomía y la gente.
- El trade turístico valora la naturaleza, la cultura, la gastronomía, por este orden.
- El sector turístico valora en primer lugar la diversidad. Después, la naturaleza, los paisajes y la gastronomía. Le siguen la cultura, patrimonio, fiestas y folclore popular.
- Los Ecuatorianos lo que más valoran es la naturaleza y el paisaje. Le siguen la diversidad y la gastronomía. A continuación, la cultura, el patrimonio.

7.2.5 Lo peor de Ecuador

- Para el turista actual lo peor es la señalización turística
- Para el trade turístico, la falta de difusión, las conexiones aéreas y los precios.
- Para el sector turístico Ecuatoriano, los productos y su estructuración, la promoción y comercialización. Le siguen la profesionalidad, el individualismo, la falta de coordinación promocional y la falta de concienciación turística.
- Para los ecuatorianos, la promoción y comunicación turística y cultural. Le siguen los precios, la señalización y el servicio y trato al turista.

7.3 Plan de Marketing. Formulación estratégica

Finalizada la fase de análisis, y partiendo de esta información tan detallada y extensa obtenida a partir de encuestas, reuniones y estudios de mercado, se comenzó a trabajar en la segunda fase,



que corresponde a la fase de la estrategia, de la formulación estratégica del marketing turístico.

En esta fase, que también ha terminado, se ha definido lo que queremos tener y, a continuación, lo que vamos a promover. Dicho en otras palabras, se ha elegido el camino que se quiere seguir para lograr unos objetivos futuros, unos objetivos que tienen que ser alcanzables pero que también son, al mismo tiempo, un reto muy difícil.

Por tanto, se ha centrado la atención en los siguientes aspectos:

La definición de la visión a medio y largo plazo que es la definición de la imagen que se desea de Ecuador como destino turístico. El horizonte se ha colocado en el 2011, por lo que se habla de "la visión 2011".

El posicionamiento deseado en el mercado, como síntesis de identidad de la imagen deseada y de su diferenciación con respecto a la competencia.

Los propósitos y objetivos cuantitativos, que se concretan en una serie de indicadores del volumen turístico, como el número y tipo de visitantes, las duraciones de las estancias y el gasto por persona-día-tipo de viaje.

7.4 Las estrategias según productos y mercados.

7.4.1 Principales objetivos

Por lo que respecta a la definición de la visión para el año 2011, es evidente que Ecuador no es un destino desconocido ni un destino de sol y playa, pero sí es un destino en el que hay calidad de vida e importantes criterios de preservación medioambiental y cultural.

La visión 2011 plantea un país, con las siguientes características desde el punto de vista turístico:

- Un destino turístico de calidad y tranquilidad.
- Con una naturaleza preservada, de paisajes espectaculares, muy variada en su territorio y durante las cuatro estaciones.
- Con un patrimonio histórico bien conservado, con rutas y caminos.
- Con una cultura viva auténtica, basada en la tradición.
- Donde se disfruta de una gastronomía propia
- Y de unas fiestas únicas y diferentes.
- Con gente hospitalaria.
- Un destino, en suma, donde se está bien.
- Por eso, el posicionamiento futuro debe basarse en la naturaleza, el patrimonio



histórico, la cultura, la gastronomía, la hospitalidad de la gente, etc. Y, en tal sentido, hay que proponer rutas que permitan conocer Ecuador y su oferta turística.

Se plantean una serie de actuaciones, en proceso de concreción, para que el visitante descubra la Comunidad Foral, practique actividades en la naturaleza, asista a sus eventos, la recorra de punta a punta y, en definitiva, que la disfrute y la viva.

La apuesta consiste en que el visitante descubra Ecuador, sus regiones y sus estaciones, lo cual puede permitir que aumente la estancia.

El incremento en el número de turistas tiene que compatibilizar la satisfacción del visitante con la aceptación del turismo por parte de los ciudadanos y preservar Ecuador como un destino turístico de calidad y tranquilidad.

7.5 Propósitos y objetivos

A este respecto el plan plantea como propósitos los siguientes puntos:

Lograr un posicionamiento estratégico de Ecuador como destino turístico.

Queremos que Ecuador se visualice en el mercado turístico y se identifique con el tipo de turismo que queremos ofrecer.

Conseguir un crecimiento cualitativo del volumen turístico, especialmente del turismo de corta duración (de 1 a 3 noches), del de larga duración (más de 7 noches) y del turismo especializado: deportivo, religioso, o de naturaleza.

Y, por último, lograr un crecimiento de ingresos por aumento de la estancia media.

Por lo que respecta al número de turistas, el plan plantea como objetivo incrementar la cifra anual de turistas en un 8%.

Para conseguir todo lo anterior, el Plan selecciona una serie de mercados. Además del propio mercado interno, el plan considera prioritarios:

- Los mercados vecinos, los situados a menos de ocho horas de viaje: Perú, Venezuela, Colombia.
- Los grandes emisores nacionales, como Pichincha, Guayaquil y Azuay.
- Otras Comunidades preferentes, como los mercados americanos y europeos.
- Los nichos de mercado: turismo religioso, ecoturismo, deportes de naturaleza y agua, congresos y casi negocios, gastronomía, cultura, etc.



7.6 Decálogo y mensaje permanente

Dentro también de la estrategia a seguir, el plan ha definido los mensajes que se tienen que transmitir a todos estos mercados para convencerles de que vengan a Ecuador y los ha resumido, en un decálogo, que contiene los argumentos en los que hay que poner especial énfasis, que describen las características y diferencias de la oferta turística general de la Comunidad; en un mensaje permanente y en una marca.

El mensaje permanente consiste es una palabra o varias palabras, una frase de estilo publicitario, que sintetiza el decálogo y sugiere las características y diferencias de la oferta turística general de Ecuador, mientras que la marca turística expresa su identidad corporativa y se convierte en el elemento central del recuerdo mental en el mercado, llegando a ser su activo intangible más importante. Los puntos del decálogo son los siguientes:

- Descubrir Ecuador (las 4 regiones). Las tradiciones locales
- Tierra de tradiciones.
- Leyendas, folklore, historia viva y religión
- Gastronomía completa
- Gente auténtica que se relaciona con la naturaleza.
- La vida en la naturaleza y en los pueblos
- Donde se está bien
- Calidad de vida, desarrollo sostenible, preservación ambiental, tranquilidad.

La definición del mensaje permanente es uno de los temas que diferencia a los territorios que tienen una estrategia de largo plazo de otros que actúan más con mensajes de campañas publicitarias, de corto plazo, que se cambian casi cada año.

Por tanto, el mensaje nace con visión de futuro y con enfoque de permanencia, para que facilite la creación de un posicionamiento en el mercado.

7.7 Plan de Marketing. Fase operacional

Terminada la fase de la formulación de la estrategia, la parte intangible del Plan, y el elemento definidor del camino a seguir para el logro de los objetivos, se llega al momento de concretar tanto en su vertiente de comercialización como en el de la comunicación de la oferta turística a los públicos objetivo.

Desde el pasado mes de octubre se está trabajando en esta tercera fase del Plan Integral de Marketing



Turístico de Ecuador que podría definirse como plan operacional.

En esta etapa, que se encuentra ya en su proceso final, se avanza en la determinación de la gama de productos a ofertar en los diversos mercados (lo que conocemos como plan operacional de productos) y se hace una relación de las acciones de promoción turística a realizar tanto en los mercados nacionales como en los extranjeros, bajo el paraguas de una nueva imagen (lo que llamamos plan operacional de promoción).

7.7.1.- Plan de productos

Por lo que respecta a los productos, se ha establecido la siguiente gama, que configura el elemento central de la promoción a realizar en el corto plazo (2009-2012).

Ecuador, tierra de diversidad.

Ecuador de las 4 regiones.

Vacaciones tranquilas: turismo rural, ecoturismo.

Cultura en la naturaleza.

Congresos, convenciones e incentivos.

Ecuador es turismo rural.

Asimismo, se consideran también los productos estrella de la promoción turística internacional, en los que se trabaja en colaboración otras Comunidades Autónomas.

Para cada uno de estos productos se ha establecido su público objetivo, así como su estructuración promocional. Es importante señalar que, en algunos casos, para proceder a esta estructuración promocional se deberá trabajar previamente en la mejora del producto actual, en colaboración con el sector privado, y publico.

7.7.2.- Plan de promoción

Con esta fase operativa se pretende mejorar el conocimiento que se tiene sobre Ecuador, hacer presente el producto Ecuador en las agencias de viajes y tour operadores nacionales y extranjeros, y aumentar la estancia media de los turistas.

Contiene distintos programas, proyectos y acciones, o actuaciones finalistas en las que se concreta cada programa y proyecto.



Determina presupuestos y cronogramas, porque un plan operacional que en su formulación no concreta presupuestos ni cronogramas es como un auto sin gasolina.

En síntesis, el esquema es el siguiente:

Un macroprograma general, que incluye los siguientes programas:

Identidad turística (marca)

Programa de base (web, publicaciones, materiales, puntos de identidad física).

Un macroprograma de promoción de mercados, con los siguientes programas:

Programa de atención

Programa para la prensa especializada (viajes de familiarización, relaciones públicas)

Programa para el trade (publicidad, noticias, viajes de familiarización, presentaciones)

Programa para los turistas (publicidad)

Un Macroprograma Turismo de Ecuador, que incluye:

Programa de señalización in situ

Programa de sensibilización

Programa de cooperación promocional (promoción, publicaciones, locales y congresos para Ecuador).

Y, por último, un macroprograma de Reserva Coyuntural

7.8 Objetivos de ventas

Para promocionar a la operadora y establecer su imagen a nivel local, nacional e internacional se implementaran varias estrategias de marketing como: publicidad escrita, visual y auditiva, promociones y ofertas, etc. las mismas se describen a continuación:



Objetivos y estrategias

Objetivos	Estrategias
<p>1.- Dar a conocer la Operadora Turística al <u>mercado</u>.</p> <p>2.- Establecer una imagen de ser una Anunciarnos en todo momento como Operadora especializada en turismo receptivo Operadora basada en el turismo receptivo, en páginas de Internet y ofrecer nuestra publicidad organizaciones n gubernamentales</p> <p>3.- Ser una de las Operadoras turísticas más reconocidas a nivel local y nacional.</p>	<p>Se hará mediante la publicidad escrita folletos y la creación de una página web.</p> <p>'Proporcionar paquetes especiales a los residentes nacionales, ofrecer precios accesibles ' tener calidad en el servicio</p>



Tabla 6. Objetivos y estrategias Elaboración: Autor

7.9 Estrategias de posicionamiento.

Colocar a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Cuenca Viajes, como una Operadora 100% participativa e incluyente, dedicada a ofrecer tours nacionales e internacionales que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

7.10 Penetración en el mercado

- Mediante una página web.
- Realizar eventos comulgados con agencias de viajes o agencias tour operadoras, para dar a conocer el servicio que se ofrece directamente a las personas que nos va a ayudar a promocionarlo.
- Participar en eventos y ferias regionales, nacionales e internacionales enfocadas al turismo de aventura, turismo rural, turismo comunitario, turismo alternativo (expo aventura), etc.
- Registrarse en la lista de servicios turísticos del Ministerio de Turismo.
- Posicionar nuestros trípticos en agencias de viajes, agencias tour operadoras y hoteles, especializados en ofrecer servicios turísticos.
- Ofrecer trípticos a los clientes para que se lleven consigo y pedirles que los dejen en el próximo lugar donde se vayan a quedar. (Sabemos que la promoción de boca en boca resulta más efectiva).
- Organizar eventos en los días festivos del País, ofreciendo precios especiales en esta época.
- Participación en boletines de revistas especializadas en turismo.

7.11 Presupuestos y calendario del Plan de Marketing.

Para el desarrollo del plan de marketing, fundamentado en los servicios y las líneas estratégicas analizadas, desarrollamos el siguiente presupuesto por año y meses, destacando las actividades más trascendentes para una adecuada promoción de los servicios de operadora, así como un cronograma de cumplimiento de las actividades durante el año.

Presupuesto de mercadotecnia por actividades para un año			
Promoción		\$ 6,000	
Página web	6,000		



Eventos			
Eventos nacionales	1,500	\$ 3,000	
Ev. internacionales	1,500		
Producción		\$ 4,800	
Folletos	4,800		

Presupuesto a aplicar en el periodo de doce meses, tiempo en el cual se describen las actividades más notables a realizar, en el ámbito de promoción, eventos y producción de materiales.

Presupuesto de mercadotecnia por mes			
	Promoción	Eventos	Producción
Enero	\$500	\$ —	\$400
Febrero	500	—	400
Marzo	500	—	400
Abril	500	—	400
Mayo Junio	500 500	1,500	400 400
Julio	500	—	400
Agosto Septiembre	500 500 500	1,500	400 400 400
Octubre			
Noviembre	500	—	400
Diciembre	500	..	400
Presupuesto total	\$ 6,000	\$ 3,000	\$ 4,800

Distributivo económico por meses y cantidades en promoción, eventos y producción.

Calendario del plan de mercadotecnia por año												
Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ac	Sep	Oct	Nov	Dic
Página web				X					X	X	X	
Ferías												
Asistencia a eventos nacionales												
Asistencia a eventos internacionales												X
Distribución de Organización de eventos						X						

Tabla 8. Presupuesto y Calendario de mercadotecnia por año Elaboración: Autor

Este VAN mayor a cero (25.015) es suficiente para aceptar el proyecto, ya que nos indica que esta será la cantidad de dinero que se ganará, después de recuperar la inversión, pagar el



préstamo, y de obtener la rentabilidad que se le exigía al proyecto a través de la tasa de descuento.

Otro criterio que se utilizará para evaluar al proyecto, será el de la TIR, que medirá la rentabilidad de nuestro proyecto de manera porcentual, se obtuvo que esta fue del 25 %.

8. DATOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

8.1 Flujo de Efectivo en dólares

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	186650	212217	232431	253359	274850
-Costos Totales	106640	125835	138419	150876	162947
Utilidad Bruta	80010	86381	94013	102483	1 1 1
-Gastos Totales	28730	33901	37292	40648	43900
-Depreciaciones de activos fijos	1359	1359	1359	1359	1359
-Amortización gastos pre operativos y decoración	148	148	148	148	148
Utilidad Operacional	49772	50973	55214	60328	66497
Otros ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
-Gastos por intereses	1031,05	824,84	618,63	412,42	206,21
Utilidad antes de participación e	48741	50148	54595	59916	66291
15% participación utilidades	7311	7522	8189	8987	9944
Utilidad antes de impuesto	41430	42626	46406	50928	56347
-Impuesto a la renta 12%	4972	5115	5569	6111	6762
Utilidad neta	36459	37511	40837	44817	49586
+Depreciaciones y amortizaciones	1507	1507	1507	1507	1507
Flujos de efectivo	37966	39018	42344	46324	51093



8.2 Cuadro de rentabilidad de Recursos Propios

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversiones	100000	0	0	0	0	0
Financiamiento	10000					
Flujos de efectivo	0	37966	39018	42344	46324	51093
Capital de Trabajo	1500	-375	-67,5	-6,75	-0,61	-0,05
Recuperación capital trabajo						2010,67
Devolución Capital	0	-1213	-1213	-1213	-1213	-1213
Venta activos fijos	0	0	0	0	0	769
Flujos neto	-110000	36378	37737	41125	45110	52659

TIR proyecto; 25%
Nominal Tasa corte **15,11**
Nominal VAN %

En lo referente al Estudio Organizacional, se estableció que existe una gran dependencia del recurso humano, por ello se han fijado atractivas remuneraciones tratando de alinear a los trabajadores al principal objetivo de la empresa que es el de prestar un servicio de calidad.

Por medio del Estudio Técnico se halló que no se podrá cubrir en su totalidad la Demanda Potencial con la cantidad de personal que pensamos contratar para iniciar las operaciones, de acuerdo al análisis de la capacidad de diseño se determinó que en promedio podrán atenderse 30.240,00 prestaciones al año.

La TIR, que es la tasa que hace al VAN igual a cero, es lógicamente mayor a la tasa de descuento, ya que obtuvimos un VAN positivo, siguiendo este criterio tenemos otra razón más para no rechazar la ejecución del proyecto.

	Tiempo en años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efecto inflación	0	1,25	1,18	1,1	1,09	1,08
Inflación acumulada	0	1,25	1,475	1,6225	1,768525	1,910007
Efecto devaluación	0	0	0	0	0	0
Inversiones fijas	100000	0	0	0	0	0
Inversión capital traba	100000	25000	29500	32450	35370,5	38200,14
Recupe. capital traba	100000	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

Total capital trabajo 260520.64



Se necesita una Inversión Inicial de \$260.520,64 para poner el proyecto en marcha, de los cuales el 80% será financiado con capital propio y el 20% vía deuda.

Se necesitará producir por lo menos \$30,939 y \$31,281 unidades para cubrir por lo menos los Costos Fijos, durante los 5 primeros años de operación, y durante los 5 años restantes respectivamente.

Con una tasa de descuento del 55.321% se obtuvo un VAN de \$ 25.015, y se tiene una TIR de 25%, Según el análisis de la Inversión Inicial hecha por el accionista se recupera a los 3 años.

Dentro del Análisis de Competidores se encontró que nuestra posición ante la oferta existente es fuerte ya que el atributo de ofrecer un servicio garantizado es valorado por los clientes lo que podría darnos ventaja sobre la competencia.

Por último, de acuerdo a los indicadores obtenidos en el Estado Financiero se podrá recuperar la Inversión Inicial en 3 años, y se obtendrá una rentabilidad superior a la que correspondería dadas las características de riesgo del proyecto.



RECOMENDACIONES

1. Encontrar algún tipo de estructura que nos haga menos dependientes del recurso humano, o encontrar el incentivo para que estos se alineen verdaderamente a los objetivos del accionista.
2. Disminuir los Costos Fijos, en especial lo referente al sueldo, ya que estos se llevan gran parte de nuestros ingresos dejándonos una rentabilidad apenas superior a la Tasa de Descuento.
3. Trabajar con otro tipo de indicador en lugar del riesgo país para determinar nuestra Tasa de Descuento, ya que esto hizo que la TMAR sea muy alta (25,32%) y se castigó en exceso nuestro flujo.
4. Lograr que el Flujo sea menos sensible tanto a la cantidad como al precio ya que sólo con un pequeño aumento de uno de ambos los resultados se vuelven poco favorables para el accionista.

9. ORGANIZACIÓN

La Operadora de Turismo, Cuenca Viajes, consta de una oficina central y tres filiales en las siguientes ciudades:

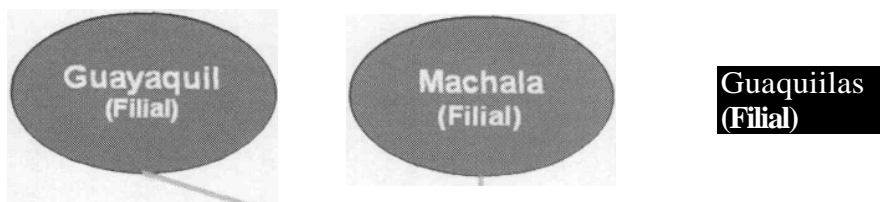


Gráfico 4. Distributivo Operadora Elaboración: Autor

Los procesos con los cuales la empresa funciona se clasifican en:

Procesos de conducción

Gerencia

Procesos de creación de valor para el cliente:

Ventas

Transporte

Compras

Servicios



Procesos de apoyo:

Contabilidad
Gestión de recursos
Marketing
Sistemas informáticos

De todos estos procesos identificamos los más influyentes en la consecución de los objetivos de la Empresa.

Generamos el organigrama de CUENCA VIAJES, en el que constan los tres ejes fundamentales, que bajo la coordinación del gerente, y con la colaboración de los empleados a tiempo completos y medio tiempo, los guías, conductores y promotores, comulgan con las metas y objetivos de la Empresa.



9.1 Estructura organizacional Oficina Central:

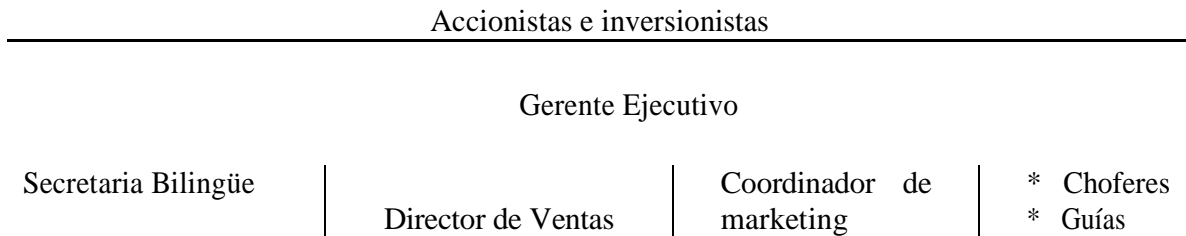


Gráfico 5. Distributivo Organizacional Oficina Central
Elaboración: Autor

9.2 Estructura organizacional Filiales:

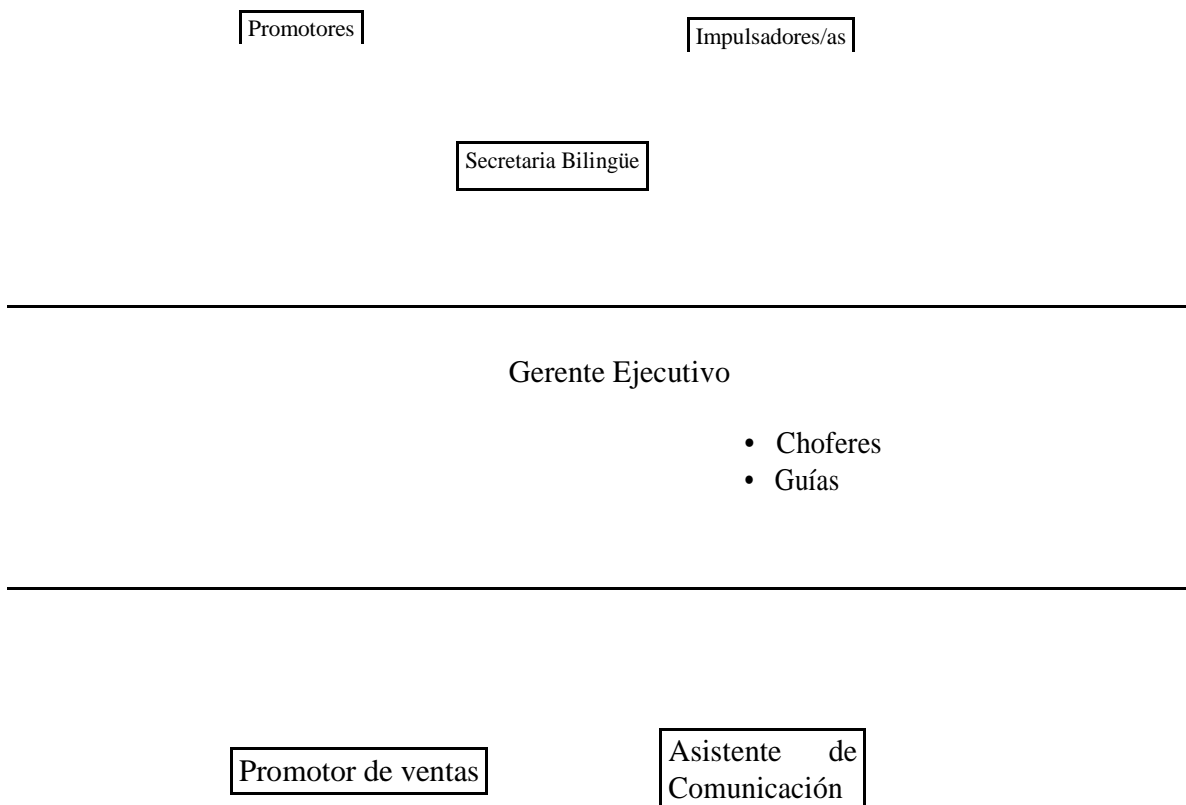


Gráfico 6. Distributivo Organizacional filiales Elaboración: Autor



10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La promoción de los servicios de Cuenca Viajes, contará con varias actividades detalladas a continuación.

10.1 Factores de Éxito:

Información veraz y actualizada: Nosotros creemos que este es uno de los factores que puede incrementar nuestras posibilidades de éxito ya que al contar con esta información, podremos estimar la afluencia de turistas a nuestro país y de esta manera prepararnos para atenderlos, esto, por una parte mientras que por otra, podremos ofrecerles a nuestros posibles clientes un mejor servicio. Buen trato al Cliente: El buen trato al cliente no solo que posibilitaría el retorno de nuestros futuros clientes sino que también incrementaría nuestra afluencia de clientes. Guías profesionales: El contar con personal capacitado profesionalmente facilitaría nuestra labor ya que estos están en posibilidad de ofrecerles un servicio de Calidad. Sector poco innovado: A ser esta una rama de baja innovación en nuestro país, el mercado muestra grandes posibilidades de desarrollo y más aun en un país donde los atractivos turísticos y culturales son muchísimos. Socios Estratégicos: El tener socios estratégicos es muy importante ya que estos promocionaran nuestra operadora garantizando un incremento en nuestra afluencia de clientes. Numerosos y variados atractivos turísticos: Nuestro país es rico en atractivos naturales (elevaciones, selva ecuatoriana, playas) lo que incrementa la afluencia de turistas. Nuestro país es una potencia mundial en biodiversidad: La gran biodiversidad que posee nuestro país nos presenta un cuadro bastante atractivo tanto para nosotros como empresa, como para los turistas, los mismos que vienen en gran medida por este motivo. Lugares de Destino: El saber escoger los lugares de destino de acuerdo a las inquietudes de los clientes.

10.2 Cobertura de Ventas:

Zona Austral: La cobertura en la región austral es favorable ya que la competencia se centra más en la provincia del Azuay y parte de Cañar, mientras que el resto de



provincias que conforman esta zona se presentan como posibilidades prometedoras para el funcionamiento de la operadora. > Sierra: con respecto a esta zona del país la competencia se encuentra relativamente asentada ya que están presentes en las provincias con mayor potencial turístico como son: Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha y parte de la selva centro (Pastaza). > **Selva ecuatoriana:** Al ser esta región del país rica en atractivos naturales, en biodiversidad, este se ha convertido en uno de los lugares favoritos para los turistas nacionales y extranjeros, razón por la cual la cobertura de ventas de la competencia se encuentra distribuida por toda la selva turística ecuatoriana. > **Costa ecuatoriana:** La costa ecuatoriana presenta muchos atractivos, sin embargo los de mayor afluencia son las playas.

10.3 Plan de comunicación

Hoteles: Estos servirán como lugares de promoción de nuestra operadora, esto, a través de convenios con estos hoteles para que sugieran a sus huéspedes nuestros servicios. Restaurantes: Los mismos que sirven como paneles de información a través de hojas volantes informativas. Pagina web: contacto directo con potenciales clientes nacionales e internacionales.

10.4 Canales de distribución utilizados:

Están representados por oficinas ubicadas en las ciudades de: Cuenca, Guayaquil, Machala y Huaquillas.

10.5 Ubicación geográfica en función de los clientes:

Nuestra empresa estará ubicada en el centro de la ciudad de Cuenca porque creemos que esta es una zona estratégica por la gran afluencia de turistas en este Sector de Cuenca.

10.6 Nivel Tecnológico:

Con respecto al nivel tecnológico utilizado para el desarrollo de nuestras actividades creemos indispensable el portal web, para llevar número de visitantes, compras online, reservas, etc. Computadores para llevar la contabilidad de nuestras operaciones, así como para estar en contacto con el resto del mundo a través del Internet; También creemos necesarios la



adquisición de una cámara profesional y una cámara de vídeo, esto, para promocionar nuestras opciones turísticas así como nuestras actividades, a más de un sistema centralizado de radio para mantenerse comunicado constantemente con los guías y choferes de la operadora.

10.7 Planificación de la prestación de servicios:

Nuestro flujo de servicios está claramente marcado en dos temporadas: Temporada Alta Temporada Baja.

En temporada alta nuestras actividades estarán más enfocadas hacia el turismo extranjero ya que estos representan mayores ingresos por persona.

En temporada baja nuestras actividades estarán dirigidas al turismo nacional, así como a colegios, universidades y grupos de investigación.

Para esta temporada creemos que es conveniente implementar actividades alternativas como campamentos, congresos, y visitas.

10.8 Estrategia global de mercadeo:

Promocionar nuestra operadora en los principales centros de concentración de turistas, como: Hoteles, Bares, Café Net, Restaurantes; esto a través de acuerdos bilaterales con estos socios estratégicos locales ya sea con una proporción del ingreso logrado gracias a su intervención o con promoción recíproca.

Promocionar la operadora a través de páginas web relacionadas con el país, promocionarla en páginas web internacionales relacionadas con la industria del eco turismo.

Promocionarla personalmente, esto es, entregar hojas informativas de la operadora a los turistas que transitan por la ciudad.

10.9 Precios:

Los precios varían de acuerdo al tipo de cliente, esto es, para turistas nacionales las tarifas serán el 60% de los precios extranjeros; por otra parte estos precios varían de acuerdo al



número de personas que soliciten el servicio ya que para grupos grandes los costos operativos por persona disminuyen, mientras que para grupos pequeños estos aumentarían, también estos varían de acuerdo al lugar que se solicite visitar, ya que se incrementan nuestros costos operativos, como por ejemplo los de transporte, de guía, entre otros y por último estos variarían en función de la actividad que se vaya a realizar (ecoturismo, visitas étnicas, deportes, etc.).



11. BIBLIOGRAFÍA:

- Kerin, Roger; Hartley, Steven W.; Rudelius, William. (2009). Marketing. México: Me. Graw Hill.
- La Innovación y el empresario: Principios y práctica, Drucker, Peter, Ed. Mermes. México D.F. 1988.
- Creatividad en la empresa, Rodríguez, Mauro, Editorial Pax México. 1ª edición. México D.F. 1993.
- Guía para la formación y el desarrollo de su negocio. NAFIN. IMEF, Nacional Financiera. 1ª edición. 1992
- Cómo elaborar planes efectivos de negocios, NAFIN,. 1ª edición. México. 1990



ANEXO A.

MAPA DE ACTORES NIVEL NACIONAL

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
Ministerio de Turismo	"Fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador."	Estructura organizacional actual Ausencia de capacitación técnica del recurso humano Débil coordinación con entidades y organismos.
Federación Nacional de Cámaras de Turismo (FENACAPTUR)	"Representar respaldar y fortalecer a sus afiliados mediante la prestación de servicios especializados que contribuyan, con calidad, al desarrollo del sector, especialmente los relacionados a la promoción de la provincia, en beneficio del turista y del país."	Esporádicas reuniones del Concejo Consultivo de Turismo Las cámaras provinciales no responden a los intereses de los empresarios locales
CONSEJOS PROVINCIALES, MUNICIPIOS Y JUNTAS PARROQUIALES	<p>CONSEJOS PROVINCIALES:</p> <p>Políticas y Planificación de proyectos turísticos de carácter provincial</p> <p>Coordinar la elaboración de Catastros de establecimientos turísticos para la elaboración de sistemas de información provincial</p> <p>Mantener una mesa ampliada de discusión entre la mesa de ambiente y de turismo</p> <p>Establecer mecanismos de <u>regulación de la protección.</u></p>	Escaso conocimiento del sector turístico Falta coordinación con actores. Débil capacitación de recursos humanos



MUNICIPIOS

Políticas y Planificación de proyectos turísticos de carácter local

Regulación, licencia y control de los establecimientos turísticos

Mantener una mesa ampliada de discusión entre la mesa de ambiente y de turismo

Establecer mecanismos de regulación de la protección al turista

Elaborar información y datos estadísticos de las actividades turísticas según lineamientos y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Turismo

Elaborar y actualizar el inventario de atractivos turísticos.

Señalización turística Promocionar el destino local

Fomentar y desarrollar las inversiones turísticas

Capacitación y Asistencia Técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.



JUNTAS PARROQUIALES

Políticas y Planificación de proyectos turísticos de carácter parroquial

Establecer mecanismos de regulación de la protección al turista

Elaborar información y datos estadísticos de las actividades turísticas según lineamientos y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Turismo

Elaborar y actualizar el inventario de atractivos turísticos.

Apoyar la protección y supervisión del patrimonio cultural, ambiental y turística de su jurisdicción

Capacitación y Asistencia Técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.



Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC)	"Promover la Armonía entre el Turismo, la conservación y la sociedad."	
Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC)	"Representar y liderar al Sector Hotelero, e identificar y satisfacer las necesidades de sus agremiados"	Ven como amenaza la reglamentación de los alojamientos en hogares
Asociación de Aguas Rápidas (AGAR)	Desarrollar la actividad guiada de descenso en aguas rápidas con criterios calificados en esta categoría.	No cuenta con normativa para la actividad
Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viajes Operadores de Turismo y Mayoristas (ASECUT)	Desarrollar la intermediación turística, ejercida por agencias de viajes mayoristas e internacionales que se dediquen a la prestación de servicios turísticos directamente o intermediados entre los viajeros y proveedores de los servicios	Competencia desleal y publicidad engañosa Competencia de nuevas modalidades de mercadeo a través del Internet
Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña (ASEGUIM)	Desarrollar la actividad de montaña y mantener una capacitación técnica de sus miembros, para garantizar un <u>nivel máximo de seguridad.</u>	No cuenta con normativa para la actividad
Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)	"Promover y fortalecer las iniciativas de turismo comunitario en el Ecuador, respetando su racionalidad y favoreciendo su posicionamiento e identidad propia en el sector turístico	Registro de los centros de turismo comunitario



Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC) Ministerio del Ambiente	La misión del PMRC es promover y desarrollar el uso sustentable de los recursos costeros mediante métodos participativos y autogestionarios, orientados a equilibrar las necesidades y el <u>desarrollo social y económico</u> . "Dirigir la gestión ambiental a través de políticas normas e instrumentos de fomento y control para lograr el usos sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país." _____	No cuenta con normativa para la actividad
INCALA	Organismo de la presidencia de la república rector de la planificación regional que establece políticas, coordina y gestiona acciones con los diferentes actores sociales, económicos y ambientales a nivel local, nacional e internacional para el desarrollo humano sostenible y la conservación de los <u>sistemas ecológicos de Galápagos</u>	Carencia de recursos humanos Desconocimiento de los beneficios que genera el turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas
Organización Mundial de Turismo (OMT)	Principal organización internacional en materia turística que desarrolla la promoción del turismo responsable, sostenible y accesible para todos, cuyo objetivo final es contribuir al desarrollo económico, a la comprensión internacional, la paz, la prosperidad, al respeto universal y la observancia de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Ecuador se encuentra entre los 150 países que integran la OMT.	Sobrecarga del ingreso de personas a las Islas Sobre posición de entidades que controlan el Parque Nacional Galápagos



ANEXO B.

FACTORES DE CALIDAD

1 Apropriación por los beneficiarios	Una vez establecido nuestro servicio necesitamos generar apoyo de diversos sectores sobre todo de los usuarios de productos turísticos que se comprobará sobre todo con los niveles de flujo turístico.
2 Política de apoyo	No existe una política completa para la diversificación y democratización por parte del gobierno por presiones de otros grupos.
3 Tecnologías apropiadas	Pretendemos desarrollar un servicio que incluya la mejor forma de transporte turístico, basado en la utilización de la tecnología para que el usuario reciba la mayor información y comodidad.
4 aspectos socioculturales	Se tiene previsto trabajar con comunidades incluso autóctonas para apoyar su desarrollo, con presentaciones de su cultura y la prestación de servicios como alimentación y hospedaje.
5 igualdad entre mujeres y hombres	El proyecto contemplaría una política rigurosa de equidad de género.
6 protección del medioambiente	Todas las previsiones para una mínima afección al medioambiente.
7 capacidades institucionales y de gestión	Administradores expertos en gestión del ramo, y técnicos en los diferentes ámbitos así como socios involucrados en ámbitos empresariales y políticos de relevancia.
8 Sostenibilidad financiera y económica	Dada la existencia de diversos encadenamientos productivos en el turismo, existen los recursos necesarios y la capitalización de los mismos para la sostenibilidad financiera y económica de la operadora.



ANEXO 3

Distribución a través de operadores y mayoristas internacionales.

Las operaciones locales de turismo deben poner mucho énfasis en hacer contactos con tour operadores internacionales. La mayor parte de grupos de turistas potenciales para las comunidades, se organizan a través de un tour operador. Es muy importante establecer contactos con tour operadores, darles a conocer la nueva propuesta de turismo y tratar de que incluyan éstos productos en sus paquetes, siempre ofreciendo un servicio de calidad.

Holanda				
ORGANIZACIÓN	CIUDAD	E MAIL	CONTACTO	TELEFONO
Afriesj Reizen	Ámsterdam	sandy@afriesj.nl	Sandy Bakkenes	31 20 6623953
Baobab Reizen	Amsterdam	e.bu!thujs@baobab.nl	Ellen Buithuis	31205200241
Beter-uit Retzen	Atphen ad Rijn	Jan.vandenbosch@beter-uit.nl	Jas S. van den Bosch	31 172 484848
Djoser	Leiden	informatie@djoser.nl	Hans de Rooij	31 71 5126400
Passaat	Hoofddorp	info@passaat.nl	Eric Verheijen	31235579047
Players	Laren	roeloffi@players.nl	Roelof de Kroes	31355316630
Sawadee	Amsterdam	info@sawadee.nl	Miranda Kouwenijzer	31204202220
Native Green	Groningen	dorien@nativedgreen.nl	Dorien Dijkstra	31 50 3182440



Native Green	Groningen	dorlen@natjvean dgreen.nl	Dorien Dijkstra	31503182440
Maduro Travel/ índigoTours	Den Haag	espinosa@madur o.ni	Ronda Espinosa Miranda van Dam	31 70 3180300
Tico Latino Consult	Ámsterdam	info@tico.nl	Anneke Lubbers	31 20 4206 219
Vamonos Travel	Amsterdam	info@vamonos.nl	Merijn Lancel	31206735353
Shoestring	Ámsterdam	al!@shoestri ng.nl	Hans van den Bout	31 20 685 0203
Snow Leopard Aciventures	Rijswijk	info@snowfeopar d.nl a.vantiíburg@inte r.nl.net	Arnoud vanTilburg	31703882867
SNP	Nijmegen	info@snp.nl kolkman@snp.nl	Jeannette Koikman	31 24 3277070
Summum Travel	Amsterdam	Corinne@surnmu m.nl	Corinne Moors	31204215555
Brent	Arnstelveen	brentrvi@euronet .ni	Henk Brinkman	31 20 6412260
Stichting Natuurreizen	Huizen			31 35 5269520
TerraMundo	Amsterdam	terramun@euron et.nl	Erigirte van der Zanden	312042.01122
Aquarius Travel	Lelystad	info@aquatravel. ni	NeliieStruiwig-Sap	31 320 279858 316 54204298



ALEMANIA				
ORGANIZACIÓN	CIUDAD	EMAIL	CONCTACTO	TELEFONO
TU;	Hannover	Mechtiid.latussek@tul.com	Mechtiid Latussek	49 511 566 2207
Wikinger Reisen	Hagen	mail@wikinger.de	Stefan Ewen	49 23 319046
Waschbar Reisen	Ballrechten	Sebastian@waschbaer-reisen.de	Sebastian Stauder	497634591155
Aventoura	Freiburg	Heike.alter@aventoura.de	Heike Alter	49 761 2116990
BÉLGICA				
ORGANIZACIÓN	CIUDAD	EMAIL	CONCTACTO	TELEFONO
Joker Tourism	Brussels	info@joker.be	Ana Cambre	32 2 4262303
Antipodes Voyages	Brussels	marc@antipodes.be	Marc Lambert	32 2 640 2323



Anosluz Viatges	Barcelona	Aluz_bcn@jet.es	Carmen Torras	34 93 310 1828
Vapor Viatges	Barcelona	vapor@cecot.es	Francisco Merino	34937310031
Qrixa	Barcelona	orixa@orixa.com	Alfons Lavado	34 93 4870022
Banoa	Bilbao	bio@banoa.com	Carlos Ordanez	344240011 099 914500
Aventuras.org	Madrid	carlos@aventuras.org	Carlos Rodrigo Blanco	34 686 770505 34 91 5415655
Colibrí Travef Tour	Madrid	info@colibrtravef.com	José Blanco Morcillo	34 91 574 6945
Intipuka	San Sebastián		Martín García Aguilar	34943464163
Ultramar Express	Murcia	uexscatalina@uex.es	Aimudena Sanchiz Ramos	34 968 22 013
FRANCIA				
Nómade Adventure	Toulouse	planetair@yahoo.com	David Bruno	33 561554922
Afrat	Autrans	afrat@wanadoQ.fr	Dominique Zupan	33 4 76953508
Chambres d'Agriculture	París	catachrishi.com	Isabelle Roy	33 1 53571144/53
INGLATERRA				
ORGANIZACIÓN	CIUDAD	EMAÍL	CONTACTO	TELEFONO
World Challenge Expeditions	London	welcome@world-challenge.co.uk	Diana Maisel	34181961 1122
ITALIA				
Pindorama	Milano	franz@fbondioli.it	Franco Bondioli	390289406351 39 3356175865



MARCO LÓGICO DE INTERVENCIÓN

Resumen Narrativo	Indicadores	Verificadores	Supuestos - riesgo
FIN Generación de Fuentes de Trabajo directas e indirectas, mediante el Desarrollo de Servicios turísticos innovadores en la Ciudad de Cuenca Provincia del Azuay	A Enero del 2015, se han generado alrededor de 60 puestos directos de empleo y alrededor de 800 plazas indirectamente.	Roles de pago Contratos de trabajo Reportes de comparación de Línea Base(estadísticas SIISE 4.5 , INEC)	Comportamiento del mercado, y de la conducta de los usuarios del servicio.
PROPOSITO Desarrollo y Fortalecimiento de Servicios turísticos innovadores en la Ciudad de Cuenca Provincia del Azuay	A los tres meses de iniciado el proyecto, un promedio de 9 unidades de transporte brindaran un servicio turístico innovador y de calidad	Facturas de compra de vehículos.	El principio de cooperativismo y solidaridad local y provincial se consolida mediante la difusión del proyecto. Entes de regulación y control turístico.



<p>Componentes o resultados.</p>	<p>A los seis meses se genera un reglamento de funcionamiento a nivel local de los costos operativos regulado por el consejo nacional de tránsito.</p>	<p>Reporte de actas de reuniones Informe de estandarización de costos turísticos.</p>	<p>Generación de confianza</p>
<p>1. Costos operativos y mantenimiento regulados</p>	<p>A los seis meses se conforma la Asociación de prestación de servicios turísticos</p>	<p>Reglamento aprobado Cumplimiento del acuerdo</p>	<p>Conducta de comportamiento de usuarios</p>
<p>2. Altos niveles de cooperación y competitividad.</p>	<p>A los tres meses se cuenta con ofertas turísticas innovadoras, y asequibles a nivel local y nacional.</p>	<p>Reporte de actas de reuniones Reporte de encuestas de satisfacción a clientes.</p>	<p>Las políticas de importación de vehículos se mantienen.</p>
<p>3. Servicio turístico moderno e innovador</p>			<p>Proveedores cumplen con los plazos estipulados.</p>



Actividades	Recursos	Costos	
Componente 1.			
Convocatoria a reuniones de operadoras turísticas.	Gerentes o representantes legales operadoras turísticas.	750 usd	Existe la voluntad política por parte de los involucrados.
Estructuración de reglamento de funcionamiento.	Abogado	1000 usd	Los plazos se cumplen a tiempo.
Aprobación de reglamento		500 usd	
Difusión de reglamento de funcionamiento	Local de reuniones, invitaciones, equipos de audio-video, impresiones de reglamentos, material de oficina.		
Componente 2.			
Formulación de propuestas turísticas	Consultor técnico	1200 usd. 500	Hay buena convocatoria
Socialización de propuestas de operaciones turísticas	Comunicador social	usd. 1000 usd.	Existe confianza en el proyecto
	Material publicitario multimedia	1500 usd. 150	
Invitación a operadoras turísticas a formar la asociación turística de operadoras de la ciudad de cuenca.	Impresiones y material de oficina	usd	



<p>Conformación de la asociación turística de operadoras de la ciudad de cuenca.</p> <p>Componente 3.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Contratación de profesionales en las áreas a desarrollar2. publicación de material publicitario3. compra de automóviles aptos para el servicio a prestar4. Desarrollo de un plan de negocios.5. Presentación de las propuestas turísticas.6. Contratación y publicación de la publicación de una página web.	<table><tr><td>Choferes profesionales</td><td>5400 usd</td></tr><tr><td>Guías turísticos</td><td>3200 usd</td></tr><tr><td>Personal capacitado administrativo</td><td>2400 usd</td></tr><tr><td>Automóviles readecuados para el servicio turístico</td><td>222000 usd</td></tr><tr><td>Diseño de imagen corporativa</td><td>2000 usd</td></tr><tr><td>Material gráfico, auditivo y visual</td><td>1500 usd</td></tr><tr><td>Pagina web</td><td>400 usd</td></tr><tr><td>Infraestructura</td><td>250 usd</td></tr><tr><td>Insumes y material de oficina</td><td>80 usd</td></tr><tr><td>Estudio de mercado</td><td>2000 usd</td></tr><tr><td>Gastos servicios básicos</td><td>500 usd</td></tr></table>	Choferes profesionales	5400 usd	Guías turísticos	3200 usd	Personal capacitado administrativo	2400 usd	Automóviles readecuados para el servicio turístico	222000 usd	Diseño de imagen corporativa	2000 usd	Material gráfico, auditivo y visual	1500 usd	Pagina web	400 usd	Infraestructura	250 usd	Insumes y material de oficina	80 usd	Estudio de mercado	2000 usd	Gastos servicios básicos	500 usd	<p>Las políticas de importación de vehículos se mantienen.</p> <p>El recurso humano está comprometido con las políticas y objetivos de la empresa.</p>
Choferes profesionales	5400 usd																							
Guías turísticos	3200 usd																							
Personal capacitado administrativo	2400 usd																							
Automóviles readecuados para el servicio turístico	222000 usd																							
Diseño de imagen corporativa	2000 usd																							
Material gráfico, auditivo y visual	1500 usd																							
Pagina web	400 usd																							
Infraestructura	250 usd																							
Insumes y material de oficina	80 usd																							
Estudio de mercado	2000 usd																							
Gastos servicios básicos	500 usd																							

