

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPERADORA  
DE TURISMO ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE  
S.A. UBICADA EN EL SECTOR BELLAVISTA EN LA CIUDAD DE  
QUITO.**

**AUTORAS:**

**DORIS ELIZABETH CARVAJAL VISTÍN  
MARINA CHIALI KWOK TACAN**

**DIRECTOR:**

**SATAMA OROSCO LEIBNIZ**

**Quito, julio del 2013**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO.**

Nosotras DORIS ELIZABETH CARVAJAL VISTÍN, MARINA CHIALI KWOK TACAN autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, julio del 2013

Doris Elizabeth Carvajal Vistín  
C.C 1722242755

Marina Chiali Kwok Tacan  
C.C 1002692976

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto profesional de grado a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, a mi madre, quien supo brindarme su cariño, compañía y apoyo en todo momento, sus palabras de aliento me impulsaron para seguir adelante, a mi padre quien a pesar de la distancia me brindó su apoyo y sé que siempre estoy presente en sus pensamientos. Juntos velaron por mi bienestar y educación, su tenacidad y lucha han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir y destacar.

Doris Carvajal

El gran esfuerzo que contiene esta tesis, no habría sido posible sin el valioso e incondicional apoyo de mis padres, quienes con esmerado sacrificio y amor han sustentado mi carrera. Por tanto dedico a ellos, el fruto de mis estudios impregnados en este trabajo.

Además como un ejemplo a seguir quiero hacer partícipe de esta dedicatoria, a mis sobrinos Anthony, Paula y Cristian por quienes siento un gran cariño, que vean en este trabajo un modelo de perseverancia y responsabilidad para su seguro y exitoso futuro.

Marina Kwok

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos están dirigidos a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo y formándome como persona de bien.

A mi Director de tesis Leibniz Satama quien a largo de este tiempo, con sus conocimientos supo brindarme su ayuda;

Quiero agradecer también a mis profesores quienes durante toda mi carrera profesional han contribuido con sus enseñanzas, paciencia, y motivación, ellos han logrado que pueda terminar con éxito mis estudios.

También me gustaría agradecer a todo el equipo que forma parte de Eoadventure S.A., gracias a ellos que hicieron posible la realización de este proyecto, su apoyo y paciencia brindada, contribuyeron al éxito del presente proyecto.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.

Doris Carvajal

Con la culminación de un trabajo tan arduo y lleno de retos personales, es inevitable sentirse satisfecha y orgullosa del fruto de dicho esfuerzo. Sin embargo, al analizar el logro alcanzado con esta tesis es imposible notar que la magnitud de los logros alcanzados no hubiese sido posible sin la participación de personas e instituciones que han dotado los recursos necesarios para que este trabajo llegue a un feliz término.

Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justa y consecuente con ellas, y expresarles mis más sinceros agradecimientos.

De manera especial y sincera al Profesor Leibniz Satama por haber brindado su tiempo y dedicación para realizar este trabajo bajo su dirección. Su apoyo y confianza además de su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

De la misma manera a aquello que ha sido mi casa desde que tome el camino hacia la profesionalización, mi querida universidad, la cual no ha sido solo el lugar donde me forme académicamente, sino donde encontré un verdadero fortalecimiento de mi espíritu, encontrando así el balance perfecto para ser una trabajadora al servicio de la sociedad y en la búsqueda del bien común.

Con lo expuesto es imprescindible agradecer a Dios, quien me ha provisto de la vida, la salud y el apoyo de la gente que me rodea, para cumplir esta gran meta en la vida de todo ser humano, su profesión.

Marina Kwok

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmers”.



1.6.2.1.2.2 Competencia actual: Rivalidad entre los competidores actuales .....	16
1.6.2.1.2.3 Los agentes frontera .....	17
1.6.2.1.2.4 Presión de los productos sustitutivos.....	20
1.6.2.2 Análisis interno .....	21
1.6.3 Estrategias .....	22
1.6.3.1 Tipos de estrategias.....	22
1.6.4 Herramientas utilizadas en la planificación estratégica.....	23
1.6.4.1 Análisis FODA .....	23
1.6.4.1.1 Componentes.....	24
1.6.4.2 Matriz Holmes .....	25
1.6.4.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	26
1.6.4.4 Matriz de factores externos (EFE).....	28
1.6.4.5 Matriz FODA.....	30
1.6.4.6 Plan operativo anual .....	32
1.6.4.7 Cronograma de actividades o diagrama de Gantt .....	33
1.6.5 EL TURISMO .....	34
1.6.5.1 Introducción.....	34
1.6.5.2 Evolución histórica .....	36
1.6.5.3 Definiciones del turismo.....	37
1.6.5.4 Tipos de turismo .....	39

1.6.5.5 Tipos de turismo en el Ecuador .....	42
CAPÍTULO 2.....	43
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	43
2.1 Descripción de la empresa .....	43
2.1.1 Generalidades .....	43
2.1.2 Historia de la empresa .....	44
2.1.3 Certificaciones obtenidas por Ecoadventure S.A. ....	45
2.2 Análisis externo.....	46
2.2.1 Ambiente general o macroambiente.....	46
2.2.1.1 Factor económico.....	46
2.2.1.1.1 Ubicación del turismo en el Ecuador .....	47
2.2.1.1.2 P.I.B Producto interno bruto .....	48
2.2.1.1.3 Inflación .....	50
2.2.1.1.4 Tasas de interés activa y pasiva .....	53
2.2.1.2 Factor político-legal.....	57
2.2.1.3 Factor tecnológico .....	75
2.2.1.4 Factor social – cultural.....	80
2.2.1.5 Factor social.....	84
2.2.1.6 Factor ecológico.....	86
2.2.2 Entorno específico o microambiente.....	90
2.2.2.1 Proveedores.....	90

2.2.2.2	Clientes .....	98
2.2.2.3	Competencia .....	101
2.2.2.3.1	Rivales.....	101
2.2.2.3.2	Competencia potencial.....	107
2.2.2.4	Productos sustitutos .....	113
2.3	Análisis interno .....	114
2.3.1	Elementos estratégicos .....	114
2.3.1.1	Misión.....	114
2.3.1.2	Visión.....	114
2.3.1.3	Principios generales .....	114
2.3.2.	Análisis de los componentes de la organización .....	115
2.3.2.1	Análisis de la gestión de los propietarios .....	115
2.3.2.1.1	Análisis de la gestión del presidente.....	115
2.3.2.1.2	Análisis de la gestión del gerente general.....	116
2.3.2.1.3	Análisis de la gestión de la gerente de ventas.....	117
2.3.2.2	Análisis de los departamentos de la organización. ....	117
2.3.2.2.1	Análisis del departamento de ventas.....	117
2.3.2.2.1.1	Funciones del departamento de ventas. ....	118
2.3.2.2.1.2	Paquetes turísticos comercializados .....	119
2.3.2.2.1.3	Proceso de venta de un programa.....	126
2.3.2.2.1.4	Puntos de venta.....	128

2.3.2.2.1.5	Condiciones de venta.....	130
2.3.2.2.1.6	Política de cancelación de un tour .....	131
2.3.2.2.1.7	Medición de la satisfacción del cliente.....	132
2.3.2.2.2	Análisis del departamento de operaciones .....	135
2.3.2.2.2.1	Funciones del departamento de operaciones .....	135
2.3.2.2.2.2	Guías.....	136
2.3.2.2.2.3	Bodega.....	138
2.3.2.2.3	Análisis del departamento contable .....	141
2.3.2.3	Análisis financiero .....	142
2.3.2.3.1	Grupo de liquidez.....	142
2.3.2.3.2	Grupo de actividad .....	145
2.3.2.3.3	Grupo de endeudamiento .....	148
2.3.2.3.4	Grupo de rentabilidad.....	150
2.3.2.4	Análisis de la situación actual de los empleados .....	154
2.3.2.4.1	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de Eoadventure S.A.....	154
CAPÍTULO 3.....		180
PROPUESTA .....		180
3.1	Direccionamiento estratégico.....	180
3.1.1.	Formulación de estrategias .....	180
3.1.1.1	Análisis FODA .....	180

3.1.1.2 Matriz HOLMES .....	182
3.1.1.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	186
3.1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	188
3.1.1.5 Matriz Foda.....	191
3.1.1.6 Alineación de las estrategias con los objetivos.....	194
3.1.2 Faseamiento de proyectos.....	198
3.1.3 Mapa Estratégico .....	200
3.1.4 Planes operativos anuales .....	201
3.1.4.1 Descripción de los planes operativos anuales.....	203
3.1.4.2 Presupuestos planes operativos anuales.....	254
3.1.5 Financiamiento .....	256
3.1.5.1 Datos del Crédito del BNF .....	257
3.1.5.2 Amortización de la deuda .....	258
3.1.5.3 Análisis de flujo de efectivo .....	261
CONCLUSIONES .....	272
RECOMENDACIONES.....	273
LISTA DE REFERENCIAS .....	274
ANEXOS .....	279

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa conceptual de un plan estratégico .....	5
Figura N° 2: ¿Cómo definir la visión?.....	9
Figura N° 3: Análisis externo .....	11
Figura N° 4: Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	15
Figura N° 5: Barreras de entrada .....	17
Figura N° 6: Análisis interno.....	21
Figura N° 7: Diagrama de GANTT .....	33
Figura N° 8: El turismo en el Ecuador.....	34
Figura N° 9: Evolución histórica del turismo .....	36
Figura N° 10: Definiciones clásicas del turismo .....	37
Figura N° 11: Definición internacional del turismo .....	38
Figura N° 12: Tipos de turismo .....	39
Figura N° 13: Tipos de turismo en el Ecuador .....	42
Figura N° 14: Evolución PIB últimos ocho años.....	49
Figura N° 15: Inflación anual mensual (junio 2011-mayo 2013).....	51
Figura N° 16: Productos que tuvieron incidencia de la inflación año 2011 .....	53
Figura N° 17: Tasa activa (julio 2011-mayo 2013).....	55
Figura N° 18: Tasa pasiva (julio 2011-mayo 2013) .....	56
Figura N° 19: Llegada de turistas al Ecuador por nacionalidad (ene-dic 2012).....	71
Figura N° 20: Razones para visitar nuestro país.....	84
Figura N° 21: Salida de ecuatorianos al exterior .....	86
Figura N° 22: Guías rafting Eoadventure S.A .....	91
Figura N° 23: Guías mountain bike Eoadventure S.A.....	92

Figura N° 24: Guías climbing trekking Ecoadventure S.A .....	92
Figura N° 25: Aerolíneas utilizadas por Ecoadventure S.A .....	93
Figura N° 26: Transportistas Ecoadventure S.A.....	93
Figura N° 27: Lanchas utilizadas por Ecoadventure S.A .....	94
Figura N° 28: Hoteles Región Sierra .....	94
Figura N° 29: Hoteles Costa .....	95
Figura N° 30: Hoteles en Galápagos .....	95
Figura N° 31: Restaurantes .....	96
Figura N° 32: Proceso de venta de un programa .....	126
Figura N° 33: Canal de distribución directo .....	134
Figura N° 34: Canal de distribución indirecto .....	134
Figura N° 35: Edad .....	155
Figura N° 36: Años trabajados .....	156
Figura N° 37: Trabajadores estables.....	157
Figura N° 38: Gusto por el trabajo que desempeña.....	159
Figura N° 39: Habilidades .....	160
Figura N° 40: Clima laboral .....	162
Figura N° 41: Salarios .....	163
Figura N° 42: Comportamiento de empleado.....	165
Figura N° 43: Jefe inmediato.....	166
Figura N° 44: Disciplina de los empleados .....	168
Figura N° 45: Jefe inmediato.....	170
Figura N° 46: Liderazgo del jefe inmediato .....	171
Figura N° 47: Reglamento interno.....	173
Figura N° 48: Trato de empleados.....	174

Figura N° 49: Capacitación .....	175
Figura N° 50: Programa de salud ocupacional.....	176
Figura N° 51: Lugar de trabajo.....	177
Figura N° 52: Accidente de trabajo .....	178
Figura N° 53: Peligro de Incendios .....	179
Figura N° 54: Mapa Estratégico .....	200

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Participantes en una planificación estratégica .....	7
Tabla N° 2: Análisis de los factores externos .....	12
Tabla N° 3: Matriz Holmes o de jerarquización .....	25
Tabla N° 4: Matriz EFI .....	26
Tabla N° 5: Matriz EFE .....	28
Tabla N° 6: Matriz FODA .....	31
Tabla N° 7: Ubicación del turismo (ingreso por turismo/ exportaciones) en millones de USD .....	47
Tabla N° 8: Evolución PIB últimos ocho años .....	48
Tabla N° 9: Inflación anual y mensual (junio 2011-mayo 2013) .....	51
Tabla N° 10: Tasa activa (julio 2011-mayo 2013) .....	54
Tabla N° 11: Tasa pasiva (julio 2011-mayo 2013).....	55
Tabla N° 12: Llegada de extranjeros: según país de nacionalidad (ene-dic 2012). 70	
Tabla N° 13: Provincias del Ecuador.....	81
Tabla N° 14: Culturas y lenguas indígenas del Ecuador .....	82
Tabla N° 15: Salida de ecuatorianos al exterior 2008-2012 .....	85
Tabla N° 16: Tarifa neta 2012 de la empresa Galacruises Expeditions .....	103
Tabla N° 17: Diferencias y semejanzas Eoadventure S. A y Galacruises Expeditions .....	103
Tabla N° 18: Semejanzas y diferencias Eoadventure S. A y Yacu Amu.....	106
Tabla N° 19: Tarifas Gray Line año 2013 .....	110
Tabla N° 20: Tarifa paquete Galápagos Multisport.....	124
Tabla N° 21: Tarifa paquete Parque Nacional Cotopaxi .....	125

Tabla N° 22: Equipos de aventura .....	140
Tabla N° 23: Capital de trabajo 2010 – 2011 .....	143
Tabla N° 24: Razón de liquidez 2010-2011 .....	145
Tabla N° 25: Promedio de cobro 2010-2011 .....	146
Tabla N° 26: Período promedio de pago 2010-2011 .....	147
Tabla N° 27: Razón de deuda 2010-2011 .....	149
Tabla N° 28: Margen de contribución 2010-2011 .....	150
Tabla N° 29: Margen neto 2010-2011 .....	152
Tabla N° 30: Rentabilidad sobre el activo 2010-2011.....	153
Tabla N° 31: Rentabilidad sobre el patrimonio .....	154
Tabla N° 32: Edad .....	154
Tabla N° 33: Años trabajados.....	155
Tabla N° 34: Trabajadores estables .....	157
Tabla N° 35: Gusto por el trabajo que desempeña .....	158
Tabla N° 36: Habilidades.....	160
Tabla N° 37: Clima laboral.....	161
Tabla N° 38: Salarios.....	163
Tabla N° 39: Comportamiento de empleados.....	164
Tabla N° 40: Jefe inmediato .....	166
Tabla N° 41: Comunicación con el jefe inmediato.....	167
Tabla N° 42: Disciplina de los empleados.....	168
Tabla N° 43: Jefe inmediato .....	169
Tabla N° 44: Liderazgo del jefe inmediato.....	171
Tabla N° 45: Reglamento interno .....	172
Tabla N° 46: Trato a los empleados .....	173

Tabla N° 47: Capacitación.....	175
Tabla N° 48: Programa de salud ocupacional.....	176
Tabla N° 49: Lugar de trabajo .....	177
Tabla N° 50: Accidente de trabajo.....	178
Tabla N° 51: Peligro de incendios .....	179
Tabla N° 52: Matriz FODA .....	180
Tabla N° 53: Matriz Holmes (Fortalezas) .....	182
Tabla N° 54: Fortalezas priorizadas .....	182
Tabla N° 55: Matriz Holmes (Debilidades).....	183
Tabla N° 56: Debilidades priorizadas.....	183
Tabla N° 57: Matriz Holmes (Oportunidades) .....	184
Tabla N° 58: Oportunidades priorizadas .....	185
Tabla N° 59: Matriz Holmes (Amenazas) .....	185
Tabla N° 60: Amenazas Priorizadas .....	186
Tabla N° 61: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	186
Tabla N° 62: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	189
Tabla N° 63: Matriz Foda.....	191
Tabla N° 64: Alineación estrategias-objetivos .....	194
Tabla N° 65: Faseamiento de proyectos .....	198
Tabla N° 66: Planes Operativos Anuales.....	201
Tabla N° 67: Diagrama de Gantt proyecto N° 1 .....	204
Tabla N° 68: Presupuesto proyecto N° 1 .....	206
Tabla N° 69: Diagrama de Gantt proyecto N° 2.....	209
Tabla N° 70: Presupuesto proyecto N°2.....	211
Tabla N° 71: Diagrama de Gantt Proyecto N° 3.....	215

Tabla N° 72: Presupuesto proyecto N° 3 .....	217
Tabla N° 73: Diagrama de Gantt proyecto N° 4.....	221
Tabla N° 74: Presupuesto proyecto N° 4.....	223
Tabla N° 75: Diagrama de Gantt proyecto N° 5.....	227
Tabla N° 76: Presupuesto para proyecto N°5 .....	228
Tabla N° 77: Diagrama de Gantt proyecto N°6.....	232
Tabla N° 78: Presupuesto proyecto N° 6.....	234
Tabla N° 79: Diagrama De Gantt proyecto N° 7.....	238
Tabla N° 80: Presupuesto proyecto N°7 .....	241
Tabla N° 81: Diagrama De Gantt Proyecto N° 8.....	245
Tabla N° 82: Presupuesto para proyecto N° 8.....	247
Tabla N° 83: Diagrama de Gantt proyecto N° 9.....	250
Tabla N° 84: Presupuesto proyecto N° 9.....	252
Tabla N° 85: Presupuestos planes operativos anuales.....	254
Tabla N° 86: Financiamiento.....	256
Tabla N° 87: Datos del crédito del BNF 2013.....	257
Tabla N° 88: Amortización de la deuda .....	260
Tabla N° 89: Estado de resultados proyectado Ecoadventure S.A.....	263
Tabla N° 90: Determinación de período de recuperación .....	268
Tabla N° 91: Determinación de período de recuperación .....	269
Tabla N° 92: Cálculo costo-beneficio.....	270

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Orden de trabajo .....	281
Anexo N° 2: Reporte guía líder .....	282
Anexo N° 3: Encuestas de satisfacción .....	284
Anexo N° 4: Deslindamiento de Responsabilidad Civil .....	286
Anexo N° 5: Anticipo de gastos operativos.....	288
Anexo N° 6: Cuenta de gastos .....	289
Anexo N° 7: Plan de responsabilidad en caso de emergencia .....	290
Anexo N° 8: Resumen de información de clientes .....	295
Anexo N° 9: Estados financieros .....	296
Anexo N° 10: Minutas de reuniones.....	305
Anexo N° 11: Rol de pagos .....	310
Anexo N° 12: Organigrama.....	312

## **RESUMEN**

El presente trabajo está constituido por cuatro capítulos, en estos se explica los pasos necesarios para realizar una planificación estratégica y la aplicación de la misma en la empresa Ecoadventure S. A.

El primer capítulo consta del marco teórico, en este se detalla conceptos que describen la planificación estratégica, se identifican los participantes de la misma y las etapas para cumplir con este proceso. Además se habla acerca del turismo puesto que la empresa donde se va desarrollar la planificación estratégica es una operadora turística.

En el segundo capítulo se aplican los temas expuestos en el marco teórico, se inicia con el análisis externo, el cual se refiere al ambiente general y el entorno específico. El ambiente general comprende aspectos que inciden directa e indirectamente en la empresa como económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales. Sobre el entorno específico se explica el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

También dentro del segundo capítulo se realiza el análisis interno, donde se identifica a los propietarios, los departamentos que integran la organización, productos que se comercializa; es decir, todos los factores que influyen directamente en dicha entidad.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, mediante la elaboración de las múltiples herramientas de análisis. Esto a su vez permite la obtención de estrategias, las cuales ayudan a crear los planes operativos anuales, las actividades, coordinación de tiempos y la determinación de presupuestos con su financiamiento.

En el cuarto capítulo se determinan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó después de los diferentes análisis de la organización.

## **ABSTRACT**

This work is built by four chapters; it explains the necessary steps to carry out a strategic planning and the implementation of it in Ecoadventure S.A. Company.

The first chapter contains the theoretical framework, this is detailed concepts that describe the strategic planning, it identifies who are the participants and the steps to accomplish this process. It also talks about the tourism because this company is a tour operator.

In the second chapter develops the topics discussed in the theoretical framework, it begins with the external analysis, which refers to the general and the specific environment. The general environment includes aspects that influence directly or indirectly in the company such as economic, political, social, technological and environmental. About the specific environment, it explains the five forces model of Porter.

Also in this chapter explains the internal analysis, which identifies the owners, departments of the company, the products that are sold; that to say all factors that influence directly in the company.

The third chapter consists of the proposal, through the development of the multiples analysis tools. At the same time it helps to obtain the strategies, which permit to create the annual operating plans, the activities, coordination of time and determining budgets with funding.

The fourth chapter contains the conclusions and recommendations which they were obtained after the different analyzes of the organization.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para la Operadora de Turismo “ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A”, organización que tiene gran acogida en el mercado internacional gracias a la emisión de tours de aventura en el Ecuador.

El objetivo central es realizar un programa de actuación que consistirá en aclarar lo que la organización quiere conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esto lo vamos hacer a través de la determinación de objetivos y la elección de cursos de acción que pretendemos alcanzarlos.

Esta programación se plasmará en un documento de consenso donde concretemos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente, logrando con esto conseguir breves soluciones para la organización.

Tener una planificación adecuada para todos los proyectos que requiera desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, ayudará a maximizar el tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES**

Ecuador presenta grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica, entre ellos se cita al sector turístico como una de las mayores fuentes de ingresos para el país.

La variedad de paisajes, fauna, grupos étnicos y las numerosas posibilidades de realizar turismo, ya sea rural, de aventura de negocio o cultural hacen de este país andino un destino turístico muy atractivo.

Esta variedad de ecosistemas y contrastes de selvas, playas y el importante mundo de Galápagos, por un lado y la diversidad de culturas por otro, ofrecen una amplia gama de oportunidades para el desarrollo de la actividad turística, la reactivación económica, la generación de empleo, la inversión local y extranjera y el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías.

Los empresarios han visto en este sector oportunidades de negocio, lo que les ha impulsado a crear microempresas que se dediquen a prestar este tipo de servicio.

Una de estas microempresas es Ecoadventure S.A., organización constituida desde el año 1991, dedicada a desarrollar, organizar y emitir tours de aventura de alta calidad, prácticamente en todos los rincones fascinantes de este país maravillosamente diverso; la gama de productos que ofrece y la experiencia inolvidable de conocer lugares naturales del Ecuador han permitido que Ecoadventure S.A. logre una mayor participación en el mercado.

Este crecimiento ha traído consigo grandes responsabilidades para todo el equipo de trabajo, las cuales han sido asumidas con mucha cautela.

Sin embargo en este mercado global y rápidamente cambiante, nuevas organizaciones buscan penetrar el mercado día tras día, incrementando notablemente la competencia actual, obligando a las organizaciones a buscar herramientas que permitan a la empresa tener mayores garantías de éxito.

El mercado actual necesita de organizaciones que estén preparadas al cambio, que superen cualquier adversidad que se pueda presentar, para ello es de vital importancia las decisiones de la gerencia, estas juegan un papel primordial en el éxito de la gerencia.

Una de estas herramientas es la elaboración de un plan estratégico, el cual ayuda a que la organización tenga una planificación adecuada para todos los proyectos que requiera desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

Logrando de esta forma brindar al gerente una herramienta que le permita tomar decisiones que se basen en hechos y no emociones, logrando aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten, y lo más importante reduciendo los niveles de incertidumbre que se generen en la toma de decisiones de esta forma preparar a la empresa para enfrentar contingencias que se presentaran con mayores garantías de éxito, entre otros aspectos este plan estratégico ayuda a maximizar el tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa logrando de esta forma reducir todos los inconvenientes que se presentan en la actualidad en la organización, convirtiéndose estos en los principales beneficiarios junto a sus directivos así como también proveedores, clientes, etc.

## **1.1 Marco teórico**

### **1.2 Conceptos básicos**

Palom (2007) explica que: “Planificar es dar sentido a la actividad que se propone realizar. Es intentar conseguir lo que se quiere, a pesar de los cambios constantes y de las discutibles situaciones del entorno que le afectan”.

Por lo tanto se puede deducir que planificar no es adivinar el futuro si no analizar el impacto que tendrán en el futuro las decisiones de hoy, así entonces se debe planificar para asegurar que mañana se llegará a las metas que hoy se establecen y se necesitan para sobrevivir, superando de esta manera los problemas que se pueden presentar

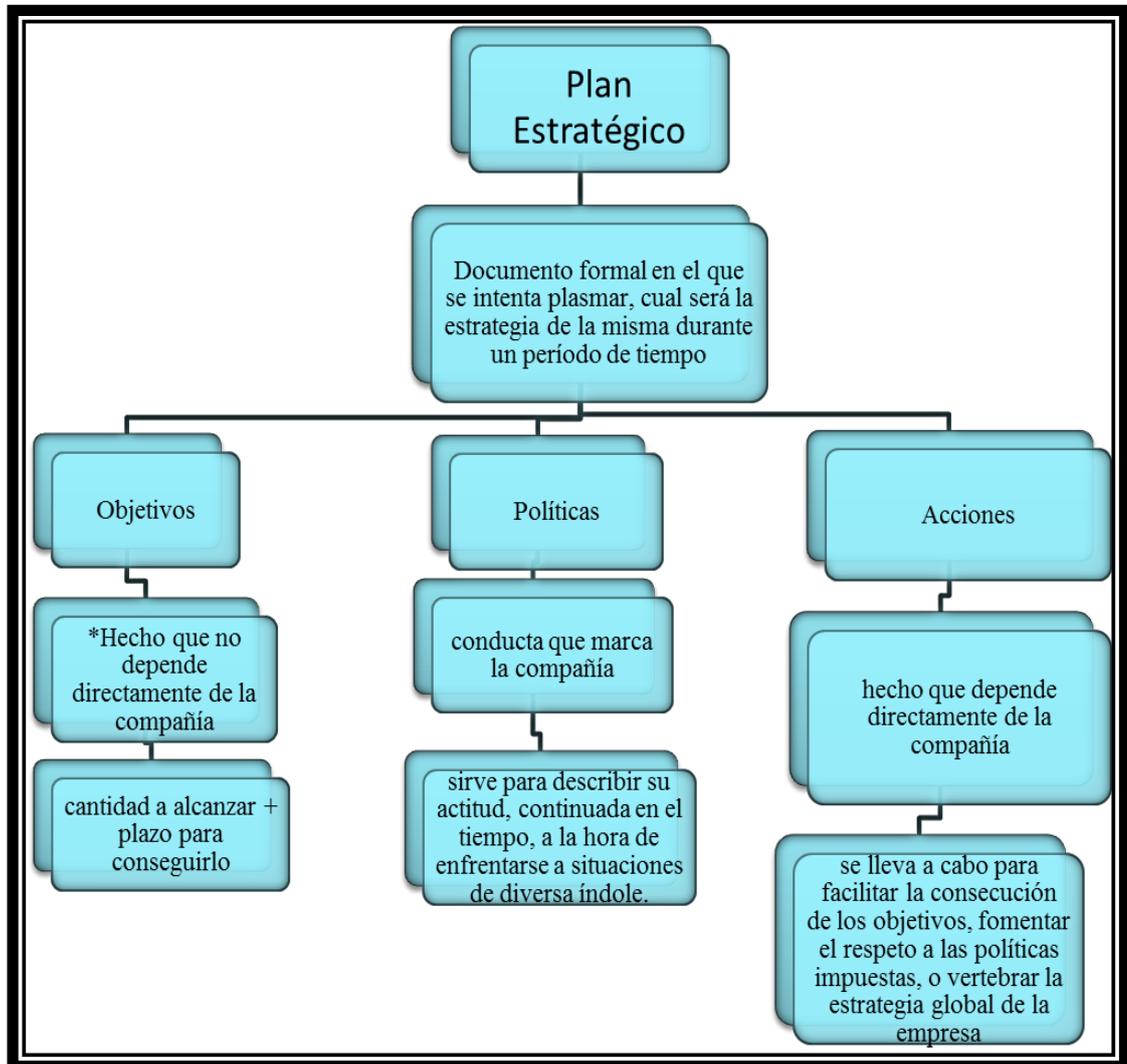
.

En su libro Palom (2007) manifiesta que:

Planificación y planificación estratégica consisten, por tanto en crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes estrategias que sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo y cómo se encaminamos a los de medio y largo plazo, con coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta (p. 3).

### 1.3 Plan estratégico

Figura N° 1: Mapa conceptual de un plan estratégico



Fuente: Palom (2007).

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

El plan estratégico es cuantitativo ya que establece las cifras que debe alcanzar la compañía, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, e indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

#### **1.4 ¿Por qué desarrollar una planificación estratégica?**

La planificación estratégica es utilizada para concienciar a la dirección, y al resto de colaboradores, de la necesidad de adoptar la innovación como un nuevo estilo de vida. Las dos principales razones para desarrollar

- ❖ La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución
- ❖ Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

#### **1.5 ¿Quién debe planificar?**

La planificación debería ser un instrumento para involucrar, responsabilizar y comprometer a todo el personal de la organización.

El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico. Situado en el marco estratégico, son los valores y visión de la organización. Debido a esto, es importante que toda la organización participe en al menos, parte del proceso. Para ello se recomienda lo siguiente:

**Tabla N° 1: Participantes en una planificación estratégica**

Fase de planificación estratégica	¿Quién debería participar?
Planificación del proceso	El equipo de administración del proyecto u organización.
Entendimiento del contexto	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: el personal administrativo debería participar si es importante para ellos entender los asuntos de la organización y los problemas.
Visión, valores y misión de la discusión	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: es muy importante que todo el personal participe, incluyendo el personal administrativo en la discusión ya que es probable que proporcione principios funcionales — en otras palabras, aclarar por qué se espera que las personas que trabajan en el proyecto u organización trabajen o se comporten de cierta manera.
Revisión de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y de las amenazas.	Personal profesional o del programa de todo el proceso; incluye al personal administrativo en las discusiones sobre los puntos fuertes y débiles internos.
Discusión de opciones estratégicas y objetivos	Miembros del personal y de la Junta Directiva
Estructura de la organización	El equipo de administración con aportaciones del resto del personal.

**Fuente:** Huertas (2008).

## **1.6 Etapas de la planificación estratégica**

### **1.6.1 Etapa filosófica**

#### **1.6.1.1 Misión de la organización**

La Misión debe tener las siguientes características:

- ❖ Define el objetivo central, aquello a lo que vamos a dedicar nuestro esfuerzo.
- ❖ Debe Expresarse, más que en función de lo que se hace, en función del servicio que se presenta.
- ❖ Altamente Diferenciada: Hay que buscar algo que haga único a la organización a pesar de que el servicio sea parecido.
- ❖ Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- ❖ Debe ser verdaderamente motivadora. El objetivo número uno de un director es movilizar todos los recursos humanos hacia el logro de la misión.

#### **1.6.1.2 Visión de la organización**

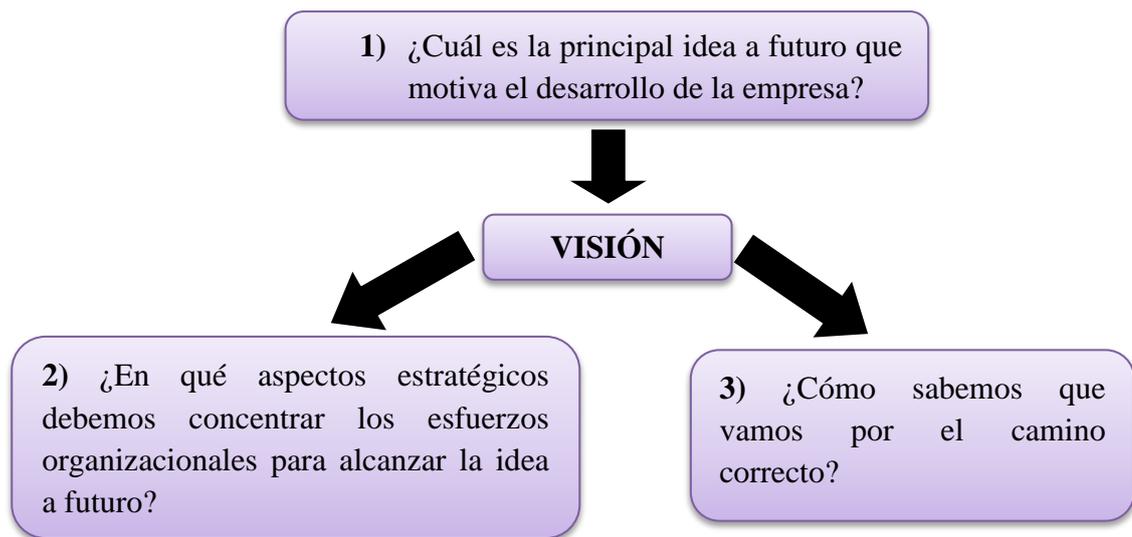
La determinación de la visión, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes programas, proyectos y acciones (Rodríguez J. , 2006).

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa, o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes,

sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

Para definir la visión de una organización a futuro, es necesario hacerse tres preguntas básicas y responderlas de manera precisa cada una de ellas.

**Figura N° 2: ¿Cómo definir la visión?**



**Fuente:** Rodríguez (2006).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 1.6.1.3 Declaración de principios y valores

Estos valores del grupo deberán ser asumidos por la mayoría de las personas de la organización y así se creará la llamada “cultura”; o forma de proceder coherente con los referidos valores.

#### **1.6.1.4 Políticas**

##### **➤ Conceptos generales**

Normalmente, cada valor debe generar una o varias políticas. De forma práctica, estas políticas que desarrollan los valores se podrían agrupar entorno a diferentes segmentos o áreas.

##### **➤ Formulación de las políticas**

La redacción de las políticas no debe ofrecer dificultad alguna.

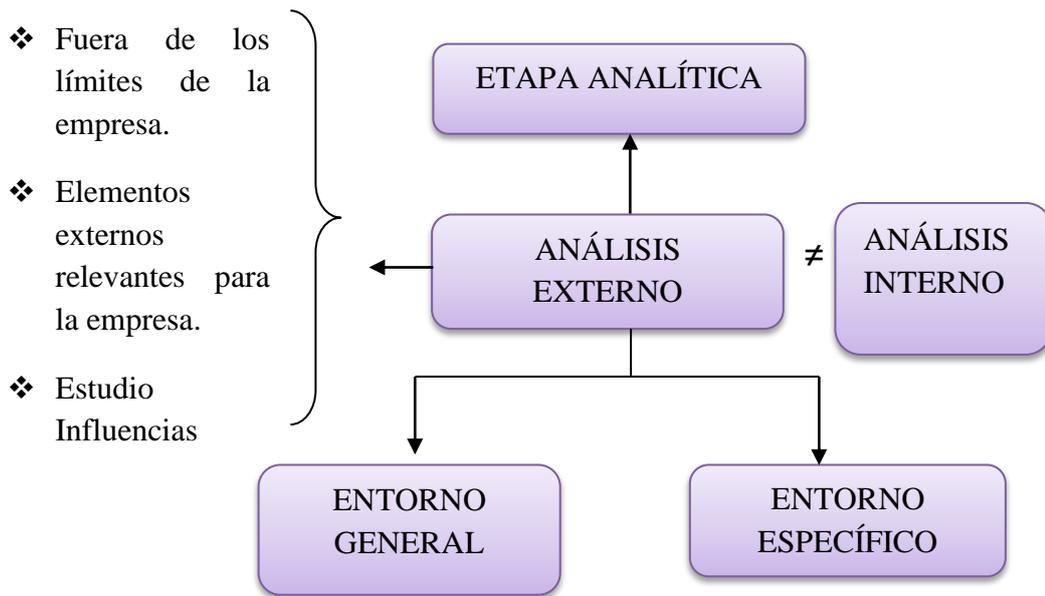
“Se deben redactar con un verbo en infinitivo, ya que el sujeto es siempre la organización en general y se deben formular con un contenido claramente positivo y definido, sin expresiones de deseos, intenciones o probabilidades (Palom, 2007, pág. 3)”.

#### **1.6.2 Etapa analítica**

##### **1.6.2.1 Análisis externo**

“La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno (Arjona, 2006, pág. 94)”.

**Figura N° 3: Análisis externo**



Fuente: Arjona (2006).

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación.

El análisis externo o del entorno implica estudiar las influencias positivas y negativas para la empresa que vienen del exterior. Estos factores pueden ser agentes aliados si son favorables hacia la supervivencia de la empresa y al logro de los objetivos. Son agentes oponentes si presentan una actitud agresiva o contraria a los intereses de la empresa.

Podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.

- ❖ **Entorno general:** está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para

la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen.

- ❖ **Entorno específico:** lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

#### 1.6.2.1.1 Análisis del entorno general

El entorno debe ser analizado de acuerdo con una metodología que nos ayude a identificar las oportunidades y amenazas que plantea. Para ello, deben distinguirse en el análisis dos planos complementarios entre sí: los correspondientes al macroentorno o medio general y al microentorno o medio específico.

La empresa debe estar preparada para enfrentar estos agentes, es decir, las oportunidades y amenazas que provengan del exterior.

El estudio del entorno general requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo, teniendo en cuenta, a diferentes niveles descendiendo de lo genérico a lo particular:

**Tabla N° 2: Análisis de los factores externos**

<b>ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Factor político-legal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas.</li><li>➤ En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, para</li></ul>

	<p>ejergerlas, emiten normas y regulaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y los mercados financieros (Hit 2007).</li> </ul>
<p><b>Factor Económico</b></p>	<p>Hit (2007) asevera que este factor son variables influyentes como el tamaño del mercado, el nivel de desarrollo, los niveles de salarios, las telecomunicaciones, las infraestructuras, las disponibilidades de factores físicos y financieros, el precio del dinero, el índice de inflación, etc.</p> <p>Todas ellas reflejan aspectos no controlables directamente por la empresa, ni afectan de forma distintiva a cualquiera de ellas; sin embargo, su influencia es perceptible.</p>
<p><b>Factor socio-cultural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pautas culturales dominantes como el nivel educativo.</li> <li>➤ Las variables demográficas tales como: la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la movilidad.</li> <li>➤ Las variables educacionales como nivel de formación general y específica</li> <li>➤ Los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta etc.</li> <li>➤ Los valores ecológicos son otro aspecto de importancia creciente, reflejo del nivel de desarrollo y de educación de la sociedad actual.</li> </ul>

<p><b>Factor Tecnológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción, métodos de gestión y sistemas de información.</li> <li>➤ Empresas y países deben mantenerse actualizados en relación con los desarrollos tecnológicos que afecten a la capacidad de obtención de bienes y servicios.</li> </ul>
<p><b>Factor Demográfico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La demografía es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales.</li> <li>➤ La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración -emigración e inmigración-.</li> </ul>
<p><b>Factor Ecológico Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.</li> <li>➤ Clima, recursos naturales, entorno ecológico (contaminación, hábitat, suelo, etc.)</li> </ul>

**Fuente:** Hit y Ireland (2007).

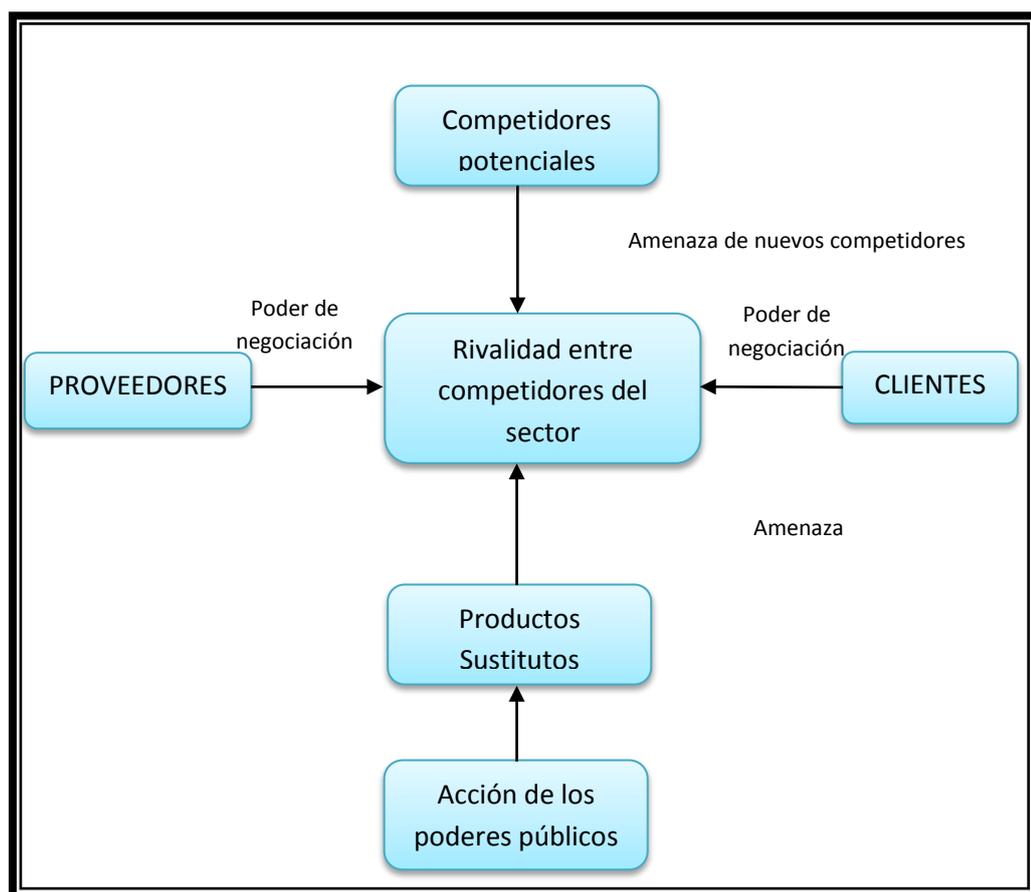
**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

### 1.6.2.1.2 Análisis del entorno específico.

En lo que al entorno particular se refiere, la intensidad de la competencia en un sector depende de una serie de fuerzas competitivas básicas (Michael Hit, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, 2006).

Dichas fuerzas de detallan en el siguiente gráfico:

**Figura N° 4: Fuerzas competitivas de Michael Porter**



Fuente: Huertas (2008).

Las cinco fuerzas del modelo de Porter es una herramienta de estrategia de una unidad de negocio; utilizada para realizar el análisis del valor de una estructura de una empresa. El estudio de las cinco fuerzas competitivas permitirá identificar los

impulsores de cambio y sus posibles impactos como también la posición competitiva, estableciendo los factores claves de éxito e identificando la rivalidad de la competencia. Lo más beneficioso para la empresa será defenderse de estas fuerzas competitivas existentes en el mercado y adaptarlas al sistema.

#### **1.6.2.1.2.1 Competencia potencial: Amenaza de nuevos competidores.**

La competencia potencial de un sector viene definida por:

- ❖ Las amenazas de entrada de nuevos competidores.
- ❖ La aparición de nuevos productos, los cuales pueden sustituir a los que en la actualidad se produce en el sector.

El tema fundamental de la competencia potencial se centra en el estudio de las barreras de entrada. La incorporación de nuevos competidores a un sector puede obligar a las empresas que en él concurren a bajar los precios o a incrementar sus costes para afrontar esta nueva competencia, reduciendo su rentabilidad.

#### **1.6.2.1.2.2 Competencia actual: Rivalidad entre los competidores actuales**

La rivalidad entre las empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

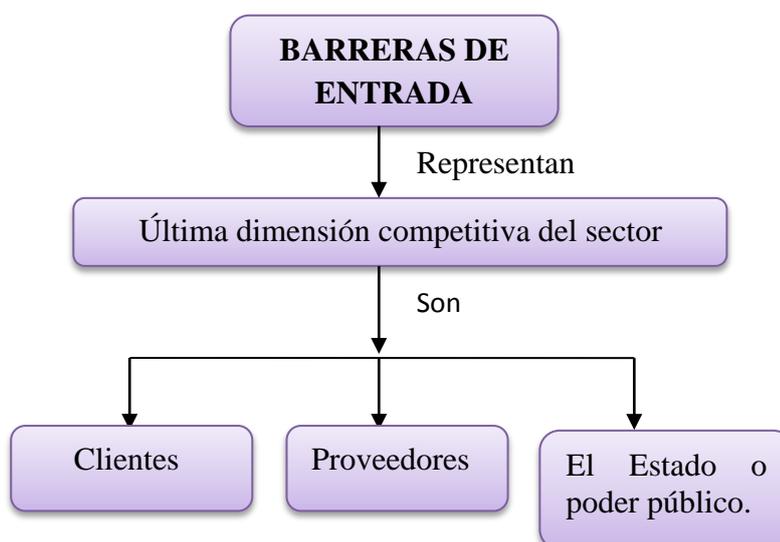
El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente (Thompson, 2008).

En cuanto a la competencia actual, es importante conocer los elementos básicos que permitan definir la intensidad competitiva o el grado de rivalidad de las empresas que componen el sector. El tipo de competencia vendrá configurado por el número de competidores, evolución de la demanda, estructura de costos y diversidad de estrategias competitivas por posibles segmentos o partes en que puede diferenciarse el sector.

La rivalidad se presenta cuando uno o más de los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición (Thompson, 2008).

### 1.6.2.1.2.3 Los agentes frontera

**Figura N° 5: Barreras de entrada**



**Fuente:** Huertas (2008).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **a) Poder negociador de los clientes (compradores)**

Hit (2006) menciona que: “Los compradores hacen que las empresas de un sector compitan entre ellas, forzando reducciones en los precios, una calidad superior o más servicios”.

El poder de los clientes (compradores) depende de varias circunstancias:

- ❖ Grado de concentración de las ventas

Si gran parte de las ventas es adquirida por un comprador, esto eleva su importancia en los resultados de la empresa y, por consiguiente, su poder sobre ella.

- ❖ Importancia del producto vendido en relación a los costos totales del comprador

Cuando el producto vendido por el sector en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, éste, por lo general, es menos sensible a los precios.

- ❖ Nivel de diferenciación de los productos

Si estos productos son estándar (no diferenciados), los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, tendrán mayor poder negociador.

- ❖ Costos por cambiar de proveedor

Los costos de cambio, definidos con anterioridad, amarran al comprador (cliente) a proveedores en particular. Lógicamente, el poder del proveedor aumenta si el comprador se enfrenta a costos de cambio altos. Por contra, si los costos por cambiar de proveedor son bajos, el poder negociador de los compradores se intensifica.

#### ❖ Información que posea el comprador

Si el comprador tiene una completa información sobre la demanda, precios de mercado e incluso de los costos del proveedor, esto proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre (Blasco, 2010).

#### **b) Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria. Especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Siempre que los principales proveedores de una industria tengan una posición ventajosa para determinar los términos y condiciones del artículo que proveen, están en posibilidades de ejercer una presión competitiva en uno o más vendedores rivales (Thompson, 2008).

#### **c) La acción de los poderes públicos**

Puede actuar en varias direcciones:

- ❖ Imponiendo barreras de entrada (normas sobre contaminación, seguridad, especificaciones del producto, etc.).
- ❖ En muchos sectores el Estado es un comprador o un proveedor, y puede influir en la competencia con las políticas que adopta.

Puede afectar la posición de un sector promoviendo productos sustitutos (por ejemplo la energía solar, u otras energías alternativas, a través de incentivos fiscales y becas de investigación).

También puede alterar la rivalidad entre competidores influyendo en el crecimiento económico, en la estructura de costes, a través de las políticas fiscal y monetaria, etc.

#### **1.6.2.1.2.4 Presión de los productos sustitutivos**

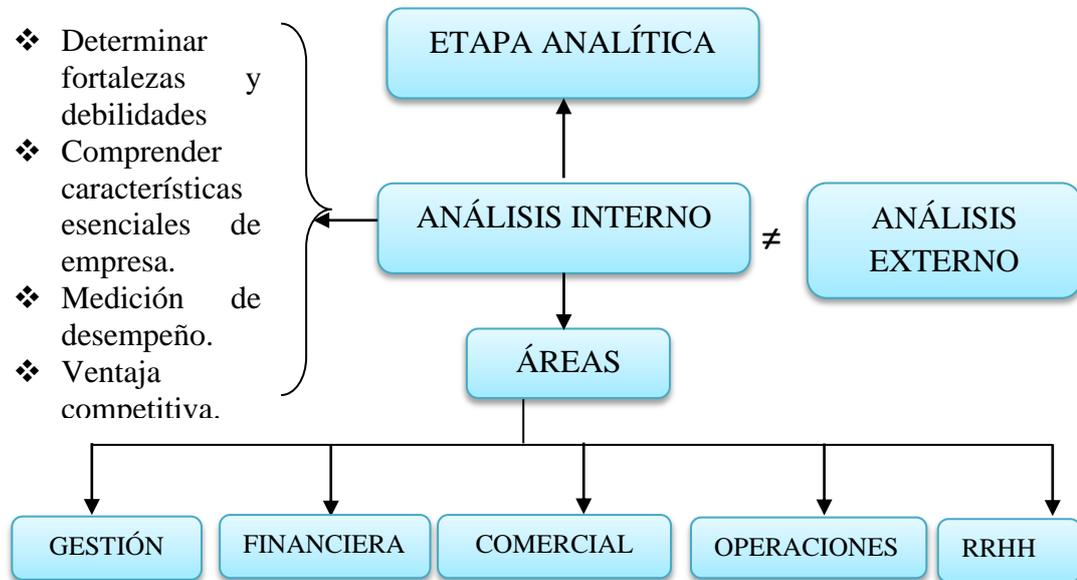
Huertas (2008) explica: “Son productos sustitutivos aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto que vendemos en el sector objeto de estudio (p. 30)”.

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de los vendedores de productos sustitutos depende de factores como:

- 1) Si los sustitutos están disponibles con facilidad y con precios atractivos.
- 2) Si los compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo, y otros atributos tanto como el precio.
- 3) Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a los sustitutos son altos o bajos.

### 1.6.2.2 Análisis interno

Figura N° 6: Análisis interno



**Fuente:** Palom (2007).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

Debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, es decir, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

La empresa dentro de este análisis se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida (Álvarez, 2009).

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

### **1.6.3 Estrategias**

Etimológicamente estrategia proviene del griego “estrategas” que significa el arte de ganar la guerra.

Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Pinto (2007) manifiesta: “La empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.

#### **1.6.3.1 Tipos de estrategias**

##### **➤ Cinco estrategias competitivas genéricas de Michael Porter**

Hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial.

Los directivos de las diferentes compañías siempre tienen una idea ligeramente distinta acerca de las futuras condiciones del mercado y de la forma como deben ajustarse mejor a ellas la estrategia de su empresa.

- 1) Estrategias de costos bajos
- 2) Estrategia de los mejores costos
- 3) Estrategias de diferenciación amplia.
- 4) Estrategias dirigidas (o de nicho de mercado) de bajo costo y de diferenciación.

#### **1.6.4 Herramientas utilizadas en la planificación estratégica**

##### **1.6.4 .1 Análisis FODA**

Rojas (2008) explica que el análisis foda es: “Una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones públicas y privadas, que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización así como las oportunidades y amenaza”.

Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad entre un grupo de personas de una organización. De esa manera resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones.

El termino FODA, es una sigla conformadas por las primeras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

#### 1.6.4.1.1 Componentes

Un análisis FODA, consta de dos partes:

a) Un análisis de la situación interna (fortalezas y debilidades), este análisis debería basarse únicamente en el presente, es decir, las fortalezas y debilidades en ese momento. No se trata de identificar o debilidades futuras o posibles.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por los que cuentas con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que desarrollan positivamente, etc.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

b) Un análisis del entorno exterior (oportunidades y amenazas). En el deberían tenerse en cuenta la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas) y las tendencias probables.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### 1.6.4.2 Matriz Holmes

La Matriz Holmes es también conocida como matriz de priorización, es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de un equipo de trabajo para obtener un consenso sobre un tema específico. En este caso para otorgar un orden relativo a la lista previamente desarrollada de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Carlos Calderon, 2010).

Es una herramienta que nos permite priorizar parámetros que tienen características similares, esta matriz, permite comparar entre si los parámetros y clasificarlos en orden de importancia, por lo que puede ser utilizada para discriminar los factores del análisis ambiental (tanto interno como externo).

**Tabla N° 3: Matriz Holmes o de jerarquización**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>
F1	0.5								
F2		0.5							
F3			0.5						
F4				0.5					
F5					0.5				
F6						0.5			
F7							0.5		

**Fuente:** Calderón y Ramos (2010).

Los pasos son los siguientes:

- ❖ Elaborar una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
- ❖ Graficar el modelo de la matriz Holmes.
- ❖ Completar los factores y la matriz. Este es el paso más importante porque se compara la importancia relativa de un factor respecto de los otros según el

mejor criterio del equipo de trabajo. Se recomienda comparar los factores de manera horizontal.

La manera de calificación es muy sencilla:

- 1:** Si el factor evaluado relativamente es más importante que su contraparte.
- 0:** Si el factor evaluado relativamente es menos importante que su contraparte.
- 0.5 :** Si Ambos factores son igualmente importantes.

Al finalizar de deben sumar los totales y otorgar un orden relativo, se realiza la suma de manera horizontal.

#### 1.6.4.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al realizar el ambiente interno. Al igual que con la matriz EFE, es conveniente primero utilizar la matriz de jerarquización para priorizar los factores.

**Tabla N° 4: Matriz EFI**

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1		0%	4 ó 3	0
F2		0%	4 ó 3	0
F3		0%	4 ó 3	0
F4		0%	4 ó 3	0
F5		0%	4 ó 3	0
Fn...		0%	4 ó 3	0
	DEBILIDADES			
D1		0%	1 ó 2	0
D2		0%	1 ó 2	0
D3		0%	1 ó 2	0
D4		0%	1 ó 2	0
D5		0%	1 ó 2	0
Dn...		0%	1 ó 2	0
	TOTAL	0%		0

Fuente: Calderón et al. (2010).

Los pasos que se deben seguir para elaborar una matriz EFI son:

- ❖ Establecer los factores internos (Seleccionar los más importantes).
- ❖ Se debe asignar un peso entre 0.0 lo cual significa que no es importante, a 1.0 que significa que es absolutamente importante. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la misma. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- ❖ Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor.
- ❖ Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- ❖ Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ❖ Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- ❖ Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la

calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

#### 1.6.4.4 Matriz de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

**Tabla N° 5: Matriz EFE**

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
O1		0%	1 - 4	0
O2		0%	1 - 4	0
O3		0%	1 - 4	0
O4		0%	1 - 4	0
O5		0%	1 - 4	0
On...		0%	1 - 4	0
	AMENAZAS			
A1		0%	1 - 4	0
A2		0%	1 - 4	0
A3		0%	1 - 4	0
A4		0%	1 - 4	0
A5		0%	1 - 4	0
An...		0%	1 - 4	0
	TOTAL	0%		0

Fuente: Calderón et al. (2010).

La elaboración de la matriz consta de cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. No importa el número de factores. Se debe anotar primero las oportunidades y amenazas después.
2. Luego se debe asignar un peso relativo a cada factor de 0, lo que significa que no es importante, a 1.0, siendo este muy importante. Este peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.
3. Se calificar de 1 a 4 según corresponda:
  - **1:** si la empresa no puede ni aprovechar ni evitar el factor.
  - **4:** si la empresa puede fácilmente aprovechar o evitar el factor

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que el peso se basa en la industria.

4. Sumatoria: El promedio de la sumatoria es de 2.5 por lo tanto:
  - Si la sumatoria es mayor o igual a 2.5; entonces la empresa está trabajando como un sistema abierto.
  - Si la sumatoria es menor a 2.5 significa que se requiere de cursos de actualización para la dirección, puesto que está muy centrada en su ambiente interno.

#### 1.6.4.5 Matriz FODA

Esta matriz constituye la base o el punto de partida para la formulación de estrategias, en ella se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron seleccionadas en las matrices de jerarquización.

La matriz Foda es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Las estrategias FO o agresivas:** usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas y para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- **Las estrategias DO o Conservadoras:** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impide explotar dichas oportunidades.
- **Las estrategias FA o Competitivas:** aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las estrategias DA o Defensivas:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria, lo que significa que tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra y optar por la liquidación.

**Tabla N° 6: Matriz FODA**

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	Fn	Dn...
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO AGRESIVAS	ESTRATEGIAS DO CONSERVADORAS
O1		
O2		
O3		
O4		
On...		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS DA DEFENSIVAS
A1		
A2		
A3		
A4		
An...		

**Fuente:** Calderón et al. (2010).

La matriz FODA sigue ocho pasos:

- Hacer una lista de oportunidades claves de la empresa
- Hacer una lista de amenazas claves de la empresa
- Hacer una lista de las fortalezas claves de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades claves de la empresa.
- Adecuar las fortalezas a las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las debilidades a las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.

- Adecuar las fortalezas a las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las debilidades a las amenazas y registra las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

#### **1.6.4.6 Plan operativo anual**

El plan operativo anual es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el plan estratégico.

El plan estratégico tiene una duración de 5 años, mientras que el plan operativo tiene una duración de un año. Por lo tanto, los resultados de los planes operativos anuales (POA) deben contribuir a la consolidación de la planificación estratégica.

El plan operativo anual debe tener una estructura propia, integrarse por una serie de actividades y para su elaboración se deben considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Identificar y determinar las actividades institucionales y programas específicos comprendidos
- ❖ Clasificar de manera jerárquica las actividades.
- ❖ Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
- ❖ Interrelacionar las actividades, es decir señalar aquellas actividades que se desarrollan simultáneamente para dar cumplimiento a un programa.
- ❖ Asignar a cada una de las actividades institucionales la unidad de medida, tiempo y recursos necesarios.

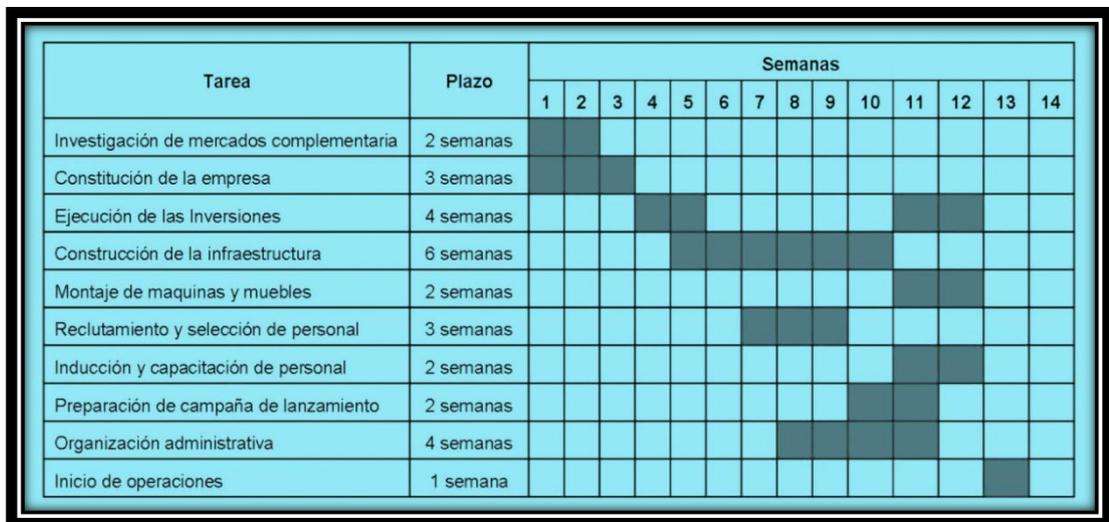
### 1.6.4.7 Cronograma de actividades o diagrama de Gantt

Galindo (2008) estableció que:

“Henry Gantt (1861-1919), desarrolló un sistema de dirección administrativa, el cual representa gráficamente todas las áreas programadas, permitiendo visualizar y controlar las actividades organizacionales, con el fin de ejecutarlas de acuerdo al tiempo presupuestado”.

Antes de ejecutar un proyecto, el empresario debe realizar un plan estratégico de actividades preoperativas y operativas, con el fin de evaluar si todo lo que se ha presupuestado, efectivamente se ha cumplido de acuerdo a lo establecido.

**Figura N° 7: Diagrama de GANTT**



Fuente: Galindo (2008).

## 1.6.5 EL TURISMO

### 1.6.5.1 Introducción

**Figura N° 8: El turismo en el Ecuador**



**Fuente:** Ministerio de Turismo (2008).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

El Ecuador al ser uno de los países con mayor biodiversidad del mundo es un atractivo turístico para muchos visitantes nacionales y extranjeros. El turista en cuestión de horas puede trasladarse de la selva tropical a las alturas de la Cordillera de los andes y bajar hacia el Litoral Ecuatoriano, mientras contempla asombrado la belleza interminable de los paisajes naturales.

Al viajar por el maravilloso mundo natural del Ecuador podemos seguir el curso de ríos anchos y angostas corrientes, descansar en la riberas de los lagos, explorar cuevas misteriosas, admirar especies vegetales y animales únicas en su tipo que han evolucionado con el paso de los años.

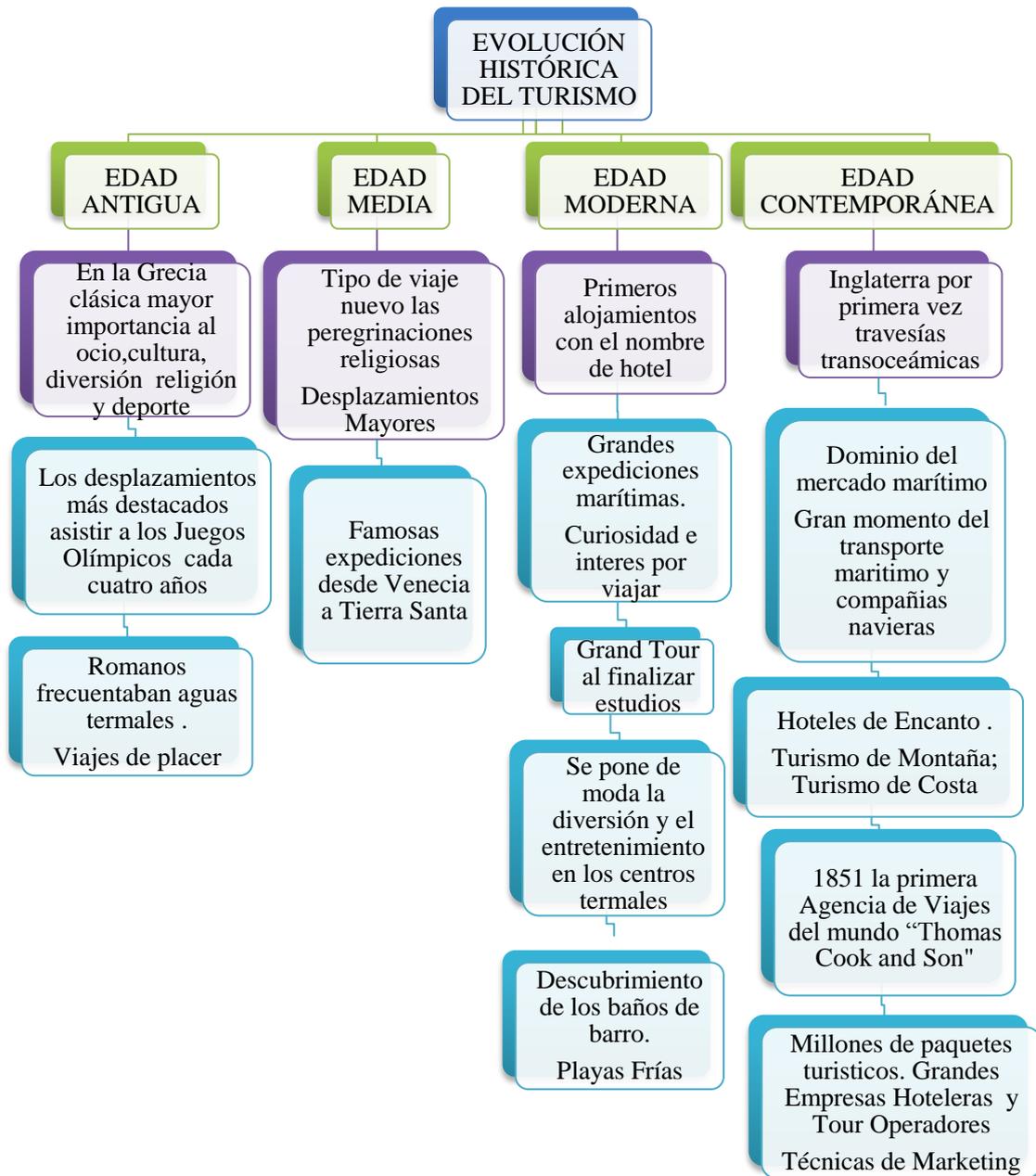
En este país maravillosamente diverso se puede escalar el volcán activo más alto del mundo (COTOPAXI, 5897 msnm); navegar por los ríos de la Amazonía; cruzar

la línea ecuatorial a caballo; practicar surfing en la Costa del Pacífico; conocer sitios arqueológicos pre Incaicos; nadar junto a pingüinos, tiburones, iguanas y lobos marinos; volar en parapente con lo cual se puede lograr un contacto único con la naturaleza donde las sensaciones alcanzadas no se podrán olvidar jamás.

En definitiva es posible desayunar en un valle andino contemplando los esplendorosos nevados, almorzar en el bosque nublado, poblado de música de aves y olor a vegetación subtropical y disfrutar de una cena de mariscos frescos admirando la inmensidad del Océano Pacífico y sintiendo la calidez de la arena de la playa todo esto en mismo viaje

### 1.6.5.2 Evolución histórica

**Figura N° 9: Evolución histórica del turismo**



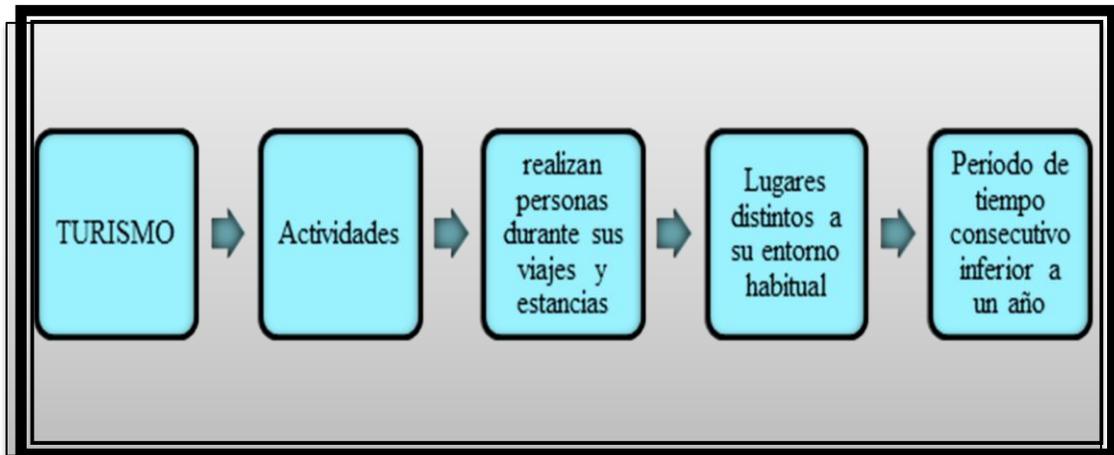
**Fuente:** Pérez De Las Heras (2007).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 1.6.5.3 Definiciones del turismo

#### Definiciones clásicas

Figura N° 10: Definiciones clásicas del turismo



Fuente: Apuntes Didácticos. (2012).

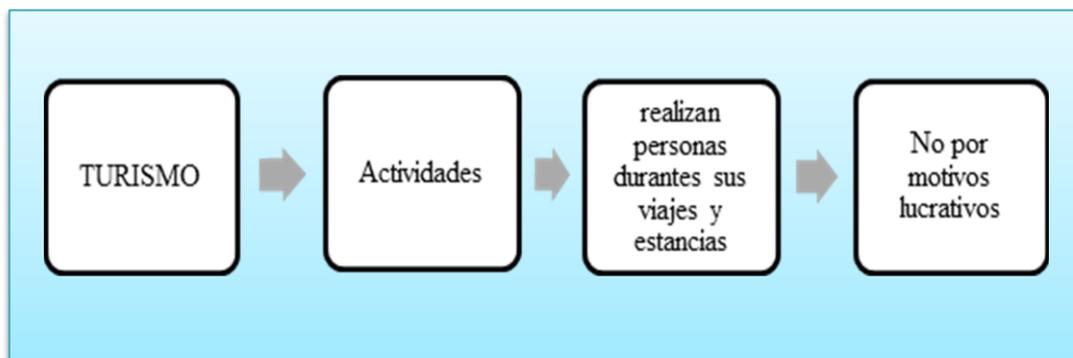
Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros (Organización Mundial de Turismo, 2012) ”.

“Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencias no estén motivadas por una actividad lucrativa (López, 2012) ”.

## Definición internacional

**Figura N° 11: Definición internacional del turismo**



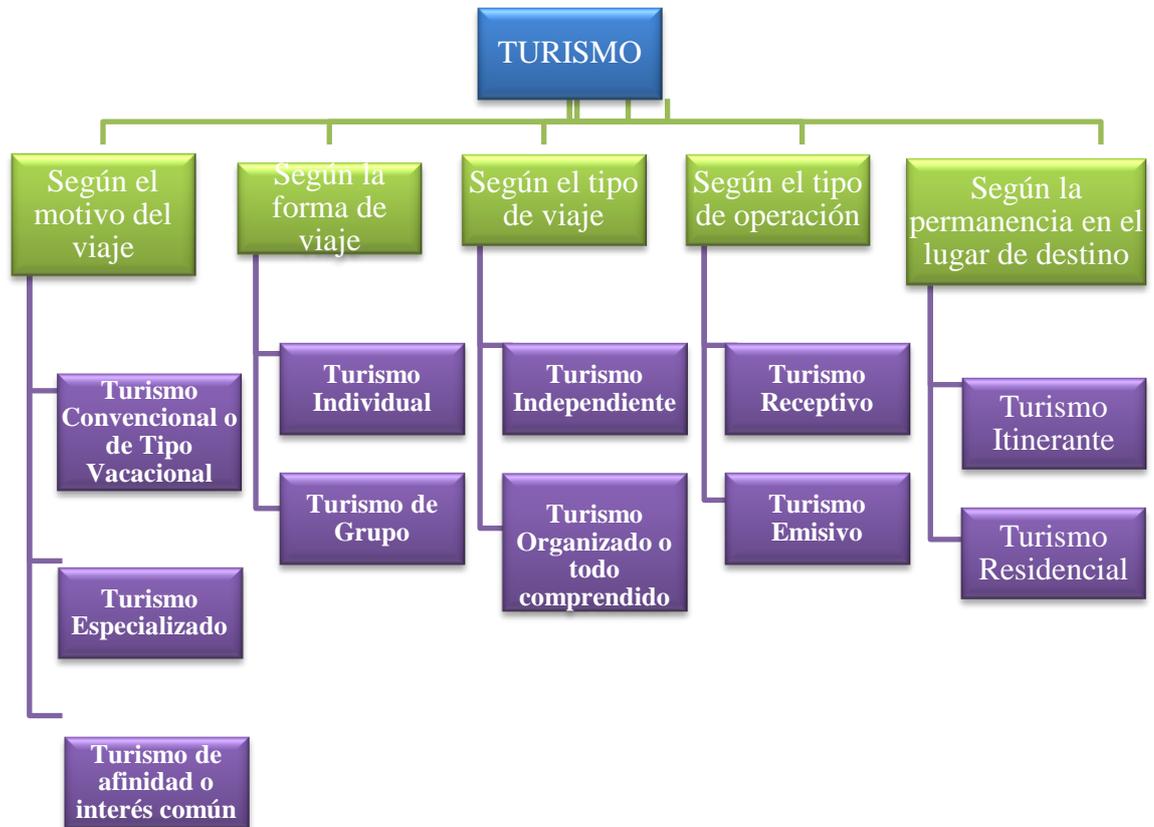
**Fuente:** Apuntes Didácticos. (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

“Por turismo se entiende, el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros motivos, y no por motivos lucrativos (López, 2012)”.

#### 1.6.5.4 Tipos de turismo

Figura N° 12: Tipos de turismo



**Fuente:** Apuntes Didácticos. (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Según el Motivo del viaje:** Esta es una de las clasificaciones más empleadas; consiste en identificar al turismo según el motivo principal del viaje o por el propósito de la visita a un determinado destino. De acuerdo con este criterio, el

turismo puede ser clasificado en tres grandes categorías, las cuales a su vez se dividen en toda una gama de tipos. Estas categorías son las siguientes:

- ❖ **Turismo convencional o de tipo vacacional:** Es el que obedece a motivaciones relacionada con la educación, el placer, el descanso o con la recreación.
- ❖ **Turismo Especializado:** Es el que responde a motivaciones ligadas con las expectativas de emoción y aventura o con el interés científico.
- ❖ **Turismo de afinidad o interés común:** Es el que se encuentra ligado a motivaciones de índole profesional, religiosa o filosófica.

**Según la forma de viaje:** En este caso el turismo independientemente del tipo de arreglo efectuado por el turista para realizar el viaje puede ser clasificado como: Turismo Individual o Turismo de Grupo

**Según el tipo de viaje:** En consideración a la forma como se haya efectuado los arreglos relativos al viaje, el turismo puede ser clasificado en:

- ❖ **Turismo independiente:** En este caso es el propio turista el que compra en forma directa y además por separado, cada uno de los componentes que lo integran. En otras palabras es él quien contrata la transportación para llegar hasta el destino, contrata el alojamiento en el hotel y efectúa separadamente todos los otros gastos relativos a la alimentación, las distracciones y amenidades que desee disfrutar durante su permanencia en el lugar.
- ❖ **Turismo organizado o todo comprendido:** Los viajes organizados o todo comprendido, el turista adquiere en un solo acto de compra todos los servicios por un precio global. Este tipo de producto es conocido en la industria de viajes con el nombre de paquete turístico

**Según el tipo de operación:** Las empresas que integran la industria de viajes, para efectos de una mejor identificación del campo de los negocios turísticos clasifican al turismo en:

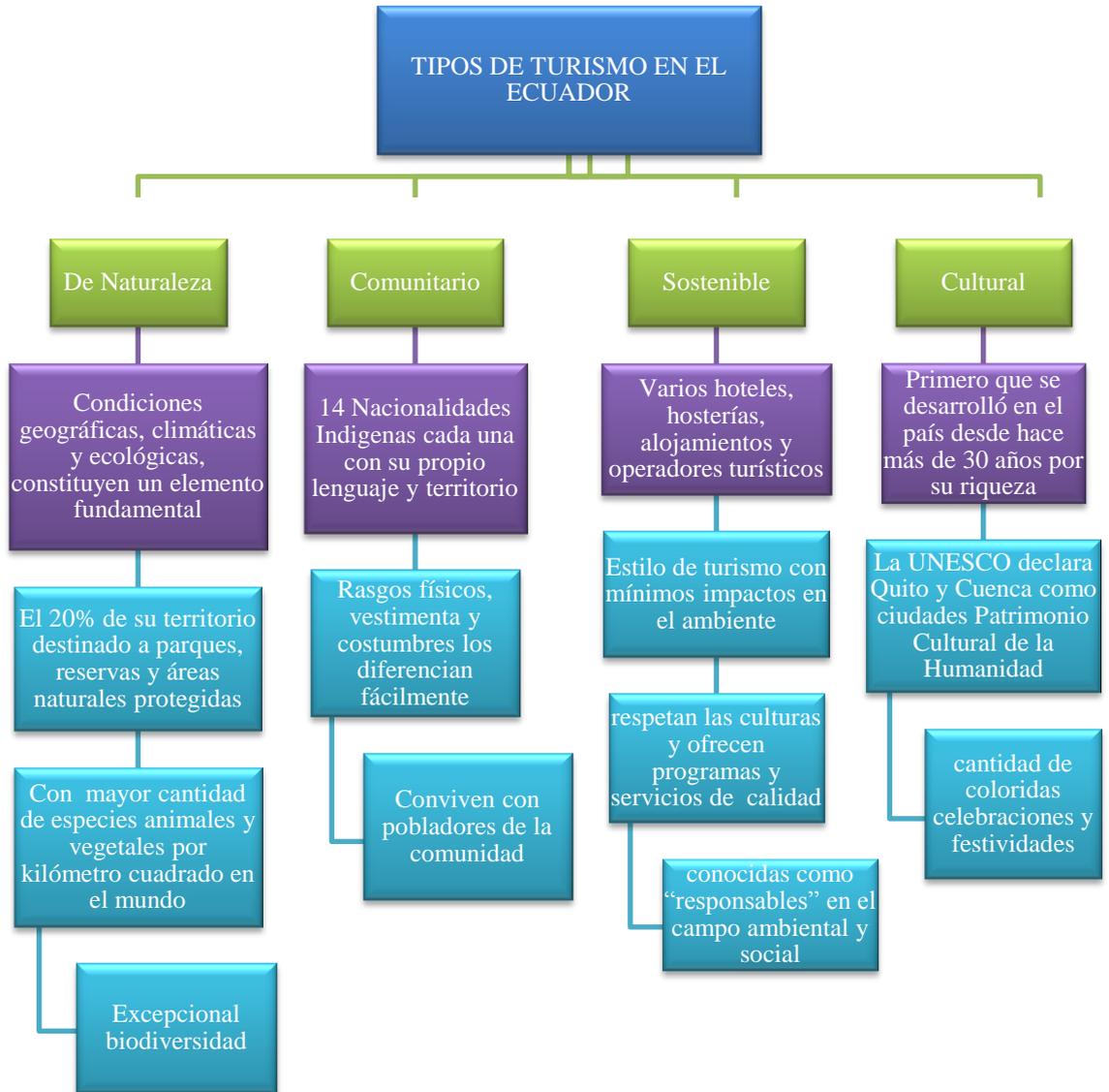
- ❖ **Turismo receptivo:** Por turismo receptivo se entiende a todo aquel turismo que llega al destino donde la empresa está afincada y presta sus servicios independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional.
- ❖ **Turismo emisivo:** Por turismo emisivo se debe entender el que tiene su origen en el lugar donde está establecida la empresa o situado en sus alrededores y tiene como destino cualquier punto del territorio nacional o extranjero.

**Según la permanencia en el lugar de destino:** De acuerdo con el tiempo que dure la permanencia del turista en el lugar de destino, el turismo puede ser clasificado en:

- ❖ **Turismo itinerante:** El turismo itinerante se caracteriza por mantener una permanencia muy corta en el lugar de destino y normalmente está relacionada con un tour aunque de hecho puede dirigirse solamente a un único destino.
- ❖ **Turismo residencial o de estadía:** El turismo residencial o de estadía se caracteriza por mantener una mayor permanencia en el lugar de destino y generalmente, está asociado al uso de sistemas de alojamiento extra hoteleros (residencias, apartamentos, condominios), de donde se deriva precisamente su denominación y no de su calidad migratoria.

### 1.6.5.5 Tipos de turismo en el Ecuador

Figura N° 13: Tipos de turismo en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Turismo (2011).

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1 Descripción de la empresa



Fuente: Ecoadventure S.A., (2004).

##### 2.1.1 Generalidades

- ❖ **Razón Social:** “ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A”
  
- ❖ **RUC:** 1791909348001
  
- ❖ **Actividad Económica Principal:** Prestación dentro del país, de servicios turísticos y deportivos, en particular de los siguientes: Los de organización y ejecución de competencias deportivas, los de alojamiento de comidas y bebidas en general todos los servicios que brinda una Operadora de Turismo.

Una operadora de turismo conocida como mayorista o tour operador, confecciona paquete turísticos que distribuye a través de agencias de viajes (minoristas) o directamente al público, pero para confeccionarlos compra unidades básicas a cada oferente de servicios (proveedores: aviones, hoteles, restaurante, etc.), en este sentido constituyen un eslabón del canal de distribución para muchos oferentes de productos turísticos primarios

❖ **Ubicación:** Manuel Sotomayor E17-105 y Flores Jijón Quito- Ecuador.

### **2.1.2 Historia de la empresa**

Desde 1991, Ecoadventure S.A. ha desarrollado, organizado y emitido tours de alta calidad en uno de los lugares del mundo de la diversidad biológica. Ofrecen una gama completa de productos para explorar prácticamente todos los rincones fascinantes de este país maravillosamente diverso. La combinación entre calidad, confort, y el valor han hecho de Ecoadventure S. A una operadora de turismo líder en el Ecuador.

Esta organización se constituyó con un capital de mil dólares con el aporte de dos socios siendo estos hermanos cuyos nombres son Alfredo y Marcelo Meneses, gracias a su habilidad, conocimiento de la industria y al respaldo de un equipo de guías especializados y profesionales expertos en viajes, han lograron posicionar a la organización en el mercado internacional.

Este equipo de trabajo es impulsado por una filosofía de ofrecer "experiencias de vida" a través de programas de viaje únicos, al mismo tiempo promover la conservación del frágil medio natural del Ecuador y las diversas comunidades que lo soporta.

Logrando así ofrecer experiencias únicas de turismo de aventura, inigualable por la creatividad, variedad, seguridad, profesionalidad y atención al detalle. El personal de oficina maneja con habilidad todos los detalles e incluso los más difíciles itinerarios lo que le permite centrarse en disfrutar de la singularidad natural y cultural del Ecuador.

Cada viaje ofrece una mezcla ideal de los paisajes más impresionantes del Ecuador, la vida silvestre, y la aventura junto con una combinación única de las culturas locales e indígenas. Cada programa se combina con hoteles cuidadosamente seleccionados, haciendas y casas de campo ecológico, y hábilmente dirigido por algunos de los guías más excepcionales, bien informado y apasionado.

### **2.1.3 Certificaciones obtenidas por Eoadventure S.A.**

#### **Rainforest Alliance**

“Es una organización no gubernamental, trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles, transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores (Rainforest Alliance, 2013)”.

Rainforest Alliance usa el poder de los mercados para detener los principales impulsores de la deforestación y la destrucción ambiental, trabajan para asegurar que millones de hectáreas de bosques productivos, fincas, tierras ganaderas y propiedades hoteleras sean manejadas de acuerdo con normas rigurosas de sostenibilidad y al enlazar estas empresas con consumidores conscientes, que identifican sus productos y servicios a través del sello Rainforest Alliance Certified y la marca Rainforest Alliance Verified, demostrando que las prácticas sostenibles pueden ayudar a las empresas a prosperar en la economía moderna.

La certificación y verificación de Rainforest Alliance permite:

- ❖ Proporcionar orientación a los finqueros, silvicultores y empresarios turísticos sobre cómo manejar sus prácticas.
- ❖ Hacer que las empresas rindan cuentas.
- ❖ Ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas.

## **2.2 Análisis externo**

### **2.2.1 Ambiente general o macroambiente**

#### **2.2.1.1 Factor económico**

El crecimiento económico ha cobrado gran relevancia entre los hacedores de política económica. La razón de ello obedece al hecho de que el estudio de esta variable tiene implicancias significativas respecto a la conducción de políticas económicas por su gran impacto sobre el bienestar presente y futuro de las personas y por su interrelación con otras variables económicas.

En este sentido se dice que debe haber crecimiento para que un país pueda mejorar los niveles de vida de su población que va en aumento.

Evidentemente el Ecuador está buscando las herramientas necesarias para llegar a tener una economía sana, así uno de los objetivos prioritarios de la política económica consiste en alcanzar altas tasas de crecimiento económico.

Nuestro país ha venido experimentando cambios importantes en la economía actual uno de los sectores que mayor apoyo a recibido es el sector Turístico ya que es considerado como una herramienta económica potencial.

En este sentido en el Ecuador existe una alta demanda de turismo es por esto que el sector turístico contribuye al crecimiento y desarrollo de la economía del país, la demanda potencial del turismo interno está constituida en su totalidad por la población urbana, sustentando el mismo la actividad turística en el Ecuador.

Es por ello de vital importancia analizar los factores económicos que permitan identificar aspectos relevantes del entorno.

### 2.2.1.1.1 Ubicación del turismo en el Ecuador

**Tabla N° 7: Ubicación del turismo (ingreso por turismo/ exportaciones) en millones de USD**

**III TRIMESTRE 2011-2012**

AÑOS/TRIM	* TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO	CAMARON	DERIVADOS PETROLEO	OTROS ELAB. PROD. MAR	MANUFACT. DE METALES	FLORES NATURALES	TOTAL EXPORTACIONES (Productos Primarios e Industrializados)
2011	615,7	8.836,9	1.693,6	866,2	902,9	662,3	487,9	510,4	16.650,4
UBICACION	6	1	2	4	3	5	8	7	
2012	766,8	9.853,4	1.575,9	966,1	923,9	819,7	611,5	570,4	18.163,5
UBICACION	6	1	2	3	4	5	7	8	

**Fuente:** Ministerio de Turismo. (2012).

#### **Análisis:**

Como podemos observar el turismo en el año 2011 constituyó la sexta fuente de ingresos para el Ecuador después del petróleo, el banano, derivados del petróleo, y camarón generando \$615, 7 millones de dólares; en el Año 2012 el turismo se mantiene como la sexta fuente de ingresos de nuestro país con \$766,8 millones de dólares, así entonces el turismo constituye como una de las mayores fuentes de ingreso para el País, ayudando de esta manera al fortalecimiento de la economía.

### 2.2.1.1.2 P.I.B Producto interno bruto

El PIB es un indicador que trata de medir la riqueza generada por un país durante un año o durante un periodo de estudio determinado, es decir ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. En estos gráficos podemos observar la evolución del Producto Interno Bruto en nuestro País:

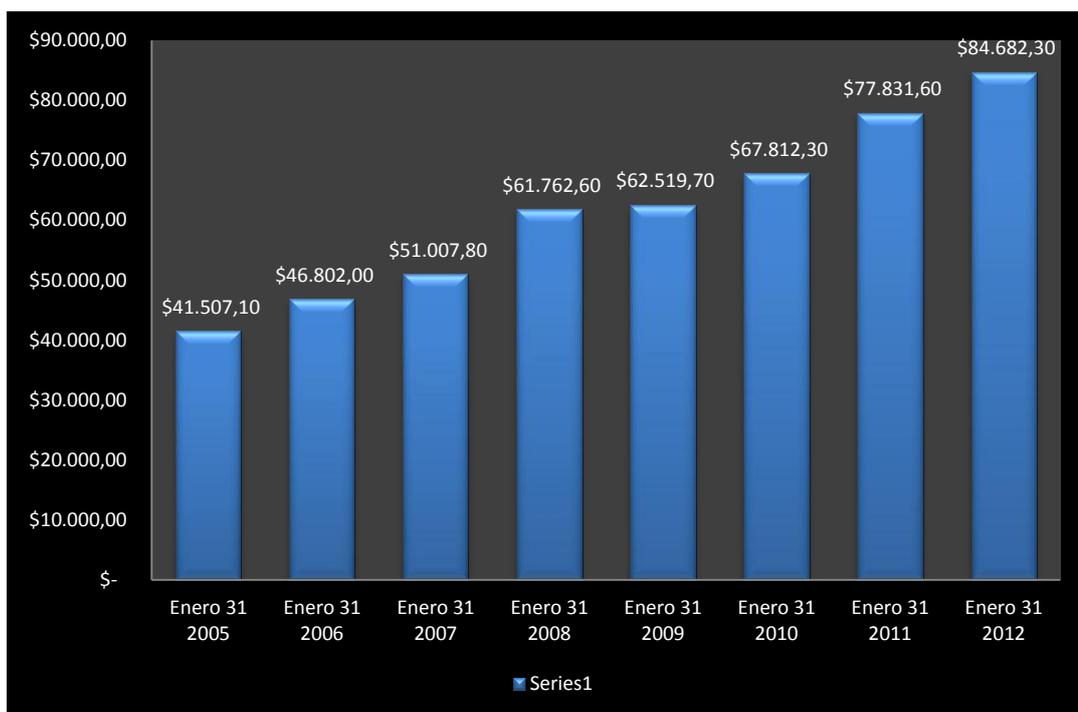
**Tabla N° 8: Evolución PIB últimos ocho años**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Enero-31-2005</b>	\$ 41.507,10
<b>Enero-31-2006</b>	\$ 46.802,00
<b>Enero-31-2007</b>	\$ 51.007,80
<b>Enero-31-2008</b>	\$ 61.762,60
<b>Enero-31-2009</b>	\$ 62.519,70
<b>Enero-31-2010</b>	\$ 67.812,30
<b>Enero-31-2011</b>	\$ 77.831,60
<b>Enero-31-2012</b>	\$ 84.682,30

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 14: Evolución PIB últimos ocho años**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2012).

### **Análisis:**

Como se observa en la Figura N° 14, el Producto Interno Bruto ha ido evolucionando favorablemente así entonces en el año 2005 el total del Producto Interno Bruto fue de \$41.507,10; en el año 2006 alcanzó los \$46.802,00, en el año del 2007 un total de \$ 51.007,80, en el año 2008 un total de \$ 61.762,60, en el año 2009 \$62.519,70, en el año 2010 \$67.812,30, en el año 2011 \$77.831,60 y en el 2012 alcanzó \$ 84.682,30 millones de dólares, esto indica que las políticas económicas adoptadas por el gobierno han sido positivas y un sector que contribuyó con el aumento del P.I.B es el sector turístico pues recibió mayor apoyo del gobierno y por lo tanto las empresas privadas pudieron ofrecer más servicios de calidad a los turistas nacionales y extranjeros, incrementando de esta manera los ingresos recibidos por el Estado.

El turismo es sin lugar a dudas, un eje fundamental para la reactivación económica, la generación de empleo, la inversión local, y extranjera, el desarrollo de

infraestructuras hoteleras, puertos, vías; pero sobre todo un atractivo de divisas para el Ecuador.

Es importante que el Producto Interno Bruto siga creciendo pues representa mayores ingresos para el gobierno y estabilidad para el país.

En conclusión gracias al apoyo brindado por el gobierno en los últimos 4 años Ecoadventure S.A. ha visto en todas las políticas implementadas por el gobierno una oportunidad de negocio que se va a aprovechar al máximo logrando de esta manera alcanzar reconocimiento en el mercado.

#### **2.2.1.1.3 Inflación**

Zapata (2011), menciona que la inflación es: “El crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo”.

La inflación es el alza continúa y generalizada de los precios. Este mal afecta a las economías de varios países y dentro de estos, afecta a todos sin excepción, al empresario debido a que los altos precios desmotivan a la compra y al consumidor porque su dinero pierde valor y consecuentemente no puede adquirir los mismos bienes y servicios que antes (Rodríguez G. , 2008).

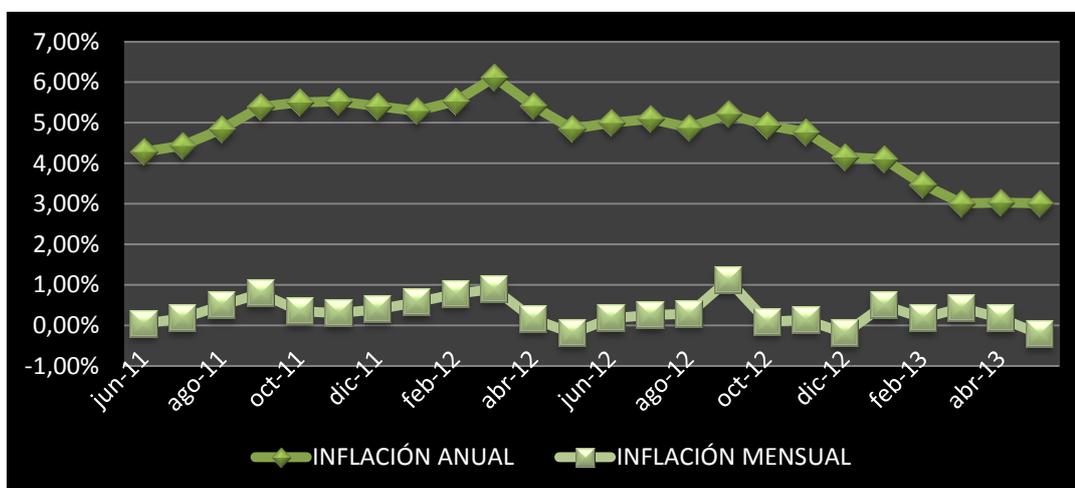
1. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

**Tabla N° 9: Inflación anual y mensual (junio 2011-mayo 2013)**

FECHA	INFLACIÓN ANUAL	INFLACIÓN MENSUAL
30/06/2011	4,28%	0,04%
30/07/2011	4,44%	0,18%
31/08/2011	4,84%	0,49%
30/09/2011	5,39%	0,79%
31/10/2011	5,50%	0,35%
30/11/2011	5,53%	0,30%
31/12/2011	5,41%	0,40%
31/01/2012	5,29%	0,57%
29/02/2012	5,53%	0,78%
31/03/2012	6,12%	0,90%
30/04/2012	5,42%	0,16%
31/05/2012	4,85%	-0,19%
30/06/2012	5,00%	0,18%
31/07/2012	5,09%	0,26%
31/08/2012	4,88%	0,29%
30/09/2012	5,22%	1,12%
31/10/2012	4,94%	0,09%
30/11/2012	4,77%	0,14%
31/12/2012	4,16%	-0,19%
31/01/2013	4,10%	0,50%
28/02/2013	3,48%	0,18%
31/03/2013	3,01%	0,44%
30/04/2013	3,03%	0,18%
31/05/2013	3,01%	-0,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2013).

**Figura N° 15: Inflación anual mensual (junio 2011-mayo 2013)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (2013).

### **Análisis:**

La figura N° 15 nos presenta las cifras estadísticas desde mayo 2011 a mayo del 2013 de la inflación mensual y acumulada, se puede observar que la tasa de inflación anual tuvo variaciones hacia abajo y hacia arriba así entonces en junio 2011 presenta un tasa de inflación de 4.28%, presentando una ligera alza alcanzando en junio del 2011 4,28%, esta alza sigue durante los meses de Julio 4.44%, agosto 4,84%, septiembre 5,39%, octubre 5.5%, noviembre 5,53%, diciembre 5.41%, en Enero del 2012 presenta ligera baja a un 5.29%, en febrero del 2012 nuevamente presenta una alza alcanzando en Febrero 2012 5.53%, en el mes de Marzo presenta una tasa de inflación de 6.12%, en abril la tasa de inflación anual que presenta es de 5.42%, mayo 4,85%, junio 5 %, Julio 5,09%, Agosto 4,88%, Septiembre 5,22%, Octubre 4,94%, Noviembre 4,77%, Diciembre 4,16, Enero 4,10%, Febrero 3,48%, Marzo 3,01%, Abril 3,03, Mayo 3,01%.

Como todos conocemos el Ecuador ha venido sufriendo de un fenómeno inflacionario desde muchos años atrás, en la Figura N° 15 podemos observar que existe variaciones en la inflación generalmente hacia arriba y hacia abajo si bien es cierto el gobierno ha tratado de controlar el aumento generalizado de los precios, se sigue manteniendo esta variación; esta alza de precios hace que el dinero pierda valor ya que con él no se puede comprar la misma cantidad de bienes que se compraba con anterioridad, lamentablemente esta es la realidad del Ecuador.

El sector turístico se ve afectado con el alza de precios generalmente porque prestan servicios de alimentación, alojamiento y transporte y estos servicios presentan un alza, por ejemplo podemos observar que los productos que hicieron que la inflación se incrementara en el 2011 fueron:

**Figura N° 16: Productos que tuvieron incidencia de la inflación año 2011**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011).

Razón por la cual alguna alza de precios en estos factores obliga a las empresas privadas a incrementar los precios de los servicios que brindan, así entonces ellos se ven en la obligación de incrementar los precios de los paquetes turísticos esto puede causar malestar en nuestros clientes y desmotivarlos hacia la compra pues ven que los servicios se encuentran a precios altos.

#### **2.2.1.1.4 Tasas de interés activa y pasiva**

El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan, tasa activa.

La diferencia entre las dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación.

Las tasas referenciales, activas y pasivas, son calculadas semanalmente por el Banco Central del Ecuador, basadas en los promedios ponderados de las tasas en las cuales se han captado y colocado recursos, cada semana, en los bancos privados de nuestro país. Así, la tasa activa referencial es el promedio ponderado de la tasa

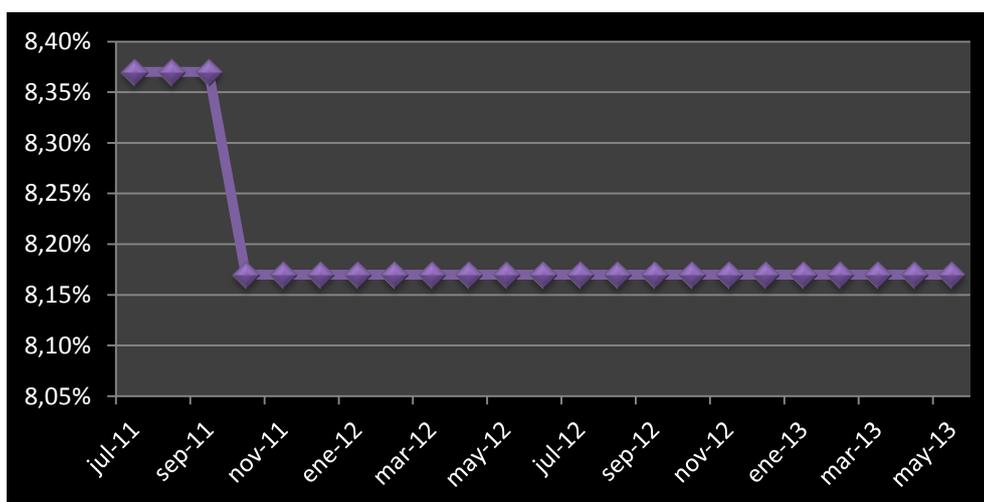
cobrada al sector corporativo en préstamos con plazo entre 84 y 91 días. La tasa pasiva referencial es el promedio ponderado de la tasa (nominal) de las captaciones en los bancos privados, con plazos de entre 84 y 91 días.

**Tabla N° 10: Tasa activa (julio 2011-mayo 2013)**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>jul-11</b>	8,37%
<b>ago-11</b>	8,37%
<b>sep-11</b>	8,37%
<b>oct-11</b>	8,17%
<b>nov-11</b>	8,17%
<b>dic-11</b>	8,17%
<b>ene-12</b>	8,17%
<b>feb-12</b>	8,17%
<b>mar-12</b>	8,17%
<b>abr-12</b>	8,17%
<b>may-12</b>	8,17%
<b>jun-12</b>	8,17%
<b>jul-12</b>	8,17%
<b>ago-12</b>	8,17%
<b>sep-12</b>	8,17%
<b>oct-12</b>	8,17%
<b>nov-12</b>	8,17%
<b>dic-12</b>	8,17%
<b>ene-13</b>	8,17%
<b>feb-13</b>	8,17%
<b>mar-13</b>	8,17%
<b>abr-13</b>	8,17%
<b>may-13</b>	8,17%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2012).

**Figura N° 17: Tasa activa (julio 2011-mayo 2013)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (2012).

➤ **Tasa pasiva**

“Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen (Definición. Org, 2012)”.

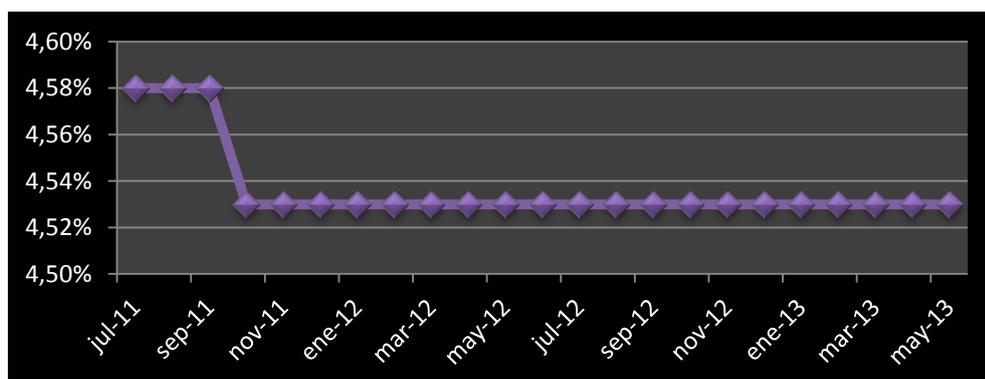
**Tabla N° 11: Tasa pasiva (julio 2011-mayo 2013)**

FECHA	VALOR
Jul-11	4,58%
Ago-11	4,58%
Sep-11	4,58%
Oct-11	4,53%
Nov-11	4,53%
Dic-11	4,53%
Ene-12	4,53%
Feb-12	4,53%
Mar-12	4,53%
Abr-12	4,53%

<b>may-12</b>	4,53%
<b>jun-12</b>	4,53%
<b>jul-12</b>	4,53%
<b>ago-12</b>	4,53%
<b>sep-12</b>	4,53%
<b>oct-12</b>	4,53%
<b>nov-12</b>	4,53%
<b>dic-12</b>	4,53%
<b>ene-13</b>	4,53%
<b>feb-13</b>	4,53%
<b>mar-13</b>	4,53%
<b>abr-13</b>	4,53%
<b>may-13</b>	4,53%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2012).

**Figura N° 18: Tasa pasiva (julio 2011-mayo 2013)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2012).

El análisis de esta variable es de suma importancia ya que Eoadventure S. A al ser una “Pyme” empresa en crecimiento, debe buscar la mejor manera de financiar sus operaciones, una de ella puede ser la adquisición de créditos financieros.

Generalmente la tasa pasiva se mantiene entre 4,5% lo que indica que el sector bancario no paga un mayor valor por el dinero depositado en sus entidades, en cambio la tasa activa presenta un promedio del 8%, tratando de esta manera que

Ecodventure S.A. no recurra frecuentemente a préstamos ya que el uso de esta herramienta financiera podría ser considerado como amenaza al no poseer la suficiente liquidez para cumplir con sus deudas en el corto y largo plazo.

### **2.2.1.2 Factor político-legal**

#### **Gobierno actual**

El 15 de enero del 2012, se cumplieron los primeros 5 años del Gobierno de Rafael Correa, que han estado marcados por un ritmo bastante acelerado. Dentro de este gobierno se realizó un proceso constituyente, varias reformas tributarias, cambios en la legislación laboral, un inesperado boom petrolero (seguido por una temporal caída en el precio del crudo), la declaratoria de moratoria de una parte de la deuda pública externa, varios procesos electorales, la creación de un numeroso gabinete ministerial y sobre todo un manejo bastante intenso de la política de información, comunicación y marketing del Gobierno.

Zambrano (2012) dice que: “Un hecho destacable incluso meritorio, es que este Gobierno es la primera administración que logra completar un período desde 1996. Este proceso, ha modificado la institucionalidad del país, aumentándose el papel del Estado en la sociedad”.

Existe un rol más activo del Estado, reflejado en la creación de nuevos ministerios y secretarías y sobretodo en el fortalecimiento de la planificación de la economía basada en el ideal del buen vivir.

A continuación se analiza los cambios que se llevaron a cabo en el Gobierno de Rafael Correa.

#### ❖ Mercado laboral

En cuanto al mercado laboral, se advierte que el número de trabajadores en el sector privado ha descendido, mientras que los empleados en el sector público se han incrementado (aproximadamente se han creado entre 80.000 y 100.000 empleos públicos más, en este período).

La PEA (Población Económicamente Activa) registra una variación negativa, sin que exista una explicación convincente por parte de las autoridades de este cambio en la medición. Por ello, los indicadores del empleo han mejorado en el país, por más enrolamientos en el sector público y por un menor número de personas en la PEA y no necesariamente por aumentos del empleo productivo.

#### ❖ Política fiscal

En lo relativo a política fiscal, este Gobierno ha contado con los mayores ingresos en la historia del país, pero también ha sido un régimen más propenso al gasto público, lo que ha generado una mayor presión tributaria y necesidades de financiamiento.

#### ❖ Relaciones internacionales

En cuanto a relaciones internacionales, se ha privilegiado aquellas que son más afines a la ideología revolucionaria: Cuba, Venezuela, Nicaragua, Irán, etc. Y se ha descartado entablar mayores vínculos geopolíticos con naciones más relevantes en el contexto internacional como: EEUU, Europa, Brasil, Chile, etc.

#### ❖ Salud

El Ecuador ha dado pasos agigantados en este sector los cambios más importantes en esta área son: Verdadera gratuidad de los servicios médicos, lo que representa un cambio significativo en cuanto a gobiernos anteriores.

#### ❖ Educación

Hay muchos cambios positivos en este sentido que ayudan a los padres de familia en los gastos de educación de sus hijos. Los cambios más profundos son: Se eliminó el pago de la matrícula que realizaban los padres de familia al iniciar el año lectivo, dotación de textos y materiales de estudio para los niños y jóvenes estudiantes sin costo alguno. Implementación de la evaluación institucional a profesores y autoridades de los establecimientos educativos. Cambios profundos en la Educación Superior que a corto y mediano plazo darán sus frutos con buenos profesionales para el desarrollo del país.

#### ❖ Modernización

Se han incluido herramientas digitales modernas para realizar los trámites de los ciudadanos en las entidades del Ecuador, es así como vemos que para realizar un venta o compra de parte de alguna institución ahora se realiza a través del portal en Internet de compras públicas, los correos y registro civil has sido modernizados, la atención al cliente ha sido mejorada en un gran porcentaje.

#### ➤ **Aspectos negativos del Gobierno actual**

Entre los aspectos negativos tenemos:

- ❖ Falta de la participación ciudadana en el control de los sectores del Estado lo que contribuye a que se siga manteniendo los grandes grupos que promueven la corrupción a todo nivel en el país.
- ❖ Poca transparencia al realizar los concursos de merecimientos para cargos públicos.

- ❖ Políticos de la partidocracia ocupando cargos en entidades y organismos públicos en todo el país.
- ❖ Poca calidad y experiencia de algunos ministros de Estado.
- ❖ Falta de control de las actividades de los organismos del Estado.
- ❖ Aduñamiento de los recursos incautados a los banqueros que provocaron la crisis financiera en la década pasada entre estos tenemos: centros comerciales, propiedades, medios de comunicación, entre otros.

### ➤ **La Constitución**

“La nueva Constitución ecuatoriana fue aprobada en referéndum por el 64% de la ciudadanía, en septiembre de 2008. Es un texto largo, de más de 400 artículos, que presenta una serie de cambios notables que merecen ser analizados con detenimiento (Gudynas, 2009)”.

La Constitución de Ecuador parte de entender el sistema económico como plural (público, privado, y mixto, pero también popular y solidario), y donde el ser humano es su sujeto y su fin. Indica claramente que debe existir una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, y en armonía con la Naturaleza. Se establecen objetivos para la política económica, como por ejemplo asegurar la soberanía alimentaria y energética, incentivar la producción nacional, generar una adecuada distribución del ingreso, impulsar el pleno empleo, promocionar un desarrollo regional equilibrado, y apoyar un consumo social y ambientalmente responsables.

Por lo tanto, el texto reconoce la pluralidad del mercado y apuesta a una economía al servicio de las personas.

La Constitución ecuatoriana plantea que la “soberanía económica” es parte, junto a otros elementos, de un régimen de desarrollo, y se elabora con bastante precisión

sus características. El desarrollo, en la visión ecuatoriana, es el conjunto que vincula los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, y tiene una finalidad bien clara: debe servir al buen vivir, a la calidad de vida de las personas (el *sumak kawsay*, en la cosmovisión andina). Ese régimen de desarrollo será planificado, y en esta tarea actúan los distintos niveles de gobierno y la ciudadanía.

“La Constitución ecuatoriana ya está en el centro de la atención mundial al haber sido la primera en otorgar derechos propios a la Naturaleza. En efecto, el texto constitucional sostiene que la Naturaleza tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regulación de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos (Gudynas, 2009)”.

“Se han vivido procesos de transformación en la estructura jurídica de nuestro país, que responden a la indispensable adecuación de las normas legales a las constitucionales, vigentes desde el año 2008. Y estos procesos, han incidido profundamente, en las vidas personales de toda la población (Morales, 2012).”

#### ➤ **Ley de Turismo**

En nuestro país se ha declarado el turismo como política de Estado para fortalecer la promoción del país en los mercados internacionales para mantener y aumentar los flujos turísticos hacia el Ecuador.

“Las metas del turismo sostenible como políticas de Estado de Ecuador buscan diversificar la economía; asegurar igualdad de oportunidades para mujeres y hombres; conservar el ambiente; mejorar la calidad de vida; empoderar y conservar la diversidad de culturas del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2007).”

Existen varios incentivos que se declaran en la ley de turismo, para las personas

naturales y jurídicas que presenten proyectos turísticos. Los argumentos en favor de los beneficios se orientan principalmente hacia los siguientes temas:

#### ❖ **Los beneficios tributarios y su enfoque**

Los beneficios tributarios se aplican a las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, lo que impone un filtro al sistema con requisitos mínimos que deben cumplirse.

#### ❖ **Constitución de compañías**

Con el fin de aligerar la carga de tributos y tasas que deben pagar las compañías de turismo que se constituyen en Ecuador, un elemento que las apoya es el establecimiento de un pago diferenciado para los actos constitutivos de compañías que pagan por concepto de derechos de notarios y registradores y que correspondan a actos de cuantía indeterminada.

#### ❖ **Acceso a crédito preferente**

Se plantea la posibilidad de acceso a crédito preferente en las instituciones financieras que deberán establecer líneas de financiamiento para proyectos turísticos calificados por el Ministerio del ramo. Las instituciones financieras serían responsables del adecuado uso y destino de tales créditos.

#### ❖ **Exoneración de aranceles**

La exoneración arancelaria es un incentivo que se utiliza en muchas legislaciones sobre incentivos en materia turística, constituyéndose sobre todo en un atractivo

para la inversión extranjera directa, principalmente en el abaratamiento de los bienes de capital importados que requiere la infraestructura turística.

“Mientras menos capital se oriente a dicha infraestructura, las empresas nuevas pueden destinar más recursos a la promoción o al gasto operativo inicial. Este estímulo es bastante común en el mundo y las regiones y Municipios se disputan para atraer a la inversión haciendo uso de la reducción de cargas impositivas (Estrella, 2009).”

#### ❖ **Gastos efectuados en el extranjero por las empresas turísticas**

Los gastos que se realicen en el exterior por concepto de campañas de publicidad y mercadeo, sea impresa, radial, televisiva y en general en otros medios de comunicación; material impreso publicitario y su distribución; alquiler, atención, diseño y decoración de stand; suscripción a centrales y servicios de información, reserva y venta de turismo receptivo; inscripciones y afiliaciones en seminarios, ferias o eventos para promocionar el turismo receptivo; gastos directamente relacionados con actividades de turismo receptivo incurridos en el exterior por las empresas turísticas serán deducibles para efectos de la determinación de la base imponible del impuesto a la renta.

Esta deducción no podrá exceder del 5% de los ingresos totales por servicios turísticos de la empresa correspondientes al ejercicio económico inmediato anterior.

#### ❖ **Devolución del IVA a los turistas**

A diferencia de beneficios orientados a las empresas, se trata de un incentivo orientado directamente al turista no residente. Su propósito es no inducir la exportación de impuestos y establecer lo que otros países practican, es decir, devolver a la salida de su territorio el IVA pagado. Esta práctica constituye además

una manera de fomentar el gasto y la llegada de turistas especializados en compras al país.

#### ❖ **Devolución de IVA a operadores de turismo receptivo**

Los servicios de turismo receptivo facturados al exterior se encuentran gravados con tarifa cero por ciento del impuesto al valor agregado de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno. Estos servicios prestados al exterior otorgan crédito tributario a la compañía turística registrada en el Ministerio de Turismo.

El reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2011) menciona que:

“Los operadores de turismo receptivo que facturen paquetes de turismo receptivo dentro o fuera del país, a personas naturales o sociedades no residentes en el Ecuador, tendrán derecho a crédito tributario por el IVA pagado y retenido en la adquisición local o el IVA pagado en la importación de: bienes, activos fijos, materias primas, insumos o servicios que integren el paquete de turismo receptivo facturado.”

#### ➤ **Apoyo del Ministerio de Turismo a las empresas que prestan servicios turísticos.**

##### **1) Programa Nacional de Capacitación Turística**

“El Ministerio de Turismo creó el programa Nacional de Capacitación Turística que busca fortalecer al sector turístico a través de la transferencia de conocimientos técnicos y el desarrollo de habilidades y destrezas e involucrar a todos los actores del sector turístico. Entre los programas que existen están (Ministerio de Turismo, 2012)”:

Los beneficiarios del programa son emprendedores turísticos en operación o potenciales empresarios turísticos. El programa contempla brindar apoyo a la generación y fortalecimiento de emprendimientos que sean capaces de impulsar el desarrollo de micro, pequeños y medianos proyectos turísticos de calidad, con alta posibilidad de acoplarse a la dinámica turística, contribuyendo al desarrollo económico local, regional y nacional.

**El programa “Competencias Laborales”:** Está dirigido a personas que trabajan en empresas turísticas que desean mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes en competencias como:

- ❖ Administrador de Alojamiento (Duración del curso: 68 horas).
- ❖ Seguridad Alimentaria Para Personal Operativo (Duración del curso: 45 horas).
- ❖ Gerente de Operadora (Duración del curso: 69 horas).
- ❖ Conductor de Transporte Turístico (Duración del curso: 59 horas).
- ❖ Agente de Ventas (Duración del curso: 69 horas).

**El programa de “Guías especializados y nativos”:** Busca implementar cursos de guías especializados y nativos basados en los componentes de competencias laborales y enfocadas en la profesionalización del talento humano. Contiene además temas como: Turismo sostenible, técnicas de guianza, comunicación y expresión, convivencia en el trabajo, calidad en la atención, ética profesional, etc.

En conclusión se puede decir que al realizar el análisis del factor político-legal, se puede decir que en el Gobierno de Rafael Correa, se ha obtenido algunos beneficios para el sector turístico sobretodo en temas tributarios como la devolución del Iva. Además el Gobierno a través de una de sus instituciones como es el Ministerio de Turismo ha creado el Programa Nacional de Capacitación Turística, lo cual es constituye un beneficio para Ecoadventure puesto que se puede acceder a estos programas y de forma gratuita.

## **2) Ferias y eventos internacionales**

Las ferias turísticas constituyen una forma de presentación y ocasionalmente de venta, de productos que tienen lugar de forma periódica y de corta duración. Su principal utilidad se deriva del establecimiento de contactos personales entre los distintos colectivos implicados: oferentes de productos turísticos, tour operadores, agencias de viajes, organismos públicos de destinos turísticos y otros.

Representantes de empresas de los Estados Unidos visitan el Ecuador con el objetivo de establecer contactos y recibir información que les permita definir futuros planes de inversión en áreas que como el turismo, ofrecen claras oportunidades para concretar sus iniciativas, en diversas zonas de nuestro País. Las Ferias buscan mostrar la riqueza del patrimonio turístico nacional. Además, dar a conocer a expositores de todos los municipios del país que ofrecerán lanzamientos, promociones y ofertas de paquetes turísticos.

Ecoadventure S.A a través de la rueda de negocios y la exposición ferial puede aprovechar esta oportunidad para mostrar novedosos paquetes y proyectos turísticos a participantes nacionales y extranjeros.

### **2.2.1.3 Factor demográfico**

Según Livi (2007): “La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones”.

“La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)”.

La población ecuatoriana es etnoracialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

Según datos publicados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

También cabe destacar que el Ecuador crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años.

#### ➤ **Estadísticas del turismo en el Ecuador**

Según un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España de Quito titulado “El Turismo en Ecuador – Año 2006”, el perfil más común del turista que llega en Ecuador es el de personas con estudios de posgrado o universitarios, que viajan solos, visitaron Ecuador más de una vez, gestionaron los billetes ellos mismos a través de Internet o de amigos y familiares e hicieron un gasto promedio de 1000 dólares.

Los motivos de las visitas fueron la recreación o el esparcimiento, aunque también el encuentro con amigos y familiares o los negocios o motivos profesionales. Entre las actividades más solicitadas se encuentran las visitas a comunidades

indígenas, práctica de deportes extremos, diversión y observación de flora y fauna.

Según un estudio de la Empresa Publica Metropolitana de Destino Turístico (2011):

“Más del 50% de turistas llegan al país para hacer negocios (17%) y en busca de ocio y recreación (36,8%) en agosto del 2011 y el 41,9% en junio del 2011. Sin embargo, el motivo de viaje, visitas a familias y amigo, denominadas “turismo residencial, probablemente, como secuela de la crisis, tendrían una tendencia al alza: 14,7% en junio de 2008 y 26,3% en agosto del 2011”.

#### ➤ **Principales sitios visitados por los turistas extranjeros**

Las principales ciudades visitados por los turistas son Quito, Guayaquil y Otavalo.

Una de las razones por las cuales Quito y Guayaquil, son las ciudades más visitadas debido a que estas ciudades se encuentra los dos únicos aeropuertos internacionales del Ecuador.

En Guayaquil se cuenta con diversidad en playas, visitas a museos arqu eológicos, hospederías comunitarias, navegación por ríos, pesca demostrativa, presentación de grupos culturales y artísticos. Los lugares más promocionados son el Malecón 2000, el paseo por el barrio las Peñas, y las playas que se encuentran en el perfil costanero.

Quito es la capital de la República del Ecuador, que es promocionada como la Mitad del Mundo, donde los turistas pueden encontrar un monumento majestuoso que representa la diversidad de las culturas.

#### ➤ **Edad promedio de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador**

De acuerdo a los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo se describe los porcentajes de los distintos grupos de edades de los turistas extranjeros que visitan el Ecuador. Se observa que los grupos que vienen al país tienen una edad de 20 a 29 años con el 19.54%, 30 a 39 años en un 20.87%, 40 al 49 años en un 18.82% y el grupo de 50 a 59 años representa el 14.84% del total de turistas extranjeros a nivel mundial que ingresan al país.

**Llegada de extranjeros: según país de nacionalidad**

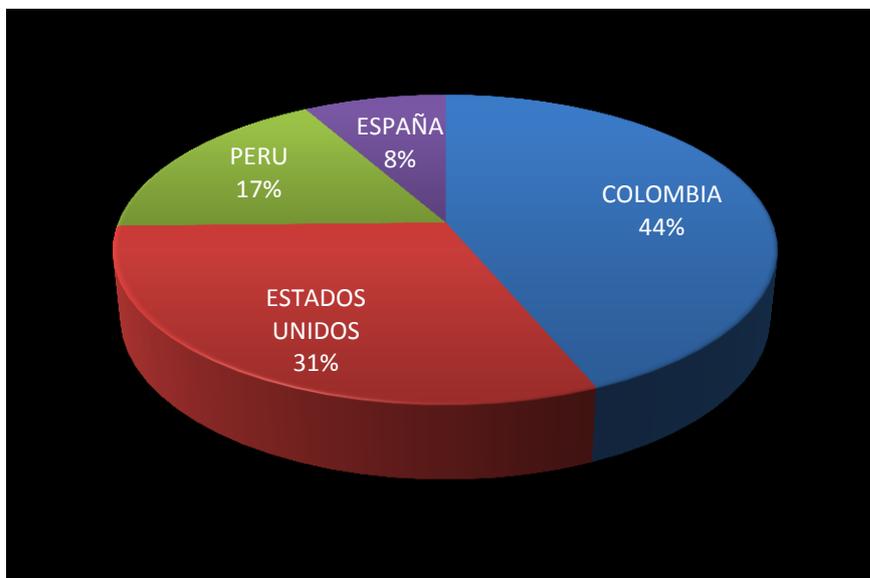
**Tabla N° 12: Llegada de extranjeros: según país de nacionalidad (ene-dic 2012)**

PAÍS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acumulado Ene-Dic	%	
<b>COLOMBIA</b>	40066	21704	24916	29036	23148	36540	37555	25471	21069	25801	26356	37795	349457	43,66	
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	19486	18505	20579	15932	20094	29909	30900	22483	14162	15758	15650	24606	248064	30,99	
<b>PERU</b>	14569	12303	9722	9638	9834	9063	12801	12639	10142	13570	11933	10882	137096	17,13	
<b>ESPAÑA</b>	5195	5246	4475	4076	4485	7773	5839	7274	5895	4952	5320	5235	65765	8,22	
													<b>TOTAL</b>	800382	100

**Fuente:** Ministerio de Turismo. (2012).

Por país de origen, en el año 2012, arribaron un total de 349457 colombianos, 248064 estadounidenses, Mientras que de Perú llegaron 137096 turistas, de España 65765 turistas.

**Figura N° 19: Llegada de turistas al Ecuador por nacionalidad (ene-dic 2012)**



**Fuente:** Ministerio de Turismo (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Los turistas extranjeros realizan sus viajes en los meses de junio y julio, agosto, diciembre y enero. Julio es el mes que más ingresos de extranjeros tiene el Ecuador, razón por el cual es importante difundir los atractivos turísticos que tiene nuestro país.

## ➤ **Perfil demográfico del cliente de Ecoadventure S. A**

A continuación se describen los datos demográficos de los clientes de Ecoadventure S. A:

### **Género:**

- Femenino
- Masculino

**Edad:** Aproximadamente de 25 años en adelante.

**País:** Estados Unidos es el principal país de donde provienen los turistas que contratan los servicios de Ecoadventure S.A.

### **1) Datos demográficos de Estados Unidos**

Al ser Estados Unidos uno de los principales clientes de Ecoadventure S. A se analizarán a continuación su demografía:

La población de los Estados Unidos, según el último censo disponible, realizado el primero de abril de 2010, era de 308.745.538 habitantes. No obstante, previo a ese conteo, se esperaban para ese entonces entre unos 305 y 310 millones, como lo demuestran las estadísticas económicas (que involucraban datos demográficos elaborados durante los últimos años por el propio Departamento de Comercio estadounidense, entidad federal "padre" de la Oficina del censo.

## **2) Etnias y Orígenes del país**

Es relativamente heterogénea; aproximadamente un 70% es de raza blanca de origen europeo, en su mayoría inglés, alemán, irlandés e italiano, aunque mezclados entre sí.

## **3) Idiomas en Estados Unidos**

El país no posee un idioma oficial manifiesto, pero el más extendido es el inglés, aunque también se destaca el español, que cuenta con más de 40 millones de habitantes, ya que aproximadamente un 80% de los hispanos, aún los de segunda o tercera generación nacidos en los EE.UU. hablan castellano como lengua materna.

## **4) Situación laboral**

Para el 2009 el salario mínimo federal es de US\$ 7,25 por hora, sin embargo cada estado se reserva el derecho a fijar su propio salario mínimo, el cual puede ser superior al fijado por el gobierno federal (California, Connecticut, Illinois, Maine, Massachusetts, Míchigan, Nevada, Nuevo México, Ohio, Oregón, Rhode Island, Vermont, Washington) o no regulado, en donde aplica el salario mínimo federal (Alabama, Luisiana, Misisipi, Carolina del Sur y Tennessee).

“A partir del primero enero de 2012 ocho estados de Estados Unidos elevarán el salario mínimo de alrededor de 1.4 millones de trabajadores, beneficiando a la debilitada economía que busca encarrilarse de nuevo en la senda del crecimiento. El aumento del salario que se verá reflejado en el bolsillo de los trabajadores generará unos \$336 mil millones para el Producto Interno Bruto (PIB), gracias al consumo de éstos y, a su vez, creará “el equivalente de más de 3 mil empleos de tiempo completo (UNIVISION, 2011).”

Los estados que tendrán este aumento en el salario mínimo serán Arizona, Colorado, Montana, Ohio, Oregón, Washington, Vermont y Florida.

En conclusión al realizar el análisis del factor demográfico, se puede decir que la mayoría de personas extranjeras que visitan el país lo hacen principalmente por

motivo de negocios y ocio o recreación, y escogen este país porque es uno de los más biodiversos del mundo, cada región tiene su propio clima, sus actividades, su flora, su fauna y paisajes y lugares espectaculares para el esparcimiento. Además de esto es muy amplio culturalmente, su gente es amable y servicial. Esto significa una ventaja para el sector turístico y para empresas como Eoadventure S. A ya que por estas razones puede seguir creando programa de aventura.

Entre las actividades que más gustan a los turistas extranjeros como ya se nombraron se tiene: las visitas a comunidades indígenas, diversión y observación de flora y fauna, práctica de deportes extremos. Este último aunque es una de los pasatiempos preferidos no son muy fáciles de practicar, aunque se vean muy sencillos no es así.

Las personas que practican este tipo de deportes deben tener los nervios bien controlados y sangre fría para realizarlos. Los deportes extremos sin duda alguna son practicados con el fin de desafiar las alturas y velocidades extremas. Ecuador tiene muchos lugares donde se los puede practicar, ríos, montañas, acantilados, y otros lugares ideales para este deporte. Para practicar este tipo de deportes se debe estar consciente que implica un riesgo a la hora de hacerlo, por eso es necesario tomar todas las precauciones del caso, puesto que se pueden presentar accidentes. Lo que representa una amenaza para la empresa, ya que entre los servicios que ofrece se encuentra los deportes extremos. Si es que algún momento llegara a ocurrir un accidente, podría provocar temor en las personas y por ende desinterés por esta actividad.

### **2.2.1.3 Factor tecnológico**

La tecnología es usada para satisfacer necesidades como alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, y así conseguir satisfacer deseos.

Con el fin de obtener un crecimiento económico y social en el Ecuador, en un entorno de libre comercio, se hace indispensable obtener niveles más elevados de producción de calidad con precios competitivos. Ayudándose de tecnologías como el internet que aventaja cualquier transacción a realizar, acortando distancias, sirviendo como un buen medio de comunicación, información y publicidad. Además se debe tomar en cuenta que las tecnológicas constituyen tanto oportunidades como amenazas significativas de mucha importancia.

De acuerdo a la actividad económica que desarrolla la empresa el factor tecnológico juega un papel de vital importancia, pues el servicio que brinda es de primera calidad, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, y clientes.

La empresa utiliza los siguientes proveedores, los cuales deben brindar un servicio excelente.

#### **Hoteles**

“Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas (Cámara Provincial de Turismo, 2011)”.

## ➤ Categoría de los Establecimientos Hoteleros

“La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten (Cámara Provincial de Turismo, 2011)”.



### Cinco estrellas (De Lujo)



**Fuente:** Hilton Colon Guayaquil ( 2012).

Los hoteles cinco estrellas cuentan con altos y personalizados estándares de servicio y lujosas instalaciones en estilos bien definidos, deben encontrarse en edificios. El personal en las propiedades de esta categoría, buscará consentir a sus huéspedes en todo momento a través de los variados servicios, instalaciones y restaurantes con que cuenta su hotel. Resaltan además el amueblado y la decoración, por su excelsa calidad y buen gusto. Salones, centro de negocios, Sp

(Hilton Colon Guayaquil, 2012)a, gimnasio, bares y restaurantes de especialidades, son sólo algunos de los servicios y amenidades que pueden encontrarse en estos hoteles.



### Cuatro estrellas (Superior de primera)

La prioridad en este tipo de hoteles es satisfacer sus necesidades con diversas opciones de esparcimiento y consumo, como restaurantes, jardines y alberca. Las instalaciones están dispuestas con la finalidad de armonizar en un estilo y concepto bien definidos para proveer así una relajación y



Fuente: Hotel Reina Isabel ( 2012)

bienestar superiores. Las habitaciones incluyen amenidades de calidad y decoración con cuidado en los detalles. Pueden brindar salas de juntas, salones o centros de negocios con servicios modernos y de utilidad para quienes viajan por negocios.



### Tres estrellas (Ordinario de primera)



Fuente: Hotel San Francisco de Quito

Los hoteles en esta categoría proveen a sus huéspedes las amenidades y servicios funcionales en un ambiente limpio, seguro y agradable a un excelente costo, ofreciendo por lo tanto, una estancia agradable.

Regularmente cuentan con cafetería o un pequeño restaurante y suelen ofrecer algunas facilidades para los viajeros de negocios, se instalarán en edificios que sin

ser lujosos, ofrezcan buenas condiciones de confort y sus instalaciones serán de primera calidad.



Fuente: Hotel San Francisco de Quito



### **Dos Estrellas (Superior de turista)**

Ofrecen a sus clientes las condiciones necesarias de calidad y confort tanto por sus locales o instalaciones como por su mobiliario y equipo



Fuente: Hotel Othello (2012).



### **Una estrella (Ordinario de turista)**

Son aquellos que disponen de locales, mobiliarios y equipos sencillos pero cuidados, ofreciendo un mínimo de comodidad.



### **Tecnología Aplicada a los Medios de Transporte**

El transporte surge en la antigüedad, como necesidad de intercambio comercial a distancia o de transportar recursos materiales y personas. Aunque hoy vemos moverse con rapidez, a los coches, a los aviones, a los barcos y a los trenes, no siempre fue así, primero se tuvo que inventar la rueda y muchos siglos después, la máquina de vapor que sirvió de motor.

Actualmente el transporte es fundamental desde el punto de vista económico ya que forma parte de los costos de producción de cualquier cosa que se fabrica y se comercia y está además muy relacionado con los sistemas de comunicación.

La tecnología juega un papel de vital importancia en Ecoadventure S.A. ya que para el servicio que se brinda se necesita instalaciones de lujo, equipos de aventura de calidad que cuenten con un material resistente, que sean seguros, para brindar confianza y confort a nuestros clientes, es por ello que mientras más adelantos tecnológicos existan la empresa podría ver en ellos una oportunidad de mejora en sus equipos logrando de esta manera aprovechar al máximo esta oportunidad.

#### **2.2.1.4 Factor social – cultural**

El Ecuador como ya lo analizamos presenta grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica, entre estas se cita al turismo como la actividad económica fundamental para el país.

Es de vital importancia conocer a nuestro país, la variedad de paisajes, fauna y grupos étnicos que posee y las numerosas posibilidades de realizar turismo, ya sea rural, de aventuras, de negocios o cultural ya que todos estos factores hacen a este un país andino que posee destinos turísticos muy atractivos.

Con una población aproximada de 14.483,499 habitantes, Ecuador posee una impresionante diversidad cultural y social al interior de sus fronteras. Actualmente, según el último censo poblacional del 2010, el Ecuador tiene una población con la siguiente mezcla étnica: 71,9% mestizos (indígenas/caucásicos), 7% indígenas, 6,1% caucásicos, 7,2% afroecuatorianos y 7,4% montubios. También existen marcadas fronteras culturales entre las tres regiones geográficas predominantes: Andes, Costa y Amazonía. La densidad poblacional se divide equitativamente entre los Andes y la Costa, pero apenas el 3% reside en la Amazonía.

EL Ecuador es una república unitaria y democrática Dividida en 24 provincias cada una tiene un gobernador, elegido por el presidente y un prefecto elegido por votación popular.

Las provincias son:

**Tabla N° 13: Provincias del Ecuador**

<u>PROVINCIAS</u>	<u>CAPITAL</u>
<b>Azuay</b>	<b>Cuenca</b>
<b>Bolívar</b>	<b>Guaranda</b>
<b>Cañar</b>	<b>Azogues</b>
<b>Carchi</b>	<b>Tulcán</b>
<b>Chimborazo</b>	<b>Riobamba</b>
<b>Cotopaxi</b>	<b>Latacunga</b>
<b>El Oro</b>	<b>Machala</b>
<b>Esmeraldas</b>	<b>esmeraldas</b>
<b>Galápagos</b>	<b>Puerto Baquerizo Moreno</b>
<b>Guayas</b>	<b>Guayaquil</b>
<b>Imbabura</b>	<b>Ibarra</b>
<b>Loja</b>	<b>Loja</b>
<b>Los Ríos</b>	<b>Babahoyo</b>
<b>Manabí</b>	<b>Portoviejo</b>
<b>Morona Santiago</b>	<b>Macas</b>
<b>Napo</b>	<b>Tena</b>
<b>Orellana</b>	<b>Puerto Francisco de Orellana</b>
<b>Pastaza</b>	<b>Puyo</b>
<b>Pichincha</b>	<b>Quito</b>
<b>Santa Elena</b>	<b>Santa Elena</b>
<b>Sto. Domingo de los Tsáchilas</b>	<b>Santo Domingo</b>
<b>Sucumbíos</b>	<b>Nueva Loja</b>
<b>Tungurahua</b>	<b>Ambato</b>
<b>Zamora Chinchipe</b>	<b>Zamora</b>

**Fuente:** Provincias del Ecuador (2011).

**Tabla N° 14: Culturas y lenguas indígenas del Ecuador**

**COSTA**

<u>COSTA</u>	<u>LENGUA</u>
Nacionalidad Tsáchila	Tsafiqui
Nacionalidad Awá	Awapit
Nacionalidad Epera	Epera Pedede
Nacionalidad Chachi	Cha`palaa

**SIERRA**

<u>SIERRA</u>	<u>LENGUA</u>
Nacionalidad Kichwa	Kichwa

**AMAZONÍA**

<u>AMAZONÍA</u>	<u>LENGUA</u>
Nacionalidad Shuar	Shuar Chicham
Nacionalidad Achuar	Achuar
Nacionalidad Kichwa	Kichwa
Nacionalidad Siona-Secoya	Paicoca
Nacionalidad Cofán	A'ingae
Nacionalidad Záparo	Kayapi
Nacionalidad Huaorani	Waotededo

**Fuente:** Culturas y lenguas indígenas del Ecuador (2012).

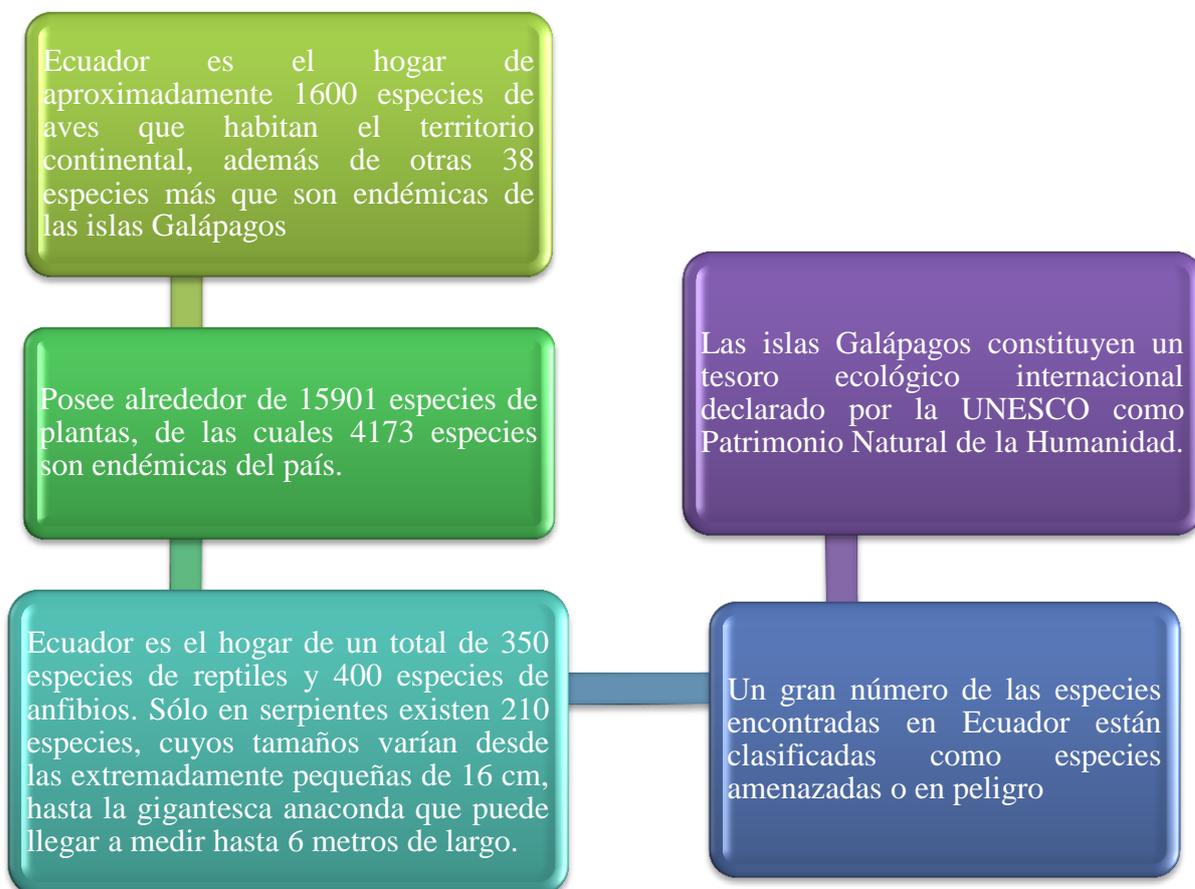
El mayor grupo étnico de Ecuador, estimados en aproximadamente 2 millones, es el de los quechuas andinos. Estos han preservado sosteniblemente su lengua y tradiciones culturales. Actualmente representan una poderosa fuerza política y social dentro del conjunto de la sociedad ecuatoriana. La peculiar música de la flauta andina, actualmente conocida en todo el mundo; alimentos como la quinua y el cuy;

los coloridos ponchos de lana y las elaboradas blusas bordadas son todos elementos inconfundibles de la cultura Quechua.

Los grupos indígenas amazónicos son menos numerosos y están más dispersos que los habitantes de los Andes, también, cuentan con una rica variedad de tradiciones culturales y de lenguas únicas. Por lo general estos grupos comparten un sistema de creencias chamánicas y un modo de subsistencia basado en la caza y la recolección, pero sus costumbres específicas son variadas y únicas. Todos estos grupos sufren presiones del mundo exterior en la forma de incursiones de las industrias extractivas y de colonos, pero muchos han opuesto resistencia a estas presiones y se las han arreglado para preservar sus territorios y su estilo de vida tradicional hasta un grado notable.

A pesar de su limitada extensión territorial (284 000 km<sup>2</sup>), Ecuador es uno de los sólo 17 países en todo el mundo que han sido clasificados como mega-diversos por el grupo Conservación Internacional.

**Figura N° 20: Razones para visitar nuestro país**



**Fuente:** Ministerio de Turismo (2011).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 2.2.1.5 Factor social

La falta de empleo y los bajos sueldos provocan que cada año miles de personas salgan de sus países buscando trabajo en otros de mayor potencial económico, para alcanzar esta meta se juegan la vida en las fronteras e hipotecan sus bienes y vidas.

La migración es considerada en Ecuador como una fuente de ingresos y una importante fuente de divisas para el país. Más allá de los ingresos económicos que han beneficiado al país existe una grave crisis social que ha fragmentado a la familia,

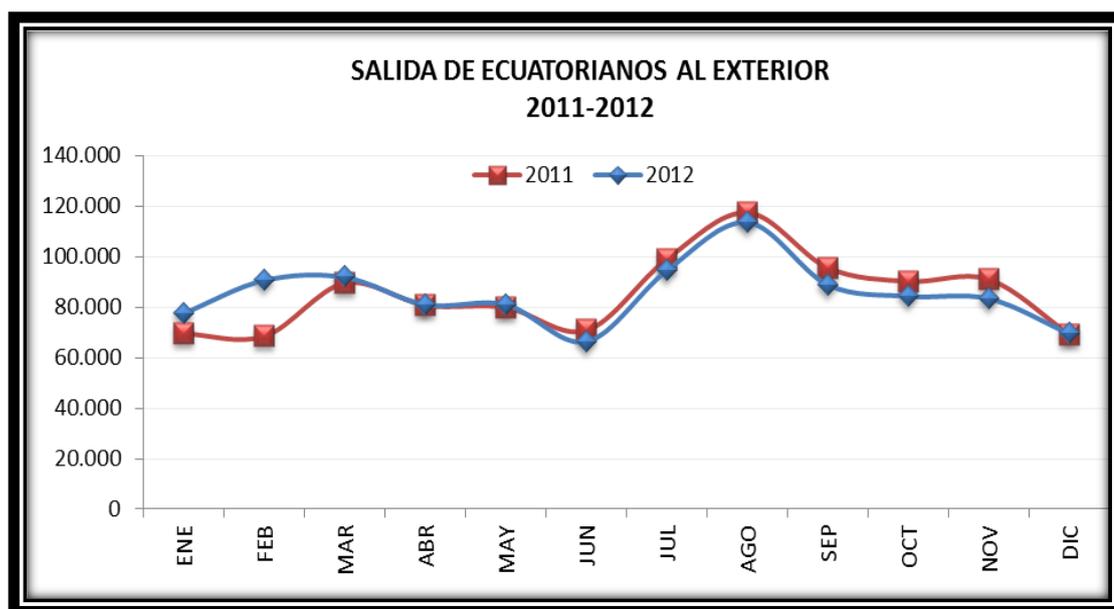
la ausencia de los padres por motivos de trabajo fuera del país ha provocado que la unión familiar se haga pedazos, los hijos crecen abandonados bajo el cuidado de abuelos, tíos o más familiares quienes no logran llenar el vacío dejado por los padres y no tienen la autoridad moral para controlar los excesos de los hijos abandonados por los padres por el tema migratorio.

**Tabla N° 15: Salida de ecuatorianos al exterior 2008-2012**

MESES	2008	2009	2010	2011	2012	VAR%
						2012/2011
Ene	68.480	67.521	71.172	69.602	77.598	<b>11,49</b>
Feb	76.765	72.591	74.436	68.524	90.686	<b>32,34</b>
Mar	77.100	75.150	81.686	89.614	91.903	<b>2,55</b>
Abr	63.909	64.992	72.231	80.856	81.100	<b>0,30</b>
May	65.071	57.869	70.330	79.984	81.050	<b>1,33</b>
Jun	57.702	55.297	61.070	70.877	66.423	<b>-6,28</b>
Jul	72.970	71.234	80.855	99.182	94.627	<b>-4,56</b>
Ago	82.009	81.338	96.675	117.794	113.659	<b>-3,33</b>
Sep	69.338	74.494	78.575	95.706	88.896	<b>-7,07</b>
Oct	67.569	70.641	79.108	90.343	84.369	<b>-6,57</b>
Nov	59.234	63.713	70.227	91.203	83.406	<b>-8,44</b>
Dic	55.052	58.797	62.520	69.342	69.502	<b>0,39</b>
<b>Total</b>	<b>815.199</b>	<b>813.637</b>	<b>898.885</b>	<b>1.023.027</b>	<b>1.023.219</b>	<b>0,08</b>

**Fuente:** Asociación Nacional de Operadores de Turismo del Ecuador OPTUR (2009).

**Figura N° 21: Salida de ecuatorianos al exterior**



**Fuente:** Asociación Nacional de Operadores de Turismo del Ecuador OPTUR, (2009)

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 2.2.1.6 Factor ecológico

#### ➤ Ecosistema

Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde se concentra la mayor biodiversidad del planeta. La amplia gama de climas en sus cuatro regiones, ha dado lugar al nacimiento de miles de especies de flora y fauna muchas de las cuales son endémicas (Se aplica al ser vivo que solamente se encuentra en una región determinada).

Una de las características más representativas de nuestro país es su geografía porque nos permite viajar desde la costa a la amazonia en pocas horas. Se puede visitar la playa, un nevado y la selva amazónica en un mismo día; y sin lugar a dudas este recorrido nos permitirá observar una gran variedad de paisajes y regiones.

En el Ecuador existen 46 tipos de ecosistemas, es decir, poseemos 46 zonas donde las características de fauna y flora son diferentes. Esta es una de las razones por las que somos considerados un país megadiverso.

### ➤ **Impacto ambiental del turismo**

#### **Turismo vs Naturaleza**

La actividad turística gira alrededor, principalmente de la explotación de los atractivos naturales y culturales.

Destacan principalmente las expectativas relacionadas con el descanso, recuperación y recuento del hombre con la naturaleza.

El proceso de deterioro de los ecosistemas naturales con potencial turístico se genera principalmente por actividades económicas de otra índole.

#### **El impacto turístico sobre el medio ambiente**

La primera fuente relevante de impacto ambiental está constituida por:

Reestructuración del medio: carreteras, nuevos desarrollos urbanos, hoteles, hosterías, etc.,

Generación de nuevos o mayores desechos: contaminación del agua, aire, etc.

Actividades recreacionales: sitios para acampar, parques nacionales y áreas para preservar la vida silvestre. Maltrato del suelo y la vegetación por diversas actividades: esquí, paseos en la bicicleta, caminatas. Estas actividades provocan un aumento en la compresión del suelo y erosión, cambios en la cubierta vegetal y diversidad de las especies.

Efecto turístico en la dinámica de la población, los aumentos de esta y de las densidades poblacionales en las temporadas: congestión física originada y experimentada en muchas áreas como playas, centros históricos, etc. Las afluencias

por temporada aumentan la demanda de recursos naturales, como el agua y energía, y contribuyen a producir algunos de los efectos ya observados como los desechos.

Aunque el turismo sea una actividad completamente productiva, su manejo inadecuado puede producir graves estragos sobre los recursos.

Para reducir los impactos negativos que deja el turismo, se deben fomentar una serie de acciones:

- ❖ Realizar labor de concientización a los pobladores locales
- ❖ No arrojar basura
- ❖ Reciclaje de desperdicios
- ❖ Educar al público y hacer cumplir procedimientos y reglas de visitas en áreas especiales.
- ❖ Hacer leyes más estrictas sobre el control de desperdicios químicos.
- ❖ Respetar las capacidades de los ecosistemas que se visitan.

### **Impacto ambiental positivo del turismo en el Ecuador**

El desarrollo de la actividad turística en el Ecuador, no origina únicamente un impacto negativo, ya que al constituirse en una de las fuentes de generación de ingresos económicos, está generando plazas de trabajo directo e involucrando a las poblaciones locales en esta actividad (turismo comunitario), permite además la promoción y divulgación de nuestra identidad. En general, el turismo puede ser el medio para preservar áreas de belleza escénica o interés histórico, al brindar una justificación económica o social para reforzar consideraciones meramente ambientales o históricas.

## **El turismo y fenómenos naturales**

La mayoría de los destinos turísticos están localizados en áreas costeras, montañosas y de bosques y, por lo tanto, están expuestos a desastres naturales que pueden tener serios impactos a largo plazo sobre las comunidades locales al amenazar la imagen del destino, sus recursos turísticos y su fuente de empleo. Los desastres en los destinos turísticos pueden también afectar las tendencias turísticas de todo un país, determinando fuertes pérdidas económicas.

En conclusión, Ecuador cuenta con variedad de ecosistemas, de los cuales existen algunos que se consideran áreas protegidas, por lo que es muy importante tener conocimiento de cuales son. Ecoadventure S.A. al ser una empresa turística que trabaja con muchos lugares que son considerados áreas protegidas, de las cuales se debe tener conciencia de todo lo que implica para poder llevar a cabo el desarrollo de las diversas actividades turísticas. Por ello se plantea como una oportunidad el establecer acuerdos con las comunidades indígenas que viven en estas zonas, el cual beneficiaría tanto a la empresa como el desarrollo dichas comunidades, así como se fomentara la preservación de la naturaleza.

En cuanto a los fenómenos naturales y los desastres que estos pueden llegar a ocasionar, tienen influencia en el cambio de actitud de los turistas, ya que tras un impacto tan importante como son los desastres naturales, como una erupción volcánica, es uno de los temas que más afectan al desarrollo de la actividad turística en general. Por ello, consideramos que este tema tiene gran relevancia tanto a nivel turístico como psicológico, además de la influencia que estos hechos provocan en el desarrollo económico del área afectada. Esto se convierte en una amenaza para la em

## 2.2.2 Entorno específico o microambiente

### 2.2.2.1 Proveedores

Los proveedores constituyen un elemento de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que el origen de los productos que llegan al consumidor está en los recursos que suministran para su producción y comercialización. Incidiendo en gran medida en la oferta de la empresa, por esta razón de su adecuada gestión depende el precio final del producto, su calidad e incluso su potencial oferta al mercado.



Antes de definir el poder de negociación de estos, primero debemos analizar los proveedores principales que tiene Eoadventure S.A. actualmente, así entonces tomado en cuenta que la empresa es operadora de turismo y su actividad principal es la prestación de servicios turísticos y deportivos podemos deducir que básicamente sus principales proveedores son:

- **Guías turísticos capacitados (freelance):** son aquellas personas, debidamente entrada y calificada, cuya función básica es recibir, despedir, guiar e informar a un viajero o a un grupo de viajeros, tanto nacionales como extranjeros, ya sea en un circuito por varias ciudades o simplemente durante la visita a una ciudad o región turística de una país dado; mostrándoles en una forma amena y estimulante, en la lengua de los

visitantes el patrimonio cultural de dicho país o región, además de su patrimonio natural y ambiental, en la relación con su geografía. Se llaman guías freelance su actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

Ellos son los principales proveedores de Ecoadventure S.A., de ellos depende la calidad del servicio brindado, pues son los encargados de relacionarse directamente con los clientes, entre ellos tenemos los siguientes proveedores:

**Figura N° 22: Guías rafting Ecoadventure S.A**



**Fuente:** Ecoadventure S.A. (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

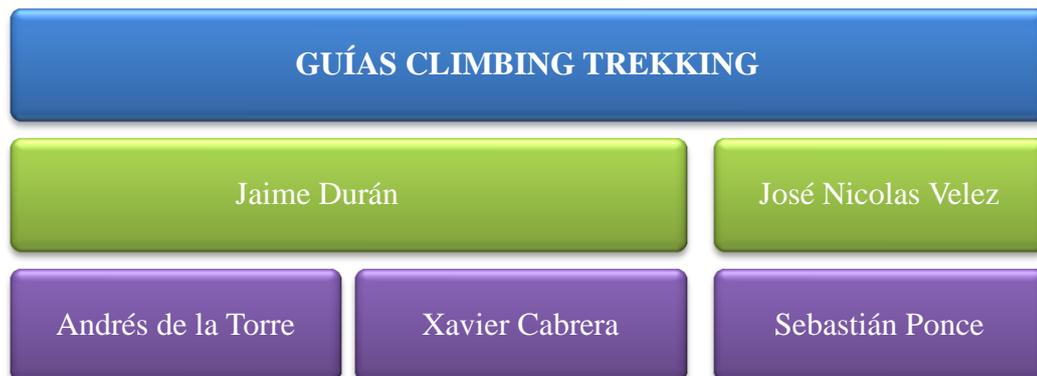
**Figura N° 23: Guías mountain bike Eoadventure S.A.**



**Fuente:** Eoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 24: Guías climbing trekking Eoadventure S.A**



**Fuente:** Eoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Aerolíneas**

Entre los principales proveedores de tickets aéreos tenemos las siguientes aerolíneas:

**Figura N° 25: Aerolíneas utilizadas por Ecoadventure S.A**



**Fuente:** Ecoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Transportistas:** dentro de este punto la empresa contrata servicio de transporte que tengan características específicas en cuanto a la capacidad, estado del vehículo y servicio en general que brindan. Dentro de los más importantes tenemos:

**Figura N° 26: Transportistas Ecoadventure S.A**



**Fuente:** Ecoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

➤ **Lanchas**

Otro medio de transporte que utiliza la organización son las lanchas, este es utilizado principalmente para la movilización entre las islas, dentro de este grupo tenemos:

**Figura N° 27: Lanchas utilizadas por Ecoadventure S.A**



**Fuente:** Ecoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Hoteles**

Debido a que Ecoadventure S. A tiene sus principales clientes en el extranjero y estos son de un nivel medio- alto, la empresa debe buscar proveedores capaces de brindar el mejor servicio es por ello que después de visitar lugares y negociar con los proveedores se han identificado los siguientes proveedores:

**Figura N° 28: Hoteles Región Sierra**

HOTELES SIERRA					
LUNA RUNTUN • CABAÑAS DEL LAGO	TAMBOPAX I • HACIENDA CUSIN • HACIENDA ZULETA	HACIENDA SAN AGUSTÍN • HACIENDA LEITO • HACIENDA MANTELES • HOTEL CORAZA	HACIENDA PINSAQUI • ABRASPUNGO • LA MIRAGE GARDEN & SPA	HACIENDA EL PORVENIR • LA ANDALUZA • SACHATAMIA	HATO VERDE • HOSTERIA LA CIENEGA

Fuente: Ecoadventure S.A (2004).

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok

Figura N° 29: Hoteles Costa



Fuente: Ecoadventure S.A (2004).

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 30: Hoteles en Galápagos



Fuente: Ecoadventure S.A (2004).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Restaurantes**

Entre los principales proveedores de servicio de alimentación tenemos:

**Figura N° 31: Restaurantes**



**Fuente:** Ecoadventure S.A (2004).  
**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Proveedores de equipos de aventura**

**Águila importaciones:** Es una empresa que se encarga de ensamblar y distribuir bicicletas. Una de las principales marcas que importan se llama SHIMANO, la cual Ecoadventure S. A. utiliza para prestar sus



servicios relacionados con el deporte de aventura.

Entre los productos más importantes que adquiere Ecoadventure S. A de Águila importaciones se encuentran: aceite hidráulico, aros, cadenillas, gafas, pedales zapatillas, cascos.

**North face:** North Face, Inc. es una empresa especializada en ropa, calzado, y equipo en las líneas de escaladores, montañistas, esquiadores, snowboarders, excursionistas, en atletas de resistencia y de uso diario.

La línea de ropa es conocida por su uso en las expediciones de alpinismo en Monte Everest, así como en otras actividades al aire libre como la moda y las prendas de vestir.



**Fuente:** The North Face (2012).

Hoy en día, North Face tiene su sede en San Leandro, California, cerca de su hermano corporativo, JanSport que es el fabricante de mochilas más grande del mundo. Juntos, JanSport y The North Face fabrican cerca de la mitad de todas las pequeñas mochilas que se venden en Estados Unidos.

Ecoadventure S.A. al ofrecer un servicio de calidad, necesita de proveedores capaces de lograr satisfacer cada una de las exigencias de los clientes, es por ello que la organización debe buscar proveedores de excelente categoría aunque ello indique costos elevados.

Los proveedores principales de la organización son los Guías, ya que de ellos depende en mayor parte el éxito del programa vendido, también es importante considerar que: son las personas que dan a conocer la calidad de servicio que ofrecen

a sus clientes. Esta dependencia que tiene la organización hacia los guías, hace que esta clase de proveedores estén en la capacidad de imponer sus precios, lo cual imposibilita a la empresa a sustituirlos por otros, viéndose la organización obligada a aceptar las condiciones que pongan en relación a precios y condiciones de pago, sin ninguna discusión. Esto representa problemas para la organización pues tiene que asumir en algunos casos costos elevados disminuyendo de esta manera la rentabilidad del paquete vendido y constituyéndose esta dependencia en una debilidad para la organización.

En lo que respecta a proveedores como hoteles, restaurantes, transportistas es más fácil la negociación debido a que la empresa es considerada como un cliente importante para ellos; haciendo posible de esta manera, negociaciones que nos ayuden a disminuir precios o que nos brinden descuentos especiales por número de pax específico; logrando conseguir un beneficio mutuo para la organización y los proveedores cerrando de esta manera negociaciones puntuales.

#### **2.2.2.2 Clientes**

Los clientes de Ecoadventure S. A. como ya se mencionó son agencias extranjeras principalmente provenientes de EEUU. Cuya participación en las ventas en el 2012 son:

Southern explorations	\$ 642.041,26	38%
Adventure life	\$ 430.862,47	25%
Columbus	\$ 209.580,00	12%
Detour	\$ 212.730,04	13%
Directos	\$ 198.885,95	12%

Los servicios que la empresa ofrece son de lujo por lo que sus costos son altos, de este modo los clientes siempre exigen calidad. Tal vez no puedan negociar en los precios pero si presentar quejas de insatisfacción lo que representaría grandes problemas para la empresa, puesto que se generaría una mala imagen organizacional y ya no sería una referencia en su medio. Por lo que los clientes tienen poder de

negociación ya que la empresa si depende en gran parte de ellos y de la imagen que se genere. A continuación se realiza una descripción de los clientes más frecuentes de la empresa:

**Southern Explorations:** esta agencia está ubicada en Seattle, Estados Unidos.

Se dedica a proveer experiencias de viaje de alta calidad promoviendo el cuidado y conservación de los lugares que se visitan.

Diseñan diversas vacaciones que responden a intereses y horarios de sus clientes.

Cuentan con un equipo de profesionales de viajes con conocimientos en sus oficinas centrales en Seattle y tiene una larga relación contractual con especialistas de logística en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, las Islas Galápagos, Panamá y Perú, que ayudan a desarrollar y coordinar sus viajes.

Limitan el tamaño de sus grupos de turistas a ocho viajeros, excepto en Galápagos y excursiones en yate dependiendo la capacidad del mismo.

Debido a que son una empresa pequeña, pueden ofrecer la máxima atención personal para asegurar que cada viaje se adapte a las necesidades e intereses de sus clientes en un área del mundo que conocen bien.

**Adventure Life:** se especializa en la naturaleza y la cultura viajes basados en América Latina. La empresa con cuidado diseña cada itinerario para reducir el mínimo impacto y maximizar las ventajas a comunidades locales.

Su filosofía se acentúa en pequeños grupos, conducidos por excepcionales guías natales. El personal de Adventure Life coordina con los trabajadores de cada país.

Los viajes incluyen aventuras de Multideportes así como viajes educativos en Perú, Ecuador, Islas Galápagos, Chile, Argentina, Antártida, Bolivia, Costa Rica, Belice, Panamá y Guatemala.

Los viajes de Adventure Life se esfuerzan en descubrir la cultura local, la ecología y la vida. Ellos hacen esto utilizando varios transportes, como canoas, autobuses, jeeps y trenes. A veces la permanencia en un hotel, otras veces es una granja de familia o hacienda histórica, y cabañas en la selva.

**Detour:** es una empresa basada en Nicaragua. Su equipo reúne competencias francesas y nicaragüenses, para vuestro confort, placer y seguridad.

Trabajan bajo la filosofía:

Encuentros amistosos y auténticos, para suscitarlos, escogen la proximidad en varios aspectos: estancias en casa de habitantes, estructuras hoteleras pequeñas y confortables, en armonía con la gente y la naturaleza, compartir actividades cotidianas y culturales: en el taller de artesano, la mina de oro y la plantación o durante la velada familiar.

Naturaleza: Lejos de la muchedumbre. Se realizan visitas y se atraviesan la mayor cantidad de ecosistemas posible. Además se visitan parques nacionales y reservas naturales.

Transportes diversificados al máximo: Botes, buses, avión de turismo, lancha, canoa, carreta de bueyes, caminata a pie o a caballo.

Trekking: para aliar la caminata tranquila con la observación de la naturaleza y los encuentros en el camino.

Un acompañamiento a lo largo del viaje: para hacerles aprovechar del país de la mejor forma, un guía, traductor, especialista del lugar y de ciertos temas, lleva el grupo de 4 a 9 personas por lo general.

**Columbus Travel:** es una empresa ecuatoriana con la Administración de Noruega. Es una de las principales agencias de viajes en Ecuador. Comenzó a funcionar en 1997 y ha crecido hasta convertirse en uno de los mejores en línea las agencias de viajes en el Ecuador. Principalmente ofrecen viajes a las Islas Galápagos y la selva amazónica, pueden ofrecer cualquier servicio de viaje que usted necesita.

Los clientes de Ecoadventure en su mayoría son extranjeros, analizando cada uno de ellas tienen en común que todos ofrecen diversas vacaciones que responden a intereses y horarios de sus clientes. Además buscan ofrecer la máxima atención personal para asegurar que cada viaje se adapte a las necesidades e intereses de las personas que compran sus servicios.

Por las exigencias que los clientes de Ecoadventure ya descritos tienen, la empresa ha tenido que esforzarse para proveer un servicio personalizado según los gustos e intereses que se presentan, logrando con éxito la programación de cada viaje, convirtiéndose así en una fortaleza para la empresa.

### **2.2.2.3 Competencia**

#### **2.2.2.3.1 Rivales**

Mediante el análisis realizado al mercado nacional podemos decir que la rivalidad de Ecoadventure S. A es:

##### **➤ Galacruises Expeditions**

Galacruises Expeditions es una empresa formada por un equipo de gente profesional y dinámica que saben lo que significa el turismo responsable. Es un tour operador con más de 13 años de experiencia en el Ecuador, especializada en la gestión, funcionamiento y



**Fuente:** Galacruises Expeditions (2012).

organización de cruceros naturalistas, paquetes de buceo, paquetes de aventuras y estadías en Galápagos tanto para pasajeros individuales, así como para los grupos.

Los itinerarios han sido desarrollados y diseñados para muy exigentes viajeros, empresas, universidades u organizaciones interesadas en visitar u organizar congresos de alta calidad, centros de competencia, coordinación de seminarios, eventos, reuniones, viajes pre y post e incentivos con el objetivo de crear mayor satisfacción e inolvidable momentos.

Sus programas se realizan en las Islas Galápagos, también a la Costa y el esplendor de sus playas, a la Sierra, con su espectacular viaje a través del camino de los volcanes, y la exuberante Amazonía.

El excelente servicio y atención personalizada del equipo, así como la creatividad y el espíritu de innovación hará sus viajes seguros y confiables.

#### **Paquetes: Cotopaxi (1 día)**

- ❖ El guía recoge a los turistas en el hotel Quito.
- ❖ Se viaja hacia el sur por la Panamericana, y se puede disfrutar de la vista del paisaje andino con sus valles coloridos, y espectaculares volcanes altos.
- ❖ Se llega al Parque Nacional Cotopaxi hacia el refugio.
- ❖ Se asciende hasta un punto donde se tiene la oportunidad de tocar la nieve.
- ❖ Después de la caminata se llega a la Hostería Tambopaxi para la comida.

**Tarifa incluye:** transporte privado, guía bilingüe (español/inglés), visitas.

**No incluye:** Entradas, almuerzo, bebidas, propinas y gastos personales.

**Tabla N° 16: Tarifa neta 2012 de la empresa Galacruises Expeditions**

NR. PAX	NR. PAX	NR. PAX	NR. PAX	NR. PAX	NR. PAX	NR. PAX
14 /16 pax	12 / 13 pax	10 / 11 pax	8 / 9 pax	6 / 7 pax	4 / 5 pax	2 / 3 Pax
30	38	48	52	57	64	115

**Fuente:** Galacruises Expeditions (2012).

**Tabla N° 17: Diferencias y semejanzas Ecoadventure S. A y Galacruises Expeditions**

<b>ECOADVENTURE S.A VS EXPEDICIONES GALACRUISES SEMEJANZAS</b>	<b>ECOADVENTURE S.A VS EXPEDICIONES GALACRUISES DIFERENCIAS</b>
Ambas cuentan con un equipo de gente profesional y dinámica, especializados y expertos en viajes.	Ecoadventure tiene más experiencia puesto que tiene 21 años, dedicándose a prestar servicios turísticos, en cambio Expediciones Galacruises tiene 13 años operando en el mercado.
Ambas se caracterizan por prestar un servicio personalizado, es decir los clientes pueden escoger los itinerarios de acuerdo a sus intereses.	Galacruises se especializa principalmente en organizar viajes en Galápagos, mientras que Ecoadventure S. A ofrece tours y paquetes en la Región Sierra, Amazonia y en Galápagos.

Ambas están social y ambientalmente comprometida con prácticas sostenibles de ecoturismo.	
---	--

**Fuente:** Galacruises Expeditions (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Según este análisis comparando Ecoalventure y Galacruises Expeditions, se puede decir que existen algunas semejanzas entre ambas empresas, principalmente cuando se habla del personal, el servicio personalizado y medio ambiente. Esto es lo que caracteriza a cada una de ellas. Así mismo existen diferencias, la principal es el tiempo de experiencia en el mercado, lo cual para Ecoalventure puede verse un poco más aventajada, puesto que tiene más años prestando el servicio de operador turístico, puede conocer mejor el mercado, y ha logrado salir adelante gracias a la innovación y calidad en el servicio.

➤ **Andes Planet tour operadora S.A.**

Esta organización es una operadora de turismo en el Ecuador, han trabajado en el mercado por más de 20 años, sus programas son ofertados en los mercados de Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia; logrando de esta manera contar con una amplia y diversa gama de clientes alrededor del mundo; gracias a su formación en turismo y a su vasta experiencia en el campo ha logrado ofrecer una garantía de seriedad a sus clientes; su pasión hace la diferencia.

Apunta hacia el desarrollo de una economía sostenible, brindando un producto competitivo, con excelentes servicios, rebasando las expectativas de sus clientes, con el correcto aprovechamiento, manejo y utilización de los recursos turísticos.

Sus productos brindados incluyen deporte de aventura, ya que consideran a Ecuador el lugar perfecto para realizar dichas actividades, gracias a su diversidad de flora y fauna indescriptible, sus productos son ofrecidos a los siguientes destinos principales:

### **Los Andes**

En este destino se ofrecen una gama de programas que le permitirá elegir a los clientes una aventura adaptada a sus deseos y capacidades, este tipo de aventura está diseñada para turistas principiantes y experimentados, adicionalmente los clientes pueden participar del proyecto de turismo solitario, visitando a niños de escuela ubicadas a 3400 metros de altura.

### **Islas Galápagos**

En este punto se ofrece a turistas la posibilidad de disfrutar de la vida marítima existente en las islas galápagos, sus maravillosas playas, en definitiva esta organización crea programas para revivir los pasos de Charles Darwin en la flora y fauna única en el mundo.

### **Amazonía**

En este destino se ofrecen programas donde el cliente pueda navegar en canoas descubriendo la biodiversidad de la selva amazónica, así como la posibilidad de compartir con comunidades indígenas compartiendo sus tradiciones y creencias ancestrales.

#### **➤ Yacu Amu**

Yacu Amu es un operador con sede en Ecuador, esta organización fue fundada en 1996, tiene 16 años en el mercado, se especializa en programas de aventura y programas culturales; su objetivo principal es ofrecer un servicio personalizado, por esta razón cada programa es diseñado a la medida del cliente, permitiendo de esta

manera crear viajes únicos e inolvidables, dando a los clientes la oportunidad de poder enriquecer la mente, el cuerpo y el alma a través de nuevas experiencias vividas.

En definitiva hacen que los clientes se conviertan en fans entusiastas de Ecuador y su gente.

Entre sus principales destinos turísticos tienen a las Islas Galápagos, Amazonia, Los Andes y las Costas del Pacífico, en donde se realizan las siguientes actividades:

- ❖ Hiking
- ❖ Biking
- ❖ Rafting
- ❖ Snorkelling
- ❖ Kayaking
- ❖ Canopy

Cuentan con grupo de guías especializados con certificaciones internacionales, certificados en primeros auxilios y uso de equipos de alta calidad.

**Tabla N° 18: Semejanzas y diferencias Eoadventure S. A y Yacu Amu**

<b>SEMEJANZAS</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dos organizaciones ofrecen sus servicios a clientes y agencias del extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las islas Galápagos ANDES PLANET no ofrece programas que incluyan deportes de aventura.</li> <li>• ANDES PLANET ofrece un producto nuevo como son los cruceros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluyen en sus programas deportes de aventura.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionan los 3 destinos turísticos más visitados por los extranjeros: Andes, Amazonia, Galápagos.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crean programas de acuerdo al gusto y preferencias de los clientes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen la oportunidad de compartir costumbres y tradiciones con las comunidades indígenas de la amazonia.</li> </ul>	

**Fuente:** Yacu Amu (2012).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Aunque estas empresas representan la competencia actual de Ecoadventure S. A. no hay duda que se tiene como oportunidad llegar a establecer alianzas estratégicas con las empresas descritas con la finalidad de compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes.

Fundamentalmente la alianza estratégica ayuda a expandirse, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que se alcance los objetivos más rápido que hacerlo por separado.

#### **2.2.2.3.2 Competencia potencial**

Ecoadventure S. A al ser una operadora de turismo líder en mercado, además por contar con diversos destinos exóticos naturales y culturales dentro del país tiene diversos rivales, pero en cuanto a sus competidores potenciales podemos destacar a:

➤ **Gray line**



**Fuente:** Gray Line (2012).

Fue creada en 1990. Tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca e Islas de Galápagos.

Se concentran y se enfocan en dar servicios a agencias de viajes locales, operadores de viaje principales y hoteles locales. Son también un operador seguro de viajes.

Su objetivo más importante es crear experiencias increíbles y únicas para sus clientes basados en su política de servicio excepcional, cuidando cada detalle de su servicio y con el compromiso más importante: Respuestas hoy para sus solitudes de hoy.

**Programa: Ecuador Express (7 noches / 8 días)**

- ❖ Traslados Aeropuerto - Hotel – Aeropuerto
- ❖ Noches de alojamiento en Quito con desayunos
- ❖ City tour, Mitad del Mundo
- ❖ Excursión a Riobamba por la “Avenida de los Volcanes” con breve visita al Parque Nacional Cotopaxi & Hacienda con almuerzo
- ❖ Una noche de alojamiento en Riobamba con cena y desayuno
- ❖ Excursión en tren hasta Alausí, pasando por la “Nariz del Diablo” con lunch y continuación hasta Cuenca vía terrestre, visitando en ruta las Ruinas Incas de Ingapirca.

- ❖ Una noche de alojamiento en Cuenca con desayuno
- ❖ City tour en Cuenca
- ❖ Traslado Hotel - Aeropuerto en Cuenca
- ❖ Traslados Aeropuerto - Hotel - Aeropuerto en Guayaquil
- ❖ Una noche de alojamiento en Guayaquil con desayuno
- ❖ Traslado aeropuerto Baltra / hotel en Puerto Ayora, visitando en la ruta la parte alta de la Isla Santa Cruz (Túneles de lava y reserva de tortugas) y Visita a la Estación Científica Charles Darwin (opera a las 12h00pm, excepto Sábados 11h00am)
- ❖ Noches de alojamiento en Galápagos (Puerto Ayora – Isla Santa Cruz)
- ❖ Desayunos
- ❖ Excursión a Playa Tortuga Bay & Tour en yate por la bahía
- ❖ Traslado hotel / aeropuerto + Finca de café (opera a las 8h30am)
- ❖ City Tour en Guayaquil con traslados de aeropuerto para vuelo de conexión (Galápagos / país de origen).
- ❖ Impuestos hoteleros

**Nota:** Programa no incluye entradas a parques nacionales ni similares. No incluye vuelos nacionales.

No incluye impuesto municipal hotelero en Quito (US\$2.00 por habitación por noche). No incluye Entrada a las Ruinas de Ingapirca (US\$5.00 P/P) Entrada Al Parque Nacional Galápagos (US\$100.00 P/P). Tarjeta de Control de Tránsito (US\$10).

**Tabla N° 19: Tarifas Gray Line año 2013**

codigo	tour	sgl	dbl	tpl	ninos	hotel	categoria
gleexp1	ecuador express	1682	1302	1245	706	r. isabel/carvallo/city pl./fiesta	turista
gleexp2	ecuador express	1776	1421	1366	800	holiday inn ó nu house/carvallo/palace/silberstein	superior
gleexp3	ecuador express	2022	1488	1412	798	mercure/st. lucia/hampton/isla sol	primera
gleexp4	ecuador express	2230	1604	1500	858	dann c/st. lucia/hampton/ sol y mar	prim. sup.
gleexp5	ecuador express	2690	1876	n/a	1012	marriott /mansion a./hilton/royal palm	lujo

**Fuente:** Gray line (2012).

### ➤ **Wakani Expediciones**

Son un equipo de profesionales jóvenes guiados de la mano de una persona de destacada trayectoria en el campo del turismo, especialmente en empresas de transportación aérea comercial, agencias de viajes, turismo receptivo y hotelería, tanto en nuestro país como en EEUU.



Con una sólida conciencia en lo que al Medio Ambiente se refiere, Wakani expediciones fomentan el respeto a la naturaleza, etnias y culturas que son parte de la historia y biodiversidad del Ecuador.

**Fuente:** Wakani Expediciones (2012).

La palabra Wakani significa “Alma” en el idioma Shuar, cultura milenaria y una de las más numerosas de la Amazonía ecuatoriana.

Los tours realizados por la empresa son conducidos por un equipo de Guías Profesionales Bilingües, brindando un servicio personalizado y seguro para lograr que su estadía en Ecuador sea inolvidable.

Su misión es trabajar por un turismo responsable, con un gran respeto a la naturaleza y su gente, a nuestra historia y cultura con sus costumbres y tradiciones, a nuestros pueblos indígenas y tesoros escondidos que hace del Ecuador un país deslumbrante

### **Tours especializados**

Wakani expediciones ofrecen tours especializados con un mínimo de personas. Estos tours cuentan con el soporte técnico de un equipo de profesionales en Arqueología, Ornitología, Biología o Arte Quiteño dependiendo del interés de su grupo.

Este tipo de tours se inician con breves charlas informativas y son liderados por guías profesionales.

### **Talleres**

Disponen de días especiales para realizar talleres de artesanía con diferentes comunidades de la Sierra o de la Amazonía con quienes podemos aprender de sus enseñanzas como hacer collares o máscaras a través de una amena charla.

### **Ruta por las galerías de arte**

Visita de las principales Galerías de Arte de la ciudad como la Fundación Guayasamín, la Galería de Eduardo Kingman, Oswaldo Viteri entre otros.

### **Mercados indígenas**

#### **Otavalo 8 Horas (miércoles y sábados)**

Salida por la mañana para tomar la Panamericana Norte y atravesar los valles de Guayllabamba y Cayambe, breve parada en la línea ecuatorial. Se continúa hacia Otavalo para visitar el famoso Mercado Indígena que se lleva a cabo en la Plaza del Poncho.

Tour disponible de 2 días con hospedaje en una de las Hosterías de la zona para visitar las diferentes Lagunas y demás pueblitos, llenos de artesanías y costumbres.

Todas las excursiones incluyen:

- ❖ Transporte de primera
- ❖ Guía Bilingüe
- ❖ Seguro durante el recorrido o embarcación
- ❖ Respaldo profesional
- ❖ Emergencia las 24 horas de la estadía

➤ **Happy gringo**

Happy gringo ha operado en el mercado desde el 2004, ofrece a sus clientes la oportunidad de realizar sus sueños de vacaciones, entregando de esta manera una experiencia de vacaciones perfectas a turistas extranjeros; en la actualidad cuentan con un equipo de expertos en viajes, la mezcla de guías nacionales y extranjeros se complementan perfectamente para ayudar a sus clientes.

Ofrecen un servicio personalizado y rápido, precios muy competitivos, amplia gama de productos para todos los bolcillos, viaje honesto y confiable asesoramiento.

En sus programas la organización no incluye deportes de aventura.

Como podemos observar la organización al enfocarse en nuevos productos y mercados podría considerar la oportunidad de incluir en sus programas deportes de aventura ya que cuenta con un mercado interesado como es Estados Unidos en este tipo de deportes.

#### 2.2.2.4 Productos sustitutos

Una Operadora de turismo es una empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, hotelería, traslados, excursiones, etc. Ecoadventure.

Se encuentra dentro de este grupo y cuenta con una gran variedad de productos sustitutos entre los que se destacan principalmente:

- ❖ **Agencias de viaje**, es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes. Entre las que podemos destacar en nuestro medio son: Vía Natura, Kleintours, Metropolitan Touring, entre otras; pueden convertirse en una amenaza ya que los turistas básicamente nacionales pueden optar por paquetes que ofrecen estas entidades aunque no son idénticos a los que brinda Ecoadventure S. A pues no incluyen deportes extremos lo que da una ventaja a la organización al ofrecer un servicio completo, sin embargo significa un costo más alto.
  
- ❖ **Guías turísticas**, es un libro para turistas o viajeros que proporciona detalles sobre una localidad o área geográfica de un destino turístico o un itinerario en particular. Puede ser una amenaza porque muchas veces las personas quieren ahorrar sobre todo hoy en día que presentamos inestabilidad económica, además quieren experimentar un viaje de aventura o turismo autoguiado, que consiste en que el cliente realiza por sí mismo la excursión; sin embargo puede ser muy riesgoso para el turista sobre todo si se visita ese destino por primera vez pues no tiene la referencia de nadie.
  
- ❖ **Guías turísticos**, persona que guía a los visitantes en el idioma de su elección e interpreta el patrimonio cultural y natural de una zona, que normalmente

posee una titulación específica sobre una zona, por lo general emitido o reconocido por las autoridades competentes; sería una amenaza en el caso que los turistas se pondrían en contacto de forma directa con estas personas al llegar al lugar principalmente podrían ser personas que practiquen turismo autoguiado.

## **2.3 Análisis interno**

### **2.3.1 Elementos estratégicos**

#### **2.3.1.1 Misión**

“Estamos comprometidos a crear experiencias de viaje únicas que ofrecen lo mejor del Ecuador con la calidad, sostenibilidad, valor y excelencia en el servicio”. (Ecoadventure S.A., 2004)

#### **2.3.1.2 Visión**

“La organización está comprometida a proveer viajes que cambien y fortalezcan experiencias de vida, preservando y promoviendo la conservación de comunidades locales y su entorno natural a través de servicios que combinan seguridad, confort, valor agregado y experiencia (Ecoadventure S.A., 2004)”.

#### **2.3.1.3 Principios generales**

- a. Coherencia con los Principios y Valores Fundamentales
- b. Apropiación de la Misión de Ecoadventure S. A.
- c. Integridad Personal
- d. Deber de Disentir
- e. Confrontación del Conflicto

- f. Empeño en dar lo mejor de cada uno
- g. Cumplimiento de los Compromisos
- h. Respeto por las Diferencias.
- i. Desarrollo Personal y Profesional.
- j. Austeridad
- k. Respeto a la ley
- l. Transparencia en las Relaciones
- m. Protección de los Bienes de la Organización
- n. Uso de los Recursos de la Empresa
- o. Manejo de la información
- p. Veracidad de la información
- q. Imagen corporativa
- r. Uso de los instrumentos y medios de trabajo
- s. Control interno.

## **2.3.2. Análisis de los componentes de la organización**

### **2.3.2.1 Análisis de la gestión de los propietarios**

#### **2.3.2.1.1 Análisis de la gestión del presidente**



**Alfredo Meneses**

Alfredo Meneses Director General y guía principal de Ecoadventure S.A., empezó su carrera a los 19 años de edad, trabajando como guía turístico de montaña para los

**Fuente:** Ecoadventure S.A (2004).

circuitos de South American, desde entonces ha adquirido una valiosa experiencia, trabajando para un sin número de operadores de aventura líderes en el mercado. Alfredo es un guía natural, sus clientes siempre tienen un gusto especial por él, gracias a su carisma simpatía y sensibilidad. Alfredo Meneses ha estado en todas las

partes del Ecuador y parece conocer todo el mundo. Posee un vasto conocimiento de la biología, historia natural, instructor de kayak, alta experiencia en la selva tropical, experiencia en técnicas de supervivencia.

### **2.3.2.1.2 Análisis de la gestión del gerente general**

#### **Marcelo Meneses**

Marcelo Meneses Gerente General de Eoadventure S. A. ha participado en competencias deportivas desde la infancia, logrando así acudir a eventos



**Fuente:** Eoadventure S.A (2004).

nacionales e internacionales. Marcelo comenzó su carrera en la industria aeroespacial y tecnología, trabajando para la NASA, EDS e IBM, uno de sus trabajos más interesantes fue el desarrollo de un software para “la misión espacial galileo” que fue lanzado a Júpiter, Marcelo tiene una ingeniería y un posgrado en Gestión de negocios obtenidos durante su estancia en California.

Después de ocho años Marcelo se dio cuenta de su verdadera vocación y dejó su carrera antigua para dedicar su energía a su pasión de toda la vida los viajes de aventura.

Bajo su dirección Eoadventure S.A. ha desarrollado sus objetivos de negocio enfocándose así en calidad seguridad y servicio al cliente.

### 2.3.2.1.3 Análisis de la gestión de la gerente de ventas



María Fernanda Villacís: Es una Ingeniera en Turismo y Marketing, se caracteriza por tomar decisiones rápidas para gestionar de forma proactiva cualquier situación que se presente, su fuerza radica en la disciplina y la dedicación que muestra a su trabajo, líder, amiga, y

**Fuente:** Ecoadventure S.A creativa.

(2004).

Gracias al esfuerzo y dedicación de todo el equipo de Ecoadventure S.A., han conseguido posicionar a la empresa en el mercado, convirtiéndola así en una de las pioneras del deporte de aventura en el Ecuador.

De acuerdo al análisis de la gestión tanto del Presidente, Gerente General y Gerente de Ventas de Ecoadventure S.A., se puede observar claramente la vasta experiencia y preparación que tiene cada uno de ellos, lo cual constituye una de las mayores fortalezas para la organización.

### 2.3.2.2 Análisis de los departamentos de la organización.

#### 2.3.2.2.1 Análisis del departamento de ventas

Este departamento se encuentra integrado por seis personas distribuidas de la siguiente manera:

- ❖ Gerente de Ventas: María Fernanda Villacís.
- ❖ Asistente de Ventas: Tatiana Ayala
- ❖ Vendedora 1: Gabriela Gómez.
- ❖ Vendedora 2: Gissela Bedoya

- ❖ Vendedora 3: Gabriela Fabara.

#### **2.3.2.2.1.1 Funciones del departamento de ventas.**

- ❖ Manejo de relaciones con operadores de turismo, agencias de viajes y/o clientes nacionales e internacionales.
- ❖ Cumplimiento en respuestas a clientes, evaluación de estatus de las reservas y seguimiento de propuestas.

Autonomía en decisiones comerciales que tengan que ver con descuentos, precios especiales o servicios complementarios, siempre y cuando estas.

- ❖ decisiones estén apropiadamente justificadas y dentro de los parámetros de delegación.
- ❖ Coordinar una apropiada comunicación con Operaciones para la adecuada provisión de servicios.
- ❖ Elaboración del tarifario general de la agencia y cotizaciones específicas de programas a la medida.
- ❖ Establecer y concretar una planificación de visitas a agencias y operadores locales al igual que a clientes potenciales cuando sea requerido.
- ❖ Elaboración de promociones para una mejor comercialización de los productos.

- ❖ Identificar oportunidades de ventas y estrategias que generen un mayor y mejor manejo comercial.
- ❖ Elaboración de facturas y/o proformas y control de seguimiento de pagos y cuentas por cobrar.
- ❖ Elaboración mensual de reportes de ventas, oportunidades, clientes nuevos y status de reservas.
- ❖ Elaboración anual de reporte de ventas y estadísticas.
- ❖ Apoyo para el levantamiento y mantenimiento de base de datos de clientes actuales y/o potenciales tanto nacionales como internacionales.
- ❖ Participación y apoyo en campo con grupos grandes/especiales ó cuando la Gerencia General considere que es necesario.
- ❖ Mantener reuniones periódicas con la Gerencia General sobre el desarrollo de la gestión comercial.

#### **2.3.2.2.1.2 Paquetes turísticos comercializados**

- ❖ Aventura Multisport en Galápagos (7 días)



**Fuente:** Eoadventure S.A. (2012).

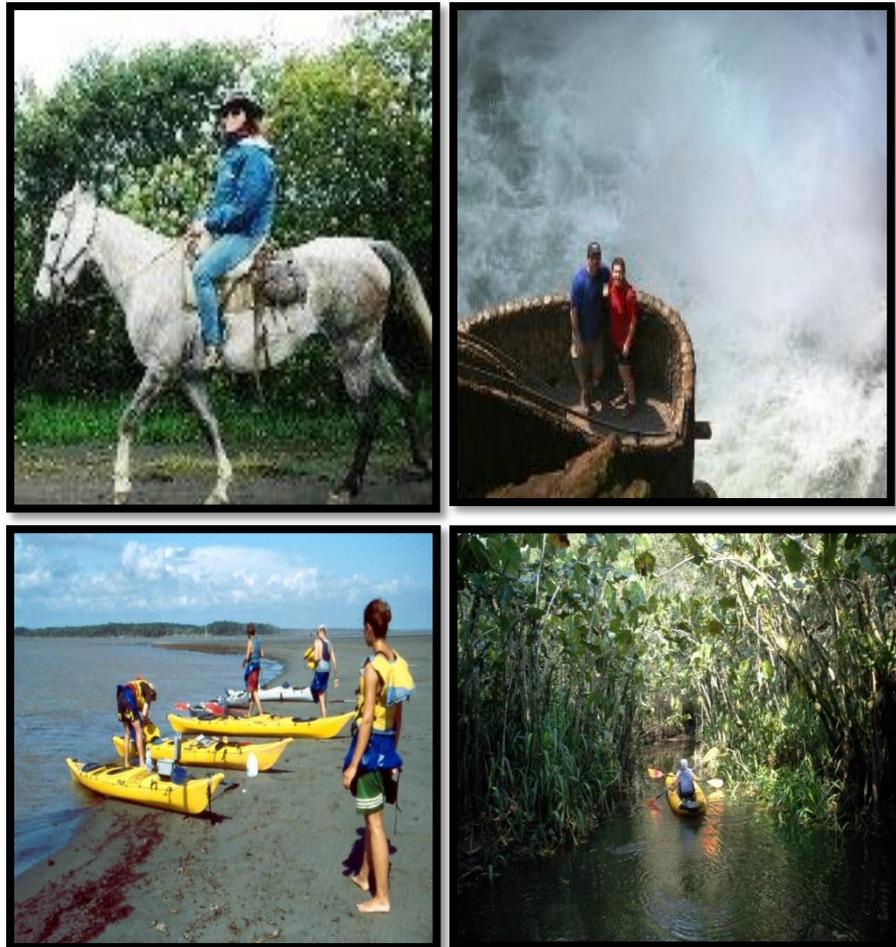
❖ Aventura Hiking en Galápagos (7 días)



Fuente: Eoadventure S.A.❖(2012).

❖ Multisport Premium en los Andes, Amazonía y Galápagos (10 días)

❖ Multisport Premium en Andes y Amazonía (6 días)



Fuente: Eoadventure S.A. (2012).

❖ Caminatas en los Andes y Amazonía (7 días)



**Fuente:** Eoadventure S.A. (2012).

❖ Expediciones en Kayak en la Amazonia con los Huaoranis (6 días)



**Fuente:** Eoadventure S.A. (2012).

❖ Rafting en el Rio Amazonas (3 días)



**Fuente:** Eoadveture S.A. (2012).

❖ Avenidas de los Volcanes (caballo y bicicleta 2 días)



**Fuente:** Eoadveture S.A. (2012).

❖ Rafting en las cabeceras del Rio Amazonas. (8 días)



**Fuente:** Eoadveture S.A. (2012).

❖ Rafting en el Río Toachi y Río Blanco (1 día)



**Fuente:** Eoadventure S.A. (2012).

A continuación se detallan los paquetes que comercializan la organización y lo que estos incluyen:

➤ **Aventura Multisport en Galápagos, 7 días**

**Nivel:** Moderado

**Actividades:** Snorkel, Canotaje, Senderismo, y Ciclismo de Montaña.

**Alojamientos:** Hoteles estándar y turista superior

**Descripción de Actividades:**

- ❖ Canotaje y snorkel con Tortugas de mar, tiburones, manta rayas, leones marinos e iguanas.
- ❖ Compartir caminatas sobre suelos de lava con pingüinos, piqueros de patas azules, sinsontes, pinzones y muchas otras especies de pájaros que describen la fascinante biología evolutiva de la zona.
- ❖ Caminar junto a Tortugas en las montañas de Santa Cruz.
- ❖ Visitar la segunda caldera más larga del mundo, y explorar el paisaje volcánico.
- ❖ Relajarse sobre asombrosas playas junto a leones e iguanas marinas.
- ❖ Observar más de la vida salvaje en la estadía sobre tierra.
- ❖ Hospedaje cómodo en encantadores hoteles con vista al mar.
- ❖ Guías expertos quienes te acompañaran por toda la travesía.

**Tabla N° 20: Tarifa paquete Galápagos Multisport**

DESCRIPCIÓN	DÍAS	PAX 2	PAX 3	PAX 4	PAX 5+	PAX 10+
<b>ALOJAMIENTO</b>						
<i>Haciendas, Hoteles superior de turista y lodges</i>						
<i>Aventura Multisports en Galápagos</i>	<b>7</b>	<b>3308</b>	<b>2499</b>	<b>2021</b>	<b>1775</b>	<b>1775</b>

**Fuente:** Ecoadventure S.A (2012).

➤ **Caminata en el volcán Cotopaxi (1 día)**

**Nivel:** Moderado

**Actividades:** Caminatas y observación.

El Parque Nacional Cotopaxi es un santuario de 36.000 hectáreas de naturaleza y vida salvaje establecida alrededor del volcán activo más alto del mundo. Su ecosistema único es un lugar espectacular para caminar y explorar la vida silvestre y el paisaje del volcán (Ecoadventure S.A., 2012).

- ❖ Caminata en el volcán activo más alto del mundo
- ❖ 36.000 hectáreas de naturaleza y santuario de vida silvestre
- ❖ Mirar a una rica fauna y el paisaje imponente volcán
- ❖ Explorar el páramo único del Parque Nacional Cotopaxi
- ❖ Visita a la laguna Limpiopungo
- ❖ Explorar la ruinas Incas Pucara

**Tabla N° 21: Tarifa paquete Parque Nacional Cotopaxi**

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>DÍAS</i>	<i>PAX 2</i>	<i>PAX 3</i>	<i>PAX 4</i>	<i>PAX 5+</i>	<i>PAX 10+</i>
<b><i>ALOJAMIENTO</i></b>						
<b><i>Hoteles: Superior de turista, Hacienda y Campamento</i></b>						
<b><i>Parque Nacional Cotopaxi</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>116</i></b>	<b><i>97</i></b>	<b><i>67</i></b>	<b><i>61</i></b>	<b><i>50</i></b>

**Fuente:** Ecoadventure S.A. (2012).

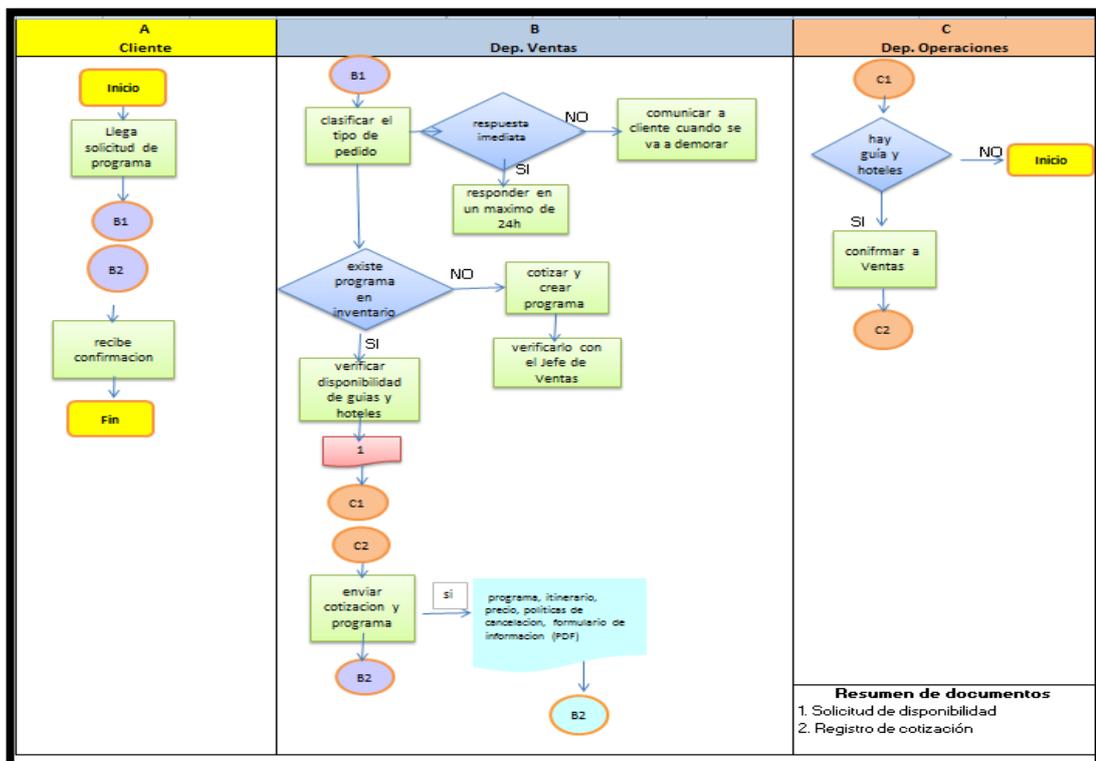
Estos son dos ejemplos de paquetes que la empresa ofrece a sus clientes, además tiene otros programas para escoger según las actividades que sus clientes prefieran, tanto el personal de ventas como el de operaciones hábilmente maneja todos los detalles, incluso de los más exigentes itinerarios, lo que le permite a los turistas centrarse en disfrutar de la singularidad natural y cultural del Ecuador. Cada viaje

que se ofrece, es una mezcla ideal de los paisajes más impresionantes del Ecuador, la vida silvestre y aventuras junto con una combinación única de las culturas locales e indígenas, las tradiciones, de las vistas, sonidos y sabores. Cada programa se combina con hoteles cuidadosamente seleccionados, haciendas y casas de campo, dirigidos profesionalmente por algunos de los guías más excepcionales, bien informados y apasionados.

Como conclusión una de las fortalezas que caracterizan a Eoadventure S.A es que la empresa presta un servicio personalizado ya que el grupo clientes puede crear su propio itinerario de acuerdo a sus gustos y preferencias.

### 2.3.2.2.1.3 Proceso de venta de un programa

Figura N° 32: Proceso de venta de un programa



Fuente: Eoadventure S.A. (2012)

- 1) El agente de ventas se encarga de leer y analizar la solicitud enviada por el cliente. Clasifica el tipo de pedido, si es de respuesta inmediata contesta en un máximo de 24 horas, pero si es un pedido más largo, tiene que notificar al cliente cuanto tiempo se a demorar en contestar y enviar la respuesta.
- 2) Luego el agente de ventas tiene que verificar si hay el programa en el inventario de programas que tiene la empresa, el cual se debe mantener actualizado. En caso de no encontrar el programa, se debe crear y cotizar uno nuevo de acuerdo a la hoja de costos de programas esto se lo deberá hacer en un máximo de dos días.

Para ingresar este programa nuevo a la base de datos (inventario de programas) previa confirmación y validación del Gerente de Ventas y Gerente General.

- 3) Como paso siguiente el agente de ventas tiene que verificar la disponibilidad de los guías con el Jefe de operaciones/agente de operaciones, quien debe tramitar este pedido y enviará la información por escrito de la disponibilidad de los guías. Además debe aplicar y realizar el registro de la solicitud de disponibilidad que se adjuntan al file (archivo) de cada cliente.

De no existir disponibilidad en las fechas solicitadas por el cliente, se deberá sugerir fechas alternativas al pasajero, las cuales deberán ser previamente coordinadas con el departamento de Operaciones, y el Jefe de Ventas.

- 4) El siguiente paso es revisar la disponibilidad de hoteles para completar la información para el programa nuevo solicitado por el cliente, debiendo considerar que debe ser de acuerdo a fechas solicitadas por el cliente y de no ser el caso se tendrá que coordinar las mimas.

- 5) Si existe disponibilidad de guías y proveedores, el agente de ventas debe enviar al cliente la propuesta del programa validado con la descripción, itinerario, precio y las políticas internas de reservación, políticas de pagos y cancelaciones, y el formulario de información. Además debe enviar la

notificación del timelimit, que dependerá de la fecha establecida para el programa. (Si el programa es de más dos meses el timelimit será dos meses antes de la operación del tour, si el programa es con fecha menor, el timelimit será un mes de anticipación, y si es menos de un mes, no hay timelimit es confirmación inmediata).

- 6) Como último paso el agente de ventas debe esperar confirmación por parte del cliente y realizar el seguimiento en un plazo de 8 días, de la propuesta de ventas. Además debe revisar en dos días posteriores la respuesta, caso contrario tiene dar de baja la propuesta.
  
- 7) Luego deberá confirmar el programa después de haber recibido el pago respectivo y cierre de venta.

#### **2.3.2.2.1.4 Puntos de venta**

##### **Ferias internacionales**

Las ferias internacionales no son una novedad en el comercio, sin embargo, su evolución y especialización así como el papel de la tecnología y la globalización en esta actividad, las coloca entre las actividades clave, dentro de los procesos de internacionalización del comercio, de la producción y de las alianzas

Las ferias son utilizadas por Eoadventure S.A. para la promoción de los paquetes turísticos y facilitar a las empresas la tarea de darse a conocer en un mercado extranjero. A partir del momento en que la empresa se internacionaliza, los salones extranjeros pueden revelarse como una herramienta privilegiada de promoción, ventas de penetración o estudio de mercado, en cuanto a mentalidades y aptitudes.

La presencia en las mismas tiene que estar apoyada con medios, como documentación y catálogos en lengua extranjera, una fuerza de venta competente, disponible y un canal de distribución eficaz.

Generalmente las ferias se realizan en lugares y fechas estratégicas, lo cual le da a la empresa la oportunidad de concretar negocios, ventas, realizar alianzas estratégicas. Ya que en las ferias la empresa puede conocer un máximo de clientes, proveedores, competidores y posibles aliados en un mínimo de tiempo.

### **Página Web**

Los puntos de ventas o (páginas web), tienen un objetivo dentro de las metas de una compañía, uno es vender, otro es tomar información de un cliente, o conseguir prospectos, si no está cumpliendo esa función es porque no se tiene un plan de mercadeo para hacer que tenga potenciales visitantes.

El diseño de la página web, se debe iniciar pensando en darle una identidad a la compañía o a los productos que se van a vender, los colores corporativos, el logo, todo es parte de la recordación que debe tener el cliente, así mismo debe tener un fondo de ambientación que le permita al visitante identificar claramente la utilización del producto que está ofreciendo.

La página de Eoadventure S. A es un tema de crucial importancia estratégica para su negocio. Considerando que la mayoría de los responsables de compras en los principales mercados internacionales de la industria utilizan Internet como herramienta fundamental de su proceso de compra, la presencia y visibilidad de la empresa en Internet se vuelve esencial.

La página web que utiliza Eoadventure S. A ayuda a transmitir una imagen profesional, con información clara y actualizada de los productos y servicios, lo cual permite lograr los objetivos, sobre todo, facilita el contacto y comunicación con los clientes actuales y potenciales.

En resume la página Web permite:

- ❖ Exhibir los productos a los clientes actuales y potenciales

- ❖ Tener un catálogo virtual disponible las 24 horas al día, 365 días del año, que los clientes puedan acceder a bajo costo (no es necesario imprimir constantemente y se lo puede modificar fácilmente).
- ❖ Mantener informados a todos los clientes acerca de las novedades de la empresa.

El costo de mantener la página en la red, es relativamente menor, ya que no se tiene que pagar renta, no es necesario tener una persona enfocada todo el tiempo en atenderlo y también porque hay muchas estrategias que se pueden desarrollar para acceder a un millar de clientes que puedan estar necesitando y buscando los productos.

#### **2.3.2.2.1.5 Condiciones de venta**

##### **Reservaciones**

Se ofrecen tours personalizados. Para grupos de más de 10 pasajeros, esta lista debe ser proporcionada 30 días antes de la fecha que comiencen a prestarse los servicios, lo que permitirá confirmar los hoteles y reservas de los pasajes aéreos.

##### **Confirmación**

Para realizar la confirmación, se requiere el nombre completo del pasajero, número del pasaporte, nacionalidad, edad, información de llegada y salida del vuelo, contacto del hotel en el Ecuador y la elección en cuanto a las habitaciones. También es necesario saber la dieta de los turistas (como las preferencias vegetarianas u otro tipo de alimentación). Además se debe llenar un formulario médico y uno de liberación de responsabilidad.

##### **Durante la estancia**

Debe ponerse en contacto con la empresa inmediatamente después de su llegada para organizar cualquier petición especial o cambios en el itinerario.

### **Depósitos de grupo e individuales**

En los servicios que superarán los USD 600,00 por persona, para grupos o individuales, un depósito de USD 200,00 por pasajero es necesario para garantizar la reservación.

### **Pago**

Para todos los itinerarios que presta la empresa tanto para los tours en grupo o individuales, se requiere el pago completo, 30 días antes de la fecha que comience la prestación de los servicios programados.

Se emitirá una factura final cuando todos los servicios se confirman y el pago total debe hacerse antes de la llegada de los pasajeros a Ecuador. Todos los pagos se deben hacer mediante cheques, tarjeta de crédito, transferencias bancarias, pay pal, o según lo acordado previamente.

#### **2.3.2.2.1.6 Política de cancelación de un tour**

Todos los grupos/individuos están sujetos a un cargo por cancelación, si esta se realiza con menos de 30 días antes de la salida. En todos los grupos y cancelaciones individuales para todos los servicios, se cobrará para gastos de gestión el valor de USD 50,00 por persona como penalización.

- Para los servicios terrestres, si la cancelación se recibe:

- 30-20 días antes se cobrará 30% del precio total.
  - 19-10 días antes se cobrará 50% del precio total.
  - 9-5 días antes se cobrará 75% del precio total.
  - 4 días o menos se cobrará 100% del precio total.
- Para los paquetes como Galápagos Multisport, Premium o tours trekking de Galápagos:
- ❖ Si la cancelación se recibe entre 90 y 60 días antes de la salida, no se aplicará ninguna penalidad.
  - ❖ Si la cancelación se recibe entre 60 y 45 días antes de la fecha de que nuestros servicios comiencen, el 25% de la totalidad del precio por persona será cobrado.
  - ❖ Si la cancelación se recibe entre 44 y 30 días antes de que nuestros servicios comiencen, el 50% de la totalidad del precio por persona será cobrado.
  - ❖ Si la cancelación se recibe entre 29 días y 0 días, se cobrará el 100% del precio total.
  - ❖ Si un miembro del grupo quiere cancelar el tour después de la confirmación definitiva, debe ser remplazado por otra persona con la finalidad de evitar el pago por cancelación.

#### **2.3.2.2.1.7 Medición de la satisfacción del cliente**

##### **Encuesta de satisfacción aplicada por Ecoadventure S.A.**

Para las organizaciones, lograr la satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo fundamental en la prestación de servicios de buena calidad, lo que genera mejores expectativas y fortalece la estructura de la relación.

Las encuestas de satisfacción del cliente pretenden evaluar el grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la marca tanto globalmente como para los distintos aspectos que intervienen en la relación con el cliente (precio, producto, servicio, etc.).

Conocer la percepción que el cliente tiene de la satisfacción de sus necesidades y expectativas definirá el nivel de calidad alcanzado. Ello nos dirá si será un cliente fiel, siendo este uno de los objetivos más importantes a cumplir por una empresa en la actualidad. Con las encuestas de satisfacción del cliente detectará las áreas a mejorar, y esto contribuirá a la fidelización del cliente.

El mejor momento para lanzar las encuestas de satisfacción del cliente es tras finalizar la entrega del producto o servicio. Es necesario conocer la percepción del cliente sobre la satisfacción conseguida con nuestro producto o servicio. En dicha encuesta de satisfacción del cliente se debe añadir un campo de sugerencias donde el cliente pueda desarrollar más ampliamente lo que piensa del producto o servicio recibido.

Con las encuestas de satisfacción del cliente conseguiremos las siguientes metas:

- Recopilar información y datos.
- Conocer los puntos débiles de nuestros productos o servicios y reforzarlos.
- Ampliar la calidad.
- Fidelizar el cliente, mediante la identificación de sus necesidades y expectativas.

Gestionar la satisfacción de los clientes se convierte en una fortaleza y estrategia competitiva para la fidelización de los clientes, gestionando su satisfacción.

### 2.3.2.2.1.7 Canal de distribución

El mayorista o tour operador, el cual confecciona paquete turísticos que distribuye a través de agencias de viajes (minoristas) o directamente al público, pero para confeccionarlos compra unidades básicas a cada oferente de servicios (proveedores: aviones, hoteles, restaurante, etc.), en este sentido constituyen un eslabón del canal de distribución para muchos oferentes de productos turísticos primarios

**Figura N° 33: Canal de distribución directo**



**Fuente:** Huertas (2008).

**Figura N° 34: Canal de distribución indirecto**



**Fuente:** Huertas (2008).

### **2.3.2.2.2 Análisis del departamento de operaciones**

El departamento de operaciones está conformada por:

- ❖ **Jefe de operaciones:** Doris Díaz.
- ❖ **Operador 1:** Belén Jurado.
- ❖ **Operador 2:** Valeria López.
- ❖ **Operador 3:** Cristina Romero.

#### **2.3.2.2.2.1 Funciones del departamento de operaciones**

- ❖ Gestionar una mejor provisión de servicios: asignación de guías, transporte, utilización de alternativas de hoteles, restaurantes y otros proveedores externos.
- ❖ Seleccionar y calificar proveedores para servicios de campo.
- ❖ En conjunto con guías líderes, elaborar descripción de itinerarios y programas.
- ❖ Mantener comunicación abierta y constante con guías para asegurar la correcta provisión de servicios.
- ❖ Revisar y controlar la correcta emisión de gastos operativos para la provisión de servicios de los tours.
- ❖ Garantizar el cumplimiento adecuado de los procesos operativos: uso de formularios, cumplimiento de reportes, justificación de gastos.
- ❖ Controlar el cierre correcto de los files en la operación mensual.

- ❖ Autorizar y decidir las acciones necesarias para solventar problemas relacionados con la operación de tours.
- ❖ Capacitar al personal de operaciones sobre la logística y funcionamiento de programas, alternativas para provisión de servicios y estándares operativos.

#### **2.3.2.2.2.2 Guías**

##### **El Guía líder**

El Guía Líder es el responsable principal de dirigir el viaje cumpliendo los parámetros de calidad y seguridad de Ecoadventure. Los guías auxiliares deben colaborar con esta persona para garantizar un resultado exitoso en común y por ello deben estar informados y conscientes de sus funciones para facilitar el trabajo en equipo (Ecoadventure S.A., 2004).

El guía líder debe organizar el viaje asignando y delegando funciones a cada guía auxiliar durante las diferentes etapas del tour, como por ejemplo: despachos/entregas de bodega, la firma de la liberación de responsabilidad civil, preparación de equipo, uso de botiquín, charla de seguridad, kit de reparación, manejo de emergencias, o alimentación, según el caso. En los viajes de rafting, determina el orden de los botes y de las actividades, además es su obligación esperar a todo el grupo y velar constantemente por la seguridad.

El Guía líder está identificado con los siguientes valores y conceptos:

- ❖ Su trabajo, calidad en el servicio, conocimiento y desenvolvimiento constituyen parte de la fortaleza y el elemento diferenciador en nuestros servicios.
- ❖ Es una persona con profunda mística y responsabilidad en su trabajo.

- ❖ Es una persona recursiva, que mantiene condiciones óptimas de calidad y seguridad, toma decisiones ágiles y coherentes, para solucionar imprevistos, situaciones de riesgo y de cambio constante.
- ❖ De su trabajo depende en gran parte en convertir un viaje en una experiencia de vida, un momento único y memorable para nuestros invitados.

### **Competencia de los guías**

Los guías de Ecoadventure, para alcanzar los resultados esperados deben ser competentes con base en los conocimientos, habilidades y actitudes:

### **Conocimientos**

- ❖ Ley de turismo y reglamento general de actividades turísticas.
- ❖ Vocabulario técnico de hotelería y turismo.
- ❖ Aspectos históricos, geográficos, naturales y culturales del país y de la atracción turística.
- ❖ Técnicas de entretenimiento y recreación, conducción de grupos, integración y estrategias para solucionar conflictos.
- ❖ Reglas de protocolo y etiqueta social y cuidados con la higiene personal.
- ❖ Procedimientos de primeros auxilios básicos.
- ❖ Rutas, costos y empresas de transporte terrestre público.
- ❖ Interpretación de mapas, guías, tiempos e itinerarios.
- ❖ Operación de equipos audiovisuales.

- ❖ Dominar una especialización: poseer conocimiento adicional sobre guiar en algún campo específico como: cultural, de aventura u otro.
- ❖ Dominar el uso de sistemas informáticos: hacer registros y reportes manejar el internet.
- ❖ Comunicarse en otro idioma: Poseer la habilidad verbal en lengua extranjera, tal como inglés, alemán, francés, y otros idiomas necesarios para guiar grupo de extranjeros.

Los guías naturalistas multilingües de Ecoadventure están entre los mejores en el Ecuador, no sólo hablan inglés, español, italiano y francés, también tienen personalidad y simpatía que se requiere para realizar los diferentes viajes. Poseen la experiencia de campo y una formación de calidad lo que asegura que las expediciones se pueden realizar sin problemas y con la garantía que está en manos de profesionales.

Ecoadventure cuenta con guías de aventura que se encuentran capacitados y poseen las competencias necesarias descritas anteriormente para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente, esto es considerada una fortaleza para la empresa. Por otro lado algunos de estos guías trabajan en modalidad Freelance (guías autónomos o independientes), son una amenaza puesto que al trabajar independientemente pueden vincularse fácilmente a la competencia o convertirse en una de ellas.

#### **2.3.2.2.3 Bodega**

Ecoadventure S. A para el respectivo almacenamiento y control de sus equipos posee cuatro bodegas, la principal ubicada en Quito las otras bodegas se encuentran en la Isla Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela en Galápagos.

La persona encargada del manejo de estas cuatro bodegas es el Sr. Richard Montalván, es importante mencionar que esta área está relacionada directamente con el departamento de operaciones, entre sus funciones principales tenemos las siguientes:

- ❖ Recibir cada inicio del mes el calendario mensual de actividades del departamento de operaciones donde consta cada una de las actividades a realizar durante el mes.
- ❖ Verificar disponibilidad de equipo, si lo hay confirmar al agente de operaciones, si no lo hay proceder a rentar equipos.
- ❖ Recibir la orden de trabajo del departamento de operaciones tres días o más antes del tour.
- ❖ Solicitar a contabilidad el dinero en efectivo para realizar las compras de acuerdo al detalle del programa, todo esto en coordinación con el guía líder considerando las restricciones alimenticias de los pasajeros.
- ❖ Preparar en orden cronológico el equipo necesario a operar en las diferentes actividades.
- ❖ Hacer el acta de entrega recepción para el guía líder de acuerdo a los equipos entregados.
- ❖ Entregar el botiquín de primeros auxilios, adicionalmente brújulas, mapas, GPS como prevención de seguridad durante el tour con listado de componentes y detalle de medicamentos.
- ❖ Una vez terminado el tour receptor el equipo, revisar si está completo, si no está completo notificar al agente de operaciones y guía líder del viaje.

- ❖ Recibir los desechos generados en el tour y clasificarlos.
  
- ❖ Verificar si el equipo no está dañado, si no está limpio y guardar el equipo y si lo está proceder a repararlo esta actividad será realizada por el Sr Richard Montalván.
  
- ❖ Liquidar la cuenta de gastos recibida para compras, que se generó para cada tour o programa.

Analizando esta área podemos darnos cuenta que, la única persona que lo integra realiza varias actividades que las podrá desempeñar con normalidad siempre y cuando sean meses con ventas bajas, en el caso de los meses con ventas altas, la empresa podría enfrentar problemas ya que el bodeguero puede presentar inconvenientes en el despacho de equipo, compra de alimentos pues son varias actividades las que tiene que realizar, ocasionando de esta manera insatisfacción por parte del empleado.

Otro aspecto que hay que considerar es que esta actividad requiere del uso de la fuerza y la persona encargada de bodega no posee los elementos necesarios para el cuidado de su salud, lo cual es un problema para la organización ya que al no brindar las normas de seguridad básicas el empleado podría sufrir alguna enfermedad ocupacional.

A continuación se detalla una lista de equipos para los deportes de aventura, que son de propiedad de la empresa:

**Tabla N° 22: Equipos de aventura**

DETALLE	CANTIDAD
Equipo de camping	374

Equipo de bicicletas y repuestos	117
Equipo de Sea Kayaking	100
Equipo de Kayak de Rio	43
Equipo de Rafting	352
Equipo de pared de escalada	234
Herramientas y utensilios varios	133

**Fuente:** Ecoadventure S.A. (2012).

### 2.3.2.2.3 Análisis del departamento contable

El departamento contable está integrado por dos personas distribuidas de la siguiente manera:

- ❖ Paulina Mera (Contadora )
- ❖ Doris Carvajal (Asistente Contable 1)

Este departamento utiliza el sistema contable Latinium este programa es adecuado para la organización; ya que permite que las transacciones de la empresa se lleven de forma secuencial, ordenada y rápida permitiendo obtener Estado Financieros al instante, además permite realizar conciliaciones bancarias, egresos, visualizar información que se necesita de una carpeta específica esto es de vital importancia para obtener reportes de cada file operado.

Este departamento se encarga de registrar día a día las transacciones que realiza la organización, pero no manejan un flujo de caja técnico los que trae un sin número de inconvenientes para la organización, solamente mantiene un presupuesto estimado de lo que la empresa podría gastar o necesitar, se maneja un flujo de caja semanal pero igualmente estimado.

Existen políticas de cobranza pero en la práctica algunas se aplican y otras no, generalmente se cobra con un mes de anticipación a las agencias extranjeras; algunas se les concede créditos pero no muy extensos; por lo que deducimos que cuando la organización empieza a tener problemas de dinero agiliza sus cobros.

En cuanto al endeudamiento financiero podemos decir que la empresa mantiene deudas con las instituciones financieras a pesar de que su política es utilizar recursos propios para financiarse, después de agotado este recurso mantienen un crédito con los bancos siendo el principal el Banco del Pichincha.

En lo que respecta al análisis de los estados financieros, la organización no cuenta con un departamento específico de finanzas por lo que el responsable de los análisis financieros es la contadora, lógicamente no se presenta un análisis a profundidad que indique la situación financiera real de la empresa.

Después de elaborar este informe, el que interpreta los estados financieros es el Gerente General pero igualmente no lleva a cabo un análisis profundo, ya que no tiene la asesoría de una persona idónea para realizar esa actividad.

En lo que respecta al manejo de archivo no tienen un lugar específico y adecuado para la organización de los documentos, una vez terminado el año y cerrado los balances se procede a sacar la documentación de las carpetas archivadoras y a guardarlos en un cartón lo que dificulta la búsqueda de la documentación en caso de requerirlo, causando malestar dentro de la organización.

### **2.3.2.3 Análisis financiero**

#### **2.3.2.3.1 Grupo de liquidez**

##### **➤ Capital de trabajo**

**CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO  
CORRIENTE**

❖ **Capital de trabajo 2010** = \$ 204744,97 - \$78875,24

❖ **Capital de trabajo 2010** = \$ 125869.73

El Capital de trabajo en el año 2010 es de \$125869.73 esta es la cantidad de recursos económicos que le sobran a la empresa luego de haber cubierto sus componentes de corto plazo.

❖ **Capital de trabajo 2011** = \$ 240917,42 - \$ 139668,11

❖ **Capital de trabajo 2011** = \$ 101249.31

El Capital de trabajo en el año 2011 es de \$ 101249.31, esta es la cantidad de recursos económicos que le sobran a la empresa luego de haber cubierto sus componentes de corto plazo.

**Tabla N° 23: Capital de trabajo 2010 – 2011**

<b>AÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>DÓLARES</b>	125869.73	101249.31

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Una vez que la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$125869.73 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2011 dicho capital de trabajo disminuyó en \$ 25620.42 dólares, es decir el incremento fue en un 20,35%.

Lo cual nos indica que la organización tiene un capital de trabajo positivo ya que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato, convirtiéndose este factor en una fortaleza para la organización.

➤ **Razón de liquidez**



$$\text{RAZÓN LIQUIDEZ} = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

❖ **Razón de liquidez 2010** = \$ 204744,97 / \$78875,24

❖ **Razón de liquidez 2010** = 2.59

La razón de liquidez nos indica que por cada dólar que la empresa adeuda en el corto plazo paga el dólar que debe y le queda 1.59 ctvs. Adicionales.

❖ **Razón de liquidez 2011** = \$ 240917.42 / \$ 139668,11

❖ **Razón de liquidez 2011** = 1.72

La razón de liquidez nos indica que por cada dólar que la empresa adeuda en el corto plazo paga el dólar que debe y le queda \$ 0.72 ctvs. Adicionales.

**Tabla N° 24: Razón de liquidez 2010-2011**

AÑO	2010	2011
DÓLARES	2.59	1.72

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Como podemos observar entre el año 2010 la razón circulante es de 2.59 este índice se considera aceptable ya que la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo sin tener que tomar parte del activo fijo para hacer frente a sus deudas, en el año 2011 este índice disminuye lo cual nos indica que la empresa puede hacer frente a sus deudas pero depende también de la rapidez con que efectúe sus cobros a clientes.

Este factor podría considerarse como una debilidad futura para la organización ya que al no contar con la liquidez necesaria para cubrir su operación, podría traer grandes inconvenientes como malestar con los proveedores, problemas con el otorgamiento de crédito, etc.

**2.3.2.3.2 Grupo de actividad**

➤ **Período promedio de cobro**

**PERÍODO PROMEDIO DE COBRO = CUENTAS POR COBRAR /  
(VENTAS ANUALES /365)**

❖ **Período promedio de cobro 2010** = 64.85

En el año 2010, en promedio Ecoadventure S. A. requiere 64.85 días para cobrar una cuenta que tiene pendiente.

❖ **Período promedio de cobro 2011** = \$225124.64/ (\$1044754.01/365)

❖ **Período promedio de cobro 2011** = 78.65

En el año 2011, en promedio Ecoadventure S. A. requiere 78.65 días para cobrar una cuenta que tiene pendiente.

**Tabla N° 25: Promedio de cobro 2010-2011**

AÑO	2010	2011
DÓLARES	64.85	78.65

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

Como podemos observar Ecoadventure S.A. cobra sus cuentas en promedio cada 60 y 80 días, siendo este un periodo de tiempo extenso lo que genera una cartera vencida considerable. Esto dificulta a la organización puesto que se necesita de liquidez inmediata para cumplir con sus obligaciones de largo plazo.

Esto nos demuestra que la organización al no poseer políticas de cobranza, empieza a tener problemas de dinero por lo que agiliza sus cobros, convirtiéndose este factor en

una debilidad para la organización ya que nos indica un crédito o una política de cobro mal administrada.

➤ **Período promedio de pago**

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE PAGO} = \text{CUENTAS POR PAGAR} / (\text{COMPRAS ANUALES} / 365)$$

❖ **Período promedio de pago 2010** = \$40714,91/ (\$720579,66/365)

❖ **Período promedio de pago 2010** = 20.63

En el año 2010 el periodo promedio de pago es 20.63 días, lo que quiere decir que la empresa paga a sus proveedores cada 20 días.

❖ **Periodo promedio de pago 2011** = \$58685,56/ (\$706454,30/365)

❖ **Periodo promedio de pago 2011** = 30.32

En el año 2011 el periodo promedio de pago aumenta a 30.32 días, lo que quiere decir que la empresa paga a sus proveedores cada 30 días.

**Tabla N° 26: Período promedio de pago 2010-2011**

AÑO	2010	2011
DÓLARES	64.85	78.65

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Considerando la actividad económica que posee la organización este promedio de pago generado entre 20 y 30 días trae inconvenientes a nivel de proveedores, pues la política de pago que mantienen es: “Toda factura ingresada hasta el miércoles de cada semana se procesa el pago el día viernes de la misma semana dando como resultado un promedio de pago máximo de 5 días (Ecoadventure S.A. 2012)”.

De tal manera al mantener un periodo promedio de pago tan extenso genera malestar y descontento con nuestros principales proveedores ocasionando la ruptura de negociaciones y la eliminación de precios preferenciales para cada servicio ofrecido, constituyéndose este índice financiero como una debilidad para la organización.

### 2.3.2.3.3 Grupo de endeudamiento

➤ **Razón de deuda**

$$\text{RAZÓN DE DEUDA} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

❖ **Razón de deuda 2010** = \$ 154732,37 / \$265330,09

❖ **Razón de deuda 2010** = 0.58

Del 100% de los activos el 58% está siendo financiando con recursos ajenos a la organización.

❖ **Razón de deuda 2011** = \$ 185931,28/ \$300009,70

❖ **Razón de deuda 2011** = 0.62

Del 100% de los activos el 0.62% está siendo financiando con recursos ajenos a la organización.

**Tabla N° 27: Razón de deuda 2010-2011**

AÑO	2010	2011
PORCENTAJE	<b>58%</b>	<b>62%</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

La razón de deuda indica el porcentaje de fondos totales que está siendo financiados con recursos ajenos a la organización, como podemos observar en el año 2010 presenta un 58% de recursos financiados por terceros, en el año 2011 presenta un 62 %, esto se debe a varios factores uno de ellos es que el pasivo se incrementa, ya que se adquiere un préstamo con el Banco Pichincha de \$35151,12, el cual es mayor con relación al año anterior , cabe mencionar que al seguir aumentando este índice puede traer inconvenientes con los acreedores, ya que para ellos mientras más baja sea la razón es mejor, puesto que significa que los accionistas han contribuido al negocio con la mayor de parte de fondos propios, pero el presente análisis nos muestra claramente que la mayor parte de los recursos están siendo financiados con recursos ajenos a la organización, mostrando de esta manera que la organización no cuenta con liquidez inmediata para cubrir sus deudas, constituyendo este factor en una debilidad para la organización.

#### 2.3.2.3.4 Grupo de rentabilidad

➤ **Margen de contribución**

$$\text{MGC 2010} = \text{UTILIDAD BRUTA} / \text{VENTAS}$$

❖ **MGC 2010 = 266937,91 / 1058751.41**

❖ **MGC 2010 = 0.25**

Por cada dólar de ventas esta empresa obtiene 0.25 ctvs. de utilidad bruta luego de haber cubierto el costo de ventas.

**MgC 2011 = 274874,61 / 1019126,92**

**MgC 2011 = 0,27**

Por cada dólar de ventas esta empresa obtiene 0.27 ctvs. de utilidad bruta luego de haber cubierto el costo de ventas.

**Tabla N° 28: Margen de contribución 2010-2011**

AÑO	2010	2011
CTVS	<b>0.25</b>	<b>0.27</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

#### **Interpretación**

De lo anterior podemos inferir que para el año 2010 el margen de contribución es de 0.25 ctvs., para el año 2011 tiende a aumentar siendo este de 0.27 ctvs., por lo que observamos que la utilidad bruta obtenida después de descontar el costo de ventas aumento en el año 2011, esto se debe a que el costo de ventas disminuyó en relación al año anterior, lo que ocasionó que el margen de contribución aumente permitiendo de esta manera cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas, todo gracias a las estrategias de reducción de costos implementadas por el departamento de ventas y operaciones.

➤ **Margen neto**

$$\text{MgN} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS}$$

❖ **MgN 2010** = \$41364.70 / \$1058751.41

❖ **MgN 2010** = 0.03

Por cada dólar que la empresa vende obtiene \$ 0.03 ctvs. de utilidad neta.

❖ **MgN 2011** = \$42402.77 / \$1019126,92

❖ **Mg N 2011** = 0.04

Por cada dólar que la empresa vende obtiene 0.04 ctvs. de utilidad neta.

**Tabla N° 29: Margen neto 2010-2011**

AÑO	2010	2011
CTVS	<b>0.03</b>	<b>0.04</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Como podemos observar por cada dólar que la empresa vende en el año 2010 le queda \$0.03 ctvs. de utilidad neta, en el año 2011 su utilidad es de \$0.04 ctvs. Esta es la utilidad que le está quedando a los propietarios de la organización luego de cubrir sus gastos, mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa ya que esto representa que la gestión de ventas ha sido más eficiente año tras año.

➤ **Rentabilidad sobre el activo**

$$\text{RA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{ACTIVO}$$

- ❖ **RA 2010**= \$41364.70 / \$ 265330,09
- ❖ **RA 2010** = 0.1558 15.59%
- ❖ **RA 2011** = \$42402.77 / 300009.70
- ❖ **RA 2011** = 0.1413 14.13%

**Tabla N° 30: Rentabilidad sobre el activo 2010-2011**

AÑO	2010	2011
PORCENTAJES	<b>15.59%</b>	<b>14.13%</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

Este índice da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión, es decir indica la capacidad para generar utilidades, como podemos observar la rentabilidad sobre el activo es del 15.59 %, en el año 2011 es de 14.13%, estos porcentajes indican que la organización ha ganado el 15.59 y 14.13 % de rentabilidad sobre el activo en cada año respectivamente.

#### ➤ **Rentabilidad sobre el patrimonio**

$$\text{RA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{PATRIMONIO}$$

$$\text{❖ RA 2010} = \$41364,70 / 110597,72$$

$$\text{❖ RA 2010} = 0.3740$$

**La empresa ha ganado el 37 % de rentabilidad.**

$$\text{❖ RA 2011} = \$42402.77 / 114078,42$$

❖  $RA_{2011} = 0.3716$

**Tabla N° 31: Rentabilidad sobre el patrimonio**

AÑO	2010	2011
PORCENTAJE	<b>37.40%</b>	<b>37.16%</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Este índice mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas, como podemos observar la rentabilidad que se está ganando sobre el patrimonio en el año 2010 es de 37.40% y el año 2011 es del 37.16%, esto gracias a la efectiva administración de la organización.

**2.3.2.4 Análisis de la situación actual de los empleados**

**2.3.2.4.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de Ecoadventure**

**S.A**

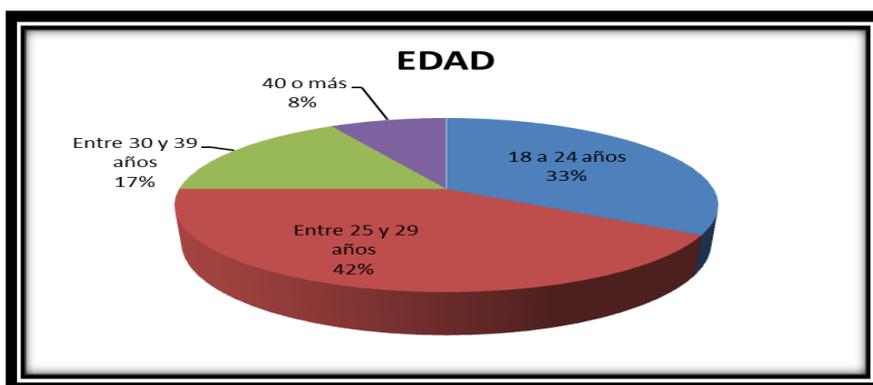
**1) Edad:**

**Tabla N° 32: Edad**

	OPCIONES	TOTAL
A	18 a 24 años	4
B	Entre 25 y 29 años	5
C	Entre 30 y 39 años	2
D	40 o más	1

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 35: Edad**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

De los empleados encuestados el 42% está entre la edad de 25 y 29 años, el 33% pertenece a la edad que está entre los 18 y 24 años de edad. El 17% de los empleados se encuentra entre los 30 y 39 años y por último el 8% se encuentra entre los 40 y más.

Como conclusión se puede decir que la mayoría de empleados son jóvenes entre los 18 y 30 años. Lo que significa que los la empresa cree que los jóvenes tienen mucho que ofrecer ya que poseen muchas cualidades, que al ser mezcladas de manera estratégica con miembros de trayectoria pueden lograr excelentes resultados. Algunas de las ventajas que la gente joven puede brindar son entusiasmo, frescura, capacidad de adaptación.

**2) Yo he trabajado en Ecoadventure S. A aproximadamente:**

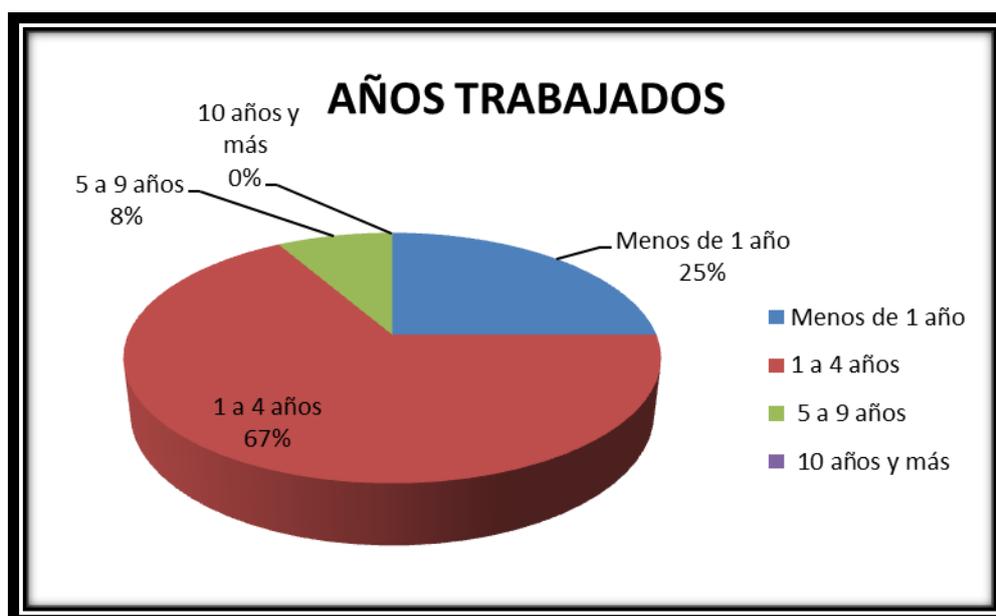
**Tabla N° 33: Años trabajados**

	OPCIONES	TOTAL
A	Menos de 1 año	3
B	1 a 4 años	8

C	5 a 9 años	1
D	10 años y más	0

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 36: Años trabajados



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### Interpretación:

De los empleados que fueron encuestados el 67%, está trabajando en la empresa de 1 a 4 años, el 25% está en la empresa menos de 1 año, el 8% ha trabajado de 5 a 9 años.

La estabilidad laboral es algo que todos buscamos en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que nos será provisto por el empleador, pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del empleado.

Así, podríamos arriesgar que la estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, pero todo derecho conlleva, intrínseco, una obligación, y en este caso a muy grandes rasgos, se trataría de no incurrir en faltas graves o no admitidas por el empleador.

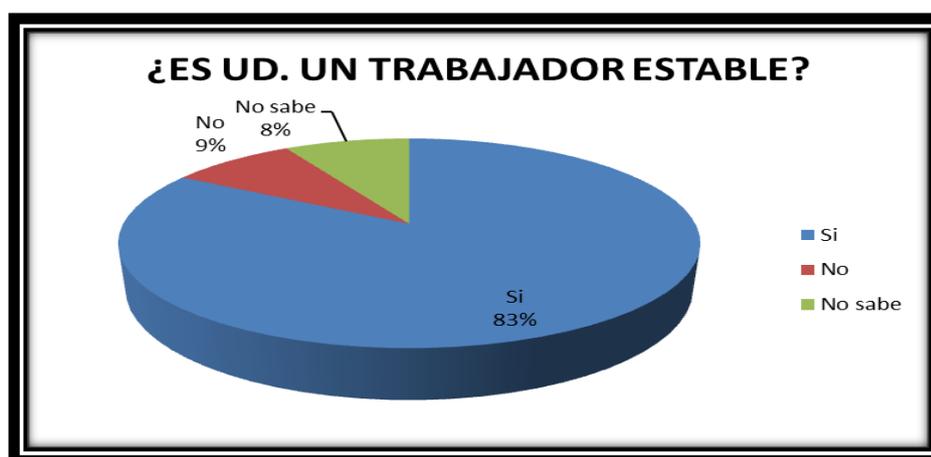
### 3) ¿Es Ud. un trabajador estable?

**Tabla N° 34: Trabajadores estables**

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	10
B	No	1
C	No sabe	1

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 37: Trabajadores estables**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Según las encuestas realizados a los empleados de Ecoadventure S.A, el 83% de los mismos se consideran que son estables en la empresa, el 9% no se consideran estables en la empresa. Y el 8% de los empleados no saben si tienen estabilidad dentro de Ecoadventure.

La mayoría de empleados de Ecoadventure se considera estable en la empresa, lo cual es importante, puesto que la estabilidad laboral es algo que todos buscan en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que será provisto por el empleador.

Además si un porcentaje de trabajadores piensan que son estables en la empresa es porque sabe auto evaluarse, es decir, identifica cuáles son sus competencias, talentos, valores y motivaciones que son inherentes a ella.

En la medida en que el trabajador pueda evaluar su perfil profesional y definir cuáles son sus capacidades, puntos fuertes y qué le gusta hacer podrá encausar sus esfuerzos para mantener un empleo.

#### 4) ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

**Tabla N° 35: Gusto por el trabajo que desempeña**

	OPCIONES	TOTAL
A	No me gusta	0
B	Me gusta un poco	4
C	No me gusta ni me disgusta	0
D	Me gusta mucho	8

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 38: Gusto por el trabajo que desempeña**



### **Interpretación:**

Según la encuesta realizada a los empleados de Eoadventure, al 67% de los trabajadores confirman que les gusta su trabajo. Mientras que al 33% solo les gusta un poco.

El hecho que los trabajadores se encuentren a gusto y contentos es muy positivo para la empresa siendo esto una fortaleza.

Y se considera una estrategia básica para aumentar los índices de productividad individual y por supuesto incrementar las ganancias de cualquier compañía puesto que todo ser humano trabajará mejor si se siente a gusto, ya sea con la empresa, el empleo o el entorno.

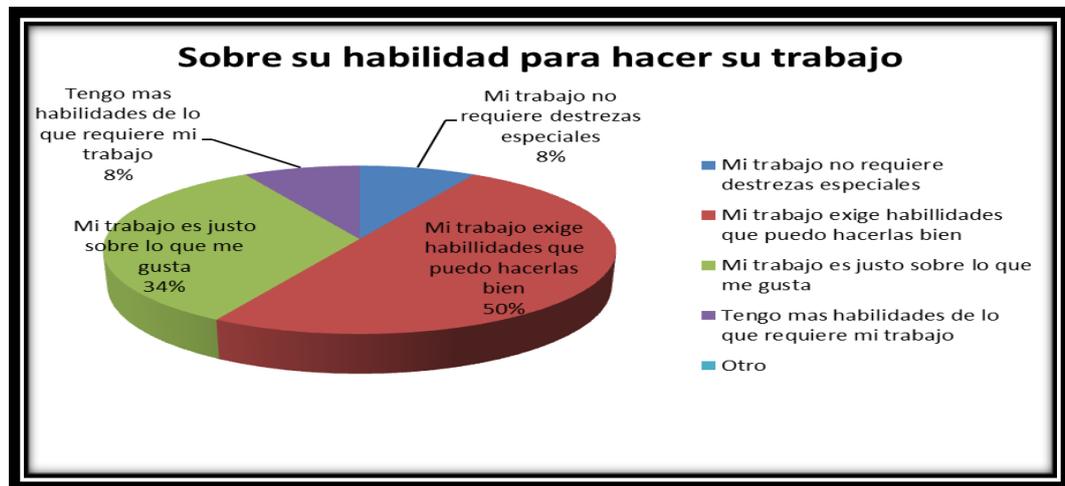
5) Sobre su habilidad para hacer su trabajo

Tabla N° 36: Habilidades

	OPCIONES	TOTAL
A	Mi trabajo no requiere destrezas especiales	1
B	Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien	6
C	Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta	4
D	Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo	1
E	Otro	

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 39: Habilidades



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

De la encuesta realizada a los empleados de Ecoadventure, el 50 % afirman que su trabajo exige habilidades que ellos pueden hacerlas bien, el 34% de los empleados cree que su trabajo es justo sobre lo que les gusta, el 8% de los empleados piensan que tienen más habilidades de lo que requiere su trabajo, el otro 8% de los empleados piensan que su trabajo no requiere destrezas especiales.

La mayoría de los empleados que han sido encuestados es decir el 50%, son personas con autoconfianza, lo que significa que tienen una visión positiva, aunque realista, de sí mismas y de su capacidad. Son personas que confían en sus habilidades y pueden ser capaces de hacer lo que han planeado o alcanzar sus metas.

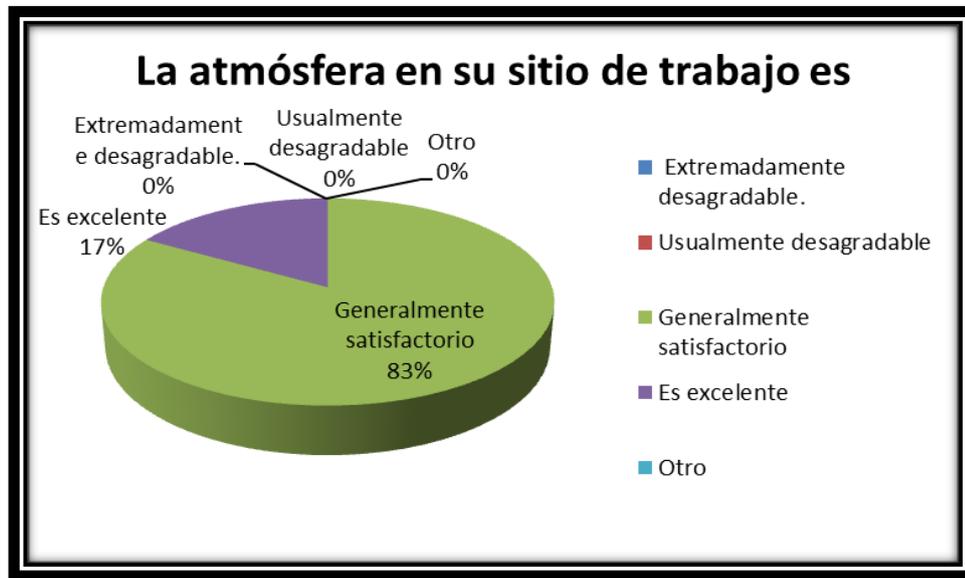
### **6) La atmósfera en su sitio de trabajo es:**

**Tabla N° 37: Clima laboral**

	OPCIONES	TOTAL
A	Extremadamente desagradable.	0
B	Usualmente desagradable	0
C	Generalmente satisfactorio	10
D	Es excelente	2
E	Otro	0

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 40: Clima laboral**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

**Interpretación:**

Según los empleados encuestados el 83% piensa que la atmósfera en el sitio de trabajo, es generalmente satisfactorio y el restante es decir el 17% de los empleados es excelente. Es decir que Ecoadventure S.A consigue la satisfacción laboral en sus trabajadores, lo que a su vez lleva a que se eleven resultados, eficiencia y el compromiso. De igual modo que el tener trabajadores felices, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones convirtiéndose en una fortaleza para la empresa. En conclusión uno de los componentes básicos para el éxito empresarial es un ambiente de trabajo positivo, que sea acorde con los gustos de los trabajadores para que estén cómodos y den lo mejor de sí mismos para el bien de la organización.

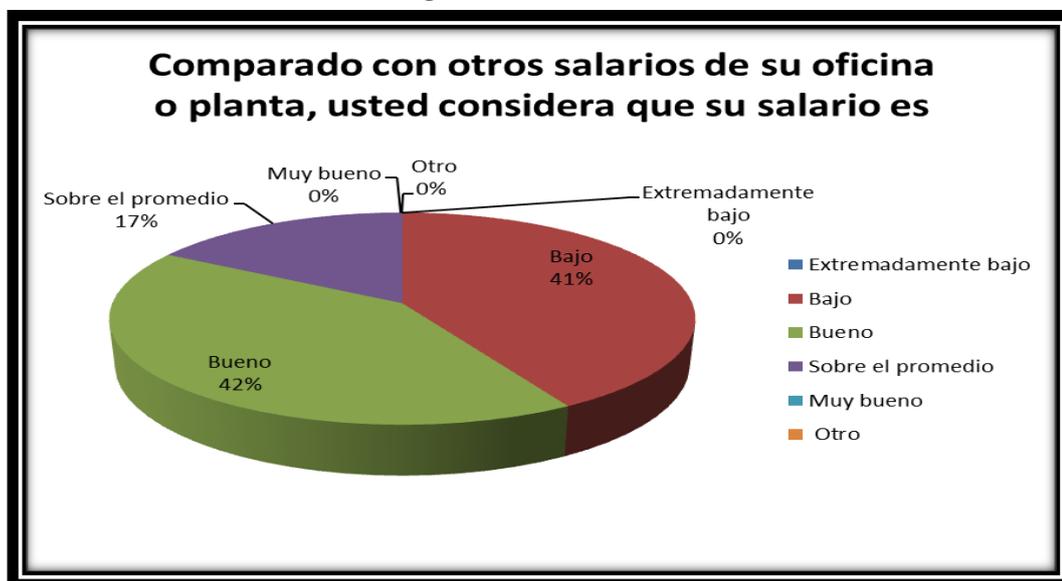
7) Comparado con otros salarios de su oficina o planta, usted considera que su salario es:

**Tabla N° 38: Salarios**

	OPCIONES	TOTAL
A	Extremadamente bajo	0
B	Bajo	5
C	Bueno	5
D	Sobre el promedio	2
E	Muy bueno	0
F	Otro	0

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 41: Salarios**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

De las encuestas realizadas a los empleados, el 42% cree que su sueldo es bueno, el 41% de los empleados opina que el sueldo es bajo, y el 17% de los empleados cree que su sueldo esta sobre el promedio.

Como se pudo analizar el cuadro los porcentajes entre el sueldo bueno y bajo se encuentran muy cercanos. Es decir hay algunos empleados que creen que su sueldo está bien, aunque podría ser mejor. Y sin embargo otros creen que es bajo, es decir que sí podrían ganar más.

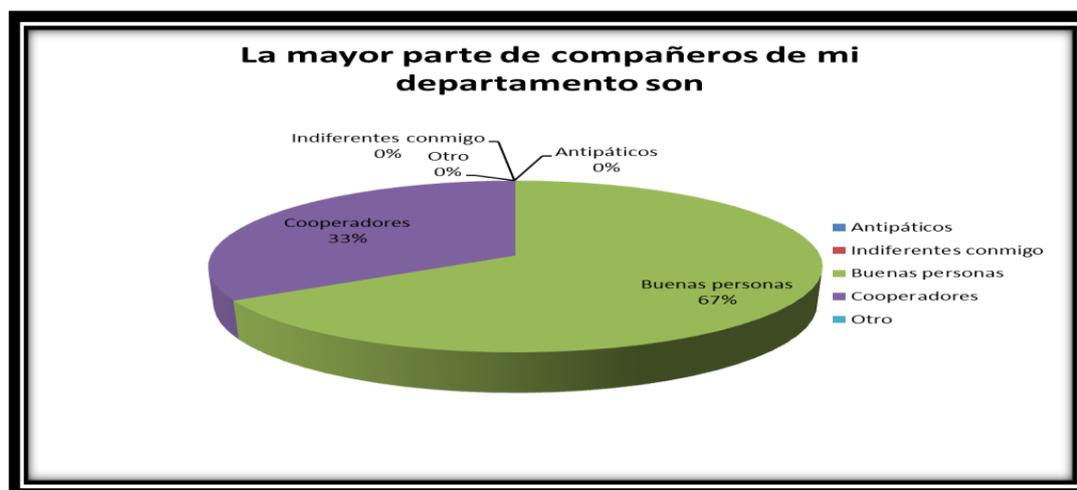
Aunque se sabe que el sueldo hoy en día no es la retribución más importante para los empleados en una empresa Actualmente es imprescindible también que Ecoadventure busque mayores motivaciones emocionales para generar la mayor pertenencia y productividad posibles.

**8) La mayor parte de compañeros de mi departamento son:****Tabla N° 39: Comportamiento de empleados**

	OPCIONES	TOTAL
A	Antipáticos	0
B	Indiferentes conmigo	0
C	Buenas personas	8
D	Cooperadores	4
E	Otro	0

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 42: Comportamiento de empleado**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

De los empleados encuestados en Ecoadventure, el 67% de los mismos, piensa que la mayor parte de sus compañeros en su área son buenas personas, el 33% de los trabajadores, cree sus compañeros son cooperadores. Lo que quiere decir que existe una buena relación entre los trabajadores.

El compañerismo en el entorno laboral y en las relaciones personales permitirá que el desempeño sea más óptimo y que se sienta menos estrés en el puesto de trabajo.

A la empresa le debe interesa que exista un buen clima laboral, que contribuirá a llevar a cabo un buen trabajo en equipo, en el que el compañerismo es necesario que esté presente, porque permitirá conseguir la coordinación necesaria para obtener los resultados deseados.

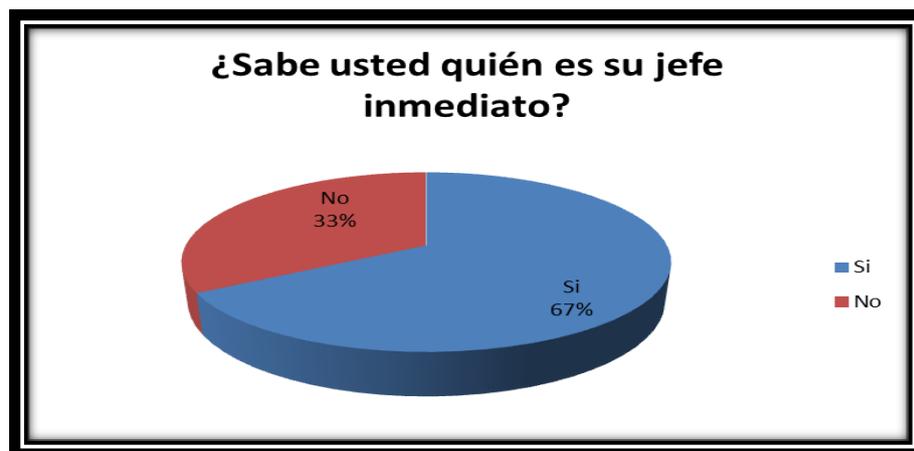
9) ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Tabla N° 40: Jefe inmediato

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	8
B	No	4

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 43: Jefe inmediato



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**10) ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?**

**Tabla N° 41: Comunicación con el jefe inmediato**

	OPCIONES	TOTAL
A	Nunca comunica nada	0
B	Parece que él tampoco está bien informado	4
C	Él me informa a veces	4
D	Él me informa siempre	4

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

De los empleados de Eoadventure encuestados el 67% sabe quién es su jefe inmediato, mientras que el 33 % restante no lo sabe. Es necesario que la empresa realice una inducción previa para que los empleados nuevos aparte de conocer cómo trabaja la empresa y sus funciones, identifiquen al personal que están en las diferentes áreas.

Muchas personas cuando llegan a ocupar un puesto de jerarquía donde son responsables de un personal, se preguntan ¿Qué significa, en realidad, ser jefe? ¿Cómo se puede llegar a ser un buen jefe?

En ese sentido, el término jefe se refiere a todas aquellas personas que tienen subalternos a su cargo, sin importar su nivel jerárquico e implica asumir un rol complejo que requiere conocimientos, competencias y compromiso. Es responsabilidad tanto del jefe como del empleado estar pendiente el uno del otro, buscar establecer una buena relación laboral.

En otras palabras, el jefe es una persona que debe fijar los objetivos y tareas de sus subalternos, evaluar su desempeño y aplicar las políticas de recursos humanos.

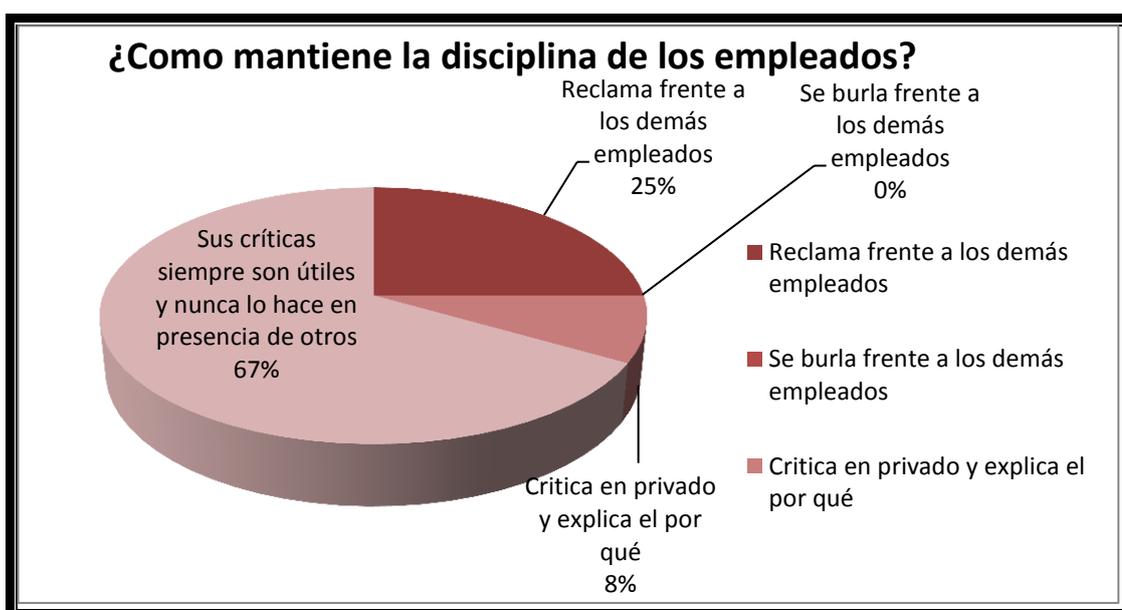
**11) ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?**

**Tabla N° 42: Disciplina de los empleados**

	OPCIONES	TOTAL
A	Reclama frente a los demás empleados	3
B	Se burla frente a los demás empleados	0
C	Critica en privado y explica el por qué	1
D	Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros	8

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 44: Disciplina de los empleados**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida un 67% de los empleados concuerdan que las críticas de sus jefes inmediatos son útiles y nunca lo hacen en presencia de otros, mientras que el 25 % del personal afirma que sus jefes inmediatos le reclaman frente a los demás empleados, y el 8% dice que sus jefes inmediatos critican en privado y explican el por qué; lo cual nos indica que la mayoría del personal acepta que las críticas de sus jefes inmediatos son útiles pues les ayuda a mejorar y crecer profesionalmente, lo cual ayuda al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

### **12) Yo pienso que mi jefe inmediato:**

**Tabla N° 43: Jefe inmediato**

	OPCIONES	TOTAL
A	No está calificado para su trabajo	0
B	Le falta algunas cualidades	4
C	Está regularmente calificado	3
D	Está completamente calificado	5

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 45: Jefe inmediato**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

Según la opinión de los empleados de la organización el 42% piensa que su jefe inmediato está completamente calificado, mientras que el 33% piensa que le falta algunas cualidades y el 25% dice que su jefe inmediato esta regularmente calificado, lo cual nos muestra que si bien es cierto la mayoría de empleados están de acuerdo en que sus jefe inmediatos están completamente calificados, existe un grupo minoritario que no se siente bien con su jefe inmediato pues creen que le falta preparación, siéndose de esta manera desmotivados día tras día, ocasionando de esta forma un bajo desempeño en la organización.

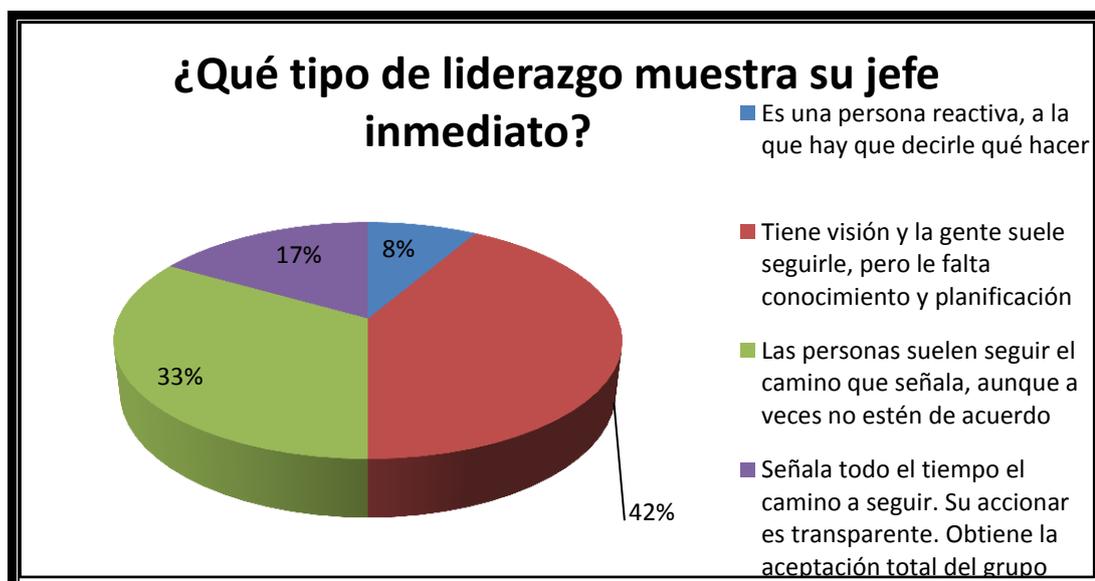
13) ¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?

**Tabla N° 44: Liderazgo del jefe inmediato**

	OPCIONES	TOTAL
A	Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer	1
B	Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación	5
C	Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo	4
D	Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo	2

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 46: Liderazgo del jefe inmediato**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### **Interpretación:**

De acuerdo al aporte obtenido el 42 % de las personas encuestadas afirman que el líder de la organización tiene visión la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación, el 33% opina que las personas suelen seguir el camino que señala el líder, aunque a veces no estén de acuerdo, el 17% en cambio dice que el líder señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo, un 8 % concuerda que el líder es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer.

Como podemos observar la mayoría de los empleados aceptan que tienen en la organización un líder, que la gente suele seguirle, pero que le falta planificación, organización.

#### **14) ¿Tiene Ecoadventure un reglamento interno de trabajo?**

**Tabla N° 45: Reglamento interno**

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	0
B	No	12

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 47: Reglamento interno**



**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas afirman que la organización no tiene reglamento interno, esto representa problemas para la organización pues no existen condiciones que regulen la relación laboral entre el empleador y el trabajador.

**15) ¿Cómo siente usted que la empresa trata a sus empleados?**

**Tabla N° 46: Trato a los empleados**

	OPCIONES	TOTAL
A	Tiene muy poca consideración para sus empleados	8
B	Da un trato satisfactorio a los empleados	2
C	Realmente entiende los problemas de los empleados	1

D	Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados	1
---	---	---

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 48: Trato de empleados



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### Interpretación:

El 67% de las personas afirma que la empresa tiene muy poca consideración para sus empleados, el 17% en cambio opina que dan un trato satisfactorio a los empleados, el 8% dice que la empresa realmente entiende los problemas de los empleados, y el 8% restante afirma que la empresa Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados.

Estos resultados nos indican que los empleados no se sienten bien en la organización pues esta muestra muy poca consideración por entender las necesidades que tenga cada uno de ellos, originando malestar y un bajo desempeño laboral.

**16) ¿Recibe capacitación constante por parte de la empresa?**

**Tabla N° 47: Capacitación**

	OPCIONES	TOTAL
<b>A</b>	<b>SI</b>	<b>4</b>
<b>B</b>	<b>NO</b>	<b>8</b>

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 49: Capacitación**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok

**Interpretación:**

El 67% de las personas encuestadas indican que no reciben capacitación por parte de la empresa, y el 33% afirma que si, lo cual presenta inconvenientes pues se necesita trabajadores preparados y motivados para que desempeñen sus funciones con totalidad normalidad.

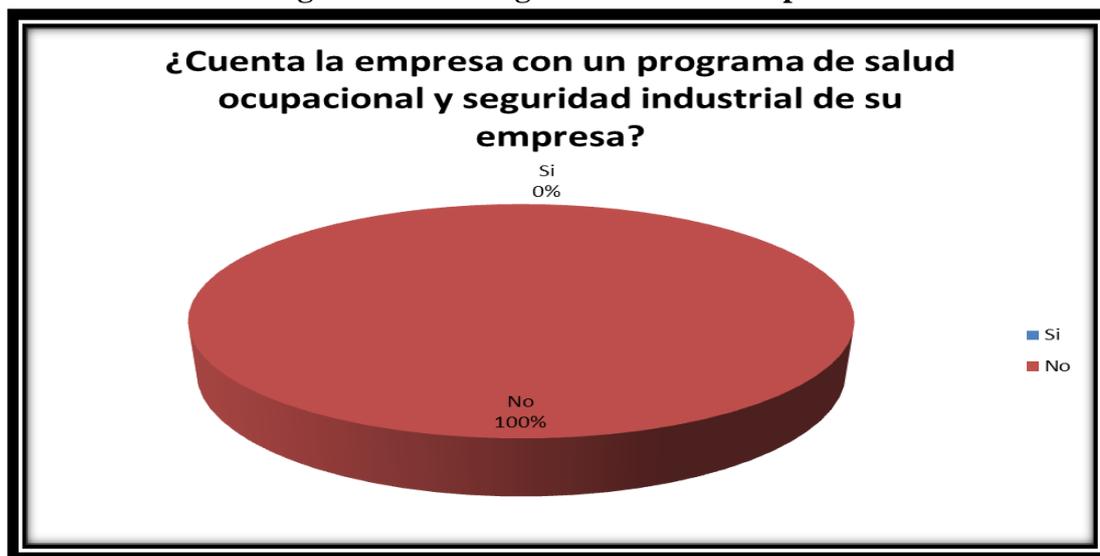
17) ¿Cuenta la empresa con un programa de salud ocupacional y seguridad industrial de su empresa?

**Tabla N° 48: Programa de salud ocupacional**

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	0
B	No	12

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok

**Figura N° 50: Programa de salud ocupacional**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

El 100% de los empleados no cuenta con un programa de salud ocupacional y seguridad industrial, exponiendo de esta manera al empleado a enfermedades laborales.

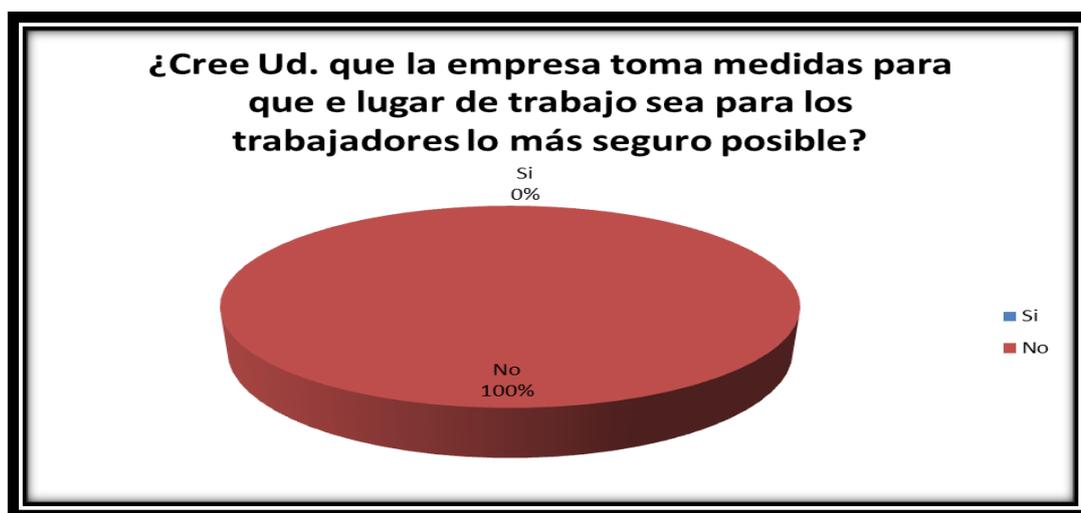
18) ¿Cree Ud. que la empresa toma medidas para que el lugar de trabajo sea para los trabajadores lo más seguro posible?

**Tabla N° 49: Lugar de trabajo**

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	0
B	No	12

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 51: Lugar de trabajo**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Interpretación:**

El 100% de los empleados de la organización cree que la empresa no toma medidas para que el lugar de trabajo se lo más seguro posible, es decir la mayoría no se siente bien en sus puestos de trabajo pues consideran que el lugar del trabajo es incómodo y enfrentan riesgos, lo que no les permite laborar con normalidad y en las condiciones adecuadas.

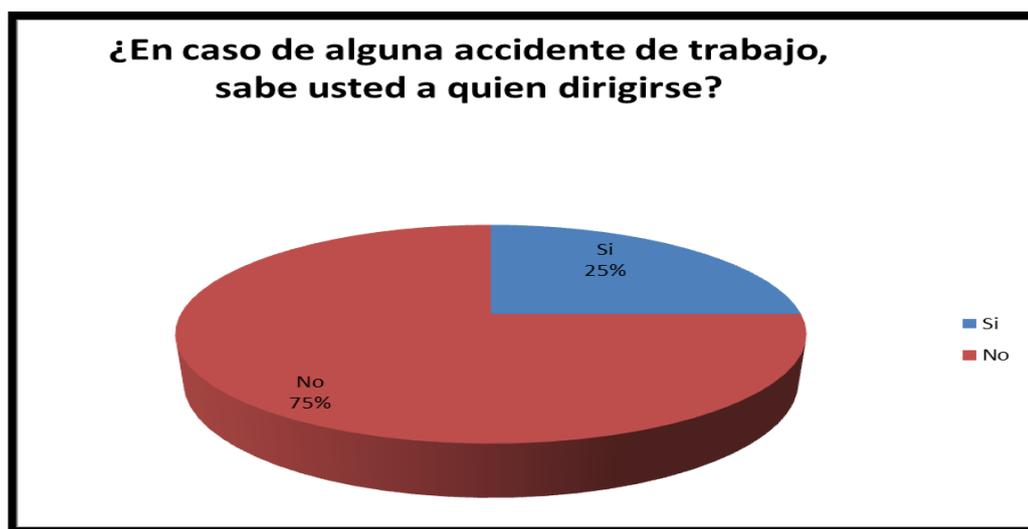
19) ¿En caso de alguna accidente de trabajo, sabe usted a quien dirigirse?

Tabla N° 50: Accidente de trabajo

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	3
B	No	9

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

Figura N° 52: Accidente de trabajo



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

El 75% de los empleados no sabe a quién dirigirse en caso de algún accidente, mientras que el 25% si sabe a qué persona dirigirse, este desconocimiento puede originarse ya que los representantes de la organización no informan a cada empleado sino a un grupo específico, causando desconocimiento por parte de la mayoría.

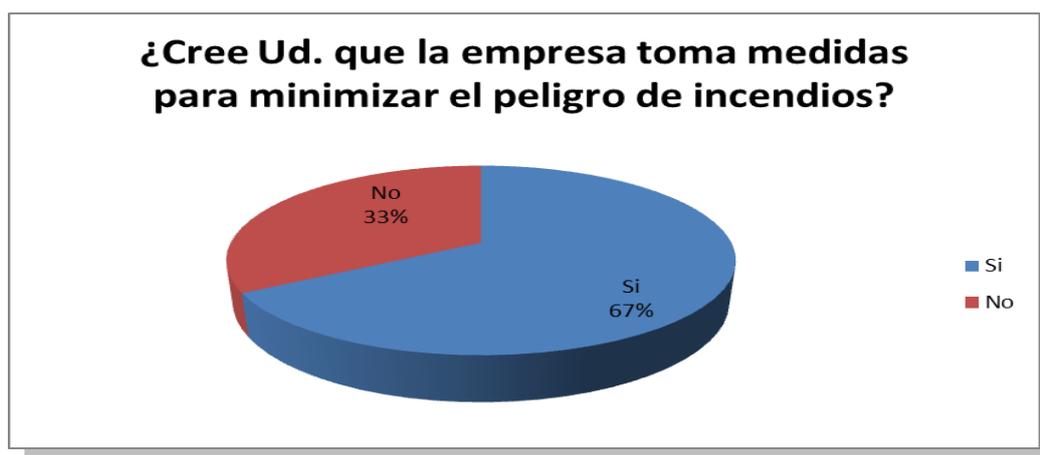
20) ¿Cree Ud. que la empresa toma medidas para minimizar el peligro de incendios?

**Tabla N° 51: Peligro de incendios**

	OPCIONES	TOTAL
A	Si	8
B	No	4

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

**Figura N° 53: Peligro de Incendios**



Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

### Interpretación

El 67% de las personas consideran que la empresa si toma medidas para minimizar el peligro de incendios y el 33 % considera que no, lo que se supo dar a conocer por parte de los empleados es que la empresa si cuenta con extintores pero que no recibieron una explicación con anterioridad de cómo utilizarlos lo que les hace vulnerables a cualquier peligro.

## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA

#### 3.1 Direccionamiento estratégico

##### 3.1.1. Formulación de estrategias

##### 3.1.1.1 Análisis FODA

Tabla N° 52: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Ecoadventure realiza evaluación para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio propuesto.</p> <p>2. Ecoadventure cuenta con guías capacitados que están entre los mejores del Ecuador, puesto que tienen experiencia y formación necesaria para dirigir los más difíciles itinerarios.</p> <p>3. La empresa cuenta con sus propios equipos para brindar un servicio de calidad.</p> <p>4. La experiencia y conocimiento de la industria por parte de sus propietarios.</p> <p>5. La empresa presta un servicio personalizado ya que el grupo clientes puede crear su propio itinerario de acuerdo a sus gustos y preferencias.</p> <p>6. Buen clima laboral.</p> <p>7. Empleados motivados y satisfechos</p>	<p>1. Falta de personal para realizar el mantenimiento de los equipos como botes, salvavidas, cascos; utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios.</p> <p>2. La empresa no cuenta con un reglamento interno.</p> <p>3. No existe un adecuado mecanismo de comunicación entre las diferentes áreas.</p> <p>4. Existe desorganización en el sistema de archivo.</p> <p>5. La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el área administrativa.</p> <p>6. Falta de políticas de crédito y cobranzas.</p> <p>7. Falta de seguridad ocupacional.</p> <p>8. Falta de liquidez</p>

con sus puestos de trabajo.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas comerciales con otros operadores, hoteles u otros tipos agentes de ventas.</li> <li>2. El apoyo del Estado al sector turístico.</li> <li>3. Acuerdos con las comunidades indígenas en ciertas aéreas protegidas del país.</li> <li>4. Participación en ferias para acceder a otros mercados internacionales.</li> <li>5. Continuo crecimiento e interés en programas de aventura por parte del mercado.</li> <li>6. Biodiversidad del país, geografía y cercanía entre los lugares.</li> <li>7. Aprovechamiento de nuevas tecnologías para mejorar los servicios que brinda la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia creciente en el mercado.</li> <li>2. Fenómenos Naturales</li> <li>3. Trabajar con Guías Freelance (guías autónomos e independientes).</li> <li>4. El alto índice de delincuencia e inseguridad que existe en el país.</li> <li>5. Proveedores están en la capacidad de imponer sus precios.</li> <li>6. Deportes extremos pueden ocasionar accidentes y provocar desinterés en los mismos.</li> <li>7. Inflación.</li> <li>8. Tasas de interés.</li> </ol>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.1.2 Matriz HOLMES

#### ➤ Fortalezas

**Tabla N° 53: Matriz Holmes (Fortalezas)**

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
F1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	4	5
F2	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	5	2
F3	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	4.5	6
F4	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	5.5	1
F5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	4.5	4
F6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	7
F7	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	5	3

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

- **Fortalezas priorizadas**

**Tabla N° 54: Fortalezas priorizadas**

N°	FORTALEZAS
F4	La experiencia y conocimiento de la industria por parte de sus propietarios.
F2	Ecoadventure cuenta con guías capacitados que están entre los mejores del Ecuador, puesto que tienen experiencia y formación necesaria para dirigir los más difíciles itinerarios.
F7	Empleados motivados y satisfechos con sus puestos de trabajo.
F5	La empresa presta un servicio personalizado ya que el grupo clientes puede crear su propio itinerario de acuerdo a sus gustos y preferencias.
F1	Ecoadventure realiza evaluación post venta para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio propuesto.
F3	La empresa cuenta con sus propios equipos para brindar un servicio de

	calidad.
F6	La empresa desarrolla su propio software para el área de ventas y operativa con la asesoría de profesionales, los cuales crean este de acuerdo a los requerimientos de la organización, lo cual agiliza los procesos.

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Debilidades**

**Tabla N° 55: Matriz Holmes (Debilidades)**

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
D1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	5.5	4
D2	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	5
D3	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4	7
D4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4	8
D5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	6	3
D6	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	6	2
D7	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	6
D8	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	6	1

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

• **Debilidades priorizadas**

**Tabla N° 56: Debilidades priorizadas**

N°	DEBILIDADES
D8	Falta de liquidez
D6	Falta de políticas de crédito y cobranzas.
D5	La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el área

	administrativa
D1	Falta de personal para realizar el mantenimiento de los equipos como botes, salvavidas, cascos; utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios.
D2	La empresa no cuenta con un reglamento interno
D7	Falta de seguridad ocupacional.
D3	No existe un adecuado mecanismo de comunicación entre las diferentes áreas.
D4	Existe desorganización en el sistema de archivo.

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Oportunidades**

**Tabla N° 57: Matriz Holmes (Oportunidades)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>
O1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	4	5
O2	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	3
O3	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	7
O4	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	5	2
O5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	4.5	4
O6	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	5.5	1
O7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	6

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

- **Oportunidades priorizadas**

**Tabla N° 58: Oportunidades priorizadas**

N°	OPORTUNIDADES
O6	Biodiversidad del país, geografía y cercanía entre los lugares.
O4	Participación en ferias para acceder a otros mercados internacionales.
O2	El apoyo del Estado al sector turístico.
O5	Continuo crecimiento e interés en programas de aventura por parte del mercado.
O1	Alianzas comerciales con otros operadores, hoteles u otros tipos agentes de ventas.
O7	Aprovechamiento de nuevas tecnologías para mejorar los servicios que brinda la empresa.
O3	Acuerdos con las comunidades indígenas en ciertas aéreas protegidas del país.

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Amenazas**

**Tabla N° 59: Matriz Holmes (Amenazas)**

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
A1	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	1	6.5	1
A2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4	7
A3	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	6	2
A4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	4.5	6
A5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	5	4
A6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4	8
A7	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	5	3
A8	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	5	5

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

- **Amenazas priorizadas**

**Tabla N° 60: Amenazas Priorizadas**

N°	AMENAZAS
A1	Competencia creciente en el mercado.
A3	Trabajar con Guías freelance (guías autónomos e independientes
A7	Inflación.
A5	Proveedores están en la capacidad de imponer sus precios
A8	Tasas de interés.
A4	El alto índice de delincuencia e inseguridad que existe en el país.
A2	Fenómenos naturales
A6	Deportes extremos pueden ocasionar accidentes y provocar desinterés en los mismos

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.1.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

**Tabla N° 61: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
La experiencia y conocimiento de la industria por parte de sus propietarios.	0.14	4	0.56
Ecoadventure cuenta con guías capacitados que están entre los mejores del	0.10	4	0.40

Ecuador, puesto que tienen experiencia y formación necesaria para dirigir los más difíciles itinerarios.			
Empleados motivados y satisfechos con sus puestos de trabajo.	0.10	3	0.30
La empresa presta un servicio personalizado ya que el grupo clientes puede crear su propio itinerario de acuerdo a sus gustos y preferencias.	0.09	4	0.36
Ecoadventure realiza evaluación post venta para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio propuesto.	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Falta de liquidez	0.09	2	0.18
Falta de políticas de crédito y cobranzas.	0.12	1	0.12
La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el área administrativa	0.08	2	0.16
Falta de personal para realizar el mantenimiento de los equipos como botes,	0.08	1	0.08

salvavidas, cascos; utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios.			
La empresa no cuenta con un reglamento interno	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de los diferentes departamentos de la empresa. La forma de evaluar estos factores fue por consenso con los diferentes departamentos de la empresa.

Las fortalezas más importantes son aquellas que tienen calificación de 4, y las debilidades más importantes son aquellas que tienen calificación de 1.

El promedio de la matriz EFI para la empresa Ecoadventure S. A es de 2.66, lo que nos indica que la empresa está en la condición de seguir con el plan estratégico. Este valor está por encima de la media, mostrando así la empresa una posición interna promedio en la que se puede utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

#### **3.1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

**Tabla N° 62: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PROMEDIO
Biodiversidad del país, geografía y cercanía entre los lugares.	0.10	3	0.30
Participación en ferias para acceder a otros mercados internacionales.	0.12	4	0.48
El apoyo del Estado al sector turístico.	0.10	4	0.40
Continuo crecimiento e interés en programas de aventura por parte del mercado.	0.08	3	0.24
Alianzas comerciales con otros operadores, hoteles u otros tipos agentes de ventas.	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PROMEDIO
Competencia creciente en el mercado.	0.13	1	0.13
Trabajar con Guías freelance (guías autónomos e independientes).	0.11	3	0.33
Inflación.	0.10	1	0.10

Proveedores están en la capacidad de imponer sus precios	0.10	2	0.20
Tasas de interés.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.43</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y a un consenso con los diferentes departamentos de la empresa.

Como se explicó en el marco teórico sobre la puntuación de la matriz EFE, el valor ponderado más alto para la empresa es de 4, el valor ponderado total promedio es de 2.5, y el valor más bajo es 1. Al asignar el peso y calificación a cada oportunidad y amenaza se obtuvo como resultado un valor total ponderado de 2.43, es decir que la empresa se encuentra por debajo del promedio establecido, lo que significa que Ecoadventure S. A está muy centrada en su ambiente externo y no está aprovechando al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

### 3.1.1.5 Matriz Foda

**Tabla N° 63: Matriz Foda**

	<u>FORTALEZAS.</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<p>F1: La experiencia y conocimiento de la industria por parte de sus propietarios.</p> <p>F2: Ecoadventure cuenta con guías capacitados que están entre los mejores del Ecuador, puesto que tienen experiencia y formación necesaria para dirigir los más difíciles itinerarios.</p> <p>F3: Empleados motivados y satisfechos con sus puestos de trabajo.</p> <p>F4: La empresa presta un servicio personalizado ya que el grupo clientes puede crear su propio itinerario de acuerdo</p>	<p>D1: Falta de liquidez</p> <p>D2: Falta de políticas de crédito y cobranzas para los clientes.</p> <p>D3: La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el área administrativa.</p> <p>D4: Falta de personal para realizar el mantenimiento de los equipos como botes, salvavidas, cascos; utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios.</p>

	<p>a sus gustos y preferencias.</p> <p>F5: Ecoadventure realiza evaluación post venta para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado.</p>	<p>D5: La empresa no cuenta con un reglamento interno del personal.</p>
	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>O1: Biodiversidad del país, geografía y cercanía entre los lugares.</p> <p>O2: Participación en ferias para acceder a otros mercados internacionales.</p> <p>O3: El apoyo del Estado al sector turístico.</p> <p>O4: Continúo crecimiento e interés en programas de aventura por parte del mercado.</p>	<p><b>F1, F3, F4, O4:</b> Desarrollar un estudio de mercado que permita promocionar paquetes turísticos personalizados para atender la demanda creciente en el mercado.</p> <p><b>F5, O5</b> Implementar un programa de fidelización para los clientes de la empresa.</p> <p><b>F2, O1, O2, O3:</b> Aprovechar el conocimiento de los guías para que participen en las ferias internacionales promocionadas por el Ministerio de turismo.</p>	<p><b>D1, D4, O3:</b> Buscar fuentes de financiamiento como los créditos que ofrece el Estado a los sectores turísticos.</p> <p><b>D3, O3:</b> Capacitar a los empleados del área de ventas en los productos que serán creados.</p> <p><b>D3, O3, O2:</b> Investigar las condiciones para que la empresa sea parte del Programa Nacional de Capacitación turística que el Ministerio de Turismo del Ecuador, presenta de forma gratuita.</p> <p><b>D5, O5:</b> Crear un reglamento interno del personal para la empresa que permita contar con la base</p>

O5: Alianzas comerciales con otros operadores, hoteles u otros tipos agentes de ventas.		para desarrollar el trabajo y las actividades de los empleados de manera más eficiente.
	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p>A1: Competencia creciente en el mercado.</p> <p>A2: Trabajar con Guías freelance (guías autónomos e independientes).</p> <p>A3: Inflación.</p> <p>A4: Proveedores están en la capacidad de imponer sus precios</p> <p>A4: Tasas de interés altas.</p>	<p><b>F1, A1:</b> Desarrollar un plan de captación de clientes potenciales.</p>	<p><b>D3, A1:</b> Implementar un programa de inducción a los empleados nuevos</p> <p><b>D1, D2, A5:</b> Crear políticas de cobro que permitan la facturación en el periodo correspondiente</p>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.1.6 Alineación de las estrategias con los objetivos

**Tabla N° 64: Alineación estrategias-objetivos**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POAS</b>
<b>Departamento de Ventas</b>	Desarrollar un estudio de mercado que permita promocionar paquetes turísticos personalizados para atender la demanda creciente en el mercado internacional.	Consolidar y aumentar posicionamiento de marca y líneas de negocio en 3 mercados internacionales: EEUU Y COLOMBIA.	Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados.
	Desarrollar un plan de captación de clientes potenciales e implementar un plan de fidelización para los clientes de la organización.	Lograr captar más segmentos y con esto abarcar parte del mercado y alcanzar un promedio anual del 90% de satisfacción del cliente.	Plan de captación de clientes potenciales y fidelización para clientes de la organización.

	Capacitar a los empleados del área de ventas en los productos, para aplicarlo especialmente en las exposiciones de los productos en las ferias.	Asegurar el conocimiento de rutas y logística de los productos para el equipo de Ventas.	Plan de capacitación para el área de ventas
--	---	--	---

<b>Departamento de operaciones</b>	Implementar un plan de contratación para nuestros guías freelance, logrando vincularles a la organización.	Vincular de formar permanente a los guías freelance en la empresa.	Plan de contratación para guías “freelance”.
	Desarrollar políticas con los proveedores que beneficie a ambas partes y de esta manera conseguir descuentos para abaratar costos.	Incrementar la utilidad y rentabilidad del negocio en un 10% a través de la obtención de descuentos con los principales proveedores de acuerdo al número de paquetes vendidos	Plan de negociación con los principales proveedores para la obtención de beneficios mutuos.

<b>Departamento de Contabilidad</b>	Crear políticas de cobro que permitan la facturación en el periodo correspondiente.	Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera en un 30%.	Manual de políticas de cobro.
<b>Gerencia General</b>	Investigar las condiciones para que la empresa sea parte del Programa Nacional de Capacitación turística que el Ministerio de Turismo del Ecuador (competencias laborales), presenta de forma gratuita.	Formar parte del programa de capacitación turística del Ministerio de turismo (competencias laborales) para mejorar habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del talento humano de la empresa.	Plan de integración al programa anual de capacitación turística implementado por el ministerio de turismo.
	Crear un reglamento interno del personal para la empresa que permita contar con la base para desarrollar el trabajo y las actividades de los empleados de	Regular el funcionamiento de la organización con el fin de cumplir los objetivos de forma ordenada, asignando deberes y derechos a cada una de las partes.	Creación del reglamento interno para el personal de ECOADVENTURE S. A

	manera más eficiente.		
TODAS LAS ÁREAS	Implementar un programa de inducción para los empleados nuevos.	Incrementar la productividad de las áreas de la empresa en un 3%.	Programa de inducción para los empleados nuevos de ECOADVENTURE S. A.

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.2 Faseamiento de proyectos

**Tabla N° 65: Faseamiento de proyectos**

PROYECTOS	FASEAMIENTO		
	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados.			
Programa de fidelización para clientes de la organización.			
Plan de captación de nuevos clientes y fidelización para clientes actuales			
Plan de negociación con los principales proveedores para la obtención de beneficios			

mutuos.			
Plan de contratación para guías freelance.			
Plan de integración al programa anual de capacitación turística implementado por el Ministerio de turismo.			
Creación del reglamento interno para el personal de Eoadventure S.A.			
Programa de inducción para los empleados nuevos de Eoadventure S. A.			
Manual de políticas de cobro.			

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.3 Mapa Estratégico

**Figura N° 54: Mapa Estratégico**

**VISIÓN:** Ser reconocidos como el mejor tour operador a nivel nacional, ofreciendo seguridad a nuestros clientes en sus viajes, además buscando siempre brindar la mejor experiencia de turismo sostenible en el Ecuador y garantizando servicios turísticos diferenciados de calidad y confort, promoviendo la conservación del medio ambiente.

- ❖ Incrementar la utilidad y rentabilidad del negocio en un 10%, a través de la obtención de descuentos con los principales proveedores de acuerdo al número de paquetes vendidos.
- ❖ Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera en un 30%.
- ❖ Consolidar y aumentar posicionamiento de marca y líneas de negocio en 3 mercados internacionales: EEUU Y COLOMBIA.
- ❖ Asegurar el conocimiento de rutas y logística de los productos para el equipo de Venta
- ❖ Lograr captar más segmentos y con esto abarcar parte del mercado y alcanzar un promedio anual del 90% de satisfacción del cliente.
- ❖ Vincular de formar permanente a los guías freelance en la empresa.
- ❖ Regular el funcionamiento de la organización con el fin de cumplir los objetivos de forma ordenada, asignando deberes y derechos a cada una de las partes.
- ❖ Formar parte del programa de capacitación turística del Ministerio de turismo (competencias laborales) para mejorar habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del talento humano de la empresa.
- ❖ Incrementar la productividad de las áreas de la empresa en un 20%.

**MISIÓN:** Ofrecer experiencias únicas y completas de turismo sostenible especializadas en aventura y servicios turísticos de calidad, orientados a complacer a nuestros clientes y velando siempre por su seguridad, para lo cual nos apoyamos en un equipo profesional, eficiente, dinámico e innovador y comprometido con su trabajo.

### 3.1.4 Planes operativos anuales

**Tabla N° 66: Planes Operativos Anuales**

<i><b>SEPTIEMBRE 2013- ABRIL 2014</b></i>	<i><b>MAYO 2014-ENERO 2015</b></i>	<i><b>FEBRERO 2015-JUNIO 2015</b></i>
<b>Plan de negociación con los Principales Proveedores. (02 de septiembre 2013 - 15 de septiembre 2013)</b>	Plan de negociación con los principales proveedores. (02 de mayo 2014 - 15 de mayo 2014).	Plan de negociación con los principales proveedores. (02 de febrero 2015 - 13 de febrero 2015).
<b>Manual de políticas de cobro. (20 de septiembre 2013 – 30 de septiembre 2013).</b>	Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados. (02 de junio 2014 - 15 de agosto 2014).	Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados (27 de febrero 2015 - 08 de mayo 2015)
<b>Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados. ( 03 de octubre 2013 – 18 de</b>	Plan de captación de nuevos clientes y fidelización para clientes actuales (01 de septiembre 2014 - 03 de	Plan de captación de nuevos clientes y fidelización para clientes actuales.

<b>octubre 2013)</b>	octubre 2014).	(22 de mayo 2015 - 26 de junio 2015)
<b>Plan de capacitación para el área de ventas. (21 de octubre 2013 - 22 de noviembre 2013).</b>	Plan de integración al programa anual de capacitación turística implementado por el Ministerio de Turismo. (17 de noviembre 2014 - 19 de diciembre 2014)	
<b>Plan de captación de nuevos clientes y fidelización para clientes actuales. (02 de diciembre 2013 - 10 de enero 2014)</b>	Plan de inducción para empleados nuevos (02 de enero 2015 - 23 de enero 2015)	
<b>Plan de contratación para guías free lance (13 de enero 2014 - 28 de enero 2014)</b>		
<b>Creación del Reglamento Interno (28 de enero 2014 - 25 de abril 2014)</b>		

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

### 3.1.4.1 Descripción de los planes operativos anuales

#### Perfil del proyecto

➤ **Proyecto N° 1**

➤ **Nombre:** Plan de negociación con los principales proveedores para la obtención de beneficios mutuos.

➤ **Descripción:** Este documento mostrará las negociaciones puntuales conseguidas con los diferentes proveedores, así como las condiciones que se necesitan para la obtención de dichos beneficios.

Estableciendo de esta manera líneas de guía para la contratación específica de un proveedor; marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior.

➤ **Objetivo estratégico:** Incrementar la utilidad y rentabilidad del negocio en un 10%, a través de la obtención de descuentos con los principales proveedores de acuerdo al número de paquetes vendidos.

➤ **Estrategia:** Desarrollar un plan de negociación con los principales proveedores de acuerdo al nivel de compra, que beneficie a ambas partes consiguiendo de esta manera descuentos para abaratar costos.

➤ **Área responsable:** Gerente de ventas, jefe de operaciones.

➤ **Fecha de inicio:** 02 de septiembre 2013.

➤ **Fecha de finalización:** 15 de septiembre 2013.

➤ **Diagrama de Gantt proyecto N°1**

**Tabla N° 67: Diagrama de Gantt proyecto N° 1**

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2013				RESPONSABLES	RECURSOS
		SEMANAS					
		1	2	3	4		
1	Análisis y determinación de los principales proveedores susceptibles a negociación.					1 persona (Jefe de operaciones)	Humanos, Tecnológicos
2	Establecer las personas responsables.					1 persona (Jefe de operaciones)	Humanos, Tecnológicos
3	Elaboración de la propuesta para cada proveedor.					1 persona (Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos
4	Concretar citas con los proveedores seleccionados.					1 persona (Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos

<b>5</b>	Realizar un cronograma de citas con cada proveedor.					1 persona (Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos
<b>6</b>	Presentación y Negociación de la propuesta presentada a cada proveedor.					1 persona (Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos
<b>7</b>	Información de negociaciones conseguidas a los gerentes.					3 personas (Gerente General, Jefe de operaciones y Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos
<b>8</b>	Plasmar en un documento escrito las negociaciones conseguidas					1 persona (Operativo 1)	Humanos, Tecnológicos

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ Presupuesto proyecto N° 1

**Tabla N° 68: Presupuesto proyecto N° 1**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA	HORAS NECESARIAS	COSTO TOTAL
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			24.35	Jefe Operativo	2.71	9.00	24.39
Impresiones	30	0.02	0.60	Operativo 1	1.92	69.00	132.48
Copias	50	0.02	1.00	Gerente General	4.58	4.00	18.32
Bolígrafos	8	0.30	2.40				
Portaminas	4	1.50	6.00				
Resma de Papel Bond	1	3.95	3.95				
Marcadores	4	1.25	5.00				
Cuadernos	4	0.85	3.40				
Anillado	2	1.00	2.00				
<u>GASTOS DE VIAJE</u>			695.00				
Boleto Aéreo	1	195.00	195.00				

Cruces entre Islas	3	70.00	210.00				
Alojamiento	4	30.00	120.00				
Almuerzo y Cena	10	12.00	120.00				
Extras	5	10.00	50.00				
<b><u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u></b>			193.30				
Internet	1	161.30	161.30				
Llamadas Convencional	100	0.10	10.00				
Llamadas Celular	100	0.22	22.00				
<b><u>GASTOS DEPRECIACIONES</u></b>			27.51				
Dep. Equipo de Cómputo (3 Computadoras a \$500 c/u)	3	4.58	13.74				
Dep. Equipo de Cómputo(1 proyector a \$400 c/u)	3	3.67	11.01				
Dep. Muebles y Enseres (3 escritorios a \$240 c/u)	3	0.66	1.98				
Dep. Muebles y Enseres (3 sillas a \$95 c/u)	3	0.26	0.78				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			940.16	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			175.19
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$1,115.35</b>

## Perfil del proyecto

➤ **Proyecto N° 2**

➤ **Nombre:** Manual de políticas de cobro.

➤ **Descripción:** Este documento mostrará las acciones generales que implementará el departamento de contabilidad, estableciendo de esta manera líneas de guía; marco dentro del cual el personal pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior.

Además proporcionará soluciones rápidas a los malos entendidos, las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

➤ **Objetivo estratégico:** Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera en un 30%.

➤ **Estrategia:** Crear políticas de cobro que permitan la facturación en el periodo correspondiente.

➤ **Área responsable:** Departamento de Contabilidad y Departamento de Ventas.

➤ **Fecha de inicio:** 20 de septiembre 2013.

➤ **Fecha de finalización:** 30 de septiembre 2013.

➤ **Diagrama de Gantt proyecto N° 2**

**Tabla N° 69: Diagrama de Gantt proyecto N° 2**

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2013				RESPONSABLE	RECURSOS
		SEMANAS					
		1	2	3	4		
1	Determinación de Participantes.					1 Persona (Contadora)	Humanos y tecnológicos
2	Reunión entre los participantes.					2 Personas (Gerente de Ventas y Contadora)	Humanos y tecnológicos
3	Llegar a un consenso para el establecimiento de políticas.					2 Personas (Gerente de Ventas y Contadora)	Humanos y tecnológicos
4	Desarrollo del Manual de Políticas.					1 Persona (Contadora)	Materiales y tecnológicos
5	Reunión para la revisión y aprobación del manual de políticas.					2 Personas (Gerente de Ventas y Contadora)	Humanos, tecnológicos, Materiales.

6	Sociabilizar dicho manual con las partes interesadas.				Equipo de Ventas y Contabilidad	Humanos, tecnológicos, Materiales.
---	---	--	--	--	---------------------------------	------------------------------------

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Presupuesto proyecto N°2**

**Tabla N° 70: Presupuesto proyecto N°2**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA	HORAS NECESARIAS	COSTO TOTAL
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			39.75	Gerente General	4.58	10	45.80
Bolígrafos	8	0.30	2.40	Gerente de Ventas	3.13	10	31.30
Portaminas	8	1.50	12.00	Sueldo Contadora	3.13	27	84.51
Marcadores	4	1.25	5.00	Jefe Operativo	3.33	4	13.32
Resma de papel bond	1	3.95	3.95	Operativo 1	2.92	4	11.68
Carpetas	7	0.90	6.30	Vendedora 3	1.25	4	5.00
Impresiones	60	0.05	3.00	Asistente de	1.88	4	7.52

				Ventas			
Cuadernos	6	0.85	5.10				
Anillados	2	1.00	2.00				
<u>GASTOS VARIOS</u> <u>(REUNIONES)</u>			30.00				
Lunch	6	5.00	30.00				
<u>GASTOS</u> <u>TECNOLÓGICOS</u>			66.85				
Internet	1	58.85	58.85				
Llamadas Convencional	25	0.10	2.50				
Llamadas Celular	25	0.22	5.50				
<u>GASTOS</u> <u>DEPRECIACIONES</u>			21.68				
Dep. Equipo de Cómputo(6 Computadoras a \$500 c/u)	6	1.81	10.86				
Dep. Equipo de Cómputo(1 proyector a \$400 c/u)	6	1.44	8.64				

Dep. Muebles y Enseres (6 escritorios a \$240 c/u)	6	0.26	1.56				
Dep. Muebles y Enseres (6 sillas a \$95 c/u)	6	0.10	0.62				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			158.28	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			199.13
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$ 357.41</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

### ➤ **Proyecto N° 3**

➤ **Nombre:** Estudio de mercado para crear y promocionar paquetes turísticos personalizados.

➤ **Descripción:** El proyecto tiene como finalidad visualizar el panorama actual del entorno en el cual se quiere introducir el paquete turístico. Se pretende tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un período de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

El estudio indicará si las características y especificaciones del servicio corresponden a las que desea comprar el cliente.

Indicará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros servicios, lo cual servirá para concretar negociaciones.

Proporcionará información acerca del precio apropiado para colocar nuestro servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

➤ **Objetivo estratégico:** Consolidar y aumentar posicionamiento de marca y líneas de negocio en 3 mercados internacionales: EEUU Y COLOMBIA.

➤ **Estrategia:** Desarrollar un estudio de mercado que permita promocionar paquetes turísticos personalizados para atender la demanda creciente en el mercado internacional.

➤ **Área responsable:** Gerente general, Gerente de ventas y equipo.

➤ **Fecha de inicio:** 03 de octubre 2013.

➤ **Fecha de finalización:** 18 de octubre 2013.

**Diagrama de Gantt proyecto N°3**

**Tabla N° 71: Diagrama de Gantt Proyecto N° 3**

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2013												RESPONSABLE	RECURSOS
		MES 1				MES 2				MES 3					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Visitar ferias de turismo en el otro país.													2 personas (Gerente general, Gerente de ventas)	Humanos, Económicos, tecnológicos
2	Identificación y selección de oportunidades comerciales en un sector del mercado.													2 personas (Gerente general, Gerente de ventas)	Humanos, Tecnológicos
3	Diseño de un plan de investigación (perfiles de posibles clientes)													2 personas (Gerente general, Gerente de ventas)	Humanos, Tecnológicos
4	Recolección de información. (correo, reuniones, llamadas)													3 personas (Gerente de ventas y equipo de ventas)	Humanos, Tecnológicos



➤ **Presupuesto proyecto N° 3**

**Tabla N° 72: Presupuesto proyecto N° 3**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	TOTAL COSTO
<u>FERIAS DE TURISMO</u>			2800.00	Gerente General	4.58	43	196.94
Inscripción	1	300.00	300.00	Gerente de ventas	4.58	70	320.6
Stand	1	1500.00	1500.00	Equipo de ventas (2 personas)			140.63
Publicidad	1	1000.00	1000.00	Vendedora 1	3.33	27	90.00
				Vendedora 2	1.88	27	50.63
<u>GASTOS VIAJES</u>			5000.00				
Boletos	2	1500.00	3000.00				
Viáticos	2	1000.00	2000.00				
<u>SUMINISTROS Y</u>			34.10				

<u>MATERIALES</u>							
Resma de papel	2	3.95	7.90				
Cuadernos	4	0.85	3.40				
Marcadores	3	1.20	3.60				
Portaminas	4	1.50	6.00				
Bolígrafos	4	0.30	1.20				
Impresiones	200	0.05	10.00				
Anillados	2	1.00	2.00				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			209.28				
Llamadas Convencional	120	0.10	12.00				
Llamadas Celular	120	0.22	26.40				
Internet			170.88				
<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			181.71				
Dep. equipo de cómputo (4 computadores a \$500 c/u	4	34.38	137.50				

Dep. equipo de cómputo ( un proyector a \$400)	1	27.50	27.50				
Dep. muebles y enseres (4 sillas, \$95 c/u)	4	2.18	8.71				
Dep. muebles y enseres (4 escritorios, \$240 c/u)	4	2.00	8.00				
<b>TOTAL RECURSOS MATERIALES</b>			8225.09	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			658.17
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$8,883.26</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

- **Proyecto N° 4**
  
- **Nombre:** Plan de capacitación para el área de ventas.
  
- **Descripción:** El plan de capacitación permitirá llevar a cabo actividades necesarias para identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados del área de ventas y entregar a los mismos las herramientas necesarias que les permita enfrentar con éxito un proceso de ventas. Mediante esta capacitación, el empleado podrá mejorar claramente sus conocimientos, habilidades y actitudes frente al desafío de vender un producto o servicio, desarrollando y practicando todos los pasos necesarios para captar nuevos clientes en los lugares donde se promociona el servicio como las ferias internacionales, cerrar negocios y fidelización.
  
- **Objetivo estratégico:** Asegurar el conocimiento de rutas y logística de los productos para el equipo de Ventas.
  
- **Estrategia:** Capacitar a los empleados del área de ventas en los productos, para aplicarlo especialmente en las exposiciones de los productos en las ferias.
  
- **Área responsable:** Gerente General, Gerente de Ventas.
  
- **Fecha de inicio:** 21 de octubre 2013.
  
- **Fecha de finalización:** 22 de noviembre 2013.

➤ **Diagrama de Gantt proyecto N° 4**

**Tabla N° 73: Diagrama de Gantt proyecto N° 4**

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO												RESPONSABLES	RECURSOS	
		MES 1				MES 2				MES 3						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación														Gerente General, Gerente de Ventas	tecnológicos, materiales, económicos
2	Establecimiento de objetivos de la capacitación y desarrollo del contenido de programa de ventas.														Gerente General, Gerente de Ventas	tecnológicos, materiales
3	Determinar el cronograma de actividades y participantes.														Gerente General, Gerente de Ventas	tecnológicos, materiales
4	Establecer recursos como materiales a utilizar, designar a las personas encargadas de la capacitación y escoger lugar de capacitación														Gerente General, Gerente de Ventas	tecnológicos, materiales, económicos

5	Realizar la capacitación.													Gerente de Ventas	tecnológicos, materiales, económicos
---	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------	--

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Presupuesto para proyecto N°4**

**Tabla N° 74: Presupuesto proyecto N° 4**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA	HORAS NECESARIAS	OTAL COSTO
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			39.50	Gerente General	4.58	22	100.76
Resma de papel	2	3.95	7.90	Gerente de ventas	4.58	22	100.76
Cuadernos	2	0.85	1.70	Instructor	9.00	24	216.00
Portaminas	2	1.50	3.00				
Bolígrafos	5	0.30	1.50				
Marcadores	2	1.20	2.40				
Impresiones	60	0.05	3.00				
Material para participantes (folletos)	5	4.00	20.00				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			200.34				
Internet			200.34				
<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			50.73				

Dep. equipo de cómputo (2 computadores a \$500 c/u)	2	15.63	31.25				
Dep. equipo de cómputo ( un proyector a \$400)	1	12.50	12.50				
Dep. muebles y enseres (2 sillas, \$95 c/u)	2	0.99	1.98				
Dep. muebles y enseres (2 escritorios, \$240 c/u)	2	2.50	5.00				
<u>GASTOS VARIOS</u>			180.00				
Alimentación (refrigerio, almuerzo)	30	6.00	180.00				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			470.57	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			417.52
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$ 888.09</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

### ➤ Proyecto N° 5

➤ **Nombre:** Plan de captación de clientes potenciales y fidelización de clientes actuales.

➤ **Descripción:** El plan de captación servirá para identificar clientes potenciales mediante el cual el departamento de ventas de la empresa debe disponer de una serie de técnicas que le hagan llegar a nuevos tipos de clientes potenciales. El plan de captación de clientes comienza con un estudio del mercado y prospección de clientes. El conocimiento de las necesidades del cliente dará la clave para el desarrollo de nuevas técnicas de captación.

Con el plan de fidelización se mostrará una serie de acciones que permita desarrollar relaciones especiales con los clientes de modo que ambas partes experimenten una buena comunicación mutua y se sientan receptores de privilegios especiales, premiando su lealtad hacia la empresa.

Estos programas de fidelización tendrán que ser originales, creativos, mostrando de esta manera una diferenciación a los programas de la competencia, gratificando con las mayores recompensas a los mejores clientes

➤ **Objetivo estratégico:** Lograr captar más segmentos y con esto abarcar parte del mercado y alcanzar un promedio anual del 90% de satisfacción del cliente.

- **Estrategia:** Desarrollar un plan de captación de clientes potenciales e implementar un plan de fidelización para los clientes de la organización.
  
- **Área responsable:** Gerente General, Gerente de ventas y equipo.
  
- **Fecha de inicio:** 02 de diciembre 2013.
  
- **Fecha de finalización:** 10 de enero 2014.

➤ Diagrama de Gantt proyecto N° 5

Tabla N° 75: Diagrama de Gantt proyecto N° 5

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2013																				RESPONSABLE	RECURSOS
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Estudio de mercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									4 personas (Gerente General, Gerente de ventas y equipo de ventas)	Humanos, Económicos, tecnológicos
2	Identificación y selección de clientes potenciales													■								2 personas (Gerente general, Gerente de ventas)	Humanos, tecnológicos
3	Creación de un plan de marketing														■	■	■	■				Gerente general, Gerente de ventas y equipo de ventas	Humanos, Económicos, tecnológicos

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Presupuesto para proyecto N° 5**

**Tabla N° 76: Presupuesto para proyecto N°5**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	TOTAL COSTO
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			36.60	Gerente General	4.58	6	27.48
Resma de papel	2	3.95	7.90	Gerente de ventas	4.58	6	27.48
Marcadores	3	1.20	3.60	Empresa de marketing			1000.00
Portaminas	4	1.50	6.00				
Bolígrafos	4	0.30	1.20				
Cuadernos	4	0.85	3.40				
Impresiones	200	0.05	10.00				
Anillados	3	1.50	4.50				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			87.98				

Internet			55.98				
Llamadas Convencional	100	0.10	10.00				
Llamadas Celular	100	0.22	22.00				
<u>GASTOS</u> <u>DEPRECIACIONES</u>			88.96				
Dep. equipo de cómputo (4 computadores a \$500 c/u)	4	15.63	62.50				
Dep. equipo de cómputo ( un proyector a \$400)	1	12.50	12.50				
Dep. muebles y enseres (4 sillas, \$95 c/u)	4	0.99	3.96				
Dep. muebles y	4	2.50					

enseres (4 escritorios, \$240 c/u)		10.00				
<b>TOTAL MATERIALES</b>		213.54	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			1054.96
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>						<b>\$1268.5</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

### ➤ **Proyecto N° 6**

➤ **Nombre:** Plan de contratación para guías “freelance”.

➤ **Descripción:** Este plan de contratación tiene como finalidad formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Las cláusulas contempladas en el contrato deberán beneficiar a ambas partes, las cuales podrían hablar entre otras cosas sobre la vinculación exclusiva del guía a la organización, la aprobación anticipada de un número limitado de fechas en el que el guía, prestara sus servicios a terceros, un mínimo de días de trabajo mensuales.

➤ **Objetivo estratégico:** Vincular de formar permanente a los guías freelance en la empresa.

➤ **Estrategia:** Implementar un plan de contratación para nuestros guías freelance, logrando vincularles a la organización.

➤ **Área responsable:** Gerente general, gerente de ventas y gerente de operaciones.

➤ **Fecha de inicio:** 13 de enero 2014.

➤ **Fecha de finalización:** 28 de enero 2014.

➤ Diagrama de Gantt proyecto N° 6

Tabla N° 77: Diagrama de Gantt proyecto N°6

N.-	ACTIVIDADES	AÑO 2013						RESPONSABLE	RECURSOS
		SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6		
1	Coordinar una reunión.							1 Persona (Jefe Operativo)	Humanos, tecnológicos
2	Analizar los perfiles de cada guía freelance que presta sus servicios en la organización							3 personas (Gerente General, Ventas y Operaciones)	Humanos, tecnológicos y materiales
3	Elaboración de propuestas que beneficie a las partes							3 personas (Gerente General, Ventas y Operaciones)	Humanos
4	Elaboración del plan de contratación							1 persona (Jefe de Operaciones)	Humanos, tecnológicos

5	Revisión y ajustes del plan del plan de contratación.						3 personas (Gerente General, Ventas y Operaciones)	Humanos
6	Coordinar citas con cada guía.						2 persona (Jefe de Operaciones y Operativo 1)	Humanos, tecnológicos y materiales
7	Presentación del plan de contratación a cada uno de los guías que se determinaron con anterioridad.						1 persona (Jefe Operativo)	Humanos, tecnológicos y materiales

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Presupuesto proyecto N° 6**

**Tabla N° 78: Presupuesto proyecto N° 6**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	COSTO TOTAL
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			17.65	Gerente General	4.58	13	59.54
Bolígrafos	4	0.30	1.20	Gerente de Ventas	3.13	13	40.69
Cuadernos	4	0.85	3.40	Jefe Operativo	3.33	97	323.01
Impresiones	50	0.05	2.50	Operativo 1	2.92	3	8.76

Copias	50	0.02	1.00				
Resmas de papel bond	1	3.95	3.95				
Carpetas	4	0.90	3.60				
Anillados	2	1.00	2.00				
<u>GASTOS VARIOS</u>			70.00				
Lunch	7	10.00	70.00				
<u>GASTOS DE VIAJE</u>			645.00				
Boleto Aéreo	1	195.00	195.00				
Cruces entre Islas	3	70.00	210.00				
Alojamiento	4	30.00	120.00				
Almuerzo y Cena	10	12.00	120.00				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			243.43				
Internet	1	211.43	211.43				
Llamadas Celular	100	0.22	22.00				
Llamadas Convencional	100	0.10	10.00				
<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			44.46				

Dep. Equipo de Cómputo (4 Computadoras a \$500 c/u)	4	5.56	22.24				
Dep. Equipo de Cómputo(1 proyector a \$400 c/u)	4	4.44	17.76				
Dep. Muebles y Enseres (4 escritorios a \$240 c/u)	4	0.80	3.20				
Dep. Muebles y Enseres (4 sillas a \$95 c/u)	4	0.32	1.28				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			1020.54	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			432.00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$ 1,452.54</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

➤ **Proyecto N° 7**

➤ **Nombre:** Creación del reglamento interno de Ecoadventure s. a.

➤ **Descripción:** Este proyecto tiene como finalidad el desarrollo del reglamento interno de Ecoadventure, el cual representará la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de la empresa, y la legislación laboral vigente, en la cual se establecerán las condiciones de acatamiento general sobre las condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias. Servirá para que tanto el patrono como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el trabajo.

➤ **Objetivo estratégico:** Regular el funcionamiento de la organización con el fin de cumplir los objetivos de forma ordenada, asignando deberes y derechos a cada una de las partes.

➤ **Estrategia:** Crear un reglamento interno para la empresa que permita contar con la base para desarrollar el trabajo y las actividades del personal.

➤ **Área responsable:** Gerente General

➤ **Fecha de inicio:** 28 de enero 2014.

➤ **Fecha de finalización:** 25 de abril 2014.

➤ Diagrama de Gantt proyecto N° 7

Tabla N° 79: Diagrama De Gantt proyecto N° 7

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO																				RESPONSABLES	RECURSOS
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Realizar la portada, introducción, y el marco jurídico-administrativo del reglamento.																					Gerente General, Abogado	Humanos tecnológicos materiales
2	Desarrollar la estructura orgánica, organigrama y objetivos.																					Gerente General, Abogado	Humanos Tecnológicos materiales
3	Establecer los límites del comportamiento laboral.																					Gerente General, Abogado	Humanos tecnológicos materiales



9	Aprobación y registro del reglamento interno y acuerdo ministerial.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												</
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

➤ **Presupuesto proyecto 7**

**Tabla N° 80: Presupuesto proyecto N°7**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	TOTAL COSTO
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			28.55	Gerente General	4.58	39	178.62
Resma de papel	3	3.95	11.85	Honorarios abogado	450.00		450.00
Cuadernos	2	0.85	1.70				
Portaminas	2	1.50	3.00				
Bolígrafos	2	0.30	0.60				
Impresiones	90	0.05	4.50				
Copias	120	0.02	2.40				
Anillados	3	1.50	4.50				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			142.90				

Internet			114.90				
Llamadas Convencional	60	0.10	6.00				
Llamadas Celular	100	0.22	22.00				
<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			131.90				
Dep. equipo de cómputo (2 computadores a \$500 c/u)	2	40.63	81.26				
Dep. equipo de cómputo ( un proyector a \$400)	1	32.50	32.50				
Dep. muebles y enseres (2 sillas, \$95 c/u)	2	2.57	5.14				
Dep. muebles y enseres (2 escritorios, \$240 c/u)	2	6.50	13.00				
<u>GASTOS VARIOS</u>			70.00				
Transporte	8	5.00	40.00				
Pago para el trámite	1	30.00	30.00				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			373.35	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			628.62
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$1,001,97</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

## Perfil del proyecto

➤ **Proyecto N° 8:**

➤ **Nombre:** Plan de integración al programa anual de capacitación turística implementado por el ministerio de turismo.

➤ **Descripción:** Este proyecto tendrá como finalidad determinar las condiciones necesarias para formar parte de Programa Nacional de Capacitación Turística fomentada por el Ministerio de Turismo, el cual contempla una formación gratuita e integral mediante talleres, seminarios y conferencias a personas vinculadas en el sector turístico como empresarios, administradores, profesionales del sector personal operativo, prestadores de servicios en turismo comunitario, guías especializados y nativos.

Además en este proyecto se establecerá un curso idóneo para los trabajadores de la organización, el cual será determinado según las necesidades de capacitación que tenga la organización.

➤ **Objetivo estratégico:** Formar parte del programa de capacitación turística del Ministerio de turismo (competencias laborales) para mejorar habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del talento humano de la empresa.

➤ **Estrategia:** Investigar las condiciones para que la empresa sea parte del Programa Nacional de Capacitación turística que el Ministerio de Turismo del Ecuador (competencias laborales), presenta de forma gratuita.

➤ **Área responsable:** Gerente general, gerente de ventas, jefe de operaciones.

➤ **Fecha de inicio:** 17 de noviembre 2014.

➤ **Fecha de finalización:** 19 de diciembre 2014.

➤ Diagrama de Gantt PROYECTO N° 8

Tabla N° 81: Diagrama De Gantt Proyecto N° 8

N.-	ACTIVIDADES	AÑO 2013						RESPONSABLE	RECURSOS
		SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6		
1	Selección de los cursos disponibles dentro del programa de capacitación turística del Ministerio de Turismo más conveniente para el personal							2 personas (Gerente de ventas y Jefe de operaciones)	Humanos, tecnológicos y materiales
2	Selección del área específica de la empresa que va a formar parte del programa de capacitación turística.							1 persona (Gerente de ventas)	Humanos, tecnológicos y materiales
3	Diseño de la propuesta para formar parte del programa de capacitación turística							2 personas (Gerente de ventas y Jefe de operaciones)	Humanos, tecnológicos y materiales

4	Presentación al gerente general de la propuesta de integración al programa de capacitación turística del gobierno						2 personas (Gerente de ventas y Jefe de operaciones)	Humanos, tecnológicos y materiales
5	Evaluación y aprobación de la propuesta						1 persona (Gerente general)	Humanos, tecnológicos y materiales
6	Llevar a cabo la inscripción en el Ministerio de turismo (presentación de requerimientos.						1 persona (Gerente de ventas)	Humanos, tecnológicos y materiales
7	Evaluación y aprobación de requerimientos.						Personal encargado del proceso en el Ministerio de Turismo.	tecnológicos y materiales

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

**PRESUPUESTO PARA PROYECTO N° 8**

**Tabla N° 82: Presupuesto para proyecto N° 8**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	COSTO TOTAL
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			13.95	Gerente General	4.58	8	36.64
Bolígrafos	4	0.30	1.20	Jefe Operativo	3.33	76	253.08
Cuadernos	2	0.85	1.70	Operativo 1	2.92	68	198.56
Impresiones	50	0.05	2.50				
Copias	50	0.02	1.00				
Resmas de papel bond	1	3.95	3.95				
Carpetas	4	0.90	3.60				
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			181.66				
Internet	1	165.66	165.66				
Llamadas Celular	50	0.22	11.00				
Llamadas Convencional	50	0.10	5.00				

<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			27.51				
Dep. Equipo de Cómputo(3 Computadoras a \$500 c/u)	3	4.58	13.75				
Dep. Equipo de Cómputo(1 proyector a \$400 c/u)	3	3.67	11.00				
Dep. Muebles y Enseres (3 escritorios a \$240 c/u)	3	0.66	1.98				
Dep. Muebles y Enseres (3 sillas a \$95 c/u)	3	0.26	0.78				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			223.12	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			488.28
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							\$711.4

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

## Perfil del proyecto

- **Proyecto N° 9**
- **Nombre:** Programa de inducción para los empleados nuevos de Eoadventure s. a.
- **Descripción:** El programa de inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, visión, funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectaran, etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización, y con el personal que lo conforma y así pueda dar inicio al desarrollo de sus actividades. Entre los beneficios que se conseguirán con este programa de inducción se puede nombrar los siguientes: Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros, mejorar el compromiso del colaborador, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje y reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- **Objetivo estratégico:** Incrementar la productividad de las áreas de la empresa en un 20%.
- **Estrategia:** Implementar un programa de inducción para los empleados nuevos.
- **Área responsable:** Gerente general.
- **Fecha de inicio:** 02 de enero 2015.
- **Fecha de finalización:** 23 de enero 2015.

➤ Diagrama de Gantt proyecto N° 9

Tabla N° 83: Diagrama de Gantt proyecto N° 9

N°	ACTIVIDADES	AÑO								RESPONSABLES	RECURSOS	
		MES 1				MES 2						
		1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Establecer objetivos del programa de inducción										Gerente General, jefes de las tres áreas (Contabilidad, Ventas, Operaciones)	Humanos, tecnológicos
2	Establecer los temas del programa de inducción y desarrollar el contenido del programa.										Gerente General, jefes de las tres áreas (Contabilidad, Ventas,	Humanos, tecnológicos

									Operaciones)	
3	Desarrollar el cronograma de actividades del programa de inducción								Gerente General, jefes de las tres áreas (Contabilidad, Ventas, Operaciones)	Humanos, tecnológicos
4	Establecer recursos como materiales a utilizar, designar personas encargadas de la capacitación y elegir el lugar de capacitación								Gerente General, jefes de las tres áreas (Contabilidad, Ventas, Operaciones)	Humanos, tecnológicos, económicos
5	Realizar la inducción								Jefe de cada área	Humanos, económicos y tecnológicos

Elaborado por: Doris Carvajal y Marina Kwok.

➤ **Presupuesto para proyecto N° 9**

**Tabla N° 84: Presupuesto proyecto N° 9**

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL COSTO	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA (HORA)	HORAS NECESARIAS	TOTAL COSTO
<u>SUMINISTROS Y MATERIALES</u>			20.90	Gerente General	4.58	15	68.70
Resma de papel	2	3.95	7.90	Jefe de Ventas	4.58	31	141.98
Cuadernos	4	0.85	3.40	Jefe de Contabilidad	3.13	31	97.03
Portaminas	4	1.50	6.00	Jefe de Operaciones	2.71	31	84.01
Bolígrafos	4	0.30	1.20				
Marcadores	2	1.20	2.40				
<u>GASTOS VARIOS</u>			18.00				
Impresiones	60	0.05	3.00				
Material para participantes (folletos e	5	3.00	15.00				

instructivos)							
<u>GASTOS TECNOLÓGICOS</u>			91.33				
Internet			91.33				
<u>GASTOS DEPRECIACIONES</u>			101.16				
Dep. equipo de cómputo (4 computadores a \$500 c/u)	4	12.50	50.00				
Dep. equipo de cómputo ( un proyector a \$400)	4	10.00	40.00				
Dep. muebles y enseres (4 sillas, \$95 c/u)	4	0.79	3.16				
Dep. muebles y enseres (4 escritorios, \$240 c/u)	4	2.00	8.00				
<u>GASTOS VARIOS</u>			30.00				
Alimentación (refrigerio, almuerzo)	5	6.00	30.00				
<b>TOTAL MATERIALES</b>			261.39	<b>TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>			391.72
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>							<b>\$653.11</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.4.2 Presupuestos planes operativos anuales

**Tabla N° 85: Presupuestos planes operativos anuales**

<b>PLANES OPERATIVOS AÑO 2013</b>	Plan de negociación con los principales proveedores	\$ 1,115.35
	Manual de políticas de cobro	\$ 357.41
	Estudio de mercado para promocionar paquetes turísticos personalizados.	\$ 8,883.26
	Plan de capacitación para el área de ventas	\$ 888.09
	Plan de captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales	\$ 1,268.5
	Plan de contratación para guías free lance	\$ 1,452.54
	Creación del reglamento interno de Eoadventure S. A.	\$ 1,001.97
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14,967.12</b>

<b>PLANES OPERATIVOS AÑO 2014</b>	Plan de negociación con los principales proveedores	\$ 1,115.35
	Estudio de mercado para promocionar paquetes turísticos personalizados.	\$ 8,883.26
	Plan de captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales	\$ 1,268.5
	Plan de integración al programa anual de capacitación implementado por el ministerio de turismo	\$ 711.40

	Programa de inducción para los empleados nuevos	\$ 653.11
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12631.62</b>
<b>PLANES OPERATIVOS AÑO 2015</b>	Plan de negociación con los principales proveedores	\$ 1,115.35
	Estudio de mercado para promocionar paquetes turísticos personalizados.	\$ 8,883.26
	Plan de captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales	\$ 1,268.5
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11,267.11</b>
<b>TOTAL PLANES OPERATIVOS</b>		<b>\$ 38,865.85</b>

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

### 3.1.5 Financiamiento

Para el desarrollo de todos los planes operativos que van a ser presentados a la organización, se necesita \$ 40000, valor que será financiado de la siguiente manera:

**Tabla N° 86: Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO</b>	
Crédito Banco Nacional de Fomento	\$40000
<b>TOTAL</b>	<b>\$40000</b>

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento (2013)

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

El análisis de diferentes opciones de financiamiento, permitió identificar la opción más conveniente para la organización, la cual fue la adquisición de un préstamo que será realizado con el Banco Nacional de Fomento.

Entidad bancaria que pone a disposición de propietarios de establecimientos, emprendedores turísticos, prestadores de servicios y otros actores del sector, una línea de financiamiento especialmente enfocada en el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística del país; a través de las líneas de financiamiento del BNF, las micro, pequeñas y medianas empresas serán atendidas por el banco público que cuenta con el mayor

número de sucursales en el país. El financiamiento se realizará mediante microcréditos desde \$500 y líneas de crédito de hasta \$300.000 a tasas de interés del 10% al 15% anual.

Esta opción permite encontrar tasas de interés convenientes y tiempos prudentes, otro aspecto importante a considerar es que la entidad bancaria, puede conceder un periodo de gracias de un año, tiempo que se estima conveniente para que la organización pueda organizar sus finanzas y afronte sus pagos sin ningún inconveniente.

### 3.1.5.1 Datos del Crédito del BNF

**Tabla N° 87: Datos del crédito del BNF 2013**

Tipo de crédito	Plazos	Monto financiado	Tasa nominal de la entidad	Efectiva máxima BCE	Valor total a pagar por intereses	Cuota mensual	Monto total a pagar a la entidad
Para la mediana empresa	36 meses	50000	10%	11.83%	7708.33	1603.01	57708.33
Para la pequeña empresa	36 meses	20000	10%	11.83%	3083.33	641.2	23083.33
Para la pequeña empresa	36 meses	10000	10%	11.83%	2083.33	920.14	22083.33

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento (2013).

### 3.1.5.2 Amortización de la deuda

➤ Fórmula tasa de interés compuesta:

$$\text{Tasa mensual} = \sqrt[12]{(\text{tasa anual} + 1)} - 1$$

$$\text{Tasa mensual} = \sqrt[12]{(0.1183 + 1)} - 1 = 0.009361 * 100 = 0.9361\%$$

➤ Fórmula pago o cuota:

$$\text{Cuota o pago} = \frac{C * 1}{\{1 - (1 + i)^{-n}\}}$$

$$\text{Cuota o pago} = \frac{40000 * 1}{\{1 - (1 + 0.9361)^{-36}\}}$$

$$\text{Cuota o pago} = 1313.97$$

Donde:

**C** = Monto del crédito

**i** = tasa de interés periódica

**n** = número de periodos

➤ Fórmula valor interés

$$I = C * i$$

$$I = 40000 * 0.9361\%$$

$$I = 374.44$$

➤ Fórmula valor amortización

$$\text{Amortización} = \text{Cuota} - \text{Interés}$$

$$\text{Amortización} = 1313.97 - 374.44$$

$$\text{Amortización} = 939.53$$

Monto del crédito	40000
Tasa de interés anual	11.83%
Tasa de interés mensual	0.9361%

**Tabla N° 88: Amortización de la deuda**

<b>Tabla de Amortización de la deuda</b>				
<b>Mes</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota o Pago</b>	<b>Saldo de deuda</b>
0				40000
1	939.53	374.44	1313.97	39060.47
2	948.33	365.65	1313.97	38112.14
3	957.20	356.77	1313.97	37154.94
4	966.16	347.81	1313.97	36188.78
5	975.21	338.76	1313.97	35213.57
6	984.34	329.63	1313.97	34229.23
7	993.55	320.42	1313.97	33235.68
8	1002.85	311.12	1313.97	32232.83
9	1012.24	301.73	1313.97	31220.59
10	1021.71	292.26	1313.97	30198.88
11	1031.28	282.69	1313.97	29167.60
12	1040.93	273.04	1313.97	28126.67
13	1050.68	263.29	1313.97	27075.99
14	1060.51	253.46	1313.97	26015.48
15	1070.44	243.53	1313.97	24945.04
16	1080.46	233.51	1313.97	23864.58
17	1090.57	223.40	1313.97	22774.01
18	1100.78	213.19	1313.97	21673.22
19	1111.09	202.88	1313.97	20562.13
20	1121.49	192.48	1313.97	19440.65
21	1131.99	181.98	1313.97	18308.66
22	1142.58	171.39	1313.97	17166.08
23	1153.28	160.69	1313.97	16012.80

24	1164.07	149.90	1313.97	14848.72
25	1174.97	139.00	1313.97	13673.75
26	1185.97	128.00	1313.97	12487.78
27	1197.07	116.90	1313.97	11290.71
28	1208.28	105.69	1313.97	10082.43
29	1219.59	94.38	1313.97	8862.84
30	1231.01	82.97	1313.97	7631.84
31	1242.53	71.44	1313.97	6389.31
32	1254.16	59.81	1313.97	5135.15
33	1265.90	48.07	1313.97	3869.25
34	1277.75	36.22	1313.97	2591.50
35	1289.71	24.26	1313.97	1301.78
36	1301.78	12.19	1313.97	0.00
	<b>TOTAL</b>	7302.94	47302.94	

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento (2013).

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok

### 3.1.5.3 Análisis de flujo de efectivo

El flujo de efectivo proyectado o presupuesto de caja refleja el estado financiero de la empresa, el cual permite establecer, para un periodo futuro, el movimiento de efectivo en cuanto a entradas, salidas y saldo final de dicho periodo.

El flujo de efectivo se puede realizar por periodos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. El flujo de efectivo de la empresa se realizó por periodos anuales, y se tomó en cuenta la proyección del estado de resultados también.

El flujo de efectivo proyectado permite apreciar, para el periodo analizado entre otras cosas, cuáles serán las fuentes de efectivo de la empresa y como se utilizara dicho efectivo; como se financiarán las inversiones que requiera la empresa; como se cubrirán los faltantes temporales de efectivo de capital de trabajo y como se invertirán los excedentes temporales de caja que pueda llegar a tener el negocio,

Este Estado de Resultados es del año 2011. Para realizar la proyección se tomó en cuenta la tasa de descuento (inflación y tasa de interés activa) como se indica en este cuadro:

#### **Tasa de descuento**

<b>INFLACIÓN</b>	4.16%
<b>TASA DE INTERÉS</b>	8.17%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	12.33%

**Tabla N° 89: Estado de resultados proyectado Eoadventure S.A**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>VALOR TASA DESC.</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>VALOR TASA DESC.</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>VALOR TASA DESC.</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>VALOR TASA DESC.</b>	<b>AÑO 2015</b>
<b>INGRESOS</b>	1044754	128,818.17	1,173,572.18	144,701.45	1,318,273.63	162,543.14	1,480,816.77	182,584.71	1,663,401.48
<b>INGRESOS POR VENTAS EXTERIOR</b>	808211.88	99,652.52	907,864.40	111,939.68	1,019,804.09	125,741.84	1,145,545.93	141,245.81	1,286,791.74
<b>INGRESOS POR VENTAS NACIONALES</b>	157034.47	19,362.35	176,396.82	21,749.73	198,146.55	24,431.47	222,578.02	27,443.87	250,021.89
<b>VENTAS DE TKT AEREOS</b>	9937.03	1,225.24	11,162.27	1,376.31	12,538.57	1,546.01	14,084.58	1,736.63	15,821.21
<b>COMISIONES</b>	43943.54	5,418.24	49,361.78	6,086.31	55,448.09	6,836.75	62,284.83	7,679.72	69,964.55
<b>INGRESOS VARIOS</b>	1969.01	242.78	2,211.79	272.71	2,484.50	306.34	2,790.84	344.11	3,134.95
<b>INGRESO POR REEMBOLSO DE GASTOS</b>	23658.08	2,917.04	26,575.12	3,276.71	29,851.83	3,680.73	33,532.56	4,134.57	37,667.13
<b>COSTOS</b>									

	744252.31	91,766.31	836,018.62	103,081.10	939,099.72	115,790.99	1,054,890.71	130,068.02	1,184,958.74
<b>TICKETS AEREOS</b>	112830.02	13,911.94	126,741.96	15,627.28	142,369.25	17,554.13	159,923.37	19,718.55	179,641.93
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE GUIAS</b>	7836.77	966.27	8,803.04	1,085.42	9,888.46	1,219.25	11,107.71	1,369.58	12,477.29
<b>AEROGAL</b>	196070.92	24,175.54	220,246.46	27,156.39	247,402.85	30,504.77	277,907.63	34,266.01	312,173.64
<b>SERVICIO DE ALOJAMIENTO</b>	256852.69	31,669.94	288,522.63	35,574.84	324,097.47	39,961.22	364,058.68	44,888.44	408,947.12
<b>SERVICIO DE ALIMENTACIÓN</b>	37109.22	4,575.57	41,684.79	5,139.73	46,824.52	5,773.46	52,597.98	6,485.33	59,083.32
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	95353.18	11,757.05	107,110.23	13,206.69	120,316.92	14,835.08	135,151.99	16,664.24	151,816.23
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE FIBRAS</b>	331.5	40.87	372.37	45.91	418.29	51.57	469.86	57.93	527.80
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE TREN</b>	70	8.63	78.63	9.70	88.33	10.89	99.22	12.23	111.45
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	68.27	8.42	76.69	9.46	86.14	10.62	96.76	11.93	108.70

<b>PARTICIPACIÓN FERIAS</b>	4020.31	495.70	4,516.01	556.82	5,072.84	625.48	5,698.32	702.60	6,400.92
<b>VIATICOS PARTICIPACIÓN FERIAS</b>	2026	249.81	2,275.81	280.61	2,556.41	315.21	2,871.62	354.07	3,225.69
<b>COMUNICACIONES</b>	36	4.44	40.44	4.99	45.42	5.60	51.03	6.29	57.32
<b>GASTOS DE VIAJE</b>	964.51	118.92	1,083.43	133.59	1,217.02	150.06	1,367.08	168.56	1,535.64
<b>ALQUILER DE VEHICULOS</b>	1281.87	158.05	1,439.92	177.54	1,617.47	199.43	1,816.90	224.02	2,040.92
<b>MANTENIMIENTO Y ACCESOR. OFICINA</b>	693.1	85.46	778.56	96.00	874.56	107.83	982.39	121.13	1,103.52
<b>10% SERVICIO</b>	28707.95	3,539.69	32,247.64	3,976.13	36,223.77	4,466.39	40,690.17	5,017.10	45,707.26
<b>EMPLEADOS</b>	104529.41	12,888.48	117,417.89	14,477.63	131,895.51	16,262.72	148,158.23	18,267.91	166,426.14
<b>VEHÍCULOS</b>	9763.65	1,203.86	10,967.51	1,352.29	12,319.80	1,519.03	13,838.83	1,706.33	15,545.16
<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>	7507.19	925.64	8,432.83	1,039.77	9,472.59	1,167.97	10,640.56	1,311.98	11,952.55
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	7328.04	903.55	8,231.59	1,014.95	9,246.54	1,140.10	10,386.64	1,280.67	11,667.31
<b>GASTOS GENERALES DE OFICINA</b>	98446.06	12,138.40	110,584.46	13,635.06	124,219.52	15,316.27	139,535.79	17,204.76	156,740.55

<b>GASTOS DEPRECIACIÓN ACTIVOS</b>	4796.76	591.44	5,388.20	664.37	6,052.57	746.28	6,798.85	838.30	7,637.14
<b>MANTENIMIENTO EQUIPO DE BODEGA</b>	7846.73	967.50	8,814.23	1,086.79	9,901.03	1,220.80	11,121.82	1,371.32	12,493.14
<b>GASTOS APOORTE SEGURO SOCIAL</b>	17881.09	2,204.74	20,085.83	2,476.58	22,562.41	2,781.95	25,344.36	3,124.96	28,469.32
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1044754.01	128,818.17	1,173,572.18	144,701.45	1,318,273.63	162,543.14	1,480,816.77	182,584.71	1,663,401.48
<b>TOTAL EGRESOS</b>	997554.48	122,998.47	1,120,552.95	138,164.18	1,258,717.13	155,199.82	1,413,916.95	174,335.96	1,588,252.91
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	47199.53	5,819.70	53,019.23	6,537.27	59,556.50	7,343.32	66,899.82	8,248.75	75,148.57
<b>15 % PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>	7079.93	872.96	7,952.88	980.59	8,933.48	1,101.50	10,034.97	1,237.31	11,272.29
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	40119.60	4,946.75	45,066.35	5,556.68	50,623.03	6,241.82	56,864.85	7,011.44	63,876.28
<b>24% IMPUESTO A LA RENTA</b>	9628.70	1,187.22	10,815.92	1,333.60	12,149.53	1,498.04	13,647.56	1,682.74	15,330.31
<b>UTILIDAD NETA</b>	30490.90	3,759.53	34,250.42	4,223.08	38,473.50	4,743.78	43,217.28	5,328.69	48,545.97

Fuente: Ecoadventure S.A. (2012).

### **Calculo de valor actual**

$$\mathbf{VA} = \mathbf{VF}(1 + i)^{-n}$$

Dónde:

**VA** = Valor actual

**VF** = Valor futuro

**i** = tasa de descuento

**n** = número de periodos

Una vez calculada la proyección del Estado de resultados de Ecoadventure S. A con la tasa de descuento del 2011 hasta el año 2015, realizamos el siguiente cuadro en el cual utilizamos los valores de la utilidad neta que se obtuvieron en el periodo que representan los flujos de efectivo para la empresa para los 3 años. El valor de la inversión es decir los \$38118.3, indica la inversión total que se necesitará para financiar los planes operativos a corto, mediano y largo plazo.

Datos utilizados para cálculos:

Períodos (AÑOS)	<b>3</b>
INVERSIÓN	(38118.3)

**Tabla N° 90: Determinación de período de recuperación**

PERÍODOS	FLUJOS DE EFECTIVO	DEPRECIACIÓN	FLUJO NETO	FLUJO TRADICIONAL
<b>0</b>	(38118.3)		(38118.3)	
<b>Año 1 (2013)</b>	38,473.50	6052.57	44,526.07	<b>44,526.07</b>
<b>Año 2 (2014)</b>	43,217.28	6798.85	50,016.13	94,542.20
<b>Año 3 (2015)</b>	48,545.97	7637.15	56,183.12	150,725.32

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

Como podemos observar la inversión que requieren los planes operativos se recuperarán en el año 1, esto se justifica porque el valor de la inversión no es muy alto, así que la empresa podría recuperar esos valores en el corto plazo. Para realizar los cálculos de los flujos en este cuadro no se toma en cuenta la tasa de descuento.

En el siguiente cuadro muestra el cuadro anterior pero utilizando la tasa de descuento:

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	12.33%
<b>PERIODOS (AÑOS)</b>	3
<b>INVERSIÓN</b>	-38118.3

**Tabla N° 91: Determinación de período de recuperación**

<b>PERÍODOS</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>FLUJO CON TASA DE DESCUENTO</b>
<b>0</b>	(38118.3)		
<b>1</b>	44,527.07	39,639.51	<b>39639.51</b>
<b>2</b>	50,016.13	39,638.62	79278.13
<b>3</b>	56,183.12	39,638.62	118916.76

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

$$VA = 44,527.07 (1 + 12.33\%)^{-1} = 39,639.51$$

$$VA = 50,016.13 (1 + 12.33\%)^{-2} = 39,638.62$$

$$VA = 50,016.13 (1 + 12.33\%)^{-3} = 39,638.62$$

Como podemos observar la inversión que requieren los planes operativos se recuperará en el año 1, de igual forma que en el primer análisis a pesar que se utilizó la tasa de descuento para el cálculo de los flujos, esto se justifica porque el valor de la inversión no es muy alto, así que la empresa podría recuperar esos valores también en el corto plazo.

**Tabla N° 92: Cálculo costo-beneficio**

<b>PERÍODOS</b>	<b>COSTOS ACTUALES NETOS (PLANES OPERATIVOS)</b>	<b>INGRESOS ACTUALES NETOS</b>	<b>COSTO BENEFICIO</b>
CORTO PLAZO 2013	13324.85	39,639.51	2.97
MEDIANO PLAZO 2014	10011.06	39,638.62	3.96
LARGO PLAZO 2015	8912.19	39,638.62	4.45

**Elaborado por:** Doris Carvajal y Marina Kwok.

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un

nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.

Mientras que la relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

Al realizar el cálculo del costo beneficio utilizando los costos de los proyectos para cada año, obtuvimos un resultado es mayor que 1, con lo que podemos afirmar que nuestra empresa seguirá siendo rentable en los próximos 3 años.

A modo de interpretación de los resultados, podemos decir que en el año 2013 por cada dólar que invertimos, obtenemos 1,97 dólares de ganancia. Para el 2014 por cada dólar que invertimos obtenemos 2.96 dólares de ganancia. Y para el año 2015 por cada dólar que invertimos obtenemos 3.45 dólares de ganancia.

## CONCLUSIONES

- ❖ Mediante el análisis interno y externo que se realizó, se pudo identificar el Foda, lo cual permitió saber cómo trabaja la empresa y sus diferentes departamentos, además se analizaron los factores económicos, sociales, tecnológicos, y ambientales que tienen una incidencia determinante para el desarrollo de las actividades de Eoadventure S.A.
- ❖ Se utilizó el FODA para poder establecer los diferentes tipos de estrategias como son las FO o agresivas, las estrategias DO o conservadoras, las estrategias FA o competitivas, y estrategias DA y defensivas; las cuales fueron alineadas con los objetivos estratégicos. Y a través de esta alineación se lograron determinar los diferentes planes operativos anuales necesarios que permitirán a la empresa consolidar la planificación estratégica.
- ❖ A través del análisis de los diferentes índices financieros se pudo determinar la situación económica real que enfrenta la organización, permitiéndonos de esta manera identificar problemas y buscar soluciones que beneficie al mejoramiento económico de dicha entidad.
- ❖ Con los planes operativos anuales se desarrollaron los cronogramas de actividades y presupuestos que permitirán la adecuada ejecución, el seguimiento al cumplimiento de actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.
- ❖ Con la determinación de los valores estimados que se necesitará para el desarrollo de cada proyecto, se pudo presentar la manera como la organización puede financiarse para cubrir con los costos que representa cada proyecto, así como también se dio a conocer la relación costo beneficio de cada proyecto presentado.

## RECOMENDACIONES

- ❖ El personal directivo de la empresa debe pensar en los beneficios que traerá la implementación los planes propuestos a la empresa. En el caso que la empresa acepte la aplicación de esta planificación estratégica, se recomienda a los directivos dar a conocer a todo el personal de la misma, ya que de su labor, colaboración y compromiso, dependerá gran parte del éxito.
  
- ❖ La implementación de un plan estratégico es importante en toda organización, sobre todo porque permitirá tener una guía para conocer cuál es el camino que se debe seguir para poder obtener los objetivos planteados.
  
- ❖ Es fundamental capacitar al personal en lo relacionado a planificación estratégica, logrando de esta manera un mayor compromiso y con ello un mejor resultado, pues el recurso humano es el capital más importante de una organización y su capacitación debe ser vista como una inversión para el futuro en beneficio de toda la organización.
  
- ❖ Para poder obtener resultados positivos y satisfactorios es necesario manejar una comunicación efectiva con los demás departamentos, logrando de esta manera la resolución de conflictos sin ningún inconveniente.

## LISTA DE REFERENCIAS

*Ministerio de Turismo.* (2007). Obtenido de Turismo sostenible: Política de Estado que asegure igualdad de oportunidades a los ecuatorianos: [http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=464](http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=464),p 29.

*Asociación Nacional de Operadores de Turismo del Ecuador OPTUR.* (2009). Recuperado el 2012, de <http://www.optur.org/>

*Ciudad Finanzas.* (28 de 12 de 2009). Obtenido de <http://www.ciudadfinanzas.com/pib.php>

*Cámara Provincial de Turismo.* (7 de Junio de 2011). Obtenido de [http://www.captur.com/Docs/Reglamento\\_General\\_de\\_Actividades\\_Turisticas.pdf](http://www.captur.com/Docs/Reglamento_General_de_Actividades_Turisticas.pdf)

*Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.* (2011). Obtenido de Caracterización del Turismo receptor en el Distrito Metropolitano de Quito: <http://www.captur.travel/Docs/PERFIL%20DEL%20TURISTA%20receptor%20en%20el%20DMQ.pdf> Caracterización del turismo receptor en el Distrito Metropolitano de Quito

*Provincias del Ecuador.* (17 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://www.educar.ec/noticias/provincias.pdf>

*Provincias del Ecuador.* (17 de agosto de 2011). Obtenido de <http://www.educar.ec/noticias/provincias.pdf>

*Turismo en el Ecuador.* (2011). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/>

*UNIVISION.* (2011). Obtenido de Salario Mínimo de Estados Unidos: <http://dinero.univision.com/finanzas-personales/ahorro/presupuesto/article/2011-12-21/estados-aumento-salario-minimo-florida-estados-unidos>

*Banco Central del Ecuador.* (2012). Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

*CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA.* (2012). Recuperado el 2012, de [http://www.captur.travel/web2011/quienes\\_somos/quienes\\_somos.html](http://www.captur.travel/web2011/quienes_somos/quienes_somos.html)

*Definición. Org.* (2012). Obtenido de Tasa de interés pasiva: <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-pasiva>

*Diario HOY.* (21 de mayo de 2012). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-son-las-tasas-de-interes-182312.html>

*Ecoadventure S.A.* (Diciembre de 2012). Obtenido de [www.ecuadoradventure.com.ec](http://www.ecuadoradventure.com.ec)

*Ecuador en cifras.* (2012). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>

*Galacruises Expeditions.* (19 de 04 de 2012). Obtenido de [www.galacruisesexpeditions.com](http://www.galacruisesexpeditions.com)

*Gray Line.* (Junio de 2012). Obtenido de [www.graylineecuador.com](http://www.graylineecuador.com)

*Hilton Colon Guayaquil.* (2012). Obtenido de [www.hiltoncolonguayaquil.com](http://www.hiltoncolonguayaquil.com)

*Hotel Othello.* (junio de 2012). Obtenido de [www.hotelothello.com](http://www.hotelothello.com)

*Hotel Reina Isabel.* (01 de 02 de 2012). Obtenido de [www.hotelreinaisabel.com](http://www.hotelreinaisabel.com)

*Hotel San Francisco de Quito.* (junio de 2012). Obtenido de [www.sanfranciscodequito.com](http://www.sanfranciscodequito.com)

*Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (2012). Obtenido de Población en el Ecuador: <http://www.inec.gob.ec/cenec/>

*Ministerio de Turismo.* (2012). Obtenido de Negocios turísticos productivos: <http://www.turismo.gob.ec/negocios-turisticos-productivos/>

*Organización Mundial de Turismo.* (2012). Obtenido de [http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/turismo\\_hosteleria\\_gastronomia\\_restauracion/decargar\\_campo-turistico.pdf](http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/turismo_hosteleria_gastronomia_restauracion/decargar_campo-turistico.pdf)

*The North Face.* (15 de 06 de 2012). Obtenido de [www.thenorthface.com.ec](http://www.thenorthface.com.ec)

- Wakani Expediciones*. (junio de 2012). Obtenido de [www.wakaniexpediciones.com](http://www.wakaniexpediciones.com)
- Álvarez, L. (2009). *Estrategia empresarial*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>.
- Anaya, H. (2009). *Finanzas Básicas para no financieros*. Bogotá, Colombia: Thomson.
- Arjona, M. (2006). *Dirección Estratégica: Principios y aplicaciones de la Gestión del Rendimiento*. Madrid, España: Días de Santos.
- Blasco, A. (2010). *Núcleo competitivo de Porter*. Obtenido de <http://www.ecobachillerato.com/temasecm/porter/alba.htm>
- Carlos Calderon, C. R. (2010). *Propuesta de un plan estratégico y diseño de un manual de procedimientos*. Quito, Ecuador.
- Caro, R. E. (Noviembre de 2012). *Tipos de Organigramas*. Recuperado el Febrero de 2013, de [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)
- Ecoadventure S.A. (01 de 01 de 2012). *Guia de tarifas netas*. Quito, Ecuador.
- Ecoadventure S.A. (2004). *Filosofía Empresarial*. Quito.
- ECOADVENTURE S.A. (2012). *INVENTARIO DE EQUIPOS*. QUITO.
- ECOADVENTURE S.A. (2012). *VENTA DE UN PROGRAMA ESTRUCTURADO*. QUITO.
- Estrella, M. (2009). *Ley de Turismo y beneficios establecidos en Ecuador*. Obtenido de [http://www.cordanec.com/Descargas/Turismo/IV\\_3.PDF](http://www.cordanec.com/Descargas/Turismo/IV_3.PDF).
- Galindo, C. (2008). *Manual para la creacion de empresa: guía de planes de negocio*. Bogotá, Colombia: COE ediciones.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Juárez, México: Pearson Educación.

- Gudynas, E. (13 de julio de 2009). *La Nueva Constitución de Ecuador*. Obtenido de <http://accionreaccion.com/?p=120>
- Huertas, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Insa, M. (2007). *Guía Práctica de Economía de la empresas II: Áreas de Gestión y producción*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Lázaro, I. (2007). *La flecha*. Obtenido de <http://www.laflecha.net/canales/empresas/articulos/que-es-un-cliente>
- Livi, M. (2007). *Introducción a la demografía*. Madrid, España: Ariel Ediciones.
- López, M. (2012). *Apuntes didácticos: Definiciones del Turismo*. Obtenido de [www.divulgacionesdinamica.es/dd/apuntes/definiciones.turismo.pdf](http://www.divulgacionesdinamica.es/dd/apuntes/definiciones.turismo.pdf)
- Michael Hit, D. I. (2006). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización*. México DF, México: Cengage Learning.
- Michael Hit, D. I. (s.f.). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización*. México DF, México: Cengage Learning.
- Morales, J. (2012). *La Constitución*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/4902-la-constitucia-n-y-el-2011>.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: Profit.
- Palom, F. (2007). *Manual Práctico de Dirección Estratégica*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral.
- París, F. (2007). *Planificación Estratégica*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Pinto, R. (2007). *Planeación Estratégica*. México: Cecs.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno: Art. 154- Crédito Tributario en la comercialización de paquetes de turismo receptivo*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/211>

- Rodríguez, G. (2008). *Zona Económica*. Obtenido de Inflación en Ecuador:  
[www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com) › Inflación en Ecuador
- Rodríguez, J. (2006). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, España: Thomson.
- Rojas, P. (2008). *Desarrollo organizacional y gerencial: Un enfoque estratégico*. Quito, Ecuador.
- Tapia, A. (10 de octubre de 2011). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/55118199/5/Factor-Tecnologico>
- Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Zambrano, P. (enero de 2012). *Balance de los 5 años: Gobierno de Rafael Correa*. Obtenido de [http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2012/01/balance-de-los-5-anos-gobierno-de\\_15.html](http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2012/01/balance-de-los-5-anos-gobierno-de_15.html)
- Zapata, C. (2011). *ECOLINK*. Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 - Orden de Trabajo (Cód. OPS F 11)**

La orden de trabajo se genera del sistema SAT, el cual se emite una vez que el proceso de Ventas y Apertura de Orden de Servicios se ha realizado y ha pasado al proceso de operaciones, además este documento debe contener el Itinerario Programa del tour confirmado.

### **ANEXO 2.- Reporte de Guía Líder (Cód. OPS F15)**

El presente documento es de aplicabilidad al final de los servicios prestados y se complementa con la liquidación de gastos, entrega y justificación documental de la operación realizada y ejecutada de acuerdo a la Orden de Servicio emitida.

### **ANEXO 3.- Encuesta de Satisfacción de Clientes (1 por pasajero o Jefe de familia) Cód. OPS F 16**

El nivel de calidad de los servicios prestados, se considera en la aplicabilidad del documento en referencia, el cual una vez terminadas las actividades programadas en el itinerario y orden de trabajo, será evaluado por los turistas o grupo que recibió los servicios ejecutados, debiendo ajustar el cumplimiento de este documento a la entrega del reporte de guía líder e informe de novedades que se hubieren suscitado durante la ejecución del programa e itinerario.

### **ANEXO 4.- Deslindamiento de Responsabilidad Civil (Cód. OPS F 14)**

Documento de deslindamiento de responsabilidad civil, al ser aplicado antes de realizar las actividades programadas de acuerdo al itinerario o programa que se está ejecutando, el Guía Líder es el responsable de obtener de cada participante el documento en mención sin excepción. Debiendo tener en cuenta que este documento es de estricto cumplimiento para cumplir con los estándares y parámetros de seguridad de las partes. Para el caso de menores de edad este documento debe firmar su representante legal (Padre, Madre o Apoderado) con la especificación de la relación parental o legal con el representado.

#### **ANEXO 5.- Presupuesto de Gastos Operativos Estimados (Cód. OPS F03)**

La coordinación primaria y el procedimiento financiero operativo interno, contempla la aplicación del formato anotado, y la entrega de dinero de parte del departamento de contabilidad de los valores necesarios para la operación del programa de acuerdo al itinerario establecido, y es responsabilidad del guía líder la justificación de los gastos realizados, aplicando el formato de Cuenta de Gastos presentado en el numeral siguiente.

#### **ANEXO 6.- Cuenta de Gastos (Cód. OPS F 18)**

Formato de aplicación para justificación documental de los gastos realizados incurridos durante la ejecución del programa y el itinerario establecido para el efecto.

#### **ANEXO 7.- Plan de Acción y Respuesta a Emergencias (Cód. OPS F 17)**

Plan de uso manejo y respuesta de incidentes, y emergencias a ser aplicados de acuerdo a los parámetros de su contenido.

#### **ANEXO 8.- Información de clientes (Cód. OPS F 19)**

El presente formato contiene de manera resumida la información requerida además de la caracterización del cliente en los aspectos de edad, peso mínimo, salud, condiciones físicas, competencias técnicas u otros, parten de la información recabada desde el momento de confirmación de la reserva realizada por el cliente o agencia según sea el caso.

#### **ANEXO 9.- Estados financieros**

#### **ANEXO 10.- Minutas de reuniones**

#### **ANEXO 11.- Rol de pagos**

**Anexo N° 1: Orden de trabajo**

<b>Pasaje Cordova N-2326 Y Wilson</b> <b>Phone:2223720 or 2520647</b>				
Agencia:		Fecha de Operación:		
No. File:		Guía:		
No. Pax:		Chofer:		
Programa		Transporte:		
Emitido por:		Guía Auxiliar:		
Nombre de pax:				
<b>Fecha</b>	<b>Descripción del Programa</b>	<b>Acom.</b>	<b>Comidas</b>	
	Observaciones:			
Celulares Emergencia:				
NOTAS ESPECIALES:				

## Anexo N° 2: Reporte guía líder

### **REPORTE GUIA LIDER**

Guía Líder:

File No:

Fechas Inicio...../...../Fin...../.....

Número de Pax:.....

Producto:.....

Vehículo:.....

Guías Ecuador Adventure o Personal Adventour:.....

#### CUESTIONARIO

Califique el servicio de transporte y chofer de Ecuador Adventure durante este viaje:

Excelente  Muy bueno  Aceptable  Regular  Deficiente

Observaciones y recomendaciones.....

.....

Califique la alimentación durante este viaje:

Excelente  Muy bueno  Aceptable  Regular  Deficiente

observaciones y recomendaciones.....

.....

Califique las condiciones del hospedaje/campamento en este viaje: (si aplica)

Excelente  Muy bueno  Aceptable  Regular  Deficiente

Observaciones y recomendaciones

.....

4. Califique el comportamiento y satisfacción de su grupo durante el tour

Excelente  Muy bueno  Aceptable  Regular  Malo

Observaciones y recomendaciones.....

.....

Fue adecuado el equipo utilizado durante el tour?

Hubo Pérdida.....si.....no.....especifique.....

Hubo avería.....si.....no.....especifique.....

Fue  
adecuado?.....si.....no.....especifique.....

Horario

Hora Salida con clientes.....minutos.....

\*Hora de llegada.....

Hubo algún tipo de retraso?.....

Hubo algún tipo de accidente o problema de salud con los pasajeros?

Especifique.....

Se utilizó el botiquín de Primeros Auxilios...si.....no....

Especifique.....

### Anexo N° 3: Encuestas de satisfacción

#### SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Our primary interest is your complete satisfaction. We hope you had a fun, safe and enjoyable trip. Your input is very important to us, so kindly fill out this questionnaire and helps us with your comments.so that we may improve our operation

*Nuestro mayor interés es su completa satisfacción. Esperamos que haya tenido un viaje divertido, seguro y placentero. Su opinión es muy importante para nosotros, así es que le pedimos que llene este cuestionario con sus comentarios.*

<b>Name/Nombre 1:</b>					
<b>Name/Nombre 2:</b>					
<b>Birth date: Day_____ Month_____ Year_____</b>					
<b>E-mail address:</b>			<b>Phone number:</b>		
LEGEND:	1	2	3	4	5
1 Excellent/ 2 Very Good/ 3 Acceptable/ 4. Regular/ 5.Deficient					
Are you satisfied with your guide's performance? Esta Ud. satisfecho con el rendimiento de su guía?					
Was your safety talk clear and useful? Fue la charla de seguridad clara y útil?					
How would you rate our driver skills ? Cómo calificaría Ud. la conducción de nuestro chofer?					
Were you satisfied with your meals? Estuvo usted satisfecho con sus comidas?					
Were you satisfied with the quality of our equipment? Estuvo Ud. satisfecho con la calidad de nuestro equipo?					
Overall how would you rate our service? En general cómo calificaría Ud. nuestro servicio?					

A) Please give us feedback on how to improve. (Por favor sugiéranos cómo mejorar).

B) What did you enjoy the most?

.....

(Que es lo que más te gusto?)

.....

C) What did you enjoy the least?

.....

(Que es lo que menos te gustó?)

.....

D) How did you hear about Eco Adventour ? Please specify. (Cómo escuchó Ud. sobre Ecuador Adventure )? Por favor especifique.

◇ Web page

◇ Friends / Amigos

◇ Magazine / Revista (Specify)

◇ Other / Otro

(specify/especifique).....

.....

IF YOU ENJOYED THIS TRIP AND BELIEVE THAT OUR SERVICE IS VERY GOOD, PLEASE HELP OUR COMPANY GROWTH RECOMENDING US TSOUTH AMERICAN EXPLORER CLUB: [explorer@saec.org.ec](mailto:explorer@saec.org.ec)

LONELY PLANET: [info@lonelyplanet.com](mailto:info@lonelyplanet.com)

## Anexo N° 4: Deslindamiento de Responsabilidad Civil

**ECOADVENTURE S.A.**  
**RELEASE OF LIABILITY AND RELATIONSHIP OF PARTIES**



**Attention:** When signing this document, hereby you accept the terms and conditions of the contract detailed on the reverse side of this page.

Date (DD/MM/YY)	Names and Last Name	I.D. No. / Pasap.	Email	SIGNATURE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

## EXPLANATION OF ECOADVENTURE S.A. LIABILITY AND RELATIONSHIP OF PARTIES

This document is a legal agreement that acknowledges your previous knowledge of risks and exempts ECOADVENTURE S.A. or its representatives, agents, and/or contractors from any kind of demand and/or claim related to this activity or tour.

When signing on the reverse of this document you accept the following terms and conditions, representing yourself, your family, heirs and/or beneficiaries:

- You state that you are over 18 years of age and legally capable of assuming and entering into legal agreements.
- You accept participation in this activity or tour by your own free will and by your own decision and assume all responsibility for injury to yourself or injury caused to third parties or persons that may result in any kind of legal demand including, but not limited to: physical injuries, emotional traumas, and/or death, as well as related expenses including, but not limited to: evacuation, medical assistance, hospitalization, loss of wages and/or legal expenses.
- You acknowledge to have been previously and clearly informed of the risks involved in participating in adventure tours, in the practice of adventure sports, and/or in participating in services hired that may include, but are not limited to: rafting, kayaking, swimming, river descent, ocean voyages aboard motor vessels, paddling, mountain biking, motocross, 4x4 vehicle challenges, rock climbing, rappelling, fishing, treks and/or camping.
- You accept that you have previous knowledge of or that you have been previously informed of the risks involved when participating in outdoor activities in Ecuadorian natural areas or reserves including, but not limited to: water, mountains and/or dirt roads, that could experience adverse weather conditions or other unforeseeable events.
- You agree to, at all times submit to our guides instructions, decisions and/or judgments when participating in the activities subject to this release of liability.
- You accept that in the event that you and/or any member of your party suffers any accident or injury, ECOADVENTURE S.A. can request medical treatment or emergency assistance according to and to the extent that each case demands. Any expense of medical services or expense due to emergency assistance will be the sole responsibility of the participant(s).

I hereby accept that by signing on the reverse of this page, I acknowledge to have read this document and clearly understand its content and its legal consequences.

## Anexo N° 5: Anticipo de gastos operativos



### PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS ESTIMADOS

File:  
Nombre de pax:  
Fecha de  
operación:  
No. Pax:  
Agencia:  
Programa:

Solicitado por:

Descripción	Cantidad	V.Unitario	Total
	0	0,00	0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>

#### Anticipo en efectivo a guía y chofer

Responsable	Valor
0	
0	

#### Anticipo a proveedores externos

Proveedor	Valor
Deposito Cta:	
Proveedor	Valor
Deposito Cta:	



## Anexo N° 7: Plan de responsabilidad en caso de emergencia



### Ecuador Adventure Emergency Response Action Plan

The purpose of this document is to create a plan of action for Ecuador Adventure Administrative Staff should an emergency incident occur with a Booked Passenger. By emergency incident we mean:

- **1.-In case of Injury (Not for Hospitalization, Evacuation or Death)**
- **2.- Injury which requires evacuation and / or hospitalization**
- **3.- Death (APPENDIX B)**

Should any of these aforementioned emergency incidents occur then the following information (see Appendix A) must be recorded using the Ecuador Adventure Incident Report by the Ecuador Adventure Guide and Representative handling the communications:

1. Date and Time Incident was Reported
2. Guide direct method of contact
  - a. Mobile Number
  - b. Land Number
3. Name of Passenger
4. Name of family members or traveling companions
5. Nature of the Emergency
  - a. **In case of Injury (Not for Hospitalization, Evacuation or Death) APPENDIX 1**
    - i. Nature of the injury
  - b. **Injury which requires evacuation and/or hospitalization (APPENDIX 1)**
    - i. Method of Evacuation
    - ii. Medical facility to which Passenger was Transported
    - iii. Communication avenues with Medical Facility
6. Date and Time of the Incident
7. Location of the Incident
8. Description of the circumstances leading to the incident
9. Witnesses to the incident
10. The Plan of Action that Ecuador Adventure intends to follow

See Appendix A Ecuador Adventure Incident Report

### **Internal Communications**

Upon notification of an incident involving an Ecuador Adventure Booked Passenger it is important that the highest level of management be contacted as soon as possible. Upon agreement by management as to the course of actions predicated upon the nature of the Incident, the Client Emergency Contact or Agent should be contacted

### **Emergency Contact**

This is the most crucial of the immediate follow-up procedures after an emergency incident. The Most Senior member of Ecuador Adventure should be the person to make this notification. This will be a call to inform the Emergency Contact of an Incident. Some general guidelines to follow:

1. Sensibility to the feeling of the family is the foremost consideration. Think through what you will say before you make contact. Have your facts organized and accurate, and be sure to convey whatever personal condolences that might be appropriate. Remember that the next of kin have a right to all factual information pertaining to a serious accident, but as the initial notification will be received with surprise and shock don't expect to convey many details until a follow-up call. Be conscious of the timing of your call and try to think through what the recipient will be doing-at work eating sleeping, etc. Try to anticipate possible responses and prepare yourself accordingly. Also think through what to do if you have difficulty contacting the next of kin, e.g, they are not available what message would you leave on voicemail; if a wrong party answers the phone, etc.
2. Promptness is the next rule of thumb; delays will answers almost certainly lead to suspicions or other bad feelings.
3. Consider having a representative of Ecuador Adventure or the Operator make a follow-up call, if approved by legal counsel.
4. Consider having a representative of Ecuador Adventure visit the family at their home, if approved by legal counsel.
5. It is crucial that all representatives of Ecuador Adventure or their Operators communicate the same, accurate information to the family.

### **Reporting Documentation and Review Process**

1. Ecuador Adventure Incident Report
  - a. The Incident Report should be prepared as soon as possible by the

Operator.

- b. The Incident Report should be sent by the most expeditious manner available (email or fax) and/or its information communicated as soon as possible to the Client
- c. The Incident Report should give as much details as possible. It is important that this be done quickly while memories are fresh
- d. The Final Incident Report Should include be completed by the Lead Guide or by the Ecuador Adventure representative who initiated handled the communications.

## **Appendix B**

### **Ecuador Adventure Emergency Report**

Ecuador Adventure direct Method of Contact

Telephone Number

24 hr Emergency #'s:

Email:

FAX:

Guide and/or Staff Member writing This Report

\_\_\_\_\_

—

Date and Time Incident was Reported

Date\_\_\_\_\_

Time\_\_\_\_\_

Passenger

Name of passenger\_\_\_\_\_

Name of family members or traveling companions

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nature of emergency (check one)

\_\_\_\_ Death

Death

Physician pronouncing Certificate of Death

\_\_\_\_\_

Date and Time of Death

\_\_\_\_\_

Cause of Death

\_\_\_\_\_

Date and Time of the incident

Date \_\_\_\_\_

Time \_\_\_\_\_

Location of the incident

Country \_\_\_\_\_

Region \_\_\_\_\_

Specific Locale / Description of Location

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Latitude (if available) \_\_\_\_\_

Longitude (if available) \_\_\_\_\_

Description of the circumstance leading to the incident

Narrative \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

Witnesses to the incident

Witness

---

Relationship\_\_\_\_\_

Witness\_\_\_\_\_

Relationship\_\_\_\_\_

Witness\_\_\_\_\_

Relationship\_\_\_\_\_

Witness\_\_\_\_\_

Relationship\_\_\_\_\_

Witness\_\_\_\_\_

Relationship\_\_\_\_\_

The Plan of Action to be followed

---

---

---

---



**Anexo N° 9: Estados financieros**

18-Abril-2011

## ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A.

Balance General

Desde 01/Ene/2010 Hasta 31/Dic/2010

Codigo	Descripcion	Debe	Haber
1.	ACTIVO	265,330.09	
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		204,744.97
1.1.01.01	CAJA GENERAL	398.92	
1.1.02.01	BANCO PICH. CTA. CTE. 318570!	1,836.18	
1.1.02.04	BANCO DEL PACIFICO CTA CTE	13,897.50	
1.1.03.01	DEUDORES CLIENTES	12,426.79	
1.1.03.02	DEUDORES VARIOS	1,707.11	
1.1.03.03	PROVISION CUENTAS INCOBRA		2,101.34
1.1.03.04	12% IVA COMPRAS	68,537.35	
1.1.03.05	RETENCION EN LA FUENTE	1,550.03	
1.1.03.06	70% IVA SERVICIOS	284.31	
1.1.03.07	CREDITO TRIBUTARIO RETENCI	11,159.57	79,981.23
1.1.03.09	METROPOLITAN TOURING	6,279.10	
1.1.03.10	ADVENTURE LIFE	26,310.00	
1.1.03.11	ANTICIPO PROVEEDORES	24,191.38	
1.1.03.16	HOTEL OPUNTIA	5,803.28	
1.1.03.19	DAVID RUIZ	1,000.00	
1.1.03.23	IMPERSA -HOTEL SOL Y MAR	1,024.98	
1.1.03.25	COLUMBUS TRAVEL		2,958.99
1.1.03.44	SOUTHER EXPLORATION		545.00
1.1.03.45	GO SOUTH	307.02	
1.1.03.47	REI	25,744.38	
1.1.03.57	ING. CARLOS FELIX	1,800.00	
1.1.03.58	WAYRA ROUTERS	88.53	
1.1.03.59	SPONDYLUS	3.87	
1.1.05.02	INVERSIONES FUTURAS	6,000.00	
1.2.	ACTIVO FIJO		47,650.97
1.2.01.01	COSTO MUEBLES Y ENSERES	3,352.32	
1.2.01.02	DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSEF		1,048.81
1.2.02.01	COSTO DE VEHICULO	19,600.00	
1.2.02.02	DEP. ACUM VEHICULO		9,191.23
1.2.03.01	COSTO EQUIPO COMPUTO	9,469.50	
1.2.03.02	DEP. ACUM. EQUIP. COMPUTO		4,266.22
1.2.04.01	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO.	35,185.00	
1.2.04.02	DEP. ACUM. MAQUINARIAS Y EC		7,906.61
1.2.05.01	COSTO EQUIPO DE OFICINA	2,995.70	
1.2.05.02	DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICIN		538.68
1.3.	ACTIVO DIFERIDO		0.00
1.3.01.02	ANTICIPO PROVEEDORES	0.00	0.00
1.5.	CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS		3,743.62
1.5.01.01	ALFREDO MENESES	3,027.43	
1.5.01.02	MARCELO MENESES	716.19	
1.6.	ANTICIPO EMPLEADOS		1,682.92
1.6.01.01	MARIA BELEN JURADO	14.31	
1.6.01.02	MARIA FERNANDA VILLACIS		1,441.67
1.6.01.05	DORIS DIAZ	25.05	
1.6.01.07	RICHARD MONTALVAN		5.69
1.6.01.09	CESAR ROMERO	8.00	
1.6.01.10	SILVIA ZURITA	8.94	
1.6.01.11	PAULINA MERA	105.05	
1.6.01.12	NATHALI CALERO	25.05	
1.6.01.13	MARCELO MENESES	1,025.39	
1.6.01.14	ALFREDO MENESES	1,771.78	
1.6.01.16	ANTICIPO EMPLEADOS	118.10	
1.6.01.18	PAOLA ROMERO	21.47	
1.6.01.19	CRISTINA ROMERO	5.36	
1.6.01.20	LOPEZ VALERIA	1.78	
1.7.	IMPUESTOS		4,841.66
1.7.01.01	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENT	4,841.66	
1.8.	ANTICIPO GASTOS OPERATIVOS		2,665.95
1.8.02	FELIPE MENESES	13.99	
1.8.03	MARCELO MENESES	1,368.26	
1.8.06	SEBASTIAN JURADO	191.40	
1.8.07	ARTURO DONOSO	25.54	
1.8.08	RICHARD MONTALVAN	29.55	

1.8.10	CESAR ROMERO		5.26	
1.8.12	OTROS		657.71	
1.8.17	CARLOS AQUIETA		374.24	
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>			<b>154,732.37</b>
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>10,960.29</b>
2.1.01.01.004	DECIMO TERCERO			612.49
2.1.01.01.005	DECIMO CUARTO			1,300.00
2.1.01.01.006	FONDOS DE RESERVA			169.93
2.1.02.01	APORTE PERSONAL			619.00
2.1.02.02	APORTE PATRONAL			1,194.10
2.1.02.03	PRESTAMO IEES			129.11
2.1.02.04	FABRICIO CHAVEZ			1,908.17
2.1.03.01	IVA EN VENTAS			902.87
2.1.05.02	1% SERVICIO DE TRANSPORTE	761.47		
2.1.05.03	APLICABLES EL 2% (341)			834.72
2.1.05.04	APLICABLES EL 1% (340)			538.82
2.1.05.05	HONORARIOS PROFESIONALES	72.00		
2.1.05.06	RETENCION DEL 100% (725)			3,440.55
2.1.05.08	RETENCION 8% ARRENDAMIEN			144.00
<b>2.4.</b>	<b>PROVEEDORES</b>			<b>67,914.95</b>
2.4.01.01	CTAS POR PAGAR PROVEEDOR			27,316.06
2.4.01.02	AEROGAL	1,291.76		
2.4.01.03	AYOUB TRAVEL			138.70
2.4.01.10	TERMAS DE PAPALLACTA			2,451.61
2.4.01.24	HOTEL ALAMEDA REAL			4,408.00
2.4.01.33	HOTEL OPUNTIA			6,400.54
2.4.01.36	ANTICIPO CLIENTES			28,491.80
<b>2.5.</b>	<b>PRESTAMOS</b>			<b>27,426.84</b>
2.5.01.01	PRESTAMO BANCO DEL PICHIN			27,426.84
<b>2.6.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>			<b>48,430.29</b>
2.6.01.01	MARCELO MENESES JURADO			29,344.23
2.6.01.02	ALFREDO MENESES JURADO			19,086.06
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>110,597.72</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>			<b>110,597.72</b>
3.1.01.03	CAPITAL SOCIAL			1,000.00
3.1.02.01	RESERVA LEGAL			5,319.15
3.1.03.01	UTILIDADES ACUMULADAS AÑC			62,913.87
3.1.03.02	UTILIDAD O PERDIDA EJERC. A(			41,364.70
Total Activo		265,330.09		
Total pasivo + Capital		-154,732.37	-110,597.72	-265,330.09

MARCELO MENESES  
Gerente General

PAULINA MERA  
Contador

15% TRABAJADORES	6204.705
25% IMPUESTO A LA RENTA	34,652.12
RETENCIONES EFECTUADA	8,663.03
IMPUESTO A PAGAR	1,550.03
	7,113.00
	4,841.66
ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA 2010	7,555.34
0,2% PATRIMONIO TOTAL	221.20
0,2% COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES	2,035.79
0,4% TOTAL ACTIVOS	1,061.32
0,4% INGRESOS	4,237.04
5% FERNANDA	242.08

72

18-Abril-2011

## ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A.

**Balance de Resultados**  
**Desde 01/Ene/2010 Hasta 31/Dic/2010**

Codigo	Descripcion	Debe	Haber
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>1,059,259.29</b>
4.1.	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>1,059,259.29</b>
4.1.01.01	INGRESOS POR VENTAS EXTERI		982,638.42
4.1.01.02	INGRESOS POR VENTAS NACION		49,616.00
4.1.02.01	COMISIONES <i>x 110 de 112</i>		26,496.99
4.1.02.02	INGRESOS VARIOS		507.88
<b>5.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1,017,894.59</b>	
5.1.	<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>791,813.50</b>
5.1.01.01	TICKETS AEREOS	144,534.49	
5.1.01.02	SERVICIO DE TRANSPORTE GUIA	22,393.72	
5.1.01.03	AEROGAL	184,662.68	
5.1.01.04	SERVICIO DE ALOJAMIENTO	261,239.44	
5.1.01.05	SERVICIO DE ALIMENTACION	37,193.40	
5.1.01.06	SERVICIO DE TRANSPORTE	66,621.10	
5.1.01.07	SERVICIO DE TRANSPORTE FIBF	21,096.00	
5.1.01.09	SERVICIO DE TRANSPORTE TRE	23.40	
5.1.01.10	MULTISPORT	1,571.43	
5.1.01.11	INGALA	2,340.00	
5.1.02.02	PARTICIPACION FERIAS	3,122.49	
5.1.02.03	VIATICOS PARTICIPACION FERIA	8,594.63	
5.1.02.05	COMUNICACIONES	462.29	
5.1.02.06	GASTOS DE VIAJE	7,974.79	
5.1.02.08	ATENCION AGENTES	86.45	
5.1.02.10	MANTENIMIENTO MAQ. VENTA	113.68	
5.1.02.19	MANTEN.Y ACCESOR.OFICINA	1,370.88	
5.1.02.26	VARIOS	3.33	
5.1.05.01	10% SERVICIO	28,409.30	
5.2.	<b>EMPLEADOS</b>		<b>97,095.82</b>
5.2.01.01	ARTURO DONOSO	3,600.00	
5.2.01.02	PAULINA MERA	4,800.00	
5.2.01.03	MARIA BELEN JURADO	4,700.00	
5.2.01.04	NATHALI CALERO	4,800.00	
5.2.01.05	MARIA FERNANDA VILLACIS	10,800.00	
5.2.01.06	CAROLINA HOFFMAN	1,306.45	
5.2.01.07	GABRIELA SOLIS	722.58	
5.2.01.08	RICHARD MONTALVAN	3,600.00	
5.2.01.09	SILVIA ZURITA	3,600.00	
5.2.01.10	GLORIA CARVAJAL	2,880.00	
5.2.01.11	FABRICIO CHAVEZ	1,200.00	
5.2.01.12	DORIS DIAZ	4,800.00	
5.2.01.13	MIGUEL VERA	1,200.00	
5.2.01.14	ANA JURADO	1,200.02	
5.2.01.15	MARCELO MENESES	10,300.00	
5.2.01.16	ALFREDO MENESES	5,400.00	
5.2.01.21	DORIS CARVAJAL	280.00	
5.2.01.23	MARCELO MENESES ALTAMIRAN	4,500.00	
5.2.01.25	FELIPE MENESES	2,880.00	
5.2.01.26	MARIA DE LA PAZ MESA	2,000.00	
5.2.01.27	JOANA PAREDES	1,834.94	
5.2.01.28	PAOLA ROMERO	5,951.61	
5.2.01.29	CARLOS AQUIETA	1,331.10	
5.2.01.30	GABRIELA DONOSO	5,980.65	
5.2.01.31	VALERIA LOPEZ	4,200.00	
5.2.01.32	CRISTINA ROMERO	2,072.00	
5.2.02.01	DECIMO TERCER SUELDO		4,010.62
5.2.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO	5,042.09	
5.2.02.05	CAPACITACION	125.00	
5.3.	<b>VEHICULOS</b>		<b>17,842.95</b>
5.3.01.01	JEEP BLANCO	5,535.33	

5.3.01.02	JEEP AZUL		
5.3.01.03	FURGONETA	3,132.41	
5.3.01.04	MATRICULAS VEHICULOS	7,843.68	
5.3.01.05	COMBUSTIBLE VEHICULOS	414.36	
5.3.01.06	MOTO NEGRA	751.49	
5.4.		165.68	
5.4.01.01	IMPRESION HOJAS Y CARPETAS		9,405.44
5.4.01.03	DOMINIOS WEB	640.72	
5.4.01.07	IMPRESION DE STICKERS P.	106.64	
5.4.01.09	MARKETING Y PUBLICIDAD	96.00	
5.4.01.10	ATENCION A CLIENTES	6,601.08	
5.4.01.11	IMPRESION DE AFICHES	1,292.01	
5.4.01.12	ASOCIACIONES	423.99	
5.5.		245.00	
5.5.01.01	GASTOS BANCARIOS		3,625.45
5.6.		3,625.45	
5.6.01.01	RENTA OFICINA		60,048.71
5.6.01.02	AGUA Y LUZ	3,300.00	
5.6.01.04	SERVICIO DE INTERNET	1,094.95	
5.6.01.05	TELEFONOS CONVENCIONALES	2,070.94	
5.6.01.06	TELEFONO MOVIL PORTA CELUL	2,082.37	
5.6.01.07	TELEFONO INTERNACIONAL SET	3,820.85	
5.6.01.09	MANTENIMIENTO EQ. DE COMPL	2,734.99	
5.6.01.10	SUMINISTROS DE OFICINA	2,434.78	
5.6.01.11	IMPRESION DE BLOCKS	2,968.80	
5.6.01.12	ARREGLOS GENERALES OFICIN	503.32	
5.6.01.14	C.G.B MONITOREO	3,143.58	
5.6.01.15	GASTOS VARIOS	84.00	
5.6.01.16	SEGURIDAD Y VIGILANCIA SEGU	2,883.07	
5.6.01.18	SISTEMAS SOFTWARE	3,878.80	
5.6.01.19	GASTO DEPRECIACION ACTIVOS	300.00	
5.6.01.21	SEGURO SALUDCOOP	5,419.91	
5.6.01.23	SEGURO HUMANA SA.	3,900.09	
5.6.01.24	MOVILIZACION Y TRANSPORTE	2,246.53	
5.6.01.25	SUMINISTROS Y MATERIALES VA	194.99	
5.6.01.26	ENVIO DE DOCUMENTACION CO	123.34	
5.6.01.27	COMISIONES E IMPUESTOS	557.29	
5.6.01.28	GASTOS ALIMENTACION OFICIN	38.00	
5.6.01.29	UTILES DE LIMPIEZA	896.74	
5.6.01.30	ATENCIONES A EMPLEADOS	1,219.45	
5.6.01.32	SEGURO VEHICULOS	712.73	
5.6.01.33	SEGURO TOTAL OFICINA	1,240.94	
5.6.01.36	DONACIONES	1,131.48	
5.6.01.37	GASTOS LEGALES	51.53	
5.6.01.38	MARCAS Y PATENTES	865.09	
5.6.01.39	SUPERINTENDENCIA COMPAÑIA	496.02	
5.6.01.40	IMPUESTOS MUNICIPALES	150.95	
5.6.01.41	SEGURO ACCIONISTAS	1,046.79	
5.6.01.42	SEGURO EQUIPO DE COMPUTO	3,135.12	
5.6.01.44	GASTO CUENTAS INCOBRABLES	12.15	
5.6.01.45	GUARDIANA	4,988.12	
5.7.		321.00	
5.7.01.01	GASTOS OPERATIVOS FILES		16,727.61
5.7.01.03	ALQUILER DE EQUIPOS	15,296.57	
5.7.01.06	FAM TRIP CLIENTES	108.00	
5.7.01.08	TASA AEROPORTUARIA	198.84	
5.8.		1,124.20	
5.8.01.01	MANTENIMIENTO BICICLETAS		9,517.07
5.8.01.02	MANTENIMIENTO BOTES	55.40	
5.8.01.03	HERRAMIENTAS MENORES	95.15	
5.8.01.05	ARREGLOS GENERALES DE EQL	335.02	
5.8.01.06	COMPRA EQUIPO DE BODEGA	273.77	
5.8.01.07	RESPUESTOS BICICLETAS UIO	90.00	
5.8.01.08	REPUESTOS BICICLETAS GPS	8,319.36	
5.9.		348.37	
5.9.01.01	FONDO DE RESERVA		11,818.04
5.9.01.03	DESAHUCIO		462.09

16-abril-2012

**FINAL****ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A.****Balance General****Desde 01/ene/2011 Hasta 31/dic/2011**

Codigo	Descripcion	Debe	Haber
1.	<b>ACTIVO</b>	<b>300.009,70</b>	
1.1.	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>240.917,42</b>
1.1.02.01	BANCO PICH. CTA. CTE. 31857097		7.375,61
1.1.02.04	BANCO DEL PACIFICO CTA CTE 0	19.429,78	
1.1.03.01	DEUDORES CLIENTES	17.672,60	
1.1.03.02	DEUDORES VARIOS	1.493,79	
1.1.03.03	PROVISION CUENTAS INCOBRAB		2.642,83
1.1.03.04	12% IVA COMPRAS	97.727,44	-5990,43
1.1.03.05	RETENCION EN LA FUENTE	4.617,40	
1.1.03.06	70% IVA SERVICIOS	284,33	
1.1.03.07	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIO	18.289,89	
1.1.03.09	METROPOLITAN TOURING	6.630,00	
1.1.03.11	ANTICIPO PROVEEDORES	52.794,70	58785,13
1.1.03.14	SOFIA DARQUEA	417,86	
1.1.03.19	DAVID RUIZ	1.000,00	
1.1.03.23	IMPERSA -HOTEL SOL Y MAR	1.024,98	
1.1.03.28	IGUANA CROSSING	1.383,55	
1.1.03.56	GALAPAGOS TRAILS	5.298,64	
1.1.03.57	ING. CARLOS FELIX	1.800,00	
1.1.03.58	WAYRA ROUTERS	62,28	
1.1.03.60	COLOMBIA ADVENTURE	1.740,91	
1.1.03.62	QUIMBAYA TOURS	6.043,27	
1.1.03.63	PABLO FALCONI	6.500,00	
1.1.03.64	DAVID MENESES	343,00	
1.1.05.02	INVERSIONES FUTURAS	6.000,00	
1.1.05.06	INVERSIONES NUEVO HOTEL	381,44	
1.2.	<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>49.552,65</b>
1.2.01.01	COSTO MUEBLES Y ENSERES	3.492,32	
1.2.01.02	DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERE		1.739,59
1.2.02.01	COSTO DE VEHICULO	19.000,00	
1.2.02.02	DEP. ACUM VEHICULO		12.991,27
1.2.03.01	COSTO EQUIPO COMPUTO	18.269,86	
1.2.03.02	DEP. ACUM. EQUIP. COMPUTO		5.341,69
1.2.04.01	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPOS	36.777,00	
1.2.04.02	DEP. ACUM. MAQUINARIAS Y EQL		10.652,80
1.2.05.01	COSTO EQUIPO DE OFICINA	3.562,84	
1.2.05.02	DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA		824,02
1.6.	<b>ANTICIPO EMPLEADOS</b>		<b>701,02</b>
1.6.01.01	MARIA BELEN JURADO	128,27	
1.6.01.08	ARTURO DONOSO	194,91	
1.6.01.16	ANTICIPO EMPLEADOS	362,28	
1.6.01.19	CRISTINA ROMERO	15,56	
1.7.	<b>IMPUESTOS</b>		<b>6.068,12</b>
1.7.01.01	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	6.068,12	
1.8.	<b>ANTICIPO GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>2.770,49</b>
1.8.02	FELIPE MENESES	309,17	
1.8.03	MARCELO MENESES	600,00	
1.8.06	SEBASTIAN JURADO	191,40	
1.8.07	ARTURO DONOSO	550,00	
1.8.08	RICHARD MONTALVAN	548,77	
1.8.10	CESAR ROMERO	5,26	
1.8.12	OTROS	162,95	
1.8.17	CARLOS AQUIETA	402,94	
2.	<b>PASIVOS</b>		<b>185.931,28</b>
2.1.	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>32.833,61</b>
2.1.01.01.001	15% PARTICIPACION EMPLEADOS		6.360,42
2.1.01.01.004	DECIMO TERCERO		632,27
2.1.01.01.005	DECIMO CUARTO		1.888,87
2.1.01.01.006	FONDOS DE RESERVA		209,92

2.1.01.01.008	VACACIONES			3.740,65
2.1.02.01	APORTE PERSONAL			785,36
2.1.02.02	APORTE PATRONAL			936,55
2.1.02.03	PRESTAMO IESS			477,14
2.1.03.01	IVA EN VENTAS			108,52
2.1.04.01	IMPUESTO A LA RENTA COMPAÑI			17.693,91
2.3.		ACCIONISTAS		0,00
2.4.		PROVEEDORES		106.834,50
2.4.01.01	CTAS POR PAGAR PROVEEDORE			9.453,37
2.4.01.10	TERMAS DE PAPALLACTA			153,77
2.4.01.36	ANTICIPO CLIENTES			83.300,06
2.4.01.37	WAYRA ROUTERS			2.538,90
2.4.01.38	SPONDYLUS			11.388,40
2.5.		PRESTAMOS		35.151,12
2.5.01.01	PRESTAMO BANCO DEL PICHINC			35.151,12
2.6.		CUENTAS POR PAGAR		11.112,05
2.6.01.01	MARCELO MENESES JURADO			3.858,52
2.6.01.02	ALFREDO MENESES JURADO			7.253,53
3.		PATRIMONIO		114.078,42
3.1.		CAPITAL		114.078,42
3.1.01.03	CAPITAL SOCIAL			1.000,00
3.1.02.01	RESERVA LEGAL			5.319,15
3.1.03.01	UTILIDADES ACUMULADAS AÑOS			107.759,27
Total Activo			300.009,70	
Total pasivo + Capital			-185.931,28	-114.078,42
				-300.009,70

  
 MARCELO MENESES  
 Gerente General

PAULINA MERA  
 Contador

## ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A.

## Balance de Resultados

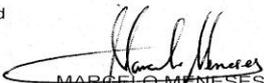
Desde 01/ene/2011 Hasta

31/dic/2011

Codigo	Descripcion	Debe	Haber
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>1.044.754,01</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>1.044.754,01</b>
4.1.01.01	INGRESOS POR VENTAS EXTERIOR		808.211,88 ✓
4.1.01.02	INGRESOS POR VENTAS NACIONALES		157.034,47 ✓
4.1.01.04	VENTAS DE TKT AEREOS		9.937,03 ✓
4.1.02.01	COMISIONES		43.943,54 ✓
4.1.02.02	INGRESOS VARIOS		1.969,01
4.1.02.04	INGRESO POR REEMBOLSO DE GASTOS		23.658,08
<b>5.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1.002.351,24</b>	
<b>5.1.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>744.252,31</b>
5.1.01.01	TICKETS AEREOS	112.830,02	
5.1.01.02	SERVICIO DE TRANSPORTE GUIAS	7.836,77	
5.1.01.03	AEROGAL	196.070,92	
5.1.01.04	SERVICIO DE ALOJAMIENTO	256.852,69	
5.1.01.05	SERVICIO DE ALIMENTACION	37.109,22	
5.1.01.06	SERVICIO DE TRANSPORTE	95.353,18	
5.1.01.07	SERVICIO DE TRANSPORTE FIBRAS	331,50	
5.1.01.09	SERVICIO DE TRANSPORTE TREN	70,00	
5.1.02.01	SUELDOS Y SALARIOS	68,27	
5.1.02.02	PARTICIPACION FERIAS	4.020,31	
5.1.02.03	VIATICOS PARTICIPACION FERIAS	2.026,00	
5.1.02.05	COMUNICACIONES	36,00	
5.1.02.06	GASTOS DE VIAJE	964,51	
5.1.02.11	ALQUILER DE VEHICULOS	1.281,87	
5.1.02.19	MANTEN Y ACCESOR.OFICINA	693,10	
5.1.05.01	10% SERVICIO	28.707,95	
<b>5.2.</b>	<b>EMPLEADOS</b>		<b>104.529,41</b>
5.2.01.01	ARTURO DONOSO	3.600,00	
5.2.01.02	PAULINA MERA	4.001,94	
5.2.01.03	MARIA BELEN JURADO	4.850,00	
5.2.01.04	NATHALI CALERO	5.000,00	
5.2.01.05	MARIA FERNANDA VILLACIS	10.800,00	
5.2.01.08	RICHARD MONTALVAN	3.600,00	
5.2.01.09	SILVIA ZURITA	3.820,00	
5.2.01.10	GLORIA CARVAJAL	3.168,00	
5.2.01.12	DORIS DIAZ	5.000,00	
5.2.01.15	MARCELO MENESES	10.800,00	
5.2.01.16	ALFREDO MENESES	5.400,00	
5.2.01.21	DORIS CARVAJAL	3.360,00	
5.2.01.25	FELIPE MENESES	3.340,80	
5.2.01.28	PAOLA ROMERO	2.000,00	
5.2.01.30	GABRIELA DONOSO	3.890,32	
5.2.01.31	VALERIA LOPEZ	6.000,00	
5.2.01.32	CRISTINA ROMERO	3.670,25	
5.2.01.33	GABRIELA GOMEZ	6.746,67	
5.2.01.34	GISELLA BEDOYA	1.550,00	
5.2.02.01	DECIMO TERCER SUELDO	6.225,36	
5.2.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO	3.918,20	
5.2.02.03	VACACIONES	3.787,87	
<b>5.3.</b>	<b>VEHICULOS</b>		<b>9.763,65</b>
5.3.01.07	MANTEN VEHICULOS	9.763,65	
<b>5.4.</b>	<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>		<b>7.507,19</b>
5.4.01.07	IMPRESION DE STICKERS P.	520,00	
5.4.01.08	ANUNCIOS EL COMERCIO	1.317,12	
5.4.01.09	MARKETING Y PUBLICIDAD	5.635,79	
5.4.01.10	ATENCION A CLIENTES	34,28	
<b>5.5.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>7.328,04</b>

<b>5.6.</b>		<b>GASTOS GENERALES OFICINA</b>		<b>103.242,82</b>
5.6.01.01	RENTA OFICINA		10.800,00	
5.6.01.02	AGUA Y LUZ		1.598,28	
5.6.01.03	HONORARIOS		3.889,00	
5.6.01.04	SERVICIO DE INTERNET		2.697,59	
5.6.01.05	TELEFONOS CONVENCIONALES		752,72	
5.6.01.06	TELEFONO MOVIL PORTA CELULAR		1.960,40	
5.6.01.07	TELEFONO INTERNACIONAL SETEL		5.877,35	
5.6.01.09	MANTENIMIENTO EQ. DE COMPUTO		7.036,99	
5.6.01.10	SUMINISTROS DE OFICINA		3.439,40	
5.6.01.11	IMPRESION DE BLOCKS		2.750,50	
5.6.01.12	ARREGLOS GENERALES OFICINA		142,70	
5.6.01.15	GASTOS VARIOS		893,88	
5.6.01.16	SEGURIDAD Y VIGILANCIA SEGUP.		1.492,51	
5.6.01.19	GASTO DEPRECIACION ACTIVOS		4.796,76	
5.6.01.21	SEGURO SALUDCOOP		5.426,70	
5.6.01.23	SEGURO HUMANA SA.		1.817,19	
5.6.01.25	SUMINSTROS Y MATERIALES VARIOS		110,00	
5.6.01.26	ENVIO DE DOCUMENTACION CORREO		86,83	
5.6.01.28	GASTOS ALIMENTACION OFICINA		224,35	
5.6.01.29	UTILES DE LIMPIEZA		1.147,65	
5.6.01.30	ATENCIONES A EMPLEADOS		373,93	
5.6.01.32	SEGURO VEHICULOS		2.756,70	
5.6.01.37	GASTOS LEGALES		3.180,48	
5.6.01.39	SUPERINTENDENCIA COMPAÑIAS		201,65	
5.6.01.40	IMPUESTOS MUNICIPALES		1.441,54	
5.6.01.44	GASTO CUENTAS INCOBRABLES		425,45	
5.6.01.46	DATAFAST CIA LTDA		240,00	
5.6.01.47	GASTOS NO DEDUCIBLES		37.682,27	
<b>5.8.</b>		<b>MANTENIMIENTO EQUIPO DE BODEGA</b>		<b>7.846,73</b>
5.8.01.02	MANTENIMIENTO BOTES		63,64	
5.8.01.06	COMPRA EQUIPO DE BODEGA		455,00	
5.8.01.07	RESPUESTOS BICICLETAS UIO		7.328,09	
<b>5.9.</b>		<b>GASTOS APORTES SEGURO SOCIAL</b>		<b>17.881,09</b>
5.9.01.01	FONDO DE RESERVA		6.448,30	
5.9.01.03	DESAHUCIO		125,00	
5.9.01.04	APORTE PATRONAL		9.139,20	
5.9.01.05	INTERESES Y MULTAS		1.209,05	
5.9.01.06	SECAP IECE		959,54	

Total Ingreso	1.044.754,01		
Total Egreso	1.002.351,24		
Total Utilidad	42.402,77	Total Utilidad + Egreso	1.044.754,01

  
**MARCELO MENESES**  
 Gerente General

**PAULINA MERA**  
 Contador

5.9.01.05	INTERESES Y MULTAS	220.17	
5.9.01.06	SECAP IECE	956.85	
Total Ingreso		1,059,259.29	
Total Egreso		1,017,894.59	
Total Utilidad		41,364.70	Total Utilidad + Egreso 1,059,259.29
<b>MARCELO MENESES</b>		<b>PAULINA MERA</b>	
Gerente General		Contador	

**Anexo N° 10: Minutas de reuniones**

<b>MINUTA DE REUNION</b>		
9/04/12	09:40am a 10:40am	Sala de Reuniones EA
<b>Reunión convocada por</b>	Doris Carvajal, Marina Kwok (Involucradas en planificación estratégica)	
<b>Próxima Reunión</b>	Lunes 16 de Julio 2012	
<b>Apuntador</b>	Doris Carvajal, Marina Kwok.	
<b>Asistentes</b>	Valeria López, Cristina Romero	
<b>INTRODUCCION DE LA EMPRESA ECOADVENTURE S.A.</b>		
<b>Resumen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de la historia de la empresa.</li> <li>❖ Presentación de los empleados que forman parte de la organización.</li> <li>❖ Explicación de los productos y servicios que se comercializan.</li> <li>❖ Detalle del proceso de venta de un paquete.</li> </ul>		
Elementos de acción	Responsable	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar información necesaria a las personas involucradas en la planificación estratégica.</li> <li>2. Asesorar en los análisis posteriores que se realicen en la planificación estratégica.</li> </ol>	<p>Valeria López</p> <p>Cristina Romero</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Compromiso de no revelar la información confidencial que proporciona la empresa</li> </ol>	<p>Doris Carvajal</p> <p>Marina Kwok</p>	







Anexo N° 11: Rol de pagos

ECOLOGICAL ADVENTURE TOUR ECOADVENTURE S.A.

ROL GENERAL CORRESPONDIENTE AL: Mes enero

N°	NOMBRE	SUELDO	OTROS INGRESOS	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	ANTICIPO	PREST. IESS	HUMANA	OTROS DESC.	TOTAL EGRESOS	NETO A RECIBIR	RECIBI CONFORME
1	ZURITA BEDOYA SILVIA JOHANA	600.00	0.00	0.00	600.00	56.10	0.00	0.00	68.55	0.00	124.65	475.35	
1	MERA GOMEZ DORA PAULINA	750.00	0.00	0.00	750.00	70.13	0.00	133.76	17.12	0.00	221.01	528.99	
1	JURADO POZO MARIA BELEN	500.00	0.00	0.00	500.00	46.75	0.00	0.00	0.00	0.00	46.75	453.25	
1	DIAZ BENITEZ DORIS ISABEL	650.00	0.00	0.00	650.00	60.77	0.00	58.00	0.00	0.00	118.77	531.23	
1	DONOSO RECALDE ARTURO MARCELO	318.00	0.00	0.00	318.00	29.73	0.00	0.00	38.00	0.00	67.73	250.27	
1	MONTALVAN MELGAR RICHARD GIOVANNY	400.00	0.00	0.00	400.00	37.40	0.00	0.00	0.00	0.00	37.40	362.60	
1	VILLACIS CHONG MARIA FERNANDA	1,100.00	0.00	91.67	1,191.67	102.85	0.00	0.00	22.01	0.00	134.86	1,056.81	
1	MENESES JURADO JORGE MARCELO	1,100.00	0.00	91.67	1,191.67	102.85	0.00	0.00	0.00	0.00	112.85	1,078.82	
1	MENESES JURADO ALFREDO ESTEBAN	807.62	0.00	67.30	874.92	75.51	0.00	0.00	0.00	0.00	75.51	799.41	
1	CARVAJAL GLORIA FANNY	318.00	0.00	0.00	318.00	29.73	0.00	0.00	0.00	0.00	29.73	288.27	
1	ROMERO VALENZUELA CRISTINA ELOISA	460.00	0.00	0.00	460.00	43.01	0.00	0.00	21.33	0.00	64.34	395.66	
1	LOPEZ OSORIO GINA VALERIA	500.00	0.00	41.67	541.67	46.75	0.00	0.00	21.33	0.00	68.08	473.59	
1	CARVAJAL VISTIN DORIS ELIZABETH	400.00	0.00	0.00	400.00	37.40	0.00	0.00	0.00	2.80	40.20	359.80	
1	GOMEZ COELLO GABRIELA LIZETT	800.00	0.00	66.67	866.67	74.80	0.00	55.84	22.01	0.00	152.65	714.02	
1	BEDOYA VASQUEZ GISELLA ELIZABETH	700.00	0.00	58.33	758.33	65.45	0.00	0.00	0.00	0.00	65.45	692.88	
1	FABARA OCHOA MARIA GABRIELA	300.00	0.00	0.00	300.00	28.05	0.00	0.00	0.00	195.97	224.02	75.98	
1	JAYA MOLINA ELIZABETH CAROLINA	318.00	0.00	0.00	318.00	29.73	0.00	0.00	0.00	0.00	29.73	288.27	
1	AVILA ECHEVERRIA TATIANA MARICOL												

N°	NOMBRE	SUELDO	OTROS INGRESOS	FONDO RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	ANTICIPO	PREST. IESS	HUMANA	OTROS DESC.	TOTAL EGRESOS	NETO A RECIBIR	RECIBI CONFORME
1	MELO BENALCAZAR EDISON SANTIAGO	300.00	0.00	0.00	300.00	28.05	0.00	0.00	0.00	0.00	28.05	271.95	
1	MORALES YANEZ MARIA DANIELA	450.00	0.00	0.00	450.00	42.08	0.00	0.00	0.00	0.00	42.08	407.92	
	<b>Totales:</b>	<b>1,221.62</b>	<b>0.00</b>	<b>417.31</b>	<b>11,638.93</b>	<b>1,049.22</b>	<b>0.00</b>	<b>247.60</b>	<b>210.35</b>	<b>198.77</b>	<b>1,725.94</b>	<b>9,912.99</b>	

**Anexo N° 12: Organigrama**

