



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL-MED

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A.**

AUTOR: ALEX RENATO RUIZ CACERES

**DIRECTOR: ING. PATRICIO DALGO
CODIRECTOR: ING. ROBERTO TACO**

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008



AGRADECIMIENTO.

Mis sinceros agradecimientos al Director y al Codirector de esta Tesis de Grado, ya que su valiosa dirección hicieron posible la culminación de la misma.

También un agradecimiento especial a Kelvin y Paúl, trabajadores de RIDERA SERVICIOS S.A., quienes colaboraron en la realización de esta Tesis de Grado.



DEDICATORIA.

Dedico el presente trabajo a mis dos hijos:

RENATO ISAAC Y DAVID EZEQUIEL



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL.

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Autor: Alex Renato Ruiz Cáceres.

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A., ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Septiembre del 2008

Alex Renato Ruiz Cáceres.



Anexo No. 2

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL.

AUTORIZACION

Yo, Alex Renato Ruiz Cáceres, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Plan de Marketing Estratégico para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2008.

Alex Renato Ruiz Cáceres.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL.

CERTIFICADO

Ing. PATRICIO DALGO

Ing. ROBERTO TACO

CERTIFICAN

Que la tesis titulada: Plan Estratégico de Marketing para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., realizada por el señor: Alex Renato Ruiz Cáceres, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo cumple con todos los procedimientos exigidos por la ESPE, si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de tres documentos empastados, un disco compacto del documento total, un disco compacto del resumen ejecutivo, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, señor Aex Renato Ruiz Cáceres, para que se entregue a la ingeniera Fanny Cevallos, ccoordinadora de la carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, septiembre del 2008.

Ing. Patricio Dalgo.

DIRECTOR

Ing. Roberto Taco

CODIRECTOR



INDICE

CAPITULO I.

GENERALIDADES.....	2
1.1 Descripción de la compañía RIDERA SERVICIOS S.A.	3
1.2 Problemática.	3
1.3 Objetivo del estudio.	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Hipótesis.....	5
1.4.1 Hipótesis General.....	5
1.4.2 Hipótesis Específicas.....	5
1.5. Marco de Referencia.....	6
1.5.1 Marco Teórico.....	6
1.5.2 Marco Conceptual.....	7
Diagrama de Ishikawa.....	9

CAPITULO II.

ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A.....	10
2.1. Análisis Externo.....	11
2.1.1 Análisis del Ambiente Macro.....	11
2.1.1.1 Factores Económicos.....	11
2.1.1.2 Factores Político Legal.....	15
2.1.1.3 Factores Social y Cultural.....	18
2.1.1.4 Factores Geográficos.....	19
2.1.1.5 Factores Tecnológicos.....	21
2.1.1.6 Matriz de evaluación de Factores Externos.....	23
2.1.1.6.1 Análisis sobre la evaluación de Factores Externos.....	24
2.1.2 Análisis del Ambiente Micro.....	24
2.1.2.1 Clientes.....	24
2.1.1.1.1. Nómina de clientes de la empresa.....	25



2.1.2.2	Competencia.....	28
2.1.2.3	Usuarios del Servicio.....	30
2.2	Análisis Interno.....	31
2.2.1	Capacidad Administrativa.....	31
2.2.2	Capacidad del Factor Humano.....	32
2.2.3	Capacidad Financiera.....	33
2.2.4	Capacidad del Mercado.....	38
2.2.5	Capacidad Tecnológica.....	39
2.2.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	40
2.2.6.1	Análisis de Evaluación de Factores Internos.....	42
2.2.6.2	Resumen del Análisis de los factores Externos e Internos.....	42
2.2.6.3	Matriz General Electric.....	43
2.2.6.4	Análisis de la Matriz General Electric.....	43
2.3	Análisis FODA.....	44
2.3.1	Matriz 1: Resumen de Oportunidades y Amenazas.....	44
2.3.2	Matriz 2: Ponderación de Impacto de Oportunidades.....	44
2.3.3	Matriz 3: Ponderación de Impacto de Amenazas.....	45
2.3.4	Matriz 4: Resumen de Fortalezas y oportunidades.....	45
2.3.5	Matriz 5: Ponderación de Impacto de Fortalezas.....	46
2.3.6	Matriz 6: Ponderación de Impacto de Debilidades.....	48
2.3.7	Matriz 7: Áreas Ofensivas de Iniciativas Estratégicas “FO”.....	49
2.3.8	Matriz 8: Áreas Defensivas de Iniciativa estratégica “DA”.....	51
2.3.9	Matriz 9: Áreas de Respuesta de Iniciativa Estratégica “FA”.....	53
2.3.10	Matriz 10: Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”.....	55
2.3.2	Matriz Síntesis.....	57

CAPITULO III.

INVESTIGACION Y SEGMENTACION DE MERCADO.....	58
3.1 Investigación de Mercados.....	59
3.1.1 Tema de la Investigación.....	59
3.1.2 Definición del problema de investigación.....	59



3.2	Objetivo de la investigación.....	59
3.3	Metodología de la Investigación.....	60
3.4	Diseño de la investigación.....	60
3.4.1	Diseño de las encuestas.....	60
3.4.1.1	Diseño de la entrevista a los trabajadores de RIDERA SERVICIOS S.A.....	60
3.4.1.2	Diseño de la encuesta para los usuarios de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	61
3.4.1.3	Diseño de la encuesta para los clientes actuales.....	63
3.4.1.4	diseño de la encuesta para los clientes potenciales	64
3.5	Definición de Muestra.....	65
3.6	Segmentación de Mercados.....	67
3.6.1	Presentación y Análisis de los resultados.....	67
3.6.1.1	Presentación y Análisis de los resultados de la entrevista a los trabajadores de la empresa.....	67
3.6.1.2	Presentación y Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes de la empresa.....	68
3.6.1.3	Presentación y Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes potenciales de la empresa.....	78
3.7	Conclusión de la Investigación y segmentación.....	83
3.8	Análisis de la Oferta.....	84
3.9	Análisis de la Demanda.....	86
3.10	Estimación de la Demanda Insatisfecha.....	86

CAPITULO IV.

	PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING.....	88
4.1	Filosofía Organizacional.....	89
4.1.1	Valores de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	89
4.1.2	Establecimiento de la Visión de la empresa.....	90
4.1.3	Establecimiento de la Misión de la empresa.....	90
4.2	Objetivos.....	91



4.2.1	Clasificación de los Objetivos.....	92
4.2.2	Características de los Objetivos.....	93
4.2.3	Priorización de los Objetivos de la empresa.....	94
4.2.4	Matriz de Impacto vs. Factibilidad.....	97
4.2.5	Establecimiento de los Objetivos Organizacionales de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	97
4.3	Estrategias.....	99
4.3.1	Características de las estrategias.....	99
4.3.2	Estrategias propuestas para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	100
4.3.3	Posicionamiento estratégico de RIDERA SERVICIOS S.A.....	104
4.3.4	Matriz de alineación de los Objetivos con las estrategias.....	105
4.3.5	Mapa estratégico de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	107

CAPITULO V.

COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING.....		108
5.1	Producto.....	109
5.1.1	Clasificación.....	109
5.1.2	Atributos del servicio.....	109
5.1.3	Estrategias del servicio.....	112
5.2	Precio.....	114
5.2.1	La importancia de la fijación del precio.....	116
5.2.2	Métodos de la fijación de precios.....	116
5.2.3	Estructura de costos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.....	116
5.2.4	Objetivos de la estrategia de precios.....	117
5.2.4	Estrategias para fijar precios.....	117
5.3	Canales de Distribución.....	118
5.4	Promoción.....	120
5.4.1	Estrategias de Promoción y Publicidad.....	121
5.5	Matriz de estrategias de Marketing Mix.....	123
5.6	Plan de Marketing Operativo y Controles.....	130



CAPITULO VI.

ANALISIS FINANCIERO.....	132
6.1 Presupuesto.....	133
6.1.1 Presupuesto de Inversión.....	133
6.1.2 Análisis de costos y sus proyecciones.....	135
6.1.3 Capital de Trabajo.....	137
6.1.4 Inversiones y Financiamiento.....	141
6.1.5 Presupuesto de Operación.....	143
6.1.6 Estado de Resultados.....	145
6.1.7 Flujos de caja con y sin proyecto.....	147
6.1.8 Indicadores de Proyecto.....	152
6.1.9 Análisis de sensibilidad.....	158
6.2 Punto de Equilibrio.....	165

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
Conclusiones.....	170
Recomendaciones.....	171



RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan estratégico de Marketing para la Empresa RIDERA SERVICIOS S.A., nace de la necesidad de optimizar el funcionamiento de dicha empresa, cuyo objeto social principal es la transportación terrestre turística.

El objetivo general planteado es mejorar el nivel de ventas y su posición en el sector; en base a esto en el capítulo II se hace un análisis detallado del ambiente interno y externo en el que se desarrolla la empresa con la finalidad de que al terminar el capítulo se pueda concluir con la presentación de una matriz síntesis del respectivo análisis FODA y con las estrategias correspondientes a dicho análisis.

Posteriormente en el capítulo III se hace un análisis pormenorizado de los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve la empresa; esto es, se busca los comentarios de los usuarios de los vehículos de la empresa, se trata de conocer los diferentes puntos de vista de los clientes actuales de la empresa y por último se busca la demanda insatisfecha de este tipo de servicio al analizar a los potenciales clientes de ésta empresa. El objetivo de éste capítulo es determinar las diferentes necesidades internas, externas y del entorno en general.

En el capítulo IV, al realizar una Planeación Estratégica de Marketing, primeramente se analiza la filosofía interna de la empresa RIDERA SERVICIOS S. A., tratando de determinar los Principios y Valores con los que se desarrolla la empresa, para finalmente concluir con determinar la Visión, la Misión y el Mapa Estratégico de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

En el capítulo V, se hace un análisis de los componentes del Mix de Marketing. En el mismo se hace un análisis del Servicio que presta la empresa, se busca analizar la estructura del Precio, por otro lado se hace un análisis del canal de Distribución del servicio, para finalmente concluir con el determinar las diferentes



formas de Promoción probables o estratégicas a seguir. Todo el capítulo concluye en una matriz resumen titulada Plan de Marketing Operativo.

El capítulo VI, trata sobre el Análisis Financiero de la empresa aplicando y sin aplicar las estrategias propuestas en el capítulo anterior. Este análisis estrictamente financiero de la empresa busca la viabilidad económica para implantar las estrategias, ya que en este capítulo se determina que al aplicar las diferentes estrategias el crecimiento de la empresa será mayor que si no se aplicaran dichas estrategias.

Para concluir el presente estudio fue necesario determinar Conclusiones y Recomendaciones, las mismas que afloraron en el transcurso del estudio.





CAPITULO I.

GENERALIDADES.



1.1 Descripción de la Compañía RIDERA SERVICIOS S.A.

La empresa RIDERA SERVICIOS S.A., es creada el 12 de Abril del 2002 con el principal objeto social de Operadora de Turismo. En el año 2005 y ante las necesidades de la empresa se procede a formalizar la Operadora de Transportes Turísticos Terrestres.

Actualmente la Operadora de Transporte Turístico; motivo de esta investigación, funciona con los siguientes activos:

- Un bus marca Volkswagen año 2006 con capacidad de 32 pasajeros.
- Un bus marca Volkswagen año 2006 con capacidad de 27 pasajeros.
- Una furgoneta marca Ford año 2000, con capacidad de 7 pasajeros.
- Una furgoneta marca Hyundai año 2007, con capacidad de 5 pasajeros.
- Una furgoneta marca Hyundai año 2008, con capacidad de 5 pasajeros.

En cuanto a la parte administrativa de la empresa, la misma consta de un gerente; y en lo que respecta a la parte operativa la empresa cuenta con tres conductores.

1.2 Problemática

Principalmente la ausencia de la Ley de Transporte Turístico Terrestre, ha hecho que sea una actividad de fácil acceso por parte de personas que ante la situación económica, política y social del país; busquen formas de obtener recursos para sus familias, entrando en la informalidad de la transportación turística; o sea, sin los respectivos permisos. Esto provoca una insana competencia en el sector, ya que como sabemos el formalizar una empresa generan costos.



La estacionalidad y las fluctuaciones de la demanda hacen que sea una actividad que requiera que las empresas de este sector cuenten con una sobrecapacidad instalada, ya que este tipo de servicio obliga a la producción y al consumo simultáneamente, por lo que es imposible mantener un stock de servicios para las épocas en que exista sobredemanda.

También es importante indicar que la actividad turística es nueva y está dominada en gran escala por el empirismo, haciéndose muy difícil modificar actitudes arraigadas que permitan profesionalizar los servicios. Dentro de este punto es importante indicar que realizan investigación de satisfacción de los usuarios de otros sectores; centros comerciales, restaurantes, hoteles, etc., pero del servicio de transportación turístico no ha incursionado en la investigación ni de sus usuarios, ni de sus contratantes, por lo que no existen publicaciones al respecto.

Finalmente la estructura de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. sin concepto administrativo concreto, generan una administración de la empresa pobre, sin planificación a mediano ni a largo plazo.

1.3 Objetivo del Estudio

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., con la meta de mejorar su nivel de ventas y su posición en el sector.

1.3.2 Objetivos Específicos



1. Determinar de manera pormenorizada el funcionamiento actual de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.
2. Realizar una Investigación de Mercados con la finalidad de conocer a fondo la competencia, los clientes, los usuarios y el futuro mercado.
3. Proponer nuevas estrategias administrativas para el mejoramiento de la empresa.
4. Proponer un Mix de Marketing para cada una de las variables de su componente, creando un Plan Operativo de Marketing.
5. Determinar financieramente los costos referentes al Plan Operativo de Marketing e introducirlo en los estados financieros y proyectarlos.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

El Mix del Marketing, que se desarrollará para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., determinará las estrategias para de esta manera obtener rendimientos financieros positivos.

1.4.2 Hipótesis Específicas



1. El análisis situacional de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; hasta obtener la matriz síntesis.
2. El estudio de mercado debe ayudar a definir el tamaño del mercado, la demanda insatisfecha y establecer nuestro mercado meta, de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.
3. La empresa RIDERA SERVICIOS S.A. tendrá planes que enrumbará sus estrategias.
4. Crear y valorar estrategias para cada una de las variables componentes del Mix del Marketing.
5. Desarrollar el análisis financiero, implementando la valoración de estrategias, para de esta manera definir la sensibilidad del Proyecto.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

Partiendo de que el transporte terrestre es una actividad clave en el ámbito turístico; y, cuya función es el traslado por los diferentes circuitos turísticos a las personas que en ellos están interesados, y; que con informaciones que todos conocemos acerca de la inseguridad, de los altos niveles de accidentes de tránsito; y con la poca iniciativa de las empresas de transporte turístico existentes, nos volcaremos en la búsqueda, producción y promoción de un servicio que busque interrelacionar aspectos básicos; como son: seguridad, costos, expectativas de los usuarios; siempre, buscando los respectivos márgenes de utilidad para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A..



Por otro lado al determinar todos los componentes del estudio financiero podremos determinar la mejor estrategia posible para el crecimiento de la empresa.

1.5.2 Marco Conceptual

En el presente estudio, y por ser los servicios turísticos una actividad con carácter intangible, se necesitarán ciertos términos que se detallan a continuación:

Agencias de viajes. Oficina destinada a la venta de programas turísticos directamente al público.¹

Circuito Turístico. Recorrido físico por donde se encuentran los principales atractivos turísticos.²

Comportamiento del consumidor. En turismo se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que experimenta la necesidad de viajar hasta el momento en que efectúa la compra y utiliza los distintos servicios turísticos.³

Guía de Turismo. Persona especializada en dirigir una persona o un grupo de personas en los circuitos turísticos.

Intangibilidad de los servicios turísticos. Que no es algo físico que se pueda tocar. A diferencia del producto tangible, el servicio turístico no es un bien físico; aunque su propósito desde el punto de vista psicosocial es también satisfacer las necesidades de viajar y de

¹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1995 Educando Educadores en Turismo, España, Organización Mundial del Turismo.

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1995 Educando Educadores en Turismo, España, Organización Mundial del Turismo.

³ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1995 Educando Educadores en Turismo, España, Organización Mundial del Turismo.



practicar actividades turísticas. Se puede usar un servicio, pero no se puede poseer.

La transportación. Sin la cual no hay desplazamiento y por tanto no hay turismo. Sus características fundamentales de carácter ético-social son la seguridad y la comodidad del viajero.

La familia. Esta constituye un aspecto importante pues en el turismo la decisión de viaje, constituye generalmente una decisión familiar, siendo por tanto un componente básico la composición familiar a la hora de elegir el producto-servicio turístico.

Macro entorno. Son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden afectar su desarrollo.

Operadora Turística. Oficina destinada a la organización de paquetes turísticos, generalmente asisten a ferias internacionales.

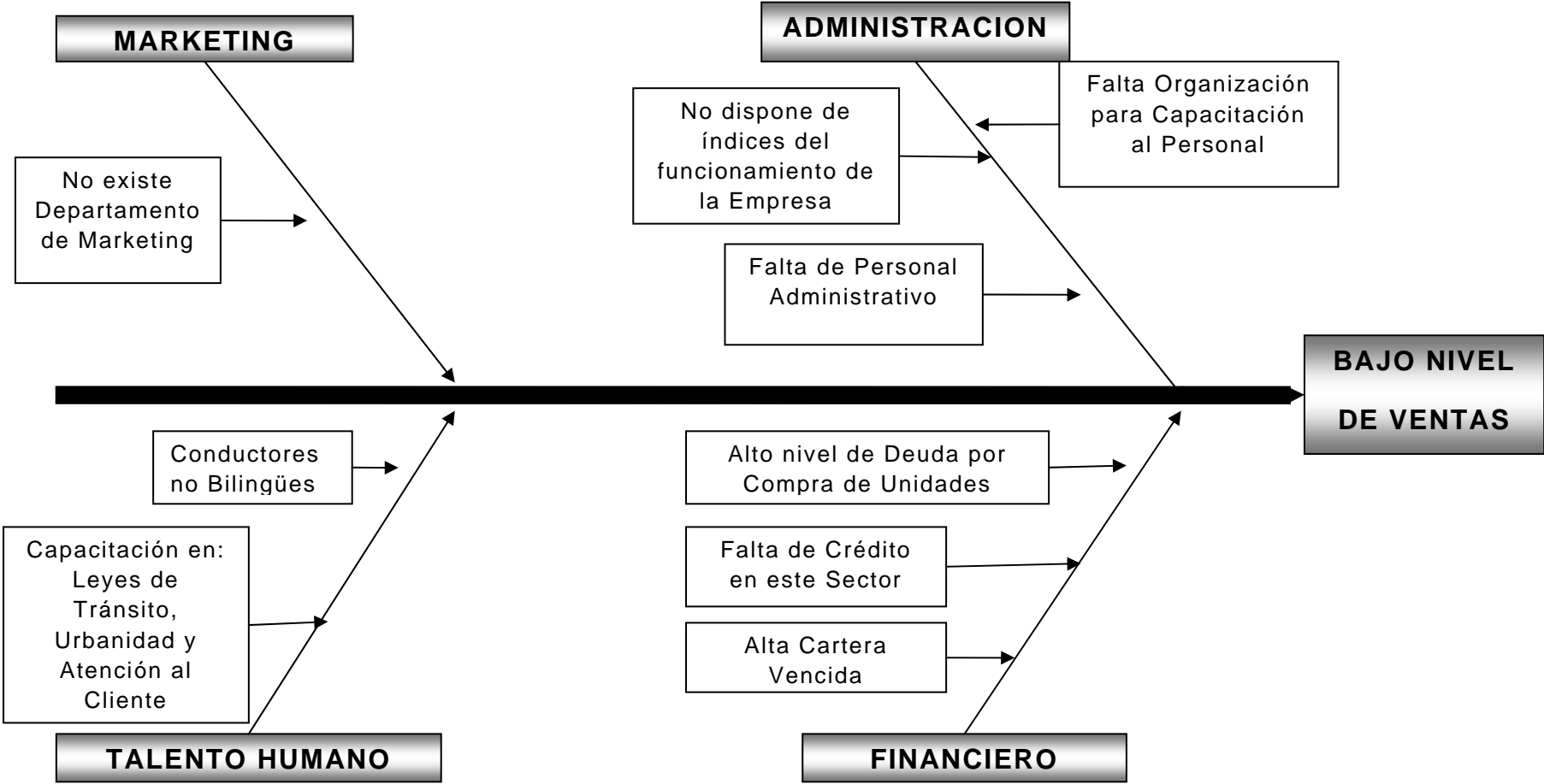
Político Legal. Las condiciones de seguridad es vital en este análisis, la estabilidad política, la legislación y los acuerdos internacionales.

Turismo. Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancias de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.⁴

⁴ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1995 Educando Educadores en Turismo, España, Organización Mundial del Turismo.



DIAGRAMA CAUSA / EFECTO





CAPITULO II.

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A.



2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis del Ambiente Macro

2.1.1.1 Factores Económicos

“En el año 2003, Sudamérica recibió aproximadamente 13 millones de turistas, de los cuales 6% visitaron Ecuador, que representaron, a su vez, el 6% de los ingresos generados por la exportación de bienes y servicios del país. De acuerdo con datos de la Dirección Nacional de Migración, el Ecuador fue visitado por 819 mil y 861 mil turistas durante los años 2004 y 2005, respectivamente. Datos del Banco Central del Ecuador muestran que en 2004 el turismo significó la generación de ingresos para el país por más de US \$369 millones, que corresponden al 2% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el turismo la tercera actividad económica más importante del Ecuador en ese año, luego de la exportación de petróleo y banano. Sin embargo debe tomarse en cuenta que en la actualidad, según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador correspondientes al año 2006, el turismo con un ingreso de US\$ 492.2 millones se ubica en el séptimo lugar, después del petróleo cuyos ingresos por exportación están en el orden de US\$6.934,01 millones, del banano con US\$ 1.213,48 millones, de los elaborados del petróleo con US\$ 610.5 millones, de la manufactura de metales con US\$ 592.72 millones, del camarón con US\$ 588.16 millones, y de otros productos elaborados del mar con US\$ 575.06 millones; sin considerar otras fuentes de ingresos, tales como las remesas y la inversión extranjera directa”⁵.

La actividad de la transportación turística utiliza vehículos catalogados como equipo pesado o de trabajo. En nuestro país tenemos acceso a

⁵ Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020” TOURISM & LEISURE ADVISORY SERVICES (T&I) 2007

ellos por diferentes vías. Se utilizan unidades con capacidad de hasta seis personas, las unidades vienen casi listas para operar, las podemos encontrar con las siguientes marcas: Toyota, Nissan, Hyundai, Ford, Mercedes Benz. Por otro lado, también se utilizan unidades de mayores capacidades de pasajeros; generalmente se necesita comprar primeramente el torpedero o chasis para luego buscar una fábrica que construya la carrocería. Las marcas utilizadas de chasis son: Chevrolet, Mercedes Benz, Volkswagen, Ford, King Long; las marcas de carrocerías utilizadas para estos vehículos son: Miral, Varma, Olimpica, Herrera, Mariel, etc.

Foto: 1



Foto 2



Foto 3



Elaborado por: El Autor



Centrándose en el factor económico en el que se desarrolla esta actividad con el principal medio de operación que anteriormente describimos, se puede indicar para el primer caso; es decir, para vehículos con capacidades de seis personas, los diferentes concesionarios exigen el cuarenta por ciento de entrada y el saldo se lo puede financiar hasta treinta seis meses con intereses del diecinueve por ciento. En el caso de los vehículos de mayor capacidad de pasajeros, los concesionarios exigen el cuarenta por ciento de entrada y el saldo a treinta y seis meses de plazo; para la carrocería exigen el cincuenta por ciento de entrada y el saldo a cuarenta y ocho meses de plazo. Finalmente para facilitar la adquisición de buses, los fabricantes de carrocerías están en capacidad de vender y financiar directamente chasis y carrocería, para lo cual piden un cincuenta por ciento de pago cuando se entrega la unidad y el otro cincuenta por ciento lo financian a sesenta meses de plazo con el diecinueve por ciento de interés anual.

Interpretación:

La alternabilidad de los ítems que componen el Producto Interno Bruto (PIB), es visible. El turismo de ser el tercer rubro en importancia en el año 2004, pasa a ser el séptimo en importancia en el año 2006. Esto indica la poca consistencia en la política de promoción del gobierno ecuatoriano.

Connotación Gerencial: Amenazas de alto impacto.

Para todos los actores de la cadena turística la inestabilidad y la falta de consistencia política generan incertidumbre en la planificación a mediano y largo plazo.

Variable	Impacto (A)
----------	-------------



Inestabilidad política genera mala imagen en el exterior.	5
---	---

2.1.1.2 Factores Político y Legal

La institucionalidad pública del turismo en Ecuador, nace a raíz de la creación del ente oficial de manejo turístico. El primero de ellos fue una oficina de turismo adscrita a la presidencia de la República durante el gobierno de Alberto Enriquez Gallo, oficina que luego derivaría en la creación sucesiva de Ceturis, Dituris, Cetur hasta el establecimiento del Ministerio de Turismo en 1992. El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén. Frente al crecimiento del sector turístico en junio de 1994 se tomó la decisión de separar al turismo de la información y cambia su denominación a solamente Ministerio de Turismo. En 1999 el Presidente Mahuad fusiona los ministerios de Comercio exterior, Industrialización y pesca y de Turismo, en una sola entidad que se denomina Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo. En el año 2000 el Presidente Gustavo Novoa Bejarano, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente, posteriormente el mismo año individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica financiera y administrativa, dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente, lo cual se mantiene hasta la fecha.

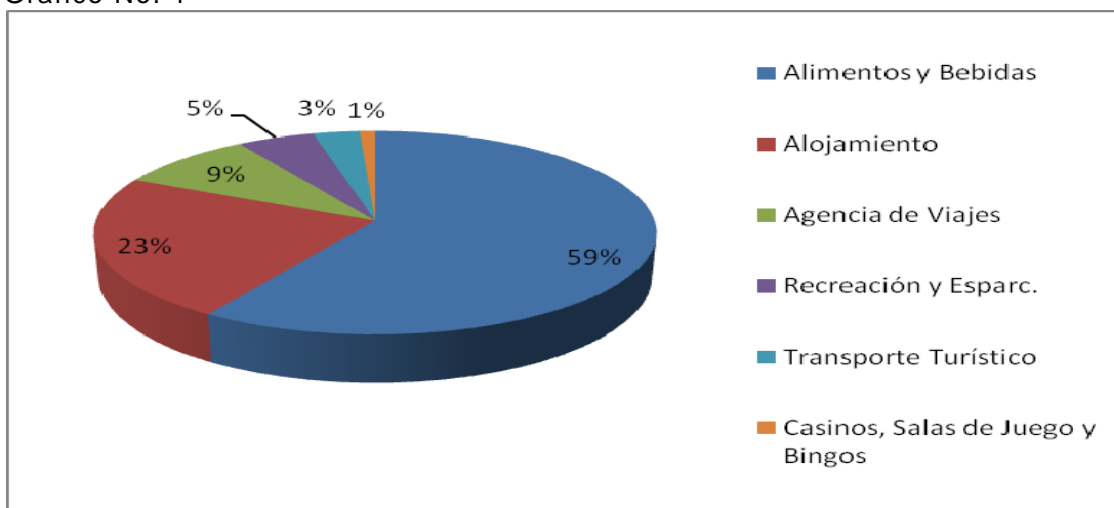
La industria turística de Ecuador a diciembre del 2005 abarca 12.518 establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo, y se dividen de la siguiente manera:

Tabla No. 1

Actividad	Número de Establecimientos	Porcentaje
Alimentos y Bebidas	7.424	59%
Alojamiento	2.888	23%
Agencia de Viajes	1.154	9%
Recreación y Esparc.	633	5%
Transporte Turístico	346	3%
Casinos, Salas de Juego y Bingos	58	1%

Fuente: PLANDETUR 2020
Elaborado por: El Autor

Grafico No. 1



Fuente: PLANDETUR 2020
Elaborado por: El Autor

El turismo ha sido reconocido como prioridad nacional con el establecimiento de las políticas de Estado para el sector en la Estrategia de Desarrollo del país (Decreto No. 1424 de Abril del 2001). Esta voluntad política se refleja en la declaración de la actual administración que ha presentado el Turismo como una de las fuerzas



motrices dentro de los cinco ejes fundamentales de desarrollo económico y social para el país. Sin embargo aún no logra posicionarse como un ministerio líder respecto a otros sectoriales, por ejemplo el Ministerio de Energía y Minas, y Agricultura y Ganadería.

Desde que nació la actividad turística, la parte del transporte terrestre fue calificado como un eslabón más de esta actividad, siendo amparada por la Ley de Turismo, muy claramente se especifica en el artículo 5 de dicha Ley. En la citada ley, el transporte terrestre turístico es calificado como una actividad privada, por lo que no requería regulaciones de entidades que regulan la transportación pública. Esto generó que naciera una actividad sin barreras y que se lo hiciera de forma empírica; ya que cualquier persona que disponía de un vehículo se podía dedicar a la actividad de la transportación turística

Recién el 29 de Diciembre del 2007 se expide el Reglamento de Transporte Terrestre Turístico que tiene por objeto regular la actividad del Transporte Terrestre Turístico a nivel nacional, definir el ámbito de competencia de las autoridades; y establecer las normas a las que se sujetarán las personas que se encuentran autorizadas por los órganos competentes que ejerzan en forma habitual esta actividad.

En este nuevo reglamento *“se considera como Transporte Terrestre Turístico, a la movilización de personas que tengan la condición de turistas de conformidad con la denominación otorgada por la Organización Mundial de Turismo, en vehículos de transporte terrestre debidamente habilitados, desde y hacia los establecimientos o sitios de interés turístico, con objetos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento, mediante el pago acordado libremente por las partes, que contemplará el arriendo del vehículo, con chofer y la prestación del servicio”*.⁶

Interpretación:

En Ecuador, a pesar de tener un potencial turístico muy grande, los gobiernos de turno dejan solo en letra los intentos de potencializar al sector. En el campo de la transportación las barreras de entrada a la actividad son pocas y están politizadas.

⁶ REGLAMENTO DE TRANSPORTE TERRESTRE TURISTICO Registro Oficial No. 830 del 29 de Diciembre del 2007.



Connotación Gerencial: Amenaza de Alto Impacto.

El potencial del Ecuador en el campo turístico se compara con países como Costa Rica y Perú; los mismos que tienen un importante ingreso de turistas.

Variable	Impacto (A)
Falta de seguimiento y claridad en políticas referentes al sector del transporte turístico.	5

Connotación Gerencia: Amenaza de Alto Impacto.

Existen pocas barreras de entrada a la actividad y los permisos para operara legalmente tienen altos componentes políticos y corruptos.

Variable	Impacto (A)
Pocas barreras de entrada	5

2.1.1.3 Factores Social y Cultural

El realizar actividades de turismo, según la pirámide de necesidades de Abraham Maslow⁷, estarían englobadas en las necesidades orgánicas o fisiológicas primarias. Para algunas personas, el turismo es primordialmente una forma de protección, de seguridad psicológica, de curación del estrés y de la fatiga física y psíquica; quien viaja de vacaciones hoy en día lo hace pensando más que nada en olvidarse por un tiempo de la carga que genera el medioambiente laboral. En el Ecuador cada vez más se hace visible esta forma de vida, con las ventajas que trae la globalización también vienen los aspectos negativos de la misma; evidencia de ello es que en los puentes vacacionales las grandes ciudades ecuatorianas quedan vacías de sus pobladores.

Las motivaciones culturales se identifican con el deseo de conocer otros países con otras culturas, desde el punto de vista histórico, monumental, geográfico. Así, como todas las manifestaciones culturales relacionadas con la música, el folklore, la gastronomía, la religión, etc.

⁷ PSICOLOGIA DEL TURISMO, Jordi Montaner Montejano, Pág. 147



Interpretación:

La necesidad de realizar actividades turísticas es primordial en los actuales momentos. Ante la imagen que proyecta el Ecuador se presenta como una de las mejores opciones para visitarlo.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto.

Dar nuevas alternativas de turismo social, cultural, ecológico, etc., da oportunidad de un crecimiento a este sector.

Variable	Impacto (O)
Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	5

2.1.1.4 Factores Geográficos

Ecuador tiene el potencial de posicionarse como un país con alta diversidad en todo el planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por unidad de superficie a escala mundial; la misma que se expresa en la variedad de atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro mundos o regiones turísticas:

- Galápagos
- Costa
- Andes
- Amazonía

La mega biodiversidad del Ecuador es reconocida a escala mundial con la declaración de patrimonios mundiales de la humanidad por parte de la UNESCO otorgadas al Parque Nacional Galápagos y el Parque Nacional de Sangay, así como el estatus de Reserva de la Biosfera del Parque Nacional Yasuní, y la denominación de Regalos a la Tierra otorgados por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) al Parque Nacional Galápagos y al Corredor Ecológico Llanganates Sangay. Además, Ecuador alberga a dos de los 25 “hot spots” 22 o puntos calientes de biodiversidad mundial.



A nivel de especies, el Ecuador alberga 107 de las 455 áreas de mayor importancia para la conservación de aves en los Andes Tropicales, lo cual la posiciona como un destino prioritario para los ornitólogos y turistas que aprecian la observación de aves, concentrando el 18% de las especies de aves en el planeta. Así mismo, cuenta con el 18% de las orquídeas, que constituye un gran atractivo en particular en los bosques nublados y húmedos en las estribaciones de Los Andes. En cuanto a endemismo, el país se ubica en el segundo lugar de especies vertebradas, tercero en diversidad de anfibios, y quinto en diversidad de mariposas, en las estadísticas a nivel mundial⁸.

Esta diversidad resulta más atractiva por ser un país de dimensiones comparativamente reducidas que permiten desplazamientos internos relativamente cortos en sus aproximadamente 256.000 Km² y una población que se acerca a los trece millones de habitantes, con un 61% ubicada en el área urbana (INEC, 2001).

Por vía terrestre fácilmente podemos alcanzar diversidad de destinos. Los entornos geográficos que podemos acceder van desde ambientes a nivel de mar hasta sobre los cuatro mil metros en los Andes ecuatorianos.

Con una Red Vial sensible y vulnerable a los cambios climáticos; que afectan al Ecuador y que influyen de manera muy significativa los costos de la transportación. Tenemos vías de Primer Orden como es la Panamericana, que conecta a los centros poblados grandes y que debemos recordar es concesionada para su buen mantenimiento, así, como vías de Segundo y Tercer Orden que son las que más sufren en invierno y las que más se usan en la actividad de transportación terrestre turística.

Ante todo este potencial se están modernizando las principales vías de ingreso para turistas internacionales; en el caso de la ciudad de Quito, en un futuro cercano se contará con un nuevo aeropuerto, considerando que esta nueva obra incrementará la necesidad de transportación turística terrestre para conectar el aeropuerto con la ciudad misma.

Interpretación:

⁸ Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020" *TOURISM & LEISURE ADVISORY SERVICES (T&I) 2007*



La mega diversidad existente en el Ecuador constituye un mercado atractivo para los visitantes nacionales e internacionales, y el construir un nuevo aeropuerto a considerable distancia de la ciudad aumenta las oportunidades de transporte terrestre.

La red vial sensible a los cambios climáticos y con poca capacidad de reacción por parte de los encargados de su reparación, constituyen un problema para las actividades turísticas.

Connotación gerencial: Oportunidad de Alto Impacto.

La distancia entre el aeropuerto y los principales Hoteles aumentará la necesidad de transporte terrestre turístico.

Variable	Impacto (O)
El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico	5

Connotación gerencial: Amenaza de mediano impacto.

El mal estado de las vías perjudica la actividad turística.

Variable	Impacto (A)
Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.	3

2.1.1.5 Factores Tecnológicos

En el Ecuador, se cuenta ya con equipo tecnológicamente de punta, pues existen Tacógrafos; (son controladores impresos de velocidad), GPS; (Posicionador Satelital Geográfico) que sirve como instrumento de navegación en las carreteras por medio de satélites; pero, por ser tecnología de punta su uso todavía no está generalizado ni reglamentado.

Por otro lado al tener una geografía bastante complicada; y, climatológicamente con bastante variación, se ha convertido en algo muy usual el aire acondicionado en los vehículos. Es importante indicar que en el transporte terrestre es de uso común el tener paraguas,



cooler, jabón líquido, toallas húmedas, y cualquier otro implemento que mejorará el servicio y brindará bienestar al usuario.

Interpretación:

La tecnología mejora las condiciones en las que se desarrolla un servicio y su implementación genera condiciones para competir con otros mercados turísticos.

Connotación gerencial: Oportunidad de mediano impacto.

Es cierto que las mejoras tecnológicas facilitan la ejecución de actividad o servicio, también brindan mayor seguridad.

Variable	Impacto (O)
Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	3

Connotación gerencial: Amenaza de mediano impacto.

Aumento de costos de equipamiento y operación por implementación de equipos con tecnología de punta.

Variable	Impacto (A)
Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta	3



2.1.1.6 Matriz de evaluación de Factores Externos

Cod	Factor Externo	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	0.24	4	0.94
O2	El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico	0.24	4	0.94
O3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	0.18	3	0.53
AMENAZAS				
A1	Inestabilidad política genera mala imagen en el exterior.	0.06	1	0.06
A2	Falta de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico.	0.06	1	0.06
A3	Pocas barreras de entrada	0.06	1	0.06
A4	Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.	0.06	1	0.06
A5	Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.	0.12	2	0.24
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		1	17	2.89

Tabla de equivalencias de evaluación del ambiente externo	
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1



2.1.1.6.1 Análisis sobre la evaluación de Factores Externos.

La ponderación anteriormente realizada para la evaluación de cada uno de los factores externos, muestra un resultado de 2.89, ubicándose en una posición mediana en el mercado.

2.1.2 Análisis del Ambiente Micro

2.1.2.1 Clientes

Los clientes de las empresas de transportes son las Operadoras de Turismo, las mismas que tiene funciones de intermediación entre las personas que demandan o consumen bienes o servicios turísticos y las que ofrecen o producen bienes y servicios turísticos.

En lo que respecta al servicio realizado por la Operadora de Transporte RIDERA SERVICIOS S.A.; inicialmente el servicio comienza primeramente confirmando el número de pasajeros por parte de la Operadora de Turismo, para luego proceder a reservar la unidad que trasladará en tierra a los pasajeros; éste último paso se lo conoce como reservación y se realiza con diferentes tiempos de anticipación, el mismo depende de cada Operadora de Turismo, pero generalmente son cinco o seis días antes de comenzar el servicio.

Las principales Operadoras Turísticas clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. son: A & K Destination Ecuador, Latin Roots, Andando Tours, Gentian Trail TOPPSA, Quasar Land S.A. y Otras; las mismas que le compran a la empresa ocasionalmente y en menores cantidades



los servicios. A continuación hay un detalle de las ventas en los meses de octubre/2007, noviembre/2007, diciembre/2007, enero, febrero y marzo del 2008 y consta la persona encargada de escoger a la persona o empresa que proveerá los servicios.

2.1.2.1.1 Nómina de clientes y facturación de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

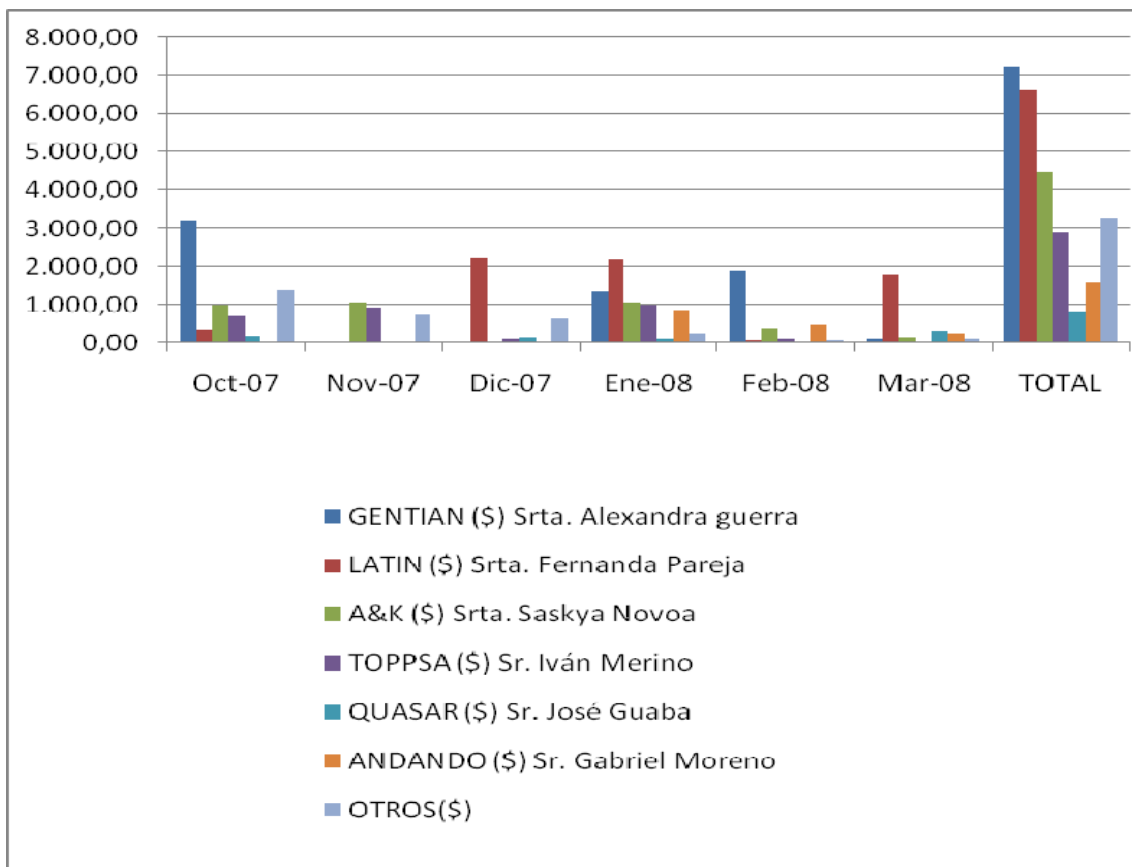
Tabla 2

	GENTIAN (\$) Srta. Alexandra guerra	LATIN (\$) Srta. Fernanda Pareja	A&K (\$) Srta. Saskya Novoa	TOPPSA (\$) Sr. Iván Merino	QUASAR (\$) Sr. José Guaba	ANDANDO (\$) Sr. Gabriel Moreno	OTROS(\$)	VENTAS TOT. (\$)
OCT 07	3.211,50	340,00	1.008,86	707,85	203,00	-	1.385,00	6.856,21
NOV 07	-	-	1.058,48	946,70	-	-	740,00	2.745,18
DIC 07	658,5	2.222,72	783,43	130,00	149,00	-	640,00	4.583,65
ENER 08	1.341,45	2.174,00	1.075,14	987,41	137,00	878,00	272,00	6.865,00
FEBR 08	1.900,00	105,00	391,99	117,00	-	495,00	110,00	3.118,99
MARZ 08	116,00	1.785,83	150,00	-	327,00	246,00	116,00	2.740,83
TOTAL	7.227,75	6.627,55	4.467,90	2.888,96	816,00	1.619,00	3.263,00	26.909,86

Fuente: Datos contables de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Elaborado por: Renato Ruiz

Grafico 2



Fuente: Datos contables de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.
 Elaborado por: Renato Ruiz

Es importante indicar que la forma de trabajar para las empresas de transporte turístico esta predeterminada por tarifarios previamente acordados, entre las Operadoras de Turismo y las Operadoras de Transportes; los mismos que varían de acuerdo al número de personas que van a ocupar el servicio y a la ruta o circuito turístico a recorrer. También se indica que la frecuencia de la relación entre las Operadoras de Turismo y la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. está sujeta al criterio de las personas que manejan las Operaciones dentro de las Operadoras de Turismo generando esto inequidades y susceptibilidad de que los trabajos se asignen a dedo.



Generalmente las Operadoras de Turismo manejan encuestas sobre la calidad del servicio recibido por parte del usuario; pero, la calificación y el manejo de las mismas no influyen para la asignación de futuros trabajos.

A continuación se presenta una muestra de tarifario actual con el que normalmente factura la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

SERVICIO	TIEMPO	AUTO 1-2 Pasaj (\$)	FURGO 3-8 Pasaj (\$)	BUSETA 9-22 Pasaj (\$)	BUS 23+Pasaj (\$)
Transfer llegada/salida AM	2 hrs.	13,00	21,00	26,00	34,00
Transfer llegada/salida PM	2 hrs.	15,00	23,00	29,00	37,00
City/línea/shopping/teleférico/museo.	3 hrs.	20,00	29,00	36,00	42,00
Lunch/cena	2 hrs.	13,00	21,00	26,00	34,00
City-línea/city-lunch/city-museo/línea-lunch/city-teleférico o similar	5 hrs.	31,00	50,00	62,00	74,00
City-línea-lunch/city-lunch-compras o similar	7 hrs.	38,00	59,00	74,00	88,00
Full day en Quito	10 hrs.	62,00	97,00	121,00	144,00
Otavaló/Ambato/Cotopaxi/Antisana/ Papallacta	8 hrs.	77,00	124,00	157,00	181,00
Otavaló/Ambato/Cotopaxi/Antisana/ Papallacta	2d/1n	133,00	215,00	272,00	314,00
Baños/Sto. Domingo/Riobamba	9 hrs.	88,00	142,00	179,00	207,00
Riobamba/Ingapirca/Cuenca	8 hrs	111,00	179,00	226,00	261,00

**Connotación gerencial: Fortalezas de alto impacto.**

Los tarifarios preestablecidos son herramientas que sirven para evitar procesos de negociación. Las empresas clientes de RIDERA SERVICIOS S.A., son las que mejores tarifas tienen en la ciudad de Quito.

Variable	Impacto (F)
Coordinación de tarifas preestablecida	5
Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en servicios de transporte turístico	5
Pocos clientes crean facilidad para controlar las cuentas por cobrar	5

Connotación gerencial: Debilidad de alto impacto.

Asignaciones de trabajos sin una política basada en resultados sobre trabajos anteriores realizados.

Variable	Impacto (D)
No existe política de asignación de trabajos por parte de las Operadoras de Turismo	5

2.1.2.2 Competencia

En el último catastro del año 2008 de la Empresa Metropolitana de Transportes (EMSAT), ente regulador del transporte público en el Distrito Metropolitano de Quito se registran legalmente 30 empresas,



las cuales son propietarias de 240 unidades; de éstas el 90% son furgonetas con capacidades de hasta 17 pasajeros y el 10% restante son buses con capacidad de hasta 35 pasajeros.

Por otro lado existen empresas que tienen Permiso de Operación del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, el problema de este organismo es que no tiene registro del transporte turístico sino que lo registra como transporte público en general.

También existen 102 Operadores de Transporte Terrestre Turístico registrado en el Ministerio de Turismo; Institución que por no tener capacidad de gestión, tiene registro de la empresa, más no del número de vehículos ni de los tipos de vehículos. Las siguientes son las empresas registradas⁹: (Ver anexo 1)

Finalmente existe un significativo número de unidades que operan al margen de cualquier registro legal al que se le denomina transporte pirata y el cual es muy difícil cuantificarlo y calificarlo.

El parque automotor de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.; registrados en la EMSAT (ver anexo 2), es propietaria de, el uno por ciento de los vehículos en la categoría de furgonetas, y el diez por ciento de los vehículos en la categoría de buses.

Connotación gerencial: Fortaleza de Alto impacto.

La empresa RIDERA SERVICIOS S.A. tiene Permiso de Operación registrado por la EMSAT.

Variable	Impacto (F)
Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley.	5

⁹ CATASTRO DEL 14/05/2008 DEL MINISTERIO DE TURISMO

**Connotación gerencial: Debilidad de Alto impacto.**

La facilidad para comprar vehículo ha generado que aumente la informalidad y la competencia desleal en el ámbito de la transportación turística.

Variable	Impacto (D)
Aumento de la competencia informal.	5

2.1.2.3 Usuarios del servicio

Los usuarios de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., son personas en un 95% extranjero y 5% pasajeros nacionales; de los cuales un 60% son Norteamericanos, 35% Europeos y 5% Latinoamericanos. Es de suma importancia indicar que las edades de los usuarios del servicio de transporte en la citada empresa son en un 85% sobrepasan los 65 años y el restante 15% son de edades comprendidas entre los 20 a 65 años.

Connotación gerencial: Fortalezas de Mediano impacto.

La presencia mayoritaria de usuarios adulto-mayor requiere cuidados especiales y a la vez los niveles de educación, cultura y poder adquisitivo de estas personas son mayores.

Variable	Impacto (F)
Buenos referencias por parte de los pasajeros hacia la labor del conductor.	5



2.2 Análisis Interno

2.2.1 Capacidad Administrativa

La empresa RIDERA SERVICIOS S.A., por ser una empresa joven; apenas tiene siete años de existencia, tiene en la parte administrativa un Gerente, y en la parte operativa tres conductores. Si es cierto que las empresas de servicios, deberían tener un alto componente de personal que es el que produce los servicios; pero, en la citada empresa hay descuido en las otras áreas importantes de la empresa como son: en el área administrativa y en el área del marketing de la empresa. La parte legal y la parte contable, son realizadas por personal externo.

En la Empresa RIDERA SERVICIOS S.A., EL Gerente realiza actividades de mantenimiento de las unidades, facturación, gestiona los cobros, realiza reservaciones de los futuros trabajos, responde correspondencia, realiza trámites con los diferentes organismos públicos, conduce los vehículos cuando existen requerimientos de este tipo, organiza al personal, y realiza otras actividades imprevisibles. En el caso de los conductores; ellos tienen como actividad principal el conducir las unidades y como actividad secundaria ayudar en labores de mantenimiento y limpieza de las unidades. Por otro lado la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., no posee manual de procedimientos para realizar sus operaciones cotidianas.

Connotación gerencial: Debilidades de Alto Impacto.

Falta de conocimientos administrativos actuales, poca delegación de trabajo, deficiente manejo de datos y procedimientos.

Variable	Impacto (D)
----------	-------------



Deficiente labor en aspectos administrativos y de marketing de la empresa.	5
Ausencia de manuales de procedimientos.	5

2.2.2 Capacidad del Factor Humano

Conocemos que en la mayoría de empresas que prestan servicios se produce un contacto entre el generador del servicio y el cliente. Así, el personal de la compañía es uno de los recursos que determinan en mayor grado la efectividad de la organización y la percepción de calidad que recibe el cliente. En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., el personal encargado de producir los servicios tiene buena calidad humana y técnica. Se habla de calidad humana a la interrelación que existe entre conductor y turistas; y de nivel técnico al desarrollo propiamente de su labor de conducir la unidad. Un valor agregado de la empresa es que dos conductores hablan inglés; pero, falta mucho en atención al cliente, primeros auxilios, conocimientos generales históricos y geográficos e incluso relaciones humanas. El ambiente laboral dentro de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. es bueno; ya que la ausencia de mandos medios genera la comunicación directa y personal.

Connotación gerencial: Fortalezas de Alto Impacto.

Buena predisposición por parte del personal para la labor de conducción y trato con el usuario.



Variable	Impacto(F)
Compromiso del personal para con la empresa.	5
Las Operadoras con las que trabaja la empresa tienen un alto aprecio por los conductores de RIDERA SERVICIOS S.A.	5

Connotación gerencial: Debilidad de Alto Impacto.

No existen registros ni programas formales de capacitación para todo el personal.

Variable	Impacto (D)
No existe capacitación de Recursos Humanos.	5

2.2.3 Capacidad Financiera

La Empresa RIDERA SERVICIOS S.A., tiene en calidad de activos altos valores, ya que al ser la razón misma de la empresa la transportación el principal componente de los activos son los vehículos; de igual manera al ser una empresa productora de servicios, no existen inventarios. También es importante indicar la existencia de un fuerte respaldo financiero familiar, y, gracias al cual no se accede a préstamos bancarios para la compra de las unidades. Respecto al flujo de caja, la empresa cobra sus haberes aproximadamente treinta días después de haber terminado el tour cuando se trabaja para las Operadoras de Turismo, y, en el caso de los trabajos que se realiza para el público nacional el trabajo se realiza previo pago del cincuenta por ciento y el saldo al finalizar el trabajo.

Con los antecedentes indicados a continuación se realiza un análisis financiero-contable de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., en base a los balances y estados financieros del año 2006 y 2007.

**Razón Acida.**

Activo Corriente- Inventarios-Gastos pagados antic.

Razón Acida= -----
Pasivo Corriente

5.893,00

En el año 2006 = ----- = 0.89

6.612.82

11.911.35

En el año 2007 = ----- = 1.8

6.612.82

Conclusión:

En el año 2006 había 0.89 dólares para pagar 1 dólar de deuda de plazo inmediato. La situación mejora en el año 2007 en donde existía 1.8 dólares para pagar 1 dólar de deuda de plazo inmediato.

Connotación gerencial: Fortaleza de Alto Impacto

La situación de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. para pagar las deudas de corto plazo es de excelente posición

Variable	Impacto (F)
Liquidez y capital de trabajo buenos	5

Capital de Trabajo.

Capital de Trabajo = Activo Corriente-Pasivo corriente



En el año 2006 = $5.983,00 - 6.612,82 = - 689,82$

En el año 2007 = $11.911,35 - 6.612,82 = 5.928,53$

Conclusión:

Se observa que de un capital de trabajo en deuda o negativo de 689,82 dólares en el año 2006, pasa a poseer 5.928,53; lo cual indica fluctuaciones grandes en la operación de la empresa.

Connotación gerencial: Debilidad de Alto Impacto.

La actividad turística es muy sensible y tiene fluctuaciones a lo largo del año.

Variable	Impacto (D)
Fluctuaciones de ingresos bien marcadas en el transcurso del año	5

Razón de Endeudamiento Total.

$$\begin{aligned} & \text{Pasivo Total} \\ \text{RE} = & \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ & \frac{41.526,22}{97.346,37} \\ \text{En el año 2006} = & \frac{41.526,22}{97.346,37} = 0.43 \\ & \frac{65.824,97}{124.082,55} \\ \text{En el año 2007} = & \frac{65.824,97}{124.082,55} = 0.53 \end{aligned}$$

**Conclusión:**

En el año 2006 el 43% corresponde a los acreedores, mientras que el 67% a los accionistas. En el año 2007 el 53% corresponde a los acreedores, mientras que el 47% a los accionistas, lo cual indica que la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. aumentó su endeudamiento en un 6%.

Connotación gerencial: Debilidad de Alto Impacto.

El principal equipo para producir servicios en esta empresa son los vehículos, por lo que al hacer una compra, los niveles de endeudamiento varían grandemente.

variable	Impacto (D)
Niveles de endeudamiento altos	5

Rentabilidad de Ventas.

$$\begin{aligned} & \text{Utilidad Neta} \\ \text{RV} = & \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} \\ & \frac{32.230}{46.000} \\ \text{En el año 2006} = & \frac{\text{-----}}{\text{-----}} = 0.70 \\ & \frac{38.700}{54.000} \\ \text{En el año 2007} = & \frac{\text{-----}}{\text{-----}} = 0.72 \end{aligned}$$

**Conclusión:**

En el año 2006 por cada 100 dólares que se vendieron se produjo 70 dólares de utilidad neta y el año 2007 por cada 100 dólares que se vendió se produjeron 72 dólares de utilidad neta.

Rentabilidad sobre activos.

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad Neta} \\ \text{RA} = \frac{\text{-----}}{\text{Total Activos}} \\ \qquad \qquad \qquad 32.230 \\ \text{En el 2006} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} = 0,30 \\ \qquad \qquad \qquad 106.539 \\ \qquad \qquad \qquad 38.700 \\ \text{En el 2007} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} = 0.27 \\ \qquad \qquad \qquad 141.922 \end{array}$$

Conclusión:

En el año 2006 por cada 100 dólares en activos de la empresa se produjo una rentabilidad de 30 dólares. En el año 2007 por cada 100 dólares en activos de la empresa se produjo una rentabilidad de 27 dólares.

Connotación gerencial: Fortaleza de Medio Impacto.

La actividad de transporte terrestre turístico de pasajeros requiere de altos niveles de inversión. En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. por tratarse de producir un servicio la rentabilidad es mayor que en una empresa de manufacturas.



Variable	Impacto (F)
Alta rentabilidad en la producción del servicio	3

2.2.4 Capacidad de Mercado

La actividad turística en nuestro país está en auge; el 7% de crecimiento en la década 1994-2004¹⁰ lo demuestra. Sin embargo a pesar de que somos conscientes de la importancia del turismo, todavía el gobierno no lo hace parte de la política de Estado, como lo es en otros países, como por ejemplo en Costa Rica; de todas formas se debe indicar que se han hecho esfuerzos aislados, como lo fue el ser la sede del concurso MISS UNIVERSO, sin embargo a pesar de que se gastó cinco millones de dólares en el año 2004, hasta ahora no existen estadísticas de la manera en que influyó en el sector turístico dicha inversión.

Desde el Gobierno del Dr. Palacio, se viene desarrollando y diseñando el “PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE PARA ECUADOR PLANDETUR 2020”; mediante el cual se busca diseñar políticas y programas para desarrollar a todo el Ecuador en diferentes frentes turísticos. Cabe indicar que dicho Plan se lo termina en Septiembre del 2007.

Es importante indicar que a pesar de existir medidas como la eliminación de visas para todo extranjero que visite el Ecuador, en el gobierno del Eco. Correa, se observa que no se le da la importancia total al impulso de la actividad turística; varios hechos lo están demostrando, por ejemplo: el escándalo sobre las aletas de tiburón, varios escándalos en las Islas Galápagos, el acercamiento al gobierno venezolano, el impulso a la minería a costa de probables daños ambientales, el cambio de personal del Ministerio de Turismo a otros

¹⁰ PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DEL MINISTERIO DE TURISMO DEL AÑO 2005.



Organismos del Estado, etc. Todos estos antecedentes generan dudas e incertidumbre en el visitante extranjero

Connotación gerencial: Debilidad de Alto Impacto

Una actividad tan importante y de amplio espectro, debería tener respaldo del gobierno.

Variable	Impacto (D)
No existe respaldo por parte del gobierno para la actividad turística	5

2.2.5 Capacidad Tecnológica

En cuanto a las unidades de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. se puede indicar que los dos buses con capacidad de 30 pasajeros son del año 2006 y hay dos furgonetas con capacidad de cinco pasajeros modelo 2008. Es importante indicar que la vida útil, con fines legales, de un vehículo de turismo es de ocho años.

A continuación presento el detalle de los vehículos de la empresa:

Propietario	Placa	Modelo	Capacidad	Año Fab.
Ridera Servicios S.A.	PUC0485	9150OD BUS URB	30 Pasajeros	2006
Ridera Servicios S.A.	PUD0425	VW 9.150 OD	30 Pasajeros	2006
Ridera Servicios S.A.	PUH0167	H1 STAREX SV12 DTCI AA 4X2 TM GAGGZ85 4067	5 Pasajeros	2008
Ridera Servicios S.A.		H1 STAREX TQ 12P DAA TM BC4C855GG188	5 Pasajeros	2008

**Connotación gerencial: Fortaleza de Alto Impacto.**

Las unidades de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. son nuevas respecto a la vida útil en esta actividad.

Variable	Impacto (F)
Unidades nuevas	5

2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Cod.	Factor Interno	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
	Fortalezas			
F1	Coordinación de tarifas preestablecidas	0.085	4	0.34
F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de transporte turístico	0.085	4	0.34
F3	Pocos clientes crean facilidad para controlar las cuentas por cobrar	0.085	4	0.34
F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley	0.085	4	0.34
F5	Buenas referencias por parte del pasajero hacia la labor del conductor	0.085	4	0.34
F6	Compromiso del personal para con la empresa	0.085	4	0.34
F7	Las Operadoras con las que trabaja la empresa tienen un alto aprecio por los conductores de RIDERA SERVICIOS S.A.	0.085	4	0.34
F8	Liquidez y capital de trabajo buenos	0.085	4	0.34



F9	Unidades nuevas	0.085	4	0.34
F10	Alta rentabilidad en la producción del servicio	0.064	3	0.192
	Debilidades			
D1	No existe políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo	0.021	1	0.021
D2	Aumento de la competencia en la transportación turística informal	0.021	1	0.021
D3	Deficiente labor en aspectos administrativos y de marketing de la empresa	0.021	1	0.021
D4	No existen manuales de procedimientos	0.021	1	0.021
D5	No existe capacitación de Recursos Humanos	0.021	1	0.021
D6	Fluctuaciones de ingresos bien marcadas durante el año	0.021	1	0.021
D7	Niveles de endeudamiento alto	0.021	1	0.021
D8	No existe respaldo por parte del gobierno para la actividad turística	0.021	1	0.021
	TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO	1	47	3.42

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	
CONCEPTO	EQUIVALENCIA
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1



2.2.6.1 Análisis de Evaluación de Factores Internos

De acuerdo al análisis de ponderación realizado se obtuvo 3.42 como resultado, demostrando que la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. puede desarrollarse con sus recursos

2.2.6.2 Resumen del Análisis de los Factores Externos e Internos

Resultados	Valor
Evaluación de Factores Externos	2.89
Evaluación de Factores Internos	3.42

2.2.6.3 Matriz General Electric.

		Fuerte (4,00 – 3,00)	Promedio (3,00 – 2,00)	Débil (2,00 – 1,00)	
Resultados Ponderados De la Matriz de Evaluación Externa	Alto (3,00 – 4,00)	I Crecza y Desarróllese	II Crecza y Desarróllese	III Persista o Resista	
	Mediano (2,00 – 2,99)	IV Crecza y Desarróllese	V Persista o Resista	VI Coseche o Elimine	2.89
	Bajo (1,00 – 1,99)	VII Persista o Resista	VII Coseche o Elimine	IX Coseche o Elimine	

3.42
Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

2.2.6.4 Análisis de la Matriz General Electric

Según los resultados la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. se encuentra en el cuarto cuadrante, indicándonos que la empresa debe crecer y desarrollarse.

Analizando los datos a nivel externo con un resultado de 2.89 la empresa se encuentra en un nivel medio; pero, a nivel interno se encuentra a un nivel fuerte con un resultado de 3.42.



2.3 Análisis FODA

2.3.1 Matriz 1: Resumen de Oportunidades y Amenazas.

	OPORTUNIDADES
O1	Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos
O2	El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte turístico terrestre.
O3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.
	AMENAZAS
A1	Inestabilidad política genera mala imagen en el exterior.
A2	Falta de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico.
A3	Pocas barreras de entrada.
A4	Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.
A5	Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.

2.3.2 Matriz 2: Ponderación de impacto de Oportunidades

	OPORTUNIDADES			
	Descripción	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto



O1	Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos			X
O2	El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte turístico			X
O3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.		X	

2.3.3. Matriz 3: Ponderación de impactos de Amenazas.

AMENAZAS		Impacto		
	Descripción	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
A1	Inestabilidad política genera mala imagen en el exterior			X
A2	Falta de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico			X
A3	Pocas barreras de entrada			X
A4	Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.			X
A5	Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.		X	

Impacto de 1 a 5
 1 = Bajo
 2 = Medio
 3 = Alto

2.3.4. Matriz 4: Resumen de Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	
F1	Coordinación de tarifas adecuada
F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de



	transporte turístico
F3	Pocos clientes crean facilidad para controlar las cuentas por cobrar
F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley
F5	Buenas referencias por parte del pasajero hacia la labor del conductor
F6	Compromiso del personal para con la empresa.
F7	Las Operadoras con la que trabaja RIDERA SERVICIOS S.A. tienen un alto aprecio por los conductores
F8	Liquidez y capital de trabajo buenos
F9	Unidades nuevas
F10	Alta rentabilidad en la producción del servicio
	Debilidades
D1	No existe políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo
D2	Aumento de la transportación turística informal
D3	Deficiente labor en aspectos administrativos y de marketing de la empresa
D4	No existen manuales de procedimientos
D5	No existe capacitación de Recursos Humanos
D6	Fluctuaciones de ingresos bien marcadas durante el año
D7	Niveles de endeudamiento alto
D8	No existe respaldo por parte del gobierno para la actividad turística

2.3.5. Matriz 5: Ponderación de Impacto de Fortalezas.

	Fortalezas			
No.	Descripción.	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto



F1	Coordinación de tarifas adecuada			X
F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de transporte turístico			X
F3	Pocos clientes crean facilidad para controlar las cuentas por cobrar			X
F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley			X
F5	Buenas referencias por parte del pasajero hacia la labor del conductor.			X
F6	Compromiso del personal para con la empresa			X
F7	Las Operadoras con las que trabaja la empresa tienen un alto aprecio por los conductores de RIDERA SERVICIOS S.A.			X
F8	Liquidez y capital de trabajo buenos			X
F9	Unidades nuevas			X
F10	Alta rentabilidad en la producción del servicio		X	

Impacto de 1 a 5

1 = Bajo
2 = Medio
5 = Alto

**2.3.6. Matriz 6: Ponderación de Impacto de Debilidades.**

Debilidades				
	Descripción	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
D1	No existe políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo			X
D2	Aumento de la competencia en la transportación turística informal			X
D3	Deficiente labor en aspectos administrativos y de marketing de la empresa			X
D4	No existen manuales de procedimientos			X
D5	No existe capacitación de Recursos Humanos			X
D6	Fluctuaciones de ingresos bien marcadas durante el año		X	
D7	Niveles de endeudamiento alto		X	
D8	No existe respaldo por parte del gobierno para la actividad turística		X	

Impacto de 1 a 5

1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto



2.3.7. Matriz 7: Áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> Ponderación Alto Impacto = 5 Medio Impacto = 3 Bajo Impacto = 1 </div>		Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos		El nuevo aeropuerto incrementará las necesidades de transporte turístico.	TOTAL
		OPORTUNIDADES			
FORTALEZAS		O1	O2		
F1	Coordinación de tarifas preestablecidas	1	5	6	
F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de transporte turístico	5	5	10	
F3	Pocos clientes crean facilidad para controlar las cuentas por cobrar	1	1	2	
F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley	1	5	6	
F5	Buenos referencias por parte del pasajero hacia la labor del conductor	3	5	8	
F6	Compromiso del personal para con la empresa	3	5	8	
F7	Las operadoras con las que trabaja la empresa tienen un alto aprecio por los conductores de RIDERA SERVICIOS S.A.	3	5	8	
F8	Liquidez y capital de trabajo	1	1	2	
F9	Unidades nuevas	3	5	8	
TOTAL		21	37	58	



Aspectos Seleccionados.

OPORTUNIDADES.

O1 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos

O2 el nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico

FORTALEZAS.

F2 Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de Transporte turístico.

F5 Buenas referencias por parte del pasajero hacia la labor del conductor.

F6 Compromiso del personal para con la empresa

F7 Las Operadoras con las que trabaja la empresa tienen un alto aprecio por los conductores de RIDERA SERVICIOS S.A.

F8 Unidades nuevas.

$$\frac{58}{(9 \times 2 \times 5)} = 64.4\%$$

Conclusión:

Según el análisis de la matriz de áreas defensivas podemos concluir, que el 64.4% de las fortalezas identificadas permitirán crear estrategias para aprovechar las oportunidades actuales del mercado.

2.3.8 Matriz 8: Áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> Ponderación Alto Impacto = 5 Medio Impacto = 3 Bajo Impacto = 1 </div>		Inestabilidad política genera mala imagen en el exterior	Falta de seguimiento y claridad en política referente al sector.	Pocas barreras de entrada.	Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.	TOTAL
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	
D1	No existe políticas de asignación de trabajo por de las Operadoras de Turismo	1	1	5	1	8
D2	Aumento de la competencia en la transportación turística informal	1	5	5	1	12
D3	Deficiente labor administrativa	1	1	1	1	4
D4	No existen manuales de procedimientos	1	1	1	1	4
D5	No existe capacitación de RRHH	1	1	1	1	4
TOTAL		5	9	13	5	32

Aspectos Seleccionados



AMENAZAS.

A3 Pocas barreras de entrada a la actividad de transporte terrestre turístico.

DEBILIDADES.

D2 Aumento de la competencia en la transportación turística informal

$$\frac{32}{(4 \times 5 \times 5)} = 32\%$$

Conclusión:

La matriz defensiva demuestra que el 32 % de las debilidades actuales son vulnerables frente a las amenazas.



2.3.9. Matriz 9: Áreas de respuesta de iniciativa estratégica “FA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> Ponderación Alto Impacto = 5 Medio Impacto = 3 Bajo Impacto = 1 </div>		Falta de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico.	Gestión deficiente de los encargados en mantenimiento vial.	Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.	TOTAL
		AMENAZAS			
		FORTALEZAS	A3	A4	
F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de transporte turístico	1	1	3	5
F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley	3	1	5	9
F5	Buenos comentarios por parte del pasajero hacia la labor del conductor	1	1	5	7
F6	Mejor relación entre pasajeros adulto mayor y conductor	1	1	5	7
F7	Compromiso del personal para con la empresa	1	3	5	9
F8	Buena reputación de los conductores por parte de los clientes de la empresa	1	1	5	7
Total		8	8	28	44



Aspectos Seleccionados

AMENAZAS.

A5 Aumento de costos por implementar tecnología de punta.

FORTALEZAS.

F4 Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley.

F7 Compromiso del Personal para con la empresa.

$$\frac{44}{(6 \times 3 \times 5)} = 49\%$$

La matriz defensiva evidencia que con el 49% de las fortalezas de la empresa se pueden hacer frente a las amenazas.



2.3.10. Matriz 10: Áreas de mejoramiento estratégico “DO”

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> Ponderación Alto Impacto = 5 Medio Impacto = 3 Bajo Impacto = 1 </div>		Posibilidades reales de aumentar turísticos	El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico.	TOTAL
		OPORTUNIDADES		
DEBILIDADES		O1	O2	
D1	No existe políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo	1	5	6
D2	Aumento de la competencia en la transportación turística informal	1	5	6
D3	Deficiente labor en la parte administrativa de la empresa	1	3	4
D4	No existen manuales de procedimientos	1	3	4
D5	No existe capacitación de Recursos Humanos.	1	3	4
Total		5	19	24

Aspectos Seleccionados

OPORTUNIDADES

O2 El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico.



DEBILIDADES.

D1 No existen políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo.

D2 Aumento de la competencia en la transportación turística informal.

$$\frac{24}{-----} = 48\%$$

(2x5x5)

Conclusión:

La matriz de mejoramiento indica que el 48% de las debilidades no permiten aprovechar adecuadamente las oportunidades externas del entorno



2.3.2 Matriz Síntesis.

			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	A3 Pocas barreras de entrada a la actividad de transportación turística informal
			O2 El nuevo aeropuerto incrementará la necesidad de transporte terrestre turístico.	A5 Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.
			FO	FA
FORTALEZAS	F2	Los clientes de la empresa son los que mejor pagan en el servicio de transporte turístico	1. Mejorar las relaciones comerciales con las operadoras de turismo	1. Lamentablemente para disminuir las amenazas, se requiere una labor externa o del gobierno nacional. 2. Como miembro de un gremio de transportes se deberá presionar para obtener alguna acción oficial y detener la informalidad. 3. Adoptar unidad por unidad, nueva tecnología; en función de las posibilidades de la empresa.
	F4	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley		
	F5	Buenas referencias por parte del pasajero hacia el conductor		
	F6	Compromiso del personal para con la empresa.		
	F8	Unidades nuevas		
			DO	DA
DEBILIDADES	D1	No existe políticas de asignación de trabajo por parte de las Operadoras de Turismo	1. Se puede pensar en descubrir nuevos destinos a costa del esfuerzo de la compañía y clasificarlos 2. El nuevo aeropuerto podría beneficiar a que los informales aumenten y se debería ejercer una acción de monitoreo. 3. Benchmarking competitivo de empresas de turismo que trabajen con el nuevo aeropuerto.	1. Planificar una integración hacia arriba
	D2	Aumento de la competencia en la transportación turística terrestre.		



CAPITULO III.

INVESTIGACION Y SEGMENTACION DE MERCADOS.



3.1. INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1.1. Tema de la investigación.

Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios y de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

3.1.2. Definición del Problema de Investigación.

Determinar la correlación del trabajo asignado por los clientes de la empresa, respecto a la satisfacción del servicio realizado por la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. Además analizar la demanda en el servicio de transporte que ofrece la ciudad de Quito.

3.2. Objetivo de la Investigación.

Realizar un estudio de mercado para obtener información para la creación de estrategias y soluciones al problema planteado, y buscar nuevas opciones de potenciales clientes para el servicio de Transportación Turística de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Objetivos Específicos:

- Conocer la importancia asignada a cada uno de los aspectos que intervienen en la ejecución del servicio por parte de los Operadores Turísticos.
- Conocer la importancia asignada a cada uno de los aspectos que intervienen en la ejecución del servicio por parte de los Usuarios del Servicio de Transporte.
- Identificar aspectos que contribuyan al mejoramiento del Servicio de Transportación Turística, tanto en el equipo como en el personal de la empresa.
- Determinar la demanda insatisfecha de servicios de Transportación Turística.



3.3. Metodología de la Investigación.

El análisis del usuario tiene por objeto caracterizar a los usuarios actuales y potenciales identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones etc. Para determinar lo dicho recurriremos a la técnica de investigación llamada cuestionario o encuesta personal.

Básicamente se referirá en todo el proceso de investigación a utilizar métodos exploratorios ya que será necesario explicar las características más importantes del problema; el mismo que al tratarse de un servicio todo su procedimiento se convierte en definiciones relativas

3.4. Diseño de la Investigación.

Al identificar cuatro tipos de clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., se deberá diseñar estudios de mercado para determinar parámetros y obtener datos tanto cualitativa como cuantitativamente respecto al desenvolvimiento de la empresa en el sector de la transportación terrestre turística.

Factor clave para diseñar la investigación es que ésta debe ser aplicable al servicio que brinda la empresa y a tratar de encontrar soluciones a las falencias actuales. Fue necesario ubicar la posición de la empresa en relación a la competencia, para de esta manera encontrar oportunidades que justifiquen este trabajo.

3.4.1. Diseño de las encuestas.

En vista, la naturaleza del producto a investigar, se buscará determinar aspectos cualitativos y cuantitativos en base a la experiencia y conocimiento del sector en el que se desarrolla la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

3.4.1.1. Diseño de la entrevista a los trabajadores de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.



Encuesta a Trabajadores de RIDERA SERVICIOS S.A

Nombre:

1.- ¿Cree usted que el ambiente laboral de su empresa es el más adecuado para trabajar porque?

.....
.....
.....

2.- ¿Piensa usted que la actitud que usted tiene en el trabajo, depende de las actitudes de las personas que le rodean en el ambiente laboral? Si-no porque

.....
.....
.....

3.- ¿Si tendría la opción de cambiarse a otro medio laboral lo haría y porque?

.....
.....
.....

4.- ¿Alguna vez ha pensado en dedicarse a otro trabajo que no sea el servicio de transporte turístico? Si-no porque.

.....
.....
.....

5.- ¿Si hubiera algo que cambiar en su empresa que seria y porque?

.....
.....
.....

6.- ¿Cómo usted cree que la gente califica el trabajo que usted desempeña en su empresa?

.....
.....
.....

3.4.1.2. Diseño de la encuesta para los usuarios de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.



RIDERA SERVICIOS S.A.
Quality Control Checklist.

In order to help us maintain standards of the highest quality, we would be grateful if you take a few moments to complete this questionnaire.

Name:.....Date:.....

Service received:

Transfer	
City – Ecuadorian Line	
Otavalo	
Cotopaxi	
Others:	

RATING: 5 = Excellent; 4 = Very Good; 3 = Good; 2 = Fair; 1 =Unsatisfactory

Driver/s courtesy 5 4 3 2 1

Vehicle cleanliness 5 4 3 2 1

Vehicle Comfort 5 4 3 2 1

Vehicle Condition 5 4 3 2 1

Driver competence 5 4 3 2 1

Driver personal appearance 5 4 3 2 1

Please mention the most outstanding in your vehicle.

.....
.....

Please mention the unsatisfactory in your vehicle.

.....
.....

Which are your suggestions to improve our services?

.....
.....



3.4.1.3. Diseño de la encuesta para los clientes actuales de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

RIDERA SERVICIOS S.A.

Encuesta Para Clientes de la Empresa de Servicios de Transporte Turísticos
Calificación: 5 = Muy importante; 4 = Importante; 3 = Indiferente; 2 = Nada importante; 1 = Totalmente sin importancia

Nombre:..... Operadora:.....

1. Bajo qué parámetros usted evalúa a sus proveedores de transportes?

	5	4	3	2	1
Presencia del conductor.					
Conductores bilingües.					
Experiencia en la actividad					
Confort vehicular					
Recomendación de los usuarios.					
Otros.					

2. Por qué contrata los servicios de determinado transporte?

	Si	No
Por recomendación		
Por amistad		
Por precio		
Por vehículos nuevos		
Por cooperación o predisposición.		
Otros		

3. Marque los proveedores de servicios de transporte que usted utiliza.

Marcotur	William Peña
Jorge Ledesma	Ridera Servicios S.A.
Rodrigo Morejón	David Aldaz
Patricio Gordón	Eliceo Gonzales
Ramiro Merizalde	Sea Breeze
Marcelo Capelo	Jaguayana
Anibal Peña	Guillermo Valencia
Transelecto BA	Santiana

4. Mencione las ventajas de cada uno de ellos.

.....
.....

5. Sugerencias para mejorar el servicio de transporte.

.....
.....

6. Sugerencias para mejorar nuestra relación comercial.

.....
.....

3.4.1.4. Diseño de la encuesta para los clientes potenciales de la empresa

**RIDERA SERVICIOS S.A.****RIDERA SERVICIOS S.A.****Encuesta Para Clientes Potenciales de Servicios de Transporte Turísticos**

Nombre:..... Operadora:.....

Fecha:.....

1. Marque con una "x" los proveedores de transporte que usted utiliza. (Si no constan en la lista, por favor menciónelos).

<i>Marcotur</i>		<i>William Peña</i>	
<i>Jorge Ledesma</i>		<i>Ridera Servicios S.A.</i>	
<i>Rodrigo Morejón</i>		<i>David Aldaz</i>	
<i>Patricio Gordón</i>		<i>Eliceo Gonzales</i>	
<i>Ramiro Merizalde</i>		<i>Sea Breeze</i>	
<i>Marcelo Capelo</i>		<i>Jaguayana</i>	
<i>Anibal Peña</i>		<i>Guillermo Valencia</i>	
<i>Transecto BA</i>		<i>Santiana</i>	

2. Qué busca usted en el Servicio de Transporte para sus Operaciones?.

	SI	NO
<i>Presencia del conductor</i>		
<i>Conductores bilingües.</i>		
<i>Experiencia en la actividad</i>		
<i>Confort vehicular</i>		
<i>Vehículos nuevos.</i>		
<i>Precio</i>		
<i>Diversidad en la capacidad de transporte</i>		
<i>Que tenga registros en regla.</i>		
<i>Otros.</i>		

3. Cómo busca usted el Servicio de Transporte para sus Operaciones?

	SI	NO
<i>Recomendación de otras operadoras.</i>		
<i>Recomendación de los Guías</i>		
<i>Busca en Registros Turísticos (por ej.: revistas del sector)</i>		
<i>Otros.</i>		

4. Contrataría los servicios de una Operadora de Transportes Turísticos que ofrezca: seguridad, conductores bilingües, vehículos nuevos, precios competitivos, registros en regla.

SI		NO	
----	--	----	--

3.5. Definición de la Muestra.



Primeramente al analizar al cliente interno de la empresa, (los empleados de la misma) se diseña una entrevista con finalidades de percepción del ánimo de las personas que laboran en la misma. Al tratarse de una empresa que presta servicios se necesita personal con características y habilidades personales que se adapten para proveerlos con calidad; ya que esto constituye una posibilidad para la empresa de escapar de un entorno de competencia en base al precio. Al tratarse de tres conductores y el gerente de la empresa como únicos funcionarios de la empresa, se procede a realizar un censo de los mismos.

A continuación el análisis de los actuales clientes de la empresa es vital ya que en base a ellos RIDERA SERVICIOS S.A., ha podido consolidar su participación en el mercado. Además es necesario conocer las expectativas que ellas tienen sobre los servicios de transportación turística en general y sobre la relación con la empresa específicamente. Al hacer el análisis de este cliente también se realiza un censo; se presenta esta opción de investigación, ya que el número de clientes que maneja la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. se presta para eso.

Posteriormente partiendo de que el estudio de las muestras es más sencillo que el estudio de la población completa; cuesta menos y lleva menos tiempo, el Estudio de Mercado sobre los clientes potenciales de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., los mismos que constituyen todas las Operadoras de Turismo cuyo centro de operación es la ciudad de Quito. En este estudio se evaluará aspectos cualitativos y cuantitativos, los mismos que determinarán estrategias de la empresa para incrementar sus clientes. Para determinar la muestra de la población aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 p \cdot q} ;$$

donde n será el tamaño de la muestra z será la desviación estándar; la misma que será del 1.96 utilizaremos niveles de confianza del 95% ; o sea, 5% de error y N será la población que en el caso de las Operadoras activas registradas en el Ministerio de Turismo son 96.



De las 825 empresas de turismo registradas en el Ecuador durante el año 2007, el 62.5% corresponde a agencias de viajes internacionales, el 31.5% a operadoras de turismo y el 6% a agencias mayoristas. La mayor concentración de empresas de turismo se da en Quito, 50.4%; de estas, el 23% son operadoras de servicios, sobre todo porque es en esta ciudad donde están concentradas las operaciones de servicios hacia las diferentes regiones del país. Este hecho obedece también a que Quito ofrece una mejor infraestructura de recepción, conectividad, y comunicaciones, aspectos que han favorecido las iniciativas de desarrollo de productos, servicios y mercados en el campo del turismo. En Guayaquil se encuentra el 21.1% de las empresas, de las cuales el 5% corresponde a operadoras de turismo, cuya actividad básica es la operación de cruceros en Galápagos y en mucho menor porcentaje el turismo receptivo. De esto se deduce que en Quito hay 96 Operadoras de Servicios Turísticos.¹¹

Al aplicar la fórmula se ha determinado la necesidad de obtener 77 encuestas, las mismas que constituyen nuestra muestra.

Finalmente se procederá al establecimiento de preferencias por parte de los usuarios de la transportación terrestre realizada por la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. En este proceso se realizara las encuestas a los usuarios de los vehículos de la empresa, para esto se analizará una muestra del total de la población de un año calendario, aplicando la misma fórmula y el mismo procedimiento anterior para la obtención de la muestra respectiva.

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 p \cdot q} ;$$

¹¹ PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA. Datos proporcionados por empresarios turísticos.



Al aplicar la fórmula para una $N = 360$ pasajeros o usuarios de los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., obtenemos que $n = 186$; o sea, 186 pasajeros de la empresa han sido consultados.

3.6. Segmentación del Mercado.

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. La importancia de la segmentación del mercado como instrumento de marketing permite distinguir los grupos de consumidores significativos a los que se ha de dirigir la oferta del servicio. Este grupo de clientes buscados deberán tener necesidades homogéneas en su grado de intensidad de la necesidad

3.6.1. Presentación y análisis de los resultados.

3.6.1.1. Presentación y análisis de los resultados de la entrevista a los trabajadores de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Se puede concluir que el ambiente laboral de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., se desarrolla se con bastante camaradería, con amplias dosis de amistad entre todos los colaboradores. Al tener presente que la actividad principal es el servicio a los usuarios, los trabajadores de esta empresa tienen bien presente que su actitud esta direccionada a generar satisfacción en los usuarios del transporte.

Como todo servicio, por la naturaleza de su esencia, el mismo carece de inventarios, su carácter intangible, la estacionalidad y fluctuación de la demanda, la interdependencia como parte de una cadena de otros servicios; hace que los integrantes de la actividad pongan todo el esfuerzo para realizar su trabajo, existiendo en este sector períodos en donde se necesita de extremar esfuerzos, para de esta forma generar réditos financieros a la empresa.



Concluyendo se determina que es muy importante el factor económico en la actualidad, pero, otros valores como son la solidaridad y la amistad, también son valorados por los trabajadores de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. en general es una actividad donde la mente positiva, el buen ánimo, la predisposición y la auto motivación son esenciales, ya que el trato con público y especialmente de otras culturas así lo demandan.

3.6.1.2. Presentación y análisis de los resultados de la entrevista a los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Pregunta 1: Bajo que parámetros usted evalúa a sus proveedores de transportes ?

Calificación: 5=Muy importante; 4= Importante; 3= Indiferente; 2= Nada importante; 1= Totalmente sin importancia

	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Total
Presencia del conductor	13	92,857	1	7,1429	0		0		0		14
Conductores bilingües	1	7,1429	7	50,00	4	28,571	1	7,1429	1	7,1429	14
Experiencia en la actividad	11	78,571	3	21,429	0		0		0		14
Confort Vehicular	14	100	0		0		0		0		14
Recomendación de los usuarios	10	71,429	3	21,429	1	7,1429	0		0		14

Cuadro No. 3.1

Elaborado por: Renato Ruiz



Gráfico No. 3.1
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: En empresas productoras de servicios, como lo es RIDERA SERVICIOS S.A., el contacto directo que se produce entre productor del servicio y usuario del mismo hace que las Operadoras de Turismo lo vean como un factor muy importante para la realización del servicio, tal como se demuestra en los resultados obtenidos.

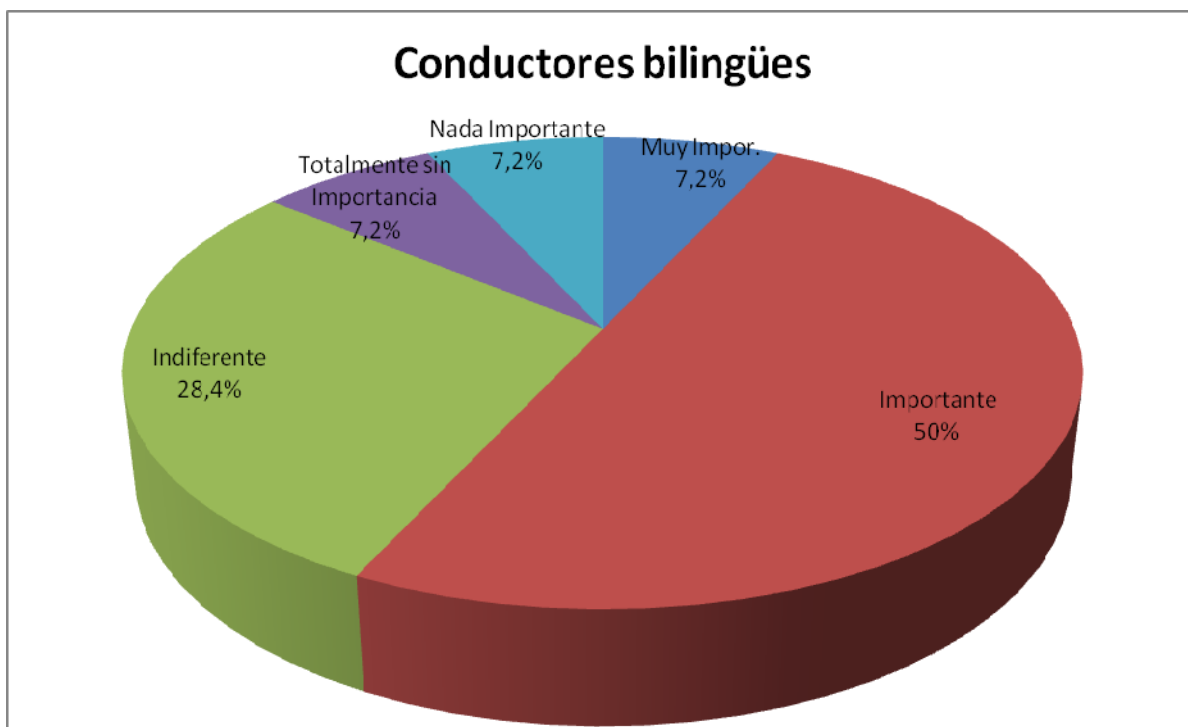


Gráfico No. 3.2
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Respecto a la opción de que el conductor de turismo posea alternativas de lenguaje; en lo que respecta a los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., lo consideran como un factor irrelevante. La explicación en éste ítem es que los clientes de la empresa nunca realizan operaciones turísticas sin guía de turismo.



Gráfico No. 3.3
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: En lo que respecta a la experiencia en la actividad turística de los conductores de turismo, es muy valorada por los Operadores de Turismo; ya que el diseño en el sistema de prestación de servicios turísticos ofrecidos por los Operadores Turísticos deben tener cero errores en lo que respecta al recorrido de los diferentes circuitos turísticos.

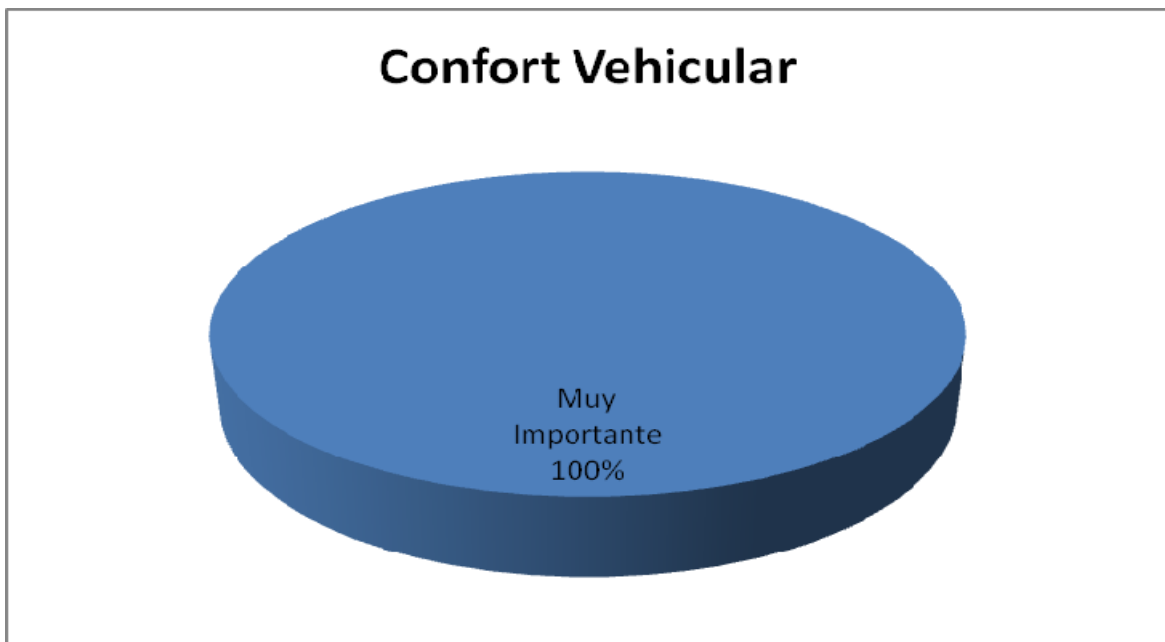


Gráfico No. 3.4
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Definitivamente el cien por ciento de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., aprecian el confort de los vehículos. Sobreentendiendo éstas que los vehículos que ellas contratan exceden sus expectativas en éste ámbito ya que no existe una inspección regular por parte de las mismas hacia las unidades.

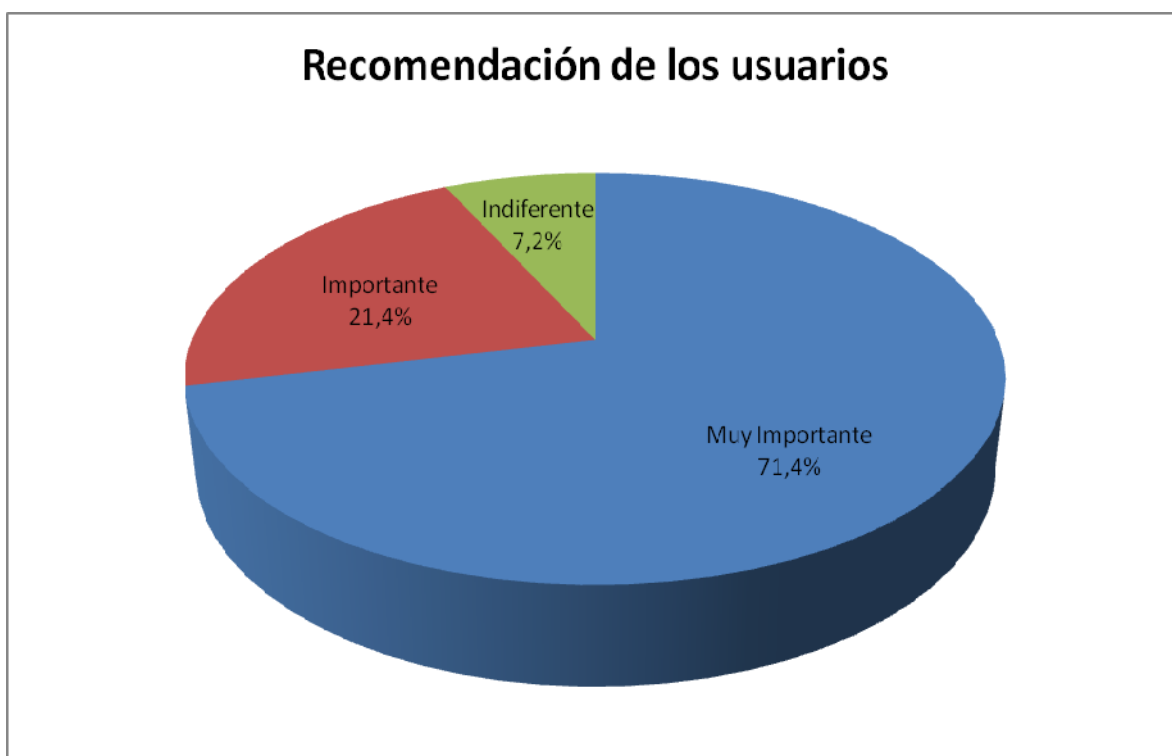


Gráfico No. 3.5
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Según los datos recaudados en la encuesta los clientes de la empresa si tienen un feedback de sus clientes, o sea, de los usuarios del transporte. De acuerdo a los resultados un setenta y uno por ciento consideran muy importante los comentarios al evaluar el desempeño del servicio de transporte; un veinte y uno por ciento consideran importante revisar los comentarios de los pasajeros para evaluar al transporte.

2. Por qué contrata los servicios de determinado transporte?

Cuadro No. 3.2
Elaborado por: El Autor

	SI	SI %	NO	NO %	Total
Por recomendación	12	85,71	2	14,29	14
Por amistad	3	21,43	11	78,57	14
Por precio	7	50	7	50	14
Por vehículos nuevos	13	92,86	1	7,14	14
Por cooperación o predisposición	14	100	0	-	14

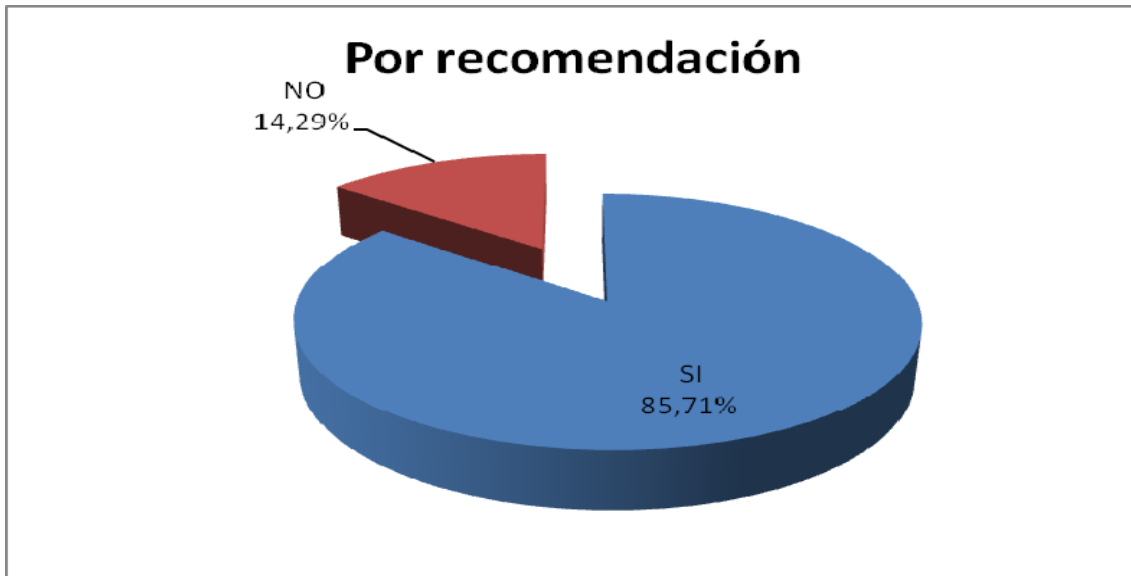


Gráfico No. 3.6
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Es evidente que la buena o mala reputación influye directamente al momento de pedir más asignación de trabajo. Las recomendaciones o comentarios en el servicio de transporte turístico se escuchan entre guías de turismo, entre operadores e incluso el buen accionar de los conductores se conoce entre conductores de diferentes empresas. Finalmente se concluye que con un contundente 85.71% las recomendaciones influyen a la hora de contratar los servicios de la empresa.

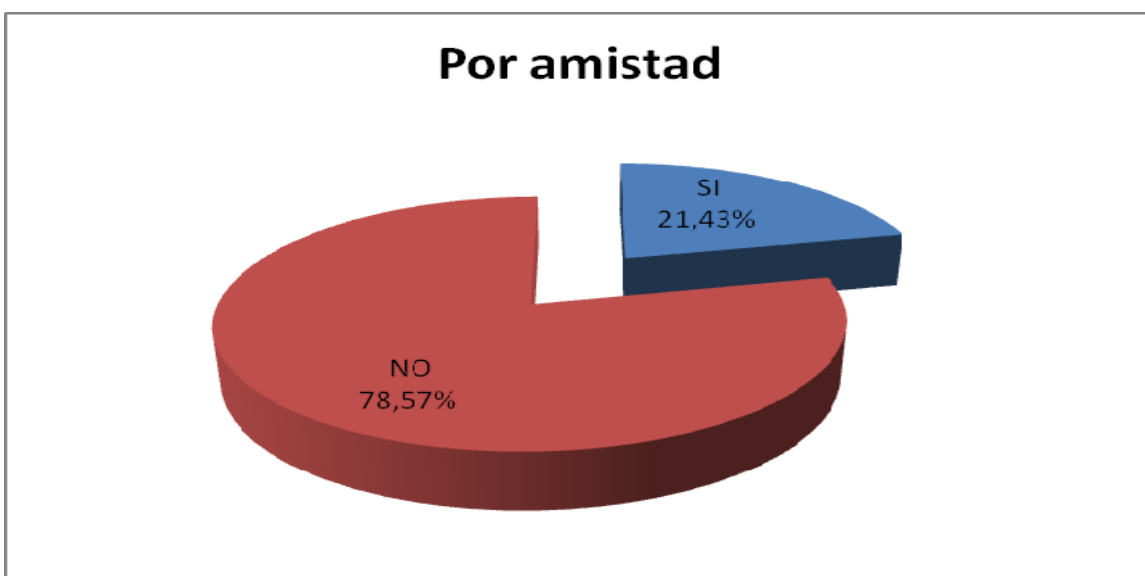


Gráfico No. 3.7
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Según la encuesta la amistad que pudiera existir entre Operadores de Turismo y Empresas de Transporte no es influyente a la hora de conseguir trabajo, esto se demuestra con un 78.57% de la no injerencia de la amistad a la hora de asignar trabajo.

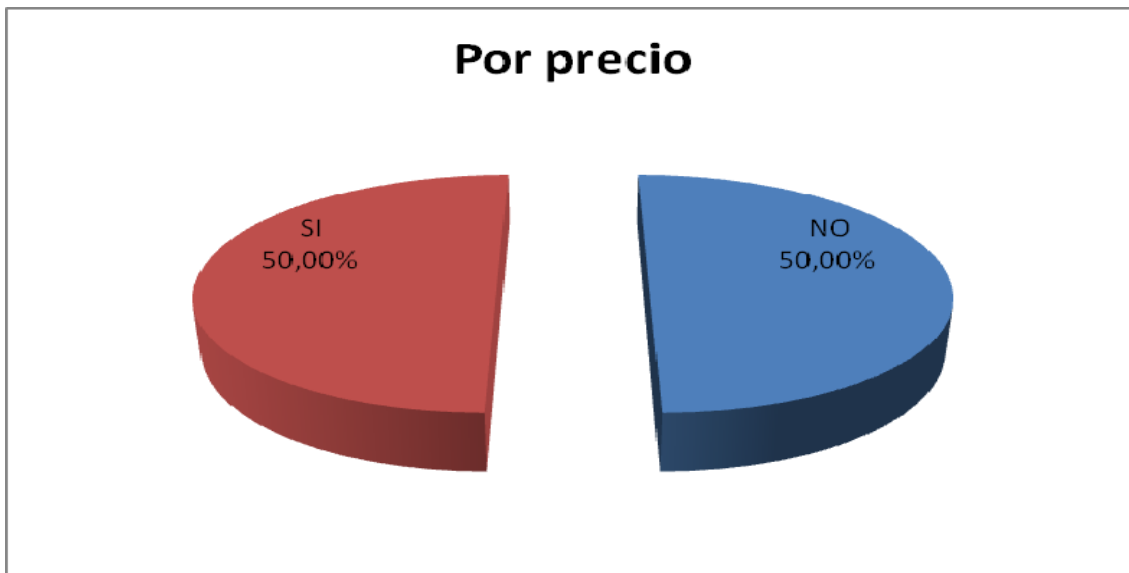


Gráfico No. 3.8
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: A la hora de escoger el servicio de transporte turístico, las Operadoras de Turismo dividen su opinión de una forma exacta al observar que para la mitad de ellas el precio si es importante, y para la otra mitad el precio no es un factor que influye a la hora de contratar servicios de transportación de pasajeros.

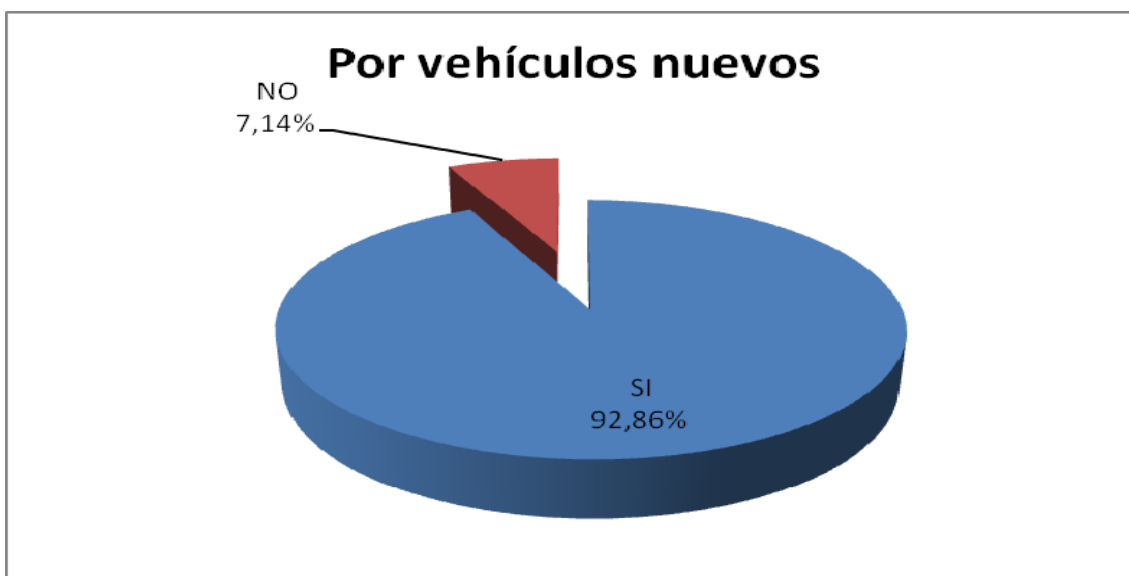


Gráfico No. 3.9
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: En el caso de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., a la hora de asignar trabajo tienen muy en cuenta el año de fabricación de las unidades. Esto se observa con un 92.86% de confirmación de que buscan las unidades más nuevas para asignar trabajo.



Gráfico No. 3.10
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Definitivamente el 100% de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. buscan la cooperación y la buena predisposición de sus colaboradores. Al funcionar en una industria en donde hacemos los servicios finales; o sea, los consumidos por nuestros usuarios; y los servicios intermedios; que son los que se prestan a otros productores de servicios, la actitud es muy importante.

3. Marque con una "x" los proveedores de transporte que usted utiliza.

Empresa	SI %	NO %	TOTAL
Marcotur	14,29	85,71	14
Jorge Ledesma	78,57	21,43	14
Rodrigo Morejón	35,71	64,29	14
Patricio Gordón	64,29	35,71	14
Ramiro Merizalde	71,43	28,57	14
Marcelo Capelo	28,57	71,43	14
Anibal Peña	28,57	71,43	14
Transelecto BA	21,43	78,57	14
Wiliam Peña	57,14	42,86	14

Ridera Servicios S.A.	100	0	14
David Aldaz	28,57	71,43	14
Eliceo Gonzales	21,43	78,57	14
Sea Breeze	7,14	92,86	14
Jaguayana	0	100	14
Guillermo Valencia	0	100	14
Santiana	14,29	85,71	14

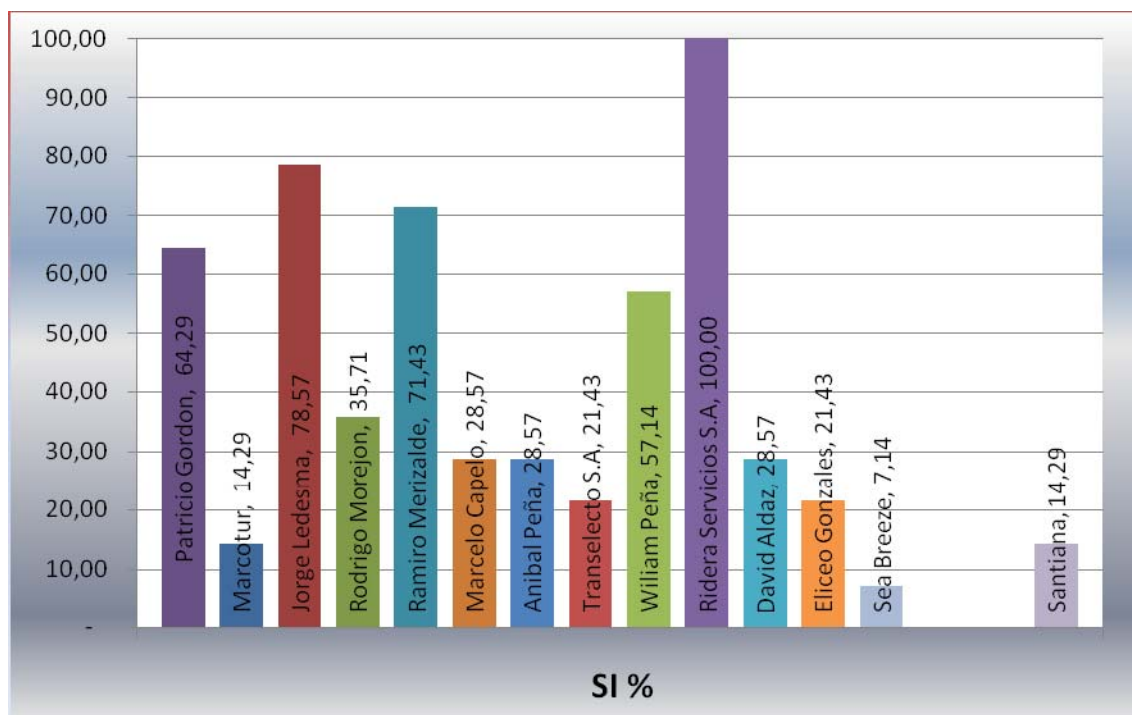


Gráfico No. 3.11
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: En esta pregunta se delata los inmediatos seguidores a la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. son: Jorge Ledesma, Ramiro Merizalde, Patricio Gordón; en ese respectivo orden. Al hacer el análisis de los cuatro primeros lugares que coinciden en los clientes de la empresa, solo Jorge Ledesma tiene buses y furgonetas, en el caso de Ramiro Merizalde y Patricio Gordón, sus capacidades para operar transporte es limitada a solo furgonetas.

4. Mencione las ventajas de cada uno.

El concepto de “experiencia”, tiene un peso del 70% a la hora de asignar a los colaboradores en la transportación para sus pasajeros.

Análisis: A esta pregunta abierta se determinó el concepto experiencia como el que más observan las personas encargadas de asignar el trabajo. Es entendible puesto que al tratarse de Operadoras de Turismo que ofrecen sus servicios a público de la tercera edad, no se puede correr riesgos en sus operaciones.



5. Sugerencias para mejorar el servicio de transporte.

Se manejan conceptos referentes al vestuario y cuidado personal del conductor.

Análisis: Es comprensible la petición de los operadores Turísticos, básicamente porque en épocas actuales existen conductores que por estar a la moda tienen vestuario que para personas adulto mayor, y sus culturas y exigencias tienen altas expectativas referentes al personal que está a su alrededor.

6. Sugerencias para mejorar nuestra relación actual.

Apenas un 15% de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., buscan que esta empresa sea proactiva y propositiva.

Análisis: El 85% de los clientes de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., considera que todo está bien y que no hay cosas para mejorar. Sin embargo un 15% busca que esta empresa proponga nuevas ideas para mejorar el servicio.

3.6.1.3. Presentación y análisis de los resultados de la entrevista a los clientes potenciales de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

1. Marque con una x los proveedores de transporte que usted utiliza.

Cuadro No. 3.4

Elaborado por: Renato Ruiz

EMPRESAS DE TRANSPORTES.	SI USAN	% DEL TOTAL	Total
Marcotur	20	25,97	77
Jorge Ledesma	29	37,66	77
Rodrigo Morejon	12	15,58	77
Patricio Gordon	7	9,09	77
Ramiro Merizalde	7	9,09	77
Marcelo Capelo	0	0,00	77
Anibal Peña	5	6,49	77
Transelecto S.A	7	9,09	77
William Peña	2	2,60	77
Ridera Servicios S.A	8	10,39	77
David Aldaz	0	0,00	77
Eliceo Gonzales	0	0,00	77
Sea Breeze	2	2,60	77
Jaguayana	11	14,29	77
Guillermo Valencia	2	2,60	77
Santiana	5	6,49	77

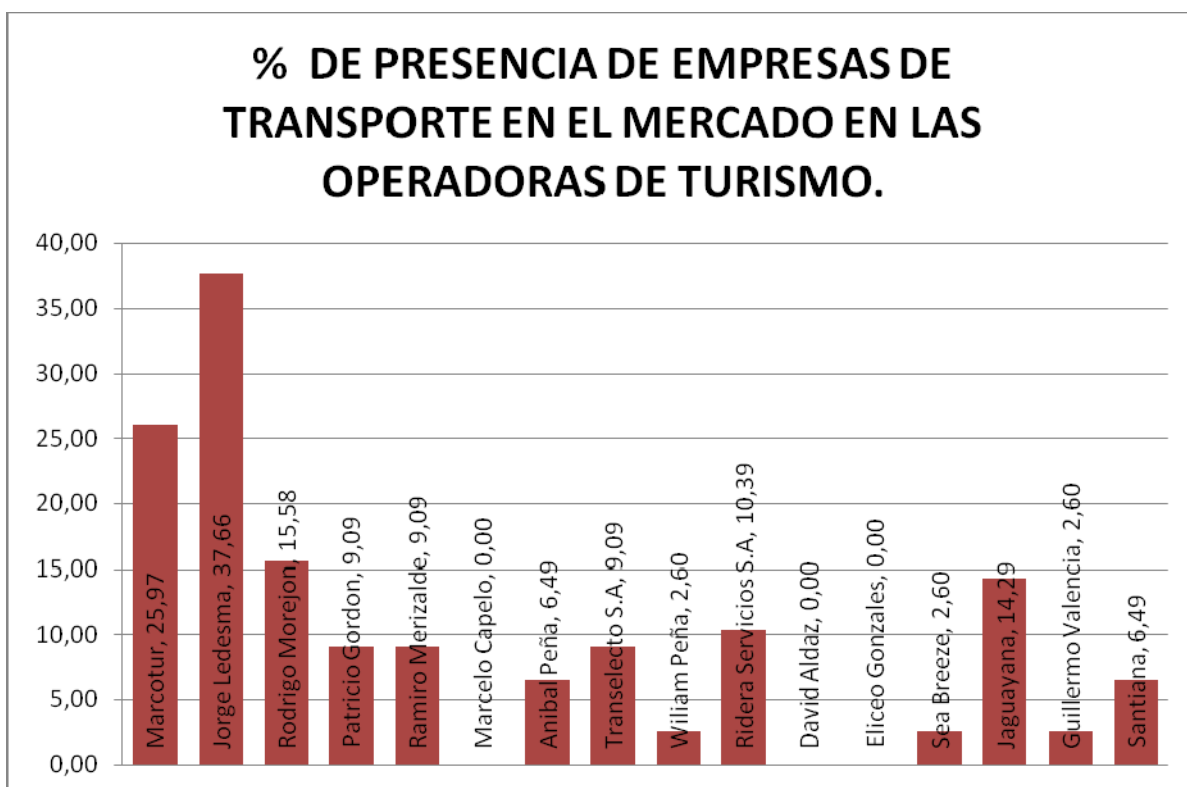


Gráfico No. 3.12
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Tenemos en primer lugar con 37.6% de aceptación en las Operadoras consultadas a Jorge Ledesma, con 26% a Marcotur, con 15,6% a Rodrigo Morejón, 14,3 a Jaguayanay con 10,4% a RIDERA SERVICIOS S.A. Esto nos indica que un quinto lugar en las encuestas de clientes potenciales tienen conocimiento de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

2. Qué busca ud. En el Servicio de Transporte para sus Operaciones

	% DE PREFERENCIA	TOTAL
Presencia del conductor	78,57	77
Conductores bilingües	33,33	77
Experiencia en la actividad	100	77
Confort vehicular	100	77
Vehículos nuevos	80,95	77
Precio	78,57	77
Diversidad en la capacidad del transporte	78,57	77
Que tenga registro en regla	100	77
Otros	21,43	77

Cuadro No. 3.5
Elaborado por: Renato Ruiz

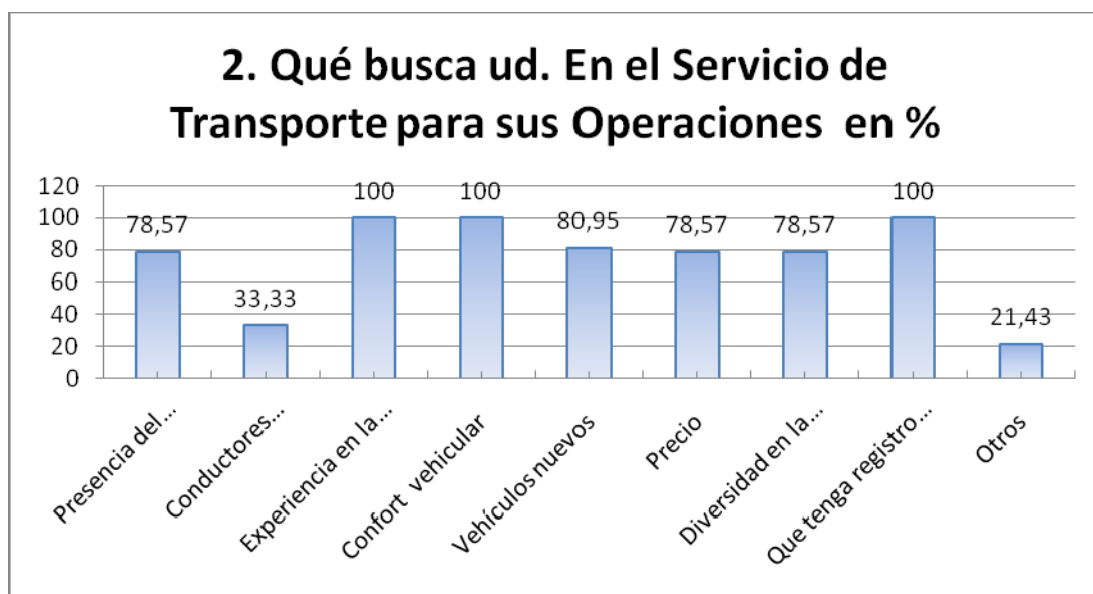


Gráfico No. 3.13
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: Los factores más buscados por los Operadores Turísticos al momento de buscar transportación turística son: experiencia en la actividad, confort vehicular y que tenga los registros en regla. A continuación otros factores menos observados pero con porcentajes altos son: presencia del conductor, vehículos nuevos, precio o tarifa y diversidad en la capacidad de transporte, etc.

Pregunta 3: Como busca usted el servicio de transporte para sus operaciones

	SI %	NO %	TOTAL
Recomendación de otras operadoras	50,0	50,0	77
Recomendación de los guías	57,1	42,9	77
Busca en registros turísticos (revistas del sector)	35,7	64,3	77
Otros	14,3	85,7	77

Cuadro No. 3.6
Elaborado por: Renato Ruiz

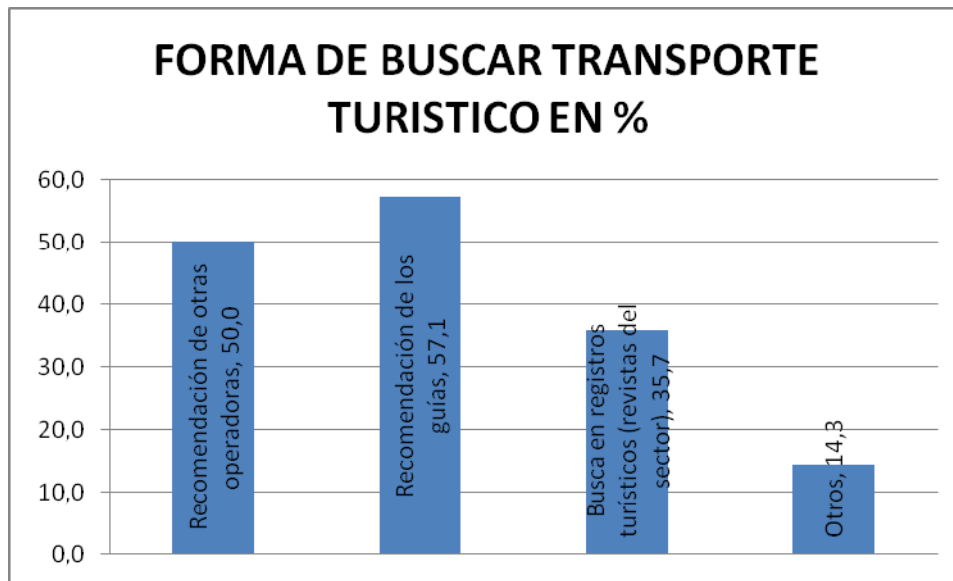
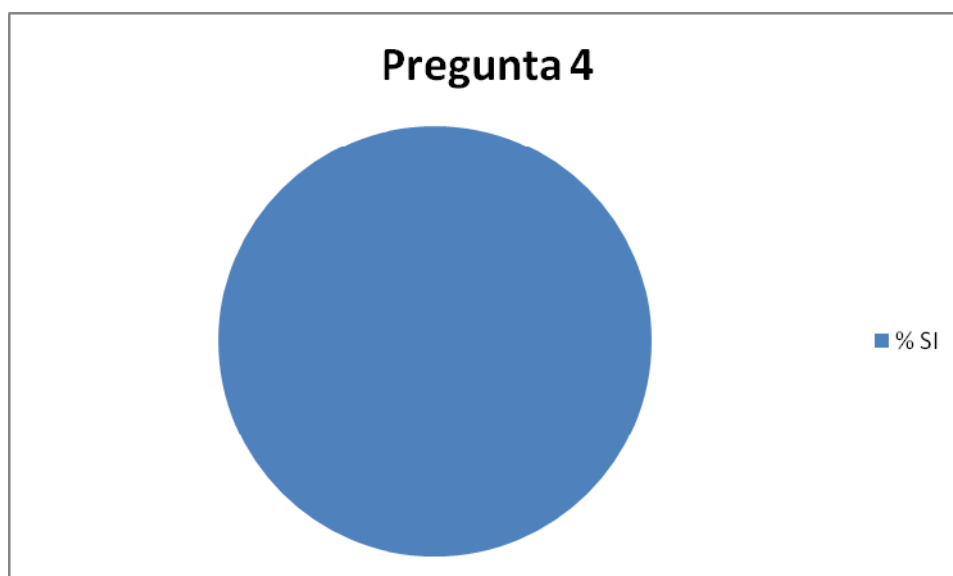


Gráfico No. 3.14
Elaborado por: Renato Ruiz

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos las Operadoras de Turismo preguntan a los guías de turismo por el transporte con el que a ellos les gustaría trabajar, a continuación la siguiente forma de buscar transporte terrestre turístico es preguntando a sus colegas las otras Operadoras. Concluimos que la transportación turística terrestre es una actividad que puede crecer en base a la recomendación de otros entes del mismo sector.

Pregunta 4: Contrataría los servicios de una Operadora de Transporte Turístico que ofrezca: seguridad, conductores bilingües, vehículos nuevos, precios competitivos, registros en regla.

	% SI	%NO	TOTAL
Pregunta 4	100	0	77



Análisis: Todos los encuestados coincidieron en su afirmación a dar la oportunidad a una Operadora de Transporte que reúna las cualidades indicadas.

3.6.1.4. Presentación y análisis de los resultados de la entrevista a los usuarios de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Básicamente esta entrevista es un control de calidad al desempeño de los conductores en sus labores habituales y también cómo ve el usuario el vehículo en el que es transportado. La encuesta fue presentada a los usuarios del transporte en el idioma inglés.

Se pidió calificar las siguientes cualidades del personal y del vehículo, en los diferentes servicios que recibió el usuario:



	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Inaceptable
Cortesía del conductor	100%				
Limpieza del vehículo	100%				
Confort del vehículo	93.5%	6.5%			
Condición del vehículo	90.9%	9.1%			
Habilidad del conductor	100%				
Apariencia personal del conductor	77.9%	10.4%	11.7%		

Análisis: En términos generales se puede observar que el usuario tiene satisfacción en el servicio recibido. Concluimos que la cortesía del conductor, la limpieza del vehículo y la habilidad del conductor son apreciadas de forma excelente por los usuarios. A si mismo, de los 77 encuestados, 9 opinaron que la vestimenta del conductor era buena, dentro de los 5 parámetros ofrecidos para calificarla.

En esta encuesta en una segunda parte se pidió que el usuario mencione aspectos sobresalientes del vehículo y del servicio; simplemente se elogió la labor del conductor con conceptos como que les pareció muy seguro el conductor y además hábil para maniobrar en las calles de Quito.

En la tercera parte al pedirles nombrar algo que no fue satisfactorio, según las expectativas del usuario, no hubieron observaciones.

Finalmente en la cuarta parte de esta encuesta simplemente al solicitar sugerencias para mejorar el servicio, apenas el 1% solicitó mejorar el sistema de amplificación del vehículo.

3.7. Conclusión de la Investigación y Segmentación.

Al concluir la investigación podemos indicar que los resultados muestran parte importante de la realidad. La cadena en la industria turística en el Ecuador tiene demasiada informalidad en el campo mismo. A nivel general ésta investigación ha proporcionado datos importantes más a nivel cualitativo que a nivel cuantitativo.

A nivel cuantitativo los registros existentes en el Ministerio de Turismo; ente máximo regulador de éste sector, son vagos, a nivel de Operadores Turísticos existen categorías como: Mayoristas, Internacional, Operadora y Dualidad, las



mismas que no tienen funciones específicas y muchas de ellas hacen Operaciones y servicios en tierra, actividades que entren en el campo de investigación de esta tesis; pero, por no tener los registros correspondientes no son visibles ni sujetas de investigación.

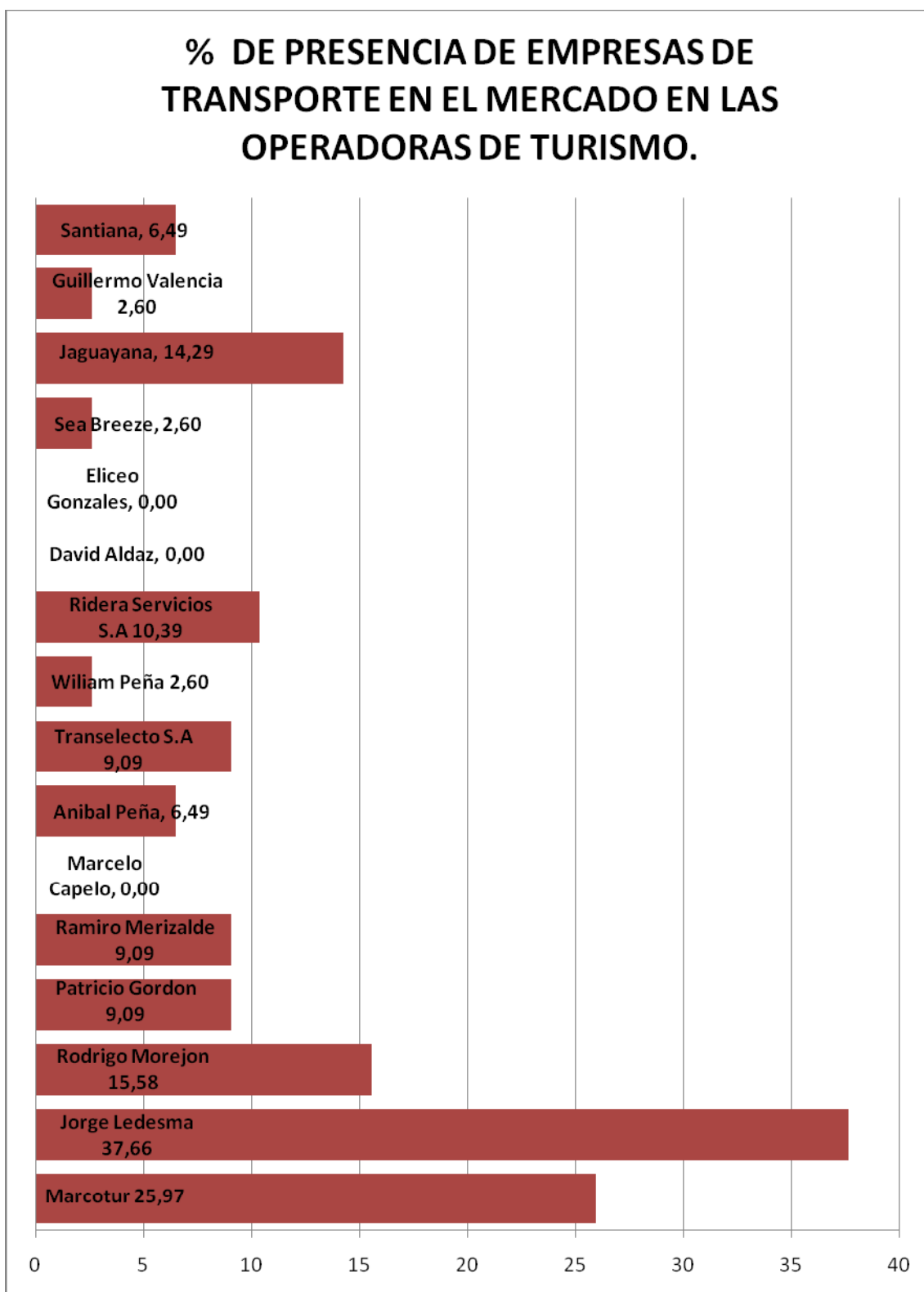
A nivel cualitativo esta investigación ha generado resultados enriquecedores, especialmente para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., los mismos que bien utilizados generarán réditos financieros y de enriquecimiento personal para todas las personas que laboran allí. Aspectos muy nombrados como la presencia del conductor, la experiencia del conductor , actitud del conductor serán muy importantes a la hora de planificar estrategias.

3.8 Análisis de la Oferta.

La investigación estaría perfectamente hecha en un mercado ideal, como fue mencionado anteriormente la informalidad existente en el ámbito del transporte turístico hace que la investigación revele solo una parte de la realidad.

En la oferta podemos determinar ciertos puntos específicos. El primero, los Operadores Turísticos prefieren en un cien por ciento empresas de transportes que tengan todo en regla, especialmente en el ámbito de la legalidad con los organismos que controlan esta actividad; el otro lado de la medalla solo el cincuenta por ciento de los Operadores Turísticos no les importa el precio, pero, la otra mitad si le importa; esto fomenta la informalidad, ya que los transportistas que tienen los permisos de ley no pagan impuestos y por ende pueden tener tarifas más bajas.

La presencia de las empresas relevantes de transporte turístico según las Operadoras de Turismo es la siguiente:





3.9. Análisis de la Demanda.

La demanda de acuerdo a la muestra consultada, la misma que representa a todo el universo de las Operadoras de Turismo en la ciudad de Quito, tiene preferencia por empresas que tienen mucha capacidad de operar, es decir, muchos vehículos para cumplir con los programas. Otro aspecto muy importante es la importancia que le dan a la experiencia en la actividad.

La actividad turística tiene innumerables aspectos, categorías, ámbitos, etc. Que así como pueden ser un problema, también presentan una oportunidad y un reto para las empresas del sector.

Al analizar la presencia en el mercado de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. determinamos que existe incluso en los potenciales clientes. Es importante involucrar estos datos con los registros de las Operadoras de Transporte Turístico en la EMSAT, en la que la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. posee el uno por ciento en la categoría de furgonetas y el diez por ciento en la capacidad de buses. Como conclusión se puede indicar que ante la consulta hacia los Operadores de Turismo de la posibilidad de contratar transporte con cualidades como: seguridad, conductores bilingües, vehículos nuevos, precios competitivos y registros en regla; existe un contundente cien por ciento de que si lo haría.

3.10. Estimación de la Demanda Insatisfecha.

En el campo de los servicios turísticos, específicamente de transporte en donde no existen estrategias definidas, incluyendo a las aerolíneas; existirá formas de competir en base a costos o mejorando la calidad.

La empresa RIDERA SERVICIOS S.A., con cierta presencia en un mercado imperfecto, tiene aspectos positivos, los mismos que sumados a otros factores que resaltan en esta investigación podrá competir y mejorar su posicionamiento en esta actividad.



Hacen falta muchas regulaciones en ésta actividad, sin embargo las fortalezas de la empresa más los resultados concretados en esta investigación generan buenas expectativas respecto al futuro.



CAPITULO IV.

PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING.



4.1. Filosofía Organizacional.

Resulta fundamental, en este momento de cambios constantes organizacionales, sociales, tecnológicos, políticos y económicos acelerados, establecer un código de ética que guíe nuestra cultura corporativa de servicio, la cual indudablemente depende de la comprensión y capacidad de las personas y organizaciones para la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje.

Por otra parte, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

La Visión se puede definir como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro, esto significa que es el sueño máspreciado a largo plazo; a la vez, motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Generalmente la Visión es concebida por la dirección de la empresa, sin embargo, las ideas de éstos deben nutrirse de las ideas y opiniones de los colaboradores.

Cuando hay Visión Compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es una opción que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una Visión Personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.

Para elaborar una Visión Compartida, los directivos deben escuchar; para esto se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para albergar una gran cantidad de ideas.

Finalmente teniendo claro que la Visión significa largo plazo, que la gente necesita como estrellas para orientarse y tomar decisiones.

4.1.1. VALORES de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.



Por la naturaleza de la empresa, el desenvolverse en el ámbito de los servicios, se genera la necesidad de priorizar valores como: Transparencia, Respeto, Compañerismo, Trabajo en Equipo, y Honestidad, por otro lado la existencia de otros valores no menos importantes como: Entusiasmo, Cortesía, Perseverancia, Equidad, etc., hace que la actividad de servicios turísticos sea especialmente considerada como un papel en la sociedad con parámetros morales que muestren la responsabilidad y ética social en el ámbito de las labores del negocio.

4.1.2. PRINCIPIOS de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Los principios empresariales que rigen a la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., están basados en: la ética y responsabilidad en el trabajo diariamente realizado, puntualidad en la entrega del servicio, búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocios, etc., tomándolos todos estos axiomas como parámetros serán tomados como orientaciones de conducta de los miembros de la empresa.

4.1.3. Establecimiento de la Visión de RIDERA SERVICIOS S.A.

Considerando lo anterior y conjugando Valores como: Pasión por el Servicio, Creatividad, Calidad, Respeto, Excelencia del Personal, Honestidad, Integridad, Amistad, Auto respeto, Trabajo en Equipo; se genera la siguiente Visión para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

VISION:

RIDERA SERVICIOS S.A. SERÁ EN EL AÑO 2012 EMPRESA LIDER DE TRANSPORTE V.I.P. DE TURISMO INTERNACIONAL.

4.1.4. Establecimiento de la Misión de RIDERA SERVICIOS S.A.



Al ser una empresa productora de intangibles, cuya utilidad radica principalmente en la resolución de necesidades de los clientes.

El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

MISION:

LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A. PROVEE SERVICIOS DE TRANSPORTE TURÍSTICOS DE CALIDAD, CON RESPONSABILIDAD Y ALTA CONFIABILIDAD, RESPETANDO TODAS LAS NORMAS Y EXIGENCIAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y DEL ECUADOR.

4.2. Objetivos.

*“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”.*¹²

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

Dentro de las principales funciones de los objetivos organizacionales tenemos:

- Sirven como guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Son como estándares para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

¹² <http://www.monografias.com>



4.2.1. Clasificación de los Objetivo

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal ¹³
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia
- La fácil accesibilidad en la compra del producto

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales

¹³ www.monografias.com



de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.¹⁴

4.2.2. Características de los Objetivos.

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

¹⁴ www.monografias.com



- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización¹⁵.

TABLA N° 4.1
CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

S	SPECIFIC (Específicos)	Claros, bien definidos y comprensibles
M	MENSURABLE (Medibles)	Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable
A	ASSIGNABLE (Delegable)	Puede asignarse un responsable de su cumplimiento y evaluación
R	REALISTIC (Realizables)	Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles
T	TIME (Tiempo asignado)	Deben tener un inicio y final concreto.

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Renato Ruiz

4.2.3. Priorización de los Objetivos de RIDERA SERVICIOS S.A.

¹⁵ www.wikipedia.com



Objetivos para la propuesta.

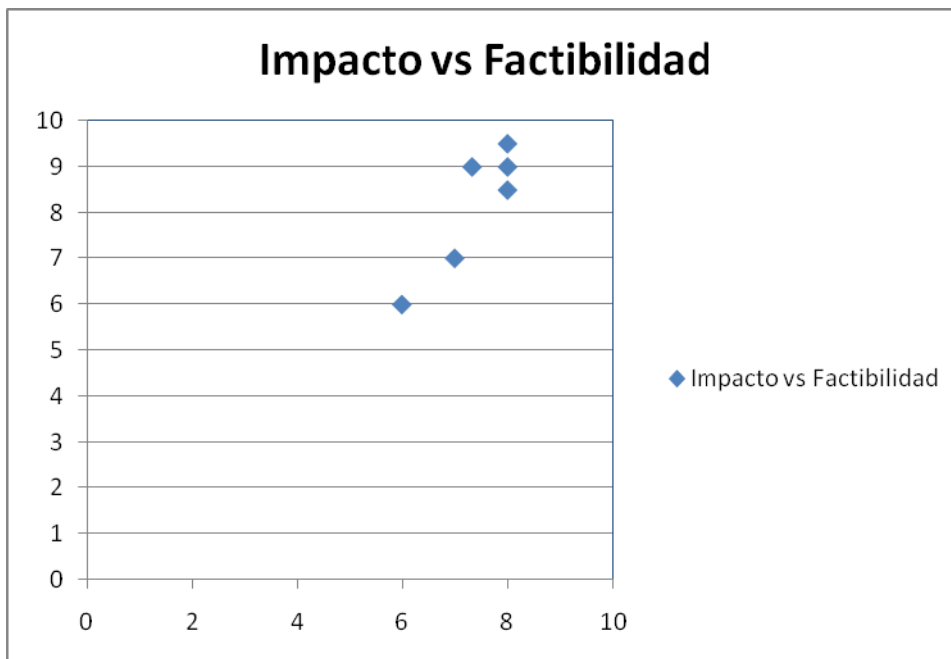
PRE-OBJETIVOS							
No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	OBSERVACIONES
1	Capacitación/Cultura Organizacional	Mejorar atención al cliente	Indice de satisfacción del cliente	Operación	Humanos, materiales y financieros	1 año	Diseñar y priorizar un programa de capacitación para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión de la empresa y que brinde un mejor servicio y atención al cliente.
2	Mejora continua	Establecer una cultura de mejora continua	No. de mejoras	Todas las áreas	Financieros, humanos y materiales	1 año	En el período de un año establecer mejoras que generen satisfacción al cliente interno y externo.
3	Nuevos servicios	Ofrecer nuevos servicios	No. de nuevos servicios al año	Operación	Humanos, materiales y financieros	1 año	Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes.
4	Lealtad de clientes	Asegurar lealtad de clientes	Índice de clientes frecuentes	Gerencia General	Financieros humanos y materiales	1 año	Lograr asegurar la lealtad de los clientes actuales y nuevos , para que nos prefieran frente a la competencia
5	Tecnología	Incorporar nueva tecnología	No. de compras	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos y materiales	1 año	Incorporar tecnología que mejoren los servicios y generen ahorro de tiempo y recursos.
6	Competencia	Desarrollar un sistema de monitoreo de la competencia	No. de competidores actuales y nuevos	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos y materiales	1 año	En el plazo de un año monitorear la competencia, sus tarifas y sus estrategias.



Priorización de Objetivos									
INCIDENCIA: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> 10= Alto 5= Medio 1= Medio </div>			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD INVERSIONES	POSIBILIDAD RR.HH	POSIBILIDAD TECNOLOGIA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION	ACEPTACION	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Capacitación / Cultura Organizacional	Diseñar y priorizar un programa de capacitación para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión de la empresa y que brinde un mejor servicio y atención al cliente.	9	9	6	8	10	8	9
2	Mejora continua	En el período de un año establecer mejoras que generen satisfacción al cliente interno y externo.	8	9	7	8	10	9	9.5
3	Nuevos servicios	Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes.	8	8	8	8	9	8	8.5
4	Lealtad de clientes	Lograr asegurar la lealtad de los clientes actuales y nuevos , para que nos prefieran frente a la competencia	9	9	4	7.33	9	9	9
5	Tecnología	Renovación constante de unidades, incorporar tecnología que mejoren los servicios y generen ahorro de tiempo y recursos.	8	7	5	7	7	7	7
6	Competencia	En el plazo de un año monitorear la competencia, sus tarifas y sus estrategias.	6	6	6	6	6	6	6



4.2.4. Matriz de Impacto vs. Factibilidad.



4.2.5. Establecimiento de los Objetivos Organizacionales de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Luego de realizar un detallado análisis se plantean los objetivos de la empresa buscando proyectarlo en los ámbitos: Financiero, de Marketing y Comercialización, y en Recursos Humanos.



OBJETIVOS		
1	Capacitación y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">Mantener un Recurso Humano Capacitado de tal forma que el mismo siga siendo una fortaleza dentro de la empresa.
2	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none">En un plazo no mayor a un año satisfacer las diferentes inquietudes y observaciones planteadas en el estudio de mercado realizadas especialmente por los clientes de la empresa; o sea por las Operadoras de Turismo.
3	Nuevos Servicios	<ul style="list-style-type: none">Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes.
4	Lealtad de clientes	<ul style="list-style-type: none">Crear vínculos estratégicos con los actuales clientes.
5	Tecnología y Equipos	<ul style="list-style-type: none">Buscar la reposición de las unidades de tal forma que en el plazo de dos años, todos los vehículos de la empresa tengan la fecha de fabricación de máximo cinco años atrás.



4.3. Estrategias.

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta

La **Estrategia Empresarial** es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

4.3.1. Características de las Estrategias.

OBJETIVIDAD: Son específicas, medibles, asignable, realistas y toman en cuenta el tiempo.

PROACTIVIDAD: Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.

CREATIVIDAD: Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.

DIRECCIONAMIENTO: Contiene las metas que deben alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.

EFFECTIVIDAD: Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.

VISIONARIA: Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.¹⁶

Sin embargo se puede ser precavido y sin embargo fracasar; la planeación estratégica no es la aplicación de un método científico, ni existe una fórmula preestablecida, más bien es una responsabilidad de la dirección proyectar el pasado hacia el futuro.

¹⁶ ESTRATEGIA. Francis Salazar Pico.
Alex Renato Ruiz Cáceres



4.3.2. Estrategias Propuestas para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. (cap. 2)

- E1. Mejorar las relaciones comerciales con las Operadoras de Turismo.
- E2. Mantener personal actualizado y en continua preparación.
- E3. El nuevo aeropuerto beneficiará al sector de la transportación. Se deberá aplicar *Benchmarking* competitivo con empresas de turismo que trabajen con el nuevo aeropuerto.
- E4. Estar constantemente informado respecto a nuevos avances en el control de la transportación informal.
- E5. Adoptar unidad por unidad, nueva tecnología en función de las posibilidades de la empresa.
- E6. Planificar una integración hacia arriba.



MATRIZ DE ALINEACION DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS (cap.2)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Capacitación y Cultura Organizacional						
Mantener un Recurso Humano Capacitado de tal forma que el mismo siga siendo una fortaleza dentro de la empresa.		X				X
Mejora continua						
En un plazo no mayor a un año satisfacer las diferentes inquietudes y observaciones planteadas en el estudio de mercado realizadas especialmente por los clientes de la empresa; o sea por las Operadoras de Turismo.	X				X	
Nuevos Servicios						
Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes.					X	X
Lealtad de clientes						
Crear vínculos estratégicos con los actuales clientes.	X	X				
Tecnología y Equipos						
Buscar la reposición de las unidades de tal forma que en el plazo de dos años, todos los vehículos de la empresa tengan la fecha de fabricación de máximo cinco años atrás.					X	



ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA (DESARROLLO)

Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa.

PROPÓSITO

- Mejor posición en el mercado.
- Asegurar la lealtad de los clientes soportar presiones internas / externas.
- Atraer nuevos clientes.
- Fuentes de la ventaja competitiva: calidad, servicio y buen precio.

CLASES

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Especialización.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

INTENSIVO

- Penetración
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto



INTEGRADO

- Hacia arriba
- Hacia abajo
- Horizontal

DIVERSIFICADO

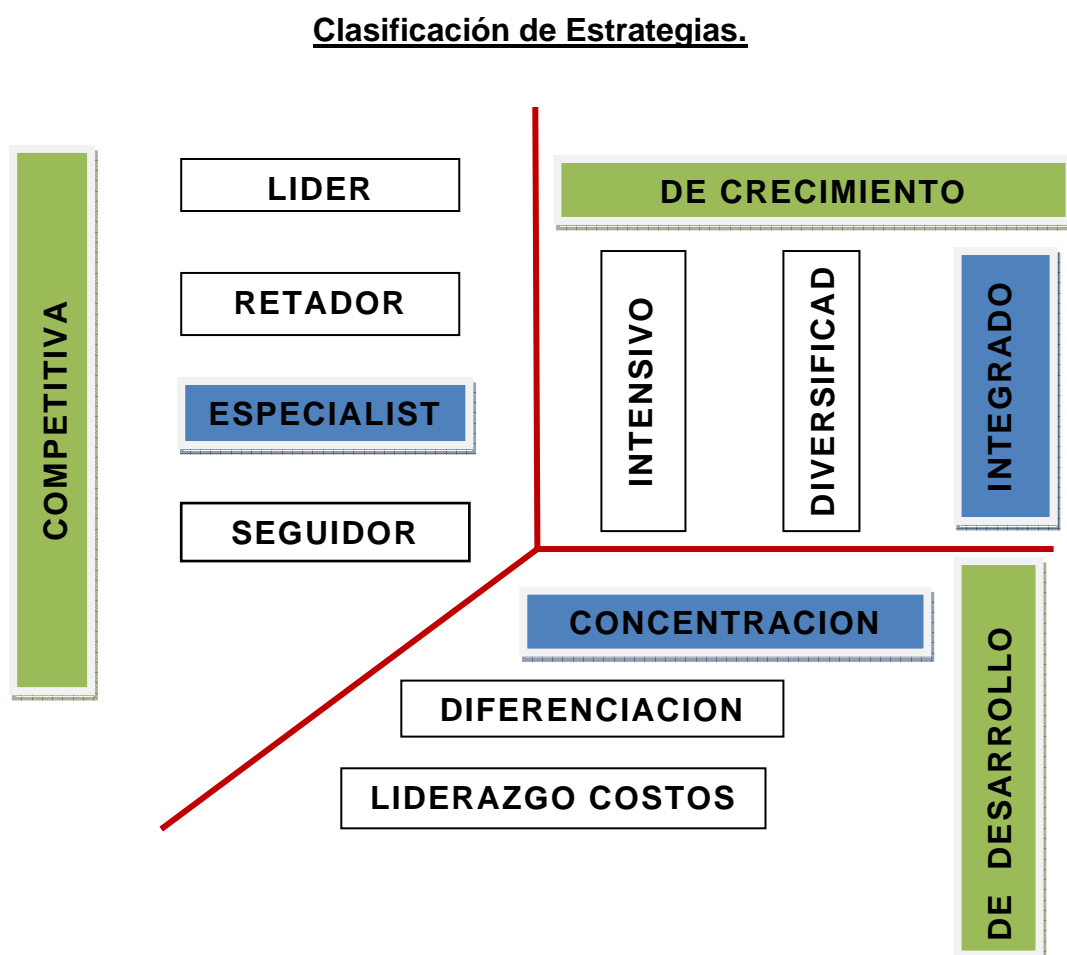
- Concéntrica
- Pura

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

- Del líder
- De retador
- Del seguidor
- Del especialista

4.3.3. Posicionamiento estratégico de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.





4.3.4. MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	Desarrollo Básicas			Crecimiento Intensivo			Crecimiento Integrado			Crecimiento Diversificado		Competitivas			
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Hacia arriba	Hacia abajo	Horizontal	Concéntrica	Pura	Líder	Retador	Seguidor	Especialista
<u>Capacitación y Cultura Organizacional</u>															
Mantener un Recurso Humano Capacitado de tal forma que el mismo siga siendo una fortaleza dentro de la empresa.			X			X	X				X				X
<u>Mejora continua</u>															
En un plazo no mayor a un año satisfacer las diferentes inquietudes y observaciones planteadas en el estudio de mercado realizadas especialmente por los clientes de la empresa; o sea por las Operadoras de Turismo.			X			X	X				X				X
<u>Nuevos Servicios</u>															
Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes.			X			X	X								X
<u>Lealtad de clientes</u>															
Crear vínculos estratégicos con los actuales clientes.			X							X					X
<u>Tecnología y Equipos</u>															
Buscar la reposición de las unidades de tal forma que en el plazo de dos años, todos los vehículos de la empresa tengan la fecha de fabricación de máximo cinco años atrás.			X			X									X



MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

PRINCIPIOS	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	USUARIOS	CLIENTES	COMPETENCIA	MEDIO AMBIENTE
Ética Social	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x			
Puntualidad	x	x	x			
Pasión por el Servicio	x	x	x			
Creatividad	x	x	x			
Amor a la Naturaleza	x	x	x			x
Confiabilidad	x	x	x	x		x

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

PRINCIPIOS	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	USUARIOS	CLIENTES	COMPETENCIA	MEDIO AMBIENTE
Transparencia	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x
Compañerismo	x	x	x			
Trabajo en Equipo	x	x	x	x		
Cortesía	x	x	x	x		
Seguridad	x	x	x			x
Confiabilidad	x	x	x	x		x



MAPA ESTRATEGICO de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Seguridad
- Respeto constante por la gente
- Compromiso social
- Integridad
- Confianza
- Entusiasmo

VISION:
RIDERA SERVICIOS S.A. SERÁ EN EL AÑO 2012 EMPRESA LÍDER DE TRANSPORTE V.I.P. DE TURISMO INTERNACIONAL

Objetivo a mediano plazo
 Convertirse en una Operadora de Turismo

Objetivo a corto plazo
 Personal capacitado

Objetivo a corto plazo
 Satisfacer inquietudes de pasajeros

Objetivo a corto plazo
 Que las unidades no tengan más de cinco años.

Estrategia acorto plazo
 Prepararse financieramente para cambio de unidades

Estrategia a corto plazo
 Mantener personal motivado y en continua preparación

Estrategia corto plazo
 Satisfacer inquietudes de usuarios

Estrategia a mediano plazo
 Preparación del personal administrativo para ejercer funciones de Operador de Turismo

MISION:
LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A. PROVEE SERVICIOS DE TRANSPORTE TURÍSTICOS DE CALIDAD, CON RESPONSABILIDAD Y ALTA CONFIABILIDAD; RESPETANDO TODAS LAS NORMAS Y EXIGENCIAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y DEL ECUADOR.



CAPITULO V.

COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING.



5.1. Producto.

El producto del presente estudio es un servicio, por lo que todo se referirá en torno al mismo.

Si conocer el mercado es importante, dominar las características del servicio de transporte turístico es vital para una política de Mercadotecnia. Saber presentar el servicio (vehículo y conductor), crear nuevos servicios; forman parte de los aspectos a considerar en el mix de producto turístico.

El servicio de transporte turístico no es más que el conjunto de atributos tangibles e intangibles reunidas en una forma identificable, cuya finalidad principal es el traslado de personas por diferentes atractivos turísticos con un nombre que lo describe, que el cliente puede aceptar como satisfactorio de una o más necesidades.

5.1.1. Clasificación.

El servicio de transporte turístico en general, básicamente se clasifica de acuerdo al número de personas que realizan el tour. De acuerdo a esto se utiliza el vehículo; el mismo que en el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., la misma que cuenta con capacidades que van desde la movilización de un pasajero hasta treinta y dos pasajeros.

5.1.2. Atributos del Servicio.

“El cliente de un servicio habitualmente obtiene “valor” del servicio sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible”¹⁷.

¹⁷ Empresa de Servicios: Un Mundo de Posibilidades. Biblioteca IESE.
Alex Renato Ruiz Cáceres



La intangibilidad del producto hace que tanto su definición como su control de calidad sean mucho más difíciles, ya que es mucho más difícil medir y comparar elementos intangibles que no pueden ser almacenados o transportados a un laboratorio de análisis.

Como producto de la intangibilidad del servicio es que las empresas de servicios no disponen de existencias de productos terminados valorados en el balance ni se pueden inscribir patentes sobre los mismos. Esto los hace muy vulnerables a la competencia, que puede copiar los nuevos diseños fácilmente. La forma de distinguirlos será por la formación y actitud del personal, la existencia de tecnología específica, la continua creatividad e innovación, o por un diseño extremadamente complicado que desanime la copia.

Los servicios acostumbran a obligar a la producción y al consumo a ser concurrentes, tanto en el tiempo como en el espacio. La necesidad de simultaneidad en el tiempo hace que sea imposible el almacenamiento de servicios, o la capacidad de tener un stock que permita ajustar las oscilaciones de la demanda con la capacidad de la oferta. Esto hace que la capacidad del número de unidades, como capacidad instalada, se pierda si no hay clientes que puedan aprovecharla; esta es una de las razones por las que los servicios tienden a tener un costo de producción más elevado.

La concurrencia de espacio y tiempo hace que la distinción entre el personal de producción y el personal de ventas desaparezca en los servicios, ya que las funciones de venta y de producción sean realizadas por los mismos empleados que deben tener habilidades en ambos campos; por lo tanto el personal es uno de los recursos que determinan en mayor grado la efectividad de la organización y la percepción de calidad que recibe el cliente; esta interacción entre cliente y empleado crea la posibilidad de generar en servicios un entorno de trabajo más humano que en manufactura; de igual manera esta interacción también facilita la capacidad de ajustar el servicio a las variaciones de necesidad de un cliente a otro, personalizándolo sobre la marcha.



En el caso específico de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., cuya función principal es el traslado de turistas por vía terrestre, los atributos de los vehículos son: el tener unidades nuevas que reúnen todos los requisitos de confort que a nivel de transporte terrestre se pueden brindar; y en cuanto a los atributos del recurso humano va ha ser necesaria la creación de estándares y perfiles de atención para garantizar consistencia en el servicio prestado. En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., dos conductores no saben el idioma inglés y a todos les falta conocimientos sobre atención al cliente.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Por la trayectoria que lleva la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., se puede ubicar a sus servicios en la etapa de madurez, ya que cumplen con ciertas características típicas en esta etapa que se mencionan a continuación.

ETAPA DE MADUREZ

En esta etapa del *ciclo de vida del producto*, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene; fundamentalmente se sugiere esto por los movimientos financieros de la empresa.

Otras características que distinguen esta etapa son:

- Los clientes adquieren repetidas veces el servicio.
- Por la trayectoria de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., los clientes están familiarizados con el servicio.
- La competencia es intensa, lo que hace que los clientes comparen las distintas marcas y opciones que tienen a su disposición.
- La sensibilidad al precio alcanza su máximo en esta etapa.



- La rentabilidad depende de haber logrado una posición competitiva defendible mediante el liderazgo en costos o la diferenciación del servicio.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los servicios se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de servicios maduros.

5.1.3. Estrategias del Servicio.

Definitivamente en la parte de la cadena de la industria turística en la que se desarrolla la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., en el servicio intervienen el conductor, el vehículo y el usuario. Esta participación del cliente incrementa la variabilidad del proceso, ya que difícilmente se pueden encontrar dos clientes idénticos. El mismo proceso aplicado a dos clientes distintos puede concluir con dos resultados muy diversos. Podemos visualizar la prestación del servicio de transportación terrestre como una secuencia de momentos de interacción entre el cliente y la empresa, usualmente representada por uno de sus empleados. Si nos imaginamos de forma sencilla al usuario con una libreta de notas, en la que va anotando (sumando o restando) su evaluación del servicio a medida que el mismo transcurre. El usuario valorará su percepción comparando a sus expectativas. Si su percepción es mejor que sus expectativas, su satisfacción aumentará y la valoración de la empresa crecerá. Todo lo contrario si la percepción es inferior a sus expectativas.



Percepción — Expectativas SATISFACCIÓN

Lo anteriormente indicado delata que se debe buscar que la percepción del servicio recibido sea alta. En una actividad como la transportación terrestre turística en la que existen conceptos como seguridad, amistad, confianza, confort, calidez, etc.; se debe gestionar las percepciones, las mismas que según algunos autores consideran hay dos niveles de percepciones que deben tenerse en cuenta: aquel que asegura la satisfacción por debajo del cual el usuario se sentirá descontento, y otro nivel superior de “sorpresa”, muy por encima de lo que el usuario podría esperar de una empresa normal que le presta el servicio, y que de hecho no tan solo consigue su satisfacción, sino que crea lazos duraderos de lealtad.

*“Para la consecución de un servicio de calidad es necesario establecer una estrategia del servicio deseado y después implementarla. Una estrategia adecuada debe comprender los principios básicos de fiabilidad (ofrecer al cliente un servicio de calidad de forma consistente, sin variaciones), justicia (dar al cliente lo que merece, sin agravios), sorpresa (superando sus expectativas de vez en cuando, para potenciar su lealtad) y recuperación (asegurar que si se ha fallado en algo, se recupera rápidamente y con creces). Debe ofrecer a los clientes un valor genuino, que sea percibido como tal por los mismos, a la vez que debe incluir los procedimientos para fomentar la mejora continuada dentro de la organización y la percepción por parte de los empleados de que también ellos reciben un valor importante por su esfuerzo”.*¹⁸

La estrategia de ventaja competitiva prevista por la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. estará basada en concentrarse en el cliente; buscando la especialización, por medio de la cual el objetivo es satisfacer al cliente mejor que las empresas

¹⁸ Empresa de Servicios: Un Mundo de Posibilidades. Biblioteca IESE.



competidoras es la de generar una sorpresa al usuario. Para esto se ha preparado dos acciones.

a) Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

b) Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

<u>Acciones</u>	<u>Costo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Tiempo</u>
a) Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.	Se necesitan 4 camisetas mensuales, un total de 48 camisetas al año. Costo de cada una 30 dólares.	Gerencia y Operaciones	Ejecutar en un año.
b) Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.	Cada prendedor cuesta 0,30 dólares. Se necesitan 1.000 unidades para todo el año. Total \$. 300,00	Gerencia y Operaciones	Ejecutar en un año.
TOTAL	\$1.740,00		

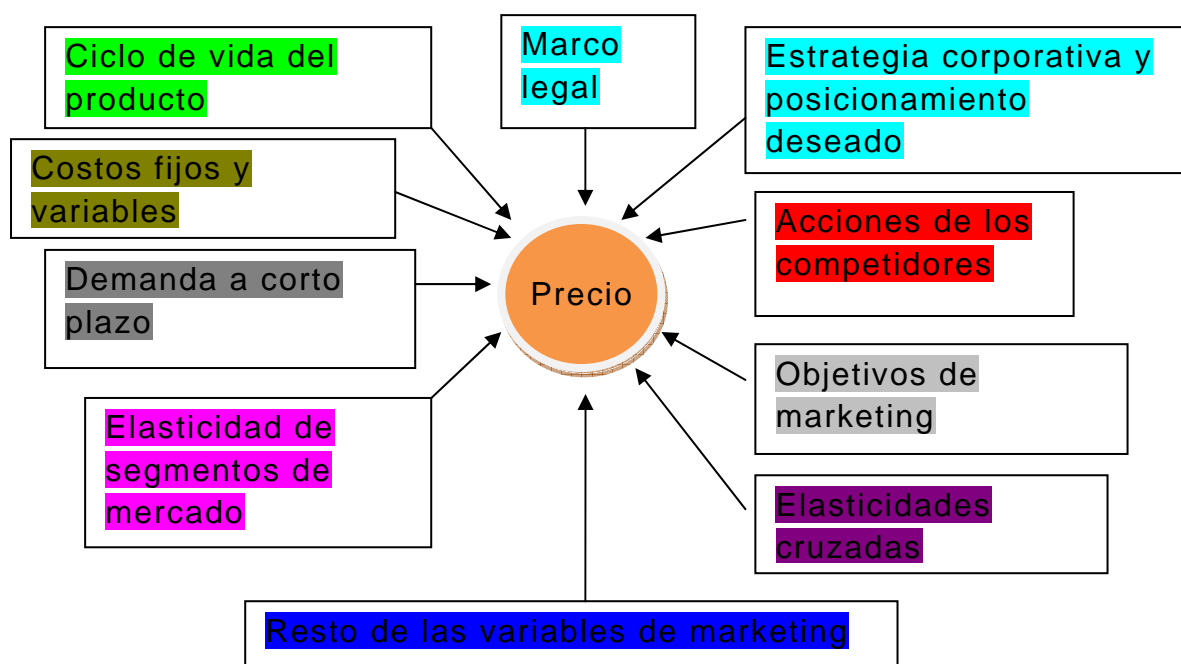
5.2. Precio.

El precio es una de las cuatro variables controlables del marketing, es una variable táctica, que permite actuar sobre ella incluso en el corto plazo; además

es el único elemento de la mezcla de Mercadotecnia que produce ingresos, las otras variables representan costos.

A nivel de la empresa, el problema del precio se sitúa en una doble perspectiva el precio es a la vez un instrumento de estimulación de la demanda, al mismo nivel que la publicidad, por ejemplo, y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio implica pues el respeto de dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir, la determinación del precio del producto en relación a las restricciones de coste y de rentabilidad; la coherencia externa, es decir, la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos.¹⁹

Desde el punto de vista del Marketing se puede definir el precio como la: “cantidad de dinero que el usuario está dispuesto a pagar, por la utilización del servicio”. La fijación de precios a los servicios es siempre más difícil que en el caso de los productos tangibles.



5.2.1. La importancia de las decisiones de precio.

¹⁹ Marketing Estratégico, JEAN-JACQUES LAMBIN.



La importancia de las decisiones que afectan a las estrategias de precios surge como consecuencia de los siguientes hechos.

- El precio elegido influye directamente en el nivel de la demanda.
- El precio de venta determina directamente la rentabilidad de la actividad.
- El precio de venta elegido influye en la percepción global del producto o de la marca y contribuye al posicionamiento de la marca.
- El precio, mas que las otras variables de marketing, permite fácilmente las comparaciones entre productos o marcas competidoras. El precio es punto de contacto obligado entre competidores.
- La estrategia de precio debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia de marketing.

5.2.2. Métodos de la fijación de Precios.

1. *Fijación de los precios a partir del costo*: un método muy sencillo para la fijación de precios consiste en añadir un margen al costo del producto. Este método no tiene en cuenta la demanda del mercado; una variante que trata de atenuar este problema es el punto de equilibrio.
2. *Fijación de precios basada en el mercado*: en este caso el aspecto clave para la fijación de precios son las percepciones de valor de los compradores. Por medio de este método la empresa desarrolla un concepto de producto para un determinado mercado objetivo con una calidad planificada y un precio.
3. *Fijación de precios basada en la competencia*: consiste en la fijación de precios teniendo en cuenta fundamentalmente los fijados por la competencia (por encima, por debajo o al mismo nivel).

5.2.3. Estructura de costos de la Empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Teniendo como base que:

Precio = Costo + Utilidad



Podemos establecer criterios básicos:

- Identificación de costos atribuibles al negocio.
- Utilidad como rendimiento esperado:
 - De la inversión en activos fijos atribuibles al negocio.
 - El activo total neto.
 - El valor de reposición del mercado.

5.2.4. Los objetivos de las estrategias de precios.

Los objetivos de beneficio. Los objetivos centrados en el beneficio son bien la maximización del beneficio, o bien la obtención de una tasa de rentabilidad sobre el capital invertido juzgada suficiente.

Los objetivos de volumen. Tienden a maximizar la cifra de ventas o la cuota de mercado.

Los objetivos centrados en la competencia. Los objetivos centrados en la competencia buscan bien la estabilización de los precios, o bien la alineación con los competidores.

5.2.5. Estrategias para fijar precios.

En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., por estar en un medioambiente capitalista y de libre empresa; tiene como objetivo principal la maximización del rendimiento de los activos comprometidos en la empresa. En consecuencia a la razón anterior la libre competencia está presente en la actividad del transporte turístico. Para concluir, la base monetaria que establece el precio es particularmente importante cuando se sabe que la razón de ser de la empresa es obtener ganancias; en este contexto y con las consideraciones anteriores el mercado debe ser el factor para la fijación de precios y efectivamente en el país así se produce.



Con antecedentes de que el sector de la transportación turística en el Ecuador se ha manejado con tarifarios establecidos y sin revisiones constantes; por otro lado la informalidad en que se desarrolla el sector y por ende exceso de oferta del servicio, se hace muy complicado por parte de las empresas proveedoras de servicios de transporte, negociar tarifas más altas; por lo que al estar la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., en una posición en la que no se puede ejercer influencia alguna sobre el mercado, en un medio donde los servicios están estandarizados, la estrategia a seguir será el de alinear los precios de la empresa con los de la competencia.

Finalmente, otro componente importante al considerar el precio del servicio; aparte de la consideración de los costos y de la competencia, es el valor, que no es otra cosa que los atributos que se pueden añadir al servicio. En este contexto la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. tienen como estrategia brindar un buen servicio a bordo, sin descuidar los otros parámetros de calidad con los que ya cuenta; prefiriendo enfocarse en el control de los costos de la empresa.

Dentro de la clientela de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.; o sea, los Operadores de Turismo, existen tarifarios establecidos desde hace mucho tiempo atrás. Concluyendo la empresa dentro de la estrategia para seguir con los precios establecidos plantea la estrategia competitiva del especialista, en vista que al tener una cantidad de clientes reducida y al tener determinado el nicho de mercado, los mismos que tienden a ser estables y de los cuales la empresa ya tiene conocimiento.

5.3. Canales de Distribución.

La distribución es dentro de las variables del Marketing Mix, una variable de carácter estratégico, ya que implica la toma de decisiones a largo plazo.

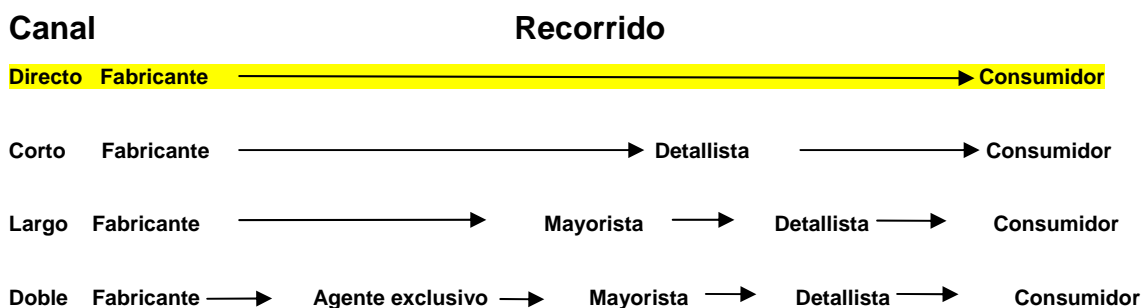
La función básica de la distribución consiste en poner el servicio a disposición del usuario final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee



adquirirlo, es decir, incrementando la accesibilidad del potencial usuario a nuestros servicios, facilitando de alguna forma su reserva por adelantado. La reserva o compra transmite un derecho de uso o disfrute futuro del producto-servicio.

Los canales de distribución están influidos por las características de la empresa: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales. Las prácticas comerciales de la agencia influyen en la elección de los canales.

Los diferentes tipos de estructura de canales de distribución se pueden resumir de la siguiente manera:



En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., tenemos que sus servicios pasan directo del proveedor al usuario del servicio de manera directa; por lo que en el canal directo no hay intermediarios entre el proveedor y el usuario final del servicio.

La estrategia de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., es sacar ventaja de la relación directa que existe entre la empresa (los vehículos y conductores), y el usuario, se debe ser impecable en la presentación del servicio, por lo que se sugiere la siguiente acción:



<u>Acciones</u>	<u>Costo</u>	<u>Responsable</u>	<u>Tiempo</u>
Dotar a todas las unidades de Toallas húmedas, papel sanitario y jabón líquido.	4 dólares por vehículo por mes	Operaciones	Ejecutar en un año
Establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa	1.200,00	Gerencia	Ejecutar en un año
Total	\$1.192,00		

5.4. Promoción.

La administración de la promoción involucra las ventas directas, la promoción y la publicidad.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia. Más allá de simplemente tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender cuales beneficios proporciona, cómo funciona y de qué modo obtenerlo.

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

- . **Publicidad**: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- . **Promoción de ventas**: Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- . **Relaciones públicas**: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- . **Ventas personales**: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.



LA PUBLICIDAD, utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción. La toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

- determinación de objetivos
- decisiones sobre el presupuesto
- adopción del mensaje
- decisiones sobre los medios que se utilizarán,
- Evaluación.

LA PROMOCIÓN DE VENTAS cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo - cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía.

LAS RELACIONES PÚBLICAS: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos, que implican una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de compañía, es el instrumento menos utilizado de las principales herramientas de promoción.

LAS VENTAS PERSONALES: Contacto directo entre proveedor y usuario con la finalidad de persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa. Sus servicios o productos.

5.4.1. Estrategia de Promoción y publicidad.

Al ser la transportación turística una actividad de detalles, y al estar la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. desarrollándose en este servicio y complementando con los resultados del estudio de mercado (en el que se observa que es muy importante la presencia del conductor). Se concluye que se debe usar los recursos de la empresa para promocionarla. De esta manera se establecen tres acciones para complementar las variables del marketing mix.



a) Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.

Finalmente la presentación permanente de los vehículos (por lo que estos son renovados continuamente), y de los permisos que acreditan la legalidad de la empresa es importante y se la debe hacer para mantener unas relaciones públicas óptimas.

b) Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.

Como uno de los objetivos de la empresa es la integración vertical hacia arriba la implementación de una página web es el inicio de esta estrategia.

c) Crear la página web de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., con la finalidad de a corto plazo funcionar como Operadora de Turismo.

La existencia de espacios publicitarios rodantes en la carrocería de los vehículos, se deben aprovechar colocando gigantografías.

d) se colocarán treinta y seis metros cuadrados de publicidad informativa en la carrocería de los vehículos.



Acciones	Costo	Responsable	Tiempo
a) Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.	Se necesitan tres uniformes, los mismos que constan de pantalón y camisa bordada con el nombre del conductor y de la empresa. Costo por persona \$55,00 dos veces por año.	Gerencia y Operaciones	Ejecutar en un año.
b) Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.	La elaboración de cien Cds editados tienen un costo de \$100,00	Gerencia	Ejecutar en un mes.
c) Diseño, hosting y actualización de la página web.	Costo \$650,00	Gerencia	Ejecutar en un año
d) Colocar publicidad en los vehículos	36 metros cuadrados de gigantografías a 11 dólares el metro cuadrado. Costo \$ 396,00	Gerencia	Ejecutar en un año.
TOTAL	\$1.276,00		

5.5. Matriz de estrategia de Marketing Mix.

**MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.**

	ESTRATEGIA	ACCIONES	COSTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
PRODUCTO	La estrategia de ventaja competitiva prevista por la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. estará basada en concentrarse en el cliente; buscando la especialización, por medio de la cual el objetivo es satisfacer al cliente mejor que las empresas competidoras es la de generar una sorpresa al usuario.	<i>a) Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	\$1.440,00	Gerencia y Operaciones	Un año
		<i>b) Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	\$300,00	Gerencia y Operaciones	Un año



MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRECIO.

	ESTRATEGIA	ACCIONES	COSTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
PRECIO	La empresa dentro de la estrategia para seguir con los precios establecidos plantea la estrategia competitiva del especialista, en vista que al tener una cantidad de clientes reducida y al tener determinado el nicho de mercado, los mismos que tienden a ser estables y de los cuales la empresa ya tiene conocimiento.				



MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION.

	ESTRATEGIA	ACCIONES	COSTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
DISTRIBUCION	La estrategia de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., es sacar ventaja de la relación directa que existe entre la empresa (los vehículos y conductores), y el usuario, se debe ser impecable en la presentación del servicio	Dotar a todas las unidades de Toallas húmedas, papel sanitario y jabón líquido.	\$192,00	Operaciones	Ejecutar en un año
		Establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa	\$1.000,00	Gerencia	Ejecutar en un año.

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION.

	ESTRATEGIA	ACCIONES	COSTOS	RESPONSABLE	TIEMPO
PROMOCION	La estrategia a seguir es utilizar los medios existentes en la empresa para promocionarla y publicitarla	<i>a) Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.</i>	\$ 550,00	Gerencia y Operaciones	Ejecutar en un año
		<i>b) Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.</i>	\$100,00	Gerencia	Ejecutar en un mes
		<i>c) Diseño, hosting y actualización de la página web.</i>	\$650,00	Gerencia	Ejecutar en un año
		<i>d) Colocar publicidad en los vehículos</i>	396,00	Gerencia	Ejecutar en un mes

**RESUMEN ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

	No.	ESTRATEGIA
PRODUCTO	E1	La estrategia de ventaja competitiva prevista por la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. estará basada en concentrarse en el cliente; buscando la especialización, por medio de la cual el objetivo es satisfacer al cliente mejor que las empresas competidoras es la de generar una sorpresa al usuario

RESUMEN ESTRATEGIA DE PRECIO

	No.	ESTRATEGIA
PRECIO	E2	La empresa dentro de la estrategia para seguir con los precios establecidos plantea la estrategia competitiva del especialista, en vista que al tener una cantidad de clientes reducida y al tener determinado el nicho de mercado, los mismos que tienden a ser estables y de los cuales la empresa ya tiene conocimiento.

**RESUMEN ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

	No.	ESTRATEGIA
DISTRIBUCION	E3	La estrategia de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., es sacar ventaja de la relación directa que existe entre la empresa (los vehículos y conductores), y el usuario, se debe ser impecable en la presentación del servicio

RESUMEN ESTRATEGIA DE PROMOCION

	No.	ESTRATEGIA
PROMOCION	E4	La estrategia a seguir es utilizar los medios existentes en la empresa para promocionarla y publicitarla.



MATRIZ DE ALINEACION DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS.

OBJETIVOS \ ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4
Capacitación y Cultura Organizacional				
<ul style="list-style-type: none"> Mantener un Recurso Humano Capacitado de tal forma que el mismo siga siendo una fortaleza dentro de la empresa. 	X		X	
Mejora continua				
<ul style="list-style-type: none"> En un plazo no mayor a un año satisfacer las diferentes inquietudes y observaciones planteadas en el estudio de mercado realizadas especialmente por los clientes de la empresa; o sea por las Operadoras de Turismo. 	X		X	
Nuevos Servicios				
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar nuevos servicios para ofrecer de manera que se satisfagan necesidades de los clientes. 	X		X	
Lealtad de clientes				
<ul style="list-style-type: none"> Crear vínculos estratégicos con los actuales clientes. 	X	X	X	X
Tecnología y Equipos				
<ul style="list-style-type: none"> Buscar la reposición de las unidades de tal forma que en el plazo de dos años, todos los vehículos de la empresa tengan la fecha de fabricación de máximo cinco años atrás. 				X



5.6. PLAN DE MARKETING OPERATIVO Y CONTROLES

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PERIODO Y MONTO DE APLICABILIDAD
ACCIONES	AÑO 2009
<i>Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	\$ 1.440,00
<i>Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	\$300,00
<i>Dotar a todas las unidades de Toallas húmedas, papel sanitario y jabón líquido.</i>	\$192,00
<i>Establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa.</i>	\$1.200,00
<i>Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.</i>	\$330,00
<i>Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.</i>	\$100,00
<i>Diseño, hosting y actualización de la página web.</i>	\$ 650,00
<i>Colocar publicidad en los vehículos</i>	\$396,00
TOTAL	4.608,00

CONTROLES.

Por ser el producto un servicio, el cumplimiento de las acciones van a generar niveles de satisfacción en los usuarios, por tanto la forma de controlar si las estrategias dan resultado o no es realizando auditorías periódicas en los usuarios y clientes de la empresa.



PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DISTRIBUIDAS EN EL AÑO 2009

ESTRATEGIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<i>Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1440
<i>Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	300.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300
<i>Dotar a todas las unidades de Toallas húmedas, papel sanitario y jabón líquido.</i>	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	192
<i>Establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa.</i>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200
<i>Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.</i>	165.00	-	-	-	-	-	165.00	-	-	-	-	-	330
<i>Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.</i>	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
<i>Diseño, hosting y actualización de la página web.</i>	450.00	-	-	-	-	-	200.00	-	-	-	-	-	650
<i>Colocar publicidad en los vehículos</i>	396.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	396
TOTAL MENSUAL	1,647.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	601.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	4,608.00



CAPITULO VI.

ANALISIS FINANCIERO.



6.1. Presupuesto.

Un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de dónde provendrán los fondos requeridos. De esta forma el presupuesto requiere de un detallado informe y análisis de las inversiones que se requerirán en materiales, mano de obra e instalaciones para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado.

6.1.1. Presupuesto de inversión.

Clasificación de los costos.

Costos fijos (CF): son parte del costo total de la empresa atribuible a un día de operación por cada vehículo. Por ejemplo, el seguro de responsabilidad civil.

Costos variables unitarios (CVu): son los costos que varían de acuerdo a las condiciones de operación y se establecen en dólares por día. Por ejemplo: el diesel.

Costos cuasi variables (CQv): son costos que aunque no son fijos, varían, pero no en consideración de las condiciones de operación, ni en función directa del kilometraje recorrido, sino de factores como destino, como por ejemplo peajes, parqueaderos.

Conformación de la inversión de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

Está compuesta por:

Activos fijos:

“Constituyen aquellos bienes permanentes y/o derechos exclusivos que la empresa utilizará sin restricciones en el desarrollo de sus actividades



productivas.”²⁰ En este grupo de los activos fijos lo constituyen los vehículos y demás activos fijos tangibles de usos permanentes y necesarios; los cuales se destacan en el siguiente cuadro.

- Vehículos.
- Equipos (herramienta, coolers, bombas, etc.)

Capital de trabajo:

Generalmente, las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores podrán seguir embarcando bienes y reabasteciendo los inventarios, y estos serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas.

Partiendo de lo anterior y tratando de ser lo más específico y sencillo se puede indicar que el *capital de trabajo* se refiere simplemente a los activos circulantes; o, es la inversión destinada a dotar de liquidez para asegurar en el corto plazo la operación de la empresa (combustibles, remuneraciones y otros gastos administrativos)

En el presente presupuesto lo que se pretende es fijar o determinar los requerimientos de recursos para el normal desarrollo del proyecto, estos generalmente se clasifican en tres grupos que son, activos fijos, intangibles y el capital de trabajo.

El presente cuadro nos indica los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. en el año 2007

²⁰ Pedro Zapata Sanchez, Mc Graw Hill, 3ra edición. Contabilidad General.



6.1.2. Análisis de costos actuales, proyectados para el próximo año con la ejecución de estrategias y la proyección de los costos con las estrategias para los siguientes cinco años.

Costos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. EN EL AÑO 2007

COSTOS DE LA EMPRESA SIN ESTRATEGIAS (2008)				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	TOTAL
COSTOS FIJOS				15.420,00
Luz	U	12	25,00	300,00
Telefonía fija	U	12	30,00	360,00
Telefonía celular	U	12	180,00	2.160,00
Conductores	3	12	350,00	12.600,00
				-
COSTOS VARIABLES				12.045,72
Combustible	U	12	297,14	3.565,68
Mantenimiento	U	12	210,00	2.520,00
Limpieza	U	12	30,00	360,00
Llantas		12	166,67	2.000,04
Peajes		12	300,00	3.600,00
				-
				-
GASTOS ADMINISTRATIVOS				9.600,00
Gerente	U	12	600,00	7.200,00
Contador	U	12	200,00	2.400,00
				-
				-
				-
TOTAL REQUERIMIENTOS				37.065,72

A continuación en primer lugar se realiza un cuadro con el incremento de costos que provocará la implementación de las estrategias; es necesario indicar que es necesaria la contratación de un conductor. Posteriormente se realiza una proyección a cinco años en los cuales se aplicarán las acciones de las estrategias del Mix de Marketing.y también teniendo presente que es necesario la contratación de un nuevo conductor.



PROYECCION DE COSTOS CON ESTRATEGIAS (AUMENTAN ALGUNOS EN UN 25% Y UN CONDUCTOR MAS (2009))

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	TOTAL
COSTOS FIJOS				19.620,00
Luz	U	12	25,00	300,00
Telefonia fija	U	12	30,00	360,00
Telefonia celular	U	12	180,00	2.160,00
Conductores	4	12	350,00	16.800,00
				-
COSTOS VARIABLES				15.057,15
Combustible	U	12	371,43	4.457,10
Mantenimiento	U	12	262,50	3.150,00
Limpieza	U	12	37,50	450,00
Llantas		12	208,34	2.500,05
Peajes		12	375,00	4.500,00
				-
				-
GASTOS ADMINISTRATIVOS				9.600,00
Gerente	U	12	600,00	7.200,00
Contador	U	12	200,00	2.400,00
				-
				-
				-
TOTAL REQUERIMIENTOS				44.277,15

PROYECCION DE COSTOS (2009-2013) SIN ESTRATEGIAS (10% ANUAL)

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
COSTOS FIJOS	19.620,00	19.836,00	20.073,60	20.334,96	20.622,46
Luz	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Telefonia fija	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Telefonia celular	2.160,00	2.376,00	2.613,60	2.874,96	3.162,46
Conductores	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
COSTOS VARIABLES	15.057,15	16.562,87	18.219,15	20.041,07	22.045,17
Combustible	4.457,10	4.902,81	5.393,09	5.932,40	6.525,64
Mantenimiento	3.150,00	3.465,00	3.811,50	4.192,65	4.611,92
Limpieza	450,00	495,00	544,50	598,95	658,85
Llantas	2.500,05	2.750,06	3.025,06	3.327,57	3.660,32
Peajes	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.989,50	6.588,45
GASTOS ADMINIST	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Gerente	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Contador	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
TOTAL COSTO	44.277,15	45.998,87	47.892,75	49.976,03	52.267,63



6.1.3. Capital de Trabajo.

“El capital de trabajo se refiere a los recursos requeridos por la empresa para operar en condiciones normales, y por el tiempo que resulte necesario en tanto los ingresos son suficientes para sufragar los gastos totales.”²¹

El capital de trabajo necesario se lo describe y calcula mediante el método del período de desfase, que consiste en “determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos que se destinará a financiar el período de desfase siguiente.”²²

El cálculo de la inversión en capital de trabajo (ICT) se determina por la expresión:

$$ICT = \frac{Ca}{365} * n_d$$

En donde:

Ca: es el costo anual \$44.277,15

Nd: el número de días de desfase (30 Días), esto porque el período de recuperación es de 30 días debido a la facilidad de pago que la estación brinda a los clientes, la cual vence cada fin de mes.

$$ICT = (44.277,15 / 365) * 30$$

$$ICT = \$ 3.639,22$$

Resumen de las Inversiones

²¹ Eva Clara Gerones y Lucio Salazar P. Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

²² Nasir y Reinaldo Spaga Chain. Preparación y Evaluación de proyectos, editorial Mc Graw Hill, cuarta edición.



A continuación se presenta un resumen detallado de las inversiones y el financiamiento que se aplicará para conseguir los objetivos qdel Plan de Marketing.

Inversión necesaria para efectuar estrategias.

INVERSION RELACIONADAS CON LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR POR LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A.

ITEM	U	CANTIDAD	P/U	TOTAL
EQUIPO DE COMPUTO				1.400
Impresoras	U	1	200	200
Computadores	U	2	600	1.200
EQUIPO DE OFICINA				270
Canceles	U	3	90	270
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS				720
Lavadora a presión	U	1	600	600
Aspiradora	U	1	120	120
VEHICULOS				49.000,00
County - Hyundai	U	1	49.000	49.000
TOTAL INVERSIONES				51.390,00

En esta parte del estudio es necesario conocer las estrategias, las acciones que ayudarán a concretarlas y lo más importante en este capítulo sus valores, los mismos que serán incluidos en el estudio del proyecto.



PRESUPUESTO MENSUAL ESTRATEGIAS

DESCRIPCION ESTRATEGIA	ENERO	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1 <i>Se obsequiará una camiseta de la Selección del Ecuador a los participantes del tour que al menos comprenda tres días completos movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
2 <i>Se obsequiará un prendedor con la Bandera del Ecuador a cada participante de los tours que al menos comprenda un día completo movilizándose en los vehículos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.</i>	300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300,00
3 <i>Dotar a todas las unidades de Toallas húmedas, papel sanitario y jabón líquido.</i>	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	192,00
4 <i>Establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa.</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
5 <i>Dotar de un uniforme elegante al personal que está en contacto directo con el usuario la calidad del servicio mejorará y se promocionará a la empresa de manera conjunta.</i>	165,00	-	-	-	-	-	165,00	-	-	-	-	-	330,00
6 <i>Editar Cds informativos de la empresa con fotografías de todos vehículos, personal y documentos que acrediten la legalidad de la empresa.</i>	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,00
7 <i>Diseño, hosting y actualización de la página web.</i>	450,00	-	-	-	-	-	200,00	-	-	-	-	-	650,00
8 <i>Colocar publicidad en los vehículos</i>	396,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	396,00
TOTAL	\$ 1.647,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 601,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	4.608,00



CUENTAS EN LAS QUE SE UBICAN LAS DIFERENTES ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEMB.	
GASTOS PUBLICIDAD Y VENTAS	1.366,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	320,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	2.886,00
Se obsequiará una camiseta.	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Se obsequiará un prendedor.	300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Editar Cds informativos.	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Diseño, hosting y actualización.	450,00	-	-	-	-	-	200,00	-	-	-	-	-	
Colocar publicidad en los vehículos	396,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

GASTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEMB.	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	281,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	281,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	1.722,00
Dotar a todas las unidades de Toallas	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	
Establecer un programa de capacitación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Dotar de un uniforme elegante.	165,00	-	-	-	-	-	165,00	-	-	-	-	-	

TOTAL	1.647,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	601,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	4.608,00
--------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------



6.1.4. Las inversiones y el financiamiento

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO			
ACTIVOS FIJOS			51.390,00
EQUIPO DE COMPUTO		1.400,00	
Impresoras	200,00		
Computadores	1.200,00		
	-		
EQUIPO DE OFICINA		270,00	
Canceles	270,00		
	-		
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		720,00	
Lavadora a presión	600,00		
Aspiradora	120,00		
VEHICULOS		49.000,00	
County - Hyundai	49.000,00		
ACTIVOS DIFERIDOS			300,00
Software	300,00		
CAPITAL DE TRABAJO			3.639,22
FINANCIAMIENTO ESTRATEGIAS			4.608,00
TOTAL INVERSIONES			59.937,22
FINANCIAMIENTO			
CAPITAL SOCIAL	54,95%	32.937,22	
CREDITO BANCARIO	45,05%	27.000,00	
TOTAL FINANCIAMIENTO			59.937,22



6.1.4.1. Estructura del Financiamiento.

Para el buen desarrollo y aplicación de las acciones que determinarán el éxito o no de las estrategias se necesitan \$59.937,22 dólares. Estos recursos deben estar disponibles oportunamente; los mismos que según se ha determinado serán en un 54,95% propios y en un 45,05% en base a un crédito que se deberá solicitar en una institución bancaria.

El monto a solicitar es de 27.000 dólares a un plazo de 60 meses con pagos iguales trimestrales, con un interés del 18% anual.

A continuación la tabla de amortización del crédito necesario para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A.

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO DE LA EMPRESA RIDERA SERVICIOS S.A.							
		CAPITAL	27.000,00				
		INTERES	18%				
		PLAZO (TRIMESTRAL)	20				
PERIOD.	FECHA	AMORTIZACION	INTERESES	CAPITAL REDUCIDO	DIVIDENDO	INTERESES ANUAL	CAPITAL ANUAL
1	Mar-08	860,66	1.215,00	26.139,35	2.075,66		
2	Jun-08	899,39	1.176,27	25.239,96	2.075,66		
3	Sep-08	939,86	1.135,80	24.300,10	2.075,66		
4	Dic-08	982,15	1.093,50	23.317,95	2.075,66	4.620,57	3.682,05
5	Mar-09	1.026,35	1.049,31	22.291,60	2.075,66		
6	Jun-09	1.072,53	1.003,12	21.219,07	2.075,66		
7	Sep-09	1.120,80	954,86	20.098,27	2.075,66		
8	Dic-09	1.171,23	904,42	18.927,04	2.075,66	3.911,71	4.390,91
9	Mar-10	1.223,94	851,72	17.703,10	2.075,66		
10	Jun-10	1.279,02	796,64	16.424,08	2.075,66		
11	Sep-10	1.336,57	739,08	15.087,51	2.075,66		
12	Dic-10	1.396,72	678,94	13.690,79	2.075,66	3.066,38	5.236,25
13	Mar-11	1.459,57	616,09	12.231,22	2.075,66		
14	Jun-11	1.525,25	550,40	10.705,97	2.075,66		
15	Sep-11	1.593,89	481,77	9.112,08	2.075,66		
16	Dic-11	1.665,61	410,04	7.446,47	2.075,66	2.058,30	6.244,32
17	Mar-12	1.740,56	335,09	5.705,90	2.075,66		
18	Jun-12	1.818,89	256,77	3.887,01	2.075,66		
19	Sep-12	1.900,74	174,92	1.986,27	2.075,66		
20	Dic-12	1.986,27	89,38	0,00	2.075,66	856,15	7.446,47
		27.000,00	14.513,12		41.513,12	14.513,12	27.000,00



6.1.5. Presupuesto de Operación.

El presupuesto de operación se forma a partir de los ingresos y egresos de operación y tiene como objeto pronosticar un estimado de las entradas y salidas monetarias de la empresa, durante uno o varios períodos, que están en relación directa con la vida útil del proyecto.

Los presupuestos disminuyen la incertidumbre, debido a que el proceso de planeación de los ingresos y egresos correspondientes del proyecto pronosticarán la viabilidad o no del mismo.

PRESUPUESTO DE INGRESOS SIN PROYECTO					
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
UNIDADES DE PRODUCTO					
Full Days	185	203	224	246	271
Transfers	583	641	705	776	854
PRECIO					
Full Days	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Transfers	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
VENTAS					
Full Days	25.872,00	28.459,20	31.305,12	34.435,63	37.879,20
Transfers	17.490,00	19.239,00	21.162,90	23.279,19	25.607,11
TOTAL INGRESOS	43.362,00	47.698,20	52.468,02	57.714,82	63.486,30



PRESUPUESTO DE INGRESOS CON PROYECTO					
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
UNIDADES DE PRODUCTO					
Full Days	210	263	328	410	513
Transfers	663	828	1.035	1.294	1.617
PRECIO					
Full Days	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Transfers	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
VENTAS					
Full Days	29.400,00	36.750,00	45.937,50	57.421,88	71.777,34
Transfers	19.875,00	24.843,75	31.054,69	38.818,36	48.522,95
TOTAL INGRESOS	49.275,00	61.593,75	76.992,19	96.240,23	120.300,29

PRESUPUESTO DE EGRESOS CON ESTRATEGIAS					
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
COSTO DE VENTAS	31.857,15	33.362,87	35.019,15	36.841,07	38.845,17
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
GASTOS ADM IMPLEM ESTRATEGIA	1.722	1.722	1.722	1.722	1.722
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	350	350	350	350	350
DEP. EQUIPO DE OFICINA	24	24	24	24	24
DEP. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	58	58	58	58	58
DEP. VEHICULOS	6.860	6.860	6.860	6.860	6.860
Amortizacion Software	100	100	100	100	100
GASTOS DE VENTAS	-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLEM ESTRATEGIA	2.886,00	2.886,00	2.886,00	2.886,00	2.886,00
GASTOS FINANCIEROS	4.620,57	3.911,71	3.066,38	2.058,30	856,15
TOTAL EGRESOS	58.077,62	58.874,48	59.685,43	60.499,27	61.301,23



Estado de resultados.

Es el documento contable que presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos en un período determinado. Para que la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. pueda continuar en operación, este proceso debe generar resultados positivos.

Cuando se habla del Estado de Resultados Proyectado, este se sustenta en estimaciones de ingresos, costos y gastos, que elaborados de manera objetiva permiten definir la utilidad, la relación costo de ventas y ventas totales, rentabilidad y sobre sus resultados se puede calcular el flujo neto de caja, que servirá para aplicar los diversos criterios de evaluación de proyectos.



ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	49.275,00	61.593,75	76.992,19	96.240,23	120.300,29
COSTO DE VENTAS	31.857,15	33.362,87	35.019,15	36.841,07	38.845,17
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.417,85	28.230,89	41.973,04	59.399,17	81.455,12
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
GASTOS ADM IMPLEM ESTRATEGIA	1.722	1.722	1.722	1.722	1.722
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	350	350	350	350	350
DEP. EQUIPO DE OFICINA	24	24	24	24	24
DEP. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	58	58	58	58	58
DEP. VEHICULOS	6.860	6.860	6.860	6.860	6.860
Amortizacion Software	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GASTOS DE VENTAS	-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLEM ESTRATEGIA	2.886,00	2.886,00	2.886,00	2.886,00	2.886,00
UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL	- 4.182,05	6.630,99	20.373,14	37.799,27	59.855,22
VENTA ACTIVOS FIJOS	-	-	350,00	-	15.980,50
EQUIPO DE COMPUTO	-	-	350,00	-	700,00
SOFTWARE	-	-	-	-	148,50
EQUIPO DE OFICINA	-	-	-	-	432,00
MAQUINARIA	-	-	-	-	14.700,00
EDIFICIOS	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	4.620,57	3.911,71	3.066,38	2.058,30	856,15
GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-
UTILIDADES ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	8.802,62	2.719,27	17.656,76	35.740,96	74.979,56
PARTICIPACION TRABAJADORES	- 1.320,39	407,89	2.648,51	5.361,14	11.246,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.482,23	2.311,38	15.008,24	30.379,82	63.732,63
IMPUESTO A LA RENTA	- 1.870,56	577,85	3.752,06	7.594,96	15.933,16
UTILIDAD/PERDIDA NETA	5.611,67	1.733,54	11.256,18	22.784,87	47.799,47



6.1.7. FLUJOS DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO.

El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene la empresa. Financieramente hablando es una herramienta contable que permite establecer el comportamiento de ingresos y egresos, es decir el movimiento en efectivo.

En el presente caso se necesita analizar los flujos proyectados con la aplicación de las estrategias (con proyecto), y sin la aplicación de las estrategias.



FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	2009	2010	2011	2012	2013
SALDO INICIAL		6.253,35	7.816,69	9.770,86	12.213,57	15.266,97
INGRESO POR VENTAS		49.275,00	61.593,75	76.992,19	96.240,23	120.300,29
PAGO A PROVEEDORES		- 31.857,15	- 33.362,87	- 35.019,15	- 36.841,07	- 38.845,17
GASTOS DE VENTAS		-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLM ESTRATEGIA		- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00
GASTOS ADM IMPLM ESTRATEGIA		- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00
Dep. Equipo de computo		- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00
Dep. Equipo de oficina		- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30
Dep. Herramientas y equipos		- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60
Dep. Vehículos		- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00
Amortizacion Software		- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00
UTILIDAD OPERACIONAL		- 4.182,05	6.630,99	20.373,14	37.799,27	59.855,22
GASTOS FINANCIEROS		- 4.620,57	- 3.911,71	- 3.066,38	- 2.058,30	- 856,15
UTILIDAD ANTES DE PT		- 8.802,62	2.719,27	17.306,76	35.740,96	58.999,06
PARTICIPACION TRABAJADORES		1.320,39	- 407,89	- 2.596,01	- 5.361,14	- 8.849,86
UTILIDAD ANTES DE IMP		- 7.482,23	2.311,38	14.710,74	30.379,82	50.149,21
IMPUESTO A LA RENTA		1.870,56	- 577,85	- 3.677,69	- 7.594,96	- 12.537,30
UTILIDAD NETA		- 5.611,67	2.889,23	18.388,43	37.974,78	62.686,51
Dep. Equipo de computo		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Dep. Equipo de oficina		24,30	24,30	24,30	24,30	24,30
Dep. Herramientas y equipos		57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Dep. Vehículos		6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00
Amortizacion Software		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PAGO PRINCIPAL CREDITO LP		- 3.682,05	- 4.390,91	- 5.236,25	- 6.244,32	- 7.446,47
INVERSION INICIAL	- 28.329,22					
Activo Fijo	- 51.390,00					
Activo Diferido	- 300,00					
Inversión Capital de Trabajo	- 3.639,22					3.639,22
Financiamiento	27.000,00					
INVERSION DE REEMPLAZO						
Equipo de cómputo					- 1.400,00	
Software					- 300,00	
VALOR DE SALVAMENTO						
Equipo de computo				350,00		700,00
Equipo de oficina						148,50
Herramientas y equipos						432,00
Maquinaria						-
Vehículos						14.700,00
Edificios						-
FLUJO DE CAJA	- 28.329,22	4.351,53	13.706,90	30.664,94	49.635,93	97.086,62

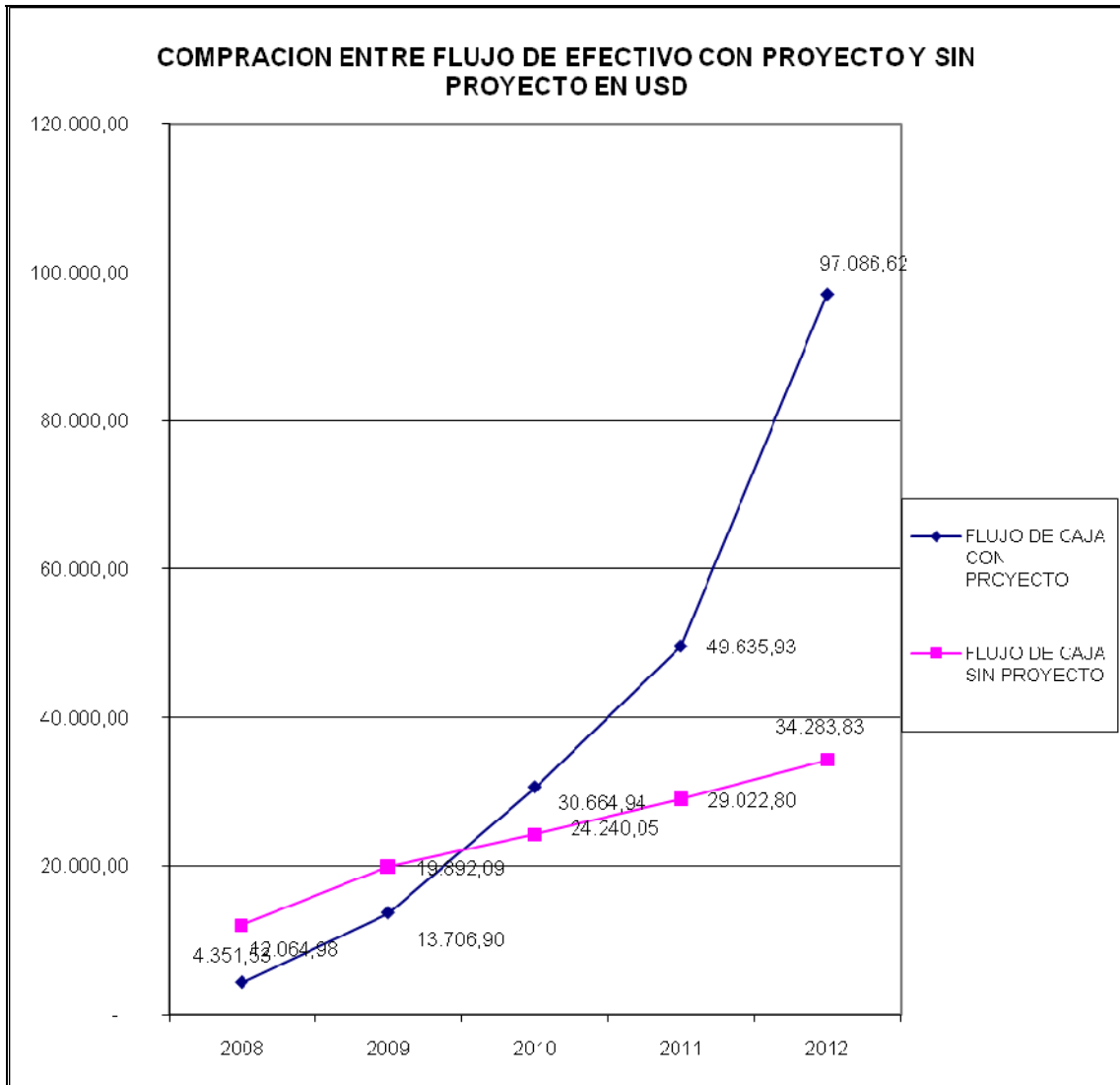


FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO.

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

FLUJO DE CAJA						
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	
SALDO INICIAL	6.253,35	6.878,69	7.566,55	8.323,21	9.155,53	
INGRESO POR VENTAS	43.362,00	47.698,20	52.468,02	57.714,82	63.486,30	
PAGO A PROVEEDORES	- 24.645,72	- 25.850,29	- 27.175,32	- 28.632,85	- 30.236,14	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	
UTILIDAD ANTES DE PT	9.116,28	12.247,91	15.692,70	19.481,97	23.650,17	
PARTICIPACION TRABAJADORES	- 1.367,44	- 1.837,19	- 2.353,90	- 2.922,30	- 3.547,52	
UTILIDAD ANTES DE IMP	7.748,84	10.410,72	13.338,79	16.559,67	20.102,64	
IMPUESTO A LA RENTA	- 1.937,21	- 2.602,68	- 3.334,70	- 4.139,92	- 5.025,66	
UTILIDAD NETA	5.811,63	13.013,40	16.673,49	20.699,59	25.128,30	
FLUJO DE CAJA	12.064,98	19.892,09	24.240,05	29.022,80	34.283,83	

VARIACION ENTRE FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO						
Año	2009	2010	2011	2012	2013	
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	4.351,53	13.706,90	30.664,94	49.635,93	97.086,62	
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	12.064,98	19.892,09	24.240,05	29.022,80	34.283,83	
VARIACION (USD)	- 7.713,45	- 6.185,18	6.424,90	20.613,13	62.802,79	
VARIACION (%)	-63,93%	-31,09%	26,51%	71,02%	183,18%	





FLUJO DE CAJA CON PROYECTO						
FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	2009	2010	2011	2012	2013
SALDO INICIAL		6.253,35	7.816,69	9.770,86	12.213,57	15.266,97
INGRESO POR VENTAS		49.275,00	61.593,75	76.992,19	96.240,23	120.300,29
PAGO A PROVEEDORES		- 31.857,15	- 33.362,87	- 35.019,15	- 36.841,07	- 38.845,17
GASTOS DE VENTAS		-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLEM ESTRATEGIA		- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00
GASTOS ADM IMPLEM ESTRATEGIA		- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00
Dep. Equipo de computo		- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00
Dep. Equipo de oficina		- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30
Dep. Herramientas y equipos		- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60
Dep. Vehículos		- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00
Amortizacion Software		- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00
UTILIDAD OPERACIONAL		- 4.182,05	6.630,99	20.373,14	37.799,27	59.855,22
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PT		- 4.182,05	6.630,99	20.373,14	37.799,27	59.855,22
PARTICIPACION TRABAJADORES		627,31	- 994,65	- 3.055,97	- 5.669,89	- 8.978,28
UTILIDAD ANTES DE IMP		- 3.554,74	5.636,34	17.317,17	32.129,38	50.876,94
IMPUESTO A LA RENTA		888,69	- 1.409,08	- 4.329,29	- 8.032,34	- 12.719,23
UTILIDAD NETA		- 2.666,06	7.045,42	21.646,46	40.161,72	63.596,17
Dep. Equipo de computo		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Dep. Equipo de oficina		24,30	24,30	24,30	24,30	24,30
Dep. Herramientas y equipos		57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Dep. Vehículos		6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00
Amortizacion Software		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PAGO PRINCIPAL CREDITO LP		-	-	-	-	-
INVERSION INICIAL	- 55.329,22					
Activo Fijo	- 51.390,00					
Activo Diferido	- 300,00					
Inversión Capital de Trabajo	- 3.639,22					3.639,22
INVERSION DE REEMPLAZO						
Equipo de cómputo					- 1.400,00	
Software					- 300,00	
VALOR DE SALVAMENTO						
Equipo de computo				350,00		700,00
Equipo de oficina						148,50
Herramientas y equipos						432,00
Maquinaria						-
Vehículos						14.700,00
Edificios						-
FLUJO DE CAJA	- 55.329,22	10.979,19	22.254,01	39.159,22	58.067,20	105.442,76



**6.1.8. INDICADORES
PROYECTO PURO**

TASA DE DESCUENTO	12%
Rendimiento Bonos Estado	10%
Tasa de riesgo	2%

VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 2008	10.979,19	12%	9.802,85
AÑO 2009	22.254,01	12%	17.740,76
AÑO 2010	39.159,22	12%	27.872,76
AÑO 2011	58.067,20	12%	36.902,75
AÑO 2012	105.442,76	12%	59.831,05
VAN			96.820,95

**PERIODO DE
RECUPERACION**

Año 0	- 55.329,22			
Año 2008	9.802,85	9.802,85		
Año 2009	17.740,76	27.543,61	- 27.785,61	0,9969
Año 2010	27.872,76			
Año 2011	36.902,75			11,96 Meses
Año 2012	59.831,05			
				0,96
				28,80 días

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	152.150,17
INVERSION	55.329,22
BENEFICIO COSTO	2,75

Período de recuperación

2 años, 11 meses, 29 días



TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 2008	10.979,19	49,00%	7.368,59	50,00%	7.319,46
AÑO 2009	22.254,01	49,00%	10.023,88	50,00%	9.890,67
AÑO 2010	39.159,22	49,00%	11.837,91	50,00%	11.602,73
AÑO 2011	58.067,20	49,00%	11.781,10	50,00%	11.470,06
AÑO 2012	105.442,76	49,00%	14.357,72	50,00%	13.885,47
			39,98		- 1.160,82

TIR = **49,03%**

TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 55.329,22		
AÑO 2008	10.979,19	12%	19.349,09
AÑO 2009	22.254,01	12%	35.017,11
AÑO 2010	39.159,22	12%	55.015,88
AÑO 2011	58.067,20	12%	72.839,49
AÑO 2012	105.442,76	12%	118.095,89
			300.317,46

VP = **55.329,22**

VF = **300.317,46**

n = **5**

$$VF = VP(1+i)^n$$

$$i = ((VF/VP)^{(1/n)})-1$$

i = **40,26%**



INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

$$CPPC = \frac{(C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd(1-t)}$$

% Capital propio	C =	54,95%
% Deuda	D =	45,05%
costo de oportunidad	rs =	12%
Tasa de interés Capital	rd =	18%
Tasa impositiva	t =	36,25%

CPPC = 9,37%

VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 28.329,22		- 28.329,22
AÑO 1	4.351,53	9,37%	3.978,61
AÑO 2	13.706,90	9,37%	11.458,26
AÑO 3	30.664,94	9,37%	23.437,49
AÑO 4	49.635,93	9,37%	34.686,05
AÑO 5	97.086,62	9,37%	62.030,85
VAN			107.262,04

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 28.329,22	
Año 1	3.978,61	3.978,61
Año 2	11.458,26	15.436,87
Año 3	23.437,49	38.874,36
Año 4	34.686,05	10.545,14
Año 5	62.030,85	

-	0,30	
-	3,65	Meses
	0,69	
	20,70	días

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	135.591,26
INVERSION	28.329,22
BENEFICIO COSTO	4,79

Período de recuperación

3 años, 5 meses, 21 días

**TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 28.329,22		- 28.329,22		- 28.329,22
AÑO 1	4.351,53	37,00%	3.176,30	38,00%	3.153,28
AÑO 2	13.706,90	37,00%	7.302,95	38,00%	7.197,49
AÑO 3	30.664,94	37,00%	11.925,61	38,00%	11.668,23
AÑO 4	49.635,93	37,00%	14.090,09	38,00%	13.686,10
AÑO 5	97.086,62	37,00%	20.116,69	38,00%	19.398,31
			28.282,42		26.774,20

TIR = 55,75%

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 28.329,22		
AÑO 1	4.351,53	9,37%	6.810,72
AÑO 2	13.706,90	9,37%	19.614,66
AÑO 3	30.664,94	9,37%	40.121,13
AÑO 4	49.635,93	9,37%	59.376,80
AÑO 5	97.086,62	9,37%	106.186,60
			232.109,92

VP = 28.329,22

VF = 232.109,92

n = 5



RIDERA SERVICIOS S.A.

RIDERA SERVICIOS S.A.

$$VF = VP(1+i)^n$$

$$i = ((VF/VP)^{1/n}) - 1$$

$$i = 52,30\%$$

$$\text{TIRM} = 52,30\%$$



INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO

TASA MINIMA DE ACEPTACION DE RECUPERACION (TMAR)

$$TMAR = (C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd(1-t)$$

Tasa pasiva	5,30%
Prima riesgo	6,18%
Tasa de inflacion	9,87%
	21,35%

TMAR 21,35%

VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 28.329,22		- 28.329,22
AÑO 1	4.351,53	21,35%	3.585,93
AÑO 2	13.706,90	21,35%	9.308,07
AÑO 3	30.664,94	21,35%	17.160,22
AÑO 4	49.635,93	21,35%	22.889,54
AÑO 5	97.086,62	21,35%	36.894,40
VAN			61.508,95

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 28.329,22	
Año 1	3.585,93	3.585,93
Año 2	9.308,07	12.894,00
Año 3	17.160,22	30.054,22
Año 4	22.889,54	
Año 5	36.894,40	

1.725,00	- 0,08	
	- 0,90	Meses
	0,69	
	20,70	dias

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	89.838,16
INVERSION	28.329,22
BENEFICIO COSTO	3,17

Período de recuperacion
3 años, 5 meses, 21 días



TIR = 55,75%

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 28.329,22		
AÑO 1	4.351,53	21,35%	11.450,92
AÑO 2	13.706,90	21,35%	29.723,40
AÑO 3	30.664,94	21,35%	54.797,60
AÑO 4	49.635,93	21,35%	73.092,99
AÑO 5	97.086,62	21,35%	117.814,62
			286.879,52

VP = 28.329,22

VF = 286.879,52

n = 5

$VF = VP(1+i)^n$

$i = ((VF/VP)^{(1/n)})-1$

i = 58,89%

TIRM = 58,89%

6.1.9. Análisis de Sensibilidad.

Se ha supuesto incrementos del cinco por ciento en las ventas de la empresa RIDERA SERVICIO S.A. para el escenario optimista; y un decremento de un cinco por ciento para el escenario pesimista.



FLUJO DE CAJA CON PROYECTO EN ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		6.253,35	8.129,36	10.568,16	13.738,61	17.860,19
INGRESO POR VENTAS		51.738,75	64.673,44	80.841,80	101.052,25	126.315,31
PAGO A PROVEEDORES		- 33.450,01	- 35.031,01	- 36.770,11	- 38.683,12	- 40.787,43
GASTOS DE VENTAS		-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLM ESTRATEGIA		- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00	- 2.886,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00	- 9.600,00
GASTOS ADM IMPLM ESTRATEGIA		- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00	- 1.722,00
Dep. Equipo de computo		- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00	- 350,00
Dep. Equipo de oficina		- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30	- 24,30
Dep. Herramientas y equipos		- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60	- 57,60
Dep. Vehículos		- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00	- 6.860,00
Amortizacion Software		- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00
UTILIDAD OPERACIONAL		- 3.311,16	8.042,53	22.471,79	40.769,23	63.927,98
GASTOS FINANCIEROS		- 4.620,57	- 3.911,71	- 3.066,38	- 2.058,30	- 856,15
UTILIDAD ANTES DE PT		- 7.931,73	4.130,82	19.405,41	38.710,92	63.071,82
PARTICIPACION TRABAJADORES		1.189,76	- 619,62	- 2.910,81	- 5.806,64	- 9.460,77
UTILIDAD ANTES DE IMP		- 6.741,97	3.511,20	16.494,60	32.904,28	53.611,05
IMPUESTO A LA RENTA		1.685,49	- 877,80	- 4.123,65	- 8.226,07	- 13.402,76
UTILIDAD NETA		- 5.056,48	4.389,00	20.618,25	41.130,36	67.013,81
Dep. Equipo de computo		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Dep. Equipo de oficina		24,30	24,30	24,30	24,30	24,30
Dep. Herramientas y equipos		57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Dep. Vehículos		6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00
Amortización Software		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PAGO PRINCIPAL CREDITO LP		- 3.682,05	- 4.390,91	- 5.236,25	- 6.244,32	- 7.446,47
INVERSION INICIAL	55.329,22					
Activo Fijo	51.390,00					
Activo Diferido	300,00					
Inversión Capital de Trabajo	3.639,22					3.639,22
INVERSION DE REEMPLAZO						
Equipo de cómputo					- 1.400,00	
Software					- 300,00	
VALOR DE SALVAMENTO						
Equipo de computo				350,00		700,00
Equipo de oficina						148,50
Herramientas y equipos						432,00
Maquinaria						-
Vehículos						14.700,00
Edificios						-
FLUJO DE CAJA	- 55.329,22	4.906,72	15.519,34	33.692,06	54.316,54	104.007,15



FLUJO DE CAJA CON PROYECTO EN ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		6.253,35	7.504,02	9.004,82	10.805,79	12.966,95
INGRESO POR VENTAS		46.811,25	58.514,06	73.142,58	91.428,22	114.285,28
PAGO A PROVEEDORES		- 30.264,29	31.694,72	33.268,19	34.999,01	36.902,91
GASTOS DE VENTAS		-	-	-	-	-
GASTOS VENTAS IMPLM ESTRATEGIA		2.886,00	- 2.886,00	2.886,00	2.886,00	2.886,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		9.600,00	- 9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
GASTOS ADM IMPLM ESTRATEGIA		1.722,00	1.722,00	1.722,00	1.722,00	1.722,00
Dep. Equipo de computo		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Dep. Equipo de oficina		24,30	24,30	24,30	24,30	24,30
Dep. Herramientas y equipos		57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Dep. Vehículos		6.860,00	- 6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00
Amortizacion Software		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD OPERACIONAL		- 5.052,94	5.219,44	18.274,48	34.829,31	55.782,46
GASTOS FINANCIEROS		4.620,57	3.911,71	3.066,38	2.058,30	856,15
UTILIDAD ANTES DE PT		- 9.673,52	1.307,73	15.208,11	32.771,01	54.926,31
PARTICIPACION TRABAJADORES		1.451,03	196,16	2.281,22	4.915,65	8.238,95
UTILIDAD ANTES DE IMP		- 8.222,49	1.111,57	12.926,89	27.855,36	46.687,36
IMPUESTO A LA RENTA		2.055,62	277,89	3.231,72	6.963,84	11.671,84
UTILIDAD NETA		- 6.166,87	1.389,46	16.158,61	34.819,19	58.359,20
Dep. Equipo de computo		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Dep. Equipo de oficina		24,30	24,30	24,30	24,30	24,30
Dep. Herramientas y equipos		57,60	57,60	57,60	57,60	57,60
Dep. Vehículos		6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00	6.860,00
Amortizacion Software		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PAGO PRINCIPAL CREDITO LP		- 3.682,05	- 4.390,91	- 5.236,25	- 6.244,32	- 7.446,47
INVERSION INICIAL	- 55.329,22					
Activo Fijo	51.390,00					
Activo Diferido	300,00					
Inversión Capital de Trabajo	3.639,22					3.639,22
Inversión Implementación Estrategias						
INVERSION DE REEMPLAZO						
Equipo de cómputo					- 1.400,00	
Software					- 300,00	
VALOR DE SALVAMENTO						
Equipo de computo				350,00		700,00
Equipo de oficina						148,50
Herramientas y equipos						432,00
Maquinaria						-
Vehículos						14.700,00
Edificios						-
FLUJO DE CAJA	- 55.329,22	3.796,33	11.894,47	27.669,09	45.072,56	90.459,30



INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO (optimista)

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

CPPC = (C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd(1-t)

% Capital propio	C =	54,95%
% Deuda	D =	45,05%
costo de oportunidad	rs =	12%
Tasa de interés Capital	rd =	18%
Tasa impositiva	t =	36,25%

CPPC = 9,37%

VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 1	4.906,72	9,37%	4.486,22
AÑO 2	15.519,34	9,37%	12.973,36
AÑO 3	33.692,06	9,37%	25.751,15
AÑO 4	54.316,54	9,37%	37.956,90
AÑO 5	104.007,15	9,37%	66.452,53
VAN			92.290,95

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 55.329,22	
Año 1	4.486,22	4.486,22
Año 2	12.973,36	17.459,58
Año 3	25.751,15	43.210,73
Año 4	37.956,90	
Año 5	66.452,53	

- 12.118,49

0,32
3,83
0,83
24,90

Meses

días

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	147.620,17
INVERSION	55.329,22
BENEFICIO COSTO	2,67

Período de recuperación

3 años, 3 meses, 25 días



TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 1	4.906,72	41,00%	3.479,94	42,00%	3.455,44
AÑO 2	15.519,34	41,00%	7.806,11	42,00%	7.696,56
AÑO 3	33.692,06	41,00%	12.019,05	42,00%	11.766,91
AÑO 4	54.316,54	41,00%	13.742,18	42,00%	13.359,15
AÑO 5	104.007,15	41,00%	18.662,41	42,00%	18.014,47
			380,48		- 1.036,69

TIR = 41,27%

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 55.329,22		
AÑO 1	4.906,72	9%	7.679,68
AÑO 2	15.519,34	9%	22.208,26
AÑO 3	33.692,06	9%	44.081,73
AÑO 4	54.316,54	9%	64.975,97
AÑO 5	104.007,15	9%	113.755,80
			252.701,43

VP = 55.329,22
 VF = 252.701,43
 n = 5

$$VF = VP(1+i)^n$$

$$i = ((VF/VP)^{(1/n)})-1$$

i = 35,50%

TIRM = 35,50%



INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO (pesimista)

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

$$CPPC = (C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd(1-t)$$

% Capital propio	C =	54,95%
% Deuda	D =	45,05%
costo de oportunidad	rs =	12%
Tasa de interés Capital	rd =	18%
Tasa impositiva	t =	36,25%

21,25

CPPC = 9,37%

VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 1	3.796,33	9,37%	3.470,99
AÑO 2	11.894,47	9,37%	9.943,16
AÑO 3	27.669,09	9,37%	21.147,74
AÑO 4	45.072,56	9,37%	31.497,12
AÑO 5	90.459,30	9,37%	57.796,50
VAN			68.526,30

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 55.329,22	
Año 1	3.470,99	3.470,99
Año 2	9.943,16	13.414,15
Año 3	21.147,74	34.561,89
Año 4	31.497,12	
Año 5	57.796,50	

20.767,33

0,66	
7,91	Meses
0,91	
27,30	días

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	123.855,51
INVERSION	55.329,22
BENEFICIO COSTO	2,24

Período de recuperación

3 años, 7 meses, 27 días



TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 55.329,22		- 55.329,22		- 55.329,22
AÑO 1	3.796,33	34,00%	2.833,08	35,00%	2.812,10
AÑO 2	11.894,47	34,00%	6.624,23	35,00%	6.526,46
AÑO 3	27.669,09	34,00%	11.499,54	35,00%	11.245,88
AÑO 4	45.072,56	34,00%	13.979,55	35,00%	13.569,92
AÑO 5	90.459,30	34,00%	20.937,71	35,00%	20.173,64
			544,90		- 1.001,22

TIR = 34,35%

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 55.329,22		
AÑO 1	3.796,33	9%	5.941,77
AÑO 2	11.894,47	9%	17.021,05
AÑO 3	27.669,09	9%	36.201,44
AÑO 4	45.072,56	9%	53.917,89
AÑO 5	90.459,30	9%	98.938,10
			212.020,26

$$\begin{aligned}
 VP &= 55.329,22 \\
 VF &= 212.020,26 \\
 n &= 5 \\
 VF &= VP(1+i)^n \\
 i &= ((VF/VP)^{(1/n)})-1 \\
 i &= 30,82\% \\
 \text{TIRM} &= 30,82\%
 \end{aligned}$$



ANALISIS DE SENSIBILIDAD					
ESCENARIO	VARIABLES	TIR	VAN	TIRM	RESULTADO
OPTIMISTA	5% INCREMENTO EN VENTAS	41,27%	92.290,95	35,50%	VIABLE
PROYECTO		49,03%	96.820,95	40,26%	VIABLE
PESIMISTA	5% DECREMENTO EN VENTAS	34,35%	68.526,30	30,82%	VIABLE

6.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.

La relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad se explora en la planeación costo-volumen-utilidad, o en el análisis de punto de equilibrio. El análisis de punto de equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto en que la empresa se equilibrará; también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.

En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., para el año 2008 con ingresos proyectados totales de 49.275 dólares de los cuales 29.400 corresponden a los ingresos percibidos por días completos, se puede determinar que el porcentaje de ingresos de los Full days corresponde al 59,67% de los ingresos totales, de la misma manera 40,33% del total corresponde a los transfers. Si con el mismo criterio se aplican los porcentajes a los costos variables, se puede determinar qué porcentaje de costos variables corresponde a Full days y de igual manera el porcentaje que corresponde a los transfers, los



mismos que son: a los Full days les corresponde \$ 8.984,50 dólares de los costos variables y el saldo del mismo, o sea, \$6.072,50 dólares corresponden a los Transfers. En el caso de los costos fijos se procede de la misma manera y se encuentra que los costos fijos que corresponden a los transfers es \$7.913 dólares y a los Full days \$ 11.707 dólares. De la misma forma el número de transfers y el número de Full days se tiene proyectado.

Para determinar algebraicamente el punto de equilibrio se utilizará la siguiente nomenclatura.

S = Ventas en dólares

Spe = Punto de equilibrio en ventas en dólares.

Q = Ventas en unidades.

Qpe = Punto de equilibrio en cantidad.

F = Costos fijos.

V = Costos variables por unidad.

P = Precio por unidad.

Al determinar el punto de equilibrio los ingresos totales por ventas y los costos operativos son iguales. Por lo tanto, las funciones de ventas y costos son iguales entre sí. Para los dos productos de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A. se encuentra lo siguiente:

En el caso de los Full days.

$$140Q = 11.707 + 42,78Q$$

Q = 120 Full days en el año.

En el caso de los transfers se tiene:

$$30Q = 7.913 + 9.16Q$$

Q = 379 transfers en el año.



De la misma forma tenemos el volumen en unidades y el precio de venta del servicio se puede encontrar el volumen en dólares del punto de equilibrio con:

$$Spe = PQpe$$

$$= 140 * 120$$

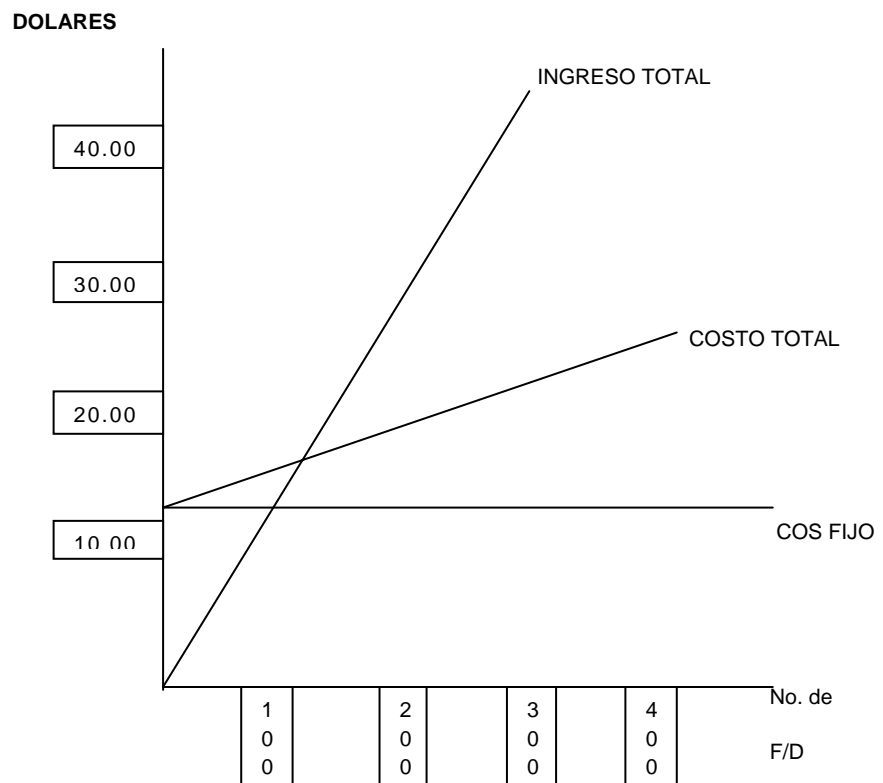
$$Spe F/D = 16.800 \text{ dólares.}$$

$$= 30 * 379$$

$$Spe Transfer = 11.370 \text{ dólares}$$

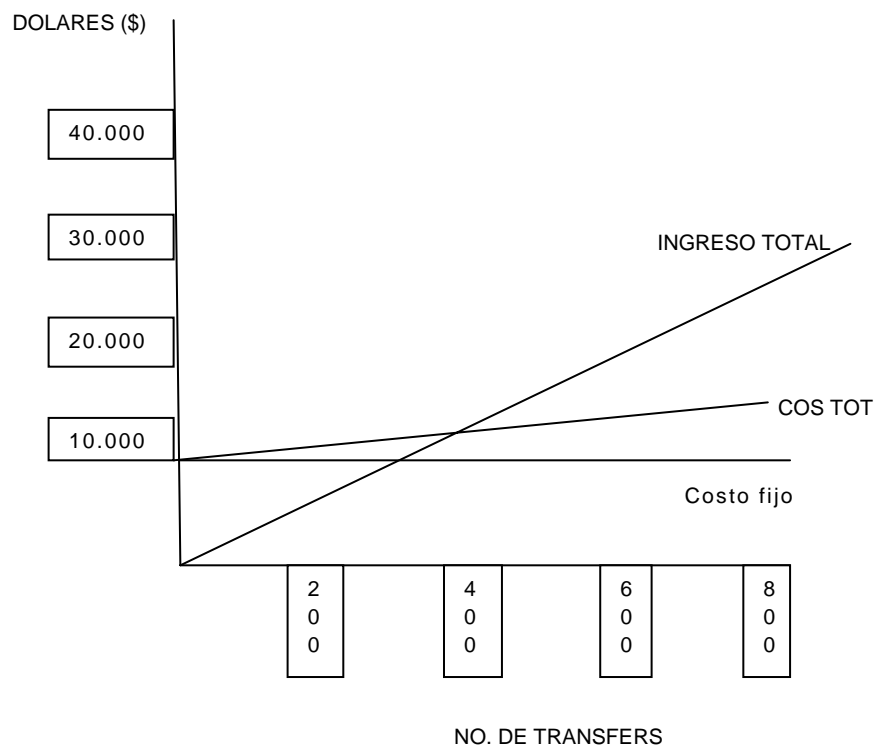
GRAFICAMENTE PARA LOS DOS SERVICIOS QUEDA:

Para FULL DAYS





PARA TRANSFERS.





CAPITULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.



CONCLUSIONES.

Al culminar el Plan Estratégico de Marketing para la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., y al ser el mismo objeto de tesis de grado para la obtención del título de Ingeniería comercial otorgado por la ESPE; surgen algunas conclusiones.

- Al ser una empresa joven que se dedica a un sector con buenas proyecciones, es necesaria una constante retroalimentación del ambiente externo.
- Como consecuencia de la anterior conclusión, no se debe descuidar el ambiente interno, en vista de que al tratarse de un sector de servicios, el sentir del cliente interno será clave en la calidad del servicio que tiene como visión la empresa.
- La planificación estratégica se basa en el conocimiento de la industria en la que se desenvuelve cualquier empresa. En el caso de la empresa RIDERA SERVICIOS S.A., dedicada a la transportación de turistas, tiene muchos frentes en los que se puede innovar.
- En el ambiente externo se encuentran la competencia, los clientes, y muchas oportunidades para ser aprovechadas, las mismas que pasarán sin ser aprovechadas si no somos capaces de ver más allá de lo que simplemente los ojos ven.
- Parte muy importante en la Ingeniería Comercial constituye el análisis financiero de la empresa, de las estrategias a emprender y en general de la situación en la que se desarrolla la empresa.
- Finalmente la ESPE al formar profesionales hace el mejor esfuerzo; pero, la calidad de los mismos está individualizada en cada estudiante; y dentro de la misma óptica sus profesores aportan en gran medida para la buena reputación de la institución.



RECOMENDACIONES.

- Al finalizar el presente estudio la recomendación principal se centra en la obligatoriedad de aplicar las estrategias, en vista de que las mismas se fueron desarrollando a lo largo del presente estudio.
- Es importante indicar que el análisis financiero determina la viabilidad de la aplicación de las estrategias.
- Finalmente el futuro está en manos de los innovadores, el presente estudio al estar enfocado en la empresa es el inicio de una planificación sistemática a corto, mediano y largo plazo.
- La constante evaluación y monitoreo de los planes en un entorno inestable asegurará que mediante los correctivos y direccionamientos anticipados, se pueda culminar con éxito los objetivos



BIBLIOGRAFIA

- Marcos Cobra, Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, Segunda edición.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición.
- Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, Mc Gaw Hill, Onceava edición México 2000.
- Pedro Zapata Sanchez, Mc Graw Hill, 3ra edición. Contabilidad General.
- Marketing Estratégico, JEAN-JACQUES LAMBIN.
- Empresa de Servicios: Un Mundo de Posibilidades. Biblioteca IESE.
- www.wikipedia.com.
- www.monografias.com.

**ANEXOS.****LISTADO DE COMPAÑÍAS REGISTRADAS EN LA CAMARA DE TURISMO DE PICHINCHA.**

- **FLOTUR SABANILLA 56 Y ELICIO FLOR 490994**
- **SANTITOURS JAIME CHIRIBOGA 49-253 Y MANUEL VALDIVIE 251063**
- **HIDALGO E HIJOS MARIANO REYES OE1-151 Y PEDRO DE ALFARO 2650892**
- **TRANS RABBIT - PRINCIPAL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE ARRIBO INTERN 2223133 info@trans-rabbit.com
www.trans-rabbit.com**
- **TRANS. Y TUR. MARCELO ALBUJA EDUARDO NAULA Oe642 Y MACHALA 2441848
infoematurismo@hotmail.com.ec www.maturismo.com.ec**
- **VANTURIS MERCADILLO 007 Y PAEZ 520581**
- **GEODESITRANSTUR CLEMENTE PONCE 329 Y 6 DE DICIEMBRE 2552170**
- **TRANSPORTE TURISTICO ENCUMBRAR JAGUYANA LUIS MOSQUERA NARVAEZ OE3-166 Y AMERICA 2675155
jaguayana@southtravel.com**
- **MARCOTOUR LIQUENES N50-215 Y FRUTILLAS 2414154**
- **KASATOUR AV. JOHN F. KENNEDY 1848 Y BARTOLOME MURILLO gnortega@puntonet.ec**
- **VINTIMILLA READYPHONE SELVA ALEGRE 202 Y J. MONTES**
- **SALAZAR MORAN AV. 9 DE OCTUBRE 1687 Y AV. ELOY ALFARO 2908336**
- **TOURIST PASA PURUHA 840 Y MARISCAL SUCRE**
- **CHRISTLAND SERVICE AND COMPANY ISLA MARCHENA LT 28 Y GRAL RUMIÑAHUI 2572109**
- **JORGE LEDESMA SEPTIMA TRANSVERSAL S/N Y DE LOS OLIVOS - BARRIO BUENOS AIRES 2400508
jorgeledesma@andinanet.net**
- **TRANSELECTO B.A. BARTOLOME ALVEZ S8-220 Y RODRIGO DE OCAMPO 2648052 transelecto_ba@hotmail.com**
- **TRANSPORTE ECOLOGICO DE TURISTAS TET LAS FRUTILLAS E12-46 Y ELOY ALFARO 3260373**
- **BIO-COFAN 12 DE FEBRERO 211 Y FIDEL ANDRADE 2655634**
- **SANSUA TURISMO CALLE M S 13-225 Y SIGCHOS (VILLAFLORA COOP. IESS FUT) 2963821**
- **GUSTUR PSJE. ALONSO VARGAS Oe3-18 Y ALONSO LOPEZ**
- **LABORAL EXPRESS JUAN DEL ALCAZAR E5-145 Y PEDRO COBO 2668059**
- **V & T VIAJES Y TURISMO DIEGO DE TAPIA N66-26 (COTOCOLLAO) 2537367**
- **ANDEAN TRANSPORT COMPANY AMAZONAS N24-03 Y WILSON 2228385 info@andeante.com**



- **EMILIANTUR** CARRION 475 E/ REINA VICTORIA Y 6 DE DICIEMBRE BAJOS DEL HOTEL RICK 2908443
- **GARCIA TRANSPOR TURIS** PSJE. LA CASTELLANA 06 Y GUACAMAYOS (CHAUPICRUZ) 3281851 galogarcia@andinanet.net
- **SON TOUR** LUIS LARENAS 1814 Y SAEINZ ALEJO 2600347
- **SEGREETOURS** DOLORES VEINTIMILLA N2-59 Y RITA LECUMBERRY 2580186
- **JAER TOURS** AMBROSIO ACOSTA S3-233 2626171
- **TURIDSA** JOSE MARIA GUERRERO N70-115 Y ALFONSO DEL HIERRO 2492804
- **R A F A** PASAJE A N46-18 Y LAS BREVAS -EL INCA- 2446796
- **TRANS MAGIC** FLORENCIO ESPINOZA N56-176 Y CARLOS QUINTO - SAN PEDRO CLAVER 2598654
- **A.V. RENT A CAR** PSJE. RIO AMAZONAS N51-41 Y RIO ARAJUNO 3301735 av@andinanet.net
- **COCHES DE LA COLONIA** PEREIRA S/N Y MONTUFAR 099390688 elysium@andinanet.net
- **PROGRESO Y DESARROLLO TURISTICO DEL ECUADOR PROTUR** ULLOA 1034 Y COLON 2526636
- **NIVA'S TRANSPORTE** MADROÑOS 1700 Y AV. EL INCA 2419836
- **TRANSPORTES REYES - YEPEZ** GALAPAGOS 738 Y CUENCA 2285922
- **RUIZ TOUR** PUENGASI E15-86 Y CALLE B 2320006
- **AVENTURAS Y DISTRACCION TURISTICOS "ANDINATUR"** VEINTIMILLA E8-161 Y 6 DE DICIEMBRE 2509509
- **CARRASCO PAZMIÑO TRASPORTES DE TURISMO CPT** ALFONSO DE MARTINE E 1039 Y PARIZ 2257753
- **EXCLUSIVANS** JOSE MORA N61-110 Y FLAVIO ALFARO 2530303
- **RAMIRO'S TRANSFER** RIO TIPUTINI Y 2DA TRANSVERSAL - SAN RAFAEL 2520357
- **J.E.B TURISMO** AV. DE LA PRENSA 747 Y AV. EL INCA 2924277
- **J.V.A.R ZOILA** UGARTE 322 Y CAP. RAMON BORJA 2403401
- **ANNY TOUR** VENTURA AGUILERA N56-108 Y DE LOS FRESNOS 2814815
- **SERVICIOS TURISTICOS MILENIUM TOURS** VEINTIMILLA E4-151 Y AV. AMAZONAS 2596617
- **DAMARI TOUR** GUACHAPALA OE8-68 Y ZARUMA 3101063 damari112@hotmail.com
- **JOSE LUIS EQUATER TOURISME.COM** EUSTORGIO SALGADO 19312 Y SANTA ROSA 2231540
- **RICHARD HOFFMANN ECUADOR DEAV.** REAL AUDIENCIA N70-214 Y RODRIGO VILLACOBOS 2471198 emilio@uio.satnet.net www.richardhoffmannecuador.de
- **PAEZ MONTOR'S** ANTONIO BRIZON S6-171 Y SAQUISILI 2604688
- **ZYRKAN CORREO TOUR EJECUTIVO SUC.** JORGE WASHINGTON L-3 Y 10 DE AGOSTO 2239446 zyrkan-tour@hotmail.com
- **TOURVANFRIEND** AV. 10 DE AGOSTO 1555 Y BOLIVIA EDIF. ANDRADE 4TO. PISO 2508511
- **EXPLORACION TURISTICA** FRUTILLAS E12-100 Y AV. ELOY ALFARO 3260382 exploturs@ecnet.ec



- **KR TRAVEL SERVICE** MARCO AGUIRRE N48-142 Y NICOLAS LOPEZ 2241209
- **SIN FRONTERAS** DIOGENES PAREDES N51-28 Y RAFAEL BUSTAMENTE 2417474
- **TOURS & KAYAKS** BARTOLOME DE SEGOVIA N43-30 Y RIO COCA 2462399
- **ISOLINA JACOME** INGLATERRA E3-58 Y ELOY ALFARO 2806056
- **SAILYNTOURS TRANSPORTE DE TURISMO** VEINTIMILLA 325 Y 12 DE OCTUBRE EDF. EL GIRON 3 PISO OF 302 2547780 sailyntours_4@hotmail.com
- **GALACRUISES EXPEDITIONS** 9 DE OCTUBRE N22-118 Y VEINTIMILLA 2523324
- **ANGIE TOURS** SAN NICOLAS CEVALLOS 333 Y LUIS DUQUE 2625095
- **JUAN MOGOLLON** CALLE N 5 LT-63 BARRIO LA PULIDA 3400682
- **SERINTELTURIST** ULPIANO PAEZ N20-64 Y JORGE WASHINGTON
- **MARIANA DE LA CRUZ** CALLE PRIMERA L-9 PASAJE 7 - COTOCOLLAO 3282991
- **ARJA TRANSTURIS** REINA VICTORIA 1539 Y COLON 2228709
- **MOVI T & T "B"** NO 266 - LOS ARUPOS 2483427
- **B. G. PEDRO** CIEZA DE LEON N59-112 Y ANGEL LUDEÑA 2530439
- **CITYTRANS** ZOILA UGARTE 322 Y CAPITAN RAMON BORJA 2403401
- **ECUATURISCAR** UNION Y PROGRESO Oe43-96 Y DIEGO DE VASQUEZ 2592376
- **DIROMER** FRANCISCO MONTALVO OE7-113 Y PASAJE A 2922509
- **CARAVANTOUR** GUSTAVO OTERO N53-35 Y JOSE HERBOZO 2376397 caravanatour@hotmail.com
- **KOALAS TOURING CAR** CALLE ILALO N280 Y CALLE SECUNDARIA JUNTO AL ALMACEN CODISUR 2869780
- **JDMT & T RANCHO** SAN ANTONIO ALTO, MANZANA 10 CASA NO 168 3382891
- **ATLAS TRANSPORT** PEDRO FREILE N57-76 Y RAMON VALAREZO 2291554
- **HUAYRAS EXPEDITIONS** JUAN DE ARAGON - A UNA CUADRA DE LA CASA BARRIAL 2609768
- **INTERNACIONAL DE TURISMO Y SERVICIOS INTURSER** AV. DE LOS FRESNOS 23 Y DE LOS NARDOS 2810093
- **V Y V ADVENTURES** PASAJE JUANA CASO N64-29 Y JUAN GARZON 2591864
- **CONSULTORIA Y TRANSTURISMO** ARTURO BORJA N3-46 Y MANOSALVAS 2570387