



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas**

**“PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIÓN PARA LA EMPRESA DE BUSES  
TURÍSTICOS GUAYAQUIL VISIÓN”**

**TESIS DE GRADUACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN FINANZAS Y  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

Presentado por:

**JOSÉ FERNANDO ORELLANA RODRÍGUEZ**

**RAFAEL ANDRÉS BALDA VELÁSQUEZ**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**AÑO**

**2007**

# DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES

José Fernando Orellana Rodríguez

Rafael Andrés Balda Velásquez

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a Dios por culminar nuestras carreras profesionales. A nuestras familias y amigos y en especial al Econ. Álvaro Moreno, director de este proyecto de graduación, por su invaluable ayuda.

José Fernando Orellana Rodríguez

Rafael Andrés Balda Velásquez

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Oscar Mendoza Macías. Decano

PRESIDENTE

---

Econ. Álvaro Moreno Ramírez, MAE

DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela, MAEDE

VOCAL PRINCIPAL

---

Ing. Víctor Hugo González Jaramillo, Msc

VOCAL PRINCIPAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

---

José Fernando Orellana

Rodríguez

200111367

---

Rafael Andrés Balda

Velásquez

200008688

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
TRIBUNAL DE GRADO .....	III
DECLARACIÓN EXPRESA .....	IV
ÍNDICE .....	V
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD .....	7
1.1.1 Reseña .....	7
1.1.2 Justificación .....	8
1.2 Características del servicio .....	9
1.2.1 Características de la unidades.....	11
1.2.2 Estaciones de abordó .....	14
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA .....	15
2.2 Descripción del servicio.....	16
2.3 Competidores.....	18
2.4 Segmentación del mercado .....	19
2.5 Tamaño del mercado .....	20
2.6 Plaza.....	21
2.7 Promoción .....	21
2.7.1 Publicidad .....	22
2.7.2 Logotipo guayaquil vision.....	22
2.7.3 Mix de medios .....	23
CAPÍTULO 3: EL ALCANCE DEL ANÁLISIS ACTUAL .....	24
3.1.1 Estado de pérdidas y ganancias .....	25
3.1.2 Ventas .....	26
3.1.3 Detalle de las ventas .....	26
3.2 Análisis de la industria – fuerzas competitivas.....	27
3.3 Matriz fcb .....	29
3.4 Matriz importancia resultados .....	31
3.5 Macro – segmentación.....	33
3.6 Micro- segmentación .....	35
3.7 Estrategias de mercadeo.....	35
3.7.1 Objetivos.....	36
3.7.2 Estrategias de fijación de precios .....	36
3.7.3 Análisis situacional, interno y externo foda .....	37
3.7.4 Valores estratégicos .....	38
3.7.5 Producto o servicio.....	39

CAPÍTULO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.1.1 Descripción de los cargos.....	41
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD .....	45
5.1 Inversiones.....	46
5.2 Activos diferidos .....	46
5.3 Financiamiento .....	47
5.3.1 Cálculo de la tasa de descuento .....	47
5.3.2 Comentarios .....	48
5.4 Presupuesto de ingresos .....	48
5.5 Presupuesto de costos y gastos .....	49
5.5.1 Gastos administrativos .....	49
5.6 Evaluación de factibilidad.....	50
5.6.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	50
5.6.2 Flujo de caja financiado por accionistas.....	51
5.6.3 Factibilidad privada tir, van .....	52

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

### RECOMENDACIONES

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## **CAPÍTULO 1 : ANTECEDENTES**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD**

#### **1.1.1 RESEÑA**

Guayaquil Visión nace como un proyecto innovador que pretende potenciar las actividades turísticas en la ciudad de Guayaquil.

Gracias a la iniciativa del empresario Miguel Orellana Arenas, la empresa se ideó entre el año 2002 y el 2003, durante el 2004 se realizaron las principales inversiones, tal como la adquisición y adecuación de 4 buses, poniéndose en marcha la empresa en el 2004, en la actualidad Guayaquil Visión es conocida como uno de los nuevos atractivos turísticos de la ciudad, su domicilio es Urdesa

Central - Costanera 1402 y calle segunda esquina, su página Web es: <http://www.guayaquilvision.com>

Después de dos años de operaciones la empresa enfrenta problemas financieros, el presupuesto de ventas no se ha cumplido y hay importantes pérdidas, es necesario normar la empresa y organizarla formalmente, lo cual implica implementar un sistema de control contable financiero, manuales de políticas y procedimientos operativos y logísticos sistemas de información, certificación de calidad y establecer un cronograma de inversiones y reinversiones en equipos (buses).

### **1.1.2 JUSTIFICACIÓN**

Debido a la creciente demanda de servicios turísticos para la ciudad de Guayaquil es necesario que la urbe cuente con proyectos que impulsen los destinos y atractivos históricos, turísticos y recreacionales, tradicionales y modernos de la ciudad.

En toda ciudad donde hay una promoción turística aceptable, existen los denominados city tours que son paseos guiados dentro

de las ciudades que integran las costumbres y la cultura urbana de una ciudad con la distracción y esparcimiento de una visita turística.

El nuevo contexto de Guayaquil moderno, en donde la ciudad cuenta con nuevos espacios, ya sean avenidas, parques, recuperaciones y regeneraciones de sectores y ciudadelas, ha contribuido a que la actividad turística aumente significativamente en la ciudad de Guayaquil. Por estas razones una empresa como Guayaquil Visión contribuye al desarrollo y la promoción destino-Guayaquil, es pertinente para potenciar el turismo en la ciudad y ofrecer una alternativa de esparcimiento y de diversión tanto a visitantes como a los residentes.

Frente a esta situación es pertinente realizar un plan estratégico que permita a Guayaquil Visión enfrentar los desafíos del futuro para poder cumplir con los objetivos de los accionistas.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Bajo el concepto del turismo urbano, y siguiendo el ejemplo de otras ciudades cosmopolitas, en donde existen empresas que

prestan servicios de city tour utilizando buses de dos pisos con la segunda planta descubierta, a manera de terraza, nace Guayaquil Visión. Esta modalidad que en la actualidad existe en ciudades como Washington DC. , Sydney, Sao Paulo, entre otras, nace en Londres, en donde existen buses urbanos de dos pisos, aquellos buses usados originalmente para transporte urbano luego pasaron a dar servicio turístico. Las unidades discontinuadas fueron renovadas para prestar paseos a los turistas.

En Guayaquil la empresa Guayaquil Visión inició sus operaciones turísticas en julio del 2004 con una flota de cuatro buses de dos pisos descapotados, marca Leyland de origen británico que fueron íntegramente reconstruidos que se utilizaron en la ciudad de Quito en la década del 80 al 90 por la empresa municipal de transporte, con los cuales realiza Sightseeing Tours o recorridos escénicos por los principales sectores turísticos e históricos de esta ciudad, Chivas Nocturnas y transporte de pasajeros o transfers.

### 1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDADES

La planta inferior tiene 27 asientos, cada asiento tiene un porta bebidas y se dispone de un equipo de tv de pantalla plana y dvd.

#### GRÁFICO No. 1

#### UNIDAD DE GUAYAQUIL VISIÓN



Elaboración: Los Autores

**GRÁFICO No. 2**  
**DETALLE DE PLANTA BAJA**



Elaboración: Los Autores

**GRÁFICO No. 3**  
**EQUIPO DE VIDEO**



Elaboración: Los Autores

La cubierta superior está dotada de 41 asientos, tiene 6 parlantes de alta fidelidad especialmente para el tour escénico, los asientos son removibles, cual permite retirar 20 asientos para permitir a los usuarios bailar durante el recorrido.

Está provista de equipo de audio, parlantes y micrófonos que permiten realizar indicaciones y explicaciones a los turistas en los recorridos. Posee botiquín y bar con capacidad de almacenamiento de 350 botellas de cerveza, hielo, licores, bebidas no alcohólicas, refrigerios y snacks en general.

#### **GRÁFICO No. 4**

#### **DETALLE DE BAR**



Elaboración: Los Autores

### 1.2.2 ESTACIONES DE ABORDO

Para la comercialización del tour escénico, se establecieron inicialmente en el Malecón 2000, tres estaciones de embarque y una boletería que también funciona como centro de información en español e inglés. Los días, salidas y horarios de los buses se exhiben en carteles que han sido instalados en cada estación. Para contratos particulares se establecerá precio de acuerdo donde se abordará el bus con los interesados, puede ser en colegios, hoteles, explanadas, etc.

#### GRÁFICO No. 5

#### DETALLE DE ABORDAJE



Elaboración: Los Autores

## **CAPÍTULO 2 : ANÁLISIS DE MERCADO**

### **2.1 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**

- Alcanzar el re - posicionamiento de mercado deseado en un plazo de 36 meses.
- Obtener niveles de rentabilidad de al menos un 30% con la implementación de este Plan Estratégico.
- Incrementar las ventas en el mercado al menos en un 30% el primer año y 5% del 2 al 5 año de implementación del proyecto.
- Ofrecer nuevos servicios enfocado al mercado local, como asociaciones, gremios, asociaciones estudiantiles de colegios y universidades, agrupaciones religiosas.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Los servicios son paseos y tours guiados por la ciudad de Guayaquil en diferentes modalidades, al menos en los siguientes 8 tipos de servicios entre tours y transporte que se describen a continuación:

### CUADRO No. 1

#### TARIFAS Y SERVICIOS VIGENTES

CÓDIGO	TOURS Tarifas ya incluyen IVA	DURACIÓN	MÁXIMO 68 PAX POR BUS			
			Adultos	Niños y 3ra edad	Estudiante con carnet ISIC	Estudiantes Fiscales
GYE-V001	City Tour Escénico	1hr ½	\$6	\$4	\$4	\$1,68
GYE-V002	City Tour Gran Guayaquil	3 HRS	\$15	\$15	\$12	-
GYE-V003	Noche de Fiesta	2 HRS ½	\$17	no disponible	\$17	no disponible
GYE-V004	City Tour y Parque Histórico	7 HRS	\$30	\$30	\$30	-
GYE – V005	Ruta Verde	10 horas	120	70	-	-
* Costo adicional en alquiler por hora o fracción:			\$ 190,40 USD			
* Costo adicional por hora en tarifa half day y full day:			\$ 100,00 USD.			
* Alquiler de bus completo para City Tour Escénico:			\$ 313,60			
<p>NOTA. El servicio de transporte de pasajeros (transfer) está disponible para operar dentro del perímetro de Guayaquil. Debido a la altura de nuestros buses, Las rutas solicitadas por los clientes deben ser aprobadas previamente por el departamento de operaciones para garantizar la seguridad y confort de los pasajeros.</p>						

Fuente: Guayaquil Visión

Entre los cuales ofrecerá:

- **City Tour Escénico:** Tour con guía de hora y media de duración, pasa por las principales arterias de la ciudad de centro a norte.
- **City Tour Gran Guayaquil:** Tiene una duración de 3hs y ofrece un recorrido por la ciudad y tres desembarques con guianza personalizada para visitar el barrio Las Peñas, el Parque de las Iguanas y la Plaza de la Integración. Incluye una bebida soft por persona.
- **Noche de Fiesta:** La Noche de Fiesta o Chiva Parrandera es un tour de entretenimiento nocturno que recorre los mejores sitios de la ciudad en un ambiente de auténtica farra latina. Para este servicio, los buses son adecuados con tres áreas de baile en la cubierta superior, cuentan con un sistema de audio de 10 parlantes, pantalla para karaoke y un bar que ofrece barra libre durante todo el recorrido. La tarifa incluye un piqueo para cada pasajero y se realizan sorteos de premios de los auspiciantes.

- **City Tour y Parque Histórico:** Tiene una duración de 7hs y ofrece un recorrido por la ciudad y tres desembarques con guía personalizada para visitar la Ciudad Vieja, el Parque de las Iguanas y la Plaza de la Integración, luego se dirige al Parque Histórico malecón 1900 en la vía a Samborondón. Incluye una bebida soft y refrigerio por persona.

### **2.3 COMPETIDORES**

En el mercado de Guayaquil existen varios servicios de tour guiados para extranjeros, en vehículos tipo buses y furgonetas, sin embargo ninguno de los servicios existentes tiene el concepto de tours escénicos que permiten nuestras unidades en las cuales se pueda tener una vista panorámica de ciudad desde la perspectiva que permiten los servicios de nuestra empresa, por lo cual no existen competidores directos. Por lo que se tiene una gran ventaja en el ingreso y explotación del mercado.

La competencia indirecta estaría conformada por las compañías de transporte, que eventualmente prestan sus servicios para paseos y tours guiados, sin embargo en la ciudad de Guayaquil

no existe una empresa con ese fin específico, sino, ciertas agencias de turismo arman tours de forma aislada y contactan empresas de transporte en general que les provean de transportación, sin embargo, no constituyen a alguna empresa con servicios similares. Además por las especificaciones de seguridad y los estándares de nuestras unidades, las prestaciones para una "Chiva<sup>1</sup>" son mucho más atractivas en las unidades de Guayaquil Visión, por el segmento de mercado que se busca capturar, el impacto de esta competencia indirecta es bajo.

## **2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

El mercado objetivo o TARGET al cual se apunta con este plan a nivel de usuarios locales son las personas que actualmente buscan una alternativa de diversión atractiva de tipo urbano, empresas, gremios, asociaciones universitarias, asociaciones de colegios, gremios, etc. a las cuales pertenezcan personas de cualquier edad de clase media a clase alta. También se focaliza en turistas nacionales y extranjeros que deseen una alternativa para

---

<sup>1</sup> Vehículo tipo bus con carrocería de madera, pintada de vistosos colores, que tradicionalmente se utiliza en los sectores rurales como medio de transporte masivo, sin embargo los buses de carrocería metálica, por normas legales de tránsito las están desplazando. Es una costumbre a tipo de fiesta urbana en varias ciudades de Ecuador el hacer celebraciones nocturnas en estas unidades por la ciudad y en el techo del vehículo suele haber alguna banda junto con personas que bailan al son de la música.

conocer guayaquil y sus alrededores de una forma novedosa y atractiva a un precio moderado para que puedan tener una perspectiva interactiva de la ciudad de Guayaquil que otras opciones no les van a ofrecer.

## **2.5 TAMAÑO DEL MERCADO**

De acuerdo a cifras del ministerio de Turismo y de la Municipalidad de Guayaquil, anualmente por turismo guayaquil recibe un promedio de 200.000 visitas de turistas nacionales y un promedio de 110.000 visitas de turistas extranjeros<sup>2</sup>. De los turistas nacionales, la mayoría se aloja donde familiares y amigos, en cambio, los turistas extranjeros se alojan en hoteles, hostales y pensiones y utilizan mayores servicios turísticos, explicado por su capacidad de superior a la de los turistas nacionales.

En el caso de las empresas, gremios, asociaciones universitarias, asociaciones de colegios, etc., en Guayaquil se al menos un tipo de celebración anual, ya sea por aniversarios, festejos, fin de año, agasajos por el día de la madre, etc. Si bien no

---

<sup>2</sup> Ministerio de Turismo <http://www.turismo.gov.ec>

existe una estadística en este caso, se revela un gran potencial en este mercado cautivo.

## **2.6 PLAZA**

Se considerará como plaza la ciudad de Guayaquil y sus atractivos turísticos más próximos y cercanos.

## **2.7 PROMOCIÓN**

Guayaquil Visión y la empresa Kolzer, propietaria de los sistemas de entretenimiento mecánicos instalados en el Malecón Simón Bolívar y Malecón del Salado, llevarán a cabo la promoción denominada "Pasea y Juega", ésta consiste en regalar, por la compra de un boleto para niños del tour escénico, un cupón equivalente a una ficha de 50 centavos para jugar en las atracciones de Kolzer. Cabe anotar, que la empresa Unilever del Ecuador ha manifestado su interés a G.V. de llegar a un acuerdo para llevar a cabo promociones similares con su marca de helados

Pingüino, así como se están llevando acabo conversaciones para establecer otras alianzas y acuerdos con otras empresas.

### 2.7.1 PUBLICIDAD

- **Posicionamiento:** se busca obtener el posicionamiento entre los clientes potenciales mediante el slogan:

“Descubra Santiago de Guayaquil a otro Nivel”

### 2.7.2 LOGOTIPO GUAYAQUIL VISIÓN

#### GRÁFICO No. 6

#### LOGOTIPO EMPRESA GUAYAQUIL VISIÓN



Fuente: Guayaquil Visión

### 2.7.3 MIX DE MEDIOS

- **Merchandising.-** Como merchandising se utilizarán servilletas, individuales y empaques con el logo y el slogan de "Guayaquil Visión" que se entregarán directamente a los usuarios en los paseos.
- **Mercadeo Directo:-** Se reforzará el mercadeo directo a través de agencias de viajes, restaurantes, discotecas, hoteles, hostales y otras opciones de alojamiento, también se hará publicidad en aeropuertos nacionales como internacionales y se espera participar en las próximas ferias de turistas donde se promociones al Ecuador.
- **Promoción e medios.-** Se utilizará la promoción en revistas especializadas y ciertos suplementos de periódicos locales y de circulación nacional.

## **CAPÍTULO 3 : ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **3.1 EL ALCANCE DEL ANÁLISIS ACTUAL**

Actualmente la inversión descrita posteriormente, ya se realizó y por lo tanto es un hecho consumado, en la actualidad la decisión de realizar las inversiones de puesta en marcha no son pertinentes, es decir esa inversión se considera costo hundido, puesto que la decisión a tomar ahora es si se continúa operando o se cierra la empresa, es decir sólo se va a analizar el realizar o no realizar el Plan Estratégico de Inversiones.

### **3.1.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Como se puede apreciar los dos últimos años de operación la empresa dejó pérdidas en las utilidades (contables), básicamente los ingresos no alcanzan a cubrir los costos de operación directos e indirectos de la empresa, tal como mantenimiento, refacciones, personal, gastos generales, etc., ésto por que el nivel de ventas es muy inferior al necesario para dejar utilidades y recuperar la inversión que se ha realizado, USD\$90,000 por cada bus (4) lo que da USD\$360,000 y USD\$120,000 en equipamientos y gastos de puesta en marcha los que dio una inversión de USD\$480,000.

La tasa de ocupación de las unidades es aún muy bajo, pues no ha pasado del 25% al año, lo que quiere decir que operativamente, hay capacidad para expandir la oferta de los servicios de Guayaquil Visión al menos tres veces más sin realizar inversiones adicionales importantes en las unidades.

## CUADRO No. 2

### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2005/2006

DESCRIPCIÓN	2005	2006
<b><u>Ingresos Mensuales Totales</u></b>	248,831	221,262
<b><u>Total Comisiones</u></b>	70,987	63,948
<b><u>Menos: Costos Fijos de Operación:</u></b>	95,810	95,810
<b><u>Gastos de Operación y Administración</u></b>	104,380	104,380
<b><u>Utilidad antes de aporte de trabajadores</u></b>	-22,346	-42,876
Trabajadores 15%	0	0
Impuesto a la renta 25%	0	0
<b><u>Utilidad después de impuestos</u></b>	-22,346	-42,876

Fuente: Guayaquil Visión.

### 3.1.2 VENTAS

Las ventas anuales de la empresa no son suficientes, esto causa pérdidas en los 2 últimos años de operación.

### 3.1.3 DETALLE DE LAS VENTAS

## CUADRO No. 3

### VENTAS EN UNIDADES 2005/2006

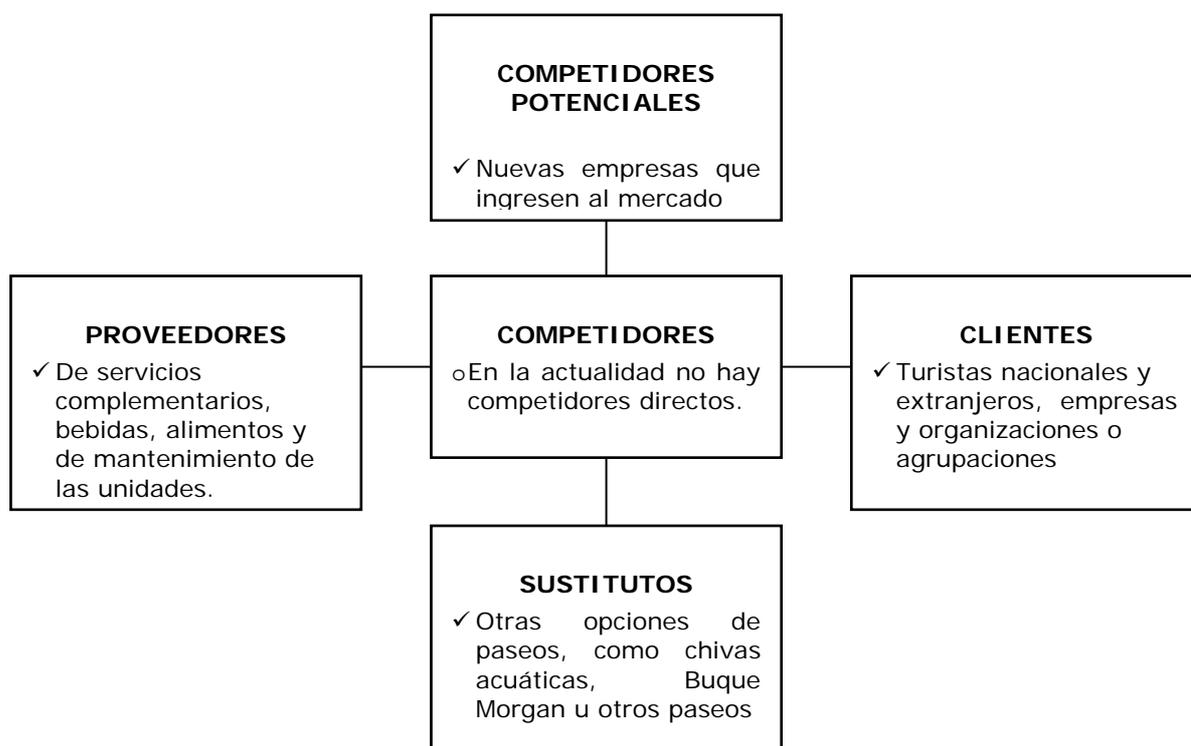
SERVICIO	2005	2006
<u>ESCÉNICO</u>	26,724	25,644
<u>GRAN GYE</u>	5,105	4,899
<u>NOCHE CHIVA</u>	1,513	1,452

Fuente: Guayaquil Visión.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – FUERZAS COMPETITIVAS

#### GRÁFICO No. 7

#### FUERZAS COMPETITIVAS – MICHAEL PORTER



Elaboración: Los Autores

- **Competidores.-** No hay competidores directos.

- **Competidores Potenciales.-** Están conformados por empresas que ingresen al mercado con un modelo similar al de tours escénicos.
- **Sustitutos.-** Conformados principalmente por las empresas de transporte turístico que eventualmente pueden ofrecer paseos y tours en rutas similares.

La amenaza que representan estos competidores es moderada, ya que las barreras de entrada son altas, no hay disponibilidad de unidades de segunda mano para renovarlas, legalmente no se puede importar unidades usadas y las unidades nuevas tienen costos superiores a los USD\$200,000.

- **Clientes.-** Representado por el grupo objetivo, conformado por turistas extranjeros y turistas nacionales de clase media, media alta y alta, así como empresas, agrupaciones, asociaciones, etc., que realicen eventos, paseos, etc.

El poder de negociación con los clientes es medio alto, ya que aunque no existen otros servicios iguales, sin embargo por los

precios podrían optar por usar servicios que consideren sustitutos.

- **Proveedores.-** Los proveedores son básicamente quienes proveen bebidas, licores y alimentación para los paseos, también quienes ofrecen servicios de mantenimiento para las unidades, repuestos y refracciones.

Se considera que su poder de negociación es bajo puesto que hay muchos proveedores potenciales.

### **3.3 MATRIZ FCB**

A través de la Matriz FCB, se puede analizar el comportamiento de elección de compra de los consumidores, al momento de optar por usar los servicios de una actividad de paseo o entretenimiento.

- **Modo intelectual,** los consumidores se basan en la razón, lógica y hechos.

- **Modo emocional**, los consumidores se basan en emociones, sentidos e intuición.
- **Implicación débil**, representa para los consumidores una decisión fácil de compra.
- **Implicación fuerte**, representa para los consumidores una decisión complicada de compra.

### GRÁFICO No. 9

#### MATRIZ FCB

		<b>Modo Intelectual</b>	<b>Modo Emocional</b>
<b>IMPLICACIÓN</b>	<b>Fuerte</b>	Aprendizaje (i, e, a)	Afectivo (e, i, a)
	<b>Débil</b>	Rutina (a, i, e)	Hedonismo (a, e, i)

**a** = actúa **e** = evalúa **i** = investiga

Elaboración: Los Autores

El servicio de paseos turísticos ofrecidos por Guayaquil Visión es Afectivo, ya que:

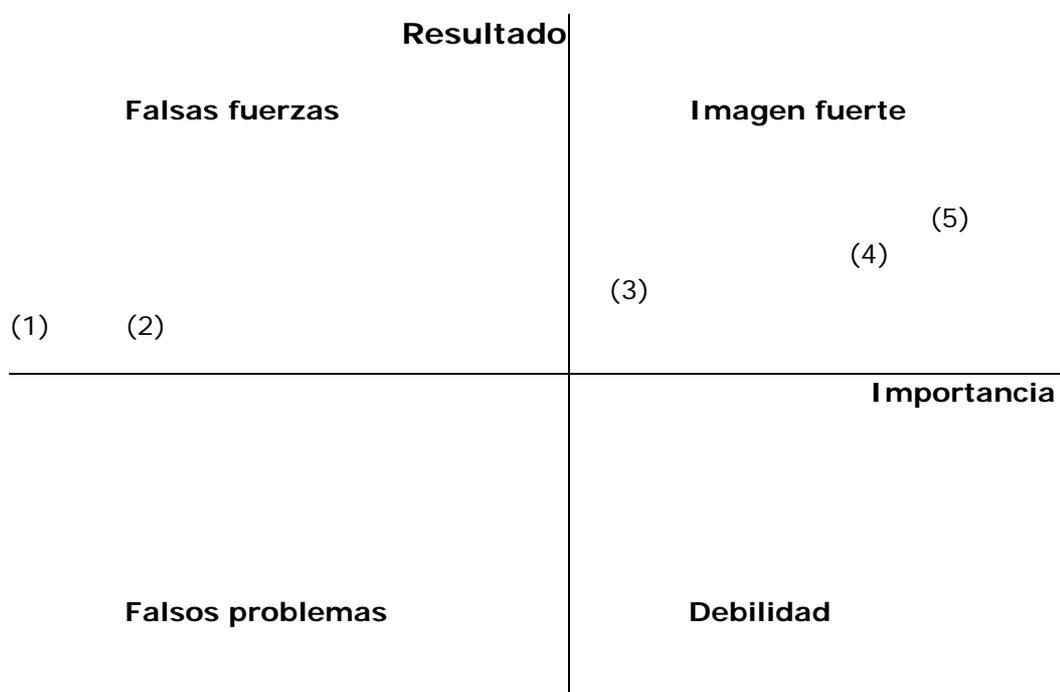
- La implicación de la compra es fuerte, porque el valor de los servicios es relativamente alto.
- El modo de elección es emocional, ya que se basa en el deseo del individuo en tomar un paseo que implica una experiencia, algo intangible, si el usuario es extranjero esta será aún mayor.
- Para tomar la decisión el usuario primero evalúa las opciones que tiene, las que no son necesariamente comparables entre sí.

### **3.4 MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADOS**

La importancia de esta matriz radica en que permite identificar qué es lo que más valoran los consumidores al buscar este tipo de servicios turísticos y de recreación. Aquello que el cliente busca obtener del servicio es lo que se deberá ofrecerle.

### GRÁFICO No. 10

#### MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADOS



Elaboración: Los Autores

### CUADRO No. 4

#### MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADOS

Orden de importancia	Equivalencia	Atributos
5	Lo más importante	Esparcimiento experiencia única
4	Muy importante	Exclusividad
3	Importante	Precio justo
2	Poco importante	Seguridad
1	Menos importante	Popularidad

Elaboración: Los Autores

- **Cuadrante imagen fuerte.-** muestra los requerimientos más importantes que debe atender el servicio desde el punto de vista de los consumidores. La forma de satisfacer estos requerimientos son los que se deben resaltar durante el plan estratégico.

Los requerimientos más importantes y que representarán una imagen fuerte son: Esparcimiento, experiencia única, exclusividad, precio justo, seguridad y popularidad.

- **Cuadrante falsas fuerzas.-** Muestra los requerimientos que no representan un peso importante dentro de la decisión del consumidor. No es necesario resaltar las soluciones a estos requerimientos durante el plan estratégico.

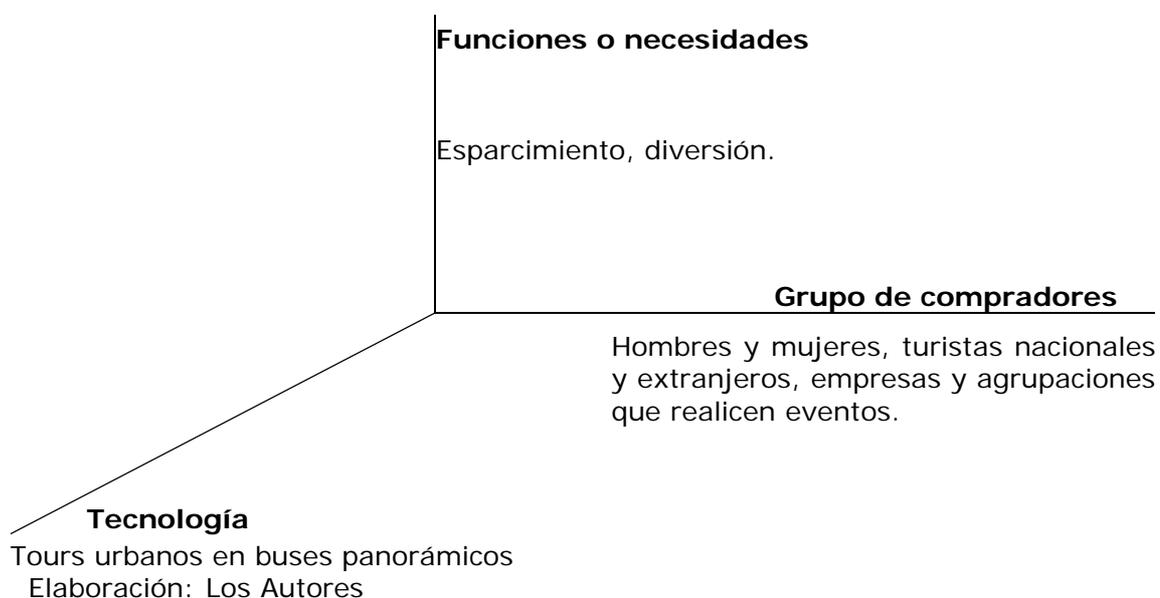
### **3.5 MACRO – SEGMENTACIÓN**

En este análisis se definirá el mercado de referencia desde el punto de vista del consumidor, para lo cual se toman en cuenta tres dimensiones, éstas se presentan a continuación:

- **Funciones o necesidades:** responde a la pregunta ¿Qué necesidades satisfacer?
- **Tecnología:** responde a la pregunta ¿Cómo satisfacer estas necesidades?
- **Grupos de compradores:** responde a la pregunta ¿A quién satisfacer?

### GRÁFICO No. 11

#### MACRO SEGMENTACIÓN



### 3.6 MICRO- SEGMENTACIÓN

La segmentación se realiza por Ventajas buscadas, ya que el servicio está dirigido a un segmento de personas que buscan una experiencia distinta en cuanto a City Tour en donde puedan llevarse una impresión y forma diferente de conocer la ciudad de Guayaquil.

Las características del segmento elegido son:

#### a.- Geográfica

- **Variable geográfica:** Ciudad de Guayaquil
- **Zona:** Centro - Norte

#### b.- Socio – Demográfica:

Hombres y mujeres de nivel socio económico medio, medio alto y alto, turistas nacionales y extranjeros. Integrantes de empresas u otras agrupaciones que realicen algún tipo de evento social.

### 3.7 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 3.7.1 OBJETIVOS

- Lograr introducirnos en el mercado
- Estimular a los consumidores a aceptar nuestros servicios
- Asegurar la lealtad de los consumidores
- Lograr que nuestros clientes sean nuestra principal publicidad para los turistas locales y extranjeros.

### 3.7.2 ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

**GRÁFICO No. 12**

#### **ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

		<b>PRECIO</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Calidad del producto</b>	<b>Alto</b>	Premium	Penetración	Excelente valor
	<b>Medio</b>	Sobreprecio	Promedio	Buen valor
	<b>Bajo</b>	Engaño	Pobre	Barato

Elaboración: Los Autores

La estrategia de fijación de precio que adoptará Guayaquil Visión, será la de Penetración, ya que la calidad del producto es alta

y el precio si bien no es precisamente económico está acorde con la calidad recibida, pues no hay un mercado para comparar.

### 3.7.3 ANÁLISIS SITUACIONAL, INTERNO Y EXTERNO FODA

Mediante la siguiente matriz se presenta el análisis F.O.D.A. de "Guayaquil Visión":

#### CUADRO No. 5

#### ANÁLISIS FODA "Guayaquil Visión"

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionista principal con experiencia en emprendimiento.</li> <li>• Modelo de negocios repetible para expandir posibles sucursales en el futuro</li> <li>• Unidades equipadas con todas las comodidades y prestaciones necesarias para los paseos.</li> <li>• Alianzas estratégicas con hoteles, operadores de turismo y empresas de eventos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento de nuestra empresa y servicios, tanto localmente como en el extranjero.</li> <li>• Precios son algo altos para el mercado nacional.</li> <li>• Mantenimiento y renovación de las unidades costoso.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna competencia directa y muy poca competencia indirecta, existe únicamente competencia indirecta.</li> <li>• Turismo, clientes extranjeros, que buscan opciones económicas de distracción y entretenimiento.</li> <li>• Gremios, asociaciones universitarias, colegiales, agrupaciones religiosas, culturales, jubilados, asociaciones empresariales, etc. que pueden usar nuestros servicios para sus eventos.</li> <li>• Alianzas con productos y marcas para promocionar los servicios</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que deseen ingresar al mercado son competidores potenciales</li> <li>• Crisis económica afecte el turismo nacional.</li> <li>• Inestabilidad política afecta al turismo internacional hacia el Ecuador.</li> <li>• Regulaciones por el ministerio de turismo, CTG, SRI. Otros impuestos.</li> </ul>

Elaboración: Los Autores

### **3.7.4 VALORES ESTRATÉGICOS**

#### **A) MISIÓN**

Fomentar la actividad turística dentro de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores de una manera profesional, realizando recorridos turísticos y de entretenimiento nocturno a bordo de una novedosa flota de buses de dos pisos descapotados que ofrecen una vista panorámica y única de la ciudad. Todo esto, respaldado por un equipo de profesionales del ramo y personal a bordo entrenado y capacitado para ofrecer guianza en español e inglés.

#### **B) VISIÓN**

Ser el primer servicio de buses turísticos urbanos especializados en City Tours de la ciudad de Guayaquil que presta servicios de paseos, tours, chivas, paseos, eventos, fiestas privadas, etc. reconocidos por nuestros clientes como una atracción característica de la Ciudad de Guayaquil a nivel de agencias internacionales de turismo.

#### **C) POSICIONAMIENTO**

La estrategia de posicionamiento de Guayaquil Visión se basará en ofrecer un servicio muy diferenciado, una forma de

disfrutar la ciudad de manera muy particular, ver a Guayaquil en un city tour de características únicas.

### **3.7.5 PRODUCTO O SERVICIO**

Realizamos tres rutas distintas que están disponibles todos los días de la semana, ofreciendo a los habitantes locales y a los turistas extranjeros, diversas opciones para conocer nuestra ciudad y disfrutar de sus atractivos turísticos.

## **CAPÍTULO 4 : ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se cuenta con los servicios de 15 empleados en total, que se distribuirán en el área administrativa, médica y enfermería, mantenimiento, el siguiente cuadro muestra la plantilla de empleados con su respectiva remuneración mensual:

**CUADRO No. 6**  
**PLANTILLA DE PERSONAL**

DESCRIPCION	MES	AÑO
<b><i>Gastos de Personal</i></b>		
Gerente General	2,200	<b>28,770</b>
Gerente Financiero	600	<b>7,970</b>
Jefe de Logística	600	<b>7,970</b>
Secretaria gerencia	340	<b>4,590</b>
Choferes (2 personas)	680	<b>9,010</b>
Contador	300	<b>4,070</b>
Jefe de Ventas y Servicios Turísticos	340	<b>4,590</b>
Jefe de Operaciones	400	<b>5,370</b>
Mecánico de planta	280	<b>3,810</b>
Asistente Logística	250	<b>3,420</b>
Mensajero	270	<b>3,680</b>
Asistente a bordo (2 personas)	600	<b>7,970</b>
Boletería	340	<b>4,590</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7,200</b>	<b>95,810</b>

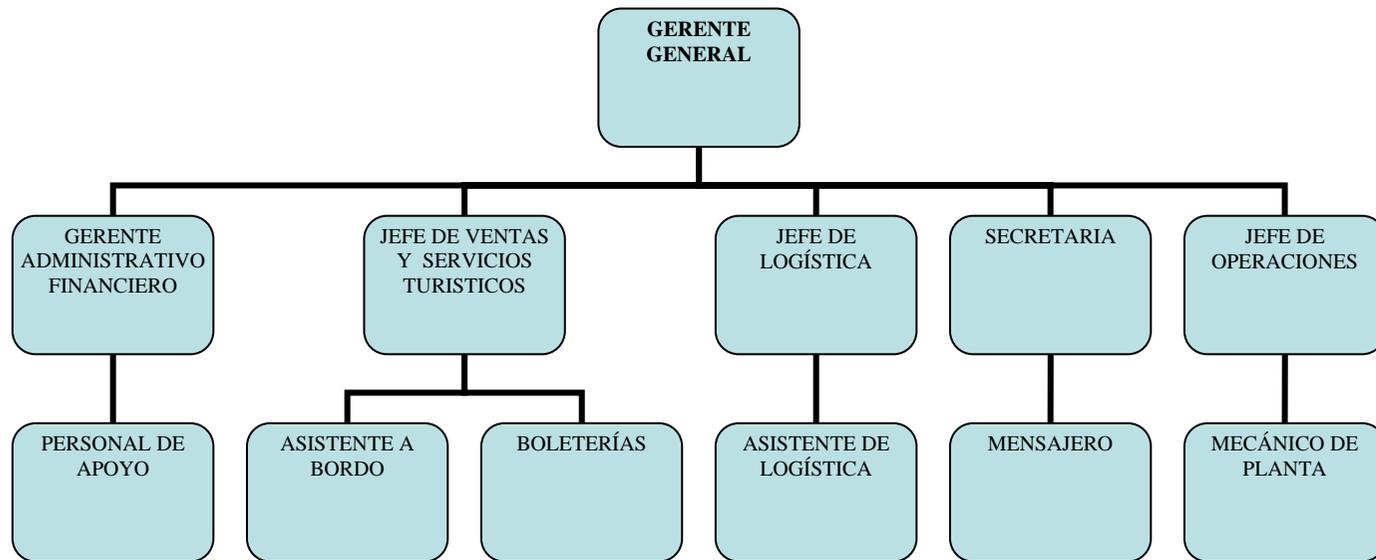
Elaboración: Los Autores

#### 4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

- Gerente General:** El responsable principal de la empresa, reportará a los accionistas, ganará un salario de USD\$2,200 mensuales más el 1% sobre las ventas. Perfil: graduado universitario en carreras empresariales, al menos 3 años de experiencia en actividades de servicios, dominio de utilitarios.

- **Gerente Financiero:** Graduado de carrera administrativa o afín, manejo de utilitarios, conocimientos de contabilidad, experiencia deseable sueldo USD\$600.
- **Jefe de Logística:** Graduado de Ingenierías, especializado en logística de preferencia en empresas de transporte, encargado de la logística y recorridos de lo buses, sueldo USD\$600.
- **Secretaria:** Asistente personal del gerente, ganará un sueldo de USD\$340 mensuales, graduada o diplomada en secretariado ejecutivo, dominio de utilitarios, 1 año de experiencia deseable en empresas de comercio de servicios.
- **Chóferes:** Dos chóferes con licencia profesional, con experiencia en manejo de buses de al menos 5 años.
- **Jefe de ventas y Servicios Turísticos:** Graduado en carrera administrativa, de preferencia en Marketing, con experiencia en ventas de intangibles, ganará sueldo base de USD\$340 más el 2% de las ventas totales.

- **Jefe de Operaciones:** Encargado del mantenimiento y revisiones mecánicas de las unidades, limpieza y refacciones de las unidades sueldo mensual USD\$400.
- **Mecánico de planta:** Ganará un sueldo de USD\$280 mensuales, se encargará directamente de las emergencias y de llevar a los vehículos a las reparaciones.
- **Asistente de logística:** Graduado de carreras técnicas, apoyará al jefe de logística en sus funciones, ganarán un sueldo de USD\$250.
- **Mensajero:** Apoyará a la gestión de la oficina en servicios generales y mensajería, sueldo de USD\$270 mensuales.
- **Asistente a bordo (2):** quien acompañará a los turistas y guiarán en los paseos que se realicen, ganarán USD\$300.
- **Dependiente de boletería:** Estarán en las estaciones de boleterías vendiendo tickets a los clientes, ganará un sueldo de USD\$340.

**GRÁFICO No. 13 ORGANIGRAMA GUAYAQUIL VISIÓN**

Elaboración: Los Autores.

## **CAPÍTULO 5 : EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD**

El análisis de las inversiones que se realizan para mejora de proyecto en marcha, los ingresos y costos pertinentes (exceptuando los costos no pertinentes y costos hundidos) y al final de éste se demostrará la factibilidad (conveniencia) de seguir operando el proyecto con la implementación del plan estratégico utilizando las diferentes herramientas; VAN y TIR fundamentales que ayudan a evaluar económicamente un proyecto y flujos diferenciales.

## 5.1 INVERSIONES

### CUADRO No. 7

#### RESUMEN DE INVERSIONES

DESCRIPCIÓN	USD\$
Inversión requerida para renovar 4 buses	60,040
Definición de Rutas	50
Campaña Promocional (inicial)	9,500
Contratación y Entrenamiento de Personal	500
Implementación Sistema de Control y Seguridad	10,400
Servicios profesionales	16,000
Capital de trabajo	20,000
<b>TOTAL INVERSION PARA OPERACIÓN CITY TOUR CON 4 UNIDADES</b>	<b>116,490</b>

Elaboración: Los Autores.

La inversión total que el proyecto necesita para la instalación y operación del proyecto de empresa de buses Guayaquil Visión se estima en USD\$116,490.

## 5.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Corresponden a los costos principalmente a los costos en inversiones intangibles imagen corporativa, página Web, y campaña publicitaria inicial.

**CUADRO No. 8**  
**INVERSIONES DIFERIDAS**

DESCRIPCIÓN	USD\$
Campaña Promocional (inicial)	9,500
Servicios profesionales	16,000
<b>TOTAL INVERSION PARA OPERACIÓN CITY TOUR CON 4 UNIDADES</b>	<b>25,500</b>

ELABORACIÓN: Los Autores

### 5.3 FINANCIAMIENTO

Dadas las características del proyecto, se prevé que la inversión del mismo debe realizarse a través de recursos propios 100%.

#### 5.3.1 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

**CUADRO No. 9**  
**TASA DE DESCUENTO CAMP**

VALORACIÓN DE ACTIVOS DE CAPITAL CAMP	
$Ke = Rf + B( E (Rm) - Rf)$	16.00%
$Rf =$	12.00%
$B =$	50%
$E(Rm) =$	20%

ELABORACIÓN: Los Autores

### 5.3.2 COMENTARIOS

Para obtener una tasa de descuento que represente el costo de oportunidad del inversionista, se toma el Modelo CAMP, valoración de activos de capital, para esto se toma la tasa libre de riesgo de bonos del tesoro americano a 10 años, está al 4,78%, se toma una beta promedio de la industria, en este caso se tomo industria de turismo y entretenimiento de Estados Unidos según stockselector<sup>3</sup> que se encuentra en 0,5 en promedio, km el retorno del mercado se toma del rendimiento promedio del Standar Poor 500, de julio de 2002 a febrero de 2007, cuyo valor es 12%, la prima de riesgo se lo toma del riesgo país publicado en el portal de Internet Ecuador Invierte<sup>4</sup>.

### 5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se espera que al iniciar el proyecto, de los cuatro planes de servicios que se ofrecerá Guayaquil Visión se venderán un total de USD\$40,755 el primer año, al año 2 USD\$42,793, se espera crecer al 5% al año hasta llegar a USD\$49,538 ventas en el año 5.

---

<sup>3</sup> <http://www.stockselector.com>

<sup>4</sup> <http://www.ecuadorinvierte.com>

**CUADRO No. 10**  
**VENTAS PROYECTADAS EN DÓLARES**

DESCRIPCIÓN	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Escénico	126,563	132,891	139,535	146,512	153,838
Gran i.e.	63,788	67,584	71,571	75,757	80,153
Chiva Nocturna	18,450	19,530	20,664	21,855	23,105
Ruta Verde	77,880	82,038	86,404	90,988	95,801
<b><u>Ingresos Totales</u></b>	<b>286,680</b>	<b>302,043</b>	<b>318,174</b>	<b>335,112</b>	<b>352,896</b>

ELABORACIÓN: Los Autores

## 5.5 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

### 5.5.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Para hacer frente a este rubro se ha presupuestado: papelería y suministros de oficina en cada año; el valor de los servicios básicos, agua, luz, teléfono e Internet, publicidad y promociones, además de los sueldos y salarios.

**CUADRO No. 11****DETALLE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Personal	95,810	98,684	101,645	104,694	107,835
Gastos de Operación y Administración	113,260	107,260	51,260	51,260	51,260

ELABORACIÓN: Los Autores

**5.6 EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD****5.6.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS****PROYECTADO**

Luego del primer segundo operativo se obtienen cifras negativas de utilidad neta, en el año 1, inicia con pérdida contable de USD\$6,767, luego los flujos se vuelven positivos hasta culminar en el año 5 con USD\$56,602 de utilidad contable.

## CUADRO No. 12

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>Ingresos Mensuales Totales</u></b>	<b>286,680</b>	<b>302,043</b>	<b>318,174</b>	<b>335,112</b>	<b>352,896</b>
<b><u>Total Comisiones</u></b>	<b>84,377</b>	<b>88,606</b>	<b>93,047</b>	<b>97,709</b>	<b>102,605</b>
<b><u>Menos: Costos Fijos de Operación:</u></b>	<b>95,810</b>	<b>95,810</b>	<b>98,684</b>	<b>101,645</b>	<b>104,694</b>
<b><u>Gastos de Operación y Administración</u></b>	<b>113,260</b>	<b>107,260</b>	<b>51,260</b>	<b>51,260</b>	<b>51,260</b>
<b><u>Utilidad antes de aporte de trabajadores</u></b>	<b>-6,767</b>	<b>10,367</b>	<b>75,183</b>	<b>84,498</b>	<b>94,337</b>
Trabajadores 15%	0	1,555	11,278	12,675	14,151
Impuesto a la renta 25%	0	2,592	18,796	21,124	23,584
<b><u>Utilidad después de impuestos</u></b>	<b>-6,767</b>	<b>6,220</b>	<b>45,110</b>	<b>50,699</b>	<b>56,602</b>

ELABORACIÓN: Los Autores

### 5.6.2 FLUJO DE CAJA FINANCIADO POR ACCIONISTAS

Este proyecto se lo ha analizado bajo el supuesto que es realizado sin deuda, con aportaciones únicamente de los accionistas. En este caso de analizar la bondad pura del proyecto, es decir, el flujo de caja suponiendo que los inversionistas financian completamente el proyecto, se observa que los flujos son crecientes, iniciándose el flujo del año 1 con USD\$49,233 hasta finalizar en el año 5 con un flujo de USD\$110,718.

## CUADRO No. 13

## FLUJO DE CAJA FINANCIADO POR ACCIONISTAS

DESCRIPCIÓN	cero	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INVERSIONES</b>	116,490					
<b>RECUPERACIÓN</b>						60,000
<b>Ingresos Totales</b>		286,680	302,043	318,174	335,112	352,896
<b>Total Comisiones</b>		84,377	88,606	93,047	97,709	102,605
<b>Personal</b>		95,810	98,684	101,645	104,694	107,835
<b>Gastos de Personal</b>						
<b>Gastos de Operación y Administración</b>		113,260	107,260	51,260	51,260	51,260
<b>Utilidad antes de aporte de trabajadores</b>		-6,767	7,493	72,223	81,449	151,197
Trabajadores 15%		0	1,124	10,833	12,217	22,679
Impuesto a la renta 25%		0	1,873	18,056	20,362	37,799
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		-6,767	4,496	43,334	48,869	90,718
Deprec. 20% anual del costo vehículo USD\$70,000		56,000	56,000	0	0	0
<b>Flujo de caja</b>	<b>-116,490</b>	<b>49,233</b>	<b>60,496</b>	<b>43,334</b>	<b>48,869</b>	<b>110,718</b>

ELABORACIÓN: Los Autores

## 5.6.3 FACTIBILIDAD PRIVADA TIR, VAN

La TIR es uno de los métodos de evaluación financiera y económica de los flujos generados por un proyecto de inversión, la interpretación de este indicador es la rentabilidad que genera las inversiones realizadas en el proyecto, es decir, la tasa de interés que convierte en cero al valor actual neto de los flujos del proyecto, esto equivale a decir que la TIR encuentra el rendimiento anual promedio de la inversión.

Pero la TIR presenta como su principal problema que no sirve para evaluar proyectos de comportamientos irregulares, es decir, proyectos que tengan periodos negativos alternados con positivos, al presentarse cada cambio de signos en el flujo se presenta la posibilidad de encontrar una tasa de interés válida que satisface la condición del VAN igual a 0.

En este caso el proyecto presenta un cambio de signo en sus flujos, es por ésto que este proyecto posee una tasa interna que hace que el VAN del proyecto sea cero.

El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 39,37% la cual es mayor a la tasa de descuento o costo de capital de 16% lo que hace al proyecto factible.

El Valor Actual Neto como resultado de la diferencia de todos los ingresos y egresos expresados en valor actual es igual a USD\$78,377 calculado con una tasa de descuento del 16% lo cual hace al proyecto factible.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El proyecto es rentable, al realizarse la evaluación del proyecto obtuvimos un porcentaje de 39,37% de retorno de la inversión, con un VAN de USD\$78,377 lo que indica que es factible para ser ejecutado, es decir de cumplirse con los objetivos y las metas propuestas en el plan, se debe continuar con el funcionamiento de la empresa.

El análisis se hace sobre la base de que la empresa tiene pérdidas, por lo tanto estas pérdidas dentro del análisis son costo hundido, ya sucedieron, por lo cual no son pertinentes al análisis realizado.

Dentro de los problemas detectados al analizar los antecedentes, es que las proyecciones de ventas fueron exageradas y no tenían un sustento en sus proyecciones, en algunos casos veíamos crecimientos anuales de ventas al 300%.

La empresa tiene un gran potencial y con un manejo adecuado de la imagen, promociones y publicidad se podrá dar valor a la misma, pues en la actualidad genera pérdidas.

## **RECOMENDACIONES**

La primera recomendación es que se lleve este estudio a un nivel más profundo en investigación de mercados, (diseños de encuestas y encuestas internacionales), ya que según lo expuesto el proyecto es rentable.

Considerar la investigación de mercados a nivel internacional y de turistas que arriban al país es interesante, sin embargo obtener la información no es difícil, es costoso, ya que hay que pagar por esta información, para obtener información más detallada es necesario cubrir costos adicionales. Es decir, en una siguiente etapa se podría mejorar las fuentes de información, utilizar más información primaria en medida de lo posible.

También es importante al realizar la actualización de los flujos de caja, tener en cuenta la tasa de descuento, Los Autores

de este proyecto utilizó el modelo CAMP valoración de activos de capital como establece la norma técnica, sin embargo, en Ecuador no se tiene información sobre la rentabilidad de las industrias y sus betas, se tomó la beta de la industria americana de turismo y entretenimiento, lo cual puede someterse a revisión ya que también hay industria de transporte, diversiones, viajes, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

### INSTITUCIONES A SER CONSULTADAS

- MUNICIPIO DE GUAYAQUIL, Web site:  
<http://www.guayaquil.gov.ec>
- MINISTERIO DE TURISMO, Web site;  
<http://www.turismo.gov.ec>
- EMPRESA GUAYAQUIL VISION, WEB SITE:  
<http://www.guayaquilvision.com>

### TEXTOS

#### BIBLIOGRAFÍA

- Análisis de la inversión de capital para ingeniería y administración, John Canada, William Sullivan y John White, 2ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., USA 1997
- Comportamiento del consumidor, Loudon y Dellabitta. México: MC. Graw Hill, 1995.

- Estadística para administradores, Mendenhall, William. México: Grupo Editorial Ibero América, 1990.
- Evaluación financiera de proyectos de inversión, Karen Mokate, 1° edición, Uniandes, Colombia
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Axel Jansson Molina Primera edición, Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile, 2000.
- La investigación de mercados: Entorno de Marketing, Dillon – Madden – Firtle, Barcelona: ed. MC. Graw Hill, tercera edición, 1997.
- Marco legal para la creación de una empresa, cámara de comercio de guayaquil, seminario: guayaquil, 1998.
- Mercadotecnia, Philip Kotler y Jarry Armstrong (1996), sexta edición, Prentice Hall, 1996.
- Marketing estrategico Lambin Jean – Jacques. Madrid: MC. Graw Hill, tercera edición, 610p. 1995

- Mercadotecnia, Philip Kotler y Jarry Armstrong, sexta edición, Prentice Hall, 1996.
- Normas básicas de presentación de trabajos universitarios y tesis de grados, Hugo Arias, guayaquil: Espol, 15p. 1997
- Preparación y evaluación de proyectos Nassir y Reinaldo Sapag (2003), MC. Graw Hill, cuarta edición, 2003.

# **ANEXOS**

**TOUR GUAYAQUIL NOCHE**

DESCRIPCION	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>OPERACION CHIVA NOCTURNA CON 1 BUS: Cap. Máxima</b>	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8.640				
Porcentaje de ocupación	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%	20,83%				
<b>Ingresos Operacionales</b>																	
Cantidad de turistas por bus atendidos por día	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30					
<b>Días al mes</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60				
Número de buses en funcionamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Cantidad total de turistas atendidos por mes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188
Precio promedio por turista	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17	17,00	17,00	17,00	17,00
<b>Valor Total de Ingresos Mensuales</b>	<b>2.550</b>	<b>30.600</b>	<b>32.130</b>	<b>33.737</b>	<b>35.423</b>	<b>37.194</b>											
<b>Menos: Costos Variables de Operación:</b>																	
Costo de los tragos (US\$5,00 por pasajero)	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
<b>Margen Bruto de Operación</b>	<b>1.800</b>	<b>21.600</b>	<b>22.680</b>	<b>23.814</b>	<b>25.005</b>	<b>26.255</b>											
<b>Menos: Costos Fijos de Operación:</b>																	
<b>Gastos de Personal</b>																	
Choferes	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	675	675	675	675	675
Bar Tender "Chip and Dale"	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	675	675	675	675	675
<b>Gastos de Operación</b>																	
Combustible ( US\$30,00 diarios por unidad)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>Total Costos de Operación City Tour con 4 buses</b>	<b>263</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>											
<b>Margen Neto de Operación</b>	<b>1.538</b>	<b>18.450</b>	<b>19.530</b>	<b>20.664</b>	<b>21.855</b>	<b>23.105</b>											

TOUR GRAN GUAYAQUIL

DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>OPERACION TOUR ESCENICO CON BUS: Cap. Máxim</b>	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080				
<b>Porcentaje de ocupación:</b>	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%	60,3%				
<b>Ingresos Operacionales</b>																	
Número de turistas por recorrido	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Cantidad de recorridos diarios que hace cada bus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de turistas por bus atendidos por mes	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	6.075	6.379	6.698	7.033	7.384
Número de buses en funcionamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio promedio por turista	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Valor Total de Ingresos Mensuales</b>	<b>11.391</b>	<b>136.688</b>	<b>143.521</b>	<b>150.691</b>	<b>158.231</b>	<b>166.141</b>											
<b>Menos: Costos Variables de Operación:</b>																	
Ingreso al Parque Histórico US\$3,00 por turista	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	1.519	18.225	19.136	20.093	21.098	22.153
Lunch en Bocca US\$ 7,00 por turista	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	3.544	42.525	44.651	46.884	49.228	51.688
<b>Menos: Costos Fijos de Operación:</b>																	
<b>Gastos de Personal</b>																	
Choferes	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
Guías turísticos	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
Personal de seguridad en los buses	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
<b>Total Costos de Operación City Tour con 4 buses:</b>	<b>1.013</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>											
<b>Margen Neto de Operación</b>	<b>5.316</b>	<b>63.788</b>	<b>67.584</b>	<b>71.571</b>	<b>75.757</b>	<b>80.151</b>											

TOUR RUTA VERDE

DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>OPERACIÓN CHIVA NOCTURNA CON 1 BUS. Cap. Máxima</b>																		
<b>Porcentaje de ocupación</b>	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8.640					
<b>Ingresos Operacionales</b>																		
Cantidad de recorridos mensuales que hace cada bus	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
Turistas por recorrido	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	270					
Cantidad total de turistas atendidos por mes	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080	1.134	1.191	1.250	1.313	
Precio promedio por turista	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
<b>Valor Total de Ingresos Mensuales</b>	<b>7.650</b>	<b>91.800</b>	<b>96.390</b>	<b>101.210</b>	<b>106.274</b>	<b>111.583</b>												
<b>Menos. Costos Variables de Operación:</b>																		
Costo de bebida, refrigerios y almuerzo USD 8 por pasajero	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8.640	9.072	9.526	10.002	10.502	
Costo entradas ceiros blanco, chongon, plo hondo	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400	5.670	5.954	6.251	6.564	
Costo paseo aereo 30 (como es opcional se asume que el 50% lo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	16.200	17.010	17.861	18.754	19.697	
Costos extras	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400	5.670	5.954	6.251	6.564	
<b>Total Costos variables de operación</b>	<b>2.970</b>	<b>35.640</b>	<b>37.422</b>	<b>39.293</b>	<b>41.258</b>	<b>43.327</b>												
<b>Margen Bruto de Operación</b>	<b>6.930</b>	<b>83.160</b>	<b>87.318</b>	<b>91.664</b>	<b>96.268</b>	<b>101.083</b>												
<b>Menos. Costos Fijos de Operación:</b>																		
<b>Gastos de Personal</b>																		
Coordinador de la Chiva (300 mes, 10 día)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480	480	480	
<b>Gastos de Operación</b>																		
Combustible ( US\$100.00 diarios por unidad)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	
<b>Total Costos de Operación City Tour con 4 buses</b>	<b>440</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>	<b>5.280</b>												
<b>Margen Neto de Operación</b>	<b>6.490</b>	<b>77.880</b>	<b>82.038</b>	<b>86.404</b>	<b>90.988</b>	<b>95.803</b>												

TOUR ESCÉNICO

DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total salidas por mes	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2.544	2.544	2.544	2.544	2.544
Promedio Turistas por salida	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	158	165	174	182
Total Turistas por mes	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	31.800	33.390	35.060	36.812	38.653
Precio promedio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ingresos esperados el 1er. Mes</b>	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	11.925	143.100	150.255	157.768	165.656	173.939
Menos comisiones de ventas	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-3.578	-3.756	-3.944	-4.141	-4.348
Menos diesel 2 buses	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	0	0	0	0	0
<b>Total Costos de operación</b>	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-12.960	-13.608	-14.288	-15.003	-15.753
<b>Margen neto esperado</b>	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	10.547	126.563	132.891	139.535	146.512	153.838



### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS GUAYAQUIL VISIÓN

DESCRIPCION	2005	2006
<b>Ingresos Mensuales Totales</b>	<b>248.831</b>	<b>221.262</b>
<b>Total Comisiones</b>	<b>70.987</b>	<b>63.948</b>
<b>Menos: Costos Fijos de Operación:</b>	<b>95.810</b>	<b>95.810</b>
<b>Gastos de Operación y Administración</b>	<b>104.380</b>	<b>104.380</b>
<b>Utilidad antes de aporte de trabajadores</b>	<b>-22.346</b>	<b>-42.876</b>
Trabajadores 15%	0	0
Impuesto a la renta 25%	0	0
<b>Utilidad despues de impuestos</b>	<b>-22.346</b>	<b>-42.876</b>

### VENTAS EN UNIDADES DE SERVICIOS

SERVICIO	2005	2006
<u>ESCENICO</u>	26.724	25.644
<u>GRAN GYE</u>	5.105	4.899
<u>NOCHE CHIVA</u>	1.513	1.452

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b><u>Ingresos Mensuales Totales</u></b>	<b>286.680</b>	<b>302.043</b>	<b>318.174</b>	<b>335.112</b>	<b>352.896</b>
<b><u>Total Comisiones</u></b>	<b>84.377</b>	<b>88.606</b>	<b>93.047</b>	<b>97.709</b>	<b>102.605</b>
<b><u>Menos: Costos Fijos de Operación:</u></b>	<b>95.810</b>	<b>95.810</b>	<b>98.684</b>	<b>101.645</b>	<b>104.694</b>
<b><u>Gastos de Operación y Administración</u></b>	<b>113.260</b>	<b>107.260</b>	<b>51.260</b>	<b>51.260</b>	<b>51.260</b>
<b><u>Utilidad antes de aporte de trabajadores</u></b>	<b>-6.767</b>	<b>10.367</b>	<b>75.183</b>	<b>84.498</b>	<b>94.337</b>
Trabajadores 15%	0	1.555	11.278	12.675	14.151
Impuesto a la renta 25%	0	2.592	18.796	21.124	23.584
<b><u>Utilidad despues de impuestos</u></b>	<b>-6.767</b>	<b>6.220</b>	<b>45.110</b>	<b>50.699</b>	<b>56.602</b>

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Inversión requerida para renovar 4 buses</b>	60.040	
Mecánica General y Acondicionador de Aires		
Conseguir Manuales de Servicio y catálogos de Partes		200
Evaluación mecánica de las unidades		100
Presupuesto de partes y repuestos para cada unidad		20.000
Contratación de Taller y rehabilitación unidades		1.500
Equipos de Frío para las unidades (US\$4,000 c/u 4 unid.)		16.000
Evaluación estado de carrocerías de las unidades		
Aspectos metalmecánicos: Contratación de Edgar Jarrín		100
Contratar taller y rehabilitar las carrocerías		
Aspectos metalmecánicos		2.000
Aspectos de Tapicería y decoración		5.000
Diseño de Pintura y / o decoración de unidades		
Decorar las 3 unidades pendientes		6.000
Evaluación estado instalación eléctrica de las unidades		
Contratación taller eléctrico para Evaluación		100
Rehabilitación Instalación General (\$1,500 c/u 3 unid.)		4.500
Instalación Sistema de Audio (US\$1,000 c/u 4 unid.)		4.000
Seguridad de las Unidades		
Stickers disuasivos, cámaras ocultas, extintores,		100
Sistemas de comunicación, radios portátiles (6 unid.)		200
Botiquín primeros auxilios (\$60,00 por unidad)		240
<b>Definición de Rutas</b>	50	
Cronometraje de recorridos		50
<b>Campaña Promocional (inicial)</b>	9.500	
Plan de Difusión con Operadores Turísticos		3.000
Diseño y elaboración de Material Gráfico		400
Volantes, Página Web, DVD, Trípticos para hoteles, habladores, etc.		3.000
Invitaciones para el Tour Inaugural		100
Tour Inaugural: Con autoridades y medios		1.000
Presencia en medios para mantener el interés		2.000
<b>Contratación y Entrenamiento de Personal</b>	500	
Proceso de Selección y contratación de Personal		500
<b>Implementación Sistema de Control y Seguridad</b>	10.400	
Métodos de venta de los tickets		200
Instalación cámara para vigilancia oculta y videograbadora digital		3.000
Auditoría del Sistema y Control de fondos		3.200
Sistema Satelital para buses		4.000
<b>Servicios profesionales</b>	16.000	
Asesor en Finanzas (análisis financiero y valoración)		2.500
Asesor en Proyectos (estudio de factibilidad)		2.500
Asesor en Investigación de mercados (estudio nacional e internacional)		8.000
Asesor en Marketing estratégico (Plan Estratégico)		3.000
<b>Capital de trabajo</b>	20.000	20.000
<b>TOTAL INVERSION PARA OPERACION CITY TOUR CON 4 UNIDADES</b>	<b>116.490</b>	<b>116.490</b>

### PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

DESCRIPCION	USD\$
Inversión requerida para renovar 4 buses	60.040
Definición de Rutas	50
Campaña Promocional (inicial)	9.500
Contratación y Entrenamiento de Personal	500
Implementación Sistema de Control y Seguridad	10.400
Servicios profesionales	16.000
Capital de trabajo	20.000
<b>TOTAL INVERSION PARA OPERACION CITY TOUR CON 4 UNIDADES</b>	<b>116.490</b>

**PRESUPUESTO DE PERSONAL**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>MES</b>	<b>ANO</b>
Gastos de Personal		
Gerente General	2.200	28.770
Gerente Financiero	600	7.970
Jefe de Logística	600	7.970
Secretaria gerencia	340	4.590
Choferes (2 personas)	680	9.010
Contador	300	4.070
Jefe de Ventas y Servicios Turisticos	340	4.590
Jefe de Operaciones	400	5.370
Mecánico de planta	280	3.810
Asistente Logística	250	3.420
Mensajero	270	3.680
Asistente a bordo (2 personas)	600	7.970
Boletería	340	4.590
<b>TOTAL</b>	<b>7.200</b>	<b>95.810</b>