



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS:
TURISMO PARA DISCAPACITADOS CON DEFICIENCIA
AUDITIVA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Autor:

Víctor Hugo Chiluiza García

Director:

Xavier Ordeñana Rodríguez

Guayaquil – Ecuador

Noviembre 2013

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción.....	8
1. Presentación de la empresa.....	9
1.1. Misión.....	9
1.2. Visión (2020).....	9
1.3. Valores corporativos.....	9
2. Análisis e investigación del Mercado.....	10
2.1. Análisis general.....	10
2.2. Estado del sector en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo.....	40
2.3. Tendencias económicas, sociales y culturales.....	41
2.4. Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector.....	42
2.5. Poder de negociación de clientes y de proveedores.....	42
2.6. Amenaza de ingreso de productos nuevos y sustitutos.....	42
2.7. Amenaza de ingreso de nuevos negocios.....	43
3. Análisis FODA.....	44
4. Plan de Marketing.....	46
4.1 Análisis interno.....	46
4.2 Claves para el éxito.....	48
4.3 Asuntos críticos o señales de advertencia.....	48
4.4 Análisis externo.....	49
4.5 Objetivos de marketing.....	50
4.6 Corto plazo.....	51
4.7 Largo plazo (5 años).....	51
4.8 Objetivos financieros.....	51
4.9 Mercado objetivo.....	51
4.10 Segmentación del mercado.....	52
4.10.1. Criterios de segmentación.....	52
4.10.2. Elección y evaluación del mercado objetivo.....	52
4.10.3. Estrategias de cobertura.....	53
4.11 Diferenciación y posicionamiento.....	53
4.12 Estrategias de marketing.....	54
4.12.1. Estrategias de producto.....	54
4.12.2. Estrategias de precio.....	55

4.12.3.	Estrategias de canal de distribución.....	56
4.12.4.	Estrategias de comunicación.....	57
4.13	Implementación y control.....	58
5.	Análisis técnico.....	60
5.1	Análisis del producto.....	60
5.1.1	Bases científicas.....	60
5.1.2	Desarrollo en la organización para desarrollo de tours.....	61
5.1.3	Pruebas piloto del servicio.....	62
5.1.4	Recursos requeridos para el desarrollo.....	62
5.1.5	Especificaciones del producto.....	62
5.1.6	Maquinaria y equipo requerido.....	64
5.2	Facilidades.....	64
5.2.1	Ubicación geográfica exacta de la empresa.....	64
5.2.2	Posición relativa a proveedores y clientes.....	65
5.2.3	Facilidades de transporte.....	65
5.2.4	Legislación local.....	65
5.2.5	Situación laboral de la localidad.....	65
5.3	Sistemas de control.....	66
5.3.1	Propiedades básicas del producto.....	66
5.3.2	Procesos críticos de calidad.....	66
5.3.3	Puntos de inspección de calidad.....	66
6.	Análisis administrativo.....	68
6.1	Grupo empresarial.....	68
6.1.1	Experiencias y habilidades del equipo de trabajo.....	68
6.1.2	Nivel de participación en la gestión.....	68
6.1.3	Condiciones salariales.....	68
6.1.4	Política de distribución de las utilidades.....	69
6.2	Personal ejecutivo.....	69
6.2.1	Personas que ocuparán los cargos básicos incluyendo su experiencia y el aporte posible a la organización.....	69
6.2.2	Políticas de administración de personal.....	70
6.3	Organización.....	73
6.3.1	Organigrama.....	73
6.3.2	Mecanismos de control.....	73
6.3.3	Estilo de dirección.....	74

6.3.4	Empleados	74
6.4	Organizaciones de apoyo	76
7.	Análisis legal y social	77
7.1.	Aspectos legales.....	77
7.1.1	Tipo de sociedad	77
7.1.2	Procedimientos para la conformación de la sociedad	77
7.1.3	Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad 77	
7.1.4	Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus servicios	77
7.1.5	Leyes especiales a la actividad económica.....	78
7.2.	Aspectos de legislación urbana.....	78
7.2.1	Trámites y permisos ante los organismos de gobierno	78
7.2.2	Régimen de importación y exportación	78
8.	Análisis ambiental.....	80
8.1.	Emisiones de la empresa.....	80
8.2.	Mecanismos de control de contaminación	80
8.3.	Riesgos para los trabajadores.....	80
8.4.	Huella de carbono.....	80
9.	Análisis social.....	81
9.1.	Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social	81
10.	Análisis económico	84
10.1.	Inversiones requeridas (insumos).....	84
10.2.	Programación de ventas 2014 – 2015	85
10.3.	Presupuesto de ingresos.....	86
10.4.	Presupuesto de costos variables	87
10.5.	Presupuesto de personal	88
11.	Análisis financiero.....	91
11.1	Flujo de Caja.....	92
1.1	Estructuración ingresos – costos variables.....	94
12.	Análisis de riesgos e intangibles	96
12.1.	Riesgos de mercado	96
12.1.1	Surgimiento de competencia	96
12.2.	Riesgos económicos.....	96
12.2.1	Incremento en el costo de material primas e insumos	96
12.2.2	Cambios en costos laborales	97

EXPEDISA

13.	Evaluación integral del proyecto	98
14.	Cronograma de implementación del negocio	100
15.	Bibliografía.....	101
16.	Anexos.....	101

Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene un plan de negocios de un intraemprendimiento de la empresa EXPEDISA, operadora de turismo situada en la ciudad de Guayaquil, interesada en plantear una propuesta inclusiva de turismo. Esta es una oferta de servicios para discapacitados auditivos (sordos), quienes han manifestado no contar con alternativa turística alguna que se realice ajustada a las necesidades que ellos tienen.

EXPEDISA es una empresa privada y se ha caracterizado por hacerse conocer en el mercado mediante ideas innovadoras de hacer turismo, introducción de nuevos productos turísticos con enfoques diferentes de un recurso o producto turístico existente, etc. Ejemplo de ello fue la creación del “Tour del Sombrero” (conocido en el exterior como el “*Panama Hat Tour*”), que fue la catapulta para hacerse conocida en los inicios de la empresa. También presentaron al Municipio de Guayaquil la propuesta de hacer un *city tour* pero en condiciones diferentes: un “*walking city tour*”, con lo que lograron bajar costos, conocer a la ciudad desde otra perspectiva y liderar esta oferta de servicio que ninguna otra empresa había decidido realizar.

Es así como ahora nace esta propuesta mediante la cual se busca atender un segmento de mercado que ha venido ganando espacios en la sociedad ecuatoriana: los discapacitados. Ellos, gracias a la inclusión “obligada” (por la ley) han sido incorporados en temas de derechos, beneficios, acceso a puestos de trabajo (inclusión laboral), implementación de obras para su uso y mejoramiento de calidad de vida, exoneración de impuestos, entre otras pero a pesar de que es un derecho constitucional “el derecho al ocio”, no se encuentra en la actualidad ofertas para este segmento de mercado.

EXPEDISA plantea la creación de tours con salidas programadas que incorporen el valor agregado de contar con un intérprete del lenguaje de señas y un servicio de transporte con un sistema de video que permita la interpretación de los recursos turísticos durante el desarrollo de un tour. Esto estaría aplicado a diferentes destinos, con precios bajos (dado que el mercado no tiene tanta holgura económica), para así lograr una rentabilidad mínima que permita que esta actividad sea autosustentable.

EXPEDISA

EXPEDISA no ve en esta idea de negocio, la generación de importantes sumas de dinero o interesantes márgenes de utilidad, sino la oportunidad de ingresar en un segmento de mercado no atendido, consolidarse como empresa con un enfoque socialmente rentable y que utilice esta visión de hacer negocios para posicionarse como la primera empresa de turismo de Guayaquil que incursiona en este campo otorgando a los sordos la oportunidad de ejercer su derecho al ocio (turismo) y posicionarse como empresa líder, innovadora y socialmente consciente.

Una vez realizadas las investigaciones del tema central identificado (inexistencia de oferta de servicios turísticos para discapacitados), habiéndose utilizado información oficial respecto a la ubicación y cantidad de los discapacitados, haberlos filtrado para llegar solo a uno de los grupos tabulados por el CONADIS y con los resultados de la investigación de mercado para conocer sus necesidades, se conoce que la idea de negocio tendría acogida en este mercado, enmarcándose en lineamientos que se concluyen por la investigación de mercados realizada: precios asequibles, destinos de su preferencia y servicio personalizado.

Introducción

La sociedad ecuatoriana ha venido sufriendo un cambio importante en todos los aspectos a raíz del nuevo Gobierno y su alineación política, ya que desde el 2006 se ha observado una revolución en diversos aspectos. Ello ha significado romper paradigmas, procurar una sociedad más inclusiva, abrir espacios a grupos que antes resultaban “invisibles”, reestructurar esquemas organizacionales tanto en los sectores públicos como privados, entre otros. Es así como, entre los cambios que se han dado –y sin tomar posición o preferencia política alguna– se planteó por primera vez de manera decidida y obligatoria, la creación de todo un esquema público que velaría los derechos del grupo humano de discapacitados.

El CONADIS se encargó de crear una base de datos, se trabajó en hacer cumplir el derecho a descuentos, se crearon beneficios para los discapacitados (acceso a bono de desarrollo humano, importación de vehículos libres de impuestos, medicina gratuita, etc.) y promulgaron leyes que los protegían y además, abrían puertas en la sociedad, como por ejemplo, se concienciaba acerca de este grupo humano, se trabajaba en políticas públicas para accesibilidad (facilidades físicas de acceso a lugares públicos y privados), obligatoriedad de talento humano con discapacidad en las organizaciones, etc.

El documento a continuación plantea la iniciativa privada de invertir recursos para atender las necesidades de ocio y esparcimiento de los discapacitados sordos, donde mediante entrevista a expertos, consulta de fuentes secundarias e investigación de mercado, se levanta información necesaria para establecer un escenario actualizado de la realidad de los sordos. También se hace la descripción de los servicios que se quieren poner en venta y la estacionalidad de los mismos.

Como plan de negocios, se presenta los diferentes criterios a considerarse en términos de organización, requerimientos de personal para la implementación del plan, inversión, proyecciones de ventas, y un flujo de caja con el que se observa como la inversión será recuperada y el desarrollo de la idea de negocio.

1. Presentación de la empresa

1.1. Misión

Liderar e innovar en servicios turísticos de mayor reconocimiento en el mercado, superando las expectativas de los clientes nacionales e internacionales, garantizando la calidad y agilidad hacia ellos a través de un equipo humano competente, responsable y eficiente que cuente con la cooperación de proveedores calificados.

1.2. Visión (2020)

Ser la empresa con mayor captación de mercado en nichos desatendidos por la competencia, con alto grado de eficiencia y rentabilidad para los accionistas.

1.3. Valores corporativos

- Promover el desarrollo constante del personal que permita un mejoramiento continuo en la calidad de servicio a los clientes
- Generar compromiso hacia la protección del medio ambiente y zonas protegidas, alineando todas las operaciones a cumplir este objetivo y a través de convenios con el gobierno
- Implementar el área de Inteligencia de Negocios de manera que se desarrolle y automatice información que sea una herramienta de apoyo para toma de decisiones comerciales
- Desarrollar canales de comunicación adecuados y efectivos entre todos los niveles jerárquicos de la empresa
- Prever y presupuestar recursos necesarios para la implementación de un plan estratégico de desarrollo comercial así como su seguimiento y control
- Asegurar la transparencia y eficiencia en los procesos de reservas y compra de insumos
- Desarrollar nuevos productos para promoverlos en el mercado nacional e internacional

2. Análisis e investigación del Mercado

2.1. Análisis general

- **Características demográficas**

Lo clientes para esta oferta de servicios estarán ubicados como residentes en la ciudad de Guayaquil, hombres y mujeres, mayores de edad, con cualquier estado civil, interesados en la realización de viajes organizados con el valor agregado de un intérprete del lenguaje de señas y dispuestos a pagar por los servicios que la empresa ponga en venta.

- **Factores demográficos**

- Nivel de Ingreso: de preferencia con ingresos de 6.000,00 USD anuales o más. El nivel de ingreso determinado nace de lo que se pudo recopilar en los resultados de las encuestas y que se reforzó en los grupos focales realizados.
- Factores conductuales: nivel de sordera declarado reconocido por CONADIS.

- **Necesidades de Mercado**

La necesidad del mercado es latente; sin embargo, no está demostrada en informes o estudios previos al presente documento. De acuerdo a las entrevistas con expertos y a conversaciones con los potenciales usuarios del servicio (los sordos), todos manifiestan que efectivamente no existen servicios en el mercado para cubrir la necesidad de viajes, también enfatizan que ellos no han sabido demandar estos servicios, debido a la falta de visión y nula preparación del sector (agentes de viaje) para atender a los discapacitados en general.

Las necesidades del segmento de mercado al que se quiere llegar se agrupan principalmente en la interpretación de información en general; es decir, tener una forma de comunicar la información de los facilitadores de turismo (guías) a los sordos. Esto es lo que se plantea solucionar mediante la incorporación de un intérprete del lenguaje de señas por cada tour que se realice.

- **Planteamiento del problema de Investigación de mercado**

Fundamentalmente se necesita conocer la receptividad que tendría la propuesta de ofertar servicios turísticos para discapacitados sordos en la ciudad de Guayaquil, su

capacidad y disposición de pago por los servicios, destinos preferidos y sus características.

○ **Empresa**

Se debe mencionar concretamente los recursos que estos servicios demandan de la empresa, como por ejemplo, la existencia de por lo menos una persona que domine el lenguaje de señas. Además se va a requerir, entre otros insumos, un diseñador gráfico que logre plasmar mediante imágenes, los mensajes de los servicios en venta. Esta particularidad saltó como dato importante en las entrevistas realizadas a expertos y por observación directa en la aplicación de las encuestas. El material promocional y su manera de plasmarlo para la interpretación de los sordos deberá ser canalizado por el intérprete del lenguaje de señas para generar un mensaje a la medida del mercado objetivo (es importante resaltar que los sordos no necesariamente comprenden el lenguaje escrito de las personas sin discapacidad¹).

○ **Producto**

Consiste en los servicios turísticos que tiene la empresa en oferta y cómo estos serán adecuados para el segmento objetivo de esta propuesta: los sordos. Los componentes del servicio turístico son el transporte (con facilidad de sistema de video en circuito cerrado para grabar la información que el guía de al intérprete, y éste a su vez lo traduzca al lenguaje de señas), el guía de turismo, el intérprete del lenguaje de señas, alimentación, y en los casos de tours con pernoctación, el hospedaje.

○ **Análisis de datos secundarios**

Se ha trabajado con información obtenida a través de páginas web del INEC (Censo 2010) y CONADIS.

○ **Entrevista a Expertos**

Con el objeto de identificar características generales del problema, posibles causas, características del nicho, entre las más importantes, se realizó un total

¹ Fuente: Vanessa Urdiales, intérprete del lenguaje de señas

de dos entrevistas; en la primera, se contó con dos expertos.: El Ing. Henry Arroyo y el Sr. Juan Riera. Ambos trabajan en la Asociación Nacional de Sordos del Ecuador. La entrevista estuvo dirigida hacia temas generales relacionados a la vida, características y comportamiento de los sordos.

La segunda entrevista se la realizó a la Lcda. Vanessa Urdiales, profesional en turismo, intérprete del lenguaje de señas. Esta entrevista se dirigió a temas relacionados al turismo, su experiencia con sordos, conocimiento de su comportamiento frente a posibilidades de contar con intérpretes (oyentes) que sirvan como puente entre la discapacidad auditiva y la sociedad (oyente).

- **Definición del Problema**

- **Problema de decisión gerencial**

Realizar inversiones en el desarrollo del producto para ser vendido en el mercado meta en función de la existencia de interesados y su capacidad de pago.

- **Problemas de Investigación de Mercado**

Luego de varias investigaciones realizadas vía internet, en la Cámara de Turismo del Guayas (CAPTUR-G), Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), CONADIS y Ministerio de Turismo, se confirma que no existe información referente a turismo para sordos, sus tendencias, estadísticas o cualquier guía que sirva para realizar aproximaciones o estimaciones.

- **Preguntas de investigación**

La investigación debe apuntarse fundamentalmente a conocer variables decisivas en la implementación de la idea de negocio, tales como:

- Disposición de pago para servicios organizados
- Destinos turísticos más demandados
- Temporadas de viaje preferidas
- Percepción precio – servicio
- Nivel de ingresos
- Afinidad a la realización de viajes con otras personas
- Sensibilidad al precio

- Confirmación de existencia o no de ofertas de turismo para sordos

○ **Diseño de la Investigación**

Por la naturaleza del trabajo, y habiéndose comprobado la inexistencia de datos de origen secundario, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo basado en técnicas de recolección de datos: grupo focal (dos grupos) y encuesta.

- Con el primer grupo focal se buscó conocer las tendencias del grupo humano sujeto de investigación, sus intereses e identificar así más fácilmente, las variables que deben cuantificarse.
- Con la encuesta se investigó de manera precisa, aquellos datos identificados con el primer grupo focal; es decir, se establecieron las variables relevantes y se obtuvieron datos cuantitativos que ayudaron a la investigación y toma de decisiones.
- Con el segundo grupo focal, se hizo una prueba piloto de un tour en Guayaquil, a manera de validación de la propuesta con las adecuaciones realizadas, era de agrado de los usuarios.

○ **Tipo de Investigación a realizar**

La investigación inicialmente fue exploratoria mediante la consulta de datos secundarios (información general en CONADIS). Luego se realizó el grupo focal. Con estos insumos se realizó investigación descriptiva mediante la aplicación de encuestas, y posteriormente, la de validación de la propuesta de turismo.

○ **Herramientas**

Se utilizó entrevista a profundidad mediante la realización de seis preguntas al Ing. Arroyo y Sr. Rivera, con las que se buscaba obtener información general respecto a los sordos, su entorno, barreras sociales, facilidades, etc. Ver ANEXO 1.

Con la Lcda. Urdiales, la entrevista se realizó con ocho preguntas, mismas que eran más enfocadas a los temas de turismo y comunicación. Ver ANEXO 2.

El primer grupo focal fue contactado con la ayuda de un intérprete del lenguaje de señas que cooperó con este estudio, el Sr. Raúl Salas Sellán. Al grupo se le planteó el proyecto, se verificó su inclinación hacia la idea de viajes organizados y presentó varias alternativas de turismo (ver ANEXO 3). Las conclusiones fueron:

- Los discapacitados auditivos disfrutaban de paseos turísticos en cualquier lugar del país e incluso dentro de Guayaquil, y preferirían estar siempre acompañados con el servicio de un guía turista traductor en lenguaje de señas.
- Son un grupo muy visual, no están acostumbrados a la lectura, por lo que la señalética tanto en el sitio de visita y en el transporte es muy importante.
- Disponen del tiempo para programar viajes.
- Necesitan estar informados de una programación de viajes y costos para definir en cuáles participarían.

La encuesta se la realizó basándose en los resultados del primer grupo focal con preguntas que ayudaban a crear una imagen clara de ellos como población de estudio, con datos tales como sexos, edad, estado civil, nivel de estudios, ocupación e ingresos, pero también se les hizo preguntas más específicas, tales como la importancia que le dan a los viajes organizados para oyentes versus los mismos viajes pero hechos a la medida de las necesidades de los sordos y organización de actividades para ellos; si han encontrado en el mercados ofertas de turismo para sordos; los destinos que más quisieran conocer planteándose varios tours dentro y fuera de Guayaquil; las fechas de más disponibilidad de tiempo para viajes; su disposición para pagar por ciertos

tours (dentro de Guayaquil, fuera de Guayaquil y Galápagos); y su percepción sobre el costo del tour.

En el segundo grupo focal, habiéndose cuantificado los resultados y teniendo ya información más precisa, se les hizo un tour tipo prueba piloto con propósito revelado respecto a lo que se persigue en el proyecto. Se incorporaron los componentes normales de un city tour (transporte turístico, punto concreto y horario de salida, guía de turismo y snack pero además, el valor agregado de la propuesta: un intérprete del lenguaje de señas.

o **El Plan muestral**

Con datos del último Censo poblacional (2010) se cruzaron las variables “Discapacidad” y “Qué hizo la semana pasada” con lo que se definió el tamaño del universo de discapacitados, sacó la proporción de sordos con los datos del CONADIS y calculó entonces el tamaño del grupo meta que es de aproximadamente 3900 individuos. Este valor es el resultado de los siguientes cálculos:

- Población total de discapacitados en la provincia del Guayas según datos CONADIS: 78.384 (100%)
- Población de sordos en Guayas: 8301 (10,59%)
- Discapacitados mayores de edad: 64693 (100%)
- Población de sordos mayores de edad: 6683 (10,33%)
- Personas que respondieron haber trabajado de algún modo (Censo 2010): 37915 individuos.
- Se infiere entonces que la misma proporción de sordos –en función del universo de discapacitados– estuvieron realizando alguna actividad productiva: $37915 \times 10,33\% = 3917$ individuos.

Conociendo ya el tamaño del universo de sordos laboralmente activos, se definió el tamaño de la muestra a la que se aplicaría la encuesta. Se calculó con un 10% máximo de error, 95% de confianza y probabilidad de éxito del 50%, lo cual dio como resultado que deberían aplicarse 94 encuestas. Para ello se buscó involucrar a 120 personas; es decir, más personas que las 94 originalmente calculadas pues se conoce de la dificultad de aplicación de cuestionarios. El

muestreo fue no probabilístico con técnica bola de nieve y se lo aplicó a personas conocidas que cumplieran con la condición de ser mayores de edad y sordos. La técnica bola de nieve significó solicitar referidos a los primeros encuestados, quienes daban otros contactos que tuvieran el perfil solicitado. La respuesta que se obtuvo fue menor a lo inicialmente planificado (54 personas efectivamente llenaron el cuestionario), lo que hace que la muestra tenga un error máximo aproximado de 13%. Si bien el cuestionario que se aplicó fue revisado y validado por expertos, el nivel de lectura y comprensión lectora de los informantes prolongó el tiempo de llenado del mismo. Esto, debido a que implicó la aplicación y su traducción al lenguaje de señas; por lo que, de manera práctica, el formulario se administró a manera de entrevista (uno a uno) y consecuentemente dificultó el recopilar un mayor número de sujetos dispuestos a participar de la encuesta.

- **Resultados**

- **Entrevistas**

Se realizaron dos entrevistas a expertos en el tema “discapacidad auditiva” en el año 2012. La primera fue con el Ing. Henry Arroyo, asesor comunitario de la Asociación Nacional de Sordos del Ecuador, y con el Sr. Juan Rivera, presidente de la misma asociación. La entrevista fue a profundidad para conocer lineamientos generales conductuales de los sordos de Guayaquil. Los principales aportes de esta entrevista son:

- Los sordos son personas con una actitud “defensiva” frente a la sociedad debido a que desde siempre han sido un grupo marginado. Se conoce de muchos abusos de la sociedad hacia los sordos, como por ejemplo, estafarlos dado su grado de ingenuidad. Asimismo hay reportes no publicados de una clara marginación en áreas públicas (restaurantes, cafés, centros comerciales). Todas estas agresiones, físicas, conductuales o psicológicas, han originado en los sordos un alto grado de prejuicio hacia la sociedad “oyente”. De ahí que los sordos prefieren no tener mayor contacto con círculos sociales fuera de su entorno.

- Debido a su forma de vida y pocas opciones recreacionales, son personas muy inclinadas hacia las salidas, paseos y reuniones sociales entre sordos y sus familias.
- Existen principalmente tres grandes agrupaciones sociales en Guayaquil de sordos: Asociación Cultural de Sordos de Guayaquil (ASOCULSOR), Asociación Comunitaria de Sordos de Guayaquil, y la Asociación de Sordos del Guayas. En este medio (organizaciones sociales de sordos) se conoce de rivalidades entre las directivas. Esto genera ciertos distanciamientos en la comunidad de sordos. Las rivalidades se originan principalmente por disputa de poder de las directivas.
- Existen otras organizaciones que representan regional y nacionalmente a las asociaciones locales. Gracias a estas organizaciones se han logrado importantes avances en el reconocimiento de derechos de los sordos.
- Los sordos son personas mayoritariamente sencillas. Su nivel de ingresos promedio es moderadamente bajo (no más de unos 500 USD mensuales); sin embargo, al ser personas sin mayores opciones de distracción (cines, bares, restaurantes, etc.) este nivel de ingresos permite un nivel de vida que cubre sus necesidades.
- Tienen comportamientos ciertamente receptivos y sociables –entre sordos– pero también pueden adoptar posiciones de cero tolerancia, volviéndose algo agresivos.

La segunda entrevista realizada fue a la Lcda. Vanessa Urdiales llevada a cabo en el año 2012, profesional en turismo con dominio del lenguaje de señas (intérprete) quien reveló otros aspectos de los sordos en su comportamiento, pero más enfocado a temas de comunicación y turismo:

- Existen comportamientos discriminatorios hacia los oyentes. Ella, como oyente pero que “habla” el mismo lenguaje que ellos (señas), ha percibido en muchas ocasiones una inicial resistencia cuando es incorporada a nuevos grupos de sordos.
- La comunicación entre sordos es a veces compleja, ya que para una misma palabra o situación se tienen diferentes señas, generándose así

comunicaciones difíciles y que demandan de mayor tiempo para consensuar.

- Los sordos han vivido experiencias complejas en turismo, ya que por un lado han podido disfrutar de viajes y conocido destinos que los han impactado positivamente, pero al mismo tiempo han sentido la ignorancia de la sociedad para tratarlos o lograr algún nivel de comunicación.
- A pesar de que los sordos han asistido a escuelas primarias, secundarias y a veces hasta universidades, no significa que sean personas con capacidad de lectura. La codificación comunicacional es diferente.

Los sordos han demostrado ser muy capaces para realizar trabajos que exigen concentración y precisión en ciertas labores. Son requeridos por muchas empresas, principalmente aquellas que manejan dinero.

○ **Grupo focal 1**

Realizado en una sala de reuniones del Edificio Las Cámaras en el año 2013. Contó con la presencia de un reconocido intérprete del lenguaje de señas, el Sr. Raúl Salas, mismo que trabaja en Ecuavisa interpretando noticias. Gracias a su llegada a diferentes agrupaciones de sordos, se consiguió la asistencia de ocho individuos. Este fue el primer contacto entre la investigación y el grupo meta. Los resultados del grupo focal fueron:

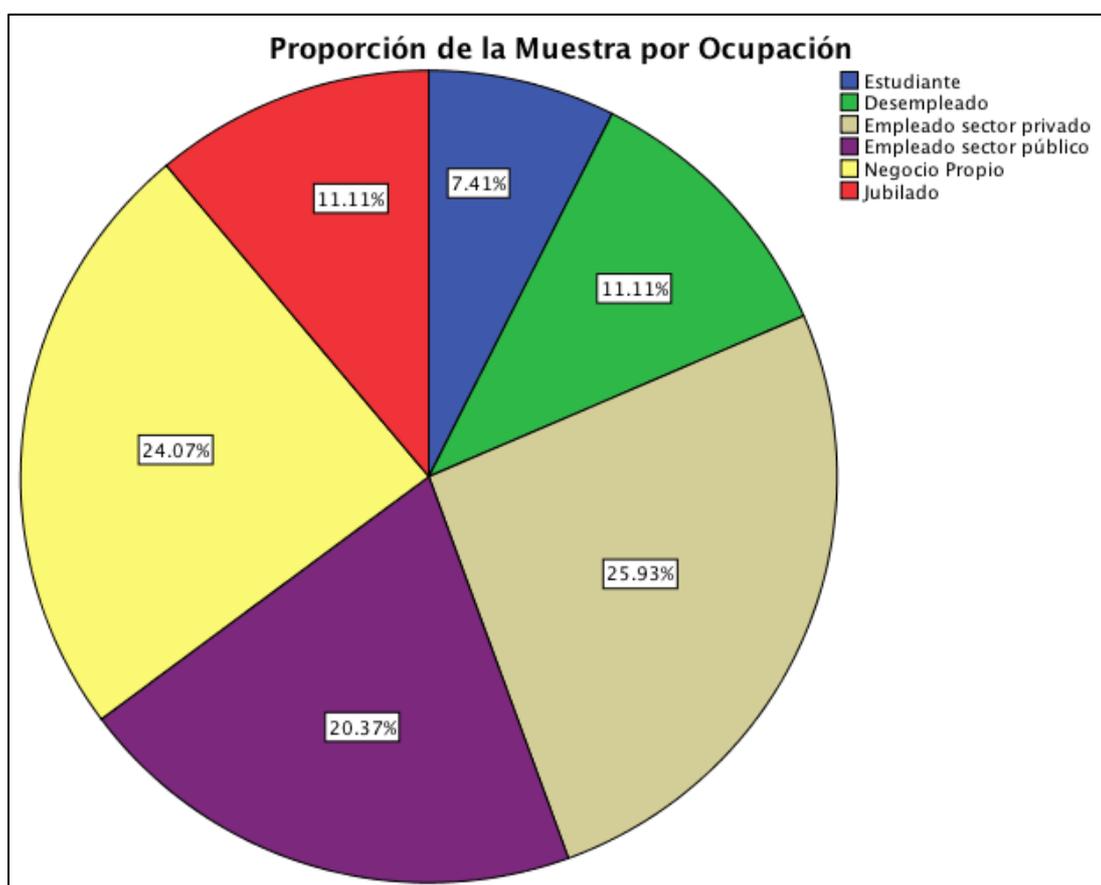
- Alta aceptación de la propuesta de crear paquetes turísticos a la medida de las necesidades de los sordos.
- Los participantes ya habían realizado en pequeños grupos, viajes con fines turísticos, principalmente a Cuenca y Baños.
- Consideraron de importancia el poder ingresar al mundo de los viajes organizados, a través de una empresa formalmente establecida.
- En relación a la duración de los viajes, la respuesta estuvo dividida. Algunos asistentes mostraban un claro interés hacia los viajes que signifiquen dos o más días, otros se interesaron mayoritariamente en viajes de un solo día.
- En función de los costos de cada tour, estarían dispuestos a pagar por varios tours al año y les ayudaría tener formas de financiar los viajes.

○ **Encuesta**

La encuesta fue aplicada en el año 2013. Los resultados obtenidos, luego de tener respuesta de 54 participantes se resume a continuación:

- La muestra incluyó a 59% de hombres y 41% de mujeres. Así también el 22.2% de ésta se encontraba en edades entre 18 y 25 años, 24% entre 26 y 35, 26% entre 36 y 50, 17% entre 51 y 64 y 11% pertenecía al grupo de 65 años o más.
- Los participantes de este estudio tienen mayormente una educación de nivel secundario (44.4%), y primario (33.3%); apenas el 9.3% ha seguido estudios superiores y el 13% un posgrado. Por otro lado, en relación a la ocupación, el gráfico 1, describe esta variable. Nótese que solo el 11% de la muestra no trabaja.

Gráfico 1. Proporción de la Muestra Estudiada por Ocupación

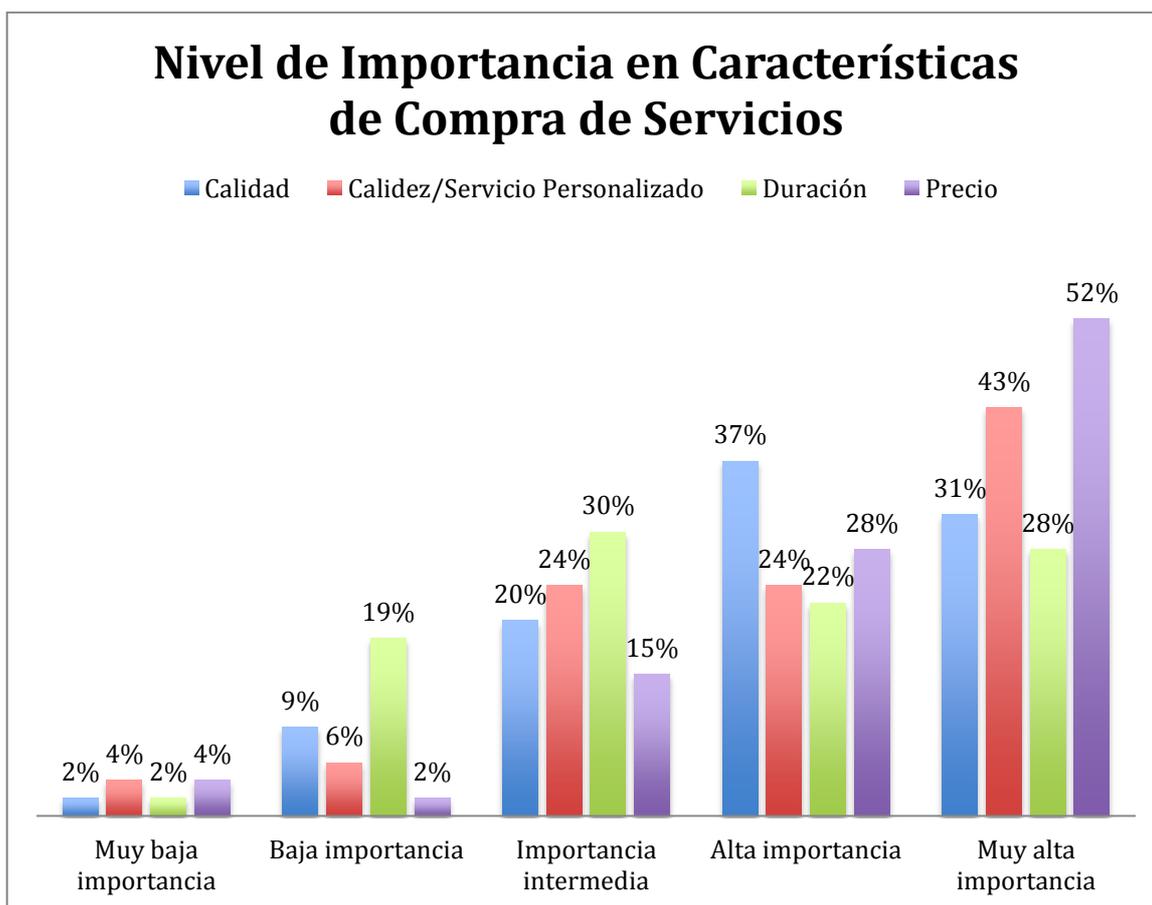


- En relación a la variable Ingreso Anual, se establecieron cinco categorías. El 33.3% gana menos de \$4000, 31.5% se encuentra en el

rango entre \$4001 y 5999, 20.4% tiene una remuneración entre \$6000 y \$11999, 3.7% se encuentra en la categoría más alta de \$12000 – 23999 y 11% no tiene ingresos, pues no trabaja.

- Los informantes al ser cuestionados en relación a su grado de interés en participar en viajes organizados, respondieron con un alto y muy alto grado de interés 30% y el porcentaje restante opinó que era de mediano hasta de muy bajo interés. Sin embargo, cuando se planteó la misma pregunta con el valor agregado de adaptar estos viajes a necesidades para sordos, la composición de la respuesta varió sustancialmente. El 80% indicó que era de muy alto interés y 17% de alto interés, el porcentaje restante (3%) indicó que era de interés intermedio a bajo.
- Los participantes fueron consultados en relación a la importancia de características inherentes a la compra de un servicio como son: calidad, calidez, duración y precio. Las respuestas se resumen en el gráfico 2.

Gráfico 2. Nivel de Importancia en Relación a Características de Compra de Servicios



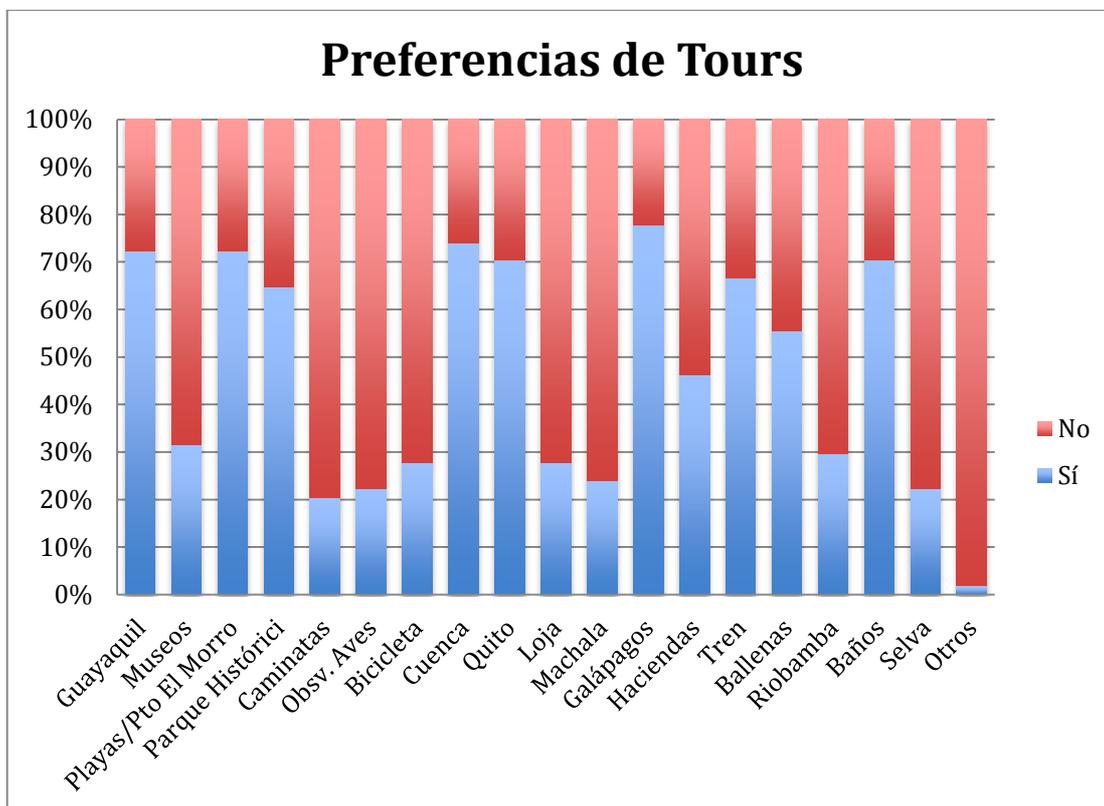
- Como se puede observar, la variable precio es la más importante de todas (52%), seguida de la calidez o servicio personalizado (43%) que tenga, y la calidad y duración en su orden tienen una menor importancia comparativamente.

El cuestionario buscó levantar información respecto a la posición de los sordos frente al turismo y sus características y se conoció que:

- El 96% no ha encontrado ofertas de turismo para sordos.
- Al 94% le gustaría realizar tours que incluyan intérpretes de lenguajes de señas.
- Al 72% le gustaría realizar viajes con otros sordos.
- El 72% considera que los viajes deben incluir también su familia.
- El 64% ya ha viajado dentro del Ecuador con fines turísticos
- El 78% está dispuesto a pagar por viajes organizados
- El 63% preferiría tours con pernoctación
- El 88% tiene flexibilidad en fechas de viajes que se organicen. Esto se corrobora con el 63% de disponibilidad de viaje en cualquier mes del año.

En relación a los destinos preferidos por los participantes, el gráfico 3 resume las preferencias.

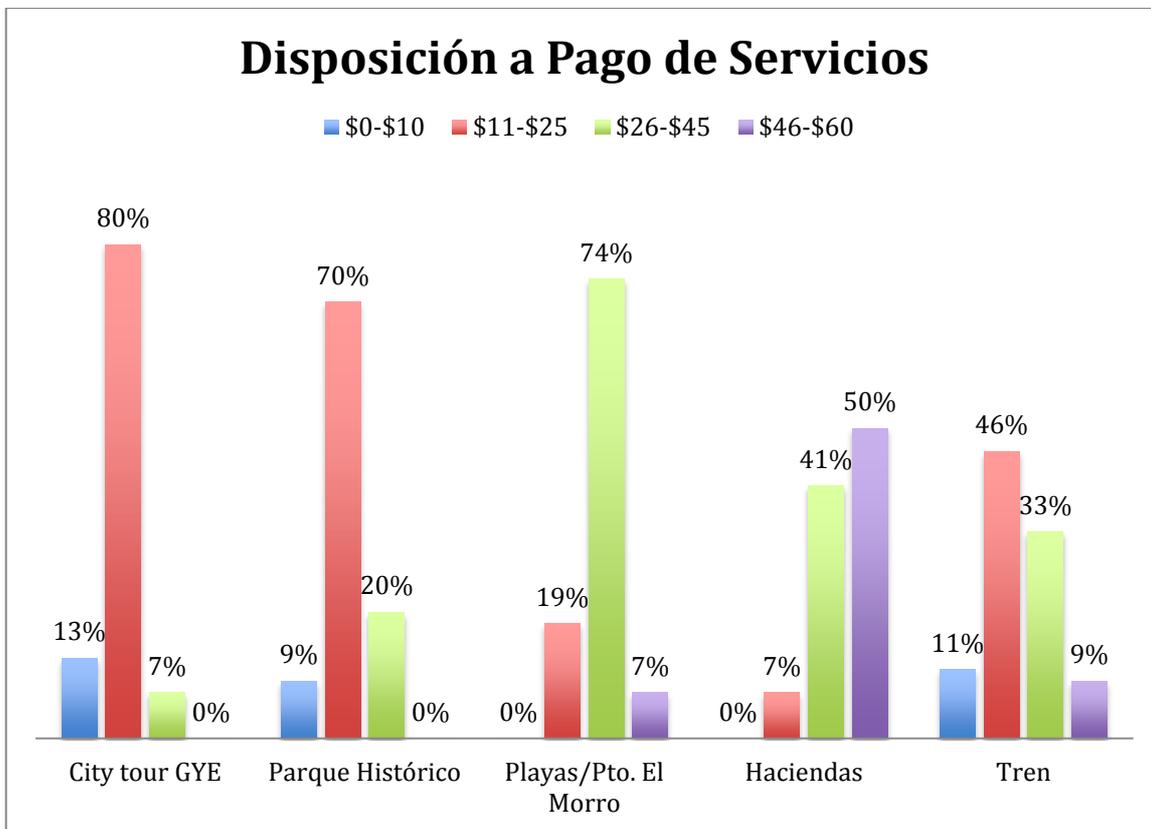
Gráfico 3. Preferencias de tours que se organicen



Del gráfico 3, se concluye que el destino más elegido es Galápagos (78%), le sigue Cuenca (74%), luego Guayaquil y Playas/Puerto El Morro con el mismo nivel de preferencia (72%), posteriormente Baños y Quito (70%) , siguiéndole el tour del Tren (67%), luego Parque Histórico Guayaquil (65%), tour de observación de ballenas (56%) y visita a haciendas con el 46%. Todos los demás destinos presentan una preferencia inferior o igual al 32%.

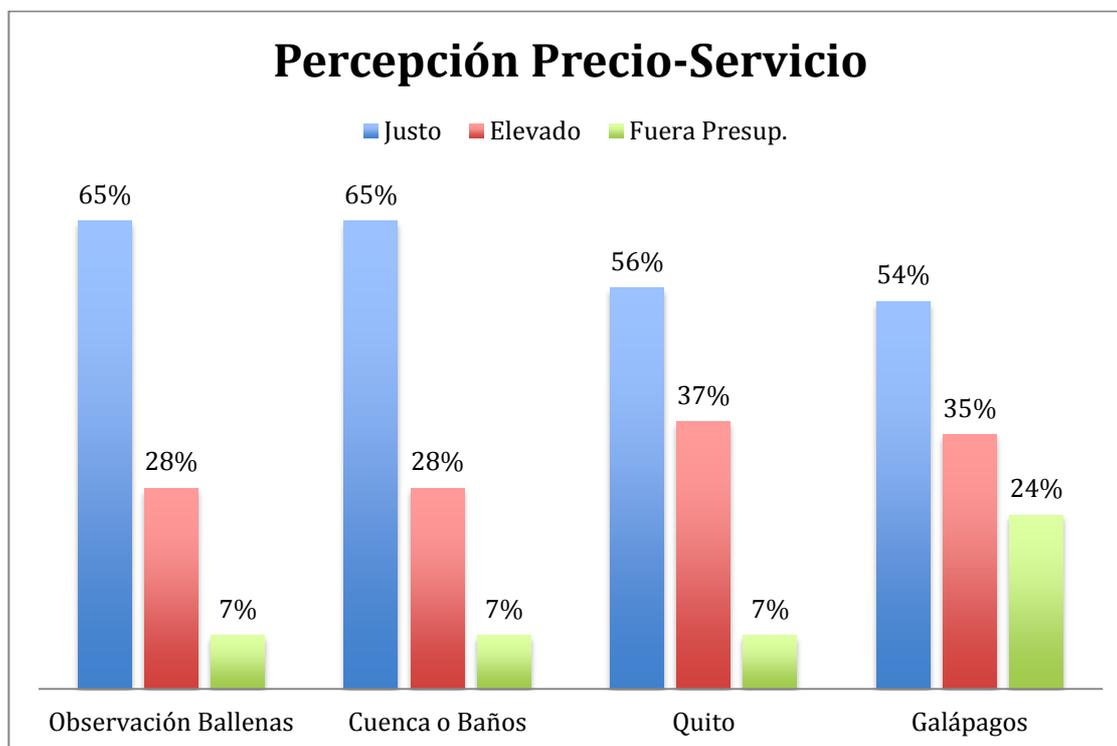
Se solicitó a los participantes indicar su disposición de pago por determinados servicios de corta duración, que se incluyen en el Plan de Negocios. Del análisis de este cuestionamiento, se concluye que los informantes coinciden en su disposición con los precios de los servicios que se ofertan, tal como se observa en el gráfico 4. Por ejemplo, el 80% está dispuesto a pagar por un City Tour en Guayaquil, entre \$11 y \$25. El precio planteado para este servicio en esta propuesta es de \$15.

Gráfico 4. Disposición a pago de servicios de corta duración



Finalmente, para tours cuya duración es de dos a cuatro días, se midió la percepción del precio versus el servicio a proveerse y se obtuvieron los resultados que se describen en el gráfico 5.

Gráfico 5. Percepción de precio-servicio para tours de 2-4 días de Duración



Nótese que en general los precios de los tours se perciben como justos en todos los casos y lógicamente Galápagos presenta cierta resistencia al ser el tour más costoso de todos.

o **Grupo focal 2**

Luego de realizadas las entrevistas, grupo focal 1 y encuesta, se practicó un segundo grupo focal en agosto 2013, cuya asistencia fue de 8 personas y consistió en hacer una prueba piloto de la realización de un tour con las características mencionadas: transporte turístico, guía de turismo e intérprete del lenguaje de señas. Esta prueba piloto se practicó durante un *city tour* de Guayaquil. Tuvo una duración de 3 horas y hubo una positiva reacción en los participantes, ya que todos comentaron jamás haber visitado los lugares turísticos mostrados (Catedral de Guayaquil, Parque Seminario, Mirador Paraíso en Bellavista, Malecón del Estero Salado, entre otros).

Otro hallazgo fue el factor precio, pues se preguntó por tercera vez el valor que estarían dispuestos a pagar por un servicio como el brindado, e indicaron en el 100% de los casos, que no sería menos de 20 USD por persona.

- **Definición del servicio**

- **Descripción detallada del producto o servicio que se va a vender**

La venta de servicios turísticos para un nicho desatendido (sector de discapacitados en general, y puntualmente los sordos de Guayaquil) significa la ventana a un mercado con muchas necesidades de esparcimiento. El turismo para discapacitados no es otra cosa que, poner en oferta los componentes de un tour: el transporte, la guianza especializada (para saber atender y entender a los usuarios), la pernoctación en los destinos y actividades a desarrollarse en cada uno de ellos, como por ejemplo, el ocio puro, las caminatas en senderos temáticos, el avistamiento de flora y fauna, los deportes extremos, el turismo cultural, sol y playa, entre otros.

El presente estudio busca la creación de servicios con enfoque a los discapacitados y así, brindarles aquello que es un derecho para todos: el ocio y esparcimiento, con un enfoque de turismo nacional, sin que signifique por lo pronto que únicamente se limite a ello. En la medida de la dinámica que se desarrolle con los usuarios, se pueden analizar nuevas opciones de destinos, como por ejemplo los *charters*.

- **Aplicación del producto o servicio**

En la comunidad de sordos de Guayaquil mediante salidas programadas que presenten planes de financiamiento y con enfoques que agrupen personas afines.

- **Elementos especiales del producto o servicio**

Para los sordos, se busca el trabajo en equipo de los guías de turismo e intérpretes del lenguaje de señas. Adicionalmente, el producto incluirá la implementación de un sistema de video dentro de la unidad de transporte (bus) para que la información facilitada por el guía al intérprete, sea comunicada mediante un video en circuito cerrado a los usuarios del servicio. Así mismo, en los hoteles, se busca encontrar mecanismos que ayuden a comunicar a los usuarios la información pertinente al viaje que se realice.

- **Productos competidores**

En la actualidad, de acuerdo al estudio realizado e información facilitada en el *focus group* 1 y los resultados de la encuesta no se han registrado empresas que oferten servicios turísticos con el enfoque aquí presentado. Lo que se observa es la venta de servicios sin valor agregado para los discapacitados, y son ellos quienes se organizan para disfrutar de los viajes que realizan. Todas las operadoras de Guayaquil ofertan los mismos servicios que los mencionados en el presente documento; sin embargo, ninguna de éstas lo hace para sordos o algún otro grupo de discapacitados. Por citar algunas empresas que ofertan estos servicios, se tiene: Adventours, Bambu travel Grayline Ecuador, Tomastur, Galahost, Galanet, Metropolitan Touring, Kleintours, Tecnoviajes, Youtravel, entre otros. En la actualidad, ninguna de estas empresas tiene ofertas de turismo accesible; es decir, turismo para discapacitados.

- **Fortalezas y debilidades de su producto frente a los productos competidores**

Fortalezas:

- Hechos a la medida de las necesidades de los usuarios.
- Precio justo con valor agregado que no se encuentra en el mercado.
- Financiamiento para el pago de los servicios.
- Ventas programadas para facilidad y mejor planificación de los usuarios.
- Innovación en el servicio y liderazgo en la industria.

Debilidades:

- Fácilmente imitable
- Tamaño de la empresa no genera volúmenes que generen poder de negociación
- Desconocimiento del lenguaje de señas dentro del equipo actual de la compañía

• **Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual**

La industria del turismo contempla una enorme gama de productos y servicios que se conectan directa o indirectamente entre sí. Pero los más cercanos a ellos son los seguros de viajes y tickets aéreos.

• **Solución a sus debilidades y formas de aprovechar sus fortalezas**

- Incorporar al equipo de ventas una persona que domine el lenguaje de señas con el fin de que sea quien llegue a los diferentes grupos para desde cada uno de ellos, capacitar a líderes que ayuden a promocionar nuestros servicios, y que las ventas les generen comisiones o gratuidades en los viajes de su preferencia.
- Procurar la fidelización de clientes para crecer programadamente y posicionar a la empresa como la líder en este segmento de mercado.
- Incorporar a la empresa a asociaciones u organizaciones de la sociedad civil en las actividades dirigidas a los discapacitados.

• **Factores para destacar el producto/servicio**

Lo que debe destacarse de esta propuesta como factor diferenciador, es la existencia de un servicio con el valor agregado de la interpretación mediante el lenguaje de señas para los sordos de Guayaquil. De acuerdo con las consultas realizadas en la Cámara Provincial de Turismo del Guayas, no existen registros de oferta de servicios turísticos con estas características. Paralelamente, debe también resaltarse la conciencia social de la empresa, al invertir recursos en la propuesta de turismo para sordos.

Ambos criterios no solo son una innovación en la actividad turística, sino que además cumplen con una serie de demandas no expresadas, pero latentes:

- ✓ El derecho al ocio y esparcimiento de todos

- ✓ El espacio dentro de una sociedad igualitaria e incluyente
- ✓ El crecimiento de la actividad turística en nuevos nichos de mercado
- ✓ La innovación mediante fáciles acondicionamientos a los servicios que actualmente se proveen en el mercado

- **Cuidados especiales con el producto o servicio**

- Mantenimiento de un estándar mínimo de calidad en lo comunicacional durante la realización de los tours (circuitos cerrados de video en constante y perfecto funcionamiento).
- Seguridad para el manejo de los usuarios (en emergencias y/o enfermedades).
- Presencia constante de la empresa en la comunicación de los servicios para crear la confianza suficiente en clientes y/o usuarios.

- **Clientes**

- **Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, sector, nivel, ubicación, ingresos.**

Los principales compradores de los servicios ofertados son los sordos de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, se abren también las oportunidades de vender a familiares que no tengan discapacidad alguna –con el fin de acompañarlos en el paseo–. Los potenciales clientes tienen entonces el siguiente perfil:

- ✓ Hombres y mujeres
- ✓ Mayores de edad
- ✓ Con ingresos promedios de hasta 6000 USD anuales o más
- ✓ Residentes en la ciudad de Guayaquil
- ✓ Interesados en la realización de actividades turísticas organizadas
- ✓ Disposición al pago de servicios

○ **Bases de decisión de compra de los clientes**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, mismos que se vieron también expresados durante los grupos focales, se conoce que:

- ✓ El precio juega definitivamente un papel primordial en la compra de servicios turísticos, debido a que deben ajustarse a la capacidad y predisposición de pago del grupo meta. Éste dependerá del tipo de producto turístico y sus características que se venda, pues en función de la duración del destino y los servicios que se incluyan, tendrán los paquetes un precio de venta definido; es decir, no es lo mismo ofertar un tour de 3 días a Cuenca, por ejemplo, que un viaje de 3 días a Quito.
- ✓ El servicio especializado consiste en tener no solo un intérprete del lenguaje de señas –que ya significa un valor agregado–, sino también un sistema de video en circuito cerrado dentro del bus en el que se movilice el grupo, con la finalidad de hacer participar al grupo de la información turística que el guía facilite.
- ✓ La facilidad de generar pagos en cuotas, es una herramienta que ayuda a los interesados en realizar los tours programados, pero que no disponen de manera inmediata de la totalidad de los precios de cada tour. El financiamiento es ampliamente practicado y además fue información revelada en la última pregunta de la encuesta realizada.

○ **Opiniones de clientes que han mostrado interés en su producto o servicio**

Tanto en el primer como segundo grupo focal se observó una gran apertura hacia la propuesta del servicio. Los asistentes confirmaron la no existencia de ofertas de servicios con las características mencionadas en este estudio. Además manifestaron que estarían dispuestos a comprar varios paquetes en el año con duraciones variadas, ya que sus actividades sí lo permiten, y la inexistencia de actividades de recreación para ellos, genera mayor predisposición para viajar. Gracias a la encuesta, se observó una clara

percepción positiva de que los valores fijados como referenciales para cada tour, están dentro de lo aceptable.

○ **Opiniones de clientes que no han mostrado interés en su producto o servicio**

Durante el proceso de investigación se tuvo algunas observaciones respecto al costo de cada tour. Se tiene el prejuicio de que los servicios turísticos obligadamente tienen que ser costosos. Sin embargo, las encuestas ayudan a clarificar que la predisposición para el pago de tours, los rangos de precios y los destinos son compatibles entre la oferta que presente EXPEDISA y lo expresado por la demanda.

○ **Formas posibles de evitar la falta de interés**

Para captar el interés de los potenciales clientes, se debe trabajar en función de los criterios de importancia expresados en las encuestas. Es así que factores tales como precio, presencia de un intérprete del lenguaje de señas, calidez del servicio, preferencia de viajes con pernoctación y actividades organizadas a la medida de las necesidades de los sordos deben estar siempre apoyadas en material promocional que también responda a la capacidad interpretativa y de voluntad de compra del grupo objetivo; es decir, debe trabajarse inteligentemente en una modalidad donde las imágenes ayuden a la motivación de compra de los servicios propuestos. Esto se lo conoce luego de las entrevistas realizadas y de la experiencia vivida en la aplicación de las encuestas donde, a pesar de que todos los individuos tenían por lo menos educación primaria, no lograban comprender los formularios de encuestas entregados.

- **Competencia**

- **Precios**

Los precios de productos similares (sin el valor agregado del video en circuito cerrado como herramienta de comunicación para los tours), en la competencia tienen los siguientes valores²:

- ✓ Parque Histórico Guayaquil: 20 USD
- ✓ City tour: 20 USD
- ✓ Puerto El Morro (día completo): 50 USD
- ✓ Observación de ballenas (3 días/2 noches): 260 USD
- ✓ Cuenca (3 días/2 noche): 230 USD
- ✓ Baños (3 días/ noche): 205 USD
- ✓ Quito (3 días/1 noche) en avión: 360 USD

- **Desempeño del producto, servicios o garantías**

La satisfacción del cliente para servicios turísticos, depende muchas veces de muchos elementos que escapan a la organización y calidad de servicios como tales. Por ejemplo, vender un tour para observación de ballenas, y no ver ninguna, genera una mala reacción –totalmente comprensible– en quienes hicieron un pago para un objetivo que no se cumplió. Este tipo de inconformidades son más frecuentes de lo que se cree, ya que la venta de un tour en la Avenida de los Volcanes, pero sin ver un solo nevado, por ejemplo, ha sido en varias ocasiones motivo de disgustos de los usuarios del servicio. Por ello, lo que se puede garantizar es aquello que depende de la empresa organizadora del viaje: el transporte, el guía, el intérprete del lenguaje de señas y los servicios adicionales como alimentación, hospedaje, entre otros. Estos componentes que dependen totalmente de la organización, son los únicos que pueden ponerse como garantizados en las ofertas que se realicen.

² Tours cotizados en base a grupos de 30 - 36 personas a las empresas Bambu Travel y Galahost.

○ **Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes**

El turismo, por su naturaleza de servicio, está condicionado a los gustos y percepciones de los usuarios, a condiciones climáticas e incluso intervención de terceros en una operación (transporte, alimentación, hoteles, guías, autoridades de regulación y control, etc.). Por ello, una limitante es que el nivel de satisfacción que logre un usuario puede diferir completamente de otra persona que utilizó los mismos servicios. Por ello, se procura generalmente indicar los servicios que estrictamente se venden y tienen que cumplir, por ejemplo, qué tipo de alimentación está incluida, los guías involucrados, y para esta propuesta, la presencia de un intérprete del lenguaje de señas, así como buses con adecuaciones para el segmento al que se piensa dirigir.

○ **Posibilidades de solución a las dificultades**

Las dificultades que más probablemente pueden suscitarse dependen mayoritariamente de fallas mecánicas de la unidad de transporte, misma que, a pesar de los mantenimientos que tiene, está siempre susceptible de imprevistos o incluso accidentes tales como problemas en neumáticos, fallas en el sistema de aire acondicionado, o en el audio-video. Estos problemas, puede ser solucionados en algunas ocasiones, a pesar de los retrasos que generen. En otros casos, se tienen ya procedimientos claros que significan cambio de unidad de transporte o movilización del grupo hasta el destino programado en otros vehículos. Esto significa siempre una pérdida de tiempo, misma que como estándar, se la recompensa mediante un servicio extra como por ejemplo, una cena, una botella de vino, un arreglo de frutas o cupones con descuento para futuros servicios.

○ **Mercado que manejan (volumen en unidades y pesos, fracción)**

En la actualidad, el mercado de clientes nacionales está totalmente volcado sobre el segmento corporativo, que son empresas que utilizan los servicios de EXPEDISA en lo referente a tráfico aéreo principalmente. De manera esporádica se tienen reservas de turistas nacionales para servicios como Galápagos, mas no para viajes dentro del Ecuador continental. Sin

embargo, en grupos, se reciben solicitudes de viajes a destinos relativamente cercanos como Cuenca, Riobamba y hasta Baños de Tungurahua.

Las ventas que se generan para servicios similares a los que se quieren ofertar en esta propuesta son muy poco representativos en el giro del negocio.

○ **Esquema de venta, distribución**

La venta de los servicios para sordos se realizará a través de varios canales:

- Ventas directas desde oficina
- Ventas a través de agentes sordos que se contraten para promocionar los servicios en las asociaciones de discapacitados.
- Página web de la empresa
- Redes sociales
- En el mediano plazo, en función de la receptividad y apertura de otras agencias, a través de agentes de viaje a nivel local y/o nacional.

○ **Capacidad de producción**

La operación de estos viajes será manejada en coordinación con una empresa especializada en transporte, misma que pondría un bus con las adecuaciones requeridas. Por lo tanto, la capacidad productiva se limita a un grupo diario; es decir, hasta 30 – 32 personas por grupo, independientemente del servicio al que se refiera.

○ **Capacidad financiera**

Los servicios son siempre pre pagados, por lo que no existe necesidad de financiar la operación con recursos de la empresa.

Los recursos financieros a utilizarse serán aquellos necesarios para el pago de costos fijos que nacen de este intraemprendimiento y para el desarrollo de las campañas comunicacionales donde primordialmente se utilizarán afiches que serán entregados en las asociaciones de sordos a las que se llegue a través de la fuerza de ventas.

○ **Liderazgo en el mercado**

En la actualidad a nivel de turismo para nacionales, dentro de la ciudad de Guayaquil, no existe una marca líder, ya que hasta ahora no se ha enfocado las ofertas de los operadores de turismo, en los clientes nacionales (excepto para servicios a Galápagos o la Amazonía).

○ **Evolución de la oferta**

Hasta hace dos años atrás, hubo un creciente número de empresas que abrían operaciones, pero su principal actividad se centraba en líneas de transporte intercantonal en modalidad “ejecutiva”. Esto fue detectado por las autoridades competentes y muchas de estas empresas se vieron forzadas a cerrar o modificar sus operaciones. Adicionalmente, se han abierto empresas de operación turística y en algunos casos, han tenido que cerrar luego. Actualmente se percibe una cierta estabilidad en el número de empresas existentes y, de acuerdo a lo consultado en la Coordinación Zonal 5, del Ministerio de Turismo, no se registran nuevas aperturas de operadoras de turismo en el último semestre³. Las mayores dificultades que se han encontrado las empresas nuevas o incluso, algunas ya existentes, ha sido el bajo poder de negociación a la hora de comercializar productos en el exterior, cuando las agencias y/o mayoristas de turismo internacionales, solicitan la concentración de la operación en una sola empresa, y no en varias. Lamentablemente esto reduce enormemente el universo de empresas de turismo elegibles, pues la operación “propia” de Galápagos es virtualmente imposible, luego de que no cualquier ecuatoriano puede abrir operaciones en las Islas Galápagos por el régimen especial del archipiélago.

○ **Imagen de la competencia ante los clientes**

Tanto a nivel nacional, como internacional, se conoce de la dura competencia que hay entre los operadores de turismo, motivo por el que fácilmente los beneficiarios de ello son los clientes finales que se benefician gracias a las negociaciones que hacen algunos intermediarios. Sin embargo,

³ Fuente: Javier Castro R., funcionario público.

se percibe una competencia sana, basada en la eficiencia organizacional y en las negociaciones a las que llegue con cada tipo de cliente.

○ **Imagen de la empresa**

Luego de los cambios que tuvo la empresa en sus accionistas, se creó la nueva marca/logotipo (ver Gráfico 6), mismo que cuenta con su manual de uso y versiones de aplicación.

Gráfico 6. Logotipo de EXPEDISA



○ **Percepción de la empresa en el mercado**

EXPEDISA es una empresa que existe de hecho, desde el año 2000 y ha venido forjando de a poco una imagen en el reducido grupo de empresas nacionales e internacionales que la conocen. Sus clientes conocen que la empresa no se enfoca en precios bajos, sino en un valor justo por los servicios que ofertan. El servicio personalizado, la respuesta oportuna y responsable, además de la innovación de servicios (destinos), han creado una sobria imagen de su proceder y confiabilidad.

○ **Segmento al cual están dirigidos**

EXPEDISA está dirigida, en el ámbito internacional, a intermediarios de servicios turísticos de Ecuador en países como Alemania, Austria, Suiza, Holanda y Argentina. Lo usuarios de sus servicios son mayoritariamente personas de la tercera edad (retirados) que buscan un tiempo de vacaciones bien organizadas en una empresa local (ecuatoriana) y responsable.

A nivel nacional, EXPEDISA enfoca sus ventas al segmento corporativo de empresas ubicadas en Guayaquil y Durán a quienes vende servicios principalmente de tickets aéreos.

- **Posición de la empresa frente a la competencia**

La competencia es bastante agresiva y la posición de EXPEDISA puede verse en desventaja, considerando el tamaño de la compañía y su estructura financiera. La desventaja frente a la competencia es la carencia de, por ejemplo, unidades de transporte propias con lo que pueden entrar en cierta competencia en función de los activos productivos. También en el tamaño de la empresa, ya que al tener un reducido equipo de trabajo, enfrentan limitaciones para emprender nuevos proyectos en temas de investigación, desarrollo de productos (servicios), ventas, etc.

Sin duda, una alternativa sería un crecimiento en el recurso humano, pero esto se liga a temas de recursos económicos por lo que podrían plantearse formas sistemáticas de crecimiento que se realicen en función de las ventas y del crecimiento del negocio.

La competencia tiene en algunos casos un esquema de trabajo muy avanzado en temas tecnológicos, de recursos productivos (transporte terrestre), de inversiones en la cadena productiva (hoteles, cruceros hosterías, etc.) por lo que enfrentar a estas organizaciones puede únicamente lograrse atendiendo a nichos no atendidos y de manera personalizada para así romper el esquema de servicios “estandarizados”.

- **Oportunidad de captación de mercado**

Principalmente se tiene un segmento de mercado desatendido por completo. El grupo focal ha reconfirmado lo investigado: “no existen empresas que estén vendiéndoles servicios a la medida de sus necesidades”. Esto ha sido reiteradamente manifestado y se convierte en el principal motivo por el que se quiere incursionar en este campo, además de una baja incidencia en recursos económicos y tamaño del mercado.

- **Tamaño del mercado global**

- **Factores que pueden afectar el consumo actual o futuro**

El turismo es una actividad que a nivel global, ha venido marcando un crecimiento constante, excepto lo ocurrido en el 2009, cuando por la crisis mundial hubo un decrecimiento en la industria. Sin embargo, en la actualidad se observa como los vuelos internacionales siguen en crecimiento, y esto significa una clara existencia de demanda. A nivel nacional, se ve la presencia de tres aerolíneas que tienen una posición dominante en el tráfico aéreo y que sirven como termómetro del comportamiento de los ecuatorianos en el turismo, respondiendo a la misma metodología de medición de la actividad que maneja la Organización Mundial del Trabajo (OMT).

Aterrizando esto al presente proyecto, y partiendo del hecho de que la oferta del producto responde a una desatendida demanda, existen factores que podrían disminuir el consumo de los servicios turísticos, tales como:

- ✓ En lo económico: híper inflación, o deflación, inestabilidad en la moneda (cambio de moneda), aumento de costos en servicios básicos y combustibles, etc.
- ✓ En lo laboral: aumento significativo de desempleo.
- ✓ En lo político: inestabilidad en la gobernabilidad del país.
- ✓ En lo social: aumento de pobreza, inseguridad.
- ✓ En infraestructura: en caso de que la calidad y seguridad de las vías sufriera importantes deterioros, el turismo se vería perjudicado.
- ✓ En lo internacional: una nueva crisis que genere una contracción global, generando estancamiento en varias industrias y golpeando por ello, la economía del Ecuador, tal como sucedió en el 2009, donde a pesar de no haber tenido un impacto serio y de importantes proporciones para el país, sí se sintió un des aceleramiento en el país.

- **Tamaño del mercado del proyecto**

- Datos básicos del Análisis del Mercado.

Mercado potencial: según los registros del CONADIS⁴, del universo de discapacitados (78.384) existen 8301 discapacitados auditivos en Guayas, lo

⁴ Consultado en www.conadis.gob.ec el 26 de febrero, 2013

cual representa un 10,59% de los discapacitados del país. . Dentro de la población de sordos 4579 son hombres (55%) y 3722 mujeres (45%). De este grupo, 6683 son mayores de edad (Obsérvese Tablas 1 – 3)

Según el último censo poblacional (2010) existen 37.915 discapacitados que realizaron alguna actividad laboral. De este grupo, se aplica la proporción de sordos antes calculada (10,59%), por lo que se tiene un universo de 3917 individuos sordos laboralmente activos. Éste es entonces el tamaño de la población o grupo meta. Como se indicó y explicó, en la sección del Plan muestral, se cálculos el número de encuestas a aplicarse, considerando un 10% de margen máximo de error y el cálculo arrojó un valor de 94 encuestas que debieron realizarse.

Tabla 1: número de personas según discapacidad

Provincia	Auditiva	Física	Intelectual	Lenguaje	Psicológico	Visual	TOTAL
GUAYAS	8301	37862	19770	896	2752	8803	78384
TOTAL	8301	37862	19770	896	2752	8803	78384

Fuente: CONADIS

Tabla 2: número de sordos según su género

PROVINCIA	AUDITIVA	
	M	F
GUAYAS	4579	3722
TOTAL	22859	19282

Fuente: CONADIS

Tabla 3: discapacitados mayores de edad registrados

PROVINCIA	AUDITIVA	FISICA	INTELECTUAL	LENGUAJE	PSICOLOGICO	VISUAL	TOTAL
GUAYAS	6683	33894	12702	641	2556	8217	64693

Fuente: CONADIS

- **Análisis del sector y la compañía: diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del turismo y sus posibilidades de crecimiento**

El turismo dentro de Guayaquil es visto con dos prismas:

1. Aquel que se realiza para el turismo emisor (venta de servicios turísticos en el exterior para residentes en Guayaquil) y que se divide principalmente en el segmento corporativo, y el segmento familiar y/o de viajeros individuales.
2. El turismo receptor o de operación turística, que es el que usa los recursos nacionales para la venta de paquetes turísticos a clientes nacionales y/o extranjeros.

Ninguno de estos dos enfoques realiza esfuerzos (atiende) en el segmento de discapacitados (de ningún tipo). Esto genera un primer análisis con el que se puede sentir tentado a realizar investigaciones o inversiones para atender a uno o varios nichos de discapacitados que también viajan y buscan –hasta ahora sin éxito- quien pueda suplir sus necesidades. Es aquí donde nace la idea de plantear en uno de los varios segmentos de discapacitados, la oferta de viajes organizados con facilidades ajustadas a la realidad de este segmento de mercado.

Partiendo de esta idea, se tienen perspectivas de crecimiento claras, ya que existe la demanda, se quiere poner servicios en oferta y así, contribuir a un crecimiento del mercado. La cuantificación de este crecimiento, tanto en ventas como en usuarios de los servicios, se detalla en el presente documento.

2.2. Estado del sector en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo

Debido a que la idea de ofertar servicios turísticos para discapacitados auditivos –de ahora en adelante se los llamará sordos– se enmarca dentro de la “operación de turismo receptor”, se debe describir esta área de la industria. Actualmente las ofertas de turismo giran alrededor de diferentes tipologías: el ecoturismo, comunitario, de aventura (deportes extremos), gastronómico, de compras, negocios, científico, entre otros. Como se puede ver, las tipologías del turismo son tan variadas como los intereses que mueven al ser humano para desplazarse a otros lugares para satisfacer sus intereses. Sin embargo, ninguna de estas ofertas es aplicada a los discapacitados y, al

mismo tiempo, todas ellas –con ciertas adecuaciones– pueden ser practicadas por este segmento y sus sub-segmentos.

La idea de lanzar al mercado un producto turístico para sordos significa que se quiere enfocar los esfuerzos en el mercado interno, mismo que cuenta con productos organizados tales como los tours a Galápagos en sus diferentes itinerarios (duración) y formas de viaje (cruceros o tours hotel-yate). Después de este producto, existe una gran variedad de destinos como la selva, Baños, Cuenca, Loja, los diferentes nevados (Cotopaxi y Chimborazo) sumados a lo más recientemente impulsado: los resorts con sistema “todo incluido” (productos Decameron).

Las tecnologías utilizadas se basan totalmente en el internet mediante páginas web con diferentes formas de comunicar las bondades de lo que se oferta. También se han posicionado fuertemente gracias a las redes sociales y en muchos casos, se utiliza aún fuertemente los canales tradicionales (prensa escrita, radio y/o televisión). Ninguna de estas tecnologías atiende al mercado de discapacitados ni sus sub-segmentos.

2.3. Tendencias económicas, sociales y culturales

- El desarrollo económico es positivo para el turismo. Esto se puede observar en las estadísticas del Ministerio de Turismo donde se demuestra que a nivel mundial, el turismo, tiene una tasa de crecimiento del 4,9% en economías emergentes, como el caso de Ecuador (ver siguiente tabla).

Tabla 4. Llegadas de turistas internacionales

Llegadas de turistas internacionales (millones)							
	2000	2005	2009	2010	2011	2011 (%)	Var(%) 2011/2010
MUNDO	674	797	882	942	990	100	5.0
Economías emergentes	257	345	407	441	462	46.7	4.9

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador

- En Ecuador, con las facilidades de transporte existentes (vialidad en excelentes condiciones), se observa mayor movimiento de turismo interno⁵.
- Debido a los esfuerzos realizados por el ex Vicepresidente, Sr. Lenin Moreno, como iniciativa gubernamental, se observa un importante adelanto en políticas que cuidan a los discapacitados, ofreciéndoles un descuento del 50% en tarifas de transporte aéreo y terrestre, lo cual genera más facilidad para visitar otros destinos.

2.4. Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector

En la actualidad no existen verdaderas barreras de ingreso o salida en el sector turismo. Existen lógicos requisitos para ejercer profesional y reguladamente la actividad turística, como la creación de compañías con las formalidades que ello demanda, pero no existen importantes sumas de dinero que deban ser invertidas para que una empresa necesariamente pueda empezar a operar. Lo que se puede considerar una barrera de entrada, fácilmente solucionable, es la existencia de un profesional titulado en turismo con cargo directivo en la empresa.

2.5. Poder de negociación de clientes y de proveedores

- ✓ **De los clientes.**- Alto, debido a que existen varias ofertas en el mercado local y nacional, por lo cual, y sumando la herramienta tecnológica del internet, es aún más fácil para todos el obtener varias cotizaciones de productos iguales o similares, para poder así comparar y llegar a una decisión de compra.
- ✓ **De los proveedores.**- Alto, ya que pueden posicionar sus productos directamente al consumidor final por diferentes medios de comunicación (internet, prensa, etc.).

2.6. Amenaza de ingreso de productos nuevos y sustitutos

Los productos ya existen en el mercado, pero el enfoque de venta para suplir necesidades de clientes que demandan servicios a la medida de sus limitantes e intereses, es la propuesta de valor de este servicio.

La forma convencional de realizar turismo significa un sustituto al turismo para sordos. Los resultados del consumo de estos productos turísticos por sordos hablan de

⁵ Según entrevista realizada a Paola Gálvez I., Coordinadora Zonal 5 del Ministerio de Turismo del Ecuador.

inconformidad en los clientes; por un lado los sordos, ya que no terminan de disfrutar un viaje por la discapacidad que tienen, y por otro lado aquellas personas sin discapacidades que de alguna manera se ven forzadas a compartir sus espacios con personas con las que regularmente no saben cómo convivir.

Por lo tanto, se puede confirmar que los productos turísticos sustitutos ya existen y han demostrado falencias para el segmento al que se desea llegar. Los sordos necesitan un servicio que se ajuste a su restricción y por ello esta propuesta no solo innova en el servicio, sino que además, puede ir midiendo la satisfacción de usuarios y clientes

2.7. Amenaza de ingreso de nuevos negocios

El ingreso de nuevos competidores ayudará al crecimiento de la actividad, ya que existirán más canales de comunicación vendiendo los mismos productos, o similares. Así se logra despertar en todos los segmentos de discapacitados la cultura de viajes y por ello, todo el mercado se beneficia.

Pueden también darse cambios que signifiquen disminución de ventas; sin embargo, con la experiencia en el mercado, se puede lograr la fidelidad de los clientes que se vayan generando y además buscar en las empresas con responsabilidad social, programas que refuercen la gestión de ventas y que procuren disminución de costos. Esto significaría reducción también en precios.

3. Análisis FODA

Dentro de los análisis relevantes al presente documento, se debe hacer una revisión de la empresa en función de sus características intrínsecas y la dependencia de factores externos. Para ello se realiza un análisis FODA que busca identificar objetivamente cada criterio.

- **Fortalezas**

1. Cuenta con el conocimiento de las necesidades del mercado extranjero.
2. Sabe estructurar programas turísticos que satisfacen varios aspectos del usuario: naturaleza, gastronomía, paisajismo, cultura, etc.
3. Es una microempresa que puede aún acomodarse en función de la demanda, por lo que presenta la flexibilidad que los clientes exigen.
4. Cuenta con una experiencia en el mercado de más de 12 años.
5. Es conocida como empresa seria, con calidad de servicios y eficiente.
6. Ubicación geográfica de la empresa en la ciudad económicamente más activa y con alta concentración de las empresas de mayor importancia en el turismo en varios componentes: aerolíneas, hoteles, mayoristas, etc.
7. Única empresa que ha mantenido la venta del “*Panama Hat Tour*” desde hace más de 10 años, tiempo en el que ha logrado posicionarse como experta en este tema y única en tener un enfoque de turismo que combina cultura y comunidades en Guayaquil.
8. Incorpora a su oferta nuevos productos turísticos con buena perspectivas (Tren Crucero, Parque Nacional Yasuní).

- **Oportunidades**

1. Apertura de nuevos mercados en el departamento de mercadeo del Ministerio de Turismo, con lo que accede a nuevas oportunidades de expandirse.
2. Constituir la empresa como agencia IATA para lograr beneficios en comisiones y agilidad en ventas.
3. Captar a través de las ventas corporativas, el interés de alguna organización en apoyar la iniciativa de turismo para sordos.

- **Debilidades**

1. No posee recursos económicos que ayuden a que la empresa tenga mayor capacidad para crecer en mercados nuevos o existentes.
2. Depende estrictamente del Gerente propietario de la empresa.
3. No cuenta con suficiente recurso humano que pueda concentrarse en actividades productivas, tales como, tecnología y comunicación (web, redes sociales)
4. Centralización de la toma de decisiones en la gerencia general.

- **Amenazas**

1. Estancar la empresa a las capacidades y desempeño del gerente propietario.
2. Perder espacios en la industria ante la posibilidad de que empiecen nuevamente a abrirse agencias u operadoras.
3. Percibir menos comisiones por ventas en las aerolíneas que han casi anulado los incentivos por ventas que anteriormente mantenían.
4. No poder responder a las exigencias de IATA.

4. Plan de Marketing

2.8. Análisis interno

EXPEDISA es una micro empresa familiar, dedicada a la venta de servicios turísticos. Se manejan dos enfoques en la misma organización: el turismo receptivo (traer turistas del exterior para realizar tours dentro de Ecuador), y desde hace un año atrás se decidió incursionar en el segmento “Corporativo” en la ciudad de Guayaquil; lo cual significa vender productos turísticos a las empresas ubicadas en este cantón. Esta decisión se originó por la información obtenida de experiencias previas que avizoraban a este segmento como un mercado potencial, lo que motivó a la gerencia a posicionar EXPEDISA como líder en el turismo corporativo.

La empresa es percibida por sus clientes individuales o corporativos, como especialista en el buen servicio y experta en ofertar soluciones a las necesidades que los clientes tienen en todo lo referente a servicios turísticos. La empresa actualmente es desconocida en el mercado. Esto se debe a que cambió de accionistas en el 2010 y con aquellos que salieron, se fue la marca anterior con la que se la conocía: ECUA-ANDINO PLANET. Recién desde fines del 2010 se terminó de conceptuar la nueva marca, con la que se ha venido trabajando.

Por la transición, cambio de accionistas, cambio de nombre comercial y logo, la empresa ha tomado su tiempo en conseguir la confianza de clientes existentes. Tuvo que convencerlos de que la solvencia y estabilidad financiera, así como calidad de servicio, se mantenían a pesar de los cambios.

Dentro de las fortalezas como empresa, consta un recurso humano comprometido con la organización y sus objetivos: calidad, servicios y eficiencia. Sus proveedores (cuidadosamente seleccionados) saben de las exigencias de la empresa y de su cumplimiento con cada uno de los compromisos adquiridos. Existe una política interna para mantener un servicio personalizado con el cliente, lo cual garantiza, que todos los servicios ofrecidos por la empresa, se encuentren alineados con su misión.

En el 2012 se generaron ventas por más de 180.000 USD y de acuerdo a las proyecciones del año actual, este rubro tendrá un decrecimiento debido a que dos importantes clientes corporativos del exterior cerraron sus operaciones, afectando así significativamente los resultados del ejercicio del 2013. Otra consecuencia del cierre de estos importantes clientes: iliquidez en las finanzas de la empresa, alto nivel de endeudamiento con una capacidad de pago menor a la inicialmente planificada.

Los ingresos actuales provenientes de las ventas de la empresa, están compuestos de un 40% de turismo receptivo y 60% de turismo corporativo, por lo que el segmento que se quiere potenciar, generó ingresos por más de 108 mil dólares en el año 2011 y 72 mil procedentes del turismo receptivo.

EXPEDISA no cuenta con un departamento de marketing, lo cual podría afectar la implementación de futuras planificaciones en esta área, pues no sería posible darles un seguimiento de éxito o fracaso de los mismos.

Según la información existente en el Ministerio de Turismo del Ecuador, en la actualidad existen solo en Guayas, 180 agencias de viaje, dentro de las cuales existen clasificaciones:

- 86 agencias internacionales
- 45 operadoras
- 49 dualidad (agencias internacionales y operadoras)

La idea de incorporar la venta de servicios para sordos significa ayudar a que el negocio para la empresa se diversifique y genere valores positivos al final de cada ejercicio; pero también significa dar un primer paso en el campo de un segmento que existe internacionalmente y que, bajo ciertas condiciones, podría significar el repunte de la empresa con un alto grado de especialización para personas con discapacidades de diferentes índoles.

Las principales relaciones de negocio de EXPEDISA, se da con sus proveedores de servicio, pues es dependiente de varios de ellos, tal es el caso de las aerolíneas, las cuales resultan indispensables para la transportación de los clientes.

2.9. Claves para el éxito

El turismo como industria, oferta únicamente servicios (intangibles); por ello la clave para el éxito consiste en proveer un servicio que supere las expectativas del cliente. Cuando se vende intangibles, la idea es hacer tangible los servicios que son ofrecidos, hacer atractiva la empresa: buena infraestructura, apariencia, personal competente; esto convence al cliente de que el servicio es bueno.

Regularmente lo que se percibe de un agente de viajes “común” es por ejemplo, la oferta de un ticket que cumpla con los horarios solicitados. EXPEDISA supera las expectativas del cliente ofertando vuelos, itinerarios y rutas con el mejor precio, pre-asignación de asientos (de preferencia del cliente) enviando el pre-check in de su ticket por correo electrónico. También brinda la comodidad de que todo el proceso de adquisición del ticket sea hecho por teléfono e incluso que el cobro del mismo se lo realice enviando a una persona a retirar el pago de los servicios o la opción de que se realice por transferencia bancaria. La idea principal radica en brindarles soluciones y comodidad.

Para los discapacitados, la idea es darles el valor agregado intangible: ser la primera empresa que organiza viajes a la medida de este grupo; ser la empresa que invierte recursos (tiempo, dinero y fuerza de trabajo) en crear soluciones de ocio para aquellas personas que hasta ahora no conocen algo especializado para su condición de sordos

2.10. Asuntos críticos o señales de advertencia

La empresa tiene un cuello de botella: siendo una microempresa y con una debilitada situación financiera a raíz del cierre de operaciones de sus principales clientes, cuenta con un reducido recurso humano para la realización de los servicios que le soliciten. Hasta ahora, ha atendido a cabalidad los requerimientos de clientes existentes; sin embargo, se necesita tener en cuenta que al incorporar una nueva línea de negocio, será necesaria la apertura de por lo menos un puesto de trabajo dentro de la

empresa: un ejecutivo de ventas que pueda encargarse de llegar al mercado potencial que se quiere, y comunicar de la oferta que se creará desde EXPEDISA

2.11. Análisis externo

El turismo en el Ecuador, ha sido siempre una fuente de ingresos que ha ayudado de manera considerable a la economía del país. En el año 2011, los ingresos provenientes de este sector bordearon los 800 millones de dólares, ubicándolo como el cuarto ingreso más importante luego del petróleo, banano y camarón; en el 2012, solo en el primer semestre, se generaron más de 500 millones de dólares gracias al turismo⁶. Sin embargo, los gobiernos no han otorgado la debida atención para potenciarlo, como lo han hecho otros países latinoamericanos. Ejemplo de ello tenemos a los dos países limítrofes de Ecuador: Colombia que ha creado campañas con las que va avanzando fuerte internacionalmente en sus destinos; y también Perú que gracias al producto estrella de Cuzco y Machupicchu logra generar importantes flujos de turismo.

Internamente, se registraron cerca de 3.6 millones de ecuatorianos que se movilizaron a distintos puntos del Ecuador por esta misma vía, resaltando como ruta principal Quito- Guayaquil- Quito con 1.6 millones de personas (transporte aéreo)⁷.

En la actualidad, según el catastro del Ministerio de Turismo del Ecuador, existen 1464 agencias de viaje en todo el país. En la provincia del Guayas, existen 180 de ellas y se sub-dividen en 45 operadoras, 86 internacionales y 49 duales. La gran mayoría de estas empresas pueden ser catalogadas como microempresas, brindando servicios similares, tal como es el caso de EXPEDISA (*Ver documento anexo Catastro Turístico Ministerio de Turismo - Guayas*).

Según la experta en turismo y lenguaje de señas, Vanessa Urdiales, quien trabaja también en la Cámara Provincial de Turismo del Guayas, no existe ninguna empresa registrada en Ecuador que se dedique a la oferta de servicios turísticos

⁶ Fuente: Estadísticas Turismo 2012, Ministerio de Turismo del Ecuador

⁷ Fuente: Estadísticas Turismo 2012, Ministerio de Turismo del Ecuador

con especialidad en discapacitados, por lo que se reconfirma la oportunidad de dar un primer paso en este sentido.

En el aspecto legal, se encuentra vigente la “Ley Orgánica de Defensa al Consumidor” que tiene la finalidad de normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento, protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes. El Gobierno ha establecido programas y políticas para el apoyo del turismo, sin embargo, ninguna de ellas se enfoca en el turismo accesible.

La industria turística se mueve alrededor de las telecomunicaciones, lo cual involucra el internet. Los sistemas de distribución (llamados GDS, que significa “*General Distribution System*”) se manejan también vía internet y son los que permiten la visualización de aerolíneas, disponibilidad de espacios aéreos, precios, clases (categorías) de precios, etc. Estos sistemas son de uso general en las empresas de turismo. Lamentablemente, no existen aplicaciones que ayuden a la puesta en mercado de tours, por lo que no se puede contar con esta herramienta como difusora del servicio (canal de ventas).

2.12. Objetivos de marketing

Para el año 2013, EXPEDISA esperaba un incremento de los ingresos por ventas del 15%, sin embargo, ante el cierre de operaciones de clientes importantes, proyecta ventas inferiores a las del año pasado. Ante esta situación, se observa que la estrategia utilizada hasta ahora, la cual direcciona sus ventas al mercado de consumidores en una industria con muchos competidores, no ha tenido el éxito deseado. Es por esto que resulta necesario abrir una nueva línea de servicios gracias a la que se podrá generar nuevos ingresos. Esta diversificación de mercado (dado que se está atacando un nuevo segmento) busca establecer una estrategia de ventas que intensivamente informen a los sordos sobre las ofertas de tours que EXPEDISA ofrecerá, contando siempre con servicios eficientes, de calidad, con responsabilidad y el compromiso de otorgar siempre la seguridad necesaria para los usuarios.

2.13. Corto plazo

- Conseguir la venta de 30 espacios por cada salida programada.
- Alcanzar por lo menos dos viajes de mediana duración con grupos mínimos de 30 personas cada uno.
- Mantener la estrategia de concentración de producto en el mercado de sordos.
- Incorporar a una persona que domine el lenguaje de señas para que comunique a grupos y asociaciones de sordos sobre las características y bondades del servicio de EXPEDISA y su propuesta de turismo para sordos.
- Mejorar el posicionamiento de la marca EXPEDISA como pionera en la atención al mercado de discapacitados.

2.14. Largo plazo (5 años)

Alcanzar el reconocimiento de la marca entre los diferentes grupos de discapacitados de la ciudad de Guayaquil y ser la empresa que lidere esta tipología de servicios

2.15. Objetivos financieros

- Reinvertir el 100% de las utilidades que obtenga la empresa para mejorar la situación financiera y desarrollar así su capacidad para trabajar con crédito a clientes corporativos.
- Incrementar el margen de utilidad neta del 4% al 6%

2.16. Mercado objetivo

Los esfuerzos que se plantean realizar como intraemprendimiento de EXPEDISA, van dirigidos a los discapacitados sordos de la ciudad de Guayaquil; sin embargo, del mercado de discapacitados se conoce muy poco. Para la comercialización de servicios turísticos para discapacitados, no existe información alguna. De hecho, hay también cierto desentendimiento por parte de las autoridades respecto a quién tiene la competencia para preocuparse de los discapacitados en los temas de esparcimiento y ocio. Por un lado, el Ministerio de Turismo indica que es la autoridad para regular la actividad, promocionarla y brindar garantías para quienes la ejercen, pero que no son los llamados a dar la asistencia a grupos

desamparados, tales como los discapacitados. Por otro lado, el CONADIS dice que ellos se preocupan del bienestar, registro, seguimiento y monitoreo de los discapacitados, pero que no pueden encargarse del tema ocio y esparcimiento por estar fuera de sus competencias.

2.17. Segmentación del mercado

4.10.1. Criterios de segmentación

Para realizar la segmentación de mercado y establecer el mercado objetivo en el cual se quiere trabajar y dirigir todas las estrategias de marketing, se analizaron los siguientes criterios de segmentación:

Ubicación geográfica: Es la ubicación exacta donde se encuentran instalados los clientes potenciales. Con la finalidad de enfocar esfuerzos, EXPEDISA desea iniciar con los discapacitados del cantón Guayaquil.

Características del servicio a recibir: Los usuarios contarán con servicios turísticos especializados mediante la presencia de un intérprete del lenguaje de señas, un guía de turismo y unidades de transporte con circuito cerrado a través del cual se proyecte la información turística de los lugares que se visitan.

4.10.2. Elección y evaluación del mercado objetivo

De acuerdo al análisis FODA de la empresa y a la matriz de enfoque de segmento, se define que el mercado objetivo al que se va a dirigir la oferta de los servicios estaría formado por los discapacitados con problemas auditivos de la ciudad de Guayaquil que estén económicamente activos. De este segmento EXPEDISA se propone captar el 60% de participación de mercado en el corto plazo.

El mercado objetivo escogido, responde a las capacidades de la empresa, tanto operacionales como financieras, de forma que se mantengan todas las características de calidad y servicio brindadas por EXPEDISA hasta la actualidad y velando por el correcto desempeño financiero, así como la capacidad de pago para con los proveedores.

4.10.3. Estrategias de cobertura

Siendo coherentes con los objetivos de marketing de este plan, la empresa EXPEDISA optará por una estrategia de concentración, que permitirá a la compañía entrar en este segmento sólidamente para la venta de tours para discapacitados auditivos. Así se consolida como empresa especialista en el segmento “Discapacitados”, es decir, genera precedentes en la industria como empresa innovadora y visionaria.

2.18. Diferenciación y posicionamiento

El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta e imagen de la empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El mercado objetivo debe reconocer la oferta e imagen distintiva de la empresa a través de una estrategia de posicionamiento. El servicio ofrecido encaja en la categoría de ventas de tours para el ocio y esparcimiento. Los clientes podrán obtener su servicio según su conveniencia en precios y fechas que se los programe, ya que todos los servicios estarán oportunamente publicados y comunicados a las diferentes asociaciones u organizaciones. EXPEDISA en su afán de posicionarse en este nicho propone:

- Generar material promocional especializado para sordos y de fácil interpretación para ellos, donde se les comunique de las fechas y destinos y/o actividades.
- Incorporar a su equipo de trabajo a una persona, en calidad de vendedor/a externo/a para que, mediante el lenguaje de señas, asista a reuniones y genere ventas *in situ*.
- Capacitar al personal en temas de servicio al cliente (trato interpersonal) para saber llegar a los nuevos potenciales clientes mediante el lenguaje de señas.
- La imagen física de EXPEDISA será renovada. Se remodelará la oficina, se utilizarán los colores tradicionales del logo. Se quiere construir una imagen de empresa fresca, joven y dinámica, capaz de adaptarse rápidamente a los constantes cambios del mercado.
- Se contará con un sitio web en donde se publiquen las promociones y ofertas que ayudará al cliente a mantenerse actualizado e interesado con la propuesta.

Mediante estas actividades se busca posicionarse y al mismo tiempo diferenciarse de la competencia. Esto ayudará a ser una empresa líder y se ganará espacios entre quienes buscan organizaciones que plantean soluciones.

2.19. Estrategias de marketing

4.12.1. Estrategias de producto

El objeto del presente documento se centra en las acciones a realizarse para que EXPEDISA ingrese en un segmento de mercado hasta ahora desatendido, tanto por la empresa en sí, como por la industria en general a nivel nacional.

La empresa, inicialmente, vendía solo servicios de turismo receptivo; luego volcó sus intereses en la venta de tickets aéreos y demás actividades propias de una agencia de viajes/operadora (se lo conoce como dualidad de agencias de viajes) hacia el segmento corporativo, y ahora enfoca sus esfuerzos en la oferta de servicios hacia el mercado local para el turismo interno, específicamente a los discapacitados auditivos de Guayaquil.

EXPEDISA tiene ya varios años en la operación de turismo (receptivo) por lo que incursionar en la operación de turismo para clientes nacionales, no es un gran desafío como tal, pero sí lo es en los esfuerzos que se requieren para llegar al nicho de mercado tan específico que se indica: los sordos. Sin embargo, la intención de continuar en este proyecto se centra en el desafío de poder liderar la industria nacional con ofertas que complementan el Turismo Consciente (modalidad/filosofía que el Ministerio de Turismo refuerza en la actualidad), y que además va de la mano con las políticas de Estado en todo lo que tiene que ver con accesibilidad, el buen vivir, etc.

La marca EXPEDISA fue recientemente creada (2010) y ha sido difícil hacerla conocida, ya que posee algunas desventajas identificadas durante la realización de este estudio:

- No es un nombre fácilmente recordable
- Presenta cierto nivel de dificultad para pronunciarla.

Sin embargo, también tiene ventajas importantes que ayudan a defender la existencia de su logo y marca:

- Maneja un logotipo que proyecta creatividad/innovación, vida, naturaleza, viajes
- Los colores utilizados (anaranjado, verde, café, celeste) captan una gama de sensaciones que van de lo activo, emocionante a lo gentil y pacífico
- Permite la utilización del logotipo en diferentes formas, versiones

Por todas estas características mencionadas, se plantean las siguientes estrategias:

- Ofertar un servicio ágil y a la medida de las necesidades de los diferentes tipos de cliente: discapacitados, extranjeros, corporativos.
- Crear un sistema de fidelización, mismo que consistirá en el manejo de base de datos para cumpleaños, aniversarios y festividades como Navidad o Año Nuevo con mensajes dirigidos personalmente a cada cliente. Así se mantiene la imagen de la empresa en la mente del consumidor y procura generar nuevas ventas.

4.12.2. Estrategias de precio

Una de las más grandes dificultades será la venta del producto, ya que a pesar de que se hará especial énfasis en comunicar que son servicios especializados, mucha gente –por la misma forma de ser del ecuatoriano- piensa que *“eso también puedo hacerlo yo por mucho menos dinero”*. Lamentablemente esta forma de pensar, se la ha visto en reiteradas ocasiones y ha sido el motivo por el que hasta ahora no se hicieron importantes esfuerzos para entrar más decididamente en el mercado interno. Sin embargo, la idea de vender servicios para sordos no significarán esfuerzos que demanden excesivos recursos económicos, y puede significar desde varias perspectivas, un importante crecimiento para la empresa (imagen, ventas).

Debido a que se debe romper con esta forma de pensar, se plantea iniciar la venta de servicios con tours de corta duración, dentro de Guayaquil (o muy cerca de la ciudad) para evitar costos elevados en hospedaje y alimentación. Estos servicios estarán siempre acompañados de transporte de mucho confort

y el equipo de guías que facilitarán la información necesaria para hacer del tour algo memorable.

Debido a que no existe en el mercado otra empresa que esté ya vendiendo servicios como los aquí indicados, no se puede hablar de que se evitarán guerras de precios, ni paridad con la competencia, ni términos similares, pero sí se puede indicar que se procurará tener valores por cada servicio de corta duración que, inicialmente, no representen más del 10% de un salario mínimo (318 USD), con la finalidad de que sean vistos estos tours como “manejables a cualquier presupuesto”. Sin embargo, para efectos del presente proyecto, sí se puede hablar de precios similares a los servicios ya existentes, y que ya son vendidos por la competencia, a pesar de que no tienen los mismos componentes, pero sí las mismas visitas. Por dar un ejemplo, los tours en la ciudad, tienen un precio referencial de 35 – 40 USD por persona con una duración de alrededor de 3 horas. Tomando este valor como referencial, se propone la paridad de precio para maximizar la participación de mercado mediante la venta de grandes volúmenes de servicios turísticos, de manera que los ingresos que ello represente, signifiquen para la empresa un negocio que cubra los costos y genere ciertos márgenes de utilidad para los accionistas.

4.12.3. Estrategias de canal de distribución

EXPEDISA en la industria turística, cuenta actualmente con un canal de distribución de nivel 0, ofreciendo su producto en el mercado de forma directa. Esto le da un cierto control de las operaciones pero limita los planes de crecimiento. Dado que el producto es comparable, antes de que nuestros clientes tomen la decisión de compra, el producto es enmarcado en la categoría de selectivo. La estrategia que acompañará el crecimiento planteado es:

- Se propone fortalecer la atención directa a los clientes mediante la incorporación de un ejecutivo de ventas con habilidades de comunicación en el lenguaje de señas.
- Se modificará la página web para que, mediante el registro de usuarios y contraseñas, se convierta en la herramienta de solicitud y confirmación

de compra de los servicios necesarios; de esta manera, será posible agilizar aún más el servicio y servirá para reforzar ventas según se vea la necesidad de promocionar más uno u otro servicio, o todos.

En el largo plazo, una vez comprobada la aceptación de la empresa en el nicho de mercado, se plantea la oportunidad de vender estos servicios con una mayor cobertura, pensando en incorporar nuevos canales de distribución que, previo una selección y capacitación de cómo se ofertan los servicios, puedan generarse ventas en otras ciudades y provincias, con el fin de hacer grupos de mayor tamaño y pensar así en un turismo especializado para estas y otras discapacidades.

4.12.4. Estrategias de comunicación

En la actualidad la empresa ha basado su estrategia de promoción en aspectos básicos que han generado beneficios estables pero no un crecimiento significativo que proyecte una estabilidad en el mediano y largo plazo. Se ha utilizado las redes de contactos como canal de difusión mediante el cual se comunica o informa a los clientes actuales, amigos, referidos y potenciales, sobre la existencia de la empresa, sus promociones, actualizaciones y su interés en vender soluciones integrales de servicios turísticos. De igual manera, se utilizan redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, adicionales a la página web de la empresa.

Para implementar la estrategia de promoción para el año 2014 se plantea la asignación de un presupuesto equivalente al 2% sobre las ventas 2013. La estrategia de promoción está agrupada en dos etapas: corto plazo (estrategia de lanzamiento) y mediano plazo (estrategia de mantenimiento).

En el corto plazo (febrero a junio):

Para posicionar el producto, se plantea hacer publicidad dirigida a través de posters y trípticos hechos específicamente para el nicho de mercado; es decir, material con poco lenguaje escrito y mucho visual (recordando que no todos los sordos leen fluidamente). Este material, será repartido en clubes, asociaciones y cualquier tipo de organización de sordos por la persona

encargada de las ventas de estos servicios. Utilizando este medio de comunicación, se hará llegar material promocional de EXPEDISA que describa concretamente los servicios especializados con fechas y valores.

En el Mediano y largo Plazo (2016 – 2020) se reforzarán las relaciones públicas, maximizando la red de contactos de la empresa y su portafolio de clientes, promocionando el servicio de forma gratuita en eventos, ferias y programas de carácter social.

Se fijará también, un rubro por mantenimiento de publicidad, el cual será sostenible en los próximos 5 años correspondiente al 2% del presupuesto de ventas. El control el presupuesto de marketing estará a cargo de la Gerencia General y debe ser medido periódicamente para monitorear el retorno esperado en las ventas.

Con el fin de lograr posicionamiento de la marca EXPEDISA, se debe siempre trabajar fuertemente con las aplicaciones

2.20. Implementación y control

El control permitirá conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias. Los procesos se aplican una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave, es decir, aquellas que tienen contribución en el giro del negocio de la operación de EXPEDISA. Para llevar a cabo las evaluaciones se debe considerar la información que involucra el análisis de los siguientes puntos:

- Calidad en la personalización del servicio
- Evaluación constante de la satisfacción de los clientes luego de la postventa mediante formularios que ayuden a cuantificar el grado de satisfacción por los servicios adquiridos.
- Analizar gradualmente la participación que tiene EXPEDISA en el mercado
- Identificar los canales adecuados para la distribución y venta del producto tanto a nivel local como regional e incluso nacional.

- Generación de ventas por área: corporativo, receptivo, turismo accesible y analizar el impacto de haber incursionado en el turismo accesible sobre el volumen de ventas de los otros giros del negocio (receptivo y corporativo).

Una vez identificados cada uno de estos ítems se puede evaluar bajo controles periódicos si los resultados están siendo favorables o no a la empresa, de no ser así, es necesario investigar las causas que han producido estos resultados no esperados para mejorar el plan inicial. Estos resultados desfavorables dan la pauta para tomar acciones inmediatas para corregir aquellos desaciertos que generaren decrementos o resultados neutros en el giro del negocio.

5. Análisis técnico

2.21. Análisis del producto

5.1.1 Bases científicas

Para los servicios turísticos, no existen bases científicas y tecnológicas en sí, sin embargo, se han generado ya en países como España⁸ y Argentina⁹ documentos que dan las directrices para turismo accesible. En Ecuador, recién se está empezando a plantear la asignación de recursos para la investigación aplicada al turismo, lo cual va de la mano con la filosofía de la “sociedad del conocimiento” que es impulsado desde el Gobierno actual.

Los estudios aplicados al turismo accesible son modalidades y/o adecuaciones para centros de servicios turísticos (mayoritariamente hoteles) donde se generan facilidades que se adaptan a las diferentes discapacidades. En Argentina por ejemplo, existe un “Manual de aplicación de directrices de accesibilidad en alojamientos turísticos” que fue trabajado entre el Ministerio de Turismo, el Servicio Nacional de Rehabilitación y la Fundación Argentina para Personas Especiales (FUARPE) en el 2010. Este documento da indicaciones en lo referente a directrices arquitectónicas de accesibilidad para discapacidades físicas de personas que no pueden caminar; directrices referentes a comunicación, iluminación y señalización accesible, lo cual involucra a los sordos y donde se establecen adecuaciones que se enfocan en ayudas visuales. Se observan también directrices de seguridad enfocadas a la accesibilidad para discapacitados. Todo este estudio, así como otros similares que evalúan, por ejemplo, el grado de inclusión de los discapacitados en el turismo.

Todos estos documentos estudian la realidad de los discapacitados desde diferentes perspectivas, mas no son estudios de desarrollo de productos/servicios turísticos para ellos, y su aplicación se dirige fundamentalmente a personas que usan sillas de ruedas. También existen adecuaciones para ciegos y algo muy superficial para

⁸ Fuente: <http://www.aecr.org/web/congresos/2012/Bilbao2012/htdocs/pdf/p432.pdf>

⁹ Fuente: http://www.snr.gob.ar/uploads/TA-Otros-48%20-TuriAcces-Hacia_un_turismo_para_todos.pdf

sordos, ya que para ellos lo que se adapta son señales visuales para evacuaciones de emergencias.

5.1.2 Desarrollo en la organización para desarrollo de tours

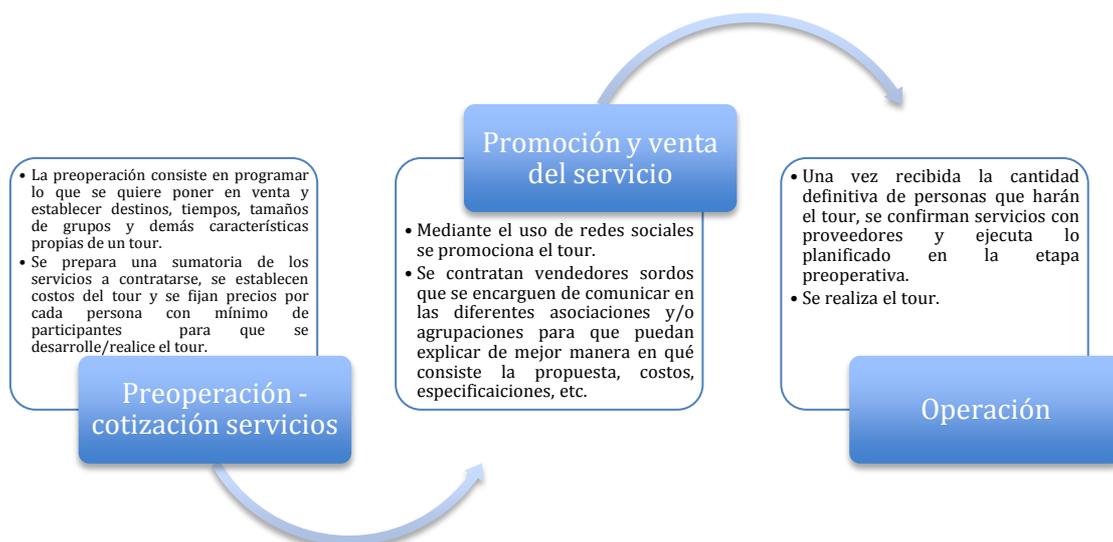
Los componentes necesarios para la operatividad del tour son:

- Agente de ventas
- Sistema de video en bus de transporte turístico (ejecutado por el dueño del transporte, no por la empresa pues subcontrata este servicio)
- Guía de turismo
- Intérprete del lenguaje de señas

Estos componentes son independientes entre sí, y solo se necesita la instalación del sistema de video en la unidad de transporte para poder empezar con los tours. Esta inversión (sistema de video) es responsabilidad del dueño del transporte, no de la empresa que lo contrata.

El esquema cómo se desarrolla un tour para sordos, es descrito a continuación con el gráfico.

Gráfico 7: Desarrollo organizacional de un tour para sordos



Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Pruebas piloto del servicio

Para comprobar que la planificación que se plantea, es manejable para los usuarios y el equipo que lo desarrolla (guía, transportista e intérprete del lenguaje de señas), se debe realizar por lo menos un tour en el que se genere la dinámica entre las partes involucradas y evaluar el nivel de satisfacción del servicio recibido.

5.1.4 Recursos requeridos para el desarrollo

Para el desarrollo de esta idea de negocio, se requiere de los siguientes valores:

Laptop	830,00
Vendedor (12 meses)	7.945,23
Muebles de oficina	320,00
Material promocional	<u>1.200,00</u>
TOTAL	10.295,23 USD

5.1.5 Especificaciones del producto

Servicios turísticos a la medida de los sordos de Guayaquil con transporte turístico, guía profesional e intérprete del lenguaje de señas. Los servicios de hospedaje y alimentación aplican en tours de duración superior a un día. Dentro de la oferta de EXPEDISA, los servicios a ofertarse se dividen en tres grupos: de corta duración (1 día o menos), 3 días y 4 días.

Los servicios de corta duración son los siguientes:

- **City tour:** servicio básico cuya duración es de 3 – 4 horas. Incluye una visita por el centro turístico de la ciudad (Parque Seminario, Catedral, Palacio Municipal, Malecón 2000, Barrio Las Peñas)
- **Parque Histórico Guayaquil:** tour que significa el desplazamiento hasta Samborondón y visitar las instalaciones de este parque temático en aproximadamente 2 – 3 horas.
- **Puerto El Morro:** parroquia rural de Guayaquil a 1,5 hrs de la ciudad. Se hacen recorridos por los manglares para admirar el ecosistema Manglar y sus componentes: aves y, sobre todo, delfines. Este tour tiene una duración total de 8 horas aproximadamente (desde/hasta Guayaquil).

- **Hacienda Bananera:** dentro de las modalidades de turismo, se encuentra el “agroturismo”, mismo que consiste en convertir una actividad agro-productiva, en un atractivo turístico. Se visita una hacienda bananera, se demuestra el proceso de siembra, cuidado, corte, clasificación, empaque y envío de esta fruta, internacionalmente demandada. Se procura hacer visitas en haciendas que tengan también otra producción importante, como por ejemplo, cacao y/o frutas tropicales. Duración aproximada: 8 horas.
- **Tren:** debido a la recuperación del “Tren de Alfaro”, y debido a que el Gobierno mantiene una política de beneficio a discapacitados, la realización de un tour hasta Yaguachi en el tren que sale desde la estación de Durán, por el costo, duración y elementos turísticos que se observan en el recorrido, esta salida es particularmente interesante y llena de impresiones que siempre gustan a los turistas.

Para los servicios con pernoctación se tienen los siguientes tours:

- **Ballenas:** la observación de flora y fauna, es una de las clasificaciones de turismo con mayor acogida a nivel internacional. Frente a la costa ecuatoriana, todos los años entre julio y septiembre-octubre, se tiene la visita de los mamíferos más grandes del Pacífico Sur: las ballenas jorobadas. Este tour tiene como eje principal la observación de estos cetáceos, pero lógicamente se lo complementa con factores gastronómicos y de disfrute del recurso sol y playa, independientemente de la incidencia solar que exista. Este tour, por regulaciones del Parque Nacional Machalilla, debe manejar grupos de 14 personas. Por ello se recomiendan ventas de grupos de 28 integrantes.
- **Cuenca:** la ciudad andina más cercana a Guayaquil y llena de importantes atractivos. Este destino cuenta con una variedad de atractivos urbanos y rurales que enriquecen las visitas que se hagan. Además, en lo cultural, es una ciudad llena de gastronomía, artesanías, expresiones artísticas/cultuales, entre otros.

- **Baños:** se considera a este centro urbano como multidesino y multiexperiencia, ya que en un destino geográficamente tan pequeño se tiene termalismo, gastronomía, artesanías, deportes de aventura, naturaleza, entre otros.
- **Quito:** capital no solo política sino también turística del Ecuador. Está comprobada la alta concentración de atractivos y facilidades turísticas de esta ciudad. Quito es también otro multidesino y multiexperiencia: arquitectura, historia, arte, gastronomía, parques temáticos, atractivos naturales, etc.
- **Playas:** uno de los atractivos más demandados a nivel mundial es el de sol y playa. Guayaquil tiene un balneario de este tipo a una hora y en los últimos años se le han desarrollado atractivos complementarios; es así que se tiene Puerto El Morro y Puná.
- **Galápagos:** ícono turístico a nivel internacional. Gracias a las políticas que benefician a los discapacitados (descuentos en tickets aéreos) y por la modalidad de tours con uso de hoteles, es posible ofertar tours hacia este archipiélago pero en grupos de 14 personas.

5.1.6 Maquinaria y equipo requerido

Se requiere de un bus por grupo de operación. Esta unidad deberá contar con aire acondicionado, ventanas panorámicas, asientos cómodos, sistema de video, autorización del Consejo Nacional de Tránsito para la realización de transporte turístico y demás especificaciones propias del transporte como actividad económico-productiva.

2.22. Facilidades

5.1.7 Ubicación geográfica exacta de la empresa

La creación de servicios turísticos no demanda de mayores instalaciones. Se requiere fundamentalmente un espacio con equipos de computación y todos los servicios básicos (agua, energía eléctrica, teléfono, internet, sistema de manejo de

aguas residuales y recolección de basura). Actualmente, estas facilidades se ubican en el centro de Guayaquil en las calles Escobedo 835 y Junín, piso 2 oficina 205. Desde aquí se realizan las gestiones de venta (vía internet) así como reservas y todos los pasos de la realización de los servicios turísticos que se piden a la empresa.

5.1.8 Posición relativa a proveedores y clientes

La ubicación relativa a clientes y proveedores, puede ser, preferiblemente, en un sector comercial-céntrico de la ciudad, con la finalidad de ofertar facilidad de acceso, a pesar de que toda la información y transacción de servicios, puede manejarse totalmente por correo electrónico. Gracias a la tecnología que actualmente se maneja, los pagos pueden realizarse por transferencias electrónicas, las facturas pueden ser enviadas por correo convencional y cualquier duda o información puede ser solventada a través de correos electrónicos.

5.1.9 Facilidades de transporte

La ubicación actual es favorable, ya que por medio de transporte público o privado, puede accederse con facilidad a las oficinas de EXPEDISA.

5.1.10 Legislación local

Las operadora de turismo están reguladas por el Ministerio de Turismo a través de su Coordinación Zonal (5) y en coordinación con la Dirección de Turismo de la M. I. Municipalidad de Guayaquil. Al municipio se le cancelan varios impuestos tales como la tasa de habilitación, uso de suelo y licencia anual de turismo. Al Cuerpo de Bomberos se le debe solicitar una inspección anual para seguridad contra incendios.

5.1.11 Situación laboral de la localidad

La industria del turismo está en crecimiento. La relativa seguridad del país frente a los vecinos o región, sumado a los importantes esfuerzos que se ha realizado, permiten un desarrollo normal de la actividad. Las carreteras del Ecuador han acortado distancias y permiten desplazamientos más seguros. Esto ha motivado al crecimiento de la industria, principalmente, en temas de hotelería. Las operadoras de turismo y agencias de viaje, se han visto mayoritariamente estancadas, de

acuerdo a lo que se informó en el área de Regulación y Control, de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Turismo del Ecuador¹⁰.

2.23. Sistemas de control

5.1.12 Propiedades básicas del producto

El producto un intangible: realización de tours que se desarrollarán con adecuaciones a la medida y necesidades del cliente y/o usuario: los sordos. Este consiste en facilitar un intérprete del lenguaje de sordos para que los usuarios puedan obtener toda la información turística que el guía de turismo facilita.

5.1.13 Procesos críticos de calidad

Para hacer controles constantes de la satisfacción del cliente, se necesitan hacer cuestionarios de servicios una vez finalizados los mismos, de esa manera, se conocen los aciertos y falencias del servicio y de la organización. En anexo 6 se un cuestionarios de servicios aplicados.

5.1.14 Puntos de inspección de calidad

La calidad de servicios no puede medirse en puntos específicos, sino una vez que éstos han sido “consumidos”, lo cual significa, al terminarse el tour.

Si se quiere ser un tanto más detallado en controles de calidad, se puede ir al proceso de reserva de servicios, que es cuando se solicita a los proveedores la disponibilidad de tiempo para realización de los tours (en los guías, aerolíneas y transporte terrestre). Sin embargo, en ese momento solo se está pidiendo que se provea el servicio. Cuando realmente se lo da, es con el cliente presente.

En el proceso de contratación de los servicios, se parte siempre de estándares mínimos que en la mayoría de los casos son sobrentendidos, como por ejemplo:

- ✓ Para aerolíneas el cumplimiento de normas de seguridad, sistema de reservas que registre fechas y horarios con requerimientos especiales, entre otros.
- ✓ Para el transporte terrestre rigen temas como el aire acondicionado para servicios en la costa, los seguros contra accidentes, sistema de chequeo y mantenimiento preventivo de las unidades, etc.

¹⁰ Fuente: Lcdo. Javier Castro, funcionario público.

EXPEDISA

- ✓ A los guías de turismo se les pide el dominio no solo de los destinos, sino de idiomas (cuando son extranjeros, exceptuando los hispanos), licencia de guía emitida por el Ministerio de Turismo y dominio de técnicas de primeros auxilios, comunicacionales, etc.

6. Análisis administrativo**2.24. Grupo empresarial****6.1.1 Experiencias y habilidades del equipo de trabajo**

La empresa, luego de haber experimentado un cambio de socios, tuvo también cambios en el personal que trabajaba. De los dos socios que conformaban EXPEDISA, uno –quien vendió su paquete accionario– tenía amplia experiencia en ferias internacionales y contactos en Europa. Su hija trabajaba a la cabeza de lo operativo y tenía también estudios en turismo. A la venta de las acciones, ambos salieron de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta las habilidades de los dos socios, una pareja de esposos con estudios en turismo y administración de empresas y ambos han trabajado en el sector. Dentro de las capacidades y habilidades que la empresa tiene en sus dos principales trabajadores se tiene el manejo de clientes corporativos, red de contactos a nivel de pequeñas y medianas empresas, estudios en administración, manejo de sistemas tipo GDS (utilizado para reservas en la industria), idiomas que comprenden los principales mercados emisores de turismo a nivel mundial (inglés y alemán), facilidad para el manejo de relaciones interpersonales, entre otros.

6.1.2 Nivel de participación en la gestión

La gestión se realiza de manera centralizada en los dueños de la compañía. Tanto el Gerente General como la de Ventas, ejecutan todos los análisis y gestiones requeridas para avanzar en los diferentes proyectos o emprendimientos que se generen. No existe una participación en otros cargos de la compañía, excepto en la ejecución de actividades que persigan cumplir con objetivos impuestos.

6.1.3 Condiciones salariales

De manera general EXPEDISA ha tenido siempre dos políticas: costos bajos y sueldos justos. Ambas posturas reflejan el interés de optimizar las capacidades de la organización y de sus empleados. Esta forma de trabajar como equipo, ha dado como resultados una baja rotación de empleados. Actualmente la empresa trabaja con sueldos de lo que en promedio se paga en el mercado laboral y ofrecen

incentivos, tales como bonificaciones por estudios, paseos y actividades grupales, entre otros.

6.1.4 Política de distribución de las utilidades

Las utilidades son repartidas según lo que consta en la ley, en temas referentes a la participación de los empleados sobre las utilidades, respetando las cargas familiares.

En los últimos años, luego de las desavenencias vividas por la empresa, y descritas anteriormente en este documento, las utilidades han sido bajas o incluso se han tenido resultados negativos del ejercicio económico. Sin embargo, anteriormente se tenía la política de repartir solo el 50% de las utilidades generadas y dejar el otro 50% para financiar nuevos proyectos internos o generar capacidad de endeudamiento.

2.25. Personal ejecutivo

6.2.1 Personas que ocuparán los cargos básicos incluyendo su experiencia y el aporte posible a la organización

La organización es una micro empresa, familiar y consta de un grupo reducido de personas:

- Víctor Chiluíza, Gerente General, fundador de EXPEDISA, licenciado en turismo y con experiencia amplia la actividad. Su principal función es la administración del negocio y la participación en ferias internacionales de turismo.
- María José Arévalo, Gerente de Ventas, licenciada en turismo, con experiencia en el sector aerolíneas y administración.
- Jaime Carrión, Contador externo. Cumple con las funciones referentes a la sistematización y registro de ingresos, egresos, amortizaciones, control de los aspectos tributarios y todo lo vinculado al tema impositivo.
- Zoila Ruiz, asistente. Trabaja tanto para las Gerencias General y de Ventas, brindando soporte y seguimiento a las actividades impuestas. Tiene experiencia en tráfico aéreo y operación de turismo receptivo. Modalidad de trabajo: medio tiempo.

- Gabriel Berga, asistente del área de tecnología. Trabaja bajo contratación por horas, da soporte a lo inherente en temas de equipos de computación, actualizaciones de redes sociales de la empresa.

6.2.2 Políticas de administración de personal

6.2.2.1 Tipo de contratos

Los contratos que se manejan actualmente son puntuales por contratación de servicios, principalmente, para el tema de guías de turismo. Ante ellos, la formalidad de un servicio se expresa en órdenes de trabajo con itinerarios y los valores correspondientes al justo pago de ellos.

Con los empleados en nómina, se siguen las disposiciones del código de trabajo y se cumplen con las obligaciones respectivas: registro del empleado en el seguro social, pago de las remuneraciones según lo estipulado, vacaciones, etc. En la empresa cualquier empleado, una vez entrevistado y aceptado, es inmediatamente registrado en el seguro social de manera indefinida. Solo dos empleados trabajan actualmente bajo modalidad de medio tiempo y por horas.

6.2.2.2 Política salarial

Se establecen sueldos que son el promedio de lo que se encuentra en el mercado laboral para las diferentes posiciones, y enmarcándose en la capacidad y realidad de la empresa. Anualmente se generan incrementos, según la disposición del Gobierno y adicionalmente se otorgan incentivos, especialmente para estudios (capacitación) .

Ambos socios, que trabajan en la empresa, perciben sueldos y bonificaciones, en función de las ventas y metas alcanzadas. Esto con miras a generar, de manera global, un sueldo cuyo valor anualizado sea justo tanto para quien trabaja, como para la empresa.

6.2.2.3 Bonificaciones

Las bonificaciones son todas aquellas que por ley deben de reconocerse a todos los empleados, sin distinción alguna. Esto comprende los décimos que se pagan en función de lo dispuesto por el código de trabajo.

6.2.2.4 Estímulos por productividad

Con el ánimo de crear “puntos de venta” en cada empleado, se reconocen comisiones por ventas para cada cliente que de manera personal algún empleado gestione; es decir, en caso de que algún colaborador haga los contactos y ayude a la gestión de ventas, se le reconoce hasta un 5% del valor de la venta del servicio, dependiendo de la naturaleza del mismo. Por ejemplo, para la venta de tours a Galápagos, se reconoce un 4% del valor del viaje, para venta de tours en Ecuador continental se reconoce un 7% del valor de todo el paquete. Para venta de otros servicios, por ejemplo emisivos, se contemplan comisiones del 2 al 3%.

Para el proyecto, la idea es conseguir una persona que se encargue específicamente de la venta de los tours que se programen y complementar sus ingresos fijos, con un incentivo por ventas generadas, teniendo un mínimo de 30 personas por cada tour. La venta de los tours para sordos, contempla en su estructuración de costos, el reconocimiento de un 3.5% para el agente de ventas.

6.2.2.5 Aportes parafiscales

EXPEDISA paga anualmente por el giro del negocio ya ciertos impuestos adicionales a los convencionales. Estos impuestos son el pago de la tasa única de funcionamiento (120 USD), tasa de bomberos (48 USD), impuesto al hospital universitario (12,50 USD), impuesto al fondo de promoción turística (8,80 USD) y el impuesto a la Superintendencia de Compañías que para el 2012, a la fecha de realización del presente documento, aún no ha sido comunicado.

Estos impuestos son propios del giro del negocio actual, por lo que, independientemente de la venta de tours para sordos, u otras innovaciones, son valores que obligadamente deben cancelarse.

6.2.2.6 Aportes a la seguridad social

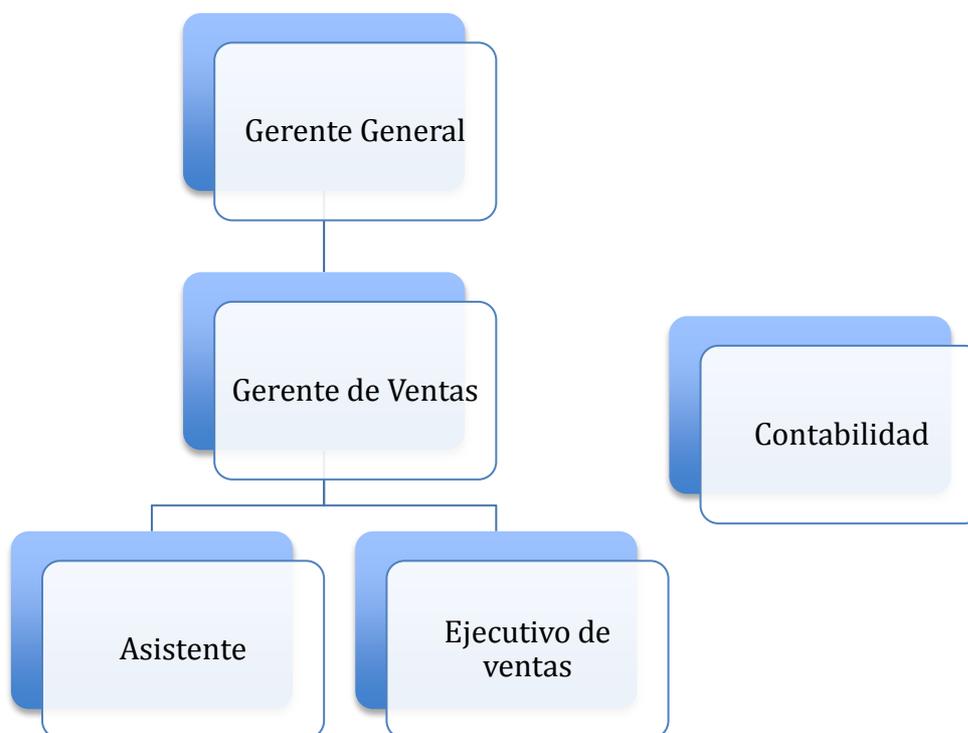
Según lo estipulado en el código del trabajo. Existe un aporte por parte del empleado y otra parte por parte del empleador (9.35% y 12.15% respectivamente). Para la persona que se encargará de las ventas de turismo para sordos, percibirá un sueldo fijo de 335 USD + comisiones del 5% del valor de venta de cada tour. Se estima que el valor mensual promedio de la venta de los servicios es de 579,84 USD para el 2014 y 805,02 USD para el 2015, como consta en las tablas 11 y 12 del presente documento (Análisis económico).

2.26. Organización

6.3.1 Organigrama

El siguientes es un organigrama propuesto, donde se incorpora la presencia del ejecutivo de ventas que se encargará del nuevo intraemprendimiento.

Gráfico 8. Diagrama Organizacional Propuesto



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Mecanismos de control

El control del intraemprendimiento, objeto del presente documento, será fácilmente realizable mediante dos herramientas:

- La medición de la ventas, mismas que se observan en la cantidad de personas que han comprado los servicios, y.
- El nivel de satisfacción de los usuarios, lo cual se puede medir mediante cuestionarios con respuestas gráficas acerca de la calidad del servicio y la actitud del equipo del tour (transportista, guía e intérprete).

6.3.3 Estilo de dirección

La empresa tiene desde el 2010 una nueva forma de trabajo e incluso de clientes; han empezado a trabajar con clientes corporativos y además decidieron iniciar los trámites para convertir a EXPEDISA en agencia de viajes para que sea una empresa “dual” de turismo; es decir, ser agencia de viajes y operadora de turismo al mismo tiempo. Esto se generó en la propuesta de hacer crecer la empresa, debido al decaimiento de clientes importantes y luego de analizar opciones para generar nuevas líneas de negocios para la compañía.

Esto demuestra la existencia de una dirección mediante el liderazgo participativo, mismo que se mantiene en la figura del Gerente General, pero que constantemente busca generar en el equipo de trabajo una participación mediante lo cual genera importantes impactos:

- Lograr que los empleados se sientan parte de los procesos de toma de decisiones.
- Generar un compromiso debido a que se escuchan y aplican ciertos criterios que nacieron en las observaciones del equipo de trabajo.
- Ayudar a que los empleados generen una conciencia real sobre la importancia del trabajo que hacen y los beneficios que ello representa.

6.3.4 Empleados

6.3.4.1 Gerente General.- Ejerce la representación legal de la empresa y debe tener conocimientos de administración, geografía turística, dominar por los menos dos idiomas (inglés y español), preferible el conocimiento del alemán. Por las actividades que se realizan, necesita conocer sobre la participación en ferias internacionales, contar con experiencia en negociación con clientes y proyectar un sólido conocimiento de servicio al cliente. Su sueldo debe ser de 1800 - 2000 USD. La empresa ha invertido importantes sumas en capacitación para mejorar sus conocimientos y herramientas administrativas.

6.3.4.2 Gerente de Ventas.- Profesional en turismo con experiencia en el área emisiva de agencias de viajes, operadoras o

mayoristas de turismo. Es necesario el dominio de sistemas GDS como Sabre o Amadeus. Conocimientos de administración, y la realización de un trabajo organizado y metódico son importantes cualidades que permiten la supervisión y realización de las ventas al sector corporativo. Su sueldo: 1500 - 2000 USD. Se necesita la realización de cursos avanzados de Sabre para mejorar el tiempo de cotización y respuesta a los clientes.

- 6.3.4.3 Ejecutivo de ventas.-** Manejo del lenguaje de señas imprescindible. Será la persona que se encargue principalmente de verificar que el material promocional a desarrollarse, sea adecuado para el segmento al que se quiere dirigir la empresa: los sordos de Guayaquil. Debe dominar técnicas de venta, y trabajar bajo presión mediante las metas de ventas que se le impongan. Sueldo promedio: 660 USD (incluyendo incentivos por comisiones). Se deben realizar cursos de ventas efectivas para mejorar el nivel y calidad de ventas.
- 6.3.4.4 Asistente.-** Profesional con estudios en turismo que conozca del *ticketing* y su sistema GDS (Sabre o Amadeus), así como de la operación de turismo receptivo. Debe coordinar el trabajo de las áreas involucradas: ventas y gerencia. Sueldo promedio: 400 USD. Se requiere la realización de cursos de Office para optimizar su calidad de trabajo y el tiempo requerido para el mismo.
- 6.3.4.5 Contador.-** Profesional con estudios superiores en contabilidad o ingeniería comercial que trabaje como prestador externo de servicios. Honorarios a percibir mensualmente: 450 USD
- 6.3.4.6 Asistente área de tecnología.-** Estudiante de sistemas de Francia que trabaja 10 horas a la semana. Realiza actualmente un semestre en Ecuador. Percibe mensualmente 320 USD.

2.27. Organizaciones de apoyo

EXPEDISA cuenta con un amplio número de organizaciones que ayudan a la realización de la actividad, dentro de las cuales se tienen:

- Bancos con los que trabaja desde varios años y donde cuenta con un servicio que ha sido notoriamente servicial con la compañía.
- Brokers de seguros: la empresa actual que maneja los seguros de la compañía es la misma desde hace siete años. EXPEDISA necesita para sus clientes internacionales pólizas de seguro de enfermedad y vida para los viajes que realizan en el Ecuador. Así mismo, para proteger los equipos e instalaciones, cuenta con seguros contra robos e incendios.
- Cámara Ecuatoriano-Alemana: ha sido un importante socio estratégico que ha ayudado a EXPEDISA a crecer sutilmente en imagen dentro de un círculo definido de empresas que la conforman.
- Rotary International: organización internacional a la que el Gerente General actualmente pertenece. Rotary como tal, es una ONG que busca la realización de proyectos sociales; sin embargo, esta organización cuenta con hombres y mujeres con un nivel socio económico medio-alto y alto. Se ha utilizado este círculo social para poder llegar a empresas de las personas que conforman los diferentes clubes en el Ecuador.
- Aerolíneas: mediante la firma de acuerdos corporativos, EXPEDISA ha logrado obtener beneficios con aerolíneas que le permiten tener un mejor poder de negociación y beneficios económicos para la empresa.

7. Análisis legal y social

7.1. Aspectos legales

7.1.1 Tipo de sociedad

La empresa está legalmente constituida como Sociedad Anónima y cumple con los reglamentos y exigencias vigentes. Su nombre es PACIFIC EXPEDITIONS S.A. – EXPEDISA.

7.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad

Ya constituida, posee todos los requisitos exigidos para su operación dentro de los parámetros establecidos por la máxima autoridad reguladora de la actividad, el Ministerio de Turismo, la autoridad cantonal, M. I. Municipalidad de Guayaquil, y la autoridad tributaria, Ministerio de Finanzas a través del Servicio de Rentas Internas.

7.1.3 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad

La empresa debe presentar declaraciones mensuales de IVA y retención en la fuente, anuales de impuesto a la renta y balances en NIIF a la Superintendencia de Compañías. Adicionalmente debe hacer el pago de los siguientes impuestos: 1,5 por mil al Ministerio de Turismo, tasas de habilitación del Municipio de Guayaquil, pago del 1,5 por mil a la Universidad Estatal y permiso de bomberos. En ciertos casos, las empresas que concentran operaciones turísticas en áreas protegidas que estén bajo el Ministerio de Ambiente, deben también sacar patentes de operación de cada una de estas áreas. En el caso de EXPEDISA, las operaciones no se concentran en parque nacionales ni áreas protegidas; sin embargo, cuando se requiere hacer operaciones en estos lugares, se contratan los servicios de agencias especializadas para ello.

7.1.4 Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus servicios

Únicamente deben cumplirse con las formalidades de las facturas y demás documentos obligatorios del SRI para lo tributario. Mediante el cumplimiento de la

empresa en este sentido, queda legalmente capacitada para ejercer en las actividades de turismo y afines, según consta en su constitución legal.

7.1.5 Leyes especiales a la actividad económica

La actividad está regida por la propia ley de turismo, misma que, en términos generales contempla:

- El respeto de los atractivos turísticos y de las áreas protegidas. De estas últimas, con el fin de garantizar el uso adecuado del sistema nacional de áreas protegidas, se solicita siempre el registro de cada operadora de turismo con un plan de operación, itinerario referencial, listado de vehículos y guías de turismo con los que se piensa realizar los tours, y el pago de una licencia de operación cuyo valor depende del área protegida y de las dimensiones de operación que la empresa tenga.
- La garantía de contratación del recurso humano capacitado y registrado por el Ministerio de Turismo para las actividades a realizarse.
- El compromiso de reportar, en cierto negocios, los turistas que han utilizado los servicios de los establecimientos (de hospedaje).

7.2. Aspectos de legislación urbana

7.2.1 Trámites y permisos ante los organismos de gobierno

Únicamente los citados bajo el pago de impuestos, que son tasas habilitantes para la realización de la actividad. Anualmente deben renovarse los siguientes permisos:

- Pago del 1,5 X 1000 sobre los activos declarados en el año precedente – Ministerio de Turismo
- Tasa única de turismo – Municipio de Guayaquil
- Tasa anual de funcionamiento – Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil
- Pago del 1 X 1000 sobre los activos declarados en el año precedente – Hospital Universitario

7.2.2 Régimen de importación y exportación

El turismo receptivo es una forma de exportación (de servicios) por lo que consta como tal cuando se venden tours al exterior. Lo interesante de esta forma de exportación es que se lo vende al exterior pero se lo consume dentro del país. Por

EXPEDISA

ser servicios exportados pero realizados/consumidos en el país, no existe régimen alguno que se aplique a la actividad.

8. Análisis ambiental

8.1. Emisiones de la empresa

El turismo como actividad, es una de aquellas pocas industrias cuya contaminación ambiental en lo referente a polución del aire o agua, es casi nula, debido a que la realización de la actividad turística en sí, significa la presencia del ser humano ante aquellos atractivos tangibles o intangibles y retirarse. La contaminación insipiente radica únicamente en desgaste de suelos (erosión) y las emisiones de los medios de transporte.

8.2. Mecanismos de control de contaminación

Para mitigar los impactos, se tienen estudios de capacidad de carga (para no sobrecargar los ecosistemas o destinos), utilización de medios de transporte con tecnología eco-amigables, lo cual de manera generalizada en la industria de transportes, ya es también un estándar.

8.3. Riesgos para los trabajadores

Los trabajadores directamente vinculados con la empresa (guías de turismo e intérpretes del lenguaje de señas, cuentan con un seguro corporativo contra accidentes, a pesar de no existir relación laboral de dependencia.

8.4. Huella de carbono

Es muy conocido que en la actualidad existan varios movimientos que buscan la medición de los impactos ambientales causados por la actividad económico-productiva de la industria a la que pertenecen. Esto es conocido como la huella de carbono, y procura cuantificar la contaminación generada (en términos de gases de efecto invernadero siguiendo normativas internacionales reconocidas, tales como ISO14064-1, PAS 2050 o GHG Protocol, entre otras¹¹. Visto globalmente, el carbono neutro genera ventajas competitivas, reducción de costos operativos, reduce riesgos de mala reputación, entre otros. Sin embargo, esta condición es compartida por la industria y no significa una ventaja comparativa, pero es importante resaltarlo en el estudio.

¹¹ www.carbononeutropma.com consultado el 29 de julio, 2013

9. Análisis social

9.1. Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social

Las prácticas de turismo procuran tener impactos positivos; sin embargo, en los casos de malas prácticas o realización de turismo sin planificación o regulación de la actividad, se generan impactos negativos que afectan a la sociedad (comunidad en la que se lo ha practicado) y/o ambiente. Un ejemplo de un turismo mal practicado, es la situación socio-ambiental que vive la población de Montañita, en el cantón Santa Elena, donde no solo se observan fuertes impactos sociales y culturales (desplazamiento de la comunidad local, tráfico de drogas, pérdida de identidad de la población, etc.), sino también una fuerte contaminación por servicio de alcantarillado, deficiente servicio de agua potable, entre otros.

Las buenas prácticas pueden significar impactos positivos que ayudan a preservar, por ejemplo, la identidad cultural de un pueblo, que es por sí mismo, un tipo de atractivo reconocido incluso por la Organización Mundial del Turismo – OMT. Un ejemplo de buenas prácticas es lo que se observa en el Yasuní Kichwa Eco-Lodge, en el Parque Nacional Yasuní. Aquí se ha demostrado manejar apropiadamente los recursos (humanos, naturales y económicos). Malas prácticas de turismo son tangibles y muy conocidas, por ejemplo, el “fenómeno Montañita” donde se desplazó por completo a la Comuna, perdieron sus valores culturales y depredaron el destino, lo cual ha sido visible y reportado a las autoridades, mismas que buscan en la actualidad, soluciones que permitan mitigar los impactos y permitir mediante adecuaciones al sistema turístico actual, un desarrollo organizado. Otra mala forma de manejar el turismo, es cuando no se realizan actividades de regulación y control en temas donde la integridad de los usuarios de servicios, pueden correr altos riesgos y hasta perder la vida; ejemplo de ello, los accidentes ocurridos en Mindo, donde además de haberse generado ya heridos de gravedad, han registrado ya muertes por malas prácticas del turismo de aventura¹².

¹² Fuentes: www.elcomercio.ec/pais/cuerpo-turista-estadounidense-cremado-muere-Mindo-Ecuador-Quito-USA_0_709129092.html
www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101435000#.UlBkwrzSCqQ

Los efectos de la actividad turística, deben entonces ser vistos desde varias perspectivas, y aplicado siempre al área del turismo en la que se desarrollará la actividad, por lo que, para el presente estudio, se mencionan los siguientes criterios:

- **Empleo:** impacto positivo. Se genera trabajo para guías de turismo, intérpretes y vendedores free lance que se incorporarán en el proyecto. De manera indirecta, el empleo que se genera en la empresa de transporte, lugares de alimentación y hospedaje, según el tour que se realice.
- **Impuestos:** impacto positivo. Se generarán servicios con IVA, retenciones a proveedores y de las utilidades que se generen con el resto del giro del negocio, impuestos a las utilidades generadas. Además existen impuestos como el uno por mil de los activos declarados por las empresas, las tasas de habilitación, permisos de bomberos, etc.
- **Recreación:** impacto altamente positivo. Se está creando para un grupo humano la posibilidad de recreación que antes de manera organizada no existía. Esta propuesta abre además la oportunidad de desarrollar servicios turísticos para los demás grupos de discapacitados, como por ejemplo ciegos, personas con motricidad limitada, desequilibrios/trastornos mentales, etc.

9.2.

De acuerdo a los sondeos previos y opinión pública, existe una positiva reacción a la propuesta de ofertar servicios turísticos para discapacitados. La actitud que se ha tomado frente a la realidad de los discapacitados en Ecuador, ha sufrido importantes cambios positivos luego de que se crearon institutos/organizaciones que fuertemente trabajaron en pro del bienestar de los grupos desatendidos por la sociedad y gobiernos anteriores. Gracias al CONADIS se ha podido crear bases de datos y programas que ayudan a los discapacitados en diferentes aspectos, así como la Misión Solidaria Manuela Espejo, donde se ha logrado hacer levantamientos con georeferenciación para ubicar a discapacitados en casos de emergencias. Estas iniciativas han abierto los ojos de la población, sociedad civil e incluso de las empresas, que ahora buscan también la contratación de personas con carnet de discapacidad, luego de que es también mandatorio que se tenga un 5% de la nómina de empleados con alguna discapacidad, en empresas con 30 o más trabajadores.

La idea de negocio, como se lo ha planteado a lo largo de todo el documento, es hacer de esta idea un intraemprendimiento que signifique en la empresa una oportunidad de crecer en el negocio de la venta de servicios turísticos a un segmento nuevo: turistas nacionales.; sin embargo, no es menos cierto que:

- El tamaño del mercado es limitado
- La disponibilidad de dinero para vacaciones u ocio, es siempre limitada.
- La idea es totalmente innovadora y significa una oportunidad para posicionar a la empresa como líder.

Pero también no es menos cierto que los márgenes que generen estas ventas no representan, a priori, una decisión que justifique la inversión y esfuerzos que esta idea de negocio demanda. A pesar de ello, se plantea esta posibilidad ya que el impacto que se genera en la sociedad significaría más beneficios, que no se pueden percibir tangiblemente, pero pueden enunciarse como:

- Liderazgo en un enfoque que, más allá de lo económico, busca atender a grupos discapacitados para otorgarles un derecho que solo puede hacerse desde una empresa privada.
- Impactar en el mercado actual como una empresa socialmente responsable.
- Generar conciencia en el sector corporativo y buscar así la incorporación de aquellos discapacitados que están incorporados en el mercado laboral, pero que carecen de la oportunidad de ejercer su derecho al ocio.

En este escenario, y luego de analizar las ventajas que representa –mismas que son superiores a las desventajas-, se reafirma la intención de incursionar en el turismo accesible para sordos. La ventaja de realizar esta actividad radica en que se consigue espacio en medios de comunicación (por lo innovadora de la idea) y un importante crecimiento difícil de cuantificar en términos de participación en el mercado.

10. Análisis económico

El ejercicio económico de un intraemprendimiento de este tipo, con las connotaciones manifestadas (esperar una baja rentabilidad pero catapultar a la empresa como socialmente responsable e inclusiva), es de bajo impacto para la empresa, pero a pesar de ello, mantiene ciertas condiciones tales como un mínimo de efectivo que debe manejarse (1,5 del costo fijo del intraemprendimiento, que significa el sueldo del agente de ventas). Por ello se calcula que la inversión inicial es de 5000 USD (ver tablas 13 y 14 - Flujo de Caja) y se establece un bajo costo financiero, mismo que responde únicamente a un 3% (costo de oportunidad de una cuenta ahorros). Se pide el pago mensual del valor del aporte, a dos años.

10.1. Inversiones requeridas (insumos)

Se requiere principalmente la compra de muebles de oficina (escritorio y silla), equipos de oficina (laptop y teléfono) y elaboración e impresión de material promocional, el cual se contratará como prestación de servicios. Los valores de dichos insumos son:

Laptop (Dell Inspiron I5)	830 USD
Escritorio de trabajo	220 USD
Silla	100 USD
Diseño material promocional	800 USD
Impresión material promocional	400 USD
Total inversión requerida	2350 USD

10.2. Programación de ventas 2014 – 2015

Tabla 5 – Programación de ventas 2014 – 2015

Servicio	2014						2015					
	MAR	MAY	JUL	AGO	OCT	NOV	MAR	MAY	JUL	AGO	OCT	NOV
City tour	X		X		X		X		X		X	
Pto El Morro		X		X		X		X		X		X
Parque Histórico	X		X		X		X		X		X	
Hcda Bananera				X		X				X		X
Tren		X			X		X		X			
Tour playas							X	X				
Tour ballenas				X						X		
Cuenca			X			X			X			
Baños	X				X			X			X	
Quito				X		X	X		X		X	X
GALAPAGOS						X					X	

Tabla 6 – Resumen de programación de ventas 2014 – 2015

Servicio	2014						2015					
	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre
Nro salidas 1 día	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2
Nro salidas 3 días	1		1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Nro salidas 4 días						1					1	

La programación de las ventas a lo largo del año, responde a la dinámica de la disponibilidad de dinero y tiempo, principalmente en feriados y vacaciones escolares, y a los resultados obtenidos por la encuesta donde se demostró que el 63% dispone de tiempo para viajes en cualquier mes del año. Esta información no solo se desprende de la experiencia en turismo y de la encuesta realizada, sino también de lo revelado por los participantes del primer grupo focal realizado.

10.3. Presupuesto de ingresos

Las ventas estarán compuestas por varios tours que difieren de duración y servicios. A continuación un detalle de los mismos que se proyectan hasta el 2015:

Tabla 7 – Programación de ingresos 2014

	2014			
	P. venta	Nro. salidas	Pax c/salida	INGRESO
TOURS 1 DIA				
City tour	15	3	35	\$1,575
Puerto El Morro	45	3	35	\$4,725
Parque Histórico	15	3	35	\$1,575
Hacienda bananera	60	2	35	\$4,200
Tour Tren Yaguachi	25	2	60	\$3,000
TOURS 3 DÍAS				
Tour Ballenas	240	1	28	\$6,720
Cuenca	200	2	30	\$12,000
Baños	205	2	30	\$12,300
Quito	345	2	30	\$20,700
TOUR 4 DÍAS - GPS				
Tour combinado 4 días	750	1	14	\$10,500
TOTAL VENTAS				\$77,295

Tabla 8 – Programación de ingresos 2015

	2015			
	P. venta	Nro. salidas	Pax c/salida	INGRESO
TOURS 1 DIA				
City tour	20	3	35	2100
Puerto El Morro	55	3	35	5775
Parque Histórico	20	3	35	2100
Hacienda bananera	80	2	35	5600
Tour Tren Yaguachi	40	2	60	4800
TOURS 3 DÍAS				
Tour Ballenas	280	1	28	7840
Cuenca	240	2	30	14400
Baños	250	2	30	15000
Quito	390	4	30	46800
Playas	200	2	30	12000
TOUR 4 DÍAS - GPS				
Tour combinado 4 días	950	1	14	13300
TOTAL VENTAS				\$129,715

10.4. Presupuesto de costos variables

Tabla 9 –Costos variables 2014 – 2015

	2014	2015
Tour 1 día	Costos	Costos
City tour	900	1170
Puerto El Morro	2640	2160
Parque Histórico	900	1170
Hacienda bananera	2200	2860
Tour Tren Yaguachi	1460	2336
Tours 3 días		
Tour Ballenas	4876	5704.92

Cuenca	9660	11592
Baños	9780	11931.6
Quito	18180	41814
Playas	0	9660
Tour 4 días		
Galápagos	9100	11200
Total Costos variables	59696	101598.52

La tabla demuestra un resumen de los costos en los que se incurre por la realización de cada tour, considerando lo siguiente:

- Cada grupo debe consistir de 30 personas, excepto Galápagos, donde se debe tener un grupo de 14 personas pagadas.
- Estos precios están sujetos a cambio ante la dependencia del costo del combustible.
- Se generen las ventas programadas anteriormente.

10.5.

10.6. Presupuesto de personal

Para la contratación de personal, tal como se ha mencionado anteriormente, es necesaria la contratación de una sola persona y que deberá encargarse de liderar el proceso tanto de diagramación y ejecución del material promocional, así como de las gestiones de venta necesarias. Dicha persona será contratada con un sueldo básico pero se propone el incentivo del 5% sobre el valor de las ventas. Un cuadro de resumen es el que a continuación se explica:

Tabla 10 – Presupuesto Agente de Ventas 2014

2014	Sueldo	Comisiones	IESS empleado	IESS EXPEDISA	A recibir
Enero	335	0	31.32	40.70	303.68
Febrero	335	0	31.32	40.70	303.68
Marzo	335	252	54.88	71.32	532.12
Abril	335	0	31.32	40.70	303.68
Mayo	335	107.625	41.39	53.78	401.24
Junio	335	0	31.32	40.70	303.68
Julio	335	246.75	54.39	70.68	527.36
Agosto	335	726.075	99.21	128.92	961.86
Septiembre	335	0	31.32	40.70	303.68
Octubre	335	304.5	59.79	77.70	579.71
Noviembre	335	1068.375	131.22	170.51	1272.16
Diciembre	335	0	31.32	40.70	303.68
13er sueldo	526.62				526.62
14to sueldo	335				335.00
TOTALES	4881.62	2705.325	628.82	817.13	6958.13

Valor promedio mensual recibido: 579,84 USD.

Tabla 11 – Presupuesto Agente de Ventas 2015

2015	Sueldo	Comisiones	IESS empleado	IESS EXPEDISA	A recibir
Enero	350	0	32.73	42.53	317.28
Febrero	350	0	32.73	42.53	317.28
Marzo	350	752.5	103.08	133.95	999.42
Abril	350	0	32.73	42.53	317.28
Mayo	350	539.875	83.20	108.12	806.67
Junio	350	0	32.73	42.53	317.28
Julio	350	794.5	107.01	139.06	1037.49
Agosto	350	439.775	73.84	95.96	715.93
Septiembre	350	0	32.73	42.53	317.28
Octubre	350	1186.5	143.66	186.68	1392.84
Noviembre	350	826.875	110.04	142.99	1066.84
Diciembre	350	0	32.73	42.53	317.28
13er sueldo	659.10				659.10
14to sueldo	350				350.00
Fondos reserva	728.34				728.34
TOTALES	5209.10	4540.025	817.19	1061.91	9660.27

Valor promedio mensual recibido: 805,02 USD.

11. Análisis financiero

A continuación un análisis de los valores que se deben considerar como parte del ejercicio económica a realizarse. Para el cálculo del TIR y VAN, se establecen los siguientes criterios que explican la tabla 12 del cálculo respectivo.

Tabla 12 – Cálculo VAN, TIR

	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos	0.00	77295.00	129715.00
Egresos	-5000.00	71208.19	114883.00
Resultado	-5000.00	6086.81	14,832.00
VAN (12%)	10945.21		
TIR	1.44		

Según el texto guía para la evaluación social y económica de proyectos de la Universidad Técnica Particular de Loja¹³, *“la TIR mide la rentabilidad económica del proyecto. Como criterio general, las instituciones públicas comparan la TIR de los proyectos con la tasa del 12% (que se asume como la tasa de oportunidad promedio de la inversión social pública). Por ello el análisis se hace en torno al resultado de la diferencia entre la TIR y la Tasa Social de Descuento del 12%”*.

Se observa entonces que la TIR es del 144% y notablemente superior al VAN (12%). Estos valores se pueden explicar muy fácilmente:

La “inversión” requerida para que el intraemprendimiento se desarrolle y subsista por sus propios medios, es de apenas 5.000 USD. Este valor es el que consta como desembolso en el año “0”. Los resultados de a gestión de ventas a partir del año inmediato siguiente son positivos arrojando una utilidad bruta del ejercicio de algo más de 6.000 USD y en el año subsiguiente, 14.800 USD. De ahí que se entiende los rubros de las tasas expresadas.

A pesar de que la propuesta como tal no es un proyecto “social”, no persigue grandes intereses económicos, sino que la idea se sustente por sí sola y sirva más bien como catapulta de la empresa para hacerse reconocida bajo un criterio distinto al de la competencia.

¹³ <http://rsa.utpl.edu.ec/material/215/G19904.2.pdf>

10.7. Flujo de Caja

Tabla 13 – Flujo de caja 2014

2014	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Caja Inicial	5,000.00	2,587.86	1,725.72	2,635.12	2,172.98	3,055.13	2,592.99	3,474.12	6,996.68	6,534.54	8,210.90	12,075.58	
Ingresos efectivos	0.00	0.00	7,200.00	0.00	3,075.00	0.00	7,050.00	20,745.00	0.00	8,700.00	30,525.00	0.00	77,295.00
TOTAL DISPONIBLE	5,000.00	2,587.86	8,925.72	2,635.12	5,247.98	3,055.13	9,642.99	24,219.12	6,996.68	15,234.54	38,735.90	12,075.58	
Compra equipos oficina	830.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	830.00
Compra muebles oficina	320.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	320.00
Sueldos	303.68	303.68	532.12	303.68	401.24	303.68	527.36	961.86	303.68	579.71	1,272.16	303.68	6,096.51
IESS	72.03	72.03	126.21	72.03	95.16	72.03	125.08	228.13	72.03	137.49	301.73	72.03	1,445.94
13er y 14to Sueldo			55.83									526.62	582.45
Diseño material promoc.	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	800.00
Impresion mat. Promo.		400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	400.00
Beneficios sociales	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	86.44	1,037.28
Compra servicios tours	0.00	0.00	5,490.00	0.00	1,610.00	0.00	5,430.00	15,946.00	0.00	6,220.00	25,000.00	0.00	59,696.00
Resultado NETO	2,412.14	862.14	909.41	462.14	882.16	462.14	881.13	3,522.56	462.14	1,676.36	3,864.67	988.76	6,086.81
DISPONIBLE	2,587.86	1,725.72	2,635.12	2,172.98	3,055.13	2,592.99	3,474.12	6,996.68	6,534.54	8,210.90	12,075.58	11,086.81	6,086.81

Tabla 14 – Flujo de caja 2015

2015	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Caja Inicial	11,086.81	9,751.92	8,837.02	11,431.70	10,936.81	13,745.64	13,250.75	16,367.32	20,089.30	19,594.40	23,269.55	27,072.81	
Ingresos efectivos	0	0.00	21,500.00	0.00	15,425.00	0.00	22,700.00	12,565.00	0.00	33,900.00	23,625.00	0.00	129,715.00
TOTAL DISPONIBLE	11,086.81	9,751.92	30,337.02	11,431.70	26,361.81	13,745.64	35,950.75	28,932.32	20,089.30	53,494.40	46,894.55	27,072.81	
Compra equipos oficina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compra muebles oficina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos	317.28	317.28	999.42	317.28	806.67	317.28	1,037.49	715.93	317.28	1,392.84	1,066.84	317.28	7,922.83
IESS	75.25	75.25	237.04	75.25	191.32	75.25	246.07	169.80	75.25	330.35	253.03	75.25	1,879.11
13er y 14to Sueldo			335.00									659.10	994.10
Diseño material promoc.	840.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	840.00
Impresion mat. Promo.		420.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	420.00
Beneficios sociales	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	102.37	1,228.44
Compra servicios tours	0.00	0.00	17,231.50	0.00	11,515.80	0.00	18,197.50	7,854.92	0.00	28,399.30	18,399.50	0.00	101,598.52
Resultado NETO	1,334.90	914.90	2,594.68	494.90	2,808.84	494.90	3,116.57	3,721.98	494.90	3,675.15	3,803.26	1,154.00	14,832.00
NETO DISPONIBLE	9,751.92	8,837.02	11,431.70	10,936.81	13,745.64	13,250.75	16,367.32	20,089.30	19,594.40	23,269.55	27,072.81	25,918.81	14,832.00

10.8. Estructuración ingresos – costos variables

Tabla 15 – Ingresos – costos variables 2014

	2014						2015					
	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre
Total salidas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PAX por salida	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Total PAX / sal	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Precio Unit/PAX	15	45	15	45	15	45	20	55	20	55	20	55
Subtotal ingresos	525	1575	525	1575	525	1575	700	1925	700	1925	700	1925
Total salidas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PAX por salida	30	60	35	35	35	35	35	30	35	35	35	35
Total PAX / sal	30	60	35	35	35	35	35	30	35	35	35	35
Precio Unit/PAX	205	25	15	60	15	60	20	200	20	80	20	80
Subtotal ingresos	6150	1500	525	2100	525	2100	700	6000	700	2800	700	2800
Total salidas	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PAX por salida	35		30	28	60	30	60	30	60	28	30	30
Total PAX / sal	35		30	28	60	30	60	30	60	28	30	30
Precio Unit/PAX	15		200	240	25	200	40	250	40	280	250	240
Subtotal ingresos	525		6000	6720	1500	6000	2400	7500	2400	7840	7500	7200
Total salidas				1	1	1	1		1		1	1
PAX por salida				30	30	30	30		30		30	30
Total PAX / sal				30	30	30	30		30		30	30
Precio Unit/PAX				345	205	345	200		240		390	390
Subtotal ingresos				10350	6150	10350	6000		7200		11700	11700
Total salidas						1	1		1		1	
PAX por salida						14	30		30		14	
Total PAX / sal						14	30		30		14	
Precio Unit/PAX						750	390		390		950	
Subtotal ingresos						10500	11700		11700		13300	
Total ingresos	7200	3075	7050	20745	8700	30525	21500	15425	22700	12565	33900	23625

City tour	Pto. El Morro										
Baños	Tren	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Tour playas	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Hcda. Banano
P. Histórico		Cuenca	Ballenas	Tren	Cuenca	Tren	Baños	Tren	Ballenas	Baños	Cuenca
			Quito	Baños	Quito	Tour playas		Cuenca		Quito	Quito
					GALAPAGOS	Quito		Quito		GALAPAGOS	

Tabla 16 – Ingresos – costos variables 2015

	2014						2015					
	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre	Marzo	Mayo	Julio	Agosto	Octubre	Noviembre
Servicios transporte	200	500	200	500	200	500	260	600	260	600	260	600
Guía	50	50	50	50	50	50	65	60	65	60	65	60
Intérprete	50	50	50	50	50	50	65	60	65	60	65	60
Hospedaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alimentación	0	280	0	280	0	280	0	0	0	0	0	0
Total costo	300	880	300	880	300	880	390	720	390	720	390	720
Servicio transporte	750	20	200	300	200	300	260	1350	260	390	260	390
Guía	210	70	50	50	50	50	65	210	65	65	65	65
Intérprete	210	70	50	50	50	50	65	210	65	65	65	65
Hospedaje	2250	0	0	0	0	0	0	1800	0	0	0	0
Alimentación	1110	480	0	700	0	700	0	900	0	910	0	910
Viáticos equipo	360	90	0	0	0	0	0	360	0	0	0	0
Total costo	4890	730	300	1100	300	1100	390	4830	390	1430	390	1430
Servicios transporte	200		1140	1600	20	1140	32	915	32	1872	915	1368
Guía	50		210	210	70	210	112	256.2	112	245.7	256.2	252
Intérprete	50		210	210	70	210	112	256.2	112	245.7	256.2	252
Hospedaje	0		1800	1680	0	1800	0	2745	0	1965.6	2745	2160
Alimentación	0		1110	840	480	1110	768	1354.2	768	982.8	1354.2	1332
Viáticos equipo	0		360	336	90	360	144	439.2	144	393.12	439.2	432
Total costo	300		4830	4876	730	4830	1168	5965.8	1168	5704.92	5965.8	5796
Servicios transporte				4950	750	4950	1350			1368		5692.5
Guía				210	210	210	210			252		241.5
Intérprete				210	210	210	210			252		241.5
Hospedaje				2250	2250	2250	1800			2160		2587.5
Alimentación				1110	1110	1110	900			1332		1276.5
Viáticos equipo				360	360	360	360			432		414
Total costo				9090	4890	9090	4830			5796		10453.5
Servicios transporte						6000	5692.5			5692.5		7500
Guía						320	241.5			241.5		393.6
Intérprete						280	241.5			241.5		393.6
Hospedaje						2320	2587.5			2587.5		2691.4
Alimentación						0	1276.5			1276.5		0
Viáticos equipo						180	414			414		221.4
Total costo						9100	10453.5			10453.5		11200
TOTAL COSTOS	5490	1610	5430	15946	6220	25000	17231.5	11515.8	18197.5	7854.92	28399.3	18399.5
City tour	Pto. El Morro	City tour	Pto. El Morro	City tour	Pto. El Morro	City tour	Pto. El Morro	City tour	Pto. El Morro	City tour	Pto. El Morro	
Baños	Tren	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Tour playas	P. Histórico	Hcda. Banano	P. Histórico	Hcda. Banano	
P. Histórico		Cuenca	Ballenas	Tren	Cuenca	Tren	Baños	Tren	Ballenas	Baños	Cuenca	
			Quito	Baños	Quito	Tour playas		Cuenca		Quito	Quito	
					GALAPAGOS	Quito		Quito		GALAPAGOS		

12. Análisis de riesgos e intangibles

Como en toda actividad productiva, debido a mayores retornos de la puesta en riesgo de capitales, existen factores que pueden alterar la generación de riqueza que se persigue en los negocios. A continuación los riesgos más importantes detectados.

12.1. Riesgos de mercado

12.1.1 Surgimiento de competencia

La amenaza de que surja competencia es latente y puede ser altamente impactante para EXPEDISA, dado que, al tener debilidades internas, que se han descrito anteriormente, se correría el riesgo de haber invertido recursos (humanos, económicos y de tiempo, entre otros) para que otra empresa, con fortalezas contra las que no se puede competir, anulen los esfuerzos realizados. Un ejemplo es la posibilidad de que empresas con una solidez financiera, posicionamiento de marca e infraestructura como Metropolitan Touring, abra un departamento de turismo accesible y, por su tamaño, estructura y política agresiva, ocupe espacios ganados por EXPEDISA. Para contrarrestar este posible riesgo, se propone solicitar a las autoridades seccionales y nacionales de turismo (Municipio de Guayaquil y Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Turismo, respectivamente), un convenio de cooperación interinstitucional, con el que se garantice a EXPEDISA, dada la innovación que significa e impacto social que implica, donde se otorgue una licencia de operación de esta modalidad de turismo por 3 años, tiempo en el que la empresa no solo ha podido implementar el programa de turismo accesible para sordos, sino que además, con la ayuda de los medios de comunicación y una fuerte campaña comunicacional a través de redes sociales donde la empresa participa, para aprovechar el momento de impacto de la idea y generar así una positiva imagen en los clientes (actuales y potenciales). Esta idea servirá para catapultar a EXPEDISA y conseguir un crecimiento no solo en participación de mercado, sino también en la oportunidad de que la empresa adquiera mayor solidez y capacidad de escalar en la industria y logre competir en nuevos segmentos.

12.2. Riesgos económicos

12.2.1 Incremento en el costo de material primas e insumos

Ante eventuales incrementos de impuestos por importación de vehículos y repuestos, o por incrementos en combustibles (como los vistos para la no subvención de combustible para transporte turístico en embarcaciones de Galápagos), se vería fuertemente afectado el costo,

y por lo tanto el precio de venta de los servicios que se ofertan. Esto, debido a la gran dependencia de los servicios turísticos de unidades de transporte.

Al momento de la realización del presente estudio, se conoce oficialmente que se analizan formas para eliminar subsidios a combustibles, limitar cada vez más las importaciones, reducción de importaciones, entre otros. El turismo es una actividad altamente sensible a cambios en el entorno, y debido a la transversalidad de la actividad, se tienen constantes ajustes en precios y servicios.

12.2.2 Cambios en costos laborales

La amenaza de incremento en salarios que no necesariamente son proporcionales a la inflación, significa un impacto beneficioso para la empresa (por la mayor disponibilidad de dinero en los potenciales clientes de EXPEDISA), así como uno negativo para la misma, ya que se tendrá que revisar la estructura de costos para los servicios e incrementar los precios de venta al público.

13. Evaluación integral del proyecto

Una vez descrito el proyecto en sus fases y habiéndose detallado en qué consiste la propuesta, analizado los requerimientos de capital y teniendo un horizonte con ventas, es importante destacar:

1. La rentabilidad del proyecto es aceptable, ya que maneja un TIR (6%) según lo deseado para la empresa y similar al que se tiene en la industria.
2. Los resultados del ejercicio económico se incorporarían a la empresa y reinvertirían, según lo indicado en el presente documento.
3. Las proyecciones realizadas responden a dos años con la finalidad de hacer un análisis y mejorar la propuesta, una vez que se habría atendido a un 65% del nicho de mercado. La intención sería considerar la implementación de nuevos destinos nacionales e incluso alguno internacional.
4. El grupo de discapacitados que cooperaron con el estudio y desarrollo de la propuesta manifestó su satisfacción y esperanza de poder contar con un servicio como el descrito a precios razonables; sin embargo se percibe una inexistente cultura de viajes, y se necesitaría analizar la evolución y disponibilidad de los clientes para mantener una agenda de ocio programada.
5. Los potenciales usuarios tendrían la facilidad de programar su nivel y calidad de gasto en vacaciones, debido a que se propone un calendario de viajes. De esta manera se logra programar esfuerzos para la generación de ventas y además se brindan facilidades de pago para aquellas personas que decidan participar en las ofertas.
6. Se considera en la programación de los tours, ciertas variables que ayudan al mejor disfrute de un viaje, como por ejemplo temperatura del agua, feriados, vacaciones escolares, entre otros. Por ello, por ejemplo, hay dos salidas a Playas en el 2015 y no en el 2014.
7. Se tiene ya identificadas tres personas que pueden servir de intérpretes para las diferentes salidas programadas. Esto ayuda a poder viabilizar las salidas.
8. Existe la posibilidad, no confirmada, de que las entidades públicas cooperen con fondos para cofinanciar ciertos viajes y lograr así darle también una oportunidad a sordos que no tengan disponibilidad de recursos económicos suficientes para permitirse un viaje. Sin embargo, no se han definido partidas presupuestarias,

aunque se conoce de la voluntad de las autoridades de entidades públicas en cooperar en esta iniciativa.

9. Se está generando por primera vez, de manera formal y estructurada, la propuesta de una forma de turismo que se alinea con los intereses del Gobierno actual y con tendencias mundiales de un turismo inclusivo y accesible para todos.
10. Mediante esta iniciativa se puede lograr que otras empresas de turismo, e incluso que otros sectores dirijan su planificación y estrategias o innovaciones a temas como la inclusión de quienes no gozan del 100% de sus capacidades físicas, mentales y/o motrices; es decir, esto puede servir de semillero de iniciativas productivas en servicios dirigidos a los discapacitados.
11. EXPEDISA abre un camino a través del cual puede lograr importantes espacios que beneficien directamente el giro del negocio corporativo y ayuden a catapultar la empresa para ingresar en segmentos de discapacitados a nivel internacional para el área de la operación de turismo receptivo.

14. Cronograma de implementación del negocio

Tabla 17 – Cronograma de implementación del negocio

Tiempo / Actividad	2013			2014												2015												
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Gestión contratación ag. de ventas	■																											
Entrevista agente de ventas		■																										
Cotización muebles, equipos, diseño e impresión			■																									
Compra muebles y equipos de oficina				■																								
Contratación ejecutivo de ventas				■																								
Diseño de material promocional				■																								
Impresión material promocional					■																							
Gestión de ventas																												

15. Bibliografía

- Catastro turístico 2010, Coordinación Zonal 5, Ministerio de Turismo del Ecuador
- Cifras turismo, Dirección de Investigación, Ministerio de Turismo del Ecuador
- Boletín de Estadísticas Turísticas 2006 – 2010, Ministerio de Turismo del Ecuador
- Estadísticas Turismo 2012, Ministerio de Turismo del Ecuador
- La experiencia turística en el Ecuador, cifras esenciales de turismo interno y receptor, 212, Ministerio de Turismo del Ecuador
- www.carbononeutropma.com
- <http://www.aecr.org/web/congresos/2012/Bilbao2012/htdocs/pdf/p432.pdf>
- http://www.snr.gob.ar/uploads/TA-Otros-48%20-TuriAcces-Hacia_un_turismo_para_todos.pdf
- www.conadis.gob.ec

16. Anexos

Anexo 1 – Cuestionario de preguntas - Entrevista Ing. Henry Arroyo y Sr. Juan Rivera.

Anexo 2 – Cuestionario de preguntas - Entrevista Lcda. Vanessa Urdiales.

Anexo 3 – Guión Grupo Focal 1.

Anexo 4 - Memoria fotográfica del *city tour* con grupo focal 2.

Anexo 5 – Cuestionario de servicios

ANEXO 1

Proyecto: TURISMO PARA SORDOS
Entrevista a profundidad

Realizada a: Ing. Henry Arroyo y Sr. Juan Rivera

Perfil: Dominio del lenguaje de señas, asesor comunitario y presidente de la Asociación Nacional de Sordos del Ecuador respectivamente.

1. Cómo es el comportamiento de los sordos con los oyentes?
2. Qué opciones de distracción tienen los sordos?
3. Puede contar algo respecto a la sociabilidad de los sordos?
4. Cómo están organizados?
5. Cómo se comportan los sordos en sus círculos sociales?
6. Cómo analiza Ud. la posición de los sordos en Guayaquil?

ANEXO 2

Proyecto: TURISMO PARA SORDOS
Entrevista a profundidad

Realizada a: Lcda. Vanessa Urdiales

Perfil: Profesional en turismo, intérprete del lenguaje de señas, ejecutiva de empresas de la industria.

1. Qué información referente al turismo conoce Ud. en los sordos? Son personas que viajan con frecuencia?
2. Cómo hacen turismo los sordos?
3. Qué limitaciones comunicacionales enfrentan entre sí y con la sociedad?
4. Qué información maneja Ud. respecto al comportamiento de los sordos en el entorno actual?
5. Qué ventajas considera Ud. que tienen los sordos en lo relacionado a sus habilidades?
6. Cómo considera que se deben realizar los tours para sordos?
7. Su opinión de la propuesta de intérprete del lenguaje de señas dentro de un tour? Ventajas, desventajas?
8. La comunicación con los sordos en el lenguaje de señas, s fluido y manejable?

GUIÓN DE FOCUS GROUP – TURISMO PARA DISCAPACITADOS AUDITIVOS

OBJETIVO

Conocer las preferencias y necesidades de servicios turísticos para personas con discapacidad auditiva.

12.3. CALENTAMIENTO

- A) *“Soy Víctor, estudiante de maestría de la ESPAE y los he invitado a esta reunión con la finalidad de hacer una investigación acerca de las necesidades de esparcimiento de personas como Uds.”*
- B) *Yo guiaré su conversación para analizar ciertos temas que les interesan a todos ustedes. Consiste en saber si quisieran tener servicios de turismo dentro y fuera de Guayaquil.*
- C) *Debo recalcarles que sus opiniones son totalmente confidenciales y se quedan en esta sala. Serán reportadas sin mencionar sus nombres en un informe.*
- D) *Estoy realizando una grabación como apoyo únicamente, ya que no podré recordar todo lo que trataremos durante esta reunión.*
- E) *Información - Quiero que sepan que todo lo que aquí se discute es muy importante para todos y que sus opiniones pueden ser positivas o negativas ya que realmente no hay respuestas incorrectas. Lo que nos interesa es su opinión verdadera. Es decir, alguien puede creer una cosa y otra persona tener una opinión distinta. Eso es lo importante que discutamos todas las opiniones porque así nos ayudan a mejorar lo que queremos hacer. Lo importante es dejar hablar y escuchar a todos por igual.*
- F) *Presentación de los asistentes*

1. HABITOS DE CONSUMO

- A) *Dígame por favor ¿hacen ustedes algún tipo de tour organizado dentro o fuera de Guayaquil? Si no lo ha realizado, le gustaría participar en uno?*
- B) *¿Qué tours ha tomado de manera organizada en alguna ocasión? Favor indique: nacional o internacional.*
- C) *¿Con qué frecuencia han utilizado este tipo de servicios?*
- D) *¿Qué lugares ha visitado? (Turismo de compras, de salud, cultural, gastronómico, sol y playa, eventos, religioso, etc.)*
- E) *Duración del viaje, cuál debería ser?*
- F) *Que actividades realizó?*
- G) *En caso de haber tomado algún tour organizado y de haber tenido una mala experiencia, favor comente cuál fue? Considere los tours y/o los hoteles.*

2. RAZONES PARA COMPRAR UN TOUR

- A) *Cuál sería el tipo de viajes que Ud. quisiera realizar de manera organizada?*

- B) *Ese viaje, lo haría solo, con personas que comparten esta discapacidad para tener así un mejor provecho del viaje, con familiares, con amigos, con su pareja, otros?*
- C) *Qué tipo de actividades quisiera Ud. que estuvieran incluidas en los viajes? Describa cómo le gustaría que sea este viaje (visitas para observación de arquitectura, museos, iglesias, compras, diversión nocturna).*
- D) *Cuánto estaría Ud. dispuesto a pagar por un viaje como el que plantea?Cuál es su presupuesto de gasto para vacaciones dentro de Ecuador? En caso de no tener un presupuesto, cuál sería el monto de dinero que invertiría en vacaciones dentro del país? Por favor considere tres tipos: viajes de un día dentro de Guayaquil, un día fuera de Guayaquil y hasta XXX días.*
- E) *Si usted no pudiera cubrir el monto del viaje quien cree que lo debería cubrir? (sector privado – empleador; municipios, gobierno provincial, CONADIS, gobierno central)*
- F) *Qué servicios básicos necesita tener en estos viajes? Hemos pensado en hospedaje, alimentación y transporte; sin embargo, qué otros servicios quisiera que se incluyan?*

3. EVALUACIÓN DE LOS TOURS ACTUALMENTE DISPONIBLES

- A) *En general ¿Qué opinan de los tours que acaban de ver? LLEVAR MUESTRAS DE TOURS (TRANSPORT).*
- B) *Si tuviera que ordenar el tipo de tour que más le interesa, en qué orden pondría los tours observados? LLEVAR PAQUETES NACIONALES*
- C) *De todos los tours expuestos, ¿cuáles son los tres que más le gustaron?*
 - *Cuáles son las características que más le gustaron de estos tours?*
 - *Hay algo que no le haya gustado de esos modelos?*
- D) *Si usted fuera a elegir uno de estos tours para comprarlo teniendo en cuenta las características que acaba de ver ¿cuál sería? ¿Por qué?*
- E) *¿Cuál de los tours no compraría bajo ningún motivo? ¿Por qué?*

ANEXO 4 – Memoria fotográfica del *city tour* piloto – Grupo focal 2



ANEXO 5 – Cuestionario de servicios

Guayaquil, 9 de Julio, 2013

Estimado Cliente,

Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los servicios organizados por esta empresa, a continuación le presentamos un breve cuestionario de servicios para que los califique. Le agradeceremos nos brinde unos minutos para permitirnos conocer su nivel de satisfacción con los servicios recibidos, y así permitirnos en el futuro dar mejores servicios!

Marcar : X

Excelente Bueno Malo Pésimo

¿Cómo fue la información sobre horarios, el programa; etc. de su guía de turismo local?

	Nombre:	()	()	()
()	Nombre:	()	()	
()	()			

¿Cómo evalúa el rendimiento de su acompañante local, fueron las declaraciones, la amabilidad y puntualidad?

	Nombre:	()	()	()
()				
	Nombre:	()	()	()
()				

	¿Cómo calificaría el vehículo para el viaje en general?	()	()
()	()		

¿Le gustó el viaje? Piensa recomendarlo a sus amigos y familiares?
() ()

() ()

FAVOR CALIFICAR LOS HOTELES.-

Nombre del Hotel: **El Indio Inn - Otavalo**

Excelente Bueno Regular Malo

¿Cómo valora usted:

El servicio	()	()
() ()		
La amabilidad del personal	()	()
() ()		
La calidad de las habitaciones	()	()
() ()		
Las comidas	()	()
() ()		

Nombre del Hotel: **Hotel Río Amazonas - Quito**

Excelente Bueno Regular

Malo

¿Cómo valora usted:

El servicio	()	()
() ()		
La amabilidad del personal	()	()
() ()		
La calidad de las habitaciones	()	()
() ()		
Las comidas	()	()
() ()		

Nombre del Hotel: **Hotel Alisamay -Baños**

Excelente Bueno Regular

Malo

¿Cómo valora usted:

El servicio	()	()
() ()		
La amabilidad del personal	()	()
() ()		
La calidad de las habitaciones	()	()
() ()		

EXPEDISA

Las comidas

Nombre del Hotel: **Grand Hotel Guayaquil - Guayaquil**

Excelente Bueno Regular Malo

¿Cómo valora usted:

El servicio

La amabilidad del personal

La calidad de las habitaciones

Las comidas

Muchas gracias por su colaboración.