



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO/A EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA**

**TEMA:** Plan de negocios para la agencia de viajes Hermesoperator Compañía Limitada.

**AUTOR/ A:** David Andrés Albán Moncayo

**TUTOR/ A:** Mg Francisco David Vinueza Burgos

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2018**

## **DEDICATORIA.**

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres y hermano Pablo, pilares fundamentales de mí vida; a mi familia de parte de madre por la unión que mantenemos. A mis mejores amigos que fueron una base para mi superación, me han dado el entusiasmo en todos los proyectos realizados en mi vida. Dedico también a la agencia de viajes Hermesoperator la cual fue fuente de nuevos conocimientos en este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco a mi familia por su amor, a mis amigos, y a mis compañeros de trabajo por su cariño. Con los cuales comparto la mayoría de tiempo de mi vida. Todo este tiempo sería perdido sin ustedes que lo hacen alegre y llevadero. A mis profesores que hicieron posible el desarrollo y culminación de esta investigación, a mi tutor que se convirtió desde el primer día que llegue a la Universidad en una guía y amigo, sus consejos y conocimientos compartidos me han convertido en un nuevo profesional, de todo corazón gracias Francisco. Por último, pero no menos importante a mi gran amigo Enrique, por su tiempo en estos meses y su gran ayuda que fue el impulso necesario para finalizar este trabajo.

*“El turismo es un sector horizontal e interconectado;  
nuestro éxito depende de la colaboración, es decir,  
darnos la mano unos a otros, compartir inteligencia y  
compartir experiencias”.*

Econ. Taleb Rifal

**Secretario General de la OMT**

## **RESUMÉN.**

La presente investigación se realizó en la ciudad de Quito, en virtud de su relevante importancia por ser la capital del Ecuador; proyecto que se llevó a cabo en el primer semestre del año 2018. El instrumento de negocio está direccionado al ámbito del turismo, esta herramienta se procesó en conjunto con el equipo de trabajo de la empresa, y teniendo en cuenta las necesidades de la agencia de viajes Hermesoperator Cía. Ltda., debido a la problemática que presenta por no haber definido su visión, misión, objetivos y valores. Para el efecto, se utilizó una metodología inductiva y cualitativa generada por las entrevistas y reuniones de trabajo realizadas en la agencia, generando herramientas de análisis administrativo tales como la matriz FODA y las cinco fuerzas de Porter; como resultado del análisis realizado, se obtuvo un esquema de plan de negocios, en el que constan, entre otras cosas: un resumen ejecutivo del negocio, estrategias a seguir y sus costos, un cronograma de acción, la identificación del mercado al cual la agencia deberá enfocarse, la creación de la identidad corporativa de la compañía y las herramientas de planificación para cumplir con los objetivos planteados; por último se identifican los resultados esperados con este plan de negocios. Como conclusión del trabajo realizado, se demuestra la importancia de un plan de negocio en cualquier tipo de empresa, para mejorar su operatividad y permanencia en el mercado.

### **Palabras claves**

Plan de negocios, Agencia de viajes, FODA, Turismo, Turista.

## **ABSTRACT.**

The following investigation was carried out in the city of Quito, taken as a reference for its importance as the capital of the country. The project was developed during the first semester of 2018. The focus of the business instrument was carried out within the scope of the tourism, we got to know the scheme and the elaboration of it. The tool is processed jointly with the work team and taking into account the needs of the travel agency Hermesoperato Cia. Ltda., Due to the problems that the company maintains by not having its vision, mission, objectives and defined values. An inductive and qualitative methodology was used, generated by the interviews and work meetings held within the agency's infrastructure, generating tools for administrative analysis such as the SWOT matrix. Among the results of the document, a business plan scheme was obtained with its respective executive summary, strategies, the cost of these, action schedule, identification of the market to which the agency should focus, creation of the corporate identity and planning tools In order to meet the objectives set, finally the expected results are identified with this business plan, as a conclusion the importance of a business plan in any type of company is identified.

### **Keywords**

Business plan, Travel agency, SWOT, Tourism, Tourist,

## ÍNDICE.

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMÉN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
El Problema científico.- .....	12
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO I .....	14
1.1 Marco Teórico .....	14
1.1.1 El progreso del Turismo en Ecuador .....	14
1.1.2 Las agencias de viaje en el Ecuador .....	15
1.1.3 Rol de las agencias de viaje en el turismo.....	17
1.1.4 Importancia de las agencia de viajes.....	18
1.1.5 Importancia del plan de negocio en las agencias de viaje .....	18
1.1.6. Elaboración de FODA.....	19
1.1.7 Elaboración de Matriz de las 5 fuerzas de Porter .....	20
1.2 Marco Referencial.....	21
1.3 Marco Conceptual .....	22
CAPÍTULO II .....	37
2.1 Marco Metodológico.....	37
2.1.1 Metodología.....	37
2.1.2 Tipos de Estudios Utilizados.....	38
2.1.3 La Muestra.....	39
2.1.4 Herramientas de Recolección de Información.....	39
2.1.5 Instrumentos de Investigación.....	40
2.1.6 Procesamiento y Presentación de Resultados.....	40
2.1.7 Modelo de Entrevistas.....	40
2.1.8 Recolección de Información.....	41

2.1.9 Análisis de la entrevista.....	41
CAPÍTULO III .....	46
PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO .....	46
3.1 Análisis del escenario actual de la empresa.....	46
3.2 Estructura Ideológica del Plan de Negocio.....	47
3.3 Estructura del Entorno. ....	48
3.3.1 Análisis FODA. ....	48
3.3.2 FODA cruzado.....	49
3.3.3 Análisis Porter. ....	49
3.4 Estructura Mecánica.....	54
3.5 Estructura Financiera. ....	58
3.6 Recursos Humanos.....	63
3.6.1 Organigrama y análisis de nómina. ....	63
3.6.2 Actividades de cada puesto.....	64
3.7 Resumen Ejecutivo.....	66
CAPÍTULO IV .....	69
CONCLUSIONES .....	69
CAPÍTULO IV .....	70
RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

## INTRODUCCIÓN.

La primera agencia de viaje del mundo fue Cox & King, fundada en el año de 1758 en Gran Bretaña hace 260 años, por el pionero del turismo Thomas Cook, quien planificó expediciones religiosas para grupos alrededor del globo. El apogeo de las empresas de agencias de viaje tuvo lugar en el siglo XIX a partir de año de 1920, lo cual fue equivalente al progreso de la aeronáutica comercial.

En el Ecuador la primera agencia de viajes creada en el país fue Ecuadorian Tours en el año de 1947, de propiedad del Sr. Eilliam McIntosh de nacionalidad escocesa, la cual tuvo una difícil tarea al iniciar y promover al Ecuador como destino viajes. Al día de hoy esta empresa sigue prestando servicios turísticos nacional e internacionalmente, convirtiéndose en un modelo de ejemplo para el resto de negocios del mismo giro económico en el país.

Con corte al 14 de mayo del 2018 el catastro del Ministerio de Turismo del Ecuador, limita en su información un total de dos mil quince empresas a nivel nacional dentro de la actividad de operación e intermediación de turismo, con una clasificación de agencias de viaje mayorista, agencias de viaje dual, agencias de viaje internacional y operadores turísticos. En la provincia de Pichincha tenemos un total de 805 establecimientos y en la capital Quito 750 establecimientos, divididos de la siguiente manera: 312 agencias de viaje dual, 103 agencias de viaje internacional, 82 agencias de viaje mayorista y 253 operadores turísticos.

Para estar registrado como una agencia de viajes u operador de turismo en el catastro del Ministerio de Turismo se realiza el proceso vía página web de la institución ingresando los datos en la plataforma SIETE, creando una cuenta con el número de cédula o RUC. Cabe destacar, que todo tipo de servicio turístico debe ser registrado, como los centros de turismo, transporte, alimentación y bebidas, alojamiento y guía de turismo.

Dentro de la oferta de servicios turísticos tenemos el grupo de agencias de viaje, que hoy en día mantienen una difícil competencia en el mercado y deben sobrevivir a las nuevas tendencias de viajes y compras por internet, por la facilidad de adquisición de servicios mediante aplicaciones y plataformas Web. Estas han generado una importante amenaza

competitiva, las nuevas estrategias deberán generar oportunidades para combatir esta problemática, un plan de negocio ayudará a generar ideas y estrategias para sobresalir a estas amenazas.

Las agencias de viaje son organizaciones o empresas turísticas dedicadas a la venta, intermediación de servicios, organización, elaboración y ejecución de planes, circuitos e itinerarios, entre sus proveedores de servicios tenemos a transportistas, aerolíneas, cruceros, hoteles, restaurantes etc., cuyo objetivo es el entregar productos y servicios turísticos para el disfrute de los turistas y clientes que los deseen adquirir.

Una agencia de viajes se convierte en ventajosa al momento de la contratación de paquetes de viajes que tienen como duración algunos días, debido a que entregan el producto turístico todo en uno, es decir, todos los servicios necesarios están contratados resolviendo las dificultades derivadas de adquirirlos por separado. Servicios como del alojamiento, transporte, visitas, etc.,

La agencia de viajes Hermesoperator, se dedica a prestar servicios como intermediario de turismo. Es una organización que se mantiene en constante actualización en el medio donde se desenvuelve. Tiene varios años de experiencia en el mercado turístico lo cual le ayudó a ganar una cartera significativa de clientes corporativos. La agencia fue creada en agosto del año 2010, por falta de organización, tiempo y conocimiento no se han desarrollado algunos puntos claves en la gerencia para una organización administrativa más eficiente, los cuales son: la visión, misión, objetivos, valores, estrategias, etc., por lo cual se evidencia la necesidad de la creación de estos puntos con un modelo de dirección estratégica, y que ayude a esta empresa a mejorar su orientación y generar mayores ingresos.

El plan de negocios es un instrumento en el cual se recopilan ideas y se elaboran proyecciones para cualquier negocio anhelado, es un plan, como cualquier otro, que nos hace pensar en todos los elementos a considerar en un negocio. Estas son: el concepto de negocio, la misión, la visión, los objetivos, la gerencia, el capital humano necesario, la promoción y las finanzas. (Villanueva, 2010, pág. 5).

Las estrategias son acciones por las cuales se lograrán cumplir los objetivos planteados, los cuales envuelven como ejemplo: la expansión territorial, diversificación, eliminación de competidores, obtención de buenos proveedores e introducción en el mercado. Una estrategia no es solo un documento redactado, también contempla el proceso solicitado para la formulación y organización de un plan estratégico.

La definición correcta del plan de negocios genera, desarrolla y aporta beneficios a la asociación, diseñar y operar la compañía de manera inicial en proyecto proporciona una oportunidad para identificar problemas potenciales y así mismo para encontrar las posibles enmiendas de estos, mermando los riesgos, además de ser una herramienta administrativa de planificación para generar ideas, es la mejor manera de formalizar y estructurar de forma adecuada, clara y concisa, por lo que se transforma en una pauta importante del trabajo diario activo de la organización, empresa o compañía.

Un plan de negocios no garantiza el éxito, pero si logra reducir el fracaso, la existencia de un plan de negocios está relacionada con el buen desarrollo de la empresa, favorece al crecimiento de esta y a la estabilidad de la misma.

El método de acción está relacionado a la planificación estratégica que se enfoca en la orientación de la organización y las tareas necesarias para optimizar su desempeño, este es un proceso por el cual las compañías elaboran y generan estrategias para anticiparse y responder efectivamente a los cambios dinámicos del mercado en el que se desenvuelven.

Al diseñar el modelo de plan de negocios para la agencia de viajes Hermesoperator Cia. Ltda, se desea formalizar en proyecto un documento que sirva a la empresa, directivos y al talento humano a generar el camino a seguir para cumplir los objetivos, evidenciar las estrategias y por último generar su identidad.

El proceso de la elaboración del plan de negocio se trabajará con el talento humano y los directivos de la agencia, para obtener datos reales de su situación, y que las soluciones y estrategias sean generadas en el mismo lugar donde se genera el trabajo.

Para llevar a cabo este plan de negocio, se van a desarrollar una serie de actividades con las distintas áreas que componen la agencia, se levantará un análisis del estado actual de la empresa, tanto del entorno micro y macro, teniendo en cuenta los factores que más influyen, además de detectar y estudiar la competencia directa.

¿Por qué la agencia de viajes necesita un plan de negocios? toda empresa debe comenzar con un esquema administrativo, que señale el plan de acción es decir la ruta y la manera de cómo se cumplirán los objetivos y metas empresariales, un plan de negocio definirá la creación de la organización o la corrección de una empresa ya formada, las empresas turísticas no deben ser la excepción al poner en práctica esta herramienta administrativa, el enfoque de estas empresas es servicio, generando en el conjunto productos intangibles que se miden mediante experiencias y satisfacción del cliente, es aquí donde el plan de negocio nos definirá el cómo, cuándo, y a quien serán dirigidas nuestras estrategias de ventas.

Solo 2 de 10 microempresas sobreviven al año desde su creación, debido a la falta de planificación y un documento que les ayude a plantearse sus objetivos y metas, por ello tiene tanta importancia el plan de negocio para todo tipo de empresa o negocio sin importar el tamaño, su estructura y tipo de servicio o producto que ofrece.

### **El Problema científico.-**

La agencia de viajes Hermeoperator Cia. Ltda., mantiene ocho años de funcionamiento en el mercado del turismo en la ciudad de Quito, sin embargo desde el inicio de sus operaciones no ha tenido un crecimiento empresarial significativo lo cual repercute en sus bajas utilidades y falta de reconocimiento en el mercado, además la empresa no tiene definida su misión, visión, objetivos y estrategias corporativas que le ayuden a definir una dirección de negocio. ¿Qué herramientas administrativas debe utilizar la empresa para encontrar su horizonte empresarial, generar un cambio positivo en sus ventas, mayor utilidades y posicionamiento de su marca?.

## **Objetivo General**

Diseñar un modelo de plan de negocios que contribuya con estrategias para el mejoramiento administrativo y comercial de la agencia de viajes Hermesoperator Cia. Ltda, para el año 2018.

## **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teórica y metodológicamente el modelo de plan de negocios.
- Efectuar un diagnóstico actual macro y micro de la agencia de viajes.
- Elaborar el modelo del plan de negocios para la agencia de viajes Hermesoperator Cia. Ltda.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Marco Teórico**

#### **1.1.1 El progreso del Turismo en Ecuador**

El turismo en el Ecuador se ha convertido en una prioridad para el gobierno en turno, y se refleja en las campañas y estrategias del Ministerio de Turismo, la página oficial de esta entidad, presenta que el mes de abril del año 2018 cerró con un incremento del 63.1% de turistas con relación al mismo período en el año 2017, con estos datos podemos precisar que el país mantiene un crecimiento continuo sobre el primer cuatrimestre del año, según cifras preliminares informadas por esta cartera de estado, en abril del presente ingresarón al país un total de 183.921 extranjeros, solo en el mes de referencia se evidenció un crecimiento del 29,7% en base a los principales mercados de captación de turismo extranjero del país (Estados Unidos, Alemania, Canadá y Reino Unido); mientras que en el mercado de mantenimiento se registró un incremento del 42,5%; y, en el mercado de oportunidad un 1,8%, las cifras señalan también que en el primer trimestre del año 2018 se registraron 491.698 empleos dependidos al alojamiento, alimentos y bebidas, que simbolizaron un crecimiento del 5,1% versus el primer trimestre del año 2017, esta cifra simboliza el 6,3% del general de empleos en la economía del país, por lo cual esta actividad se sitúa entre las 5 industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional.

Las proyecciones para el aumento del turismo en el país son positivas, para lo cual entre otras de las estrategias del Ministerio de Turismo, tenemos la capacitación gratuita sobre temas de atención al cliente e idiomas con su Plan Nacional de la Excelencia Turística, la participación en ferias internacionales como la de FITUR 2018 realizada en Madrid y las políticas de cielos abiertos, aspiran generar un incremento significativo en el turismo del país para los próximos años.

El Plan de Desarrollo Turístico Nacional es otra de las grandes estrategias del gobierno actual, el cual se presentó el 11 de mayo del 2018 y consta de tres proyectos, primero impulsar la Rivera del Pacífico compuesta de playas solitarias en las provincias de Esmeraldas, Manabí y Santa Elena ofertando espacios a empresarios nacionales y extranjeros que inviertan en la construcción de hoteles, segundo, Pueblos Mágicos, que se refiere a modelos de gobernanza turística en sitios no conocidos en el país para incentivar la oferta turística local con el objetivo de dinamizar esta actividad económica, tercero, referente al círculo virtuoso que genere un ingreso permanente de divisas y turistas, atado a todo este plan el gobierno nacional realizará incentivos tributarios a quienes se sumen a estos proyectos.

### **1.1.2 Las agencias de viaje en el Ecuador**

Las agencias de viaje son empresas o compañías turísticas dedicadas a la intermediación de servicios relacionados al turismo, a la venta, organización, realización de circuitos, rutas e itinerarios, entre sus proveedores de servicios tenemos a transportistas, aerolíneas, cruceros, hoteles, restaurantes, etc., con el objetivo de colocar los servicios y productos turísticos a disposición de los clientes que lo requieran, el Reglamento General de Actividades Turísticas (2011) en su capítulo II artículo 77 define a las agencias de viaje como empresas que están sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, con el objetivo de desarrollar actividades turísticas destinadas a la prestación de servicios directos o de intermediación, utilizando medios propios o de terceros.

En su artículo 78.- Actividades.- manifiesta:

- a) Reservas y venta de boletos de todo tipo de transporte nacional o internacional.
- b) Adquisición y reserva de servicios turísticos como: alojamiento, tickets o entradas para espectáculos, atracciones turísticas, museos, áreas protegidas tanto en el país e internacionalmente.
- c) Organización, comercialización y venta de paquetes turísticos.

- d) Servicio de intermediación referente a transporte turístico marítimo, aéreo, terrestre dentro y fuera del país.
- e) El alquiler de transporte como aviones, trenes, autobuses, barcos y otros medios para prestar servicios turísticos tipo flete.
- f) Representar a otras agencias de viajes nacionales e internacionales, en otro domicilio diferente al de la sede principal para la venta de productos turísticos.
- g) Asesoramiento y trámites necesarios para los documentos necesarios para los viajes de los clientes.
- h) Difusión y entrega de material de propaganda acerca de información turística.
- i) Intermediación en venta de servicio de pólizas de vida referentes a la actividad turística.
- j) Alquiler de equipos y útiles para la práctica de turismo especializado y deporte.
- k) Venta de paquetes turísticos que conformen congresos, convenciones y cursos internacionales de intercambios.
- l) Servicio de intermediación para la venta y despacho de carga, equipaje por cualquier tipo de transporte.

El artículo 79.- Clasificación.- manifiesta que por el ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican en:

- a) Mayorista;
- b) Internacionales y,
- c) Operadoras.

El artículo 80.- Agencia de viaje mayoristas.- Organizan, elaboran y venden en el país, servicios y paquetes turísticos del exterior mediante los otros dos tipos de agencia de viajes.

El artículo. 81.- Agencias de viajes internacionales.- Comercializan los productos de las agencias mayoristas al usuario final, también elaboran, venden y organizan toda clase de paquete y servicio turístico directamente al cliente.

El artículo. 82.- Agencia de viajes operadoras., organizan, elaboran, operan y venden a través de los otros dos tipos de agencia o directamente al usuario final toda clase de paquetes turísticos o servicios dentro del país, para ser vendidos nacional o internacionalmente (pp. 20-21).

Hoy en día las agencias de turismo o de viaje ubicadas en la ciudad de Quito deben enfrentarse a las nuevas tecnologías informáticas mundiales, las ventas de boletos, paquetes y servicios turísticos se pueden adquirir desde un computador o un ordenador, generando una alta competencia a empresas en este giro de negocio, trayendo la necesidad de adaptar estrategias para ser parte de esta tendencia, por eso las agencias de viajes se están enfocando en fortalecer los recursos tecnológicos, para así expandir sus servicios y alcanzar más clientes.

### **1.1.3 Rol de las agencias de viaje en el turismo.**

- Informan, asesoran y promocionan servicios y destinos turísticos.
- Planifican, diseñan, organizan, distribuyen y comercializan servicios y productos turísticos.
- Levantan la necesidad y estimulan la inquietud viajera.
- Regularizan las corrientes turísticas.
- Contribuyen al desarrollo de destinos y productos turísticos.
- Componen una valiosa fuente de información turística acerca de tendencias y necesidades del mercado.
- Conforman una amplia red internacional de venta de servicios y productos turísticos.

#### **1.1.4 Importancia de las agencia de viajes.**

Las agencias de viaje son negocios intermediarios que sirven de conexión profesional entre los clientes, es decir el turista, con las empresas turísticas nacionales y extranjeras, se les ha considerado empresas de apoyo al turismo durante mucho tiempo, sin tener en cuenta que han logrado desarrollar sus funciones principales y han generado nuevas, para transformarse en uno de los factores más importantes en la comercialización de la oferta turística a nivel nacional como internacional, pues incitan y regularizan de manera directa el desplazamiento individual y masivo de los turistas.

#### **1.1.5 Importancia del plan de negocio en las agencias de viaje.**

El plan de negocio es una herramienta que ayuda a diseñar estrategias vitales para la empresa y su labor diaria, este documento deberá ser modificado y actualizado, ya que irá transformándose con la labor constante del día a día, deberá ser el instrumento de mayor importancia para todos los colaboradores de la empresa que organizan y gestionan los productos, a partir de este escrito se plasman las pautas específicas a cumplir para alcanzar las metas y objetivos establecidos, su preparación es un ejercicio de reflexión y comprensión, por este motivo, deberá ser imparcial, medible y transformable, en la generalidad de los casos los profesionales y organizaciones no aprovechan las varias ventajas de este instrumento de planificación.

Este plan administrativo deberá ajustarse a los contextos de la empresa y a los posibles cambios que pueden surgir a través del tiempo, el Plan no es instrumento rígido, al contrario deberá ser flexible y de constante cambio, este deberá ser modificado, actualizado y mejorado en la medida de lo permisible, ya que se va transformando con el trabajo constante del día a día, es una herramienta práctica para organizar y exponer las metas en un formato coherente, especialmente para nuevos emprendimientos o pequeñas empresas, se puede puntualizar como la labor de manejar una empresa de manera documental, las empresas utilizan el plan de negocio para optimizar sus procedimientos internos y para referir a sus clientes potenciales.

El uso de un plan de negocios como instrumento administrativo permitirá al negocio generar estrategias y alcanzar sus metas, el propósito de este plan es concretar a la empresa en la actualidad y exponer con mayor referencia cómo esta compañía operará en el mercado.

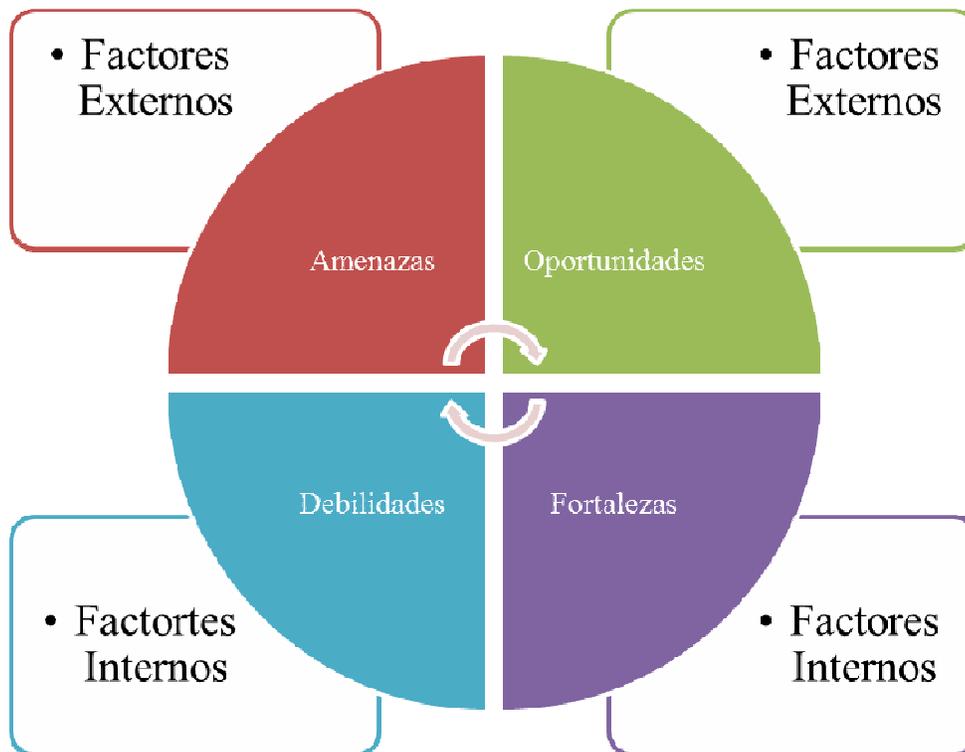
La elaboración de un modelo de dirección estratégica es vital para el sostenimiento del negocio, la falta de dirección o planificación estratégica es una de las principales causas para que las empresas fracasen, es aquí donde radica su importancia y cobra relevancia para los emprendedores, el no poseer un plan de negocio en la empresa, genera confusión al momento de definir metas y objetivos, toda empresa o emprendimiento debe poseer definida una misión y visión para conocer lo que desea alcanzar con el cumplimiento de los objetivos trazados. Para elaborar un plan de negocios de una empresa en funcionamiento es vital la evaluación del negocio, la cual brinda el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el subsecuente plan de acción, además de ser la base de todas las decisiones estratégicas del mismo (Hiebing, 1992).

Después de poner en marcha las estrategias propuestas en el documento elaborado (Plan de Negocio), el dueño, la gerencia o el directorio podrá utilizar el plan a modo de punto de referencia para conocer el cómo alcanzará las metas y objetivos planteados además de identificar las unidades de la empresa que necesitan correcciones, el plan se deberá utilizar como un instrumento de trabajo que permanentemente reevalúa el progreso de la empresa para lograr cumplir las metas en el plazo y tiempo planteado.

#### **1.1.6. Elaboración de FODA.**

El FODA al ser una herramienta de diagnóstico esencial que provee de información para el proceso de planeación estratégica, la utilizaremos para lograr levantar un idea de la empresa a tiempo real, esta herramienta será elaborada con el equipo de la empresa, para alcanzar datos reales y actuales, generando una matriz que ayude a plantear nuevas estrategias. Al conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se tendrá un pequeño

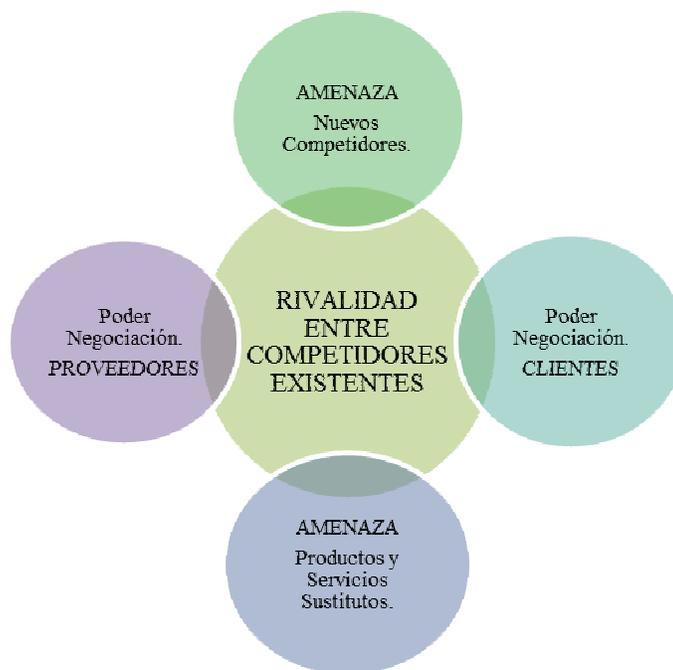
diagnóstico de la empresa, con este lograremos realizar estrategias para ponerlas en marcha de forma inmediata en el Plan de Negocio.



**Figura 1. Matriz Foda.**

### 1.1.7 Elaboración de Matriz de las 5 fuerzas de Porter

De la misma manera se trabajará para formar la matriz de las 5 fuerzas de Porter con la cooperación del equipo de trabajo de la Agencia de Viajes con el objetivo de encaminar los recursos de la compañía y lograr superar a la competencia, esta herramienta ayudará a definir estrategias para la persistencia del negocio en el mercado escogido, dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la llamada amenaza de las nuevas empresas entrantes e indica cuán difícil es ingresar en un mercado, con la cual analizaremos como está la agencia dentro del mercado local.



**Figura 2. Matriz de Porter.**

## 1.2 Marco Referencial.

Sobre el tema de esta investigación se realizó la búsqueda pertinente mediante medios electrónicos y se han encontrado cuatro temas que sirvieron de base de consulta para este documento, los cuales son:

Plan de Negocios Travel & Businnes de las autoras; Daniela Trejos, Diana Rincón, Leidy Gaviria., para la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2015. Trabajo de investigación en el cual se usa la herramienta administrativa de plan de negocios para la creación de una agencia de viajes especializada en turismo de negocios, el proyecto se elaboró en cinco fases, generando un análisis del sector del turismo además de entregar el producto final, que contiene la elaboración del plan mencionado.

Diseño de un Plan de Marketing para la empresa turística Cosarco Touring de la ciudad de Quito de la autora Andrea Alexandra Coronel Sarzosa para la Universidad Politécnica Salesiana en el año 2013, publicación en la cuál se recolectaron datos del sector de turismo

además de las estadísticas de las agencias de viaje en el Ecuador, se realiza un análisis interno y externo de la empresa en mención también del micro y macro entorno como producto final, se entrega la herramienta de planificación y gestión plan de marketing para que pueda ser acogido por la compañía.

Plan de Negocios para la creación de una empresa turística en Quito, enfocada en jubilados y en personas de la tercera edad de Estados Unidos de la autora Andrea Carolina Dávila Alvear para la Universidad de las Américas en el año 2016, trabajo en el cual se analizaron datos turísticos, análisis de los clientes, financieros y proyecciones, dando como resultado la viabilidad de poner en funcionamiento el proyecto realizado con el plan elaborado.

Plan de Negocios para la creación de una empresa de transporte turístico terrestre en la ciudad de Quito de la autora Lorena Dávila Soto para la Universidad de las Américas en el año 2016, trabajo en el cual se analizó el mercado, se realizó entrevistas a empresas turísticas como agencias de viajes, obteniendo como resultado la propuesta con el Plan elaborado de la creación de la empresa mencionada.

Como se puede visualizar, existen varias fuentes de consulta que respaldan el tema investigado, generando una idea clara del grado de importancia de un plan de negocios para todas las actividades que conforman la oferta turística.

### **1.3 Marco Conceptual**

El turismo se puede definir para algunas sociedades como el objetivo para alcanzar su pleno desarrollo y potencial social, es un fenómeno actual donde se encuentran inmersos cientos de países y ciudadanos, transformando realidades, regiones y hasta economías. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (como se citó en Guerrero y Ramos, 2014) define al turismo como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año,

con fines de ocio, negocios u otros”. Según Tourism Society of England (1976): “Turismo es el desplazamiento corto y temporal de personas hacia destinos distintos a sus lugares de residencia o trabajo habitual, así como las actividades que realizan durante su estancia en el destino. Se incluyen los desplazamientos por cualquier motivación”.

Para entender al turismo podemos mencionar que es la actividad humana que mantiene como objetivo principal satisfacer las motivaciones personales de los turistas, es por esto que el sistema turístico deberá enfocarse en trabajar para cumplir de forma singular, específica e individual las motivaciones de su demanda, lo que conlleva a que la industria del turismo reúna las características de económico, social, humana, específica y diversificada, la movilización de los humanos genera a los turistas la posibilidad de visualizar y disfrutar los diferentes paisajes del mundo, creando con esto varias oportunidades para la creación de toda una nueva gama de experiencias de orden turístico, para lograr hacer turismo tenemos que encontrar el deseo, la expectativa, el anhelo, y la necesidad de querer vivir situaciones relacionadas a la vida, a lo social y lo cultural, todo esto fuera del entorno habitual por un período mayor de veinte y cuatro horas y menor a seis meses, utilizando la infraestructura, estructura y súper estructura turística, este conjunto de ítems se lo denomina la planta turística que favorecen a la vivencia y bagaje del cliente (Guerrero y Ramos, 2014).

A los turistas se les define como el transeúnte o forastero que se dirige al lugar de visita por motivos libres es decir por decisión propia sin que nadie se lo imponga, excepto el deseo propio, se ausentará de su residencia habitual al tener los medios económicos y el tiempo libre suficiente (Lafuente, 2003).

Los viajes son la actividad que deriva de la consecuencia de viajar, realizar cualquier tipo de traslado de un lugar a otro por medio de todo tipo de transporte, la denominación de esta palabra se emplea para designar a la actividad de traslado en general, al desplazamiento a cualquier destino y al período entendido como el tiempo en el que se ejecuta la acción de este traslado (Pérez Porto y Merino, 2013).

Una empresa es la organización, entidad, cometido o proyecto conformada por elementos humanos, técnicos, materiales y económicos, como unidad económica su objetivo principal es la obtención de ganancia o utilidades, mediante su intervención en el mercado de bienes y servicios, usando tres factores productivos: económico, material y humano, la empresa requiere una organización eficaz para la óptima combinación de estos factores, así los líderes de estas lograrán alcanzar los objetivos que se planteó desde un inicio (Ayensa, 2017).

Las empresas como las agencias de viajes son instituciones privadas que trabajan como el nexo entre sus clientes y los proveedores de servicios turísticos, estos pueden ser transporte: aéreo, terrestre, fluvial y otros, servicios de alojamiento, alimentos y bebidas ofreciéndoles como valor agregado mejores condiciones de negociación en los viajes que anhelan emprender. La agencia de viaje entregará a sus clientes productos turísticos es decir servicios con relación al viaje a un precio más atractivo con beneficios y condiciones que convierten a su producto en tentador a comparación a lo que conseguirían si adquieren estos servicios directamente con las empresas como aerolíneas y hoteles, estos tipos de agencias generan una mayor utilidad al momento de organizar viajes de larga duración en el exterior, debido a que sus relaciones con empresas en el exterior simplifican al cliente los trámites que este debería ocuparse por separado en el país visitado, la agencia solucionará temas relacionados con el transporte, alojamiento, guías turísticos en los destinos a visitar, esta no solo adquirirá el boleto de avión requerido, al contrario ofrecerá un paquete completo e integral que incluye transporte, hotelería, y todos los servicios complementarios requeridos por el viajero (Ucha, 2010).

Las agencias de viajes entregan un servicio intangible el cual lo podemos definir como el conjunto de actividades realizadas por una organización o una empresa para responder o solucionar las necesidades del cliente, podemos decir que es un bien no material que pertenece al grupo terciario de la economía, esta pauta de producto se evalúa según la satisfacción del usuario final que lo adquirió jugando con emociones, percepciones y gustos, posee un margen muy reducido para equivocaciones en el cuál se deben mantener lineamientos de calidad para no generar problemas con nuestros clientes (Guerrero, P. y Ramos, J., 2014).

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A.) fue fundada en el año de 1945 en La Habana – Cuba cuyo objetivo es regular los temas que afectan al transporte aéreo entre los cuales tenemos la seguridad, calidad, competencia entre otros, su sede se encuentra en Montreal-Canadá (Lago, 2004).

Los valores éticos obtenidos o asumidos por la compañía forman la cultura empresarial, la cual es un conjunto de valores, normas, creencias y principios que son compartidos además de cumplidos por todo el equipo de trabajo, se puede definir también como el espíritu personal de la empresa, su estilo e imagen, los tres elementos fundamentales que deben estar dentro de la cultura corporativa son la visión, misión y valores (Caldas, Carrión, y Heras, 2017).

La visión es la idea de qué es lo queremos llegar a ser, lo cual significa ir más allá de lo que podemos llegar, al formular la visión se realiza teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales la creatividad y el entusiasmo, al crear este concepto debemos pensar como visionarios ya que siempre existirán elementos de ilusión y sueños en este concepto empresarial, es de suma importancia crear la visión pensando en la realidad futura de la empresa en función de sus ideales, valores, deseos, sueños y creencias, podemos resumir que este concepto se lo elaborará al momento que cerramos los ojos y pienso en lo que me gustaría que fuese mi empresa (Leiva, 2013).

La misión clarifica el fin, propósito o razón de ser de una sociedad, compañía u organización, es decir, el conjunto de principios y objetivos declarados en una idea que será comunicada a todo el personal que forma parte de la entidad, proporciona un marco objetivo para definir lo que la empresa espera de sus colaboradores y lo que esperan ellos de esta, el éxito de la misión dependerá de dos factores el método de la formulación de la declaración no dejar fuera aspectos esenciales, y la síntesis de la declaración de la misma, se debe realizar en una frase única (Zapata, 2015).

El mercado es un lugar o espacio donde se acude para un intercambio de bienes, servicios o productos, en el cual los vendedores (oferta), mediante una retribución económica,

transfieren la propiedad de sus productos, bienes o fuerza de trabajo a los compradores (demanda), entendiendo por lugar o espacio, por mencionar ejemplos: un área geográfica, el internet, una agencia, un hotel, una negociación en algún punto, el mercado turístico es el lugar o espacio, donde coincide la interacción entre la oferta o venta de productos, servicios y bienes de las empresas turísticas y la demanda o compra de los mismos, por parte de los visitantes o consumidores (Guerrero y Ramos, 2014).

La oferta es la disposición, propuesta o suministro en el mercado del conjunto de todos los productos, servicios y bienes, con condiciones pactadas específicamente sobre un precio, lugar, cantidad, forma y período de tiempo (denominados productos turísticos) que son atractivos para ser comprados por el visitante o consumidor (Guerrero y Ramos, 2014), el Producto turístico es una mezcla de servicios intangibles y tangibles, que se componen de un conjunto de elementos como actividades, recursos, equipamiento e infraestructura básicos que componen la industria turística, todos estos elementos se entregan en forma de servicios (Milio, 2004, p.25).

En la industria del turismo, los productos que entregan las empresas relacionadas a este industria no se le consideran dentro de los bienes tangibles, al contrario se basan en las experiencias y servicio con la excepción del famoso “souvenir” o recuerdo que se convertiría en el único tangible en este sector turístico (Vogeler, 2002). Los productos son bienes tangibles que se ofrecen a los futuros compradores para lograr satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler P. E., 2004).

Se designa mayorista al comerciante o al comercio que vende al por mayor, el mayorista forma parte esencial de la llamada cadena de distribución, sobre este tema, la compañía no tomará contacto con el usuario final o consumidor final, sino que le delegará esta tarea a un especialista encargado de poner sus productos en el mercado, al contrario las empresas minoristas son el último eslabón que pertenece a la cadena de distribución, mantiene un ámbito extendido en el comercio debido a que son las empresas o personas que venden directamente sus productos y servicios a los consumidores finales formando una relación

directa con el cliente, no interviene otro agente como los fabricantes o mayoristas en esta relación (Ucha, 2010).

En términos generales, la demanda se referirá a una solicitud, petición o pretensión; sin embargo, este término muestra otras referencias conforme el contexto en el que se lo aplique, por ejemplo en la rama jurídica, es la solicitud o reclamo, que una persona natural o jurídica, realiza en calidad de actor, en contra de la institución o a la persona, cuyo accionar le haya generado algún tipo de perjuicio; al contrario, en materia económica, la demanda se refiere a las personas o grupo de consumidores que pueden adquirir bienes o servicios en determinado periodo, indistintamente de su capacidad adquisitiva; hay que tomar en cuenta, para que esa demanda sea efectiva, el consumidor deberá tener capacidad adquisitiva.

La demanda puede definirse como la suma de bienes y servicios que son obtenidos por consumidores, se expresa en forma de gráfico a través de la curva de la demanda, la pendiente de este dibujo muestra como aumenta o disminuye considerando factores como la fluctuación en el precio del bien o servicio, por esta razón se habla de la elasticidad de la curva de la demanda y pueden reflejarse tres diferentes tipos de casos: primera elástica, cuando la elasticidad de esta es superior a 1, la diferenciación del monto demandado será porcentualmente mayor a la del precio, segunda la inelástica con esta sucede lo contrario, cuando la demanda es inferior que 1, la diferenciación del monto demandado será porcentualmente por debajo del precio, tercera la elasticidad unitaria se da al momento en que la elasticidad es igual a 1, es decir, la variación del monto que se demanda será en proporción al valor de venta.

Dentro de la demanda se debe tener en cuenta los motivos determinantes para los consumidores los cuales son: gustos individuales, precio del bien o servicio, precio de la oferta de bienes sustitutos y el precio de la oferta de bienes complementarios, en la mayoría de los casos la curva del gráfico de la demanda es decreciente, debido a que mientras el bien o servicios mantengan un precio en incremento, se reflejará una disminución de adquisición entre los consumidores, por otro lado en el tema de la demanda cuanto más consumidores se encuentren interesados en adquirir el bien o servicio, el valor de estos productos aumentará,

este fenómeno se le reconoce como la Ley de la oferta y la demanda, es decir demanda inferior, precio en aumento y demanda en aumento, precio menor (Ucha, 2010).

Los turistas de negocios basan su interés en la movilidad, en el destino que debe ofrecer estructuras cómodas y modernas, el gasto de este tipo de segmento es alto debido al prestigio de cada empresa, este tipo de mercado tiene una alta fluidez de clientes en las agencias de viajes corporativas, al conseguir una cuenta empresarial se obtiene una cantidad de ventas fijas a nivel mensual, generando ingresos que serán regulares hasta la fecha de finalización del contrato. (Magadán y Rivas, 2015).

Para la obtención de las metas, objetivos y fines planteados por una empresa, dentro del tema corporativo se suele crear y poner en acción la herramienta conocida como el plan estratégico, que será un documento oficial elaborado por los directivos de la misma organización en el cuál se plantearán todas las estrategias a un plazo de tiempo determinado que en la mayoría de casos no excederá los cinco años, las estrategias se elaborarán tomando como base habilidades financieras como laborales, dentro del primero se verificarán puntos como inversiones, uso de recursos teniendo en cuenta el menor riesgo posible, en el segundo se trabajará con la optimización del talento humano, manejando márgenes de rendimiento óptimo, rentabilidad del recurso humano y número de colaboradores (Ucha, 2010).

Las estrategias planteadas con antelación son instrumentos que ayudarán a conseguir poner en marcha proyectos en el mundo empresarial, de la misma manera serán de gran ayuda para la repotenciación de negocios ya creados, entre estas estrategias tenemos el bien conocido y nombrado plan de negocio, no es simplemente un documento escrito determinado, al contrario se debe entender como el conjunto de actividades por el cual los directivos de una empresa visualizan, piensan y organizan la forma de elaborar un plan que logre ser factible, beneficioso y rentable para el negocio, la idea primordial de esta herramienta es simple, analizar metódicamente una idea inicial, con este antecedente, deberá ser fragmento de la razón de ser del negocio en argumento, después se analizará la idea en base a la cadena de parámetros de evaluación: aspectos legales, accesos de financiación, contexto del macro entorno coherente con el dinamismo a ejecutar, además de las especificaciones técnicas el

talento humano que se encuentra disponible y el plan de marketing, si estos parámetros contribuyen con información verídica y satisfactoria se tendrá la oportunidad de poner en ejecución un plan de negocio concreto.

Cuando el plan de negocio se encuentre listo, se recomienda presentarlo en un resumen ejecutivo en cual aportará simplicidad en el momento de explicar el proyecto construido a los próximos inversionistas, directivos y socios, la herramienta del plan elaborado será una carta de presentación y sus beneficios son innumerables, en el momento que se encuentre bien formulado, se recomienda tener dos documentos, el primero será extenso con todos los detalles del documento, el segundo será el resumen que cumple la finalidad de consulta rápida con los puntos estratégicos, el punto estratégico de un buen documento es hallar una nueva necesidad la cual se encuentre sin ser satisfecha de forma adecuada por el mercado actual (Navarro, 2016).

No existe un modelo estándar o universal de plan de negocio ni formatos o reglas estrictas para elaborarlo, por ejemplo tenemos la siguiente estructura:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio.
3. Análisis del mercado, productos y la oferta.
4. Análisis de la entorno. Diagnóstico.
5. Plan operativo de ventas y marketing.
6. Plan de operaciones, sistema de información.
7. Temas societarios. Organización y Recursos Humanos.
8. Estudio Económico Financiero.
9. Sistema de Control, Cuadro de Mando Integral y Planes de Contingencia.
10. Conclusiones

(Lloreda, 2015, pág. 24)

Otra estructura estudiada de plan de negocio es:

1. Comienza con tu visión.
2. Formaliza tu misión.
3. Enlista tus objetivos.
4. Establece tus estrategias.
5. Crear un plan de acción.

(Toren, 2018, pág. 1)

Después de realizar un análisis de los pasos del plan de negocio se tomará el siguiente bosquejo para realizarlo, basándonos en algunos ejemplos con el propósito de elaborar un plan ni muy reducido ni tan extenso, que sea claro para entenderlo y que recolecte la mayor parte de datos para su fácil aplicación.

**1. Estructura Ideológica.** Equivale al alma de la empresa; describe y demuestra la idea del negocio, así como sus objetivos, forma parte básica de esta estructura la siguiente información:

- a. Nombre de la empresa.
- b. Misión.
- c. Visión.
- d. Valores.

**2. Estructura del Entorno.** Es un análisis del mercado y del macro entorno de la industria en la que se desarrolla la empresa, el proceder del sector al que corresponde tu oferta y cómo se comporta tu competencia directa, herramientas que utilizamos para este punto son:

- Análisis FODA.
- Análisis PEST.
- Modelo de las "7S" de McKinsey.
- Las cinco fuerzas de Porter.

Posterior al uso de estas herramientas se procederá a reconocer tu mercado y la industria con los siguientes puntos:

- Describir tu mercado objetivo. (Quién te comprará, definición de sexo, edades, ingresos, profesiones, hábitos, preferencias).
- Investigar antecedentes demográficos del mercado. (Datos del incremento del sector, directrices de consumo, datos de empresas sobre los líderes del sector).
- Conocer con qué periodicidad se adquiere tu servicio o producto.
- Estudiar a tu competencia.

**3. Estructura Mecánica.** En esta parte se identifican los objetivos generales de la empresa y las estrategias para lograrlos, además del cronograma en tiempo para cumplirlos o reportar los resultados, la estructura se establecerá en forma de bitácora para descubrir o detectar errores y lograr cambiar de estrategia, de ser necesario.

En base a la estructura del entorno se definirán las estrategias para crear un plan de ventas y de marketing que garantice ingresos y utilidades a la empresa.

**4. Estructura Financiera.** Una de las partes más complicadas en elaborar sin embargo, ésta aportará más investigación y datos acerca de la viabilidad de las estrategias, la estructura de este punto debe contener los siguientes reportes:

- Estado de Resultados.
- Balance General.
- Flujo de Caja.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Análisis de escenarios.

**5. Recursos Humanos.** Se delimitan las funciones, responsabilidades y sueldos de cada integrante del equipo de trabajo., actividades:

- Se definirá el organigrama de la empresa en el cual constará las funciones, responsabilidades y obligaciones.
- Determinar sueldos y alicientes de cada funcionario.
- Identifique al líder de cada proceso de ser preciso.

**6. Resumen Ejecutivo.** Documento con la función de esquematizar la actividad de la compañía y se genera en base al plan de negocios una vez que se elaboró, no tendrá una extensión mayor a dos páginas e incluye los siguientes puntos.

- **Concepto del negocio.** Describe la empresa, el servicio o producto, sus clientes potenciales, contexto donde se desenvuelve la empresa.
- **Factores financieros.** Destacan los elementos como ingresos, ganancias, utilidades.
- **Necesidades financieras.** Incluyen el capital requerido para fortalecer el negocio.
- **Posición actual del negocio.** Número de años de operación, el nombre del propietario y el organigrama resumido.
- **Los Resultados conseguidos.** Información de los principales logros alcanzados en el transcurso de la operación.

Plan de Negocio basado en: (Entrepreneur, 2018).

“Se llama marketing o mercadotecnia o mercadeo en español a las prácticas comerciales destinadas a satisfacer necesidades o deseos del consumidor mediante el desarrollo de productos que generan ganancias” (Bembibre, 2018, p. 70). La American Marketing Association define a la mercadotecnia como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de la organización” (Czinkota, 2003). Para Philip Kotler “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler P., 2001).

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: “El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p. 45). Según Jerome McCarthy, “El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente” (p. 78).

Para todo tipo de investigación de mercado a realizar, se utilizará la herramienta conocida como segmentación de mercado, proceso en el cuál se realiza una división del mercado en conjuntos de individuos de similares características y necesidades parecidas, con esto evidenciamos que el mercado siempre estará compuesto por varios grupos, esto deriva de la cuestión natural que el total del mercado está compuesto por varios subconjuntos nombrados segmentos, contando con la característica principal de la uniformidad de los que integran este, queriendo decir que, los individuos que conforman un similar segmento, pueden mantener diferencias mínimas, pero en cualidades de variables son iguales, este detalle es fundamental para la doctrina del marketing además de las estrategias ya que permitirá pronosticar conductas, los beneficios de la segmentación de mercado son: conocer específicamente a los sub mercados y sus principales necesidades, optimizar recursos corporativos, elaborar campañas de publicidad efectivas, estrategias de marketing focalizadas, posibilidad de incremento de presencia en mercados que no mantienen mucha competencia, identificar nuevos nichos de sub mercados (Ucha, 2010,).

Utilidad del latín *utilitas*, la utilidad es el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo, el término también permite nombrar a la cualidad de útil (que puede servir o ser aprovechado en algún sentido), es posible distinguir entre la utilidad total (la utilidad que brinda la cantidad consumida de un bien) y la utilidad marginal (el incremento en la utilidad total que produce la última unidad consumida de dicho bien), la utilidad marginal es decreciente: al aumentar el consumo de un bien, la satisfacción que

produce cada nueva unidad es menor que la producida por el bien anterior (Pérez y Merino, 2013, p 34).

El análisis FODA, es de gran utilidad para iniciar la unificación de información con respecto a la empresa y lo que ocurre fuera de ella, tales datos abren un panorama más amplio de la situación que enfrenta la agencia con respecto a su entorno y su organización interna. Se convierte en una herramienta para el estudio estratégico, que facilita el análisis de los elementos externos e internos del micro y macro entorno, se elabora mediante una matriz, teniendo en cuenta los factores externos que no podemos controlar (amenazas y oportunidades) y los internos que podemos manejar (debilidades y fortalezas) estos ítems se cruzarán para formar las futuras estrategias (Guerrero y Ramos, 2014, p 90).

El Análisis Pest Conocido como el analisis del entorno, consiste en el análisis de la influencias de factores externos del mercado en un producto o servicio, como son externos la empresa no puede influir en ellos al contrario estos si pueden influenciar en la empresa, lo que se debe realizar es observar, estudiar su comportamiento e intentar comprenderlos para tomar medidas adecuadas que los anticipen, los factores son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Atherton, 2000).

Las cinco fuerzas de Porter analizán la estructura competitiva de un mercado, se utiliza para direccionar las ideas y reflexiones de la organización competitiva del mercado, las cinco fuerzas son:

1. La amenaza de entrada de nuevas compañías o individuos en el mercado.
2. La rivalidad entre los competidores efectivos.
3. El poder para negociar de los compradores.
4. El poder negociador de los vendedores.
5. La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos.

(Atherton, 2000).

El Modelo de las "7S" Permite analizar y optimizar la efectividad de una empresa, la efectividad dependerá de siete variables esenciales, las que deben poseer objetivos y estrategias además de estar relacionadas entre sí. Los factores son:

1. Estrategia (Strategy).- Plan o curso en la que la ventaja competitiva sera lograda, asignación limitada de recursos en un tiempo determinado para alcanzar los objetivos determinados.
2. Estructura (Structure).- Como esta organizada la empresa, asignación de tareas y proporcionar la coordinación, refleja los niveles de jerarquía.
3. Sistema (Systems).- Procedimientos y procesos de una organización.
4. Personal (Staff).- Descripción demográfica del personal, enfoques de la empresa sobre la captación, selección e incorporación.
5. Habilidades (Skills).- Las aptitudes y atributos de la organización, pueden referirse a las administrativas, sistemas, personal y tecnológicas.
6. Estilo (Style).- Comportamiento de los directivos para lograr cumplir con los objetivos y la cultura corporativa de la empresa.
7. Objetivos de orden superior (superordinate goals) o Valores compartidos (shared values).- El conjunto fundamental de valores que son compartidos en la empresa y sirven de guías del comportamiento del personal.

Contar con una estrategia simboliza poseer la capacidad de observar y analizar el entorno a corto plazo y la destreza para preveer las consecuencias a largo plazo, sin estrategias definidas para afrontar problemas o dar seguimiento a los objetivos planteados se le considera una insensatez, ningun grupo militar, ningun inversionista empresarial o iniciativa gubernamental tendrá el respaldo a menos que tenga bien definidas las estrategias para una posterior evaluación; en la actualidad las estrategias se valoran a la hora de tomar decisiones de suma importancia en las grandes empresas pero tambien sirven para asuntos mundanos o triviales (Freedman, 2016).

La planificación será integrante fundamental del proceso de gestión, acciones entendidas por la ejecución metódica, ser muy meditado y desarrollado, será puesto en acción en toda la empresa o solo en una parte, contemplando todos los procesos que implican esta actividad, es un instrumento de control, organización, dirección y gestión, el plan elaborado tendrá en su formato estrategias con su respectivo cronograma a ejecutar, también se encontrarán las metas en el plazo determinado, por último los indicadores que son la referencia para el cumplimiento de la gestión y la evaluación que se elaborará por parte de los directivos (González, 2014).

Entre los sistemas informáticos que manejan las agencias de viajes tenemos al sistema global de distribución (GDS) que permite el contacto entre la empresa y los servicios turísticos como los hoteles, transporte aéreo, fluvial y terrestre, con el fin de ser comercializados al consumidor final, las consultas se les realiza en tiempo real, toda agencia de viajes debe manejar un sistema GDS para lograr captar clientes con mejores tarifas, además este sistema hoy en día sirve como medio de marketing para negocios turísticos ofertando en estas promociones de último momento o temporada baja (Centeno, 2014).

Los sistemas GDS más utilizados a nivel mundial son el AMADEUS, proporciona las herramientas para la venta electrónica, distribución y marketing de servicios turísticos principalmente de transporte aéreo, su sede es en la ciudad de Madrid – España, se fundó en el año de 1987, hoy en día pertenece a las aerolíneas Lufthansa, Air France, Iberia principalmente, estos mantienen un valor como arrendamiento de sistemas informáticos con una cuota anual (de Pablos, 2004).

Podemos culminar en este capítulo, que para el marco conceptual mencionado en esta investigación se tomó como base conceptos de turismo, administración y planificación para poder conjugarlos con el objeto de incluir todas las percepciones y temas que abordará el plan de negocio que se desea construir para la agencia de viajes Hermesoperator Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Marco Metodológico.**

#### **2.1.1 Metodología.**

Los metodos que se consideran para el siguiente trabajo investigativo son el método inductivo, cualitativo e investigación fundamental que aportan una visión estratégica para el tema de estudio en este documento.

##### **Método Inductivo.**

Esta relacionado a las ciencias sociales, que va de lo particular a lo general partiendo de la observación de los hechos, se crean criterios mediante el comportamiento observado. (Charur, 2015, pág. 81). Con el método inductivo se prodecerá a analizar los resultados tomados al extraer las conclusiones de la recolección de información mediante entrevistas, reuniones y análisis de informes de la agencia de viajes.

##### **Método Cualitativo.**

Proporciona información de grupos reducidos, se utiliza en las primeras etapas de la investigación. (Merino & Teresa Pintado Blanco, 2015, pág. 20), debido a que se recolectará la información basada en la observación de comportamientos, discursos y respuestas abiertas para construir el conocimiento gracias al aporte de las personas involucradas y su conducta observable en las entrevistas y reuniones de trabajo que se realizarán en la agencia de viajes.

## **Investigación Fundamental.**

Los resultados se manejarán mediante la investigación fundamental, que se realiza con el fin de aumentar el conocimiento de los principios fundamentales del contexto por sí misma, las conclusiones de la investigación se harán extensivas al grupo estudiado, su objetivo se centra en aumentar la información teórica existente. (Ferrer, 2010), con este procedimiento se aumentará la información relevante del macro y micro entorno de la agencia de viajes para la toma de decisiones, formulación de estrategias por parte de los directivos y el diseño del plan de negocios para la empresa.

### **2.1.2 Tipos de Estudios Utilizados.**

#### **Estudio Exploratorio.**

Para la siguiente investigación, se considera un estudio exploratorio el cual define con mas precisión el problema o el tema a analizar con el objetivo de suministrar una primera orientación sobre la totalidad o una parte del tema que se estudiara. (Merino & Teresa Pintado Blanco, 2015, pág. 20), este tipo de investigación sera usada al momento de las entrevistas con el gerente de la agencia de viajes y los colaboradores para establecer una idea actual y global del negocio.

#### **Investigación Descriptiva.**

Se manejará la investigación descriptiva, que permite describir el tema a estudiar dando las respuestas a las interrogantes del cómo, qué, quién, cuándo y dónde, este proceso es mas formal y estructurado que el exploratorio. (Merino & Teresa Pintado Blanco, 2015, pág. 20), el cual nos ayudará a dar un enfoque global de la agencia de viajes, visualizar el estado actual, las debilidades y las oportunidades.

## **Estudio de Campo.**

Por la ubicación de la investigación se realizará mediante el estudio de campo, la cual se describe como el estudio en el lugar donde sucede el fenómeno por investigar, es decir, estudiamos a los individuos en el mismo lugar de trabajo para lograr definir ideas de comportamiento y modo de trabajo de las personas objeto de estudio.

### **2.1.3 La Muestra.**

La muestra que es el subconjunto de elementos de una población, el número de sujetos extraídos del total del conjunto a estudiar, la cantidad de personas que serán estudiadas para obtener la información de la agencia, será en nuestro caso, el representante de la gerencia general de la agencia de viajes y dos de sus colaborados que estén ligados a operación y ventas, teniendo en cuenta que en la misma se encuentran solo seis personas bajo nómina.

### **2.1.4 Herramientas de Recolección de Información.**

#### **Entrevistas personalizadas.**

En este conversatorio se recolectará toda la información acerca del pasado y de la actualidad de la empresa, se elaborará un banco de preguntas en la cual se desea conocer puntos claves para el diagnóstico, además se formularán nuevas ideas para generar estrategias y las entrevistas serán elaboradas para dos tipos de estudio, uno enfocado para la Gerencia de la Empresa y otra para los colaboradores de la misma, los resultados serán analizados y organizados para generar resultados y tener una base de información transparente de la compañía.

## **Reuniones de Trabajo con los integrantes de la Organización.**

Se ejecutarán reuniones de trabajo con todos los integrantes de la organización de manera individual y en grupo, con una temática establecida con anterioridad enfocada en el modelo administrativo y gestión de la agencia, para generar ideas conjuntas además de crear puntos de identidad de la empresa como la misión, visión y objetivos con todo el grupo de trabajo que vive el día a día en la empresa, enfocándonos en la realidad del mercado además de levantar las herramientas del FODA y Porter.

### **2.1.5 Instrumentos de Investigación.**

Se utilizará cuestionarios con formato de preguntas abiertas como instrumento de investigación, los que generarán datos específicos para la elaboración de las herramientas administrativas que se utilizarán para el diagnóstico y la creación del plan de negocios.

### **2.1.6 Procesamiento y Presentación de Resultados.**

Una vez realizada la tabulación y clasificación de los datos se presentarán en tablas para las siguientes herramientas de diagnóstico.

### **2.1.7 Modelo de Entrevistas.**

Se realizarán dos tipos de entrevistas para la agencia de viajes, una enfocada a la gerencia y otra para los colaboradores, orientando en temas similares pero con la diferencia de las dos visiones de la empresa, la primera en su parte administrativa gerencial y su otra parte operativa, se les adjunta en los anexos de este documento.

### **2.1.8 Recolección de Información.**

El diagnóstico se obtendrá mediante dos fases: primera, es la recolección de información, que se enfoca en reuniones con los directivos y personal de la organización, segunda, son las herramientas administrativas que se trabajarán conjuntamente con la agencia.

Primera fase que permitirá levantar un diagnóstico actual de la empresa, contempla tres etapas, que lograrán recopilar los antecedentes de la organización basadas en la información entregada.

Etapa 1: Revisión de antecedentes.- Se recolectará la información necesaria del archivo de la empresa, como datos de creación, datos informativos y datos financieros.

Etapa 2: Aplicación de cuestionarios.- Se realizará el mismo cuestionario para los integrantes de la empresa con el objetivo de encontrar datos que no están documentados en la organización.

Etapa 3: Entrevistas, con el objeto de profundizar temas y datos que resultarán contradictorios, además del levantamiento de información de percepción de la empresa, problemática y soluciones.

Segunda fase que permitirá trabajar con el equipo dentro de la empresa, generando desde ese entorno el diagnóstico, las ideas y las estrategias, las herramientas que se utilizarán son FODA y cinco fuerzas de Porter.

### **2.1.9 Análisis de la entrevista.**

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, se comenzará con el análisis y el ordenamiento de la información, con el fin de presentarlos de manera que sea fácil de

interpretarla, todos estos datos son los que generarán el plan de negocio para la agencia de viajes.

Las entrevistas se realizaron el 07 de junio del 2018 en las instalaciones de la agencia de viajes a los siguientes colaboradores:

Ing. Wilfrido Herembas, Gerente General.

Ing. Wendy Mendez, Directora de Operaciones.

Ing. Madeline Acosta, Counter.

Las mismas fueron grabadas con consentimiento de los entrevistados, generando los siguientes resultados:

**Tabla 1.**

**Resultados de entrevista No. 1 gerencia.**

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Según su opinión cual sería el diagnóstico de la empresa hoy en día?	Se tiene un crecimiento moderado, se ha logrado estabilizar a la empresa y se tiene una visión de crecimiento
2	¿Cuál es su visión de la empresa a un período de cinco años?	Tener un crecimiento del 30% al 40%
3	¿Qué tipo de instrumentos administrativos le hace falta a la empresa?	Instrumentos en Talento Humano, comerciales, temas de planificación, un análisis FODA
4	¿Tiene definido su segmento de mercado?	Turismo receptivo y emisor, enfocado al corporativo en empresas públicas
5	¿Reconoce cuál es su competencia directa?	Agencias de viaje medianas como Sol Caribe
6	¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?	Cinco empleados, 2 Administrativos, 2 Comerciales, 1 Mensajería
7	¿Cuáles son sus productos o servicios?	Venta de boletos Nacionales e Internacionales, Asesoría de Visas
8	¿Cuál es el producto o servicio que más demanda tiene?	Destino Miami – Orlando

<b>9</b>	¿Cuáles son sus desventajas comerciales?	Publicidad, presencia en redes sociales e internet
<b>10</b>	¿Cuáles son las falencias que actualmente tiene la empresa?	Soporte financiero
<b>11</b>	¿Tiene actualmente algún plan de mejoramiento empresarial?	No tengo un plan específico, lo pienso para el futuro
<b>12</b>	¿Cuál cree que es el objetivo general de la Agencia de Viajes?	La asesoría en turismo en la compra de todos los servicios turísticos y dar un servicio profesional.
<b>13</b>	¿Cuáles son sus mayores logros al día de hoy?	Lograr llegar a un punto medio sin problemas de liquidez, balances positivos y la permanencia en el mercado.
<b>14</b>	¿Cree que se recibe ayuda del gobierno para la promoción del Turismo en el Ecuador?	En este último periodo de gobierno aumentó la promoción del turismo del Ecuador, además que se puede visualizar planes futuros para esta actividad económica
<b>15</b>	¿Por qué no se encuentra definida la misión, visión y objetivos de la empresa?	Por dar prioridad a otros aspectos como el financiero y la sobrevivencia de la empresa
<b>16</b>	¿Cómo realiza la selección del personal de la Agencia de Viajes?	Por referencias, por su perfil profesional y por redes sociales
<b>17</b>	¿Cómo visualiza al día de hoy a la Agencia de Viajes?	Se ha logrado tener la experiencia necesaria para sobrevivir en el mercado
<b>18</b>	¿Puede identificar las debilidades y amenazas de la agencia de viajes?	Debilidad en sistematizar procesos, reglamentos. Amenazas la competencia ilegal de otras agencias de viaje
<b>19</b>	¿Puede identificar las oportunidades y fortalezas de la agencia de viajes?	Oportunidades existen muchos nichos de mercado para poder aplicar, fortaleza el capital humano
<b>20</b>	¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras agencias de viaje?	Se mantiene alianzas con mayoristas, agencias internacionales y las aerolíneas
<b>21</b>	¿Cómo selecciona a sus proveedores?	Los proveedores son las líneas aéreas y operadores. La mayoría es por precio
<b>22</b>	¿Cuáles son las ventas de los últimos tres años?	2015: 650000,00 2016: 750000,00 2017: 900000,00

**Tabla 2.****Resultados de entrevista No. 2 colaboradores.**

No.	Pregunta	Respuesta Colaborador 1	Respuesta Colaborador 2
1	¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Venta de boletos aéreos, venta de paquetes turísticos emisivos y receptivos	Venta de boletos aéreos, venta de paquetes turísticos y servicios turísticos
2	¿Cuál es el producto o servicio que más demanda tiene?	Destino Miami - Orlando y Caribe	Venta de boletos aéreos a clientes corporativos
3	¿Cuáles son los mayores obstáculos de la agencia, los cuales no le permiten crecer?	La competencia con agencias mayoristas	El mercado turístico, debido a la enorme competencia existente que obliga a todos a bajar los precios de operación
4	¿Cree que todas las funciones que realiza están claras?	Están claras	Están claras desde el inicio
5	¿Conoce la competencia directa que mantiene la empresa?	La agencia de viajes Sol Caribe	Gevetours, Winostravel, Euroviajes
6	¿Crees que es importante crear la misión y visión de la empresa? ¿Por qué?	Si es importante con la misión definir el cómo hacer el trabajo y la visión a donde queremos llegar	Sumamente importante una empresa debe estar enfocada en lo que hace, que es lo que hace y a donde va.
7	¿Qué cambiarías en la agencia de viajes?	Que la agencia sea más visible al público para generar más ventas	El manejo de documentación, y una mejor manera de controlar los ingresos y egresos
8	¿Cómo le ves a la agencia en un periodo de 5 años?	Con más crecimiento y más ventas, crecer en el mercado receptivo	Con crecimiento y más ventas
9	¿Puede identificar las debilidades de la agencia de viajes?	Enfocarse en un solo mercado	Una mejor organización en la parte de contabilidad y personal
10	¿Puede identificar las oportunidades de la agencia de viajes?	Las capacitaciones recibidas periódicamente	Ser una agencia IATA, y mayorista internacionalmente
11	¿Puede identificar las amenazas de la agencia de viajes?	Las consolidadoras turísticas	Competencia, las relaciones con las aerolíneas ya que se debe estar a disposición de ellas

<b>12</b>	¿Puede identificar las fortalezas de la agencia de viajes?	Ser una agencia IATA, y mayorista internacional	Lealtad, el conocimiento en las áreas en las que nos desempeñamos
<b>13</b>	¿Cuál es su formación académica?	Cursando la Universidad carrera de Administración Turística	Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad Israel
<b>14</b>	¿Ha recibido capacitación por medio de la agencia de viajes?	Si, recibimos periódicamente por entes turísticos	Siempre, tengo capacitación desde que ingresé a ella
<b>15</b>	¿Qué lugar ocupa en la empresa?	Director de Operaciones	Counter ventas y administrativa
<b>16</b>	¿Cómo ve a la empresa hoy en día?	Estable, con clientela fija, y con muchas opciones de crecimiento	Se encuentra muy bien formada y posicionada en el mercado

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio que se construirá para la agencia de viajes, será el modelo citado en el Marco Teórico por el autor Entrepreneur del año 2018.

#### 3.1 Análisis del escenario actual de la empresa.

La Agencia de Viajes Hermesoperator Cía. Ltda., ofrece servicios de turismo receptivo y emisor, asistencia para trámites de visados, además de la venta de boletos aéreos corporativos a empresas públicas en rutas nacionales e internacionales, esta última se ha convertido en el mercado fuerte de la empresa, se define como una agencia IATA la cual mantiene precios competitivos en el mercado, cuenta con un total de cinco colaboradores, las ventas anuales de los últimos tres periodos han reflejado un aumento significativo lo cual se presenta en la siguiente figura:

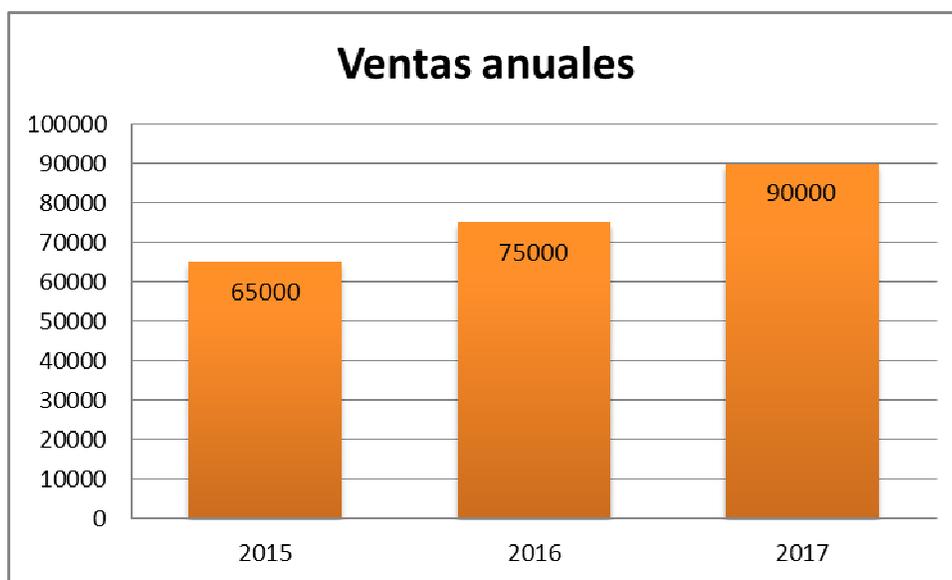


Figura 3. Gráfico de ventas por año.

Nota: El porcentaje de aumento de ventas del año 2016 comparado al año 2015 aumento en un 15% aproximadamente, para el año 2017 el crecimiento comparado al año anterior fue del 20% para el año 2018 se aspira un crecimiento hasta el 25% en ventas.

### **3.2 Estructura Ideológica del Plan de Negocio.**

Los siguientes puntos fueron creados en reuniones de trabajo con la participación del personal de la agencia de viajes, teniendo en cuenta que el nombre será el mismo que manejaba la agencia desde su creación, la herramienta que se utilizó fue la lluvia de ideas.

a. Nombre de la Empresa.

HERMESOPERATOR CIA. LTDA.

b. Misión.

Nuestra misión es ser una empresa de asesoría en turismo corporativo, lograr posicionar a la empresa en este mercado, generar confianza en la adquisición de boletos aéreos y brindar un servicio profesional con calidad.

c. Visión.

Alcanzar ser una agencia de viajes reconocida en la ciudad de Quito, por el servicio y la confianza que brindamos a nuestros clientes corporativos, logrando la mayor satisfacción y profesionalismo en la ejecución de nuestras actividades.

d. Valores.

- Amabilidad
- Calidad y excelencia en el servicio
- Puntualidad
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Pasión, compromiso y lealtad.
- Innovación e inspiración
- Integridad y respeto

### 3.3 Estructura del Entorno.

Para este punto realizaremos el análisis de dos herramientas administrativas en base a la información tomada de las entrevistas, además de las reuniones de trabajo con el equipo de la agencia de viajes.

#### 3.3.1 Análisis FODA.

Según las entrevistas realizadas al personal de la agencia de viajes, podemos identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se representan en la siguiente matriz.

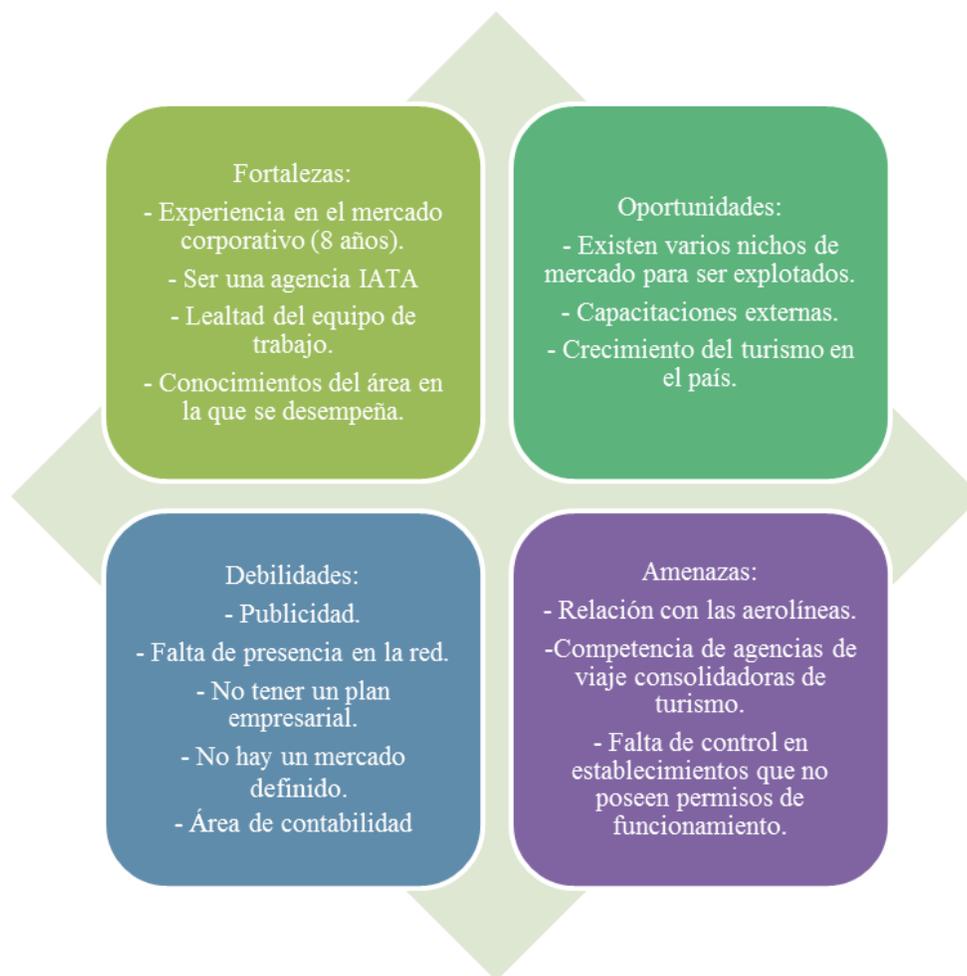


Figura 4. Levantamiento de Matriz FODA.

**Tabla 3.**

**3.3.2 FODA cruzado.**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Experiencia en el mercado corporativo (8 años)	D1	Publicidad
		F2	Ser una agencia IATA	D2	Falta de presencia en redes sociales
		F3	Lealtad del equipo de trabajo.	D3	No tener un plan empresarial
		F4	Conocimientos del área en la que se desempeña	D4	No hay un mercado definido.
				D5	Área de contabilidad,
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS – DO	
O1	Existen varios nichos de mercado para ser explotados	F1 O1 O3	E2: Posicionar la marca de Hermesoperator como una agencia de viajes en venta de boletos a clientes corporativos.	D1 D2 O1 O3	E3: Generar un plan de marketing digital y uso de las Tics.
O2	Capacitaciones externas	F4 O2	E4: Generar oferta de alojamiento y demás servicios como transporte terrestre a los clientes corporativos.	D4 O3	E5: Capacitar al personal en temas de contabilidad.
O3	Crecimiento del turismo en el país	O1			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS – FA		ESTRATEGIAS – DA	
A1	Competencia	F2 F3 A1	E6: Generar una política de confianza al cliente, teniendo como base el tiempo, la experiencia en el mercado y los permisos de funcionamientos obtenidos.	D1 D2 A1	E7: Mantener actualizados todos los permisos IATA y de funcionamiento.
A2	Relación con las aerolíneas	A4			
A3	Consolidadores de Turismo	F1 A3 A2	E8: Crear alianzas estratégicas para obtener canales de distribución de alto impacto con las aerolíneas donde viajan nuestros clientes.	D3 A1 A2	E1: Generar un plan de negocio sustentado en el giro del negocio y en objetivos planteados
A4	Falta de control en establecimientos que no poseen permisos de funcionamiento				

**3.3.3 Análisis Porter.**

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Debido al crecimiento del turismo en el país y a las políticas del gobierno actual, como por ejemplo la ley económica urgente, se desean crear incentivos a la inversión de manera más

ágil, generando beneficios como la exoneración del impuesto a la renta hasta ocho años en la ciudad de Quito, deducción de este impuesto para las medianas, pequeñas y microempresas en el país.

Esto genera la amenaza alta de ingreso de nuevos competidores, ya que puede crearse varias agencias de viajes que generen la misma oferta que Hermesoperator Cía. Ltda., provocando competencia en el mercado corporativo.

#### **Tabla 4.**

##### **Numero de agencias de viajes registradas en la parroquia Quito.**

Año	2016	2017	2018
No. Agencias en Quito	635	684	706

**Nota:** Información tomada del departamento de catastros del Ministerio de Turismo.

Como podemos observar en la tabla el aumento de agencias de viaje en la ciudad de Quito en los últimos tres años es significativo, lo cual genera la amenaza de ingresos de nuevos competidores en la misma ubicación de la agencia de viajes.

Otro aspecto importante será la apertura del Centro de Convenciones Bicentenario para el mes de agosto del 2018, estrategia de la alcaldía de Quito para generar un turismo de convenciones y aumentar el nivel de eventos en la ciudad, generando un mercado al cual muchos negocios de servicios turísticos como las agencias aplicarán para incentivar más oferta.

#### **Rivalidad entre competidores.**

La rivalidad en las agencias de viajes en la ciudad de Quito se centra en puntos como la competencia en base a los siguientes aspectos; precio y producto que se detalla a continuación.

Precio: Uno de los aspectos más relevantes al momento de elección del cliente, las agencias de viaje bajan sus costos de operación al límite para generar un mayor porcentaje de ventas, generando una competencia alta entre ellas.

**Tabla 5.**  
**Comparación de competidores cercanos.**

	Sol Caribe	Caribe viajes	Hermesoperator
<b>Fit de Emisión Nacional</b>	10,00	15,00	10,00
<b>Fit de Emisión América</b>	20,00	30,00	20,00
<b>Fit de Emisión Resto del Mundo</b>	30,00	40,00	30,00
<b>Boleto Quito-Guayaquil-Quito</b>	76,00	95,00	91,72
<b>Boleto Quito-Galápagos-Quito</b>	307,00	317,00	310,18
<b>Boleto Quito-Bogotá-Quito</b>	241,00	290,00	237,63

Podemos evidenciar que los precios de la competencia son similares al de Hermesoperator Cía. Ltda., se debe tener en cuenta que los precios dependen de la variedad, temporalidad y cantidad de venta, la agencia Sol Caribe es una empresa que maneja mucho flujo de venta.

Producto: En este punto el producto que se ofrece al cliente debe adaptar un precio cómodo y generar satisfacción al cliente, esto se convierte en una tarea de innovación e inteligencia de mercado para crear un producto que satisface las necesidades del cliente, teniendo en cuenta que el servicio que se ofrecerá deberá dar un elemento de diferenciación en comparación a otros, he aquí donde las estrategias nos guiarán a enfocarnos y tomar el mejor camino para el tipo de mercado al cual deseamos llegar.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores para la agencia de viajes se basan principalmente en sistema distribución GDS, que emite los boletos aéreos, en este caso AMADEUS ayuda a estar conectados en el ecosistema global de viajes, el cual reflejará un costo similar para todos sus clientes turísticos.

Existe la manera de empezar una negociación con nuevos proveedores de servicios turísticos como hoteles y hostales, esto se basará en la forma en que la agencia de viajes cierre sus convenios corporativos, claro está que para obtener una tarifa preferencial en cualquier establecimiento hotelero se deberá manejar un flujo de ventas mensuales.

Otra estrategia para la agencia de viajes será la negociación de tarifas bajas directamente con las aerolíneas, creando negociaciones también por el volumen de venta, en este caso por el flujo de clientes corporativos se podrán manejar contratos con las aerolíneas locales como TAME o LATAM.

### **Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.**

Con el avance de la tecnología y la facilidad de uso de internet además de aplicaciones, hoy en día adquirir un paquete turístico o un boleto de avión es algo sencillo, esto crea un gran competidor para las agencias de viaje, debido a que los costos de operación de estas agencias virtuales son bajos, generando gran acogida por los clientes.

Otro producto sustituto son las aerolíneas que buscan la manera de tener una negociación directa con otras empresas atrayendo a estas por sus bajos costos en los boletos. Tenemos como ejemplo TAME que utiliza su sistema FLYCARD con sus clientes corporativos, este sistema permite la adquisición de boletos directos con la empresa por medio de página web, dura lo que establezca el contrato firmado con la empresa, uno de los puntos débiles de este sistema es que no permite reservar el boleto, se debe realizar la adquisición de la compra en ese momento y para generar un cambio es un trámite largo, dependerá de la

agencia de viajes emitir estrategias que evidencien una diferenciación y personalización en el momento de adquirir los boletos electrónicos mediante su atención.

Las agencias de viaje grandes de la ciudad como Metropolitan Touring son otro sustituto del servicio que ofrecen la agencia de viajes, debido a su experiencia, trayectoria y cartera de clientes en un competidor que podrá generar gran acogida en el mercado corporativo del negocio.

### **Poder negociación de clientes.**

La cartera de clientes de la agencia de viajes se reduce a las empresas que han firmado contratos para la emisión de boletos aéreos, los contratos en su mayoría tienen una vigencia de un año calendario, dando un flujo de venta alto, todo dependerá de cuantas negociaciones logra conseguir la empresa y el monto del contrato, por ejemplo, cómo funciona este tipo de clientes, la empresa firma el contrato con el Ministerio de Transporte de Obras Públicas con una vigencia de un año y un monto contractual de USD \$ 50.000,00 dólares, esto quiere decir, que cada vez que necesite un boleto aéreo, el Ministerio lo adquiere con la agencia, el precio dependerá de la anticipación con que se genera la compra, además de la oferta y demanda que exista para ese destino.

La agencia de viajes debe mantener negociaciones y renovar los contratos corporativos que mantiene para no quedarse sin flujo de clientes, es importante destacar que para el sector público se debe participar en los concursos mediante el sistema de contratación pública del SERCOP, mientras más frecuencia la agencia de viajes participe, sus oportunidades de tener clientes de este tipo aumentará, cada cliente generará una necesidad y parámetros de evaluación para ser escogida la agencia de viajes, en el mejor de los casos la experiencia es un punto a favor, ya que se solicita no menos de cinco años en este tipo de mercado, cosa que la agencia cumple con facilidad.

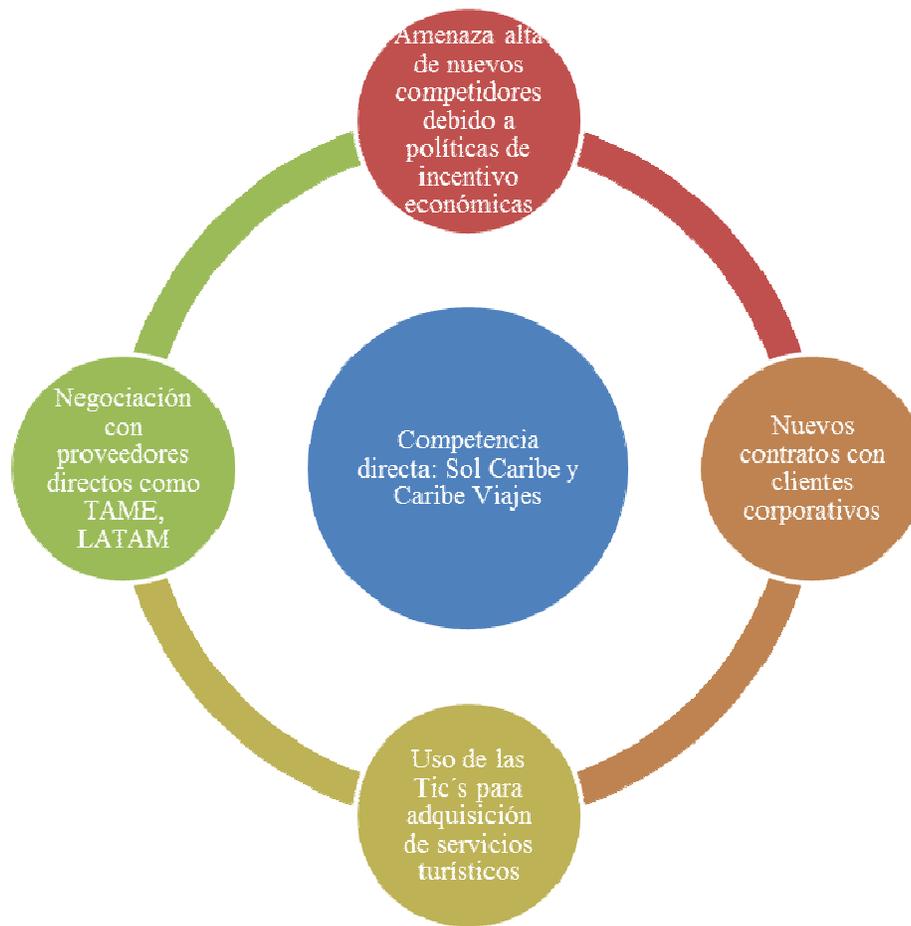


Figura 5. Resumen matriz cinco fuerzas de Porter.

### 3.4 Estructura Mecánica.

Los objetivos planteados para la agencia de viajes son:

- Consolidar a la agencia de viajes en el mercado corporativo.
- Aumentar su oferta de servicios turísticos en un 20% a los clientes corporativos en 6 meses.
- Incrementar los ingresos económicos del año 2018 en un 10%.

Las estrategias para cumplirlos se les refleja en la siguiente tabla con las acciones necesarias para llevarlas a cabo:

**Tabla 6.**

**Acciones para alcanzar las estrategias.**

**Estrategias E1**

Generar un plan de negocio sustentado en el giro del negocio y en objetivos planteados								
Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Levantar el diagnóstico de la agencia de viajes</b>	X							Gerencia
<b>Utilizar herramientas administrativas como FODA</b>	X							Gerencia
<b>Elaborar el plan de negocio</b>	X	X						Gerencia

**Estrategias E2**

Posicionar la marca de Hermesoperator como una agencia de viajes en venta de boletos a clientes corporativos.								
Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Definir la misión y visión en referencia al mercado corporativo</b>	X							Todo el equipo de trabajo
<b>Definir los objetivos en referencia al mercado corporativo</b>		X						Todo el equipo de trabajo
<b>Participar en concursos corporativos de entidades públicas</b>		X	X	X	X	X	X	Operaciones
<b>Buscar clientes corporativos en empresas privadas</b>		X	X	X	X	X	X	Gerencia y Operaciones

**Estrategias E3**

Generar un plan de marketing digital y uso de las Tics.								
Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Crear la página Web de la agencia de viajes</b>	X							Community Manager
<b>Crear cuenta en redes sociales como Instagram y Facebook</b>	X							Community Manager
<b>Invertir en publicidad digital</b>	X							Gerencia

<b>Contratar a un community manager por pocas horas semanales para el manejo de las Tics</b>		X	X	X	X	X	X	Gerencia
--	--	---	---	---	---	---	---	----------

#### Estrategias E4

Generar oferta de alojamiento y demás servicios como transporte terrestre a los clientes corporativos.

Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Crear alianzas comerciales con hoteles y hosterías para tarifas corporativas</b>	X							Gerencia y Operaciones
<b>Crear alianzas comerciales con empresas de transporte para generar oferta</b>	X							Gerencia y Operaciones
<b>Ofrecer a los clientes la opción de adquisición de servicio de transporte y alojamiento</b>		X	X	X	X	X	X	Counter
<b>Ofrecer los servicios corporativos en las redes sociales</b>			X	X	X	X	X	Community Manager

#### Estrategias E5

Capacitar al personal en temas de contabilidad.

Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Buscar y asistir a programas de capacitaciones sobre contabilidad</b>	X							Operaciones
<b>Utilizar al personal de contabilidad externo para que genere los procesos referentes a esta unidad</b>	X	X	X					Contabilidad
<b>Solventar dudas con profesionales del área</b>			X	X	X	X	X	Contabilidad

#### Estrategias E6

Generar una política de confianza al cliente, teniendo como base el tiempo, la experiencia en el mercado y los permisos de funcionamientos obtenidos.

Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Solicitar a nuestros clientes certificados de relaciones comerciales para generar un archivo de estos</b>	X	X						Operaciones

<b>Incluir en la publicidad de redes sociales el mercado corporativo que se maneja y la experiencia</b>		X	X	X	X	X	X	Community Manager
<b>Solicitar referencias de nuestros clientes antiguos a nuevos</b>	X	X	X	X	X	X	X	Operaciones

#### **Estrategias E7**

Mantener actualizado todos los permisos IATA y de funcionamiento.

Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Mantener en regla todos los permisos de funcionamiento</b>	X							Operaciones
<b>Tener información actualizada sobre nuevos permisos o cambios en la normativa vigente</b>	X	X	X	X	X	X	X	Operaciones
<b>Adelantar las gestiones de renovación de permisos de funcionamiento</b>	X							Operaciones

#### **Estrategias E8**

Crear alianzas estratégicas para obtener canales de distribución de alto impacto con las aerolíneas donde viajan nuestros clientes.

Acciones	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	Responsable
<b>Buscar nuevas negociaciones con aerolíneas para mejorar tarifas</b>	X	X						Gerencia y Operaciones
<b>Buscar alianzas estratégicas con proveedores de servicios turísticos para mejorar el producto a ofrecer</b>	X	X						Gerencia y Operaciones
<b>Buscar proveedores internacionales para encontrar productos corporativos en este mercado</b>	X	X						Gerencia y Operaciones

**Tabla 7.**

**Tabla de indicadores para cumplimiento de estrategias.**

<b>Ítem</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>
1	Generar un plan de negocio sustentado en el giro del negocio y en objetivos planteados	Número de plan de negocios elaborados
2	Posicionar la marca de Hermesoperator como una agencia de viajes en venta de boletos a clientes corporativos.	Número de concursos corporativos en los que se participo
3	Generar un plan de marketing digital y uso de las Tics.	Número de páginas web y de cuentas en redes sociales creadas
4	Generar oferta de alojamiento y demás servicios como transporte terrestre a los clientes corporativos.	Número de convenios firmados para servicio de alojamiento y transporte
5	Capacitar al personal en temas de contabilidad.	Número de capacitaciones obtenidas
6	Generar una política de confianza al cliente, teniendo como base el tiempo, la experiencia en el mercado y los permisos de funcionamiento obtenidos.	Número de certificados obtenidos con nuestros clientes corporativos
7	Mantener actualizados todos los permisos IATA y de funcionamiento.	Número de permisos y actualizaciones obtenidas
8	Crear alianzas estratégicas para obtener canales de distribución de alto impacto con las aerolíneas donde viajan nuestros clientes.	Numero de alianzas estratégicas obtenidas con aerolíneas

### **3.5 Estructura Financiera.**

Se analizó el ingreso del semestre de operación de la agencia de viajes correspondiente al año 2018, este se comparó con el costo de las estrategias planteadas en el plan de negocio para observar e identificar la viabilidad del proceso elaborado.

**Tabla 8.**

**Ingresos primer semestre 2018.**

Ingresos primer semestre 2018					
enero	Febrero	Marzo	abril	mayo	junio
45.000,00	72.000,00	102.000,00	55.000,00	117.000,00	73.000,00

**Nota:** Datos tomados de la gerencia de la agencia de viajes, generando una visualización de los ingresos del primer semestre del año 2018.

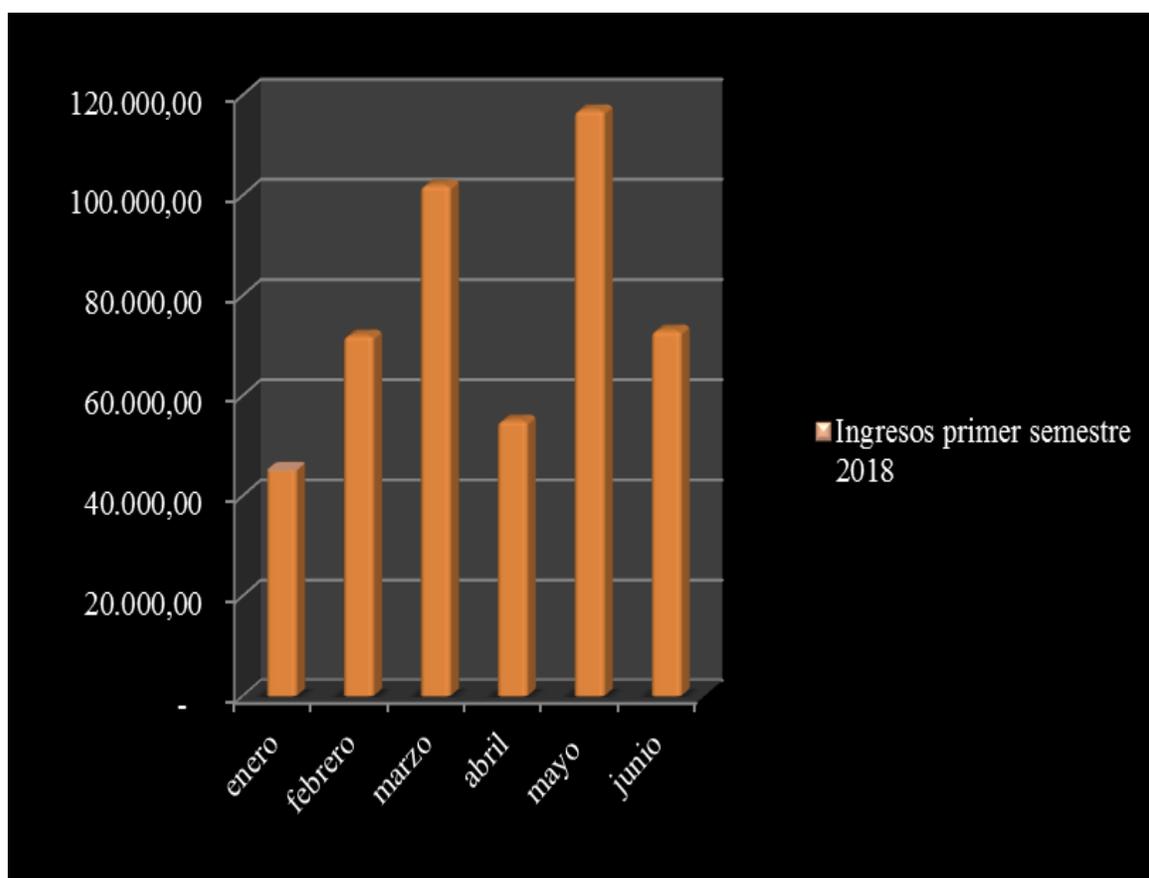


Figura 6. Ingresos primer semestre 2018.

**Tabla 9.**

**Egresos primer semestre 2018.**

Egresos primer semestre 2018					
enero	Febrero	Marzo	abril	mayo	junio
41.400,00	<b>66.240,00</b>	<b>93.840,00</b>	<b>50.600,00</b>	<b>107.640,00</b>	<b>67.160,00</b>

**Nota:** Datos tomados de la gerencia de la agencia de viajes, generando una visualización de los egresos del primer semestre del año 2018.

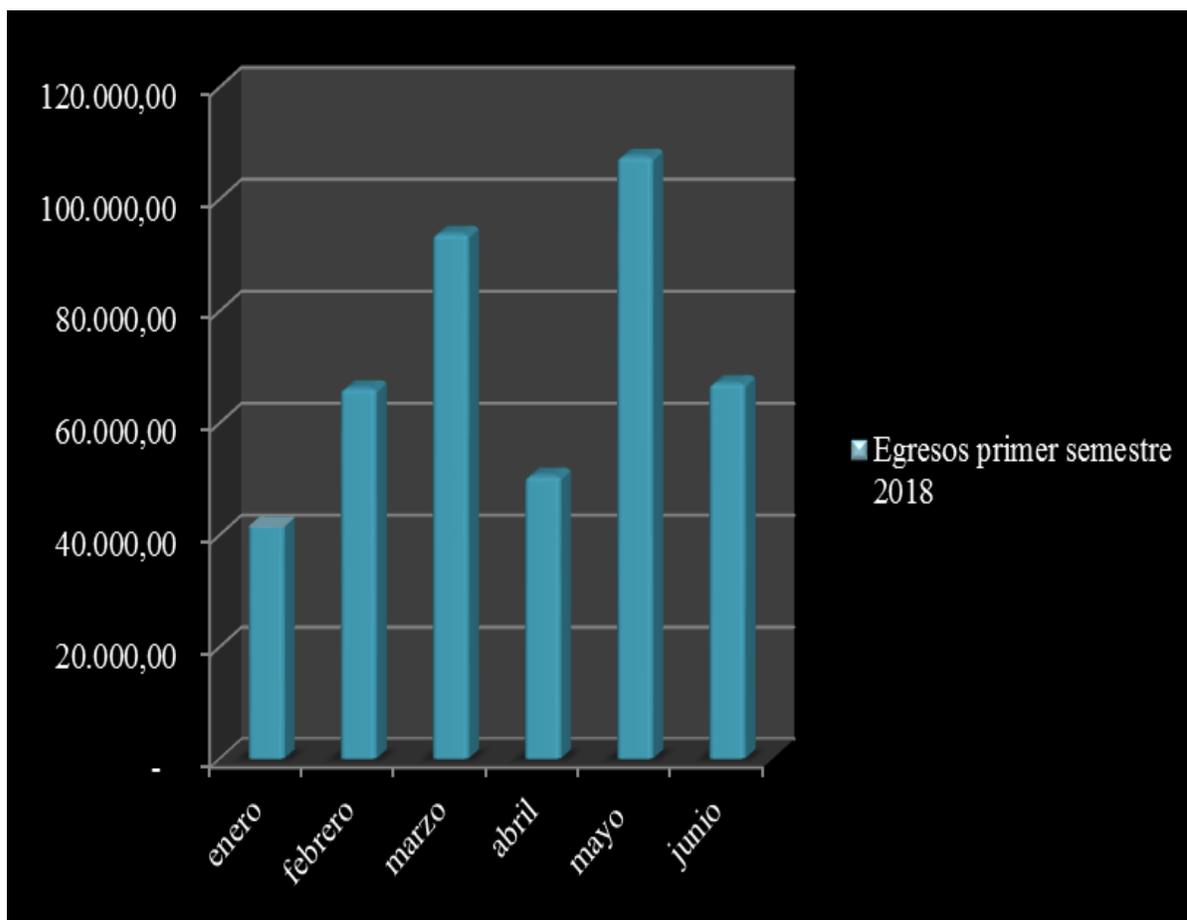


Figura 7. Egresos primer semestre 2018.

**Tabla 10.**

**Utilidad primer semestre 2018.**

Utilidad primer semestre 2018					
enero	Febrero	Marzo	abril	mayo	junio
3.600,00	<b>5.760,00</b>	<b>8.160,00</b>	<b>4.400,00</b>	<b>9.360,00</b>	<b>5.840,00</b>

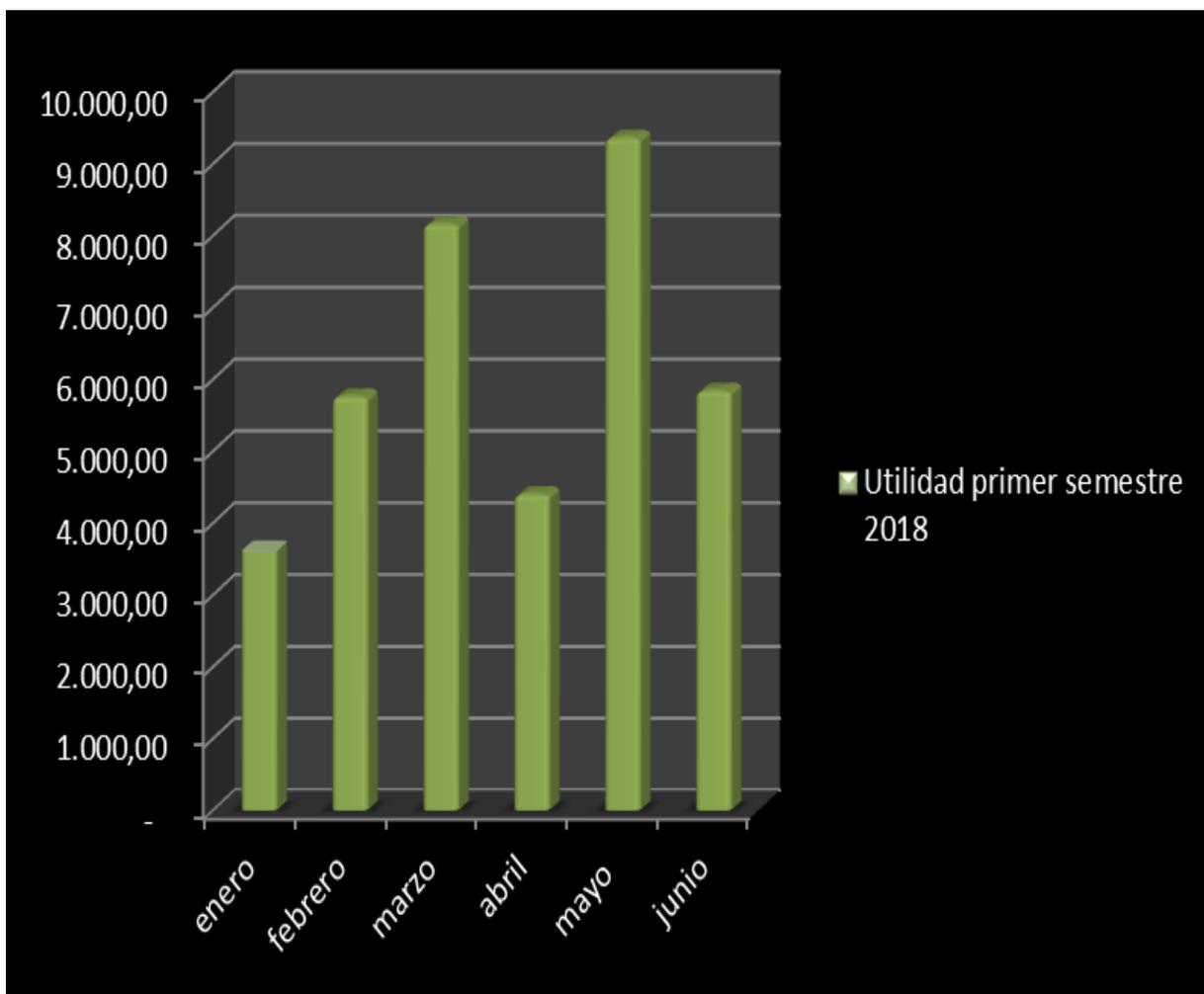


Figura 8. Utilidad primer semestre 2018.

**Tabla 11.**

**Costo de cada estrategia.**

Estrategia	Acciones	Costo	Observaciones
<b>Generar un plan de negocio sustentado en el giro del negocio y en objetivos planteados</b>	Las acciones tienen un enfoque administrativo, es decir, que realizará en la empresa. El costo no es monetario al contrario lo determinante será el tiempo de creación del plan de negocio	-	
<b>Posicionar la marca de Hermesoperator como una agencia de viajes en venta de boletos a clientes corporativos.</b>	Lo que definirá el costo son las ofertas que se enviarán a las empresas públicas y corporativas. Es decir, impresiones (tinta y hojas) colocando unas 10.000 impresiones mensuales más material publicitario como carpetas, se estima un valor por los seis meses	\$ 606,00	\$ 50,00 dólares en resmas de papel, 4 tóner hp a \$ 356,00 dólares, material publicitario carpetas y flayers \$ 200,00 dólares
<b>Generar un plan de marketing digital y uso de las Tics.</b>	Creación de página web y contratación de un community manager por cinco meses	\$ 3.100,00	Creación de página web \$ 700,00 dólares, sueldo de community manager por seis meses tres días a la semana y medio tiempo \$ 2400,00 dólares
<b>Generar oferta de alojamiento y demás servicios como transporte terrestre a los clientes corporativos.</b>	Costo de teléfono y transporte para asistir a reuniones con proveedores.	\$ 700,00	Se divide en \$ 450,00 dólares para telefonía y \$ 250,00 dólares para transporte dos personas
<b>Capacitar al personal en temas de contabilidad.</b>	Asistencia a cursos de capacitación	\$ 375,00	Asistirán tres personas al curso de capacitación sobre el tema de contabilidad. Cada participante tiene un valor de \$ 125,00
<b>Generar una política de confianza al cliente teniendo como base el tiempo, la experiencia en el mercado y los permisos de funcionamiento obtenidos.</b>	Publicidad en buscador de Google y Facebook	\$ 800,00	Se invertirá \$ 300,00 dólares en Google y \$ 500,00 dólares en Facebook
<b>Mantener actualizados todos los permisos IATA y de funcionamiento.</b>	Costo de permisos y renovaciones	\$ 1.200,00	

<b>Crear alianzas estratégicas para obtener canales de distribución de alto impacto con las aerolíneas donde viajan nuestros clientes.</b>	De la misma manera se gestionará vía telefónica y presencial	\$ 180,00	Se divide en \$ 100,00 dólares para telefonía y \$ 80,00 dólares para transporte dos personas
<b>Total</b>		<b>\$ 7.231,00</b>	

### 3.6 Recursos Humanos.

#### 3.6.1 Organigrama y análisis de nómina.

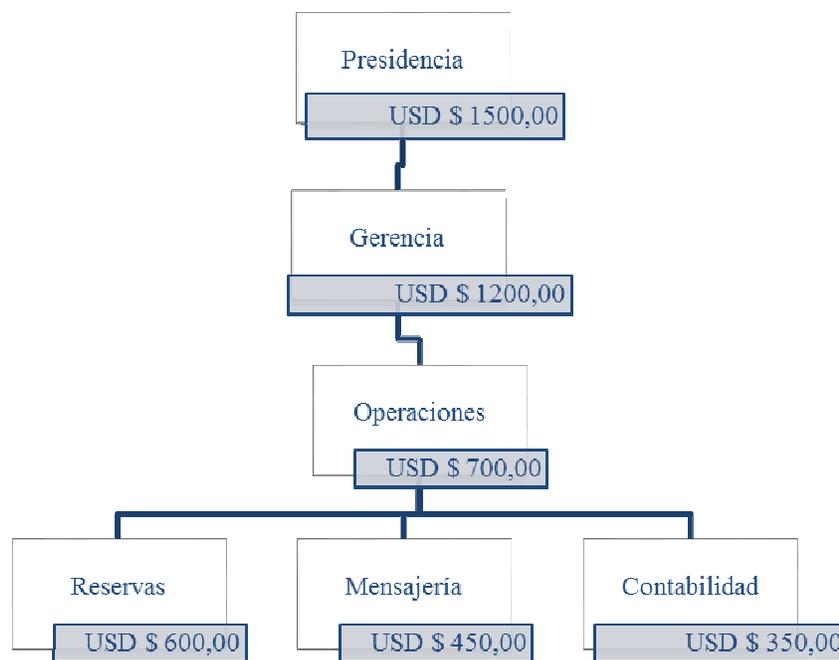


Figura 9. Organigrama con la nómina actual de la agencia.

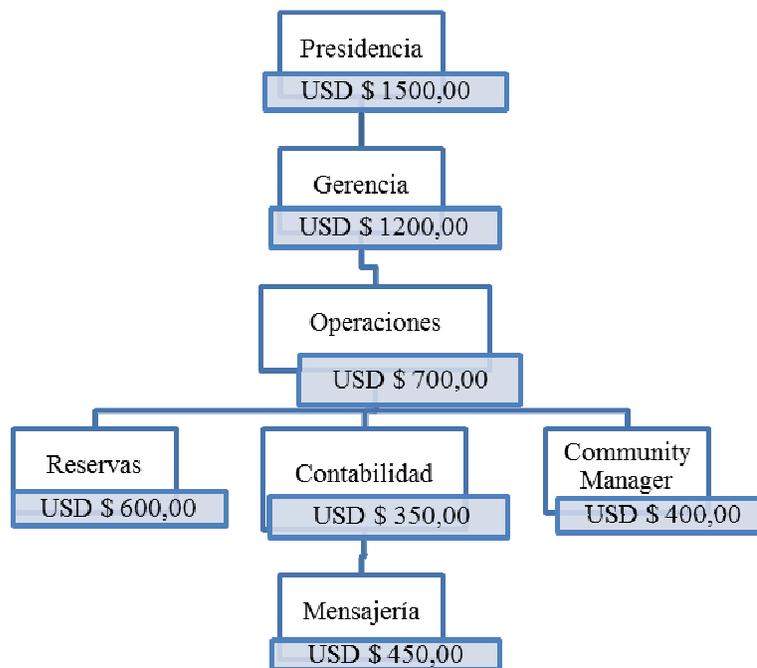


Figura 10. Organigrama con la nómina, propuesto para la agencia.

### 3.6.2 Actividades de cada puesto.

#### Presidencia:

- Convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio.
- Representación del organismo.
- Ejercer las acciones legales necesarias en defensa de los intereses del organismo.
- Presidir, suspender y levantar sesiones.
- Relaciones Públicas con clientes y proveedores.

#### Gerencia:

- Asignar tareas a los departamentos.
- Atender contingencias que puedan surgir.

- Evaluar el desempeño del equipo de trabajo.
- Comunicar los objetivos.
- Supervisar las tareas de las otras áreas.
- Reportar a la Presidencia.
- Conocer las novedades de la operación de la agencia de viajes.
- Encargado de la contratación y selección del Talento Humano.
- Aprobar pagos a proveedores.
- Toma de decisiones.
- Suscripción de documentos legales.

**Operaciones:**

- Manejo de cuentas corporativas.
- Elaboración de ofertas para subir al portal de compras públicas.
- Manejo de grupos.
- Emisión de pasajes, manejo de sistemas GDS.
- Venta de servicios turísticos.

**Reservas:**

- Cotizaciones.
- Reservas.
- Revisión de boletos y cambios.
- Reembolso de boletos.
- Atención telefónica.
- Emisión de pasajes, manejo de sistemas GDS.
- Venta de servicios turísticos.
- Facturación.

**Mensajero:**

- Cobros a clientes.
- Entrega de paquetes y documentos desde la agencia de viajes.
- Trámites bancarios.
- Pago de servicios básicos.

**Contabilidad:**

- Pago a proveedores.
- Pago a personal.
- Registro de ingresos y de cuentas por cobrar.
- Análisis financieros.
- Emisión de retenciones en la fuente.
- Control de ingresos en efectivo y cheques.
- Control y emisión de facturas.
- Emisión de notas de crédito.

**Community Manager:**

- Manejo de redes sociales.
- Manejo de página Web.
- Creación y gestión de contenidos.
- Planificación de marketing digital.

**3.7 Resumen Ejecutivo.**

**Concepto del negocio.** La agencia de viajes Hermesoperator Cía. Ltda., es una empresa con varios años en el mercado, se enfoca en el giro de negocio corporativo de empresas públicas, su servicio es la venta de pasajes nacionales e internacionales además de brindar otros

servicios de turismo como asesoría en visados y tours, los clientes potenciales son empresas públicas y privadas, se desenvuelve en la ciudad de Quito atrayendo turismo interno.

**Factores financieros.** Las ventas de la agencia de viajes tienen un promedio mensual en el primer semestre del 2018 de USD \$ 77,000 dólares, con una utilidad promedio del 8%, generando un flujo de caja aceptable para el pago a proveedores de manera puntual.

**Necesidades financieras.** Invertir en las estrategias de plan de negocio da un valor total semestral de USD \$ 7.231,00 dólares.

**Posición actual del negocio.** La agencia de viajes tiene ocho años de funcionamiento en el mercado del turismo, su propietario es el Ing. Wilfrido Herembas y mantiene el siguiente organigrama.

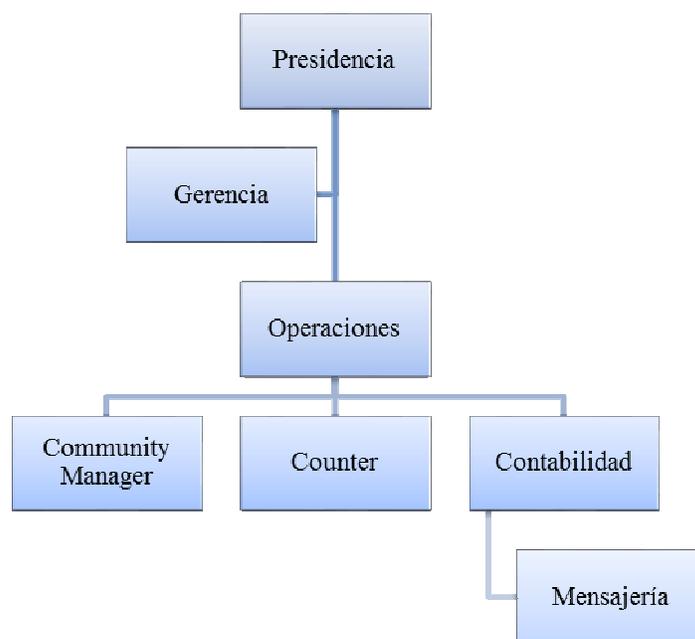


Figura 11. Organigrama con la nómina propuesto para la agencia.

**Los Resultados conseguidos.** Los mayores resultados obtenidos por la Agencia de Viajes son:

- Experiencia en el mercado (ocho años).
- Conservar activos un total de 8 contratos suscritos con entidades públicas.
- Alianzas comerciales con 3 entidades privadas.
- Cuenta con los permisos para ser agencia de viajes de cuentas IATA.
- Mantener un margen sostenible de rentabilidad media.
- Contar con una cartera estable de clientes corporativos y proveedores.

**Los Resultados esperados.**

- Lograr posicionar a la agencia de viajes en el mercado corporativo.
- Incremento de ventas anuales.
- Creación de nueva oferta en servicios corporativos.
- Aumento de nuevos contratos corporativos.
- Nuevas alianzas estratégicas con mayoristas.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

- La fundamentación teórica y la metodología usada para este proyecto, permitió crear el plan de negocio que está basado según los principios de gestión estratégica y de la industria del turismo, debido a que este marco teórico dio a conocer los principales conceptos para abordar el actual estudio.
- El diagnóstico actual del macro y micro entorno de la agencia de viajes, permitió elaborar las herramientas administrativas para generar nuevas estrategias en la empresa, que busca el posicionamiento de esta en el mercado corporativo y el aumento de sus ingresos.
- La elaboración del Plan de Negocio se realizó conjuntamente con el equipo de trabajo de la Agencia de Viajes, gracias a la generación de herramientas como entrevistas, FODA y el análisis cinco fuerzas de Porter.
- Se reconoció la importancia de la organización y planificación en la agencia de viajes Hermesoperator Cía. Ltda., no importando su constitución legal actual, todo tipo de empresa que genere productos o servicios deberá recurrir a esta herramienta administrativa, plan de negocio, para disminuir el riesgo al iniciar o mantener una empresa, desarrollar estrategias, solicitar presupuesto o evaluar la situación efectiva de la empresa en relación a su funcionamiento.

## CAPÍTULO IV

### RECOMENDACIONES

- Los negocios de hoy en día deben formar estrategias con visión al futuro debido al avance tecnológico exponencial que transforma el mercado constantemente.
- Existe una alta sensibilidad al precio de los servicios en el ámbito del turismo, debido a factores como la temporada alta y baja, esto no deberá de influir en los precios pactados con nuestros clientes corporativos.
- No existe un modelo estándar de plan de negocio, pero un punto el cual no debe faltar en ninguno será la cultura o identidad corporativa (visión, misión y valores).
- Para la Gerencia, el plan de negocios deberá ser aplicado de manera inmediata, ya que una agencia de viajes sin una identidad corporativa es decir sin visión, misión y objetivos definidos no avanzara en el mercado.
- Para el Community Manager, conocer los canales de promoción que serán utilizados es de vital importancia para el éxito de la estrategia de marketing de la agencia de viajes, porque el mercado corporativo potencial tiene gran variedad y una errada decisión puede generar gastos innecesarios en publicidad.
- Para el área de operaciones, los permisos vigentes para funcionamiento de las agencias de viaje tienen una importancia alta, ya que estos son los que permiten ser seleccionados en los concursos con empresas públicas que pertenecen al 90% de clientes corporativos de la empresa, para lo cual tener todas las certificaciones y permisos al día debe ser tratado como tema primordial todos los meses.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Atherton, T. (2000). *30 Minutos para venderse bien*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.
- Ayensa, Á. (2017). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Bembibre, V. (26 de 10 de 2008). *Definición ABC*. Recuperado de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Centeno, V. (2014). *Gestión de sistemas de distribución global*. Madrid: Neditorial Elearning S.L.
- Charur, C. Z. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- de Pablos, C. (2004). *Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información en la empresa española*. Madrid: Esic Editorial.
- Entrepreneur. (16 de 03 de 2018). *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una historia*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- González, F. C. (07 de 2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Chile, Santiago.
- Guerrero González, P. E., & Ramos Mendoza, J. R. (2014). *Introducción al Turismo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Lafuente, F. M. (2003). *El turismo explicado con claridad*. Buenos Aires: LibrosEnRed.
- Lago, Á. F. (2004). *Español para el Comercio Internacional*. Madrid: Edinumen.
- Leiva, J. C. (2013). *Los emprendedores y la creación de empresas*. San Juan: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Lloreda, E. Z. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: Esic Editorial.

- Magadán, M., & Rivas, J. (2015). *Turismo y tendencias*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Merino, M. J., & Teresa Pintado Blanco, J. S. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: Deempresa.
- Navarro, J. (08 de 08 de 2016). *Definición ABC*. Recuperado de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/plan-negocios.php>
- OMT. (1994).
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). *Definición.de*. Recuperado de Definición.de: <http://definicion.de>
- Reglamento General de Actividades Turísticas. (2011). Quito: Registro Oficial 726 de 17-dic-2002.
- Roman G. Hiebing, J. S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill Interoamericana de Mexico, S.A. de C.V.
- Toren, A. (26 de 03 de 2018). *entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/266856>
- Ucha, F. (07 de 09 de 2010). *Definición ABC*. Recuperado de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/agencia-de-viajes.php>
- Villanueva, R. F. (2010). *Plan De Negocios: Una Guía Simple Y Efectiva Para Un Plan De Negocios Que Si Funcione*. Mexico: Smashwords Edition.
- Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogota: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

## **ANEXOS # 1.**

### **Entrevista No. 1 para la Gerencia:**

Cuestionario:

- 1 ¿ Según su opinión cual sería el diagnóstico de la empresa hoy en día?
- 1 ¿Cuál es su visión de la empresa a un período de cinco años?
- 2 ¿ Que tipo de instrumentos administrativos le hace falta a la empresa?
- 3 ¿ Tiene definido su segmento de mercado?
- 4 ¿ Reconoce cual es su competencia directa?
- 5 ¿ Cuantos empleados trabajan actualmente en la empresa?
- 6 ¿ Cuales son sus productos o servicios?
- 7 ¿ Cual es el producto o servicio que más demanda tiene?
- 8 ¿ Cuales son sus desventajas comerciales?
- 9 ¿ Cuales son las falencias que actualmente tiene la empresa?
- 10 ¿ Tiene actualmente algún plan de mejoramiento empresarial?
- 11 ¿ Cual cree que es el objetivo general de la agencia de viajes?
- 12 ¿ Cuales son sus mayores logros al día de hoy?
- 13 ¿ Se recibe ayuda del gobierno para la promoción del turismo en el Ecuador?
- 14 ¿ Por que no se encuentran definida la misión, visión y objetivos de la empresa?
- 15 ¿ Como realiza la selección del personal de la agencia de viajes?
- 16 ¿ Como visualiza al día de hoy a la agencia de viajes?
- 17 ¿ Puede identificar las debilidades y amenazas de la agencia de viajes?
- 18 ¿ Puede identificar las oportunidades y fortalezas de la agencia de viajes?
- 19 ¿ Cuenta con alianzas estratégicas con otras agencias de viaje?
- 20 ¿ Como selecciona a sus proveedores?
- 21 ¿ Cuales son las ventas de los ultimos tres años?

## **ANEXOS 2.**

### **Entrevista No. 2 para los colaboradores:**

#### Cuestionario:

- 1 ¿ Cuales son los productos o servicios de la empresa?
- 2 ¿ Cual es el producto o servicio que más demanda tiene?
- 3 ¿ Cuales son los mayores obstáculos de la agencia que no le permiten crecer?
- 4 ¿ Cree que todas las funciones que realiza están claras?
- 5 ¿ Conoce la competencia directa que mantiene la empresa?
- 6 ¿ Crees que es importante crear la misión y visión de la empresa? ¿Por qué?.
- 7 ¿ Que cambiarías en la agencia de viajes?
- 8 ¿ Como le ves a la agencia en un periodo de 5 años?
- 9 ¿ Puede identificar las debilidades de la agencia de viajes?
- 10 ¿ Puede identificar las oportunidades de la agencia de viajes?
- 11 ¿ Puede identificar las amenazas de la agencia de viajes?
- 12 ¿ Puede identificar las fortalezas de la agencia de viajes?
- 13 ¿ Cual es su formación académica?
- 14 ¿ Ha recibido capacitación por medio de la agencia de viajes?
- 15 ¿ Que lugar ocupa en la empresa?
- 16 ¿ Como ve a la empresa hoy en día?

### **ANEXO 3**

**Ejemplo de contrato con entidades públicas.**

**CONTRATO No. 003-2018**

**CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES  
INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA  
SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS**

**Proceso No. MCBS-SH-001-2017**

**CONDICIONES PARTICULARES**

Comparecen a la celebración del presente Contrato, por una parte, la Secretaría de Hidrocarburos, representada por el Ingeniero SANTIAGO ANDRÉS ANDRADE CAMPUZANO, en calidad de Coordinador General Administrativo Financiero, Delegado de la Máxima Autoridad mediante Resolución No. **0001170** de 20 de noviembre de 2017, a quien en adelante se le denominará "Contratante o Secretaría" indistintamente; y, por otra la compañía **HERMESOPERATOR CIA. LTDA.**, legalmente representada por el señor WILFRIDO HERNÁN HEREMBAS VIANA, en su calidad de Gerente General, conforme nombramiento adjunto, a quien en adelante se le denominará "Contratista". Las partes se obligan en virtud del presente Contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

**Cláusula Primera.- ANTECEDENTES**

**1.1** De conformidad con los artículos 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP, y en los artículos 25 y 26 de su Reglamento General, el Plan Anual de Contratación de la Contratante, contempla la "CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS".

**1.2.** Mediante Ley Reformatoria de la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Registro Oficial No. 244 de 27 de julio de 2010, se creó la **SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS**, como entidad adscrita al Ministerio Sectorial, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa.

**1.3** Con Memorando No. SH-CAF-DAD-2017-0474-ME de 06 de noviembre de 2017, el Director Administrativo solicitó al Coordinador General Administrativo Financiero la autorización para dar inicio a la fase preparatoria para el proceso denominado "CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS" para el periodo 2018.

**1.4** Mediante Resolución No. 0001170 de 20 de noviembre de 2017, Artículo 6, el Secretario de Hidrocarburos delega al Coordinador General Administrativo Financiero: "(...) la facultad de autorizar el gasto de los

procesos de contratación de acuerdo a los montos establecidos en la presente resolución, relacionada al ámbito de los procesos de competencia de los funcionarios que se detalla a continuación: (...) **Autorizador de Gasto:** Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a– **Bienes y Servicios Incluidos los de Consultoría – Coeficiente del PIE (\*):** Hasta 0,00003. – **Monto USD:** 895.052,95”; así como el Artículo 7 establece que: “Delegar (...) y al/la Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a, relacionado con el ámbito de los procesos de competencia de sus respectivas áreas, a excepción de los que competan a la Dirección Administrativa: a) Autorizar el gasto e inicio de los procedimientos precontractuales siempre que la unidad requirente haya efectuado las validaciones presupuestarias y de planificación pertinentes, además de remitir los estudios completos y actualizados, conforme lo prescriben los artículos 22, 23 y 24 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, b) Aprobar Pliegos(...) f) Suscribir los Contratos derivados de los procesos de contratación de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría, a nombre y representación de esta Secretaría de Estado, con estricto apego a la normativa vigente y de acuerdo a los montos autorizados, en el ámbito de su competencia, v) Adjudicar y suscribir los Contratos en el ámbito de las atribuciones y competencias delegadas mediante el presente instrumento.(...)”.

1.5 La Directora Financiera mediante Memorando No. SH-CAF-DFI-2017-0349-ME de 30 de noviembre de 2017, en atención a la solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria para el inicio del proceso precontractual de “CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS” para el periodo 2018” por el valor de USD \$ 9,161.79, más IVA, para el ejercicio fiscal 2018, manifiesta: “(...) remito las siguientes Certificaciones de Disponibilidad Presupuestaria Plurianual eSIGEF conforme la estructura presupuestaria: 1. Ejercicio Fiscal 2017: 2017418000000000100000001D32530302170100100000000; No. 160 por un valor de USD \$ 0.01 2. Ejercicio Fiscal 2018: 2018418000000000100000001D32530301170100100000000; No. 10 y 11 por un valor de USD \$ 17,187.50 y USD \$ 2,062.50 (IVA) respectivamente. 3. Ejercicio Fiscal 2019: 2019418000000000100000001D32530302170100100000000; No. 12 y 13 por un valor de USD \$ 9,161.79 y USD \$1,099.41 (IVA) respectivamente.”.

1.6 A través de Memorando No. SH-CAF-DAD-2017-0557-ME de 01 de diciembre de 2017, la Dirección Administrativa certificó, que para el año 2018, se priorizará en la planificación del Plan Anual de Contratación, el valor de USD \$ 9.161,79 Dólares Americanos, valor sin IVA, para la “CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS” para el periodo 2018.

1.7 Mediante Memorando No. SH-CAF-DAD-2017-0563-ME de 04 de diciembre de 2017, el Director Administrativo solicitó al Coordinador General

Administrativo Financiero aprobación para dar inicio a la fase pre-contractual para el proceso de menor cuantía denominado "CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS", correspondiente al periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2018; autoridad que, mediante sumilla electrónica dispuso a la Dirección de Asesoría Jurídica: "FAVOR CONFORME LO SOLICITADO POR LA DIRECCION ADMINISTRATIVA, FAVOR TRAMITE CORRESPONDIENTE EN ESTRICTO APEGO A NORMATIVA LEGAL VIGENTE Y LA LEY DE CONTRATACION PÚBLICA".

1.8 Con Resolución No. DAJ-027-2017, de 19 de diciembre de 2017, el Coordinador General Administrativo Financiero, resolvió: "(...) **Artículo 1.-** Autorizar el inicio del procedimiento precontractual de Régimen Especial-Entidad del Estado o Subsidiarias signado con el código No. MCBS-SH-001-2017, para la contratación del servicio denominado "CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS (...)"

1.9 Conforme se desprende del Acta No. 002 de Calificación de Ofertas de 28 de diciembre de 2017, la Comisión Técnica designada resolvió: "(...) Revisada la oferta por la comisión técnica, se determina que cumple con todos los parámetros de calificación establecidos en los pliegos. Es por esta razón que recomiendan se adjudique el proceso **MCBS-SH-001-2017** a la EMPRESA HERMESOPERATOR CIA. LTDA. (...)".

1.10 Mediante Memorando No. SH-CAF-DAD-2017-0650-ME, el Presidente de la Comisión Técnica designada, comunicó al Coordinador General Administrativo y Financiero que: "(...) de considerarlo pertinente, solicite a la Dirección Jurídica la elaboración del documento de adjudicación y el Contrato (...)".

1.11 Mediante Resolución No. DAJ-036-2017, de 29 de diciembre de 2017, el Coordinador General Administrativo Financiero, resolvió: "**Artículo 1.-** Acoger la recomendación presentada por la Comisión Técnica mediante acta No. 002 de 28 de diciembre de 2017, y ratificada por el Presidente de la comisión mediante memorando No. **SH-CAF-DAD-2017-0650-ME** y en ese sentido, ADJUDICAR el proceso **MCBS-SH-001-2017** a la EMPRESA HERMESOPERATOR CIA. LTDA, cuyo precio total de la oferta es de \$ USD 7.200,00 (Siete mil doscientos dólares con 00/100) más IVA (...)" ; "(...) **Artículo. 4.-** Disponer a la Dirección de Asesoría Jurídica elabore el Contrato en base al proyecto de Contrato y cumpliendo con la normativa legal vigente. (...)".

## Cláusula Segunda.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO

2.1 Forman parte integrante del Contrato los siguientes documentos:



- a) El pliego del proceso signado con el número **MCBS-SH-001-2017** incluyendo las especificaciones técnicas o términos de referencia del objeto de la contratación.
- b) Las Condiciones Generales del Contrato No. 003-2018, para la PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE HIDROCARBUROS.
- c) La oferta presentada por el contratista HERMESOPERATOR CIA. LTDA., con todos sus documentos que la conforman.
- d) La Resolución de Adjudicación No. DAJ-036-2017, de 29 de diciembre de 2017.
- e) Memorando No. SH-CAF-DFI-2017-0349-ME de 30 de noviembre de 2017, que acredita la existencia de la partida presupuestaria y disponibilidad de recursos, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del presente Contrato.
- f) Los documentos que acreditan la calidad de los comparecientes, y su capacidad para celebrar el presente Contrato.

### **Cláusula Tercera.- OBJETO DEL CONTRATO**

El Contratista se obliga con la Secretaría a proveer pasajes internacionales, para los servidores de la Secretaría de Hidrocarburos, para el cumplimiento de los fines institucionales; y a ejecutar el Contrato a entera satisfacción de la Contratante, según las características y especificaciones técnicas constantes en los pliegos y la oferta, que se agregan y forman parte integrante de este Contrato.

### **Cláusula Cuarta.- PRECIO DEL CONTRATO**

**4.1** El presente Contrato se suscribe con la finalidad de adquirir pasajes aéreos con destino internacional para los servidores de la Secretaría de Hidrocarburos por un monto de hasta USD \$ 7.200,00 (Siete mil doscientos dólares con 00/100) más IVA, correspondiente por la prestación del servicio de conformidad con la oferta presentada por la EMPRESA HERMESOPERATOR CIA. LTDA., valor que se desglosa como se indica a continuación:

## TABLA DE PRECIOS

SERVICIOS		VALOR POR RUBRO
	Cotización y reservaciones	SIN COSTO
1	<b>EMISION DE BOLETOS</b>	SIN COSTO
2	○ Emisión de Boletos Nacionales	10.00
3	○ Emisión de Boletos Internacionales - AMERICA	20.00
4	○ Emisión de Boletos Internacionales - RESTO DEL MUNDO	30.00
5	Remisión de boletos Internacionales	15.00
6	Remisión de boletos Nacionales	15.00
7	Reembolsos de Boletos	15.00
8	Anulación de boletos Nacionales Internacionales realizados el mismo día hasta las 17H00	SIN COSTO
9	Asesoramiento en servicios turísticos complementarios como seguros de viaje, hoteles, alquiler de vehículos, destinos.	SIN COSTO
10	Reservación en hoteles y/o autos .	SIN COSTO
11	Seguimiento por maletas perdidas.	SIN COSTO
12	Trámites de los documentos necesarios para viajar (pasaportes)	SIN COSTO
13	Servicio de información sobre tramites de visas, formularios pasaportes, vacunas, etc. De acuerdo al desplazamiento de los funcionarios	SIN COSTO
14	Tasas Consulares de Visas: De acuerdo a las embajadas que se aplique la VISA	-----
15	• Servicio de Visado EUROPA (Schengen)	SIN COSTO
16	• Servicio de Visado EE.UU	SIN COSTO
17	• Servicio de Visado México	SIN COSTO
18	Asistencia las 24 horas	SIN COSTO
19	Confirmación de asientos en todos los boletos emitidos siempre y cuando la aerolínea permita la asignación previa al viaje.	SIN COSTO
20	Las mejores condiciones y alternativas de rutas, horarios y tarifas en boletos internacionales.	SIN COSTO
21	Difusión de promociones y descuentos que ofertan las diferentes aerolíneas, así como itinerarios de vuelos, cambios de último momento, etc. Etc.	SIN COSTO
22	Seguros de viaje con cobertura antes, durante y después del viaje de acuerdo a los días de viaje	-----
23	Servicio de pre-chequeo electrónico, siempre que la aerolínea cuente con esta prestación.	SIN COSTO

VALORES SIN INCLUIR IVA

**4.2** Los precios acordados en el Contrato, constituirán la única compensación al contratista por todos sus costos, inclusive cualquier impuesto, derecho o tasa que tuviese que pagar, excepto el Impuesto al Valor Agregado que será añadido al precio del Contrato.

#### **Cláusula Quinta.- FORMA DE PAGO**

**5.1** Los pagos del Contrato se realizarán mensualmente contra prestación del servicio y a conformidad de la Secretaría, a la entrega y revisión de la factura detallada del servicio, copia de la orden de pasajes emitida por la Dirección Administrativa (correo electrónico) de la Secretaría de Hidrocarburos e informe de satisfacción del servicio emitido por el Administrador del Contrato.

En el servicio por la obtención del pasaje debe incluirse todo lo referente a la compra del mismo como: impuestos, tasas aeroportuarias etc.; además, del costo del servicio por la gestión realizada para la obtención de los pasajes solicitados.

#### **Cláusula Sexta.- GARANTÍAS**

Por el tipo de Contrato no se requieren garantías.

#### **Cláusula Séptima.- PLAZO**

**7.1** El plazo para la prestación de los servicios contratados a entera satisfacción de la Contratante es de trescientos sesenta y cinco (365), contados a partir de la suscripción del Contrato.

#### **Cláusula Octava.- MULTAS**

**8.1** Cada vez que se incumpla las obligaciones contractuales del presente Contrato por parte de la Contratista, se aplicará una multa equivalente al uno por mil (1x1000) del valor del Contrato; misma que será descontada de la factura mensual correspondiente.

#### **Cláusula Novena.- DEL REAJUSTE DE PRECIOS**

El presente Contrato no contempla reajuste de precios.

#### **Cláusula Décima.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO**

**10.1** La Contratante designa al/la directora Administrativo/a de la Secretaría, en calidad de Administrador del Contrato, quien deberá atenerse a las condiciones generales y particulares del pliego que forma parte del presente Contrato.



**10.2** La Contratante podrá cambiar de Administrador del Contrato, para lo cual bastará notificar al contratista la respectiva comunicación; sin que sea necesario la modificación del texto contractual.

**10.3** La Contratante a través del Administrador del Contrato, designará los servidores responsables de la Secretaría para la coordinación y ejecución del presente Contrato.

### **Cláusula Undécima.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO**

**11.1 Terminación del Contrato.-** El Contrato termina conforme lo previsto en el artículo 92 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las condiciones particulares y generales del Contrato.

**11.2 Causales de Terminación unilateral del Contrato.-** Tratándose de incumplimiento del contratista, procederá la declaración anticipada y unilateral de la Contratante, en los casos establecidos en el artículo 94 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Además, se considerarán las siguientes causales:

- a) Si el Contratista no notificare a la Contratante acerca de la transferencia, cesión, enajenación de sus acciones, participaciones, o en general de cualquier cambio en su estructura de propiedad, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que se produjo tal modificación;
- b) Si la Contratante, en función de aplicar lo establecido en el artículo 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, no autoriza la transferencia, cesión, capitalización, fusión, absorción, transformación o cualquier forma de tradición de las acciones, participaciones o cualquier otra forma de expresión de la asociación, que represente el veinticinco por ciento (25%) o más del capital social del contratista;
- c) Si el Contratista incumple con las declaraciones que ha realizado en el formulario de la oferta - Presentación y compromiso; y,
- d) El caso de que la Contratante encontrare que existe inconsistencia, simulación y/o inexactitud en la información presentada por contratista, en el procedimiento precontractual o en la ejecución del presente Contrato, dicha inconsistencia, simulación y/o inexactitud serán causales de terminación unilateral del Contrato por lo que, la máxima autoridad de la entidad Contratante o su delegado, lo declarará contratista incumplido, sin perjuicio además, de las acciones judiciales a que hubiera lugar.

**11.3 Procedimiento de terminación unilateral.-** El procedimiento a seguirse para la terminación unilateral del Contrato será el previsto en el artículo 95 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

#### **Cláusula Duodécima.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

**12.1** Si respecto de la divergencia o controversia existentes no se lograre un acuerdo directo entre las partes, éstas se someterán al procedimiento contencioso administrativo contemplado en el Código Orgánico General de Procesos; o la normativa que corresponda; siendo competente para conocer la controversia el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo que ejerce jurisdicción en el domicilio de la Contratante.

**12.2** La legislación aplicable a este Contrato es la ecuatoriana. En consecuencia, el Contratista declara conocer el ordenamiento jurídico ecuatoriano y por lo tanto, se entiende incorporado el mismo en todo lo que sea aplicable al presente Contrato.

#### **Cláusula Décima Tercera: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES**

**13.1** Todas las comunicaciones, sin excepción, entre las partes, relativas a los trabajos, serán formuladas por escrito o por medios electrónicos y en idioma español. Las comunicaciones entre el Administrador del Contrato y el Contratista se harán a través de documentos escritos o por medios electrónicos.

#### **Cláusula Décima Cuarta.- DOMICILIO**

**14.1.** Para todos los efectos de este Contrato, las partes convienen en señalar su domicilio en la ciudad de Quito.

**14.2.** Para efectos de comunicación o notificaciones, las partes señalan como su dirección, las siguientes:

El CONTRATANTE:

**Dirección:** Calle Juan León Mera N26-220 y Av. Orellana, Edificio MTOP, cuarto piso.

**Teléfonos:** (593) 3954050, ext. 11872

**Correo electrónico:** francisco\_borja@secretariahidrocarburos.gob.ec

El CONTRATISTA:

**Dirección:** Av. de los Shyris N36-120 y Suecia

**Teléfonos:** 3956002

**Correo electrónico:** info@hermestrading.ec





### Cláusula Décima Quinta.- ACEPTACIÓN DE LAS PARTES

**15.1 Declaración.-** Las partes libre, voluntaria y expresamente declaran que conocen y aceptan el texto íntegro de las Condiciones Generales del Contrato de provisión de bienes y prestación de servicios, publicado en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública, vigente a la fecha de la convocatoria del procedimiento de contratación, y que forma parte integrante de las condiciones particulares del Contrato que están suscribiendo.

**15.2.** Libre y voluntariamente, las partes expresamente declaran su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato y se someten a sus estipulaciones firmando para constancia en seis (6) ejemplares de igual tenor y valor.

Dado, en la ciudad de Quito, a 05 de enero de 2018

**POR EL CONTRATANTE**

Ing. Santiago Andrés Andrade Campuzano  
**DELEGADO**  
**SECRETARIO DE HIDROCARBUROS**

**POR EL CONTRATISTA**

Sr. Wilfrido Hernán Herembas Viana  
**GERENTE GENERAL**  
**HERMESOPERATOR CIA. LTDA.**

**CONDICIONES GENERALES**

**CONTRATO No. 003-2018**

**CONTRATACIÓN PARA LA PROVISIÓN DE PASAJES INTERNACIONALES  
MEDIANTE AGENCIA DE VIAJES PARA LA SECRETARÍA DE  
HIDROCARBUROS**

**Proceso No. MCBS-SH-001-2017**

**Cláusula Primera.- INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**1.1** Los términos del contrato se interpretarán en su sentido literal, a fin de revelar claramente la intención de los Contratantes. En todo caso su interpretación sigue las siguientes normas:

- a. Cuando los términos están definidos en la normativa del Sistema Nacional de Contratación Pública o en este contrato, se atenderá su tenor literal.
- b. Si no están definidos se estará a lo dispuesto en el contrato en su sentido natural y obvio, de conformidad con el objeto contractual y la intención de los Contratantes. De existir contradicciones entre el contrato y los documentos del mismo, prevalecerán las normas del contrato.
- c. El contexto servirá para ilustrar el sentido de cada una de sus partes, de manera que haya entre todas ellas la debida correspondencia y armonía.
- d. En su falta o insuficiencia se aplicarán las normas contenidas en el Título XIII del Libro IV de la Codificación del Código Civil, "De la Interpretación de los Contratos".

**1.2 Definiciones:** En el presente contrato, los siguientes términos serán interpretados de la manera que se indica a continuación:

- a. "**Adjudicatario**", es el oferente a quien la entidad Contratante le adjudica el contrato.
- b. "**Comisión Técnica**", es la responsable de llevar adelante el procedimiento de contratación, a la que le corresponde actuar de conformidad con la Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General, la normativa expedida por el Servicio Nacional de Contratación Pública, el pliego aprobado, y las disposiciones administrativas que fueren aplicables.

- c. **“Contratista”**, es el oferente adjudicatario.
- d. **“Contratante” “Entidad Contratante”**, es la entidad pública que ha tramitado el procedimiento del cual surge o se deriva el presente contrato.
- e. **“LOSNCP”**, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. **“RGLOSNCP”**, Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- g. **“Oferente”**, es la persona natural o jurídica, asociación o consorcio que presenta una "oferta", en atención al procedimiento de contratación.
- h. **“Oferta”**, es la propuesta para contratar, ceñida al pliego, presentada por el oferente a través de la cual se obliga, en caso de ser adjudicada, a suscribir el contrato y a la provisión de bienes o prestación de servicios..
- i. **“SERCOP”**, Servicio Nacional de Contratación Pública.

### **Cláusula Segunda.- FORMA DE PAGO**

Se estará a lo previsto en las Condiciones Particulares del Contrato, y además:

- 2.1** Todos los pagos que se hagan al contratista por cuenta de este contrato, se efectuarán con sujeción al precio convenido, a satisfacción de la Contratante, previa la aprobación del administrador del contrato.
- 2.2** De los pagos que deba hacer, la Contratante retendrá igualmente las multas que procedan, de acuerdo con el contrato.
- 2.3 Pagos indebidos:** La Contratante se reserva el derecho de reclamar al contratista, en cualquier tiempo, antes o después de la prestación del servicio, sobre cualquier pago indebido por error de cálculo o por cualquier otra razón, debidamente justificada, obligándose el contratista a satisfacer las reclamaciones que por este motivo llegare a plantear la Contratante, reconociéndose el interés calculado a la tasa máxima del interés convencional, establecido por el Banco Central del Ecuador.

### **Cláusula Tercera.- GARANTÍAS**

**3.1** Se estará a lo contemplado en las Condiciones Particulares del Contrato y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

### **Cláusula Cuarta.- PRÓRROGAS DE PLAZO**

**4.1** La Contratante prorrogará el plazo total o los plazos parciales en los siguientes casos:

- a) Cuando el contratista así lo solicitare, por escrito, justificando los fundamentos de la solicitud, dentro del plazo de quince días siguientes a la fecha de producido el hecho, siempre que este se haya producido por motivos de fuerza mayor o caso fortuito aceptado como tal por la máxima autoridad de la entidad Contratante o su delegado, previo informe del administrador del contrato. Tan pronto desaparezca la causa de fuerza mayor o caso fortuito, el contratista está obligado a continuar con la ejecución del contrato, sin necesidad de que medie notificación por parte del administrador del contrato para reanudarlo.
- b) Por suspensiones en la ejecución del contrato, motivadas por la Contratante u ordenadas por ella y que no se deban a causas imputables al contratista.
- c) Si la Contratante no hubiera solucionado los problemas administrativos-contractuales en forma oportuna, cuando tales circunstancias incidan en la ejecución del trabajo.

**4.2** En casos de prórroga de plazo, las partes elaborarán un nuevo cronograma, que suscrito por ellas, sustituirá al original o precedente y tendrá el mismo valor contractual del sustituido. Y en tal caso se requerirá la autorización de la máxima autoridad de la Contratante o su delegado, previo informe del Administrador del Contrato.

### **Cláusula Quinta.- OTRAS OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA**

A más de las obligaciones señaladas en las Condiciones Particulares del Pliego que son parte del contrato, las siguientes:

**5.1** El Contratista se compromete a ejecutar el contrato derivado del procedimiento de contratación tramitado, sobre la base de las especificaciones técnicas o los términos de referencia elaborados por la entidad Contratante y

que fueron conocidos en la etapa precontractual; y en tal virtud, no podrá aducir error, falencia o cualquier inconformidad con los mismos, como causal para solicitar ampliación del plazo, o contratos complementarios. La ampliación del plazo, o contratos complementarios podrán tramitarse solo si fueren aprobados por la administración.

**5.2** El Contratista se compromete durante la ejecución del contrato, a facilitar a las personas designadas por la entidad Contratante, toda la información y documentación que éstas soliciten para disponer de un pleno conocimiento técnico relacionado con la ejecución del contrato, así como de los eventuales problemas técnicos que puedan plantearse y de las tecnologías, métodos y herramientas utilizadas para resolverlos.

Los delegados o responsables técnicos de la entidad Contratante, como el administrador del contrato, deberán tener el conocimiento suficiente de la ejecución del contrato, así como la eventual realización de ulteriores desarrollos. Para el efecto, el contratista se compromete durante el tiempo de ejecución contractual, a facilitar a las personas designadas por la entidad Contratante toda la información y documentación que le sea requerida, relacionada y/o atinente al desarrollo y ejecución del contrato.

**5.3** Queda expresamente establecido que constituye obligación del Contratista ejecutar el contrato conforme a las especificaciones técnicas o términos de referencia establecidos en el pliego, y cumplir con el porcentaje mínimo de Valor Agregado Ecuatoriano ofertado de ser el caso.

**5.4** El Contratista está obligado a cumplir con cualquiera otra que se derive natural y legalmente del objeto del contrato y sea exigible por constar en cualquier documento del mismo o en norma legal específicamente aplicable.

**5.5** El Contratista se obliga al cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código del Trabajo y en la Ley del Seguro Social Obligatorio, adquiriendo, respecto de sus trabajadores, la calidad de patrono, sin que la Contratante tenga responsabilidad alguna por tales cargas, ni relación con el personal que labore en la ejecución del contrato, ni con el personal de la subcontratista.

**5.6** El Contratista se obliga al cumplimiento de lo exigido en el pliego, a lo previsto en su oferta y a lo establecido en la legislación ambiental, de seguridad industrial y salud ocupacional, seguridad social, laboral, etc.

#### **Cláusula Sexta.- OBLIGACIONES DE LA CONTRATANTE**



**6.1** Son obligaciones de la Contratante las establecidas en las Condiciones Particulares del Pliego que son parte del contrato.

**Cláusula Séptima.- CONTRATOS COMPLEMENTARIOS**

**7.1** Por causas justificadas, las partes podrán firmar contratos complementarios, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y en su Reglamento General.

**Cláusula Octava.- RECEPCIÓN DEFINITIVA DEL CONTRATO**

La recepción del servicio se realizará a entera satisfacción de la Contratante, y será necesaria la suscripción de la respectiva Acta suscrita por el contratista y los integrantes de la comisión designada por la Contratante, en los términos del artículo 124 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. La liquidación final del contrato se realizará en los términos previstos por el artículo 125 del Reglamento mencionado, y formará parte del acta.

**8.1 LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO:** La liquidación final del contrato suscrita entre las partes se realizará en los términos previstos por el artículo 125 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública .

**Cláusula Novena.- TRIBUTOS, RETENCIONES Y GASTOS**

**9.1** La Contratante efectuará al Contratista las retenciones que dispongan las leyes tributarias, conforme la legislación tributaria vigente.

La Contratante retendrá el valor de los descuentos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ordenare y que corresponda a mora patronal, por obligaciones con el seguro social provenientes de servicios personales para la ejecución del contrato de acuerdo a la Ley de Seguridad Social.

**9.2** Es de cuenta del contratista el pago de los gastos notariales, de las copias certificadas del contrato y los documentos que deban ser protocolizados en caso de que sea necesario. En dicho caso, el contratista entregará a la Contratante hasta dos copias del contrato, debidamente protocolizadas. En caso de terminación por mutuo acuerdo, el pago de los derechos notariales y el de las copias será de cuenta del contratista.



### Cláusula Décima.- TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO

La declaratoria de terminación unilateral y anticipada del contrato no se suspenderá por la interposición de reclamos o recursos administrativos, demandas contencioso administrativas, arbitrales o de cualquier tipo de parte del contratista.

**NOTA.-** Las Condiciones Generales de los Contratos de bienes y/o servicios, no requieren de firma por parte de los representantes de la entidad Contratante ni del contratista, puesto que están incorporados como parte integrante del contrato de adquisición de bienes y/o servicios, conforme la cláusula segunda "DOCUMENTOS DEL CONTRATO" de la Condiciones Particulares del Contrato de Subasta Inversa Electrónica, Licitación, Cotización o Menor Cuantía, según corresponda.

*E*