



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI**  
**Centro de Estudios de Postgrado, Investigación,**  
**Relaciones y Cooperación Internacional**  
**(CEPIRCI)**

***MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA***

# Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:

**M A G I S T E R**

**EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA TURISTICA  
DEDICADA A DAR SERVICIOS DE CITY TOURS A  
CRUCEROS Y TURISMO EN GENERAL EN LA CIUDAD DE  
MANTA**

***AUTOR:***

**Econ. Hugo Antonio Cevallos Sornoza**

**Director de Tesis: Ing. José Núñez**

**MANTA - MANABI - ECUADOR**

**2008**



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI**

**Centro de Estudios de Postgrado, Investigación,  
Relaciones y Cooperación Internacional  
(CEPIRCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACION PORTUARIA**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA TURISTICA  
DEDICADAS A DAR SERVICIOS DE CITY TOURS A  
CRUCEROS Y TURISMO GENERAL EN LA CIUDAD DE  
MANTA.**

**AUTOR:**

**ECON. HUGO ANTONIO CEVALLOS SORNOZA**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. JOSÉ NÚÑEZ**

**MANTA - MANABI - ECUADOR**

**2008**

## CERTIFICACION

Con el fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales establecidas por la **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI –ULEAM-**; yo Ing. José Núñez, Tutor.

**Certifico:**

Que el Econ. HUGO ANTONIO CEVALLOS SORNOZA, a culminado con el trabajo de investigación, organización, ejecución e informe final previo a la obtención del Título de Magíster en Administración Portuaria, cuyo tema trata sobre: **PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA TURISTICA DEDICADA A DAR SERVICIOS DE CITY TOURS A CRUCEROS Y TURISMO GENERAL EN LA CIUDAD DE MANTA.**

Manta, Enero del 2008

**Ing. José Núñez**

**TUTOR DE TESIS**

# UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI

## Centro de Estudios de Postgrado, Investigación, Relaciones y Cooperación Internacional (CEPIRCI)

### MAESTRIA EN ADMINISTRACION PORTUARIA

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de Investigación sobre el tema:

**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA TURISTICA DEDICADAS A DAR SERVICIOS DE CITY TOURS A CRUCEROS Y TURISMO GENERAL EN LA CIUDAD DE MANTA”**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

-----

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----

# **DECLARACION**

**LA ARGUMENTACION, LA PROPUESTA, EL ANALISIS, SUSTENTO DE LA INVESTIGACION Y DE LOS CRITERIOS VERTIDOS, SON ORIGINALIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL AUTOR.**

**HUGO ANTONIO CEVALLOS SORNOZA  
AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

**No podía dejar pasar por alto, mi gratitud hacia todas aquellas personas que han permitido con su contingente, ver cristalizados mis sueños a través de este trabajo de investigación.**

**Al instituto de Post-Grado, CEPIRCI de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la persona del Dr. Jaime Rodríguez, del Dr. Ramón Mendoza y todo el personal que nos brindó la oportunidad de prepararnos.**

**A mi hermana Letty por darme las facilidades para realizar las Investigaciones, y en general a todos mis hermanos por la ayuda prestada para la realización de este trabajo.**

**Así también agradecer al Ing. José Núñez por ayudarnos con sus conocimientos en la realización de esta tesis.**

**A todos los maestros, compañeros y amigos que durante 18 meses muy acertadamente impartieron sus conocimientos, experiencias, alegrías con todos nosotros.**

**Al divino niño que siempre estuvo a mi lado.**

**ANTONIO**

## **DEDICATORIA**

**LOS AÑOS DE ESFUERZO, DEDICACION Y RESPONSABILIDAD QUE CULMINAN CON LA PRESENTE INVESTIGACION, SE LOS QUIERO DEDICAR A:**

**TODA MI FAMILIA PERO DE MANERA ESPECIAL A MI HERMANO FRANKLIN QUE NO ESTA CON NOSOTROS, PERO QUE SIEMPRE ESTARÁ EN NUESTROS CORAZONES, PARA EL Y PARA MI MAMÁ VA DEDICADO ESTE NUEVO LOGRO EN MI VIDA.**

**A TI DIVINO NIÑO CON MUCHO CARIÑO POR DARME FUERZAS Y SALUD PARA PODER AGUANTAR ESTOS 18 MESES.**

**HUGO ANTONIO CEVALLOS SORNOZA**

## INDICE

1. RESUMEN
2. EXECUTIVE SUMMARY
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA
  - Nombre o Razón Social
  - Inicio de Actividades
  - Ubicación
  - Socios
  - Personal
  - Organigrama
4. DEFINICION DEL NEGOCIO
  - Misión
  - Visión
5. MACRO ANALISIS
  - CONDICIONES ECONOMICAS
    - Etapas del Ciclo del Negocio
    - Inflación
    - Datos Inflación (Cuadro)
    - Competencia
    - Demografía
    - Tecnología
    - Dar origen a Industrias Nuevas
    - Modificar o Destruir las Industrias Existentes
  - FACTORES SOCIO-CULTURALES
    - La Pobreza
    - Crecimiento de los Estilos de Vida
    - Ecologismo
  - FACTORES POLITICOS Y LEGALES
    - Políticas Monetarias y Fiscales
    - Ventajas de la Dolarización
    - Desventajas de la Dolarización



## LEGISLACION Y REGULACIONES SOCIALES

Permisos y Leyes Laborales

### 6. MICROENTORNO

#### PROVEEDORES

Casas Automotrices

Estaciones de Servicios

Casas de Repuestos

Restaurantes

Hoteles

Tiendas de Artesanías

#### INTERMEDIARIOS INTERNOS

#### INTERMEDIARIOS EXTERNOS

Agencias de Viajes

Navieras

Mercado

### 7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### 8. ANTECEDENTES GENERALES Y EVOLUCION DE LA INDUSTRIA

### 9. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LA COMPETENCIA INCLUIDAS SUS ESTRATEGIAS

### 10. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL (CINCO FUERZAS DE PORTER)

Proveedores

Compradores

Competidores Potenciales

Sustitutos

Competidores

### 11. DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL

### 12. SINTESIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

Amenazas

### 13. ANALISIS INTERNO

Planteamiento Estratégico

#### 14. PLAN COMERCIAL

- Imagen de la Compañía
- Implementación de la estrategia
- Desarrollo del mix comercial (4P)
- Producto
- Precio
- Plaza o Distribución
- Promoción

#### 15. PLAN FINANCIERO

- Precios y Modelos de Ingresos
- Estructura de Costos y Márgenes
- Costos Fijos
- Costos Variables
- DESARROLLO DE PROYECCIONES FINANCIERAS
- Estimación de Precios
- Estimación de Costos
- Financiamiento e Inversión
- Recurso Financiero

#### 16. PLAN DE OPERACIONES Y RR.HH

- PLAN DE OPERACIONES
- Transporte de los Turistas
- Programa de Excursiones
- Compras en Tierra
- Ofertas de Alojamiento
- Alimentación
- Visitas a Diferentes sitios de la Ciudad
- Resumen de Insumos
- RR.HH

#### 17. PLAN DE SALIDA

- Asociación con otra Empresa
- Alquilar la Empresa
- Vender la Empresa

## 18. CONCLUSIONES Y DOCUMENTACION DE APOYO

Estudios Internos y de Terceros

Internet

Suplemento Diario Hoy

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PRESENTACION – INTRODUCCION**

Manta, segundo puerto marítimo del país y con una importante infraestructura hotelera, es la ciudad con mayor proyección de la provincia. Su playa principal, el Murciélago, presenta un moderno malecón con restaurantes que ofrecen todas las especialidades culinarias de la región y bebidas típicas. En los últimos años se ha convertido en una de las paradas obligadas de los cruceros internacionales que recorren del Caribe al Pacífico de América Latina., Manta es un puerto de vida nocturna muy agitada.

Negocios como bares, restaurantes, discotecas, salones, casinos, bingos, entre otros dan la bienvenida cada noche a extranjeros y locales que buscan una reunión de negocios, probar suerte en juegos al azar, una buena película o simplemente un poco de sana diversión.

Teniendo una gran demanda en el día los city tours con visitas a museos, centros comerciales, iglesias y a las infaltables playas además de los viajes a los cantones y lugares turísticos aledaños a Manta.

## **Executive Summary**

### **PRESENTATION – INTRODUCTION**

Manta, the Second Seaport of the Country and with an important hotel infrastructure is the city with the greatest projection of the province.

Its most important beach, the Murciélago, shows a modern levee with restaurants that offers all the gastronomical specialties of the region and typical drinks.

In the last years, Manta has become an obligatory stop for all the international cruises which cross the Latin American Caribbean and Pacific.

Manta it's also a Seaport with a very shaken night life. Bars, discotheques, casinos, bingos among others give the welcome to foreigners and citizens that look for a place to make business, to prove some luck in gambling or just to watch a movie and have some fun.

Nowadays city tours have a lot of demand. People can visit museums, shopping centers, churches and of course the beautiful beaches that this city offers. Little towns nearby Manta are also very interesting spots for tourists.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La empresa se llamara **ANCETOUR S.A.**, la misma que estará dedicada a dar transporte en la ciudad y sitios aledaños a los turistas extranjeros que llegan a la ciudad de manta, también se tiene como alternativa a los clientes locales.

**FECHA DE INICIACIÓN DE ACTIVIDADES.-** La empresa ANCETOUR S.A. esta planificando entrar en funciones el 2 de enero del 2008

**UBICACIÓN.- ANCETOUR S.A.**, estará en la ciudad de Manta en el edificio vigía del Banco del Pichincha en el piso 5 oficina 20.

**NOMBRE DE LOS PROPIETARIOS O INTEGRANTES DE LA SOCIEDAD.-**  
Antonio Cevallos, David García y Hugo Cevallos.

**PERSONAL OCUPADO.-** Para entrar a funcionar se tiene planificado empezar con:

1 Recepcionista

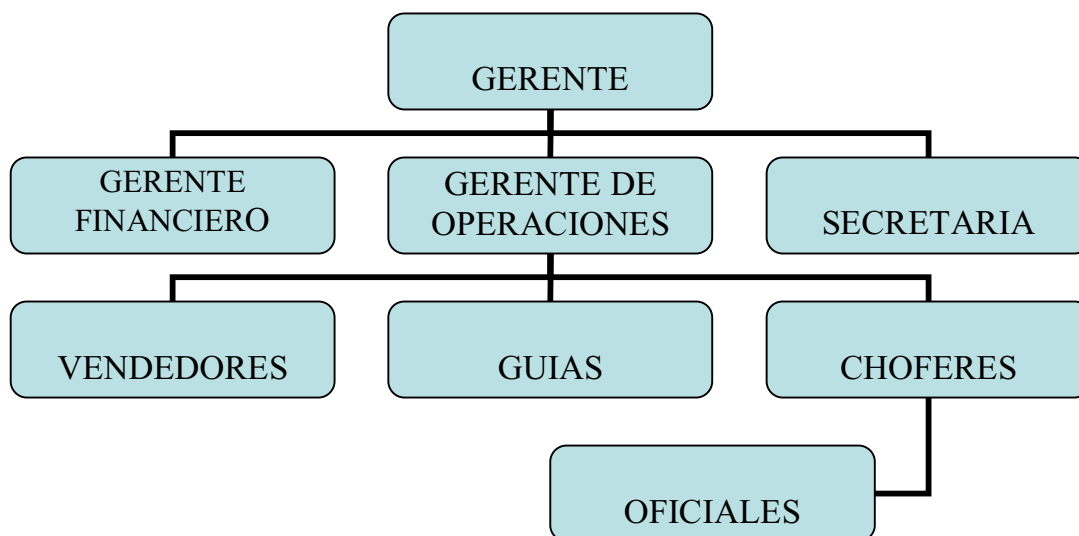
1 Vendedora

2 Guías turísticos bilingües

3 Chóferes

3 Oficiales (Auxiliares de los Chóferes)

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ANCETOUR S.A.



Nota.- La parte administrativa-financiera será llevada directamente por los accionistas.

### DEFINICION DEL NEGOCIO

**CUAL ES EL NEGOCIO.**-Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima agradable se ha constituido para los viajeros en un destino atractivo. El turismo es una actividad que puede modificar de manera sustancial la estructura económica de cualquier país. Es uno de los principales generadores de desarrollo económico y social no solo por su fuente de divisas, sino por ser factor primordial para alcanzar la paz, promover la identidad nacional y unificar a la sociedad.

Las agencias de city tours, como un negocio igual a cualquier otro, deben de producir ganancias a sus propietarios e inversionistas. Por esto, la supervivencia de una agencia de city tours depende de la efectividad con

que cada agente tome las decisiones que le permitan competir con muchas otras industrias que andan en busca de consumidores.

En Guayaquil se encuentra el 21.1% de las empresas, de las cuales el 5% corresponde a operadoras de turismo, cuya actividad básica es la operación de cruceros en Galápagos y en mucho menor porcentaje el turismo receptivo.

Tenemos la necesidad de que nuestros puertos ofrezcan paquetes de gestión turística para los pasajeros de las naves de cruceros a fin de incentivar su permanencia en puertos.

Este proyecto pretende apoyar al programa de desarrollo del turismo y el fomento a la inversión en el sector y con ello mejorar los servicios de logística a las naves en nuestro país. Es útil como documento de consulta y toma de decisiones de inversión del empresario.

En la evaluación, además del servicio turístico de city tour, se consideran servicios complementarios como dar servicio logístico a las naves, etc. como parte del conjunto.

Al igual que las decisiones en materia de productos, las decisiones relativas a las acciones de promoción y publicidad también adquieren en este negocio en particular, una gran importancia. En virtud de que, la razón de ser de una agencia de city tours es, precisamente, la venta de servicios turísticos en todas sus formas.



La clave del éxito, va a depender de la labor de promoción y publicidad tendientes a la comercialización de sus servicios. Labor que exige, además, que las personas que participamos en el desarrollo de las actividades, posean una sólida formación en el campo.

### **MISION.**

“Ofrecer a los Cruceros servicios integrales de turismo, de alta calidad y a precios accesibles, con el propósito de que nuestros clientes experimenten una estadía inolvidable. Y siempre, con un personal altamente calificado”.

### **VISION.**

“Ser una empresa líder en el mercado de los servicios turísticos a extranjeros, con cobertura local y nacional, que cuente con un personal altamente calificado, con conciencia ambientalista, y excelencia en el servicio”.

# ANALISIS DEL ENTORNO

## MACRO ANALISIS

### CONDICIONES ECONOMICAS

**ETAPAS DEL CICLO DEL NEGOCIO.-** La empresa recién va a ser creada con la finalidad de satisfacer la necesidad de transporte de los turistas que llegan a la ciudad de Manta y desean visitar los lugares más representativos de la ciudad y sus alrededores.

**INFLACIÓN.-** A pesar de que Manta aparece como la ciudad más cara del país en agosto del 2007 (Fuente BCE) para los turistas los precios de los servicios, alimentos, ropa etc., no son tan elevados en comparación con otros puertos del Pacífico.

---

## DATOS INFLACION

---

Mensual (julio)		Anual (2007)	
Manta	0.67	Cuenca	3.97
Loja	0.52	Esmeraldas	3.73
Ambato	0.51	Manta	3.34
Esmeraldas	0.42	Loja	3.26
Cuenca	0.24	Quito	3.21
Quito	0.04	Ambato	3.14
Guayaquil	0.02	Machala	2.30
Machala	-0.52	Guayaquil	2.20
Región Sierra	0.23	Región Sierra	2.73
Región Costa	0.20	Región Costa	2.33
Nacional	0.21	Nacional	2.99

Fuente: Banco Central del Ecuador

**COMPETENCIA.-** No existen en la ciudad de manta empresas dedicadas a realizar este tipo de servicio de city tours, la competencia son las personas naturales (Informales) que se dedican al alquiler de furgonetas, sean estas por horas o días a las agencias de turismo.

**DEMOGRAFIA.-** En cuanto a la población de manta, esta se dedica en su gran parte a la pesca sea esta en faenas marítimas o trabajo de fabrica ya que esta es la principal actividad del puerto, pero desde hace unos años manta se ha venido desarrollando muy aceleradamente en el campo

turístico, con frecuencias cada vez más seguidas de buques turísticos, dando origen a que grandes cadenas hoteleras lleguen a invertir en este puerto.

**TECNOLOGIA.-** La tecnología en este tipo de negocios es básica ya que los turistas por lo general vienen a salir del stress de sus negocios o trabajos, aunque en su gran mayoría son ya mayores que están jubilados, por lo consiguiente la tecnología que se va a utilizar en este negocio será la siguiente:

- Teléfonos celulares
- Internet en la oficina y vehículos
- Teléfono - Fax

**DAR ORIGEN A INDUSTRIAS NUEVAS.-** Con esta actividad estamos creando nuevas empresas dedicadas a este servicio que son muy pocas en el país, y si las hay son como actividades secundaria de las agencias de viajes mismo que incluyen en sus paquetes.

**MODIFICAR O DESTRUIR LAS INDUSTRIAS EXISTENTES.-** Yo creo que la mejor opción es la de modificar mas no destruir a las existentes por ser pocas las que tiene el país y sería una competencia sana.

**FACTORES SOCIO CULTURALES.-** En este campo el desarrollo turístico va a afectar mucho el factor socio cultural de la ciudad , y el objetivo general que persigue esta empresa es que también el pueblo de manta se inmiscuya en el negocio del turismo ya que en muy poco tiempo y con el

apoyo de las autoridades y empresa privada como se esta dando, la calidad de vida de la gente mantense va a mejorar en un gran porcentaje directa e indirectamente ya que a mayores negocios mayor poder adquisitivo, y un mejor nivel de vida, lógicamente todo este desarrollo va a traer consecuencias negativas para la ciudadanía, hay que tomar en cuenta que todo esto va de la mano con índices negativos que irán aumentando como la delincuencia, drogas, prostitución, secuestros, etc., que en el caso de manta se lo esta palpando ya en el día a día, son valores agregados que van a afectar la imagen de la ciudad como tal, si las autoridades de turno no toman las medidas oportuna.

**LA POBREZA.-** Con la implementación de nuevas empresas en la ciudad de manta, se van a crear mas fuentes de trabajo, tanto a nivel de empresas como a nivel de ventas de cualquier producto que deseen los turistas, lo que automáticamente genera un mejor nivel de vida de la gente y el dinero circulara en mayor cantidad lo que producirá la baja en el índice de la pobreza local.

**CRECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE VIDA.-** Todos sabemos que los clientes generalmente los norteamericanos tienen un estilo de vida muy diferente al nuestro, ellos por la misma economía y leyes de su país les permite tener unos de los ingresos mas altas a nivel mundial por persona, lo que les permite a la mayoría de ellos así como a los europeos dedicar una buena cantidad de esos ingresos al ahorro, los mismos que terminada su vida laboral los ocupan en su gran mayoría en cruceros que van por todo el

mundo dependiendo del caso, últimamente se esta viendo una gran afluencia a ecuador ya que estas personas son amantes de las playas, de la selva o de lugares turísticos que los hay por cantidades en nuestro país y que se ha estado haciendo conocer de a poco.

Vale también indicar que esta empresa una vez terminada la temporada o el trabajo con los turistas extranjeros les prestara servicio a los turistas locales, que visitan frecuentemente esta ciudad, la diversidad de regiones que hay en ecuador permite que cuando no haya extranjeros podamos trabajar con nuestra gente que viene a conocer las diferentes culturas o costumbres de cada ciudad según el escoja. Hay datos que mucha gente de la sierra u oriente vienen a nuestra provincia o a la costa en general a disfrutar de nuestras playas.



**ECOLOGISMO.-** En si el negocio de la empresas de city tours no afectaría la parte ecológica ya que los turistas estarán solo pequeños espacios de tiempo en cada uno de los sitios que estos visiten además que el reciclaje que ellos generan podría ser controlado por la propia empresa.

### **FACTORES POLITICOS Y LEGALES**

**POLÍTICAS MONETARIAS Y FISCALES.-** Al implementar un nuevo esquema económico, de hecho que tiene ventajas y desventajas, y en especial, en una economía inestable como la nuestra. A continuación se anotaran según mi criterio, las principales ventajas y desventajas, pero no se profundizará sobre cada una de ellas, por cuanto no es el objetivo del presente trabajo.



**Ventajas de la dolarización.-** Las autoridades de gobierno y analistas económicos, han mencionado que la dolarización traerá las siguientes ventajas al Ecuador.

- La inflación se reducirá a un solo dígito (por debajo del 10%) a mediano plazo.
- Las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales.
- Se recuperará el ahorro, porque se elimina el riesgo de la devaluación, y se facilitará el financiamiento ya que es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.
- Aumento de la productividad de las empresas, ya que podrán reducir sus costos, en especial los financieros.
- No se deteriora la capacidad adquisitiva de los sueldos.

Este sistema definitivamente nos va a ayudar en la captación de clientes que por lo general son americanos y para ellos es mucho más económico estos



tipos de países y ni hablar de los europeos que manejan casi la misma moneda.

**Desventajas de la dolarización.-** Como se mencionó, con la dolarización existen también desventajas, entre las principales están las siguientes.

- Pérdida de flexibilidad en la política monetaria
- En un sistema monetario dolarizado el gobierno nacional no puede devaluar la moneda o financiar el déficit presupuestario mediante la creación de inflación porque no puede emitir dinero.
- Los productos costarán más, pero luego de un proceso de adaptación, habrá una estabilidad.
- Costo de perder un Banco Central local como prestamista de última instancia, en especial para los bancos ineficientes.

Desde mi punto de vista al turista no le interesa nada de este tipo de desventajas y no afectaría mucho en su captación, solo es a nivel de proyecto que debemos tener en cuenta de futuros contratiempos.

**Legislación y Regulaciones Sociales.- Todos los permisos, y las leyes laborales, etc.-** Para la creación de esta empresa necesitaremos los siguientes permisos para su total desempeño:

- RUC
- Afiliación Cámara de Turismo
- Permisos del Ministerio de Turismo
- Permisos Municipales

Así mismo debemos cumplir con todas las leyes laborales que nos permitan tener a nuestros empleados con todos los beneficios de ley, como las 8

horas laborables, pago de horas extras si las hay, vacaciones, seguridad social, seguro medico, etc.

## MICRO ENTORNO

Proveedores---Intermediarios-----**Plan de la Cia**-----Intermediarios---Mercado

**PROVEEDORES.-** Para el normal desarrollo del negocio se va a necesitar tener la disponibilidad en base a convenios con los siguientes proveedores:

- **Casas Automotrices.-** Las mismas que van a ser mis proveedoras de vehículos y repuestos.
- **Estaciones de Servicio.-** Me proveerán combustible diesel o gasolina dependiendo del vehiculo.
- **Casas de Repuestos.-** Adicional a la antes nombrada en caso de emergencia al no existir stock en la concesionaria.
- **Restaurantes.-** Cadenas de los mismos a lo largo de los recorridos a tal punto que podamos satisfacer la necesidad de todos nuestros clientes.
- **Hoteles.-** Igual tener varias alternativas de hospedaje, ya que existen extranjeros que siguen a sus hoteles tradiciones sheraton, oro verde, haward Jhonnonson, etc, pero también hay clientes que le gusta lo tradicional como una buena cabaña a orillas del mar.
- **Tiendas de Artesanías.-** Igual cadenas de tiendas donde se permita a cada cliente satisfacer sus mas variados gustos.

**INTERMEDIARIOS.-** Cuando nos referimos a la parte que refiere al plan de la empresa en el ámbito interno no tenemos ninguno intermediario.

**INTERMEDIARIOS.-** En el sector externo del plan de la empresa tenemos los siguientes:

- **Agencias de viajes.-** Que nos permitirían hacer alianzas y prestarles nuestro servicio
- **Navieras.-** De la misma manera que las agencias de viaje con la diferencia que con las navieras manejaríamos mayor volumen de pasajeros.

**Mercado.-** En este punto del plan externo de la empresa localizamos los siguientes:

- Turistas Extranjeros
- Nacionales

## **ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

La industria en el ecuador de las empresas dedicadas al city tour no esta muy afianzada ya que por lo general las empresas turísticas, o agencias de viajes alquilan a personas naturales o empresas de transporte, unidades para que los turistas sean trasladados a los lugares que estos quieran llegar.

Pero ahora que el ecuador a reforzado su imagen como país de atractivos turísticos, con sus cuatro regiones y diferencias de climas a mas de lo mas

importante para el inversionista, que es la concesión del puerto por parte de la empresa Hutchinson Port Holdings con su representante legal en Ecuador la sociedad TIDE, debemos preocuparnos en tener los mejores servicios para satisfacer a nuestros clientes, es por esto que surgen muchas expectativas de generar negocios nuevos como es este caso, ya que nuestra industria va a ir creciendo de manera acelerada ya que según estadísticas los turistas están llegando cada vez más a nuestros puertos y aeropuertos.

En Ecuador tenemos tres puertos que están habilitados para la llegada de turistas siendo Manta el de mayor afluencia por su cercanía a la línea de tráfico internacional.



Seguido de Guayaquil, y;



Esmeraldas.



## **ANTECEDENTES GENERALES Y EVOLUCION DE LA INDUSTRIA**

El turismo, como fuente generadora de ingresos en Manta, se encuentra en franco crecimiento, siendo una las ciudades del Ecuador que se encuentra alcanzando un alto nivel en cuanto a su desarrollo turístico, como consecuencia de esto se ha convertido en uno de los sectores más competitivos de nuestro país.

Sus atractivos de tipo natural, cultural y paisajístico, la ubican como sitio de preferencia para el turista nacional e internacional. La ciudad brinda al turista un contraste de ciudad moderna, con hermosos paisajes del mar, en donde se dan cabida playas extensas destacadas por su exótica belleza natural y su arraigo histórico precolombino.

Gracias al desarrollo alcanzado por Manta en los últimos años, la ciudad está consolidándose como una plaza líder de inversión comercial, industrial, turística e inmobiliaria.

La inversión en infraestructura turística e inmobiliaria es notable en los últimos años, en donde, a simple vista se puede apreciar como se levantan grandes complejos residenciales, las más importantes cadenas hoteleras llegan a instalarse en Manta, asentándose en el sector noroeste, hacia donde se está extendiendo la ciudad; los centros comerciales de prestigio crecen para atender la gran demanda de los consumidores de diversos artículos, al igual que lo hacen los negocios de comidas y bebidas.

La ciudad de Manta, además de su posicionamiento como destino turístico final, es un sitio de tránsito obligado para los turistas que quieren disfrutar de

los atractivos de la provincia y del Ecuador, debido a la comodidad que ofrece la infraestructura de alojamiento en la ciudad, que se convierte en una gran ventaja que genera un valor agregado a esta ciudad.

En los últimos años, se ha convertido en una de las paradas obligadas de los cruceros internacionales, que cada año se incrementan y en consecuencia aumenta la afluencia de turistas extranjeros en nuestro país a través del ingreso a Manta. A pesar de que este turismo en su mayoría no necesita de servicios de hospedaje, la ciudad los atrae con sus hoteles, restaurantes, bares, discotecas, preciosas playas y lugares de visita sorprendentes en sus cercanías, que cautiva al más exigente de los turistas.

El Puerto de Manta, junto con 5 puertos argentinos, 6 puertos chilenos y un puerto uruguayo, se encuentran afiliados a la Asociación de Puertos de Cruceros del Cono Sur que trabaja en pos de lograr que los países del Cono Sur sean el destino turístico del nuevo milenio.

En muchas ocasiones, la ciudad les sirve como base logística de los cruceros, para quienes desean disfrutar de los encantos turísticos de nuestro país, ubicados en la sierra y oriente ecuatoriano, así como en las Islas Galápagos, mediante vía terrestre y/o vía aérea.

El flujo turístico de la ciudad es permanente, durante todo el año, con épocas de mayor afluencia en los meses de julio, agosto, septiembre y feriados como el de Navidad, Año Nuevo, Carnaval y Semana Santa.

## **IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA INCLUIDAS SUS ESTRATEGIAS.**

Desde el punto de vista del inversionista tengo que definir mi competencia sobre la base, que no existe en la ciudad de manta una agencia de viaje que posea una flota de furgonetas para el traslado de sus pasajeros o clientes, por lo tanto yo defino mi competencia como la informal, es decir la que se dedica única y exclusivamente al alquiler de estas unidades cuando una agencia de viaje las necesite, estas personas tampoco es que se dedican solamente a esperar que la agencia de viaje les de trabajo, también con la unión de algunos propietarios de busetas o buses forman cooperativas de transporte intercantonal o interprovincial como las que viajan a diario de manta a guayaquil o viceversa, Ej.: Reina del Camino, Coactur en el caso de buses y Manta Express en el caso de busetas.

Estas empresas basan sus estrategias en costos ya que existe dos posibilidades de ingreso de dinero siendo la mas fuerte ser socio de la empresa de transporte ya que trabajan todo el año, pero a su vez nadie les asegura un ingreso fijo diario; caso contrario al alquiler por horas o días a una agencia de viajes ya que ahí negocian el precio a convenir de ambas partes pero el dueño del bus o buseta tiene asegurado su ingreso diario o semanal según sea el caso, y esto origina que por la cantidad de días a convenir bajen sus precios perjudicando a las empresas establecidas legalmente para este tipo de negocio.



## **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 5 FUERZAS DE PORTER.**

Ya ubicado nuestro proyecto de acuerdo al análisis del sistema de Porter, podremos entonces evaluar cada una de las cinco fuerza de Porter.

1. **Proveedores.-** El poder de los proveedores para mi es muy importante ya que me va a permitir satisfacer a todos mis clientes de la manera que ellos se merecen, ya sea este a nivel alimenticio, turístico o de compras, esto va a permitir el completo desarrollo de la empresa.
2. **Compradores.-** Estos son muy importantes ya que son el alma del negocio gracias a ellos vamos a poder sobrevivir, no olvidemos que los tenemos divididos en 2 grupos los nacionales a los cuales le damos ofertas membresías de acuerdo al nivel económico del grupo u organización que nos contrate, y; los extranjeros que en realidad en ellos es que estamos enfocados y serán quienes tengan nuestras mejores ofertas y servicios.
3. **Competidores Potenciales.-** Los competidores potenciales son los informales que se dedican a alquilar unidades de transporte a las agencias de viajes ya que estás no poseen una flota propia , esto nos podría afectar en la cuestión de precios ya que para ellos es mas beneficioso alquilar las unidades por varios días.
4. **Sustitutos.-** En este caso no existirían los sustitutos ya que siempre se va a necesitar del traslado terrestre.

5. **Competidores en el sector industrial.-** Tomando en cuenta el publico que señalamos como objetivo serian las agencias de viajes ubicadas en manta las mismas que son:

- a. Aeslit
- b. Metropolitan Touring
- c. Junior Travel
- d. Viajes y Turismo Delgado

Las mismas que como dice anteriormente son agencias de viajes y no están especializadas, ni tienen flota propia para movilizar a sus clientes, con excepción empresa de la empresa Viajes y Turismo Delgado que ofrece el servicio de City Tour pero que no posee su flota sino que las alquila.

#### **DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL.**

De todos los puertos habilitados para que lleguen buques turísticos en el ecuador solo el de guayaquil podría general un interés a nivel internacional, a tal punto que nos pueda afectar ya que al igual que el puerto de manta fue concesionado ya por una empresa llamada ICTSI, la cual a prometido afianzar también el turismo, pero para eso tendrían que invertir en nuevos lugares de llegada para buques turísticos, ahora según las proyecciones que esta manejando TIDE, manta seguirá siendo el primer puerto turístico del país con la llegada de mas buques turísticos por año.

## **SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

### **OPORTUNIDADES**

- Mercado en aumento
- Mas llegada de buques por concesión portuaria
- Mejoramiento en infraestructura hotelera para turistas
- No hay empresas especializadas en el sector

### **AMENAZAS**

- Ingreso de empresas similares con potencial económico
- Competencia desleal ( Informales)
- Falta de promoción a la ciudad
- Nuevo presidente Rafael Correa

## **ANALISIS INTERNO**

### **PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO**

Para este caso se va a utilizar la estrategia de diferenciación, ya que esto nos va a permitir, llamar o atraer al cliente con cosas nuevas, novedades que van a estar cambiando única y exclusivamente para beneficio del cliente, y así ir mejorando cada día mas nuestro servicio y crearnos nuestro espacio en al mercado.

## PLAN COMERCIAL (MARKETING)

**IMAGEN DE LA COMPAÑÍA.-** La compañía se va a dedicar a la transportación turística de pasajeros que lleguen a puerto o aeropuertos con la finalidad de darles todas las facilidades en su traslado sea este a nivel local o cantonal, va a estar asociada con la mayor agencia naviera local que en la actualidad esta recibiendo el 70% de los buques de turismo, así también se ofrecerán servicios con las aerolíneas que llegan a la ciudad desde diferentes ciudades del país para buscar clientes locales, lo que se daría en un bajo porcentaje por este sistema.

Nuestra ventaja competitiva va a ser la diferenciación ya que el servicio que se ofrecerá será diferentes a todos los demás, será único no solo por la calidad de los servicios sino también por la innovación en el concepto de city tours les ofreceremos:

- Balnearios
- Museos
- Restaurantes
- Centros comerciales
- Artesanías
- Paseos Marinos
- Buseo
- Iglesias
- Malecón Escénico
- Parque del Marisco

- Caminata por el bosque húmedo de Pacoche y San Lorenzo
- Visita a la casa de Alfaro
- Artesanías en paja toquilla o precolombinas
- Santuario de la virgen en Montecristi
- Observación de ballenas
- Deportes al aire libre
- Internet satelital para los que quieran o necesiten estar en contacto con sus negocios o familiares desde el vehiculo.

La empresa buscara ser líder en diferenciación en esta zona, para captar la mayor cantidad de clientes posibles ya que nuestro objetivo competitivo es amplio y para eso recurriremos a un amplio plan de promocional de nuestros paquetes de servicios.



## **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para poder llegar a ser “Lideres en diferenciación” creemos necesarios aplicar las siguientes tácticas.

- Establecer un Sistema de Membresía.
- Determinación de paquetes de servicios dirigidos a grupos.
- Configuración depurada de una base de datos de visitantes mas frecuentes desde y hacia.
- Capacitación profunda al personal en servicio al cliente y ventas
- Firma de convenios con jardines, escuelas, colegios, universidades, etc. Esto en la parte de clientes locales.

## **DESARROLLO DEL MIX COMERCIAL 4P**

### **Producto:**

Nuestro producto va a ser de excelente calidad que va a cubrir todas las expectativas de nuestros potenciales clientes en todo lo referente a transporte, alimentación, compras, etc.; cumpliendo con todo lo acordado con nuestros clientes, logrando así que este regrese si se da el caso pero nuestra mayor meta es que nos recomiende para ir ganando reconocimiento y prestigio de servicio a nivel internacional.

### **Precio.**

La relación precio/calidad no se la descuidara por ningún motivo, ese será nuestro pilar para mantener la fidelidad de nuestros clientes sean estos nacionales o extranjeros, a mas que los extranjeros después que se les atiende una buena estadía pagaran sin problema.

### **Plaza o Distribución**

Tratándose de una empresa que trabaja con extranjeros nuestra difusión también tendría que llegar al exterior pero enfocando las cualidades de la ciudad de Manta y sus lugares turísticos, en la parte nacional se enfocaría más a la provincia de Manabí y el gerente como el ejecutivo de ventas se encargarían de hacer convenios comerciales con diferentes entidades sean estas públicas o privadas.

### **Promoción.**

Como se describió en la parte superior nuestros clientes van a ser nacionales y extranjeros, por lo que podríamos manejar la publicidad de diferentes maneras.

En cuanto a los nacionales que viven en otras provincias y a los extranjeros esta fijada la creación de una página electrónica para dar a nuestros potenciales clientes las facilidades de revisión de nuestra originalidad, seriedad y experiencia en el campo, además de los datos básicos como precios, paquetes, membresías, diferentes alternativas de tours, publicirreportajes en la Web y en revistas portuarias, además de asistir y promocionarse en diferentes eventos que tengan que ver con servicios turísticos navieros o terrestres.

**Cuántos clientes va a tener.-** La ciudad de Manta y su puerto son visitados anualmente por varios cruceros turísticos importantes entre los cuales destacamos:

**SEVEN SEAS MARINER** - Francia - 541 pasajeros

**ORIANA** - Gran Bretaña- 1.761 pasajeros

**G.S.T. INFINITY** - Bahamas - 1.835 pasajeros

**ROYAL PRINCESS** - Gran Bretaña - 1.128 pasajeros

**PACIF PRINCESS** - Gibraltar - 612 pasajeros

**ZENITH** - Bahamas - 1.089 pasajeros

**PRINSENDAM** - Holanda - 700 pasajeros

**NORWEGIAN DREAM** - Bahamas - 1.661 pasajeros

**MERCURY** - Panamá - 1.163 pasajeros

**ARCADIA** - Inglaterra - 1.370 pasajeros

Estas embarcaciones son fijas todos los años en el puerto de Manta, con la finalidad de un mejor manejo estadístico e ir analizando si nuestros objetivos se van cumpliendo y a su vez implementar nuevas ideas para ir creciendo de manera sustentable a tal punto que nos permita mantenernos en el mercado como una empresa respetable hemos definido a nuestros clientes en extranjeros y locales:

**Turistas extranjeros.-** Que son en su gran mayoría los que llegan al puerto de manta, los mismos que están manejados por el agente navieros o turísticos de los cuales como describimos en la parte superior estamos en alianza con el mayor de ellos, del total del porcentaje que nuestro aliado tiene vamos a empezar manejando el 25% anual, en el caso de los que llegan por el aeropuerto haremos convenios con las aerolíneas que llegan desde las diferentes partes de nuestro país.



## BUQUES Y TURISTAS QUE LLEGARON AL PUERTO DE MANTA

1997-2007

	TOTAL	TOTAL BUQUES RECIBIDOS
AÑOS	PASAJEROS	POR AÑO
1997	2,589	5
1998	2,545	5
1999	4,121	6
2000	13,917	11
2001	11,891	9
2002	14,466	12
2003	15,773	14
2004	15,212	14
2005	15,077	11
2006	24,675	9
2007	14,521	11

FUENTE: AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA

**Turistas Locales.-** En cuanto a este mercado, existen muchos tour de gente que viene de vacaciones desde otras provincias o desde guarderías pasando por jardines, escuelas, colegios, universidades locales que van y realizan un paseo local a alguna playa cercana y escoger una empresa legal y con las seguridades que el caso amerita seria la mejor opción a un informal

que no le va a dar las mismas garantías, en este mercado sería muy complicado dar un porcentaje.

## PLAN FINANCIERO

### PRECIOS Y MODELO DE INGRESOS

Los precios que maneja el mercado para este tipo de negocios son de 50-70 dólares americanos por persona.

### ESTRUCTURA DE COSTOS Y MARGENES

#### Entender cuales son fijos y cuales son variables

**Costos Fijos.-** Son los que me van a permitir dar la tranquilidad de funcionamiento a la empresa ejemplo:

- Arriendo
- Impuestos
- Internet
- Sueldos.

**Costos variables.-** Son aquellos que tendré que ir cubriendo de acuerdo a las diferentes alternativas del tour, ejemplo:

- Combustible
- Alimentación

## DESARROLLO DE PROYECCIONES FINANCIERAS

**Estimación de precio.-** El precio esta definido por la oferta y la demanda en este caso en el mercado se esta manejando un precio de US\$70 por persona.

**Estimación de costos (Fijos y Variables).-** Los costos están estimados en un 45%, de la totalidad de las ventas.

### Inversión Inicial

<b>Vehiculo</b>	Cuota Inicial	32.000,00
<b>Inmueble</b>	Alquiler de Oficina	250,00
<b>Gastos Generales</b>	Agua	20,00
	Luz	100,00
	Teléfono	100,00
<b>Arreglo del Inmueble</b>	Decoraciones	100,00
<b>Equipamiento</b>	Escritorios	200,00
	Computadora	800,00
<b>Insumos Varios</b>	Útiles de Oficina y Otros	100,00
<b>Inversión Fija Intangible</b>	Elaboración de plan de Negocio	200,00
	Gastos de constitución	200,00
	Derechos legales	150,00
<b>Publicidad y Promoción</b>	En General	450,00
<b>Impuestos</b>	En General	100,00
<b>Sueldos del Personal</b>	Primer mes	2.350,00
<b>Inversión Necesaria</b>		<b>37.120,00</b>

**Flujo de Caja Anual  
EMPRESA ANCETO TOUR S.A.**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESOS</b>						
Costo Promedio	60,00	64,80	70,63	77,70	85,46	94,01
Pasajeros Extranjeros	3.220,00	3.542,00	3.896,20	4.285,82	4.714,40	5.185,84
Pasajeros Locales	57.420,93	60.291,97	63.306,57	66.471,90	69.795,50	73.285,27
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>250.620,93</b>	<b>289.813,57</b>	<b>338.502,97</b>	<b>399.459,54</b>	<b>472.710,54</b>	<b>560.812,48</b>
<b>EGRESOS</b>						
Arriendo	3.000,00	3.450,00	3.967,50	4.562,63	5.247,02	6.034,07
Teléfono	1.308,00	1.504,20	1.729,83	1.989,30	2.287,70	2.630,86
Agua	270,00	310,50	357,08	410,64	472,23	543,07
Luz	720,00	828,00	952,20	1.095,03	1.259,28	1.448,18
Impuestos	2.413,31	2.775,31	3.191,61	3.670,35	4.220,90	4.854,04
Publicidad y Promoción	1.800,00	2.070,00	2.380,50	2.737,58	3.148,21	3.620,44
Pago de Prestamos	36.000,00	41.400,00	47.610,00	54.751,50	62.964,23	72.408,86
Gastos generales	1.200,00	1.380,00	1.587,00	1.825,05	2.098,81	2.413,63
Sueldos	28.200,00	32.430,00	37.294,50	42.888,68	49.321,98	56.720,27
Compras	1.920,00	2.208,00	2.539,20	2.920,08	3.358,09	3.861,81
Sub contrataciones	600,00	690,00	793,50	912,53	1.049,40	1.206,81
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>77.431,31</b>	<b>89.046,01</b>	<b>102.402,91</b>	<b>117.763,35</b>	<b>135.427,85</b>	<b>155.742,03</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>37.120,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>173.189,62</b>	<b>200.767,56</b>	<b>236.100,06</b>	<b>281.696,20</b>	<b>337.282,69</b>	<b>405.070,45</b>





**SI BUSCA FINANCIAMIENTO, INVERSIÓN Y TIMING REQUERIDO,**

**Recursos Financieros.-** En cuanto a los recursos financieros existe la posibilidad de un préstamo bancario a una tasa razonable dado que las tasas de interés con la aplicación de la nueva moneda están accesibles para el tipo de negocio, pero también existe una cantidad que estaría reforzando las actividades en caso de que hubiere una temporada no muy favorable para la empresa.

En cuanto a banca podemos citar las siguientes:

La Privada

CFN

BNF

También podríamos tener en cuenta una alianza estratégica, con otras empresas o persona natural que desee invertir.

A continuación detallamos los flujos de caja tanto mensual como anual, proyectados a 5 años.

## PLAN DE OPERACIONES y RR.HH

La empresa **ANCETOUR S.A.**, brindara a los clientes los siguientes paquetes de turismo en la ciudad y sus alrededores:

- **Transporte de los turistas.-** A los lugares que estén destinado en el paquete adquirido, como playas, museos, iglesias, parques, reservas, bosques, etc., en vehículos full equipo que posean todas las seguridades a mas de la excelencia y el cumplimiento para con el cliente.



- **Programa de excursiones diferentes playas.-** Manta ofrece al turista la belleza de sus playas, como los Esteros, Turquí, El Murciélago, San Mateo, La Ruta del Sol, etc.; y una infraestructura



hotelera de primera, donde la gente puede disfrutar del sol, la arena, el mar y las deliciosas comidas Típicas.

En la zona rural de Manta, se encuentran hermosas playas que por su tranquilidad y clima se han transformado en una opción más para el turista que busca disfrutar de un lugar apartado del movimiento de la ciudad: Playas de San Mateo, San Lorenzo, Santa Marianita, Liguique y Santa Rosa.

Sus aguas son propicias para la práctica del surf, windsurf, kite surf, velerismo, esquí acuático, buceo, pesca, y otros deportes acuáticos y en general.



Playa Ruta del Sol



Playa de Turquí

- **Compras en tierra.-** Ir a los lugares típicos donde venden cualquier tipo de artesanías, para que los turistas lleven sus recuerdos de la ciudad.



- **Oferta de alojamiento.-** En este servicio existen varias alternativas ya que existen turistas que siguen lo tradicional como oro verde, pero también existen los que desean cambiar y estar en pernoctar en algo típico de la ciudad como lo demostramos a continuación.



- **Alimentación.-** La comida manabita es muy extensa en sus platos todos van a tener la oportunidad de escoger lo que deseen, pero por

lo general van a ser platos típicos de la provincia, a continuación mostramos uno.



### **Museo del Banco Central del Ecuador**

El Museo del Banco Central cuenta con una sala permanente de "Arqueología de la Antigua Provincia de Manabí", allí podrá conocer sobre las siete culturas que existieron en la provincia: Valdivia, Machalilla, Chorrera,Guangala,Bahía,Jama-Coaque,Manteña.



## Iglesias

Desde la más antigua, la Iglesia de Nuestra Señora de la Merced, hasta la más reciente, la Iglesia "La Dolorosa", construida en 1996.



## Malecón Escénico

Se encuentra en la playa Murciélago, y es una gran infraestructura turística con más de 20 locales de comida, artesanías e información.

Con su malecón escénico, donde hay un grupo de restaurantes, deportes recreacionales, mercados de artesanías, bares y otros lugares para la diversión y relajación. Cerca de esta playa están ubicados los principales bancos, hoteles y el área comercial de la ciudad. Las aguas de esta playa son favorables para la práctica de deportes acuáticos como el surf, vela, body-boarding, y pesca.



## Parque del Marisco

Ubicado en la Playa de Turquí, con una variedad de restaurantes que brindan un ambiente rústico y 100% mantense, el turista tiene la oportunidad de disfrutar los platos más exquisitos de mariscos.



**Centros Comerciales** Los principales centros comerciales de la ciudad son "Paseo Shopping", "Manicentro" y "Mantacetro", y últimamente "Plaza del Sol", en los que se encuentran oficinas, servicios bancarios, de cafetería, comida rápida, cybercafés, tiendas, perfumerías, comisariatos, entre otros.



## Vida Nocturna

Negocios como bares, restaurantes, discotecas, salones, casinos, bingos, dan la bienvenida cada noche a turistas nacionales y extranjeros. La gama de actividades permite satisfacer los gustos más diversos; un concierto en alguno de los bares, una exposición en el Banco Central, una fiesta en el techo de una chiva o simplemente una caminata por el malecón.



### RESUMEN DE INSUMOS.

Para todo lo explicado anteriormente la empresa contara con los siguientes equipos para operar:

- 2 Furgonetas
- Combustible
- Aceites
- Toda una cadena de contratos con tiendas de artesanías, hoteles, restaurantes, discotecas, museos, estaciones de servicio, etc.

## RECURSOS HUMANOS

El departamento de RR.HH es uno de los mas importante por cuanto tiene que estar compuesto por personal altamente capacitado, para que cumpla con todas las exigencias de los cliente para que estos se sientan satisfechos en todo sentido, al momento de escoger a los empleados no se hará ni por amistad ni por familiaridad, esto a la larga resulta caro para la empresa.

Nuestro personal tiene que estarse capacitando constantemente y estar al día con las últimas novedades que se dan en el turismo nacional e internacional para poder implementar en beneficio de la empresa, a su vez a estos empleados se le dará incentivos cada vez que sus nuevos métodos influyen en beneficio de la empresa.

## PLAN DE SALIDA

Qué pasa si no resulta el negocio, de darse el caso que no se obtengan u alcancen los resultados deseados hay que preguntarse, ¿cuanto puedo recuperar?, la respuesta a esta pregunta la hemos planteado de la siguiente manera:

**Asociación con otras empresas.-** Que se dediquen a lo mismo o que quieran empezar y estén apoyados en nuestra experiencia, podríamos hacer una asociación y ver como coordinar los planes de operación.

**Alquiler de la empresa.-** También se la puede alquilar a una empresa como a una agencia de viajes o a los agentes navieros para que estos controlen todo el paquete ellos mismos.



**Venta de la empresa.-** En los últimos de los casos que ya no se pueda hacer nada de las dos opciones anteriores, no queda mas que la venta de la empresa al mejor postor, tratar de recuperar lo que se pueda.

**CONCLUSIONES Y DOCUMENTACION DE APOYO:** Estudios Internos y de Terceros.

Internet

Suplemento de Diario Hoy