



**ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas**  
**Maestría en Gestión de Proyectos,**  
**Promoción VIII**

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TEMA**

Tour Bus Ecuador

Presentado por el(los) estudiante(s):

**BAQUE GALLINO John Paul**  
**Ingeniero**

**ORMAZA SÁNCHEZ Karla Andrea**  
**Ingeniera**

Bajo la dirección de:

**MÁRQUEZ DE LA PRESA Claudia Tiyi**  
**Master**

**Guayaquil – Ecuador**

**Noviembre, 2023**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis queridos padres, quienes desde pequeño me inculcaron el amor por el estudio. Su dedicación y apoyo constante han sido la brújula que me guió hasta este logro.

A mi amada esposa Karla Ormaza, agradezco por ser mi compañera incondicional en cada paso de este viaje, brindándome apoyo y amor sin reservas.

Con gratitud y amor, John Baque.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis padres por ser mi fuente de inspiración, por creer en mí cuando las cosas se volvían desafiantes y por celebrar cada pequeño triunfo a lo largo de este camino.

Agradezco a mi esposo John Baque quien ha sido mi roca y mi mayor motivación en cada paso de esta travesía académica.

Quiero también expresar mi sincero agradecimiento a los profesionales que compartieron sus conocimientos durante mi maestría. Su dedicación y pasión por la enseñanza han sido fundamentales en mi formación profesional, por ser una fuente constante de inspiración y guía en este viaje educativo.

Con gratitud eterna, Karla Ormaza.

## **DEDICATORIA**

Para mis adoradas sobrinas, que este logro sea un faro de inspiración para que persigan sus sueños con valentía y dedicación. Que encuentren en el conocimiento la llave para abrir las puertas hacia un futuro lleno de éxitos.

Con cariño, su Tío John Paul

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis queridas sobrinas, Danna y Lucciana. Que estas páginas sirvan como un recordatorio de que el conocimiento y la perseverancia pueden abrir puertas hacia un futuro lleno de éxitos. Que encuentren en estas palabras la inspiración para soñar en grande, trabajar con determinación y alcanzar las estrellas. Que cada logro sea un testimonio de su capacidad y un impulso para seguir brillando. ¡Que sus sueños no tengan límites y que esta dedicación sea el comienzo de un viaje hacia el éxito que merecen!

Con amor, su Tía Karla.



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

### Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

### ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1281

APELLIDOS Y NOMBRES	BAQUE GALLINO JOHN PAUL
Nº DE CÉDULA	0920521457
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"Tour Bus Ecuador"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	24/11/2023
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,70) NUEVE PUNTOS CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés a las 09:47:00 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA, Directora del proyecto de Graduación, y FERNANDO DAVID NUÑEZ MIRANDA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Tour Bus Ecuador", presentado por el estudiante BAQUE GALLINO JOHN PAUL.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 9,70/10,00, NUEVE PUNTOS CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



Nombre: CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA  
Emitido por: UANATAÇA CA1 2016

CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA



NADIA LIZBETH SARASTI GARCIA

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Tribunal de sustentación y el  
FERNANDO DAVID  
NUÑEZ MIRANDA

FERNANDO DAVID NUÑEZ MIRANDA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



JOHN PAUL BAQUE  
GALLINO

BAQUE GALLINO JOHN PAUL

ESTUDIANTE

Fecha: 24/11/2023 09:48:50 VERA VERA LUISA XIOMARA

Con amor, su Tía Karla.



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

### Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

#### ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1282

APELLIDOS Y NOMBRES	ORMAZA SÁNCHEZ KARLA ANDREA
Nº DE CÉDULA	0922517008
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"Tour Bus Ecuador"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	24/11/2023
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,70) NUEVE PUNTOS CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés a las 09:47:00 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA, Directora del proyecto de Graduación, y FERNANDO DAVID NUÑEZ MIRANDA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Tour Bus Ecuador", presentado por la estudiante ORMAZA SÁNCHEZ KARLA ANDREA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 9,70/10,00, NUEVE PUNTOS CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores mi  Tribunal de sustentación y la estudiante

 Nombre: CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA  
Emitido por: UANATACA CA1 2016

CLAUDIA TIYI MARQUEZ DE LA PRESA



NADIA LIZBETH SARASTI GARCIA

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

FERNANDO DAVID NUÑEZ MIRANDA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



ORMAZA SÁNCHEZ KARLA ANDREA

ESTUDIANTE

## ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
<b>CAPÍTULO I: ENTORNO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1. Filosofía institucional</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2. Hitos institucionales</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.1. Misión – Visión</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2. Valores</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3. Estrategia institucional</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.1. Mapa estratégico</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2. Cuadro de mando integral</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2: CASO DE NEGOCIO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. Resumen ejecutivo</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1. Definición del problema u oportunidad</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2. Análisis de brechas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3. Iniciativas claves</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4. Análisis de alternativas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5. Estudios de la alternativa 1</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5.1. Análisis de mercado</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5.1.1. Benchmarking</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5.2. Estudio técnico administrativo</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.2.1. Análisis técnico</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.2.2. Análisis administrativo</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5.2.3. Análisis regulatorio</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.2.4. Análisis social</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5.2.5. Análisis Ambiental</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5.3. Análisis económico financiero</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5.3.1. Inversión Inicial</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5.3.2. Ingresos</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5.3.3. Costos</b> .....	<b>40</b>
<b>2.5.3.4. Flujo de caja sin proyecto</b> .....	<b>44</b>
<b>2.5.3.5. Flujo de caja con proyecto</b> .....	<b>46</b>
<b>2.5.3.6. Flujo de caja incremental</b> .....	<b>47</b>
<b>2.5.3.7. Análisis financiero</b> .....	<b>50</b>
<b>2.5.3.7.1. VAN</b> .....	<b>50</b>

2.5.3.7.2.	TIR.....	50
2.5.3.7.3.	Payback .....	51
2.5.3.7.4.	ROI .....	51
2.5.4.	Análisis de sensibilidad alternativa 1.....	51
2.5.4.1.	Evaluación escenarios .....	51
2.6.	Estudios de la alternativa 2 .....	53
2.6.1.	Análisis de mercado .....	53
2.6.1.1.	Benchmarking.....	53
2.6.2.	Estudio técnico administrativo.....	57
2.6.2.1.	Análisis técnico .....	57
2.6.2.2.	Análisis administrativo .....	58
2.6.2.3.	Análisis regulatorio .....	60
2.6.2.4.	Análisis social.....	61
2.6.2.5.	Análisis Ambiental .....	62
2.6.3.	Análisis económico financiero .....	63
2.6.3.1.	Inversión Inicial.....	63
2.6.3.2.	Ingresos .....	63
2.6.3.3.	Costos .....	67
2.6.3.4.	Flujo de caja sin proyecto .....	70
2.6.3.5.	Flujo de caja con proyecto.....	72
2.6.3.6.	Flujo de caja incremental .....	73
2.6.3.7.	Análisis financiero .....	76
2.6.3.7.1.	VAN .....	76
2.6.3.7.2.	TIR.....	76
2.6.3.7.3.	Payback .....	77
2.6.3.7.4.	ROI .....	77
2.6.4.	Análisis de sensibilidad alternativa 2.....	77
2.6.4.1.	Evaluación escenarios .....	77
2.6.5.	Evaluación multicriterio .....	79
<b>CAPÍTULO 3: PLAN DEL PROYECTO.....</b>		<b>82</b>
3.1	Acta de constitución del proyecto .....	82
3.2	Estructura de desglose del trabajo (EDT).....	89
3.3	Cronograma del proyecto .....	89
3.4	Presupuesto del proyecto .....	97
3.5	Registro de interesados .....	103
3.6	Matriz de riesgos .....	108

3.7 Métricas del proyecto.....	115
<b>CAPÍTULO 4: DESEMPEÑO DE LA ENTREGA .....</b>	<b>117</b>
4.1 Briefing del prototipo.....	117
4.1.1 Matriz de beneficios .....	117
4.1.2 Prototipo del proyecto.....	122
4.2. Validación del prototipo .....	125
4.2.1. Descripción del experimento .....	125
4.2.2. Criterios de validación .....	125
4.3 Lecciones aprendidas .....	126
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Relación entre objetivos y KPI.....	20
<b>Tabla 2</b> Análisis de Brechas e Iniciativas .....	24
<b>Tabla 3</b> Priorización de Iniciativas .....	26
<b>Tabla 4</b> Benchmarking Alternativa 1 .....	29
<b>Tabla 5</b> Inversión Inicial alternativa 1 .....	37
<b>Tabla 6</b> Tabla de Precios .....	37
<b>Tabla 7</b> Ingresos mensuales previo a implementación alternativa 1 .....	38
<b>Tabla 8</b> Ingresos Anuales primeros 5 años previo a implementación alternativa 1 .....	39
<b>Tabla 9</b> Ingresos luego de implementación Alternativa 1 .....	40
<b>Tabla 10</b> Costos fijos Mensuales antes de implementar Alternativa 1 .....	41
<b>Tabla 11</b> Costos fijos mensuales luego de implementar Alternativa 1 .....	42
<b>Tabla 12</b> Flujo de Caja Sin Proyecto .....	44
<b>Tabla 13</b> Flujo de Caja con Proyecto.....	46
<b>Tabla 14</b> Flujo de Caja Incremental Alternativa 1.....	47
<b>Tabla 15</b> Condiciones Escenarios Alternativa 1 .....	51
<b>Tabla 16</b> Resumen de Escenarios Alternativa 1 .....	52
<b>Tabla 17</b> Benchmarking Alternativa 2.....	55
<b>Tabla 18</b> Inversión inicial Alternativa 2 .....	63
<b>Tabla 19</b> Tabla de Precios .....	64
<b>Tabla 20</b> Ingresos mensuales previo a implementación alternativa 2 .....	64
<b>Tabla 21</b> Ingresos Anuales primeros 5 años previo a implementación alternativa 2 ...	65
<b>Tabla 22</b> Ingresos luego de Implementación alternativa 2 .....	66
<b>Tabla 23</b> Costos fijos Mensuales antes de implementar Alternativa 2.....	67
<b>Tabla 24</b> Costos Fijos Mensuales luego de implementar la Alternativa 2 .....	68

<b>Tabla 25</b> Flujo de Caja Sin Proyecto .....	70
<b>Tabla 26</b> Flujo de Caja con Proyecto.....	72
<b>Tabla 27</b> Flujo de Caja Incremental Alternativa 2.....	73
<b>Tabla 28</b> Condiciones Escenarios Alternativa 2 .....	77
<b>Tabla 29</b> Resumen Escenarios Alternativa 2 .....	78
<b>Tabla 30</b> Criterios de Aceptación .....	79
<b>Tabla 31</b> Rating de Selección .....	80
<b>Tabla 32</b> Evaluación Multicriterio de Alternativas .....	81
<b>Tabla 33</b> Acta de Constitución del Proyecto de la Alternativa 2.....	82
<b>Tabla 34</b> Cronograma del Proyecto .....	89
<b>Tabla 35</b> Cronograma Valorado del Proyecto .....	97
<b>Tabla 37</b> Registro de Interesados.....	104
<b>Tabla 38</b> Matriz de Riesgos del Proyecto .....	108
<b>Tabla 39</b> Matriz de contingencia y reserva del Proyecto.....	112
<b>Tabla 40</b> Métricas del Proyecto .....	115
<b>Tabla 41</b> Beneficios del proyecto en función del área de Negocio .....	117
<b>Tabla 42</b> Identificación de métricas, horizonte de realización y propietarios de los beneficios.....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Logo de la organización.....	14
<b>Figura 2</b> Mapa Estratégico .....	19
<b>Figura 3</b> Delimitación del área del Proyecto.....	30
<b>Figura 4</b> Organigrama de la Empresa.....	32
<b>Figura 5</b> Definición Tasa de Descuento .....	50
<b>Figura 6</b> Delimitación del Área del Proyecto.....	57
<b>Figura 7</b> Organigrama de la Empresa alternativa 2.....	59
<b>Figura 8</b> Definición Tasa de Descuento .....	76
<b>Figura 9</b> Estructura de Desglose del Trabajo .....	89
<b>Figura 13</b> Cronograma parte 1 .....	94
<b>Figura 14</b> Cronograma Parte 2 .....	95
<b>Figura 15</b> Cronograma Parte 3 .....	96
<b>Figura 16</b> Matriz Poder e Interés.....	107
<b>Figura 17</b> Mapeo de Calor de riesgos .....	111
<b>Figura 18</b> <i>Storyboard parte 1</i> .....	122
<b>Figura 19</b> Storyboard Parte 2 .....	123
<b>Figura 20</b> Storyboard Parte 3 .....	124
<b>Figura 21</b> Matriz de Retroalimentación .....	126

## CAPÍTULO I: ENTORNO INSTITUCIONAL

### 1.1. Filosofía institucional

TOUR BUS ECUADOR S.A. (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), es una empresa que nació en el año 2022 comprometida con el turismo y la pasión de las personas que aman viajar, aventurarse hacia lo desconocido y que disfrutan de la exploración de lugares nuevos. La empresa se enfoca en el arte de complacer a sus clientes brindándoles experiencias únicas e inolvidables, de tal manera que su experiencia se convierta en un proceso relajado de conocimiento y aventura.

#### Figura 1

*Logo de la organización.*



(Elaborado por: fuente propia)

TOUR BUS ECUADOR S.A. ofrece sus servicios tanto a clientes locales como extranjeros, entendiendo las necesidades de cada uno de ellos, tomando en consideración requerimientos especiales tales como lenguaje, alimentación, facilidades de acceso y lo que sea necesario para que los clientes puedan alcanzar una satisfacción total con respecto al servicio recibido.

## 1.2. Hitos institucionales

TOUR BUS ECUADOR S.A., nació como una empresa que ofrece servicios de transporte desde la ciudad de Guayaquil hacia diversos lugares de interés turístico dentro del Ecuador, así como recorridos urbanos dentro de la ciudad. Tomando en consideración lo indicado previamente podemos enumerar los siguientes hitos institucionales:

- a. **Hito 01 – noviembre 2022:** La empresa fue constituida con el propósito de brindar el servicio de transporte enfocado hacia el turismo, tanto para visitantes locales como extranjeros.
- b. **Hito 02 – diciembre 2022:** La empresa realiza la adquisición de dos unidades para ofrecer el servicio de transporte, estas unidades son tipo furgonetas con capacidad para 12 pasajeros cada una.
- c. **Hito 03 – septiembre 2023:** La empresa lanza campañas de mercadeo para publicitar las aplicaciones que fueron desarrolladas previamente y facilitar su acceso a los clientes.

### 1.2.1. Misión – Visión

#### Misión

Ofrecer, gestionar y promover el acceso del turista nacional e internacional a vivir experiencias en las comunidades del Ecuador, a través de un servicio de transporte y guía turístico comprometido con la calidad y seguridad de sus clientes.

#### Visión

En el 2032 llegar a ser una empresa líder del sector turístico que ofrezca múltiples ofertas de viaje para el turista nacional e internacional, brindándole un mayor acceso a las comunidades del país y promoviendo el desarrollo de las comunidades relacionadas dentro del giro de la empresa y de un modelo de gestión que genere crecimiento empresarial de manera sostenible y responsable.

### 1.2.2. Valores

TOUR BUS ECUADOR S.A., enfoca sus servicios en la máxima satisfacción de sus clientes, para lo cual se basa en sus valores que constituyen el eje fundamental de la empresa y se enumeran a continuación:

- **Calidad en el servicio al cliente:** Realizar todas y cada una de las actividades de la empresa de manera que se busque maximizar la satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad:** Cuidar cada uno de los detalles con el fin de lograr la mayor eficiencia en la entrega de servicios y al mismo tiempo responder por cualquier situación que afecte al cliente.
- **Innovación y creatividad:** Seguir un proceso de mejora continua, el cual permita innovar y ofrecer las mejores opciones en servicios, los cuales puedan ajustarse a las necesidades del cliente.
- **Seguridad:** Establecer las medidas necesarias para minimizar los problemas de seguridad que se puedan presentar durante la entrega del servicio.
- **Cuidado del Medio Ambiente:** Asegurar el cumplimiento de las políticas medioambientales con el fin de lograr un turismo sostenible.
- **Apoyo al desarrollo de las comunidades:** Coordinar las actividades involucradas en la entrega del servicio para integrar a las comunidades y así cooperar con su desarrollo mediante su integración a través de empleo, cooperaciones, etc.

### 1.3. Estrategia institucional

TOUR BUS ECUADOR S.A., tiene como servicio principal, el ofrecer experiencias turísticas del más alto nivel, brindando servicios variados a los cuales se puede acceder mediante canales tradicionales o también mediante el acceso a plataformas virtuales que permitirán personalizar la experiencia, eligiendo destinos, servicios

adicionales, horarios, entre otros, todo esto en función de las necesidades específicas del cliente. Para alcanzar esta meta TOUR BUS ECUADOR S.A., se basa en los siguientes pilares estratégicos:

- Procurar el desarrollo del recurso humano de la empresa, realizar el análisis del equipo y fortalecerlo en las áreas que presenten un menor desempeño, fomentar la cultura de buenas prácticas dentro de la empresa, para lograr estandarizar los procesos internos.
- Desarrollar y estimular el uso de nuevas herramientas tecnológicas, que permitan a la empresa acercarse a sus clientes tanto locales como extranjeros.
- Identificar opciones nuevas que nos permitan mejorar los servicios ofrecidos, tales como nuevas rutas turísticas, nuevos productos de valor agregado tales como fotografía o uso de drones.
- Lograr sociedades con las comunidades que se encuentren dentro de las rutas turísticas con el fin de buscar su desarrollo y además encontrar nuevas oportunidades de servicios que se puedan ofrecer al cliente final.
- Incrementar los ingresos de la empresa a través de la continua mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

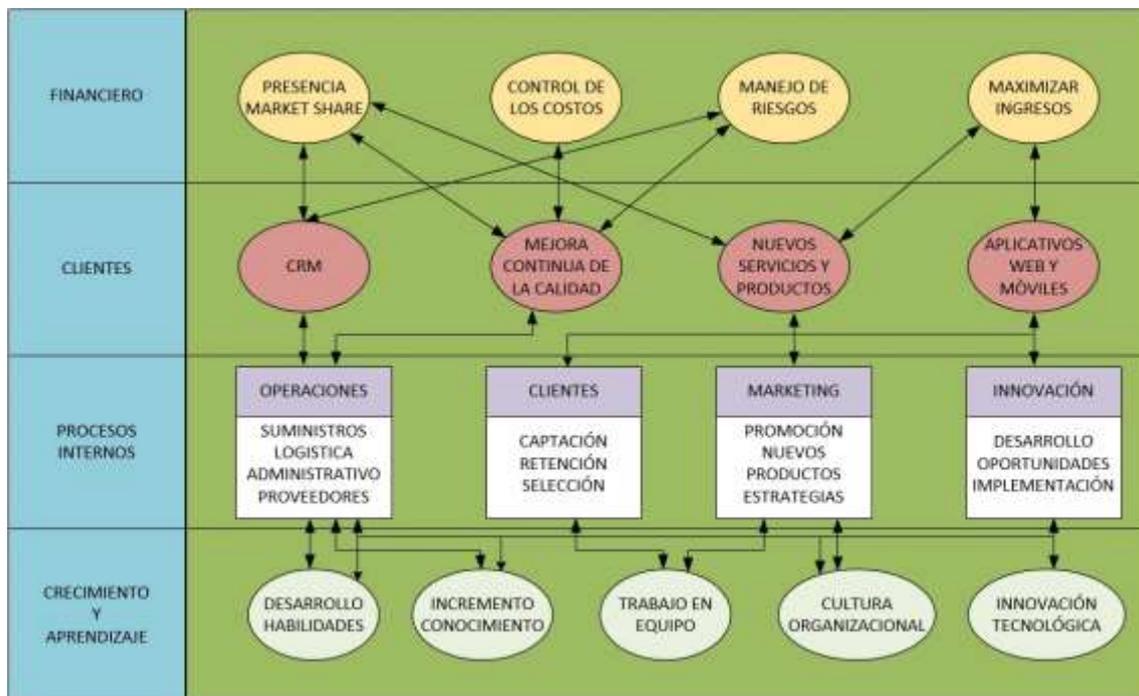
### **1.3.1. Mapa estratégico**

Con el fin de involucrar a todo el personal que conforma la empresa, y lograr que todos colaboren con su gestión y llevar la empresa en la misma dirección, se elabora el mapa estratégico de TOUR BUS ECUADOR S.A., basado en los siguientes objetivos estratégicos:

- **Objetivo Estratégico 01:** Desarrollar y capacitar al recurso humano de la empresa para lograr una mayor eficiencia en su operación generando valor a la empresa.

- **Objetivo Estratégico 02:** Retener a los clientes actuales de la empresa y al mismo tiempo captar nuevos clientes, para lograr aumentar la participación de la empresa en el mercado.
- **Objetivo Estratégico 03:** Garantizar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad y de alto nivel, a través de la optimización y estandarización de procesos.
- **Objetivo Estratégico 04:** Implementar soluciones tecnológicas que permitan alcanzar un mayor número de clientes y al mismo tiempo que faciliten el acceso a los servicios ofrecidos.
- **Objetivo Estratégico 05:** Promover el desarrollo de las comunidades que se encuentren en las rutas turísticas y capacitarlos para que se conviertan en clientes estratégicos de la empresa.
- **Objetivo Estratégico 06:** Promocionar la empresa mediante campañas de marketing que se enfoquen en clientes potenciales que deseen recorridos turísticos de gran calidad.
- **Objetivo Estratégico 07:** Controlar los gastos realizados por la empresa durante la operación.
- **Objetivo Estratégico 08:** Identificar nuevas rutas turísticas que sean viables y que permitan diferenciar a la empresa de sus competidores.

A partir de los objetivos estratégicos, podemos elaborar el mapa estratégico, en el cual podemos identificar los objetivos claves que deseamos alcanzar, y de esta manera comunicar la estrategia a todo el equipo de trabajo para que les sirva como una guía clara.

**Figura 2***Mapa Estratégico*

(Elaborado por: fuente propia)

### 1.3.2. Cuadro de mando integral

El Cuadro de mando integral que se mostrará (6n, debemos recordar que el cuadro de mando integral nos ayuda como empresa a identificar y buscar medios para desarrollar los procesos internos que a la vez nos ayudarán a obtener mejores resultados a nivel financiero, por esta razón el Cuadro de Mando Integral, se enfoca en cuatro perspectivas que son Aprendizaje y Crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiero.

), fue creado con el fin de entender el estado actual de la empresa, y verificar que sus objetivos estén relacionados con la misión y visión de la empresa, de esta manera podemos asegurar que la empresa se dirija correctamente hacia sus objetivos estratégicos.

Con el propósito de controlar y evaluar el avance de la empresa mediante el uso del cuadro de mando integral, es necesario conocer quiénes son los interesados debido a

que a ellos va dirigida esta información, debemos recordar que el cuadro de mando integral nos ayuda como empresa a identificar y buscar medios para desarrollar los procesos internos que a la vez nos ayudarán a obtener mejores resultados a nivel financiero, por esta razón el Cuadro de Mando Integral, se enfoca en cuatro perspectivas que son Aprendizaje y Crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiero.

**Tabla 1**

*Relación entre objetivos y KPI*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Metas	Indicadores
Financiero	OE7: Controlar los gastos realizados por la empresa durante la operación	Reestructuración de procesos, con el fin de buscar eficiencia en su ejecución.	Reducir los costos de operación en un 20% por año	Reducción en los costos fijos y variables de la empresa en comparación al año anterior
Cliente	OE2: Retener a los clientes actuales de la empresa, y al mismo tiempo captar nuevos clientes, para lograr así aumentar la participación de la empresa en el mercado.	Crear nuevas rutas turísticas y servicios, además de facilitar el acceso de los clientes al servicio mediante el uso de aplicativos electrónicos.	Agregar 5 rutas turísticas con servicios de valor agregado en un año.	Incremento anual en el número de clientes con respecto al año anterior
	OE8: Identificar nuevas rutas turísticas que sean viables y que permitan diferenciar a la empresa de sus competidores			Número de nuevas rutas turísticas agregadas por año
	OE3: Garantizar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de un			Resultados de encuestas de satisfacción con índices de

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Metas	Indicadores
	servicio de calidad y de alto nivel, mediante la optimización y estandarización de procesos.			satisfacción mayor al 90%
Procesos internos	OE4: Implementar soluciones tecnológicas que permitan alcanzar un mayor número de clientes, y al mismo tiempo que faciliten el acceso a los servicios ofrecidos.	Desarrollar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los usuarios y promover su uso.	Alcanzar un avance de un 70% en los proyectos que se lleven a cabo en el año, tanto tecnológicos como de marketing.	Tasa de avance del estado de proyectos en curso
	OE6: Promocionar la empresa mediante campañas de marketing que se enfoquen en clientes potenciales que deseen recorridos turísticos de gran calidad.	Lanzar 3 campañas de marketing anuales		Número de campañas de marketing lanzadas durante el año.
Aprendizaje y crecimiento	OE1: Desarrollar y capacitar al recurso humano de la empresa para lograr una mayor eficiencia en su operación generando valor a la empresa.	Promover el desarrollo humano interno y de proveedores mediante capacitaciones internas.	Alcanzar un 80% de cumplimiento en la ejecución de los planes de desarrollo de desempeño del recurso humano	Porcentaje de cumplimiento de la ejecución de los planes de desarrollo de los recursos humanos.
	OE5: Promover el desarrollo de las comunidades que se encuentren en las rutas turísticas y capacitarlos para que se conviertan en un cliente estratégico de la empresa.			Número de capacitaciones a la comunidad realizadas durante el año

(Elaborado por: fuente propia)

## CAPÍTULO 2: CASO DE NEGOCIO

### 2.1. Resumen ejecutivo

#### 2.1.1. Definición del problema u oportunidad

Ecuador ha hecho grandes progresos en los últimos años en el área turística, lo cual le ha permitido por varios años ganar el galardón de Mejor Destino Verde Líder del Mundo, premio otorgado por la organización World Travel Awards (WTA), catalogado como los Oscar del Turismo en el mundo (World Travel Awards, 2023).

A este reconocimiento se suma el reconocimiento del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) por ser el primer país latinoamericano que acogió los criterios globales de sostenibilidad (Council, 2015). Todos estos reconocimientos le permiten a Ecuador seguir posicionándose en el mundo como un destino turístico verde que se mantiene a la vanguardia en el cuidado de la naturaleza y que cuenta con una oferta de servicios de clase mundial.

Las estrategias de promoción del Destino Ecuador en el mundo también se intensificaron en los últimos años, mediante el desarrollo de campañas como la de “All You Need Is Ecuador” en el año 2014 que marcó un hito sin precedentes en la historia turística del país y que luego se continuó con otras campañas similares como la campaña “Feel Again” (Volver a sentir) en el año 2015, “Be well in Ecuador” (siéntete bien en Ecuador) en el año 2020, “Time to Reset in Ecuador” (Tiempo de reiniciar en Ecuador) en el 2023. La promoción se refuerza también con la participación de Ecuador en las más importantes Ferias Internacionales de Turismo, rondas de negocios, viajes de familiarización turística destinados a la industria y a la prensa internacional.

Tomando en consideración lo antes expuesto, TOUR BUS ECUADOR S.A., encuentra una oportunidad en el desarrollo turístico orientado a turistas nacionales e internacionales, con el fin de brindar un servicio personalizado de transporte terrestre.

## 2.2. Análisis de brechas

A continuación, tomando en consideración el mapa estratégico que se mencionó en la sección anterior, se detalla a continuación las brechas y las iniciativas de la situación actual (Ver Tabla 2):

**Tabla 2**

*Análisis de Brechas e Iniciativas*

Brechas	Necesidad	Iniciativa
<b>BR01:</b> Inadecuados tiempos de respuestas a los requerimientos del cliente.	Debido a no contar con el proceso correcto en la recepción de las solicitudes de los clientes tanto para agendar viajes, como para atender requerimientos especiales, se generan retrasos en la atención oportuna.	
<b>BR02:</b> Falta de control en el registro y asignación de cupos en rutas programadas	Conforme los clientes realizan las reservaciones para rutas, la separación de los cupos se realiza de forma manual, lo cual implica que en ocasiones las unidades queden sin capacidad en ciertos turnos y en otros se encuentren por debajo de su uso mínimo esperado.	Creación de una aplicación web que permita gestionar reservas (horarios, cupos, servicios) a los clientes, y que al mismo tiempo sirva para llevar a cabo la comunicación interna de los colaboradores de la empresa.
<b>BR03:</b> Fallas en la logística durante servicio cotidiano	Por fallas en la comunicación, en ocasiones se producen retrasos en el inicio de los recorridos, o en otros casos no se comunican a tiempo condiciones climáticas que impidan el uso de una ruta en particular. En caso de exceso de demanda no se cuenta con unidades adicionales o conductores para darle soporte a la operación.	
<b>BR04:</b> Mala comunicación al cliente de los servicios adicionales que se pueden ofrecer	El cliente generalmente usa el servicio de transporte básicamente para realizar traslados entre dos lugares, pero se ofrecen servicios adicionales como visitas a comunidades o lugares de interés, sin embargo, dicha información no se está brindando de manera eficiente a los clientes.	

Brechas	Necesidad	Iniciativa
<b>BR05:</b> Poca demanda de los servicios de transporte brindados en la actualidad.	Debido al exceso de competencia, el requerimiento del servicio brindado no alcanza los niveles esperados, los clientes en ocasiones prefieren elegir otras compañías.	Realizar campañas de Marketing que incluyan promociones y muestren los servicios de la empresa
<b>BR06:</b> Ausencia de varios proveedores para un mismo material o recurso	Durante la operación de la empresa, existen servicios requeridos que son subcontratados por ejemplo limpieza, mensajería, internet, etc. Hasta el momento no se ha realizado un análisis que permita seleccionar mejores opciones por un menor costo.	Analizar los proveedores existentes y buscar proveedores alternativos que ofrezcan un mejor precio con calidad superior.
<b>BR07:</b> Precios no competitivos en el mercado	Existen clientes que al momento de seleccionar su compañía de transporte, comparan precios de la compañía con el mercado existente, y en ocasiones, el precio elevado de los productos no va de acorde a su presupuesto	
<b>BR08:</b> Falta de nuevas rutas turísticas que puedan representar la diferencia con respecto a otras empresas.	Actualmente, la empresa maneja rutas turísticas típicas que son ofrecidas por sus competidores, y no ofrece rutas que puedan representar una diferencia en el mercado.	Implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales como valor agregado
<b>BR09:</b> Ausencia de servicios adicionales	Las empresas de transporte turísticas, básicamente ofrecen el servicio de transporte de punto a punto, pero no ofrecen servicios adicionales como turismo de comunidad o de convivencia, que podrían significar un punto de diferencia con respecto a los competidores	

*(Elaborado por: fuente propia)*

### 2.3. Iniciativas claves

Una vez identificadas las iniciativas claves que se deben emprender en la empresa, es importante poder asignarle una prioridad a cada una de las iniciativas que se plantean, esta prioridad la podemos obtener en función del impacto y de la urgencia que se asignen a cada una de las iniciativas, podemos obtener su producto respectivo y de esta manera construir una tabla que le asigne prioridades a cada una de las Iniciativas (ver Tabla 3).

Para la creación de la tabla se utilizan los siguientes valores, 3 significa un impacto alto, 2 significa un impacto medio, mientras que 1 implica un impacto bajo en cada categoría a ponderar.

**Tabla 3**

*Priorización de Iniciativas*

Iniciativa	Impacto	Urgencia	Prioridad
Creación de una aplicación web que permita gestionar reservas a los clientes, y que al mismo tiempo sirva para llevar a cabo la comunicación interna de los colaboradores de la empresa.	3	3	9
Realizar una campaña de Marketing que incluya promociones y muestre los servicios de la empresa	3	2	6
Analizar los proveedores existentes y buscar proveedores alternativos que ofrezcan un mejor precio con calidad superior.	2	2	4
Implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales como valor agregado	3	3	9

(Elaborado por: fuente propia)

Partiendo de la tabla anterior, podemos identificar las iniciativas que tienen una mayor prioridad:

- a. Creación de una aplicación web que permita gestionar reservas a los clientes, y que al mismo tiempo sirva para llevar a cabo la comunicación interna de los colaboradores de la empresa.
- b. Implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales como valor agregado.

#### **2.4. Análisis de alternativas**

Actualmente TOUR BUS ECUADOR, cuenta con el servicio turístico hacia principales destinos turísticos de la costa, como son Salinas, Montañita, Manta entre otros, este servicio se realiza con el uso de dos furgonetas que tienen capacidad para 12 personas cada una. La oficina central de Tour Bus Ecuador se encuentra ubicada en la zona de Vernaza Norte en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas en Ecuador. Con el fin de mejorar el desempeño de la compañía se proponen las siguientes alternativas:

**Alternativa 1:** Creación de la aplicación Web TOUR BUS ECUADOR, la cual servirá como interfaz de comunicación hacia los clientes externos e internos de la empresa.

**Alternativa 2:** Implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales que brinden valor agregado al cliente final.

#### **2.5. Estudios de la alternativa 1**

La primera alternativa tiene como objetivo implementar una aplicación web que permita brindar facilidades tanto al cliente final, como a los clientes internos de la empresa. Para los clientes finales la aplicación de esta alternativa, representa una mejora en la accesibilidad a los servicios que se ofrecen, ya que podrían de manera virtual seleccionar rutas, definir el número de pasajeros, seleccionar servicios de valor agregado, mientras que, para los clientes internos, esta alternativa implica una mejor forma de administración de la comunicación y de la logística del negocio. Recordemos que la operación actual cuenta con dos unidades de transporte que sirven para brindar el servicio.

De esta manera la implementación de la alternativa 1 permitirá a la empresa competir de una forma más equilibrada con la competencia existente en el mercado.

### **2.5.1. Análisis de mercado**

#### **2.5.1.1. Benchmarking**

Para el análisis de la alternativa 1, utilizaremos el método del benchmarking mediante el cual realizaremos una comparación con otras empresas que ofrezcan servicios similares, para de esta manera poder identificar que brechas existen en comparación con otras empresas del mercado. A partir de este análisis esperamos obtener información relevante acerca de los principales competidores de la empresa, de igual manera identificar puntos claves que constituyen el soporte de otras empresas que ofrecen servicios similares.

Inicialmente usaremos el punto de vista del cliente, para identificar todas las opciones que puedan ofrecer un producto o servicio comparable con el que ofrecemos en TOUR BUS ECUADOR. A partir de la consideración anterior, se pueden encontrar las siguientes opciones que representan la competencia directa para la empresa por las características de los productos y servicios que ofrecen:

- SETURNA
- GIRASOLTOUR
- VANSERVICE

Tabla 4

*Benchmarking Alternativa 1*

<b>Empresa:</b>	SETURNA	GIRASOLTOUR	VANSERVICE
<b>Región de Operación:</b>	Ecuador - Nacional	Ecuador – Región Sierra	Ecuador – Región Austro
<b>Servicios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>
<b>Público Objetivo:</b>	Turistas Empresarios Adultos mayores Empresas	Todo público	Turistas Empresas
<b>Canales de Venta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones Online</li> <li>• Telemercadeo</li> <li>• Punto de Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones Online</li> <li>• Telemercadeo</li> <li>• Punto de Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones Online</li> <li>• Telemercadeo</li> <li>• Punto de Venta</li> </ul>
<b>Tipo de Unidades de transporte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> <li>• Autos tipo SUV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> <li>• Chivas</li> </ul>
<b>Costo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto - Medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio - Bajo</li> </ul>
<b>Servicios de Valor Agregado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> <li>• Guía Turístico</li> <li>• Wifi a bordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> <li>• Guía Turístico</li> </ul>
<b>Página Web:</b>	<a href="https://www.seturna.com/web/">https://www.seturna.com/web/</a>	<a href="https://girasoltour.com.ec/">https://girasoltour.com.ec/</a>	<a href="https://www.vanservice.com.ec/">https://www.vanservice.com.ec/</a>

(Elaborado por: fuente propia)

## 2.5.2. Estudio técnico administrativo

### 2.5.2.1. Análisis técnico

#### 2.5.2.1.1. Tamaño del proyecto

En esta alternativa se considera que el uso de la aplicación web sirva tanto a los turistas nacionales e internacionales que se encuentren en la ciudad de Guayaquil y deseen planificar alguna ruta turística cubierta por Tour Bus Ecuador. La aplicación deberá cubrir la demanda de aproximadamente 200 requerimientos mensuales entre consultas y servicios requeridos. Se prevé utilizar los servicios de alojamiento web basados en Amazon Web Services (AWS), lo cual permitirá contar con compatibilidad hacia diferentes plataformas, además de permitir escalabilidad de manera sencilla en caso de ser requerido.

#### 2.5.2.1.2. Delimitación del proyecto

### Figura 3

Delimitación del área del Proyecto



(Elaborado por: fuente propia)

En el análisis de esta alternativa se considera como área geográfica de acción las provincias de Guayas, Santa Elena y Manabí, tomando en consideración que la mayoría de los usuarios utilizan las rutas relacionadas con el litoral ecuatoriano (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

### **2.5.2.1.3. Infraestructura tecnológica**

En el caso de la aplicación web que deseamos implementar para aplicar al actual modelo de negocio que maneja la empresa, se utilizarán los servicios ofrecidos por Amazon Web Services, ya que nos permite alojar la aplicación web y además nos brinda la oportunidad de escalar los recursos contratados según la demanda de uso que tenga la aplicación. La aplicación web contará con las siguientes características:

- Un propósito definido, en nuestro caso la aplicación web está enfocada en clientes de la empresa, los que mediante su uso podrán acceder a los servicios ofrecidos de una manera sencilla.
- Una interfaz de usuario que sea amigable y que a su vez brinde al usuario una experiencia de uso eficaz.
- Gran desempeño, lo que implica que los usuarios no tengan problemas con enlaces rotos o página caída.
- Optimización para su uso en todo tipo de dispositivos, en la actualidad es necesario que este tipo de aplicaciones web sean utilizables ya sea desde una laptop o desde un terminal móvil.

Adicional a las características mencionadas previamente, se consideran los recursos mínimos para empezar a operar el servicio considerando 5 GB de almacenamiento estándar, el cual se puede expandir tan pronto surja la necesidad ya que los recursos se asignan y cobran de manera dinámica. En otras palabras, no es necesario

requerir recursos adicionales que representen un exceso de gasto, sino que se puede esperar a que la demanda sea lo suficientemente alta como para incrementar recursos.

#### 2.5.2.1.4. Recurso humano

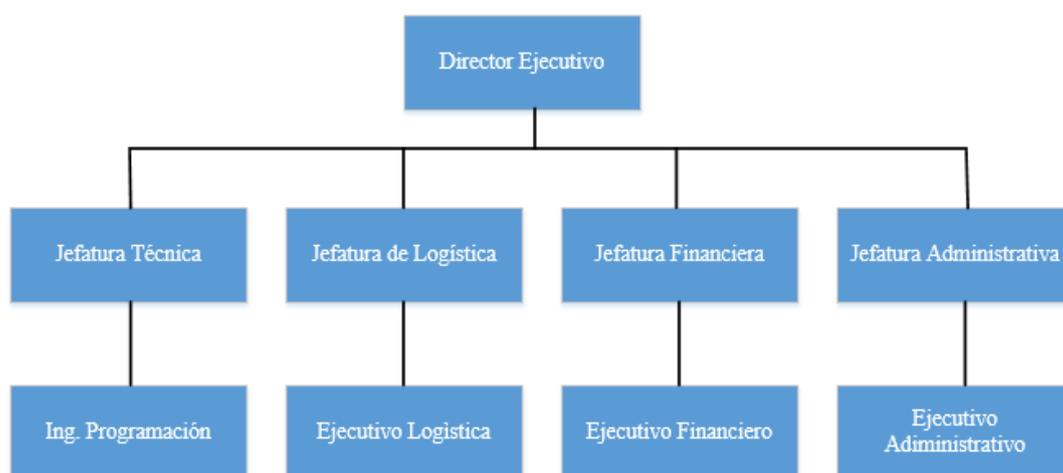
Durante el proceso de implementación de esta alternativa serán necesarios ciertos perfiles que vayan acorde con el requerimiento que se desea implementar, en este caso será necesario contar con un Ingeniero en Programación que pueda conducir el aspecto técnico relativo a la implementación de la aplicación web. Este recurso será liderado por el director ejecutivo de la empresa. En paralelo se contará con el apoyo de otras jefaturas que ya conforman parte de la empresa.

#### 2.5.2.2. Análisis administrativo

Tomando en consideración el requerimiento de personal técnico para llevar a cabo la implementación de esta alternativa, el organigrama se actualiza de la siguiente manera:

**Figura 4**

*Organigrama de la Empresa*



(Elaborado por: fuente propia)

A continuación, se describen las principales funciones asignadas a cada una de las jefaturas del equipo de trabajo:

- **Director Ejecutivo:** Se encargará de tomar las principales decisiones corporativas, y administrará de manera general todas las operaciones y recursos de la empresa, con el debido apoyo de las distintas jefaturas.
- **Jefatura Técnica:** Se encargará de la implementación de la aplicación web en todas sus fases, llevando a cabo el desarrollo, puesta en funcionamiento y mantenimiento de los aspectos técnicos relacionados con este proyecto. Tomando en cuenta todas las sugerencias de áreas financieras o de logística, para que el producto final cumpla con los objetivos propuestos.
- **Jefatura Logística:** Realiza las funciones de coordinación durante la entrega de los servicios a los clientes, considerando transporte, horarios, alimentación y coordinación con terceros que participen durante la entrega de los servicios.
- **Jefatura Financiera:** Se encarga del control del presupuesto, analiza además si ciertas inversiones se pueden llevar a cabo, realiza informes financieros.
- **Jefatura Administrativa:** Principalmente maneja tareas administrativas tales como manejo de insumos, supervisión de procesos generales, atención al cliente.

### **2.5.2.3. Análisis regulatorio**

#### **2.5.2.3.1. Marco Legal**

En la actualidad, no existen leyes específicas que se apliquen a aplicaciones web como la que deseamos implementar para ofrecer los productos turísticos de la empresa Tour Bus Ecuador, sin embargo, se puede utilizar como referencia la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, en sus artículos 44 al 46 que mencionan lo siguiente:

Art. 44.- Cumplimiento de formalidades. - Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rijan, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.

Art. 45.- Validez de los contratos electrónicos. - Los contratos podrán ser instrumentados mediante mensajes de datos. No se negará validez o fuerza obligatoria a un contrato por la sola razón de haberse utilizado en su formación uno o más mensajes de datos.

Art. 46.- Perfeccionamiento y aceptación de los contratos electrónicos. - El perfeccionamiento de los contratos electrónicos se someterá a los requisitos y solemnidades previstos en las leyes y se tendrá como lugar de perfeccionamiento el que acordaren las partes.

La recepción, confirmación de recepción, o apertura del mensaje de datos, no implica aceptación del contrato electrónico, salvo acuerdo de las partes (Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, 2002).

#### **2.5.2.3.2. Régimen Tributario**

Debido a que TOUR BUS ECUADOR, ofrece servicios de tipo transporte, no puede acogerse al uso del régimen tributario conocido como Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), en su lugar adopta el Régimen impositivo Simplificado (RISE). Al acogerse la empresa al RISE, se obtienen algunos beneficios como pagos directos al sistema de entidades financieras sin necesidad de utilizar formularios, no se utilizan retenciones en la fuente, acceso a porcentajes de descuento en las afiliaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para respaldar las operaciones realizadas, se utilizarán comprobantes o notas de venta, los cuales deben incluir la fecha de la transacción y el monto de la venta, sin desglosar el 12% correspondiente al IVA, todo lo anteriormente mencionado basado en el régimen RISE, implica que se cancelarán cuotas mensuales de acuerdo a la normativa legal de la resolución Nro. NAC – DGERCGC16 – 00000509 (Servicio de Rentas Internas , 2016).

Cabe indicar, que en el caso que se superen los montos máximos que son permitidos en este régimen, será necesario actualizar la información correspondiente y así actualizar al régimen tributario que corresponda. Debemos recordar que el RISE permite un monto máximo en ingresos de hasta \$60000 anuales.

#### **2.5.2.4. Análisis social**

TOUR BUS ECUADOR intenta generar un impacto positivo en la sociedad, es decir, brindar beneficios a todos los involucrados en el proyecto. A continuación, indicaremos algunos de los beneficiarios del proyecto:

##### **Beneficiarios Directos / Indirectos:**

- **Clientes del servicio:** TOUR BUS ECUADOR, ofrece a sus clientes un servicio de calidad, enfocándose en su total satisfacción. Los clientes de la empresa tendrán como beneficios la puntualidad, responsabilidad, seguridad, comodidad, entre otros que diferencian a la empresa de otras existentes en el mercado. Cada usuario del servicio podrá personalizar las características del servicio según sus necesidades.
- **Colaboradores internos de la empresa:** La puesta en marcha de esta alternativa, significa oportunidades laborales para profesionales que se encarguen del desarrollo e implementación de esta aplicación web. A su vez, se requiere contratar servicios adicionales como mantenimiento de la aplicación web, servicio

de hosting, soporte técnico, de esta manera se puede observar que se generan oportunidades tanto directas como indirectas en cuanto a contrataciones.

- **Colaboradores externos de la empresa:** En la operación del negocio se necesita obtener algunos tipos de proveedores para facilitar unidades de transporte, materiales de oficina, servicios de alimentación, servicios de mantenimiento, equipos informáticos entre otros. Todos estos proveedores serán beneficiados de los requerimientos de nuestra empresa, y, por lo tanto, se debe desarrollar una relación de ganar – ganar para que ambas partes sean beneficiadas durante la operación del negocio.

Luego de analizar los principales involucrados en el desarrollo de la empresa, se puede concluir que el desarrollo de esta alternativa tendrá un impacto que genere valor y beneficio para la sociedad.

#### **2.5.2.5. Análisis Ambiental**

En el análisis de esta alternativa, que se refiere a la implementación de una aplicación web para la gestión de los servicios, podemos concluir que no existe ninguna afectación negativa al medio ambiente, ya que al desarrollar una aplicación web no existe algún proceso que produzca efecto negativo alguno.

#### **2.5.3. Análisis económico financiero**

##### **2.5.3.1. Inversión Inicial**

Para desarrollar esta alternativa se deberá realizar una inversión inicial de \$28.600,00 Este valor incluye los equipos informáticos, muebles de oficina, y los costos asociados por el desarrollo de la aplicación (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

**Tabla 5***Inversión Inicial alternativa 1*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Equipos de Computación			
Laptop	3	\$1799.90	\$5399.70
Computadora de Escritorio	1	\$1299.99	\$1299.99
Impresoras	1	\$600.00	\$600.00
Subtotal - Computación			\$7299.69
Equipamiento de Oficina			\$1715.00
Desarrollo de Aplicación Web			\$10000.00
<b>Total - Costos Iniciales</b>			<b>\$19014.690</b>

(Elaborado por: fuente propia)

**2.5.3.2. Ingresos**

Los ingresos de la empresa se generan a través de la venta de tickets de viajes de una sola vía o de ida y vuelta hacia los siguientes puntos del litoral ecuatoriano:

- Playas Villamil
- Salinas
- Montañita
- Manta

Inicialmente TOUR BUS ECUADOR ofrece los servicios antes mencionados mediante el uso de dos unidades de transporte tipo furgoneta del modelo HYUNDAI H1. El costo del transporte varía dependiendo del destino de acuerdo al detalle que se indica a continuación.

**Tabla 6***Tabla de Precios*

<b>Ruta</b>	<b>Viaje Sencillo</b>	<b>Viaje Ida - Vuelta</b>
Guayaquil – Salinas	\$10	\$20

<b>Ruta</b>	<b>Viaje Sencillo</b>	<b>Viaje Ida - Vuelta</b>
Guayaquil – Playas Villamil	\$8	\$16
Guayaquil - Montañita	\$15	\$30
Guayaquil – Manta	\$15	\$30

(Elaborado por: fuente propia)

Se realizó la estimación y se asume que con la puesta en operación de la aplicación web se logrará un aumento de los requerimientos de servicio en un 15 % anual hasta alcanzar la máxima ocupación de las unidades. Este porcentaje de incremento se seleccionó en base a los estudios realizados por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), en cuyos análisis concluyen que luego de la pandemia, un gran número de usuarios cambiaron su forma de realizar las compras de bienes y servicios, prefiriendo cada vez más el comercio de tipo electrónico, especialmente para las compras de servicios de transportes, precisamente en este rubro las transacciones electrónicas han crecido alrededor de un 24% anual desde la pandemia (CÁMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELETRÓNICO, 2022).

Tomando en consideración los datos anteriores, procedemos al cálculo de los ingresos anuales actuales sin considerar el proyecto, y se obtiene la siguiente información:

**Tabla 7**

*Ingresos mensuales previo a implementación alternativa 1*

<b>Destino</b>	<b>Viajes Ida-Vuelta Semanal</b>	<b>Total pasajeros viaje ida-vuelta</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta mensuales</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta anual</b>	<b>Precio ticket ida y vuelta</b>	<b>Ingresos Anuales</b>
Salinas	8	12	384	4608	\$20	\$92.160
Playas	4	12	192	2304	\$16	\$36.864
Montañita	2	12	96	1152	\$30	\$34.560
Manta	4	12	192	2304	\$30	\$69.120
<b>Ingresos Anuales con Ocupación al 100%</b>						<b>\$232.704</b>

<b>Destino</b>	<b>Viajes Ida- Vuelta Semanal</b>	<b>Total pasajeros viaje ida-vuelta</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta mensuales</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta anual</b>	<b>Precio ticket ida y vuelta</b>	<b>Ingresos Anuales</b>
Ingresos Anuales con Ocupación al 55%						<u>\$127.987</u>

(Elaborado por: fuente propia)

**Tabla 8**

*Ingresos Anuales primeros 5 años previo a la implementación de la alternativa 1*

<b>Descripción</b>	<b>Años</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>					
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Salinas	4608	4608	4608	4608	4608
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Playas	2304	2304	2304	2304	2304
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Montañita	1152	1152	1152	1152	1152
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Manta	2304	2304	2304	2304	2304
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Salinas	\$92.160	\$92.160	\$92.160	\$92.160	\$92.160
Ingreso de tickets ida-vuelta Guayaquil Playas	\$36.864	\$36.864	\$36.864	\$36.864	\$36.864
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Montañita	\$34.560	\$34.560	\$34.560	\$34.560	\$34.560
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Manta	\$69.120	\$69.120	\$69.120	\$69.120	\$69.120
<b>Total Ingreso Ocupación al 100%</b>	<b>\$232.704</b>	<b>\$232.704</b>	<b>\$232.704</b>	<b>\$232.704</b>	<b>\$232.704</b>
<b>Total Ingreso Ocupación al 55%</b>	<b>\$127.987</b>	<b>\$127.987</b>	<b>\$127.987</b>	<b>\$127.987</b>	<b>\$127.987</b>

(Elaborado por: fuente propia)

A continuación, podemos observar en la siguiente tabla el incremento de ingresos esperados debido a la implementación de la alternativa 1.

**Tabla 9**

Ingresos luego de implementación Alternativa 1

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
	<b>Ingresos</b>				
Ingreso por viajes ida - vuelta Guayaquil Salinas	\$50.688	\$58.291	\$67.035	\$77.090	\$88.654
Ingreso de tickets ida- vuelta Guayaquil Playas	\$20.275	\$23.316	\$26.814	\$30.836	\$35.461
Ingreso por viajes ida- vuelta Guayaquil Montañita	\$19.008	\$21.859	\$25.138	\$28.909	\$33.245
Ingreso por viajes ida- vuelta Guayaquil Manta	\$38.016	\$43.718	\$50.276	\$57.818	\$66.490
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$127.987</b>	<b>\$147.185</b>	<b>\$169.263</b>	<b>\$194.653</b>	<b>\$223.850</b>

(Elaborado por: fuente propia)

**2.5.3.3. Costos**

Durante el análisis de costos, se procede a realizar la división entre los conceptos que corresponden a costos fijos y los que corresponden a costos variables, los mismos que son indicados a continuación.

**2.5.3.3.1. Costos Fijos**

- **Gastos Generales Administrativos:** Por este concepto se considerarán todos los gastos correspondientes a los recursos humanos que se utilizan para ejecutar el proyecto, como conductores, logística y administración.
- **Arrendamiento:** Se pagará mensualmente la renta por el uso de una oficina con parqueadero, la cual se utilizará además como sala de espera para los clientes que así lo requieran.
- **Servicios Básicos:** Corresponde a los servicios como Luz, agua, celular.
- **Internet:** Debido a la implementación de la alternativa 1, será necesario contar con el servicio de internet en el lugar de trabajo.

- **Infraestructura:** Por este concepto se incluirá la adquisición mensual de servicios en la nube para el alojamiento de la aplicación web, de tal manera que a futuro el sistema sea totalmente escalable. Para este fin, se utilizarán los servicios provistos por Amazon Web Services considerando que el servicio se maneje bajo el modelo de picos que implica que cuando el sistema lo requiera debido a la carga de usuarios pueda asignar más recursos de procesamiento. Inicialmente se considera el supuesto de que se puedan procesar 1000 peticiones por segundo, como se puede observar es un valor que suplirá sin problema la carga real del sistema en funcionamiento.
- **Combustible:** Corresponde al monto relacionado con el combustible que será utilizado por las 2 unidades de transporte en su labor diaria.
- **Mantenimiento:** Por este concepto se entiende el mantenimiento mensual que se brindará a las dos unidades de transporte que se utilizarán durante la operación.
- **Limpieza:** Se refiere al servicio de limpieza que se contratará semanalmente para darle mantenimiento a la oficina.

**Tabla 10**

*Costos fijos Mensuales antes de implementar la Alternativa 1*

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total, Mensual
<b>Gastos Generales Administrativos y Ventas</b>				
Director Ejecutivo	1	\$1.000	\$122	\$1121.50.00
Servicio al cliente y Recepción	1	\$600	\$73	\$672.90.00
Conductores	2	\$800	\$97	\$1794.40.00
			<b>subtotal</b>	<b>\$3.589</b>
<b>Alquiler</b>		\$700		<b>\$700</b>
<b>Servicios Básicos</b>		80		<b>\$80</b>
<b>Internet</b>		\$30		<b>\$30</b>
<b>Combustible</b>		\$800		<b>\$800</b>
<b>Limpieza</b>		\$120		<b>\$120</b>

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total, Mensual
Mantenimiento 2 unidades de transporte		\$400		\$400
<b>TOTAL, COSTOS FIJOS POR MES</b>				<b>\$5.719</b>

(Elaborado por: fuente propia)

Basados en la tabla anterior, se puede verificar que se estima un monto de gastos fijos anual de \$68 628 el primer año, además se considera un incremento anual en valores de renta, servicios básicos, que son indicados en el flujo de caja mostrado en la Tabla 12.

Tomando en consideración la implementación de la alternativa 1, surgen otros montos que afectan a los costos fijos, como el costo relacionado al mantenimiento de los servicios tecnológicos que se contratarán para dar soporte a la aplicación web que se desea implementar, los cuales incluyen servicios en la nube, soporte técnico y marketing.

**Tabla 11**

*Costos fijos mensuales luego de implementar Alternativa 1*

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total Mensual
<b>Gastos Generales Administrativos y Ventas</b>				
Director Ejecutivo	1	\$1.000	\$122	\$1121.50.00
Soporte ingeniería Tecnológica	1	\$1.500	\$182	\$1682.250.00
Soporte Marketing	1	\$1.000	\$122	\$1121.50.00
Servicio al cliente y Recepción	1	\$600	\$73	\$672.90.00
Conductores	2	\$800	\$97	\$1794.40.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$6.393</b>
<b>Alquiler</b>		\$700		<b>\$700</b>
<b>Servicios Básicos</b>		80		<b>\$80</b>
<b>Internet</b>		\$30		<b>\$30</b>
<b>Combustible</b>		\$800		<b>\$800</b>
<b>Limpieza</b>		\$120		<b>\$120</b>
<b>Mantenimiento 2 unidades</b>		\$400		<b>\$400</b>
<b>Infraestructura Tecnológica</b>		\$104		<b>\$104</b>

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total Mensual
<b>TOTAL COSTOS FIJOS POR MES</b>				<b>\$8.627</b>

(Elaborado por: fuente propia)

Tomando en consideración la implementación de la alternativa 1 se prevé tener un monto de costos fijos anuales de \$103 529.

#### 2.5.3.3.2. Costos Variables

- **Mantenimientos Emergentes:** Se considera que pueden existir imprevistos que afecten el desempeño de las unidades de transporte.
- **Publicidad:** Se planea realizar inversiones en publicidad para de esta manera incrementar la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa.
- **Soporte tecnológico especializado:** En caso de que la nueva aplicación web necesite mantenimiento correctivo, se deberá requerir este tipo de servicios.
- **Suministro de Oficina:** Estos consumibles representan costos variables en la operación, sin embargo, tienen un bajo impacto a nivel de costos.

### 2.5.3.4. Flujo de caja sin proyecto

**Tabla 12**

*Flujo de Caja Sin Proyecto*

	<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>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00	\$ 127.987.00
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 43.068.00	\$ 43.068.00	\$ 43.068.00	\$ 43.068.00	\$ 43.068.00
Alquiler		\$ 8.400.00	\$ 9.240.00	\$ 10.164.00	\$ 11.180.40	\$ 12.298.44
Servicios Básicos		\$ 960.00	\$ 1.056.00	\$ 1.161.60	\$ 1.277.76	\$ 1.405.54
Servicio Internet		\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Limpieza		\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00
Combustible		\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00
Mantenimiento Vehicular		\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos depreciación		\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 78.628.00	\$ 79.564.00	\$ 80.593.60	\$ 81.726.16	\$ 82.971.98
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 49.359.00	\$ 48.423.00	\$ 47.393.40	\$ 46.260.84	\$ 45.015.02
Participación de trabajadores		\$ 7.403.85	\$ 7.263.45	\$ 7.109.01	\$ 6.939.13	\$ 6.752.25
Impuesto a la renta		\$ 10.488.79	\$ 10.289.89	\$ 10.071.10	\$ 9.830.43	\$ 9.565.69
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ 31.466.36	\$ 30.869.66	\$ 30.213.29	\$ 29.491.29	\$ 28.697.08
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste gastos depreciación		\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ 41.466.36	\$ 40.869.66	\$ 40.213.29	\$ 39.491.29	\$ 38.697.08
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ -					

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión en activos	\$ -					
Valor de desecho						\$ 168.806.34
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 41.466.36</b>	<b>\$ 40.869.66</b>	<b>\$ 40.213.29</b>	<b>\$ 39.491.29</b>	<b>\$ 207.503.42</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 41.466.36</b>	<b>\$ 82.336.03</b>	<b>\$ 122.549.32</b>	<b>\$ 162.040.60</b>	<b>\$ 369.544.02</b>

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.5.3.5. Flujo de caja con proyecto

**Tabla 13**

*Flujo de Caja con Proyecto*

	<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>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 127.987.00	\$ 147.185.05	\$ 169.262.81	\$ 194.652.23	\$ 223.850.06
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 127.987.00	\$ 147.185.05	\$ 169.262.81	\$ 194.652.23	\$ 223.850.06
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 76.716.00	\$ 76.716.00	\$ 76.716.00	\$ 76.716.00	\$ 76.716.00
Alquiler		\$ 8.400.00	\$ 9.240.00	\$ 10.164.00	\$ 11.180.40	\$ 12.298.44
Servicios Básicos		\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Servicio Internet		\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Limpieza		\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00	\$ 1.440.00
Combustible		\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00	\$ 9.600.00
Infraestructura		\$ 1.253.00	\$ 1.253.00	\$ 1.253.00	\$ 1.253.00	\$ 1.253.00
Mantenimiento Vehicular		\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00	\$ 4.800.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos de Depreciación		\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 113.529.00	\$ 114.369.00	\$ 115.293.00	\$ 116.309.40	\$ 117.427.44
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 14.458.00	\$ 32.816.05	\$ 53.969.81	\$ 78.342.83	\$ 106.422.62
Participación de Trabajadores		\$ 2.168.70	\$ 4.922.41	\$ 8.095.47	\$ 11.751.42	\$ 15.963.39
Impuesto a la Renta		\$ 3.072.33	\$ 6.973.41	\$ 11.468.58	\$ 16.647.85	\$ 22.614.81
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ 9.216.98	\$ 20.920.23	\$ 34.405.75	\$ 49.943.55	\$ 67.844.42
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste Gastos de Depreciación		\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00	\$ 10.000.00
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ 19.216.98	\$ 30.920.23	\$ 44.405.75	\$ 59.943.55	\$ 77.844.42

	<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>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ (19.014.69)					
Inversión en Activos	\$ (19.014.69)					
Capital de Trabajo	\$ -					\$ -
Préstamo	\$ -					
Amortización de la Deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho						\$ 399.084.84
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>\$ (19.014.69)</b>	<b>\$ 19.216.98</b>	<b>\$ 30.920.23</b>	<b>\$ 44.405.75</b>	<b>\$ 59.943.55</b>	<b>\$ 476.929.26</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (19.014.69)</b>	<b>\$ 202.29</b>	<b>\$ 31.122.52</b>	<b>\$ 75.528.27</b>	<b>\$ 135.471.82</b>	<b>\$ 612.401.08</b>

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.5.3.6. Flujo de caja incremental

**Tabla 14**

*Flujo de Caja Incremental Alternativa 1*

	<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>INGRESOS</b>						
Ventas		\$-	\$19.198.05	\$41.275.81	\$66.665.23	\$95.863.06
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$-	\$19.198.05	\$41.275.81	\$66.665.23	\$95.863.06
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$33.648.00	\$33.648.00	\$33.648.00	\$33.648.00	\$33.648.00
Alquiler		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Básicos		\$-	\$(96.00)	\$(201.60)	\$(317.76)	\$(445.54)
Servicios de Internet		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Limpieza		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Combustible		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Infraestructura		\$1.253.00	\$1.253.00	\$1.253.00	\$1.253.00	\$1.253.00
Mantenimiento Vehicular		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos Financieros		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos de Depreciación		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$34.901.00	\$34.805.00	\$34.699.40	\$34.583.24	\$34.455.46
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$(34.901.00)	\$(15.606.95)	\$6.576.41	\$32.081.99	\$61.407.60
Participación de trabajadores		\$-	\$-	\$986.46	\$4.812.30	\$9.211.14
Impuesto a la Renta		\$-	\$-	\$1.397.49	\$6.817.42	\$13.049.11
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$(34.901.00)	\$(15.606.95)	\$4.192.46	\$20.452.27	\$39.147.34
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste Gastos de Depreciación		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$(34.901.00)	\$(15.606.95)	\$4.192.46	\$20.452.27	\$39.147.34
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$(19.014.69)					
Inversión en Activos	\$(19.014.69)					
Capital de Trabajo	\$-					\$-
Préstamo	\$-					
Amortización de la Deuda		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Valor de Desecho						\$230.278.50
Flujo de Caja del Inversionista	\$(19.014.69)	\$(34.901.00)	\$(15.606.95)	\$4.192.46	\$20.452.27	\$269.425.84
Flujo de Caja Acumulado	\$(19.014.69)	\$(53.915.69)	\$(69.522.64)	\$(65.330.18)	\$(44.877.91)	\$224.547.93

## Indicadores CF

Tasa de Descuento (WACC)	17.00%
VAN Valor Actual Neto	\$76174.4.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TIR Tasa Interna de Retorno	43.23%					
Payback	4.17 años					
ROI Retorno sobre la Inversión	401%					
g =	0.00%					

Periodo	4
Flujo de caja acumulado	\$44.877.91
Flujo de caja operativo	\$269.425.84

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.5.3.7. Análisis financiero

#### 2.5.3.7.1. VAN

En el caso de la alternativa 1 y a partir del análisis de los flujos de caja con proyecto, sin proyecto e incremental, podemos verificar que el Valor Actual Neto obtenido corresponde a \$76174.4, debido a que se trata de un valor positivo, se puede concluir que esta alternativa genera un rendimiento favorable luego de considerar la tasa de descuento respectiva. En este caso se ha estimado una tasa de descuento del 17% la cual corresponde a un valor clásico para modelos que se refieran a consumo ordinario (Ver Figura 5).

#### Figura 5

*Definición Tasa de Descuento*

Tasas de Interés			
Noviembre - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.04	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.81	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.46	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.41	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.83	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.71	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.89	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.61	Consumo Ordinario	17.30

#### 2.5.3.7.2. TIR

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, de acuerdo al análisis de los flujos realizados, podemos verificar que en este caso se obtuvo un valor correspondiente al 43.23%, lo cual indica que se obtiene una tasa de rendimiento relativamente alta, y significa que es una alternativa viable para implementar.

### 2.5.3.7.3. Payback

En cuanto al Payback tomando en consideración los resultados obtenidos del análisis de flujos, se obtuvo un valor de 4.17 años, lo que significa que se espera recuperar la inversión realizada una vez transcurridos 4 años. En este caso, debido al monto de inversión, se considera una buena opción esta alternativa para recuperar el valor de la inversión inicial realizada.

### 2.5.3.7.4. ROI

De igual manera, a partir del análisis de los flujos nos muestra como valor de retorno de inversión un 401%, esto implica, que por cada dólar invertido se podrán obtener un total de 401 como retorno, lo que indica que esta alternativa presenta un buen retorno de inversión.

## 2.5.4. Análisis de sensibilidad alternativa 1

Para el análisis de sensibilidad nos basaremos en el análisis de tres valores, en el cual estimaremos los escenarios moderado, pesimista y optimista, para de esta manera verificar como responde el desempeño del proyecto a distintas condiciones del mercado.

### 2.5.4.1. Evaluación escenarios

Tomando en consideración los ingresos proyectados luego de la implementación del candidato 1, se puede estimar escenarios diferentes, para analizar la respuesta del proyecto a distintas condiciones. A continuación, se muestran las condiciones que podrían determinar distintos escenarios según cada caso (Ver Tabla 16).

**Tabla 15**

*Condiciones Escenarios Alternativa 1*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	127.987	143.345	160.547	179.813	201.390
Egresos	113.529	119.773	126.361	133.310	140.643

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	14.458	23.572	34.186	46.502	60.747
% Utilidad	11.30%	16.44%	21.29%	25.86%	30.16%

Celdas Cambiantes	Escenarios			
	Valores Actuales	Moderado	Pesimista	Optimista
Crecimiento anual de ingresos	12.00%	10.00%	6.50%	12.00%
Crecimiento anual de egresos	4.00%	4.00%	3.00%	4.50%
Índices de precios al consumidor	1.50%	1.70%	3.00%	1.00%
Ingresos	127.987	135.000	115.000	150.000
Egresos	113.529	115.000	100.000	108.000

Elaborado por: (Fuente Propia)

En la tabla anterior, se declaran tres escenarios los cuales ejemplifican los escenarios Moderado, Pesimista y Optimista. En base a dichas condiciones y utilizando la herramienta de análisis de probabilidades de Excel, podemos determinar el impacto que tendrían dichas condiciones en el desempeño de la empresa luego de la aplicación de la alternativa 1.

**Tabla 16**

Resumen de Escenarios Alternativa 1

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	OPTIMISTA	MODERADO	PESIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Crecimiento Anual de ingresos	12.00%	12.00%	10.00%	6.50%
Crecimiento Anual de egresos	4.00%	4.50%	4.00%	3.00%
Índice de Precios al consumidor	1.50%	1.00%	1.70%	3.00%
Ingresos	127.987	150.000	135.000	115.000
Egresos	113.529	108.000	115.000	100.000
<b>Celdas de resultado:</b>				
UTILIDAD AÑO 1	11.30%	28.00%	14.81%	13.04%
UTILIDAD AÑO 2	16.44%	32.18%	18.14%	13.45%
UTILIDAD AÑO 3	21.29%	36.11%	21.34%	13.86%
UTILIDAD AÑO 4	25.86%	39.82%	24.42%	14.26%
UTILIDAD AÑO 5	30.16%	43.31%	27.37%	14.67%

Elaborado por: (Fuente Propia)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el efecto de condiciones adversas sobre la empresa, tienen su impacto negativo, sin embargo, el proyecto se puede mantener en condiciones favorables, es decir, la alternativa resulta rentable. Por ejemplo, considerando el escenario pesimista, aún bajo condiciones no favorables, el proyecto continúa generando utilidad en valores cercanos al 15%.

## **2.6. Estudios de la alternativa 2**

La segunda alternativa tiene como objetivo, implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales que brinden valor agregado al cliente final. Para los clientes finales la aplicación de esta alternativa, representa un incremento en el abanico de opciones que puede seleccionar con el fin de realizar recorridos turísticos diferentes a los convencionales que se ofrecen en el mercado. En el caso de este proyecto se considera la nueva ruta turística, a la comprendida entre Guayaquil y la Hacienda La Danesa, ubicada en la vía Guayaquil-Bucay, para este propósito, se considera la compra de una tercera unidad de transporte de tipo furgoneta, con capacidad de transportar 12 pasajeros.

### **2.6.1. Análisis de mercado**

#### **2.6.1.1. Benchmarking**

Para este análisis utilizaremos el método del benchmarking mediante el cual realizaremos una comparación con otras empresas que ofrezcan servicios similares, para de esta manera poder identificar que brechas existen en comparación con otras empresas del mercado. A partir de este análisis esperamos obtener información relevante acerca de los principales competidores de la empresa, de igual manera identificar puntos claves que constituyen el soporte de otras empresas que ofrecen servicios similares. En el caso de la alternativa 2, nos enfocaremos en las rutas que ofrezcan las compañías competidoras existentes en el mercado.

Tomando en cuenta el punto de vista anterior, se puede encontrar las siguientes opciones que representan a la competencia directa a la empresa por las características de los productos y servicios que ofrecen:

- SETURNA
- GIRASOLTOUR
- VANSERVICE

**Tabla 17***Benchmarking Alternativa 2*

<b>Empresa:</b>	SETURNA	GIRASOLTOUR	VANSERVICE
<b>Región de Operación:</b>	Ecuador - Nacional	Ecuador – Región Sierra	Ecuador – Región Austro
<b>Servicios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte turístico</li> <li>• Transporte empresarial</li> <li>• Transporte ejecutivo</li> </ul>
<b>Público Objetivo:</b>	Turistas Empresarios Adultos mayores Empresas	Todo público	Turistas Empresas
<b>Rutas ofrecidas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales puntos turísticos del país, incluye costa, sierra y oriente.</li> <li>• Operan bajo demanda.</li> <li>• No tienen rutas preestablecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operan bajo Demanda</li> <li>• Ofrecen transporte para agencias de turismo de aventura</li> <li>• No tienen rutas preestablecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• City Tour Cuenca</li> <li>• Parque Nacional Cajas</li> <li>• Ingapirca, Gualaceo y Chordeleg</li> <li>• Dos Chorreras</li> </ul>
<b>Tipo de Unidades de transporte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> <li>• Autos tipo SUV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buses</li> <li>• Furgonetas</li> <li>• Chivas</li> </ul>
<b>Costo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto - Medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio - Bajo</li> </ul>

<b>Empresa:</b>	SETURNA	GIRASOLTOUR	VANSERVICE
<b>Servicios de Valor Agregado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> <li>• Guía Turístico</li> <li>• Wifi a bordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Alimentación</li> <li>• Guía Turístico</li> </ul>
<b>Página Web:</b>	<a href="https://www.seturna.com/web/">https://www.seturna.com/web/</a>	<a href="https://girasoltour.com.ec/">https://girasoltour.com.ec/</a>	<a href="https://www.vanservice.com.ec/">https://www.vanservice.com.ec/</a>

(Elaborado por: fuente propia)

## 2.6.2. Estudio técnico administrativo

### 2.6.2.1. Análisis técnico

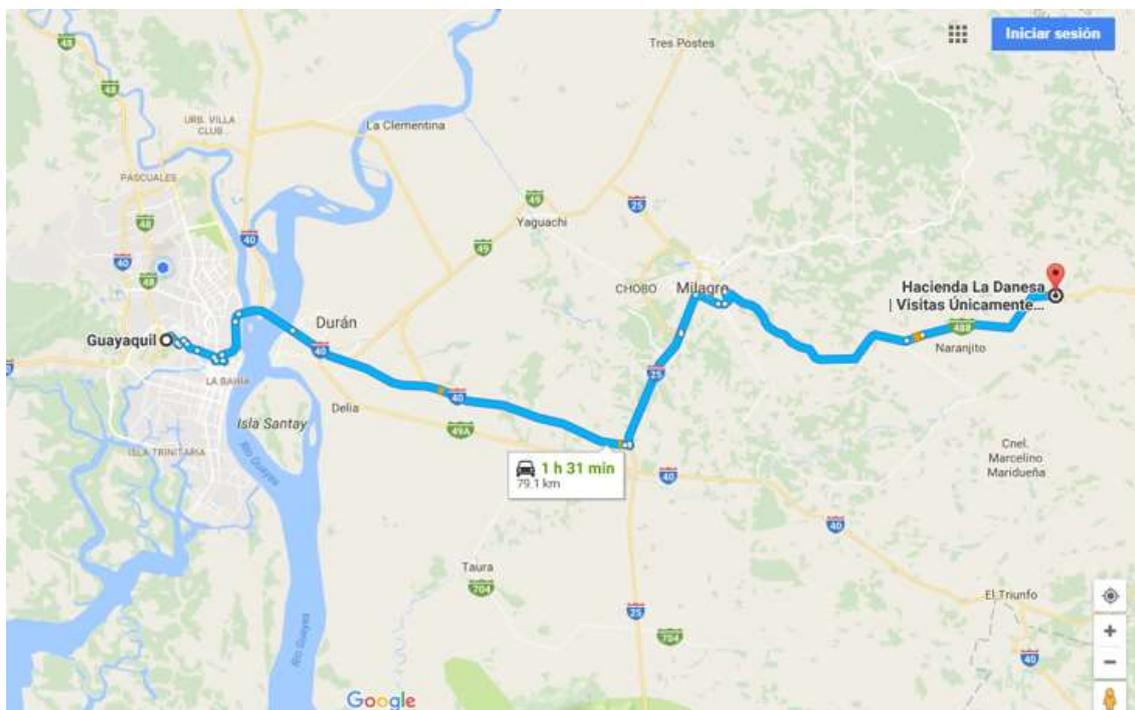
#### 2.6.2.1.1. Tamaño del proyecto

En el análisis de la alternativa 2, nos enfocaremos en la búsqueda de nuevas rutas turísticas que resulten atractivas para el consumidor. Con el fin de tener un factor diferenciador con respecto a otras compañías existentes, se realiza la selección de una ruta turística que no se encuentre explotada en el mercado. Para el caso de la alternativa 2 se desarrollará el circuito turístico Guayaquil – Bucay ofreciendo además un tour de Ecoturismo en la hacienda La Danesa, que se encuentra ubicada aproximadamente a 67 Km de la ciudad de Guayaquil.

#### 2.6.2.1.2. Delimitación del proyecto

### Figura 6

*Delimitación del Área del Proyecto*



(Elaborado por: fuente propia)

Para el caso de la alternativa 2, el área del proyecto corresponde a la ruta Guayaquil – Hacienda La Danesa, tal y como se indica en la figura anterior (Ver Figura 6).

#### **2.6.2.1.3. Infraestructura tecnológica**

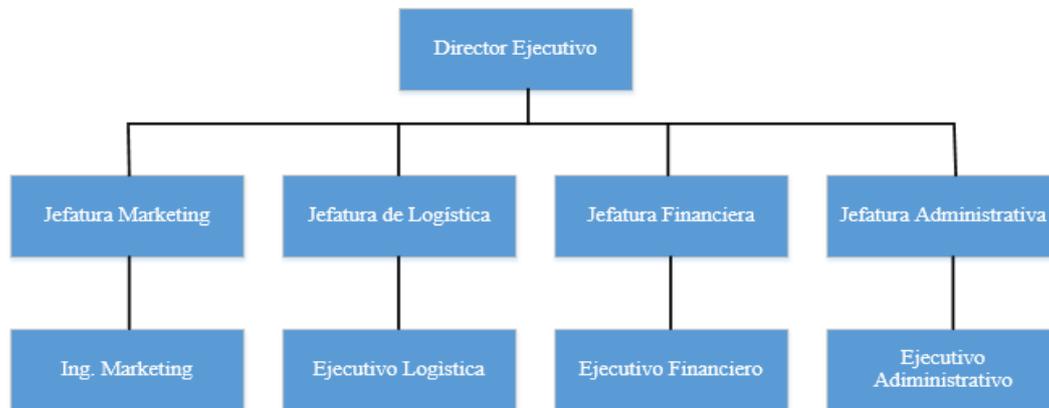
Para el desarrollo de la alternativa 2, no se necesita desarrollar infraestructura tecnológica adicional. Únicamente, se prevé la compra de computadores e instalación de servicios de rastreo en las unidades con el fin de tener un mejor control y seguridad de la unidad que brindará el servicio en la nueva ruta a ser desarrollada.

#### **2.6.2.1.4. Recurso humano**

Para llevar a cabo esta alternativa, es necesario contar con un perfil de Ingeniería en Mercadeo, que ayudará a promocionar la nueva ruta y colocarla como una opción en los clientes potenciales de la empresa. Adicional se requerirá la contratación de un conductor para que pueda operar la nueva unidad de transporte que también será adquirida para llevar a cabo esta opción. Adicional se contará con el apoyo de otras jefaturas que ya conforman parte de la empresa.

#### **2.6.2.2. Análisis administrativo**

Tomando en consideración el requerimiento de personal de Marketing para llevar a cabo la implementación de esta alternativa, el organigrama se actualiza de la siguiente manera:

**Figura 7***Organigrama de la Empresa alternativa 2*

(Elaborado por: fuente propia)

A continuación, se describen las principales funciones asignadas a cada una de las jefaturas del equipo de trabajo:

- **Director Ejecutivo:** Se encargará de tomar las principales decisiones corporativas, y administrará de manera general todas las operaciones y recursos de la empresa, con el debido apoyo de las distintas jefaturas.
- **Jefatura Marketing:** Se encargará de la promoción de la nueva ruta turística que se desea implementar, para lo cual puede realizar campañas a través de las redes sociales, activaciones en centros comerciales, etc.
- **Jefatura Logística:** Realiza las funciones de coordinación durante la entrega de los servicios a los clientes, considerando transporte, horarios, alimentación y la coordinación con terceros que participen durante la entrega de los servicios.
- **Jefatura Financiera:** Se encarga del control del presupuesto, analiza además si ciertas inversiones se pueden llevar a cabo y realiza los informes financieros.

- **Jefatura Administrativa:** Principalmente maneja tareas administrativas tales como manejo de insumos, supervisión de procesos generales, atención al cliente.

### **2.6.2.3. Análisis regulatorio**

#### **2.6.2.3.1. Marco Legal**

En la actualidad, no existen leyes específicas que se apliquen a aplicaciones web como la que deseamos implementar para ofrecer los productos turísticos de la empresa Tour Bus Ecuador, sin embargo, se puede utilizar como referencia la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, en sus artículos 44 al 46 que mencionan lo siguiente:

Art. 44.- Cumplimiento de formalidades. - Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.

Art. 45.- Validez de los contratos electrónicos. - Los contratos podrán ser instrumentados mediante mensajes de datos. No se negará validez o fuerza obligatoria a un contrato por la sola razón de haberse utilizado en su formación uno o más mensajes de datos.

Art. 46.- Perfeccionamiento y aceptación de los contratos electrónicos. - El perfeccionamiento de los contratos electrónicos se someterá a los requisitos y solemnidades previstos en las leyes y se tendrá como lugar de perfeccionamiento el que acordaren las partes.

La recepción, confirmación de recepción, o apertura del mensaje de datos, no implica aceptación del contrato electrónico, salvo acuerdo de las partes (Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, 2002).

### **2.6.2.3.2. Régimen Tributario**

Debido a que TOUR BUS ECUADOR, ofrece servicios de tipo transporte, no puede acogerse al uso del régimen tributario conocido como Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), en su lugar adopta el Régimen impositivo Simplificado (RISE). Al acogerse la empresa al RISE, se obtienen algunos beneficios como pagos directos al sistema de entidades financieras sin necesidad de utilizar formularios, no se utilizan retenciones en la fuente, acceso a porcentajes de descuento en las afiliaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para respaldar las operaciones realizadas, se utilizarán comprobantes o notas de venta, los cuales deben incluir la fecha de la transacción y el monto de la venta, sin desglosar el 12% correspondiente al IVA, todo lo anteriormente mencionado basado en el régimen RISE, implica que se cancelarán cuotas mensuales de acuerdo a la normativa legal de la resolución Nro. NAC – DGERCGC16 – 00000509 (Servicio de Rentas Internas , 2016).

Cabe indicar, que en el caso que se superen los montos máximos que son permitidos en este régimen, será necesario actualizar la información correspondiente y así actualizar al régimen tributario que corresponda. Debemos recordar que el RISE permite un monto máximo en ingresos de hasta \$60000 anuales.

### **2.6.2.4. Análisis social**

TOUR BUS ECUADOR intenta generar un impacto positivo en la sociedad, es decir, brindar beneficios a todos los involucrados en el proyecto. A continuación, indicaremos algunos de los beneficiarios del proyecto:

#### **Beneficiarios Directos / Indirectos:**

- **Cientes del servicio:** TOUR BUS ECUADOR, ofrece a sus clientes un servicio de calidad, enfocándose en su total satisfacción. Los clientes de la empresa

tendrán como beneficios la puntualidad, responsabilidad, seguridad, comodidad, entre otros que diferencian a la empresa de otras existentes en el mercado. Cada usuario del servicio podrá personalizar las características del servicio según sus necesidades.

- **Colaboradores internos de la empresa:** La puesta en marcha de esta alternativa, significa oportunidades laborales para profesionales que se encarguen del desarrollo e implementación de esta aplicación web. A su vez se requiere contratar servicios adicionales como mantenimiento de la aplicación web, servicio de hosting, soporte técnico, de esta manera se puede observar que se generan oportunidades tanto directas como indirectas en cuanto a contrataciones.
- **Colaboradores externos de la empresa:** En la operación del negocio se necesita obtener algunos tipos de proveedores para facilitar unidades de transporte, materiales de oficina, servicios de alimentación, servicios de mantenimiento, equipos informáticos entre otros. Todos estos proveedores serán beneficiados de los requerimientos de nuestra empresa, y por lo tanto, se debe desarrollar una relación de ganar – ganar para que ambas partes sean beneficiadas durante la operación del negocio.

Luego de analizar los principales involucrados en el desarrollo de la empresa, se puede concluir que el desarrollo de esta alternativa tendrá un impacto que genere valor y beneficio para la sociedad.

#### **2.6.2.5. Análisis Ambiental**

En el análisis de esta alternativa, que se refiere a la implementación de una ruta turística no convencional, con respecto al impacto ambiental, existe un impacto mínimo producto de la compra de una unidad de transporte y como es de conocimiento público, existe una afectación mínima sobre el ambiente producto de los gases que se emiten

durante su operación. Por otro lado, por tratarse de una nueva ruta que adicional incluye una visita ecoturística, dicho nexo se puede utilizar como el medio de comunicación para llevar un mensaje ecológico y de conservación.

### 2.6.3. Análisis económico financiero

#### 2.6.3.1. Inversión Inicial

Para desarrollar esta alternativa se deberá realizar una inversión inicial de \$48.804,89 este valor incluye los equipos informáticos, muebles de oficina, y la compra de un vehículo (ver Tabla 19).

**Tabla 18**

*Inversión inicial Alternativa 2*

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Equipos de Computación			
Laptop	1	\$1799.90	\$1799.90
Computadora Escritorio	1	\$1299.99	\$1299.99
Impresoras	1	\$600.00	\$600.00
Subtotal - Computación			\$3699.89
Equipamiento de Oficina			\$1715.00
Vehículo de transporte de pasajeros tipo furgoneta	1		\$42990.00
<b>Total - Costos Iniciales</b>			<b>\$48404.89</b>

(Elaborado por: fuente propia)

#### 2.6.3.2. Ingresos

Los ingresos de la empresa se generan a través de la venta de tickets de viajes de una sola vía o de ida y vuelta hacia los siguientes puntos del litoral ecuatoriano:

- Playas Villamil
- Salinas
- Montañita
- Manta

Inicialmente TOUR BUS ECUADOR ofrece los servicios antes mencionados mediante el uso de dos unidades de transporte tipo furgoneta del modelo HYUNDAI H1. El costo del transporte varía dependiendo del destino de acuerdo al detalle que se indica a continuación.

**Tabla 19***Tabla de Precios*

<b>Ruta</b>	<b>Viaje Sencillo</b>	<b>Viaje Ida - Vuelta</b>
Guayaquil – Salinas	\$10	\$20
Guayaquil – Playas Villamil	\$8	\$16
Guayaquil - Montañita	\$15	\$30
Guayaquil – Manta	\$15	\$30

(Elaborado por: fuente propia)

Tomando en consideración los datos anteriores, procedemos al cálculo de los ingresos anuales actuales sin considerar la alternativa 2, y se obtiene la siguiente información:

**Tabla 20***Ingresos mensuales previo a implementación alternativa 2*

<b>Destino</b>	<b>Viajes Ida-Vuelta Semanal</b>	<b>Total pasajeros viaje ida-vuelta</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta mensuales</b>	<b>Tickets Ida - Vuelta anual</b>	<b>Precio ticket ida y vuelta</b>	<b>Ingresos Anuales</b>
Salinas	8	12	384	4608	\$20	\$92160
Playas	4	12	192	2304	\$16	\$36864
Montañita	2	12	96	1152	\$30	\$34560
Manta	4	12	192	2304	\$30	\$69120
Ingresos Anuales con Ocupación al 100%						\$232704

Destino	Viajes Ida- Vuelta Semanal	Total pasajeros viaje ida-vuelta	Tickets Ida - Vuelta mensuales	Tickets Ida - Vuelta anual	Precio ticket ida y vuelta	Ingresos Anuales
Ingresos Anuales con Ocupación al 55%						<u>\$127987</u>

(Elaborado por: fuente propia)

**Tabla 21**

*Ingresos Anuales primeros 5 años previo a implementación alternativa 2*

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Salinas	4608	4608	4608	4608	4608
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Playas	2304	2304	2304	2304	2304
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Montañita	1152	1152	1152	1152	1152
Número de tickets ida-vuelta Guayaquil Manta	2304	2304	2304	2304	2304
Ingreso por viajes ida -vuelta Guayaquil Salinas	\$92160	\$92160	\$92160	\$92160	\$92160
Ingreso de tickets ida-vuelta Guayaquil Playas	\$36864	\$36864	\$36864	\$36864	\$36864
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Montañita	\$34560	\$34560	\$34560	\$34560	\$34560
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Manta	\$69120	\$69120	\$69120	\$69120	\$69120
<b>Total Ingreso Ocupación al 100%</b>	<b>\$232704</b>	<b>\$232704</b>	<b>\$232704</b>	<b>\$232704</b>	<b>\$232704</b>
<b>Total Ingreso Ocupación al 55%</b>	<b>\$127987</b>	<b>\$127987</b>	<b>\$127987</b>	<b>\$127987</b>	<b>\$127987</b>

(Elaborado por: fuente propia)

Con la implementación de la alternativa 2, se implementará una nueva ruta en la dirección Guayaquil a Bucay con destino hacia la hacienda La Danesa, con el fin de realizar actividades turísticas dentro de la misma, estas visitas serán de un día completo. Por lo que, la nueva unidad que se comprará podrá únicamente realizar 5 visitas a las semanas, una por cada día. El costo del día de turismo será de 100 USD, y se estima que

cada día la unidad transportará al menos la mitad de su capacidad que corresponde al menos a 6 pasajeros. El incremento de ingresos en la empresa producto de la implementación de esta alternativa, es obtenido en base a la experiencia de la empresa en sus otras rutas operativas, en las cuales realiza sus viajes al menos con un 50% de ocupación y también se consideró en esta estimación el método de observación mediante, el cual, se pudo determinar un gran potencial turístico de la nueva ruta por ofrecer, ya que la misma incluye grandes atractivos por su ubicación geográfica, la cual, es ideal para la práctica de actividades como el senderismo, visita de ríos, cañonismo y cascadas, además la zona disfruta de un clima templado todo el año, una gastronomía exquisita entre otros.

A continuación, podemos observar en la siguiente tabla el incremento de ingresos esperados debido a la implementación de la alternativa 2.

**Tabla 22**

*Ingresos luego de Implementación alternativa 2*

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Ingreso por viajes ida - vuelta Guayaquil Salinas	\$50688	\$50688	\$50688	\$50688	\$50688
Ingreso de tickets ida-vuelta Guayaquil Playas	\$20275	\$20275	\$20275	\$20275	\$20275
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Montañita	\$19008	\$19008	\$19008	\$19008	\$19008
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Manta	\$38016	\$38016	\$38016	\$38016	\$38016
Ingreso por viajes ida-vuelta Guayaquil Bucay	\$142560	\$142560	\$142560	\$142560	\$142560
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$270547</b>	<b>\$270547</b>	<b>\$270547</b>	<b>\$270547</b>	<b>\$270547</b>

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.6.3.3. Costos

Durante el análisis de costos, se procede a realizar la división entre los conceptos que corresponden a costos fijos y los que corresponden a costos variables, los mismos que son indicados a continuación.

#### 2.6.3.3.1. Costos Fijos

- **Gastos Generales Administrativos:** Por este concepto se considerarán todos los gastos correspondientes a los recursos humanos que se utilizan para ejecutar el proyecto, como conductores, logística y administración.
- **Arrendamiento:** Se pagará mensualmente la renta por el uso de una oficina con parqueadero, la cual se utilizará además como sala de espera para los clientes que así lo requieran.
- **Servicios Básicos:** Corresponde a los servicios como Luz, agua, celular.
- **Internet:** Debido a la implementación de la alternativa 2, será necesario contar con el servicio de internet en el lugar de trabajo.
- **Combustible:** Corresponde al monto relacionado con el combustible que será utilizado por las unidades en su labor diaria.
- **Mantenimiento:** Por este concepto se entiende el mantenimiento mensual que se brindará a las dos unidades que se utilizarán durante la operación.
- **Limpieza:** Se refiere al servicio de limpieza que se contratará semanalmente para darle mantenimiento a la oficina.

**Tabla 23**

*Costos fijos Mensuales antes de implementar la Alternativa 2*

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total Mensual
<b>Gastos Generales Administrativos y Ventas</b>				
Director Ejecutivo	1	\$1.000	\$122	\$1121.50
Servicio al cliente y Recepción	1	\$600	\$73	\$672.90

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total Mensual
Conductores	2	\$800	\$97	\$1794.40
			<b>subtotal</b>	<b>\$3.589</b>
<b>Alquiler</b>		\$700		<b>\$700</b>
<b>Servicios Básicos</b>		80		<b>\$80</b>
<b>Internet</b>		\$30		<b>\$30</b>
<b>Combustible</b>		\$800		<b>\$800</b>
<b>Limpieza</b>		\$120		<b>\$120</b>
<b>Mantenimiento 2 unidades de transporte</b>		\$400		<b>\$400</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS POR MES</b>				<b>\$5.719</b>

(Elaborado por: fuente propia)

Basados en la tabla anterior, se puede verificar que se estima un monto de gastos fijos anuales por \$68 628, se considera un incremento anual en valores de renta, servicios básicos, que son indicados en el flujo de caja mostrado en otro apartado de este documento.

Tomando en consideración la implementación de la alternativa 2, surgen otros montos que afectan a los costos fijos, como el costo relacionado al personal de Marketing que brindará apoyo mientras se promociona la nueva ruta.

#### Tabla 24

*Costos Fijos Mensuales luego de implementar la Alternativa 2*

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IESS	Total Mensual
<b>Gastos Generales Administrativos y Ventas</b>				
Director Ejecutivo	1	\$1.000	\$122	\$1121.50
Soporte ingeniería Marketing	1	\$1.500	\$182	\$1682.25
Servicio al cliente y Recepción	1	\$600	\$73	\$672.90
Conductores	3	\$1200	\$146	\$4037.40
			<b>subtotal</b>	<b>\$7.514</b>
<b>Alquiler</b>		\$700		<b>\$700</b>
<b>Servicios Básicos</b>		80		<b>\$80</b>
<b>Internet</b>		\$30		<b>\$30</b>

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Aporte al IEES	Total Mensual
<b>Combustible</b>		\$900		<b>\$900</b>
<b>Limpieza</b>		\$120		<b>\$120</b>
<b>Mantenimiento 3 unidades</b>		\$600		<b>\$600</b>
<b>Servicios Hacienda La Danesa</b>		\$5000		<b>\$5000</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS POR MES</b>				<b>\$14.944</b>

(Elaborado por: fuente propia)

Tomando en consideración la implementación de la alternativa 2 se prevé tener un monto de costos fijos anuales de \$179328.60.

#### 2.6.3.3.2. Costos Variables

- **Mantenimientos Emergentes:** Se considera que pueden existir imprevistos que afecten el desempeño de las unidades de transporte.
- **Publicidad:** Se planea realizar inversiones en publicidad, de esta manera poder incrementar la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa.
- **Soporte especializado en Mercadeo:** En caso de ser necesario, se puede requerir la participación externa de impulsores que promocionen la nueva ruta que se encuentra en despliegue.
- **Suministro de Oficina:** Estos consumibles representan costos variables en la operación, sin embargo, tienen un bajo impacto a nivel de costos.

### 2.6.3.4. Flujo de caja sin proyecto

**Tabla 25**

*Flujo de Caja Sin Proyecto*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00	\$ 127987.00
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$ 43068.00	\$ 43068.00	\$ 43068.00	\$ 43068.00	\$ 43068.00
Alquiler		\$ 8400.00	\$ 9240.00	\$ 10164.00	\$ 11180.40	\$ 12298.44
Servicios Básicos		\$ 960.00	\$ 1056.00	\$ 1161.60	\$ 1277.76	\$ 1405.54
Servicio Internet		\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Limpieza		\$ 1440.00	\$ 1440.00	\$ 1440.00	\$ 1440.00	\$ 1440.00
Combustible		\$ 9600.00	\$ 9600.00	\$ 9600.00	\$ 9600.00	\$ 9600.00
Mantenimiento Vehicular		\$ 4800.00	\$ 4800.00	\$ 4800.00	\$ 4800.00	\$ 4800.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos de Depreciación		\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 78628.00	\$ 79564.00	\$ 80593.60	\$ 81726.16	\$ 82971.98
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 49359.00	\$ 48423.00	\$ 47393.40	\$ 46260.84	\$ 45015.02
Participación de Trabajadores		\$ 7403.85	\$ 7263.45	\$ 7109.01	\$ 6939.13	\$ 6752.25
Impuesto a la Renta		\$ 10488.79	\$ 10289.89	\$ 10071.10	\$ 9830.43	\$ 9565.69
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$ 31466.36	\$ 30869.66	\$ 30213.29	\$ 29491.29	\$ 28697.08
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste Gastos de depreciación		\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$ 41466.36	\$ 40869.66	\$ 40213.29	\$ 39491.29	\$ 38697.08
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ -					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos	\$ -					
Valor de Desecho						\$ 168.806.34
Flujo de Caja del Inversionista	\$ -	\$ 41.466.36	\$ 40.869.66	\$ 40.213.29	\$ 39.491.29	\$ 207.503.42
Flujo de Caja Acumulado	\$ -	\$ 41.466.36	\$ 82.336.03	\$ 122.549.32	\$ 162.040.60	\$ 369.544.02

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.6.3.5. Flujo de caja con proyecto

**Tabla 26**

*Flujo de Caja con Proyecto*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00	\$270547.00
<b>COSTOS DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$90168.00	\$90168.00	\$90168.00	\$90168.00	\$90168.00
Alquiler		\$8400.00	\$9240.00	\$10164.00	\$11180.40	\$12298.44
Servicios Básicos		\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00
Servicio Internet		\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
Limpieza		\$1440.00	\$1440.00	\$1440.00	\$1440.00	\$1440.00
Combustible		\$10800.00	\$10800.00	\$10800.00	\$10800.00	\$10800.00
Servicios Hacienda La Danesa		\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00
Mantenimiento Vehicular		\$7200.00	\$7200.00	\$7200.00	\$7200.00	\$7200.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos de Depreciación		\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$194328.00	\$195168.00	\$196092.00	\$197108.40	\$198226.44
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$76219.00	\$75379.00	\$74455.00	\$73438.60	\$72320.56
Participación de Trabajadores		\$11432.85	\$11306.85	\$11168.25	\$11015.79	\$10848.08
Impuesto a la Renta		\$16196.54	\$16018.04	\$15821.69	\$15605.70	\$15368.12
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		\$48589.61	\$48054.11	\$47465.06	\$46817.11	\$46104.36
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste Gastos de Depreciación		\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00	\$15000.00
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		\$63589.61	\$63054.11	\$62465.06	\$61817.11	\$61104.36
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$(48804.89)					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos	\$(48804.89)					
Capital de Trabajo	\$-					\$-
Préstamo	\$-					
Amortización de la Deuda		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Valor de Desecho						\$271202.10
Flujo de Caja del Inversionista	(48804.89)	\$63589.61	\$63054.11	\$62465.06	\$61817.11	\$332306.46
Flujo de Caja Acumulado	(48804.89)	\$14784.72	\$77838.84	\$140303.90	\$202121.01	\$534427.46

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.6.3.6. Flujo de caja incremental

**Tabla 27**

*Flujo de Caja Incremental Alternativa 2*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00
TOTAL INGRESOS		\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00	\$142560.00
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$47100.00	\$47100.00	\$47.100.00	\$47.100.00	\$47100.00
Alquiler		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Básicos		\$-	\$(96.00)	\$(201.60)	\$(317.76)	\$(445.54)
Servicios de Internet		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Limpieza		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Combustible		\$1200.00	\$1200.00	\$1200.00	\$1200.00	\$1200.00
Servicios Hacienda La Danesa		\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00	\$60000.00

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Vehicular		\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00	\$2400.00
Gastos Financieros		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>COSTOS NO DESEMBOLSABLES</b>						
Gastos de Depreciación		\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$115700.00</b>	<b>\$115604.00</b>	<b>\$115498.40</b>	<b>\$115382.24</b>	<b>\$115254.46</b>
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$26860.00</b>	<b>\$26956.00</b>	<b>\$27061.60</b>	<b>\$27177.76</b>	<b>\$27305.54</b>
Participación de Trabajadores		\$4029.00	\$4043.40	\$4059.24	\$4076.66	\$4095.83
Impuesto a la Renta		\$5707.75	\$5728.15	\$5750.59	\$5775.27	\$5802.43
<b>FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES</b>		<b>\$17123.25</b>	<b>\$17184.45</b>	<b>\$17251.77</b>	<b>\$17325.82</b>	<b>\$17407.28</b>
<b>AJUSTE NO DESEMBOLSABLES</b>						
Ajuste Gastos de Depreciación		\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00	\$5000.00
<b>FLUJO DE CAJA PERIÓDICO</b>		<b>\$22123.25</b>	<b>\$22184.45</b>	<b>\$22251.77</b>	<b>\$22325.82</b>	<b>\$22407.28</b>
INVERSIÓN INICIAL	\$(48404.89)					
Inversión en Activos	\$(48404.89)					
Capital de Trabajo	\$-					\$-
Préstamo	\$-					
Amortización de la Deuda		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Valor de Desecho						\$102395.76
Flujo de Caja del Inversionista	\$(48404.89)	\$22123.25	\$22184.45	\$22251.77	\$22325.82	\$124803.04
Flujo de Caja Acumulado	\$(48404.89)	\$(26281.64)	\$(4097.19)	\$18154.58	\$40480.40	\$165283.44

Indicadores  
CF

Tasa de Descuento (WACC)	17.00%
VAN Valor Actual Neto	\$69441.5.
TIR Tasa Interna de Retorno	53.76%
Payback	2.18 años
ROI Retorno sobre la inversión	143%
g =	0.00%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Periodo	2
Flujo de caja acumulado	\$4097.19
Flujo de caja operativo	\$22251.77

(Elaborado por: fuente propia)

### 2.6.3.7. Análisis financiero

#### 2.6.3.7.1. VAN

En el caso de la alternativa 2 y a partir del análisis de los flujos de caja con proyecto, sin proyecto e incremental, podemos verificar que el Valor Actual Neto obtenido corresponde a \$69441.5 debido a que se trata de un valor positivo, se puede concluir que esta alternativa genera un rendimiento favorable luego de considerar la tasa de descuento respectiva. En este caso se ha estimado una tasa de descuento del 17% la cual corresponde a un valor clásico para modelos que se refieran a consumo ordinario (Ver Figura 5).

#### Figura 8

*Definición Tasa de Descuento*

Tasas de Interés			
Noviembre - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.04	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.81	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.46	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.41	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.83	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.71	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.89	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.61	Consumo Ordinario	17.30

#### 2.6.3.7.2. TIR

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, de acuerdo con el análisis de los flujos realizados, podemos verificar que en este caso se obtuvo un valor correspondiente al 53.76%, lo cual indica que se obtiene una tasa de rendimiento relativamente alta, y significa que es una alternativa viable para implementar.

### 2.6.3.7.3. Payback

En cuanto al Payback tomando en consideración los resultados obtenidos del análisis de flujos, se obtuvo un valor de 2.18 años, lo que significa que se espera recuperar la inversión realizada una vez transcurrido el segundo año. En este caso, debido al monto de inversión, se considera como una buena opción esta alternativa para recuperar el valor de la inversión inicial realizada.

### 2.6.3.7.4. ROI

De igual manera, a partir del análisis de los flujos nos muestra como valor de retorno de inversión un 143%, esto implica, que por cada dólar invertido se podrán obtener un total de 143 como retorno, lo que indica que esta alternativa presenta un buen retorno de inversión.

## 2.6.4. Análisis de sensibilidad alternativa 2

Para el análisis de sensibilidad nos basaremos en el análisis de tres valores, en el cual estimaremos los escenarios moderado, pesimista y optimista, de esta manera verificar como responde el desempeño del proyecto a distintas condiciones del mercado.

### 2.6.4.1. Evaluación escenarios

Tomando en consideración los ingresos proyectados luego de la implementación de la alternativa 2, se pueden estimar escenarios diferentes, para analizar la respuesta del proyecto a distintas condiciones. A continuación, se muestran las condiciones que podrían determinar distintos escenarios según cada caso (Ver Tabla 29).

**Tabla 28**

*Condiciones Escenarios Alternativa 2*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	270.547	303.013	339.374	380.099	425.711
Egresos	194.328	205.016	216.292	228.188	240.738

Utilidad Bruta	76.219	97.997	123.082	151.911	184.973
% Utilidad	28.17%	32.34%	36.27%	39.97%	43.45%

Celdas Cambiantes	Escenarios			
	Valores Actuales	Moderado	Pesimista	Optimista
Crecimiento anual de ingresos	12.00%	10.00%	6.50%	12.00%
Crecimiento anual de egresos	4.00%	4.00%	3.00%	4.50%
Índices de precios al consumidor	1.50%	1.70%	3.00%	1.00%
Ingresos	270.547	285.000	240.000	300.000
Egresos	194.328	185.000	150.000	165.000

Elaborado por: (Fuente Propia)

En la tabla anterior, se declaran tres escenarios, los cuales ejemplifican los escenarios Moderado, Pesimista y Optimista. Con base en dichas condiciones y utilizando la herramienta de análisis de probabilidades de Excel, podemos determinar el impacto que tendrían dichas condiciones en el desempeño de la empresa luego de la aplicación de la alternativa 2.

**Tabla 29**

*Resumen Escenarios Alternativa 2*

<b>Resumen del escenario</b>					
	Valores actuales:	OPTIMISTA	MODERADO	PESIMISTA	
<b>Celdas cambiantes:</b>					
<b>CRECIMIENTO ANUAL DE INGRESOS</b>	12.00%	12.00%	10.00%	6.50%	
<b>CRECIMIENTO ANUAL DE EGRESOS</b>	4.00%	4.50%	4.00%	3.00%	
<b>INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR</b>	1.50%	1.00%	1.70%	3.00%	
<b>INGRESOS</b>	270.547	300.000	285.000	240.000	
<b>EGRESOS</b>	194.328	165.000	185.000	150.000	
<b>Celdas de resultado:</b>					
<b>UTILIDAD AÑO 1</b>	28.17%	45.00%	35.09%	37.50%	
<b>UTILIDAD AÑO 2</b>	32.34%	48.19%	37.63%	37.79%	
<b>UTILIDAD AÑO 3</b>	36.27%	51.20%	40.06%	38.09%	
<b>UTILIDAD AÑO 4</b>	39.97%	54.03%	42.41%	38.38%	
<b>UTILIDAD AÑO 5</b>	43.45%	56.70%	44.66%	38.67%	

Elaborado por: (Fuente Propia)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el efecto de condiciones adversas sobre la empresa, tienen un mínimo impacto negativo, a pesar de que se somete a condiciones muy adversas en el escenario pesimista. Por ejemplo, considerando el escenario pesimista, aún bajo condiciones no favorables, el proyecto continúa generando utilidad en valores cercanos al 37%.

### 2.6.5. Evaluación multicriterio

Una vez realizado el análisis financiero y administrativo de las alternativas que se estaban analizando, el siguiente paso es realizar una comparación entre ambas alternativas para poder seleccionar la alternativa que le conviene a la empresa, para realizar esta selección utilizaremos la evaluación multicriterio.

Las alternativas que se van a contrastar durante esta evaluación son las siguientes:

**Alternativa 1:** Creación de la aplicación Web TOUR BUS ECUADOR, la cual servirá como interfaz de comunicación hacia los clientes externos e internos de la empresa.

**Alternativa 2:** Implementar nuevas rutas turísticas que incluyan servicios adicionales que brinden valor agregado al cliente final.

Para comenzar la evaluación, se procede con la definición de los criterios de aceptación, y se le asignará una ponderación o peso a cada uno de ellos. A continuación, se muestran los criterios de selección y su respectiva justificación (Ver Tabla 30).

**Tabla 30**

*Criterios de Aceptación*

Criterios de Aceptación		
Criterio	Ponderación	Justificación
Mercado	15%	Alternativa debe lograr captar clientes del mercado existente
Técnico	25%	Impacto sobre el área técnica existente en la empresa

<b>Criterios de Aceptación</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Justificación</b>
Social-Ambiental	15%	Nivel de impacto en la sociedad y en el medio ambiente
Financiero	45%	Verificar si los indicadores financieros de las diferentes alternativas son los idóneos
Total	100%	

Elaborado por: (Fuente Propia)

Una vez definidos los criterios de aceptación, se debe proceder a realizar el rating de selección, para de esta manera asignar diversos niveles de puntaje a cada uno de los criterios y poder calificar cada una de las alternativas que se van a evaluar (Ver Tabla 31).

**Tabla 31**

*Rating de Selección*

<b>Rating de selección</b>				
<b>Criterio</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>%</b>	<b>Significado</b>
Mercado	Se incrementa la cuota de clientes de interés estratégico	1	33.00%	Nivel de cuota Bajo
		2	66.00%	Nivel de cuota Medio
		3	100.00%	Nivel de cuota Alto
Técnico	Requiere cambios significativos a nivel técnico-administrativo	1	25.00%	Nivel de Alto de modificaciones
		2	50.00%	Nivel de Medio de modificaciones
		3	75.00%	Nivel de Bajo de modificaciones
		4	100.00%	Nivel de nulo de modificaciones
Regulatorio, social, ambiental	Impacto positivo en la sociedad y el medioambiente	1	33.33%	Nivel de impacto Negativo
		2	66.67%	Nivel de impacto nulo
		3	100.00%	Nivel de impacto positivo
Financiero	Calidad de los Indicadores financieros	1	33.33%	Bajos índices financieros en comparación con la otra alternativa
		2	66.67%	Índices financieros regulares en comparación con la otra alternativa
		3	100.00%	Buenos índices financieros en

Rating de selección				
Criterio	Evaluación	Puntuación	%	Significado
				comparación con la otra alternativa

Elaborado por: (Fuente Propia)

Por último, se procede a realizar la evaluación de ambas alternativas de acuerdo a los criterios expuestos anteriormente (Ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Evaluación Multicriterio de Alternativas*

Criterio	Peso	Puntuación		Ponderación	
		A1	A2	A1	A2
Mercado	15%	3	2	15.00%	9.90%
Técnico	25%	1	3	6.25%	18.75%
Social-Ambiental	15%	2	3	10.00%	15.00%
Financiero	45%	3	3	45.00%	45.00%
				<b>76.25%</b>	<b>88.65%</b>

Elaborado por: (Fuente Propia)

Una vez obtenidos los resultados, de acuerdo con los criterios definidos y a su ponderación respectiva, obtenemos la alternativa seleccionada, es decir, el proyecto que se procederá a implementar.

De acuerdo con el análisis multicriterio realizado, se puede concluir que la alternativa 2, es la alternativa seleccionada para su implementación, desde el punto de vista de la evaluación multicriterio.

Cabe resaltar que la alternativa 2 fue la seleccionada no solamente por los resultados de la evaluación multicriterio, puesto que los indicadores financieros que fueron obtenidos previamente, demuestran que la alternativa 2 es la que mejores rendimientos financieros entregaba a la empresa.

## CAPÍTULO 3: PLAN DEL PROYECTO

### 3.1 Acta de constitución del proyecto

A continuación, se detalla el acta de Constitución del Proyecto (Ver Tabla 34).

**Tabla 33**

*Acta de Constitución del Proyecto de la Alternativa 2*

<b>1. Project Charter</b>
<b>1.1. Nombre del proyecto</b>
TOUR BUS ECUADOR
<b>1.2. Propósito y justificación del proyecto</b>
<p>En los últimos años, el turismo se ha convertido en una actividad que genera millonarios ingresos a nivel mundial, en especial, en aquellos países que gozan de privilegios naturales en flora y fauna. En el Ecuador, los esfuerzos se han encaminado a mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a turistas tanto locales como internacionales. Todas estas acciones se llevan a cabo con el fin de convertir al turismo en la primera actividad económica no petrolera del país. El negocio del turismo abarca varias actividades como lo son hospedaje, transporte y actividades recreativas. Tour Bus Ecuador reconoce la oportunidad de mejorar su participación en el área de transporte turístico, específicamente enfocados en ofrecer una nueva ruta turística y a la vez entregar experiencias in situ. La nueva ruta que se desea ofrecer es Guayaquil – Bucay, donde se visitará la Hacienda La Danesa permitiendo al turista experimentar el contacto con la naturaleza a través de diversas actividades como el ciclismo, senderismo, river tubing, entre otros. Con la ejecución de este proyecto, la empresa Tour Bus Ecuador, obtendrá un retorno en la inversión del 231%. Para llevar a cabo este emprendimiento es necesaria una inversión inicial de US\$48404.89 (Cuarenta y ocho mil cuatrocientos cuatro con 89/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica) con el objetivo de alcanzar en el plazo de 5 años una tasa interna de retorno de 71.17% y con un valor actual neto de US\$112011.50 (Ciento doce mil once con 50/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), esta estimación fue obtenida del análisis financiero en el cual se consideraron los distintos escenarios que podrían afectar al proyecto.</p>

<p><b>1.3. Descripción del proyecto y entregables</b></p>
<p><b>1.3.1. Descripción general</b></p>
<p>En este proyecto se propone la implementación de una nueva ruta turística de transporte en la empresa Tour Bus Ecuador. La nueva opción turística cubrirá la ruta Guayaquil – Bucay, para llegar como destino final a la Hacienda La Danesa, en la que los turistas podrán disfrutar de un día de esparcimiento, pudiendo disfrutar de todas las facilidades con las que cuenta la hacienda, las cuales permiten realizar actividades de ciclismo, senderismo, gastronomía, entre otras. El servicio incluye transporte tanto de ida y retorno hacia la ciudad de Guayaquil.</p>
<p><b>1.3.2. Principales entregables</b></p>
<p>Los principales entregables del proyecto son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de dirección del Proyecto.</li> <li>▪ Plan de Modelo del Negocio.</li> <li>▪ Plan de Marketing del Negocio.</li> <li>▪ Adquisiciones de mobiliario y vehículo.</li> <li>▪ Manual de transporte y Logística.</li> <li>▪ Maqueta de Viaje demostrativo de la ruta turística</li> <li>▪ Acta de Cierre del Proyecto.</li> </ul>
<p><b>1.4. Requerimientos de alto nivel del proyecto</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar una nueva ruta turística entre Guayaquil y la hacienda La Danesa, donde los turistas podrán realizar diversas actividades auténticas y diversas incluyendo alimentación.</li> <li>▪ La ruta turística por implementar debe contribuir a la promoción turística de la región y debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>▪ La nueva ruta turística debe cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con el transporte turístico.</li> <li>▪ El nuevo servicio debe proporcionar una experiencia positiva al turista desde el inicio hasta el final de la ruta.</li> <li>▪ La negociación con la hacienda La Danesa para llevar a cabo este emprendimiento debe haber terminado antes del inicio del proyecto.</li> </ul>

<b>1.5. Objetivos e indicadores del proyecto</b>		
<b>1.5.1. Objetivos estratégicos e indicadores de éxito</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores de éxito</b>
Alcance	OB1: Aumentar el número de clientes que utilizan los servicios de la empresa mediante la creación de una nueva ruta turística a un destino innovador.	I1: Incrementar los ingresos de la compañía en un 25 % anual durante los próximos 5 años.
Costo	OB2: Cumplir con el correcto uso del presupuesto asignada para la ejecución del proyecto.	I2: No exceder el costo total del proyecto en un valor superior al 5%.
Tiempo	OB3: Cumplir los objetivos del proyecto de acuerdo a lo especificado en el cronograma en un tiempo máximo de 6 meses.	I3: Cumplir con los tiempos de entrega de cada uno de los hitos del proyecto sin presentar retrasos mayores al 5% de su plazo previsto.
Calidad	OB4: Alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa.	I4: Alcanzar una puntuación del 90% de satisfacción en el promedio de las encuestas realizadas a los clientes posterior al servicio.
<b>1.6. Premisas y restricciones</b>		
<b>1.6.1. Premisas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proyecto contempla un total de al menos 5 viajes semanales en la nueva ruta turística por implementar, con una ocupación de al menos el 55% de la unidad de transporte por cada viaje. La unidad de transporte contará con una capacidad de 12 pasajeros.</li> <li>▪ Condiciones políticas y de seguridad del país se encontrarán estables durante la ejecución del proyecto.</li> <li>▪ Todos los permisos que se tramiten serán entregados a tiempo para comenzar la operación.</li> </ul>		

### 1.6.2. Restricciones

<b>Alcance:</b>	El proyecto contempla el análisis de la creación de una nueva ruta turística desde Guayaquil hacia la Hacienda La Danesa, otras rutas no serán analizadas como parte de este proyecto.
<b>Costo:</b>	Se cuenta con un presupuesto asignado, el cual no puede ser excedido.
<b>Tiempo:</b>	El proyecto se debe culminar en un plazo de 6 meses, y todos los hitos del proyecto se deberán cumplir acorde lo estipulado en el cronograma.

### 1.7. Supuestos

- La empresa Tour Bus Ecuador, se encuentra debidamente constituida y opera con normalidad.
- El monto de dinero necesario para iniciar el proyecto se encontrará disponible al momento del inicio del proyecto.
- El equipo del proyecto se encontrará debidamente alineado en cuanto a posiciones y funciones durante la ejecución del proyecto.
- La Hacienda La Danesa desea ser un socio estratégico de este emprendimiento y presta toda la colaboración para su ejecución.

### 1.8. Riesgos de alto nivel

- Aparición de competidores que ofrezcan rutas similares con tarifas más competitivas.
- Cambios en las condiciones de la sociedad establecida con la Hacienda La Danesa, que pudieran encarecer los costos de implementación del proyecto.
- El equipo de trabajo no se encuentra comprometido con los objetivos del proyecto y presenta un bajo desempeño.
- Demoras inesperadas en la ejecución del proyecto que provoquen retrasos en el Cronograma.
- Modificaciones en el alcance del proyecto por parte del patrocinador.
- Problemas de seguridad en la carretera que recorre la nueva ruta turística que puedan impedir el ciclo normal del proyecto.
- Condiciones de seguridad que puedan afectar la implementación del proyecto.

### 1.9. Cronograma de hitos del proyecto

Hito	Fecha programada
Aprobar el plan de dirección de proyecto	24 de abril del 2024
Entrega del modelo del negocio	13 de mayo del 2024
Aprobar el plan de Marketing	24 de junio del 2024
Aprobar el plan transporte y Logística	10 de Julio del 2024
Adquisiciones de Mobiliario y vehículo	26 de agosto del 2024
Viaje Demostrativo de la nueva Ruta	13 de septiembre del 2024
Cierre de proyecto	30 de septiembre del 2024

### 1.10. Presupuesto estimado

El proyecto tiene un presupuesto estimado de US\$48804.89 (Cuarenta y Ocho mil ochocientos cuatro con 89/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).

### 1.11. Lista de interesados

Interesado	Poder	Interés	Impacto	Posición
Patrocinador	5	5	25	Positivo
Gerente de Proyecto	5	5	25	Positivo
Gerente Hacienda La Danesa	5	5	25	Positivo
Jefa de Marketing	3	5	15	Positivo
Jefe Administrativo	1	5	5	Positivo
Turistas (locales y extranjeros)	4	4	16	Positivo
Conductores	1	5	5	Positivo

### 1.12. Requisitos de aprobación del proyecto

- Aprobación del plan de dirección de proyecto.
- Aprobación de las adquisiciones de mobiliario y vehículo del proyecto.
- Aprobación del modelo del Negocio
- Aprobación del Manual de transporte y Logística.
- Aprobación del plan de Marketing
- Aprobación del viaje demo en la nueva ruta turística.
- Acta de cierre de proyecto

### 1.13. Asignación del director(a) del proyecto

<b>Nombres y Apellidos:</b>	Ing. Karla Andrea Ormaza Sánchez
<b>Cargo en la organización:</b>	Jefa de Marketing

#### 1.14. Autoridad del director del proyecto

<b>Autoridad en determinar los equipos y recursos</b>	<b>ALTA</b> Garantiza la asignación de recursos para cada una de las funciones dentro del proyecto, organiza el equipo de trabajo para lograr alcanzar los objetivos del proyecto.
<b>Autoridad sobre el presupuesto y los límites de variación</b>	<b>ALTA</b> El director del proyecto tiene la autoridad para asignar el presupuesto con el objeto de cumplir cada uno de los hitos del proyecto, no puede autorizar asignaciones que superen el presupuesto asignado, en este caso el sponsor es el encargado de tomar estas decisiones.
<b>Autoridad de Aprobación</b>	<b>NULA</b> Cualquier cambio que se deba realizar, deberá ser aprobado por el sponsor del proyecto mediante el adecuado registro y control de cambios dentro del proyecto.
<b>Autoridad de gestión de tiempo y variaciones</b>	<b>MEDIA</b> El director del proyecto puede realizar ajustes en los tiempos de entrega de cada uno de los objetivos del proyecto, llevando un adecuado registro de control de cambios, el cual debe ser comunicado y aprobado por el patrocinador del proyecto, además todos los cambios deben ser correctamente registrados en el documento de control de cambios.

#### 1.15. Asignación y autoridad patrocinador del proyecto

<b>Nombres y Apellidos:</b>	Ing. John Paul Baque Gallino
<b>Cargo en la organización:</b>	Director Ejecutivo

#### 1.16. Autoridad del Patrocinador del Proyecto

El Patrocinador del Proyecto tiene la autoridad para realizar cambios o ajustes en el presupuesto asignado al proyecto, de igual manera es la persona responsable de aprobar los entregables del proyecto en colaboración con los encargados de cada uno de ellos y definir el cierre del Proyecto. Tiene además la facultad de modificar el alcance del proyecto y tomar decisiones en casos específicos que afecten al proyecto.

<b>1.17. Aprobaciones del proyecto</b>	
<b>Aceptado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Karla Andrea Ormaza	Ing. John Paul Baque G.
Director de Proyecto	Patrocinador de Proyecto
<b>01/03/2024</b>	<b>01/03/2024</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

(Elaborado por: fuente propia)

### 3.2 Estructura de desglose del trabajo (EDT)

#### Figura 9

*Estructura de Desglose del Trabajo*

### 3.3 Cronograma del proyecto

A continuación, se observa el cronograma del proyecto, el cual nos muestra las tareas principales que se llevarán a cabo y su respectiva duración. Adicional se incluyen los recursos asignados a cada una de las tareas (Ver Tabla 34).

**Tabla 34**

*Cronograma del Proyecto*

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
<b>1</b>	<b>TOUR BUS ECUADOR</b>	<b>151 días</b>	<b>vie 1/3/24</b>	<b>vie 27/9/24</b>	
<b>1.1</b>	<b>Plan de Dirección del Proyecto</b>	<b>39 días</b>	<b>vie 1/3/24</b>	<b>mié 24/4/24</b>	
1.1.1	Elaboración de Acta de constitución del Proyecto	1 día	vie 1/3/24	vie 1/3/24	Director del Proyecto
1.1.2	<b>Hito: Acta de constitución del Proyecto</b>	0 días	vie 1/3/24	vie 1/3/24	
<b>1.1.3</b>	<b>Plan de Gestión del Proyecto</b>	<b>38 días</b>	<b>lun 4/3/24</b>	<b>mié 24/4/24</b>	
1.1.3.1	Plan de Gestión de la Integración	3 días	lun 4/3/24	mié 6/3/24	Director del Proyecto
1.1.3.2	Plan de Gestión de Interesados	5 días	jue 7/3/24	mié 13/3/24	Director del Proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1.1.3.3	Plan de Gestión del Alcance	3 días	jue 14/3/24	lun 18/3/24	Director del Proyecto
1.1.3.4	Plan de Gestión del Costo	5 días	mar 19/3/24	lun 25/3/24	Ing. Marketing
1.1.3.5	Plan de Gestión de la Calidad	3 días	mar 26/3/24	jue 28/3/24	Director del Proyecto
1.1.3.6	Plan de Gestión de los Recursos	3 días	vie 29/3/24	mar 2/4/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo [50%]
1.1.3.7	Plan de Gestión de las comunicaciones	3 días	mié 3/4/24	vie 5/4/24	Director del Proyecto
1.1.3.8	Plan de Gestión de Riesgos	4 días	lun 8/4/24	jue 11/4/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo; Ing. Marketing
1.1.3.9	Revisión y actualización de los Planes	9 días	vie 12/4/24	mié 24/4/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.1.3.10	<b>Hito: Plan de Dirección de Proyecto Aprobado</b>	0 días	mié 24/4/24	mié 24/4/24	
<b>1.2</b>	<b>Diseño del Modelo del Negocio</b>	<b>13 días</b>	<b>jue 25/4/24</b>	<b>lun 13/5/24</b>	
1.2.1	Determinación del Mercado objetivo	3 días	jue 25/4/24	lun 29/4/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing
1.2.2	Definición de la Estrategia de Precios	3 días	mar 30/4/24	jue 2/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.2.3	Creación de la Estrategia de Ventas	2 días	vie 3/5/24	lun 6/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing
1.2.4	Revisión y actualización del Modelo	5 días	mar 7/5/24	lun 13/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.2.5	<b>Hito: Modelo del Negocio aprobado</b>	0 días	lun 13/5/24	lun 13/5/24	

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
<b>1.3</b>	<b>Diseño del Plan de Marketing</b>	<b>30 días</b>	<b>mar 14/5/24</b>	<b>lun 24/6/24</b>	
1.3.1	Análisis de Mercado	15 días	mar 14/5/24	lun 3/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing
1.3.2	Identificación de Objetivos	2 días	mar 4/6/24	mié 5/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing
1.3.3	Definición de Estrategias de Marketing	5 días	jue 6/6/24	mié 12/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing
1.3.4	Definición del Presupuesto	3 días	jue 13/6/24	lun 17/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.3.5	Revisión y actualización del Plan de Marketing	5 días	mar 18/6/24	lun 24/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.3.6	<b>Hito: Plan de Marketing Aprobado</b>	0 días	lun 24/6/24	lun 24/6/24	
<b>1.4</b>	<b>Plan de Transporte y Logística</b>	<b>12 días</b>	<b>mar 25/6/24</b>	<b>mié 10/7/24</b>	
1.4.1	Análisis de Rutas y Horarios	3 días	mar 25/6/24	jue 27/6/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto
1.4.2	Estimación de costos	4 días	vie 28/6/24	mié 3/7/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto
1.4.3	Revisión y actualización del Plan de Transporte y Logística	5 días	jue 4/7/24	mié 10/7/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo
1.4.4	<b>Hito: Plan de Transporte y Logística Aprobado</b>	0 días	mié 10/7/24	mié 10/7/24	
<b>1.5</b>	<b>Adquisiciones</b>	<b>33 días</b>	<b>jue 11/7/24</b>	<b>lun 26/8/24</b>	

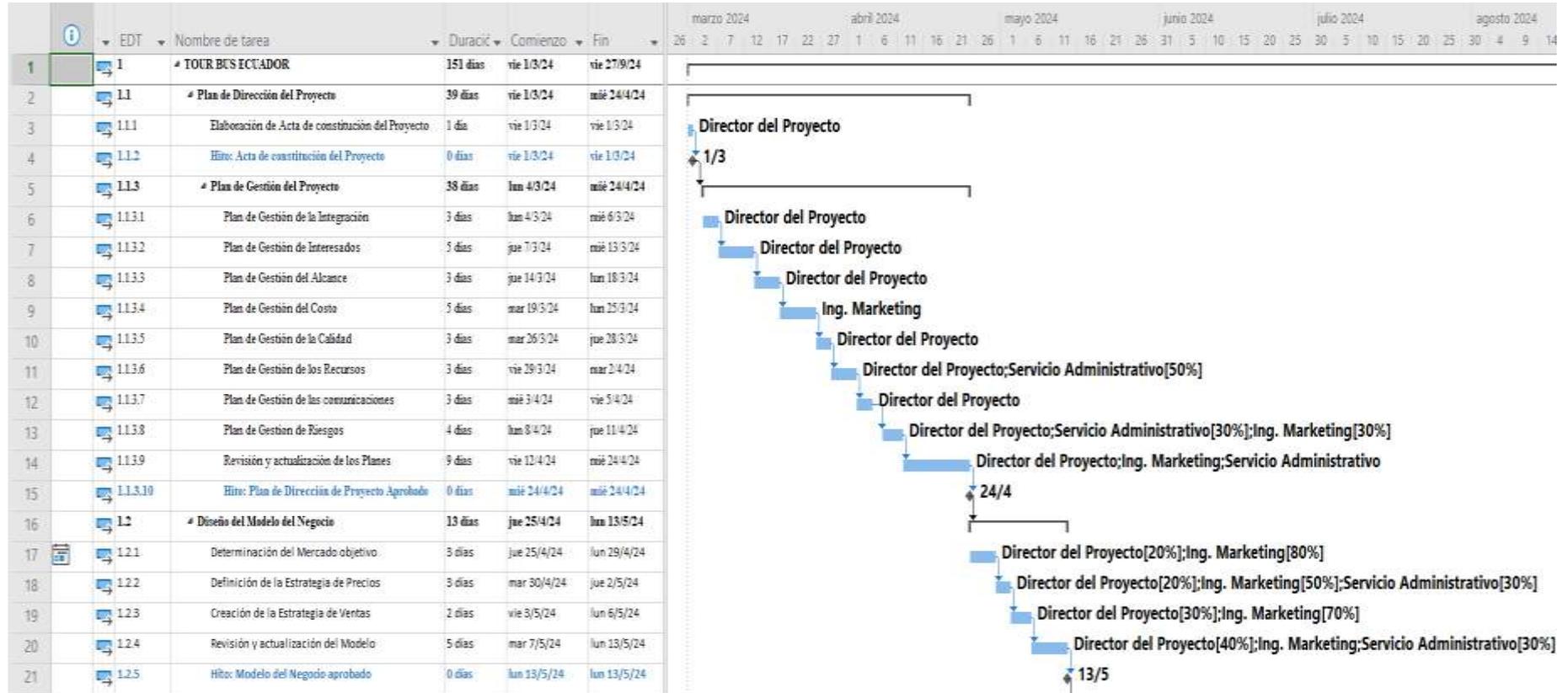
EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1.5.1	Estimación de Costos	4 días	jue 11/7/24	mar 16/7/24	Servicio Administrativo; Director del Proyecto
1.5.2	Selección de Proveedores	4 días	mié 17/7/24	lun 22/7/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto
1.5.3	Ejecución de las Compras	25 días	mar 23/7/24	lun 26/8/24	Servicio Administrativo; Director del Proyecto; Mobiliario [1]; Vehículo[1];Equipos informáticos[1]
1.5.4	<b>Hito: Adquisiciones de mobiliario y vehículo realizadas</b>	0 días	lun 26/8/24	lun 26/8/24	
<b>1.6</b>	<b>Ruta Turística Demo</b>	<b>14 días</b>	<b>mar 27/8/24</b>	<b>vie 13/9/24</b>	
1.6.1	Planificación del Viaje y Actividades	5 días	mar 27/8/24	lun 2/9/24	Director del Proyecto [50%]; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.6.2	Selección de invitados y envío de invitaciones	2 días	mar 3/9/24	mié 4/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.6.3	Ejecución de viaje Turístico Demo	1 día	vie 6/9/24	vie 6/9/24	Servicio Administrativo; Ing. Marketing; Conductor 1; director del Proyecto
1.6.4	Recopilación de observaciones y Mejora de procesos	5 días	lun 9/9/24	vie 13/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo; Conductor 1; Conductor 2
1.6.5	<b>Hito: Ruta Turística Demo realizada</b>	0 días	vie 13/9/24	vie 13/9/24	
<b>1.7</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 16/9/24</b>	<b>vie 27/9/24</b>	
1.7.1	Evaluación interna del proyecto y generación de informes	5 días	lun 16/9/24	vie 20/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1.7.2	Revisión y Aceptación de entregables	3 días	lun 23/9/24	mié 25/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo
1.7.3	Registro de novedades y lecciones aprendidas	1 día	jue 26/9/24	jue 26/9/24	Director del Proyecto
1.7.4	<b>Hito: Cierre del Proyecto</b>	0 días	vie 27/9/24	vie 27/9/24	

(Elaborado por: Fuente propia)

Figura 10

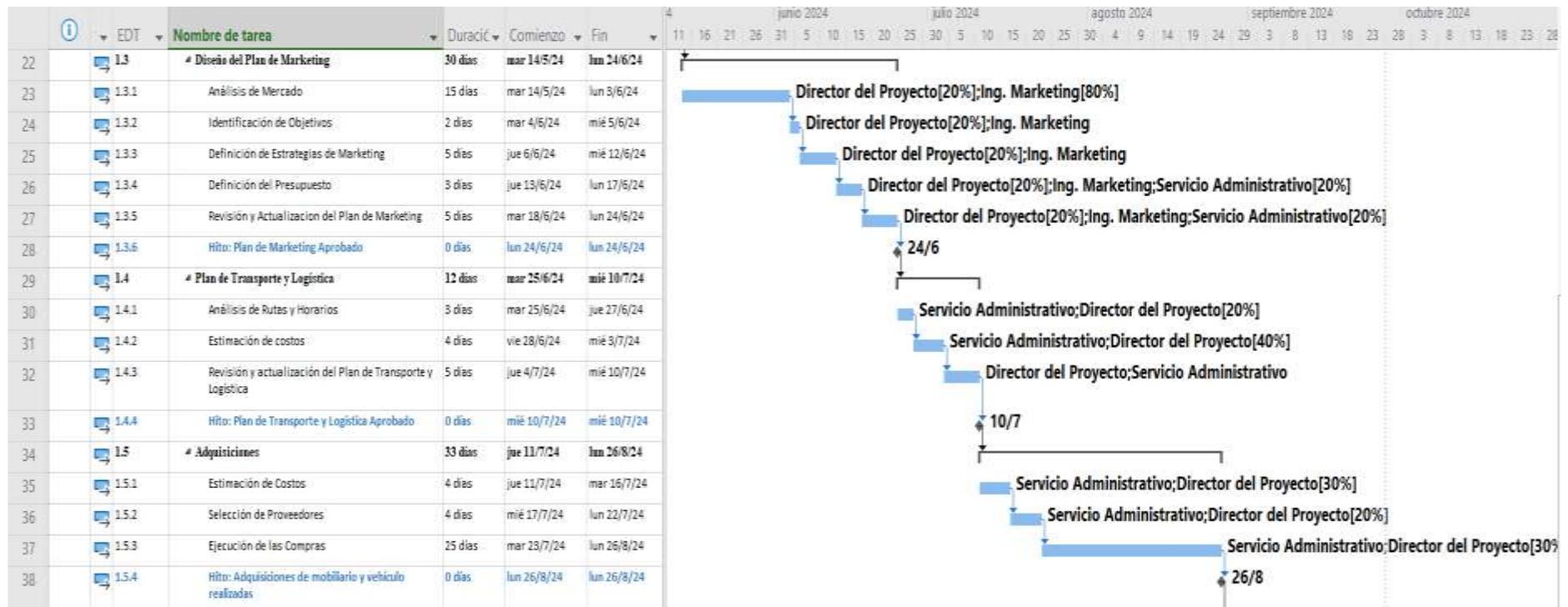
Cronograma parte 1



(Elaborado por: Fuente propia)

Figura 11

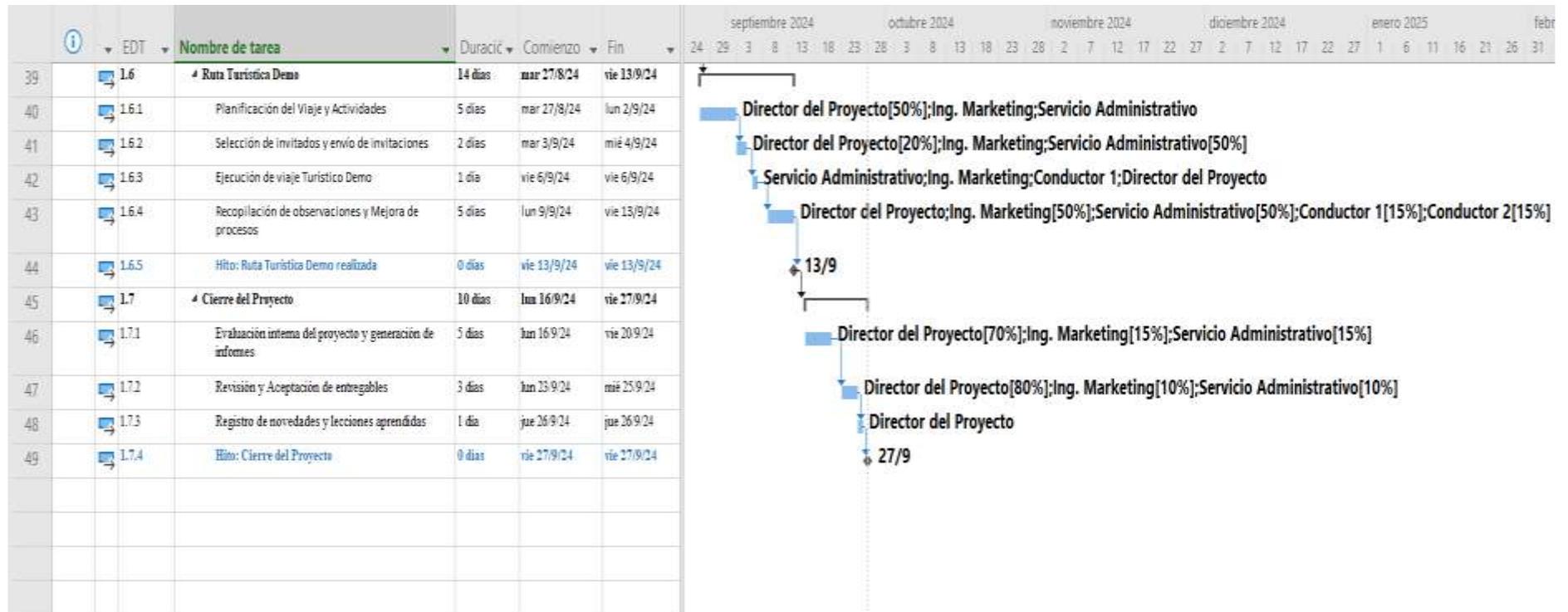
Cronograma Parte 2



(Elaborado por: Fuente propia)

Figura 12

Cronograma Parte 3



(Elaborado por: Fuente propia)

### 3.4 Presupuesto del proyecto

En la siguiente tabla se puede apreciar el cronograma valorado del proyecto, para lograr estimar los costos relacionados con las diversas actividades del proyecto (Ver Tabla 35). Esta información es muy útil, puesto que nos permite controlar el presupuesto del proyecto para evitar excesos en el uso del mismo.

**Tabla 35**

*Cronograma Valorado del Proyecto*

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
<b>1</b>	<b>TOUR BUS ECUADOR</b>	<b>151 días</b>	<b>vie 1/3/24</b>	<b>vie 27/9/24</b>		<b>\$60.649,50</b>
<b>1.1</b>	<b>Plan de Dirección del Proyecto</b>	<b>39 días</b>	<b>vie 1/3/24</b>	<b>mié 24/4/24</b>		<b>\$4.131,59</b>
1.1.1	Elaboración de Acta de constitución del Proyecto	1 día	vie 1/3/24	vie 1/3/24	Director del Proyecto	\$100,00
<b>1.1.2</b>	<b>Hito: Acta de constitución del Proyecto</b>	<b>0 días</b>	<b>vie 1/3/24</b>	<b>vie 1/3/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Plan de Gestión del Proyecto</b>	<b>38 días</b>	<b>lun 4/3/24</b>	<b>mié 24/4/24</b>		<b>\$4.031,59</b>
1.1.3.1	Plan de Gestión de la Integración	3 días	lun 4/3/24	mié 6/3/24	Director del Proyecto	\$300,00

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
1.1.3.2	Plan de Gestión de Interesados	5 días	jue 7/3/24	mié 13/3/24	Director del Proyecto	\$500,00
1.1.3.3	Plan de Gestión del Alcance	3 días	jue 14/3/24	lun 18/3/24	Director del Proyecto	\$300,00
1.1.3.4	Plan de Gestión del Costo	5 días	mar 19/3/24	lun 25/3/24	Ing. Marketing	\$375,20
1.1.3.5	Plan de Gestión de la Calidad	3 días	mar 26/3/24	jue 28/3/24	Director del Proyecto	\$300,00
1.1.3.6	Plan de Gestión de los Recursos	3 días	vie 29/3/24	mar 2/4/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo	\$225,00
1.1.3.7	Plan de Gestión de las comunicaciones	3 días	mié 3/4/24	vie 5/4/24	Director del Proyecto	\$300,00
1.1.3.8	Plan de Gestión de Riesgos	4 días	lun 8/4/24	jue 11/4/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo; Ing. Marketing	\$550,05
1.1.3.9	Revisión y actualización de los Planes	9 días	vie 12/4/24	mié 24/4/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$1.181,34
<b>1.1.3.10</b>	<b>Hito: Plan de Dirección de Proyecto Aprobado</b>	<b>0 días</b>	<b>mié 24/4/24</b>	<b>mié 24/4/24</b>		<b>\$0,00</b>

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
<b>1.2</b>	<b>Diseño del Modelo del Negocio</b>	<b>13 días</b>	<b>jue 25/4/24</b>	<b>lun 13/5/24</b>		<b>\$927,73</b>
1.2.1	Determinación del Mercado objetivo	3 días	jue 25/4/24	lun 29/4/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing	\$240,10
1.2.2	Definición de la Estrategia de Precios	3 días	mar 30/4/24	jue 2/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$150,02
1.2.3	Creación de la Estrategia de Ventas	2 días	vie 3/5/24	lun 6/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing	\$150,05
1.2.4	Revisión y actualización del Modelo	5 días	mar 7/5/24	lun 13/5/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$387,56
<b>1.2.5</b>	<b>Hito: Modelo del Negocio aprobado</b>	<b>0 días</b>	<b>lun 13/5/24</b>	<b>lun 13/5/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.3</b>	<b>Diseño del Plan de Marketing</b>	<b>30 días</b>	<b>mar 14/5/24</b>	<b>lun 24/6/24</b>		<b>\$2.706,08</b>
1.3.1	Análisis de Mercado	15 días	mar 14/5/24	lun 3/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing	\$1.200,48

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
1.3.2	Identificación de Objetivos	2 días	mar 4/6/24	mié 5/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing	\$190,08
1.3.3	Definición de Estrategias de Marketing	5 días	jue 6/6/24	mié 12/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing	\$475,20
1.3.4	Definición del Presupuesto	3 días	jue 13/6/24	lun 17/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$315,12
1.3.5	Revisión y actualización del Plan de Marketing	5 días	mar 18/6/24	lun 24/6/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$525,20
<b>1.3.6</b>	<b>Hito: Plan de Marketing Aprobado</b>	<b>0 días</b>	<b>lun 24/6/24</b>	<b>lun 24/6/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.4</b>	<b>Plan de Transporte y Logística</b>	<b>12 días</b>	<b>mar 25/6/24</b>	<b>mié 10/7/24</b>		<b>\$1.320,00</b>
1.4.1	Análisis de Rutas y Horarios	3 días	mar 25/6/24	jue 27/6/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto	\$210,00
1.4.2	Estimación de costos	4 días	vie 28/6/24	mié 3/7/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto	\$360,00

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
1.4.3	Revisión y actualización del Plan de Transporte y Logística	5 días	jue 4/7/24	mié 10/7/24	Director del Proyecto; Servicio Administrativo	\$750,00
<b>1.4.4</b>	<b>Hito: Plan de Transporte y Logística Aprobado</b>	<b>0 días</b>	<b>mié 10/7/24</b>	<b>mié 10/7/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.5</b>	<b>Adquisiciones</b>	<b>33 días</b>	<b>jue 11/7/24</b>	<b>lun 26/8/24</b>		<b>\$48.539,89</b>
1.5.1	Estimación de Costos	4 días	jue 11/7/24	mar 16/7/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto	\$320,00
1.5.2	Selección de Proveedores	4 días	mié 17/7/24	lun 22/7/24	Servicio Administrativo; director del Proyecto	\$280,00
1.5.3	Ejecución de las Compras	25 días	mar 23/7/24	lun 26/8/24	Servicio Administrativo; Vehículo [1]; Equipos informáticos [1]	\$47.939,89
<b>1.5.4</b>	<b>Hito: Adquisiciones de mobiliario y vehículo realizadas</b>	<b>0 días</b>	<b>lun 26/8/24</b>	<b>lun 26/8/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.6</b>	<b>Ruta Turística Demo</b>	<b>14 días</b>	<b>mar 27/8/24</b>	<b>vie 13/9/24</b>		<b>\$2.202,92</b>

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
1.6.1	Planificación del Viaje y Actividades	5 días	mar 27/8/24	lun 2/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$875,20
1.6.2	Selección de invitados y envío de invitaciones	2 días	mar 3/9/24	mié 4/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$240,08
1.6.3	Ejecución de viaje Turístico Demo	1 día	vie 6/9/24	vie 6/9/24	Servicio Administrativo; Ing. Marketing; Conductor 1; director del Proyecto	\$245,04
1.6.4	Recopilación de observaciones y Mejora de procesos	5 días	lun 9/9/24	vie 13/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo; Conductor 1; Conductor 2	\$842,60
<b>1.6.5</b>	<b>Hito: Ruta Turística Demo realizada</b>	<b>0 días</b>	<b>vie 13/9/24</b>	<b>vie 13/9/24</b>		<b>\$0,00</b>
<b>1.7</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 16/9/24</b>	<b>vie 27/9/24</b>		<b>\$821,29</b>
1.7.1	Evaluación interna del proyecto y generación de informes	5 días	lun 16/9/24	vie 20/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$443,78

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
1.7.2	Revisión y Aceptación de entregables	3 días	lun 23/9/24	mié 25/9/24	Director del Proyecto; Ing. Marketing; Servicio Administrativo	\$277,51
1.7.3	Registro de novedades y lecciones aprendidas	1 día	jue 26/9/24	jue 26/9/24	Director del Proyecto	\$100,00
<b>1.7.4</b>	<b>Hito: Cierre del Proyecto</b>	<b>0 días</b>	<b>vie 27/9/24</b>	<b>vie 27/9/24</b>		<b>\$0,00</b>

(Elaborado por: Fuente propia)

### 3.5 Registro de interesados

En la siguiente tabla (ver Tabla 36), podemos apreciar el listado de los principales interesados del proyecto, cabe indicar que existen más interesados, pero su contribución al proyecto es mínima, por lo que se pueden descartar en este listado. Para este análisis se utiliza una ponderación que se aplica a cada uno de los interesados utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es el nivel más bajo y 5 corresponde a la puntuación más alta.

Tabla 36

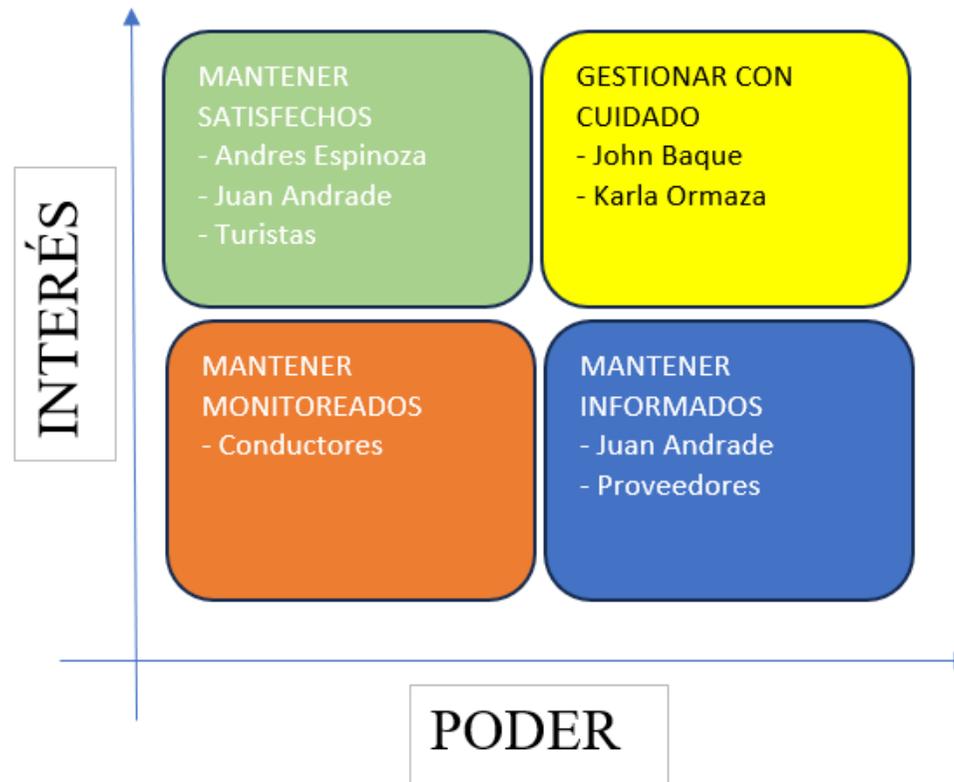
## Registro de Interesados

Identificación											Clasificación	
ID	Nombre	Cargo	Tipo de Contacto	Requisitos Principales	Expectativas Principales	Rol	Poder (1 a 5)	Interés (1 a 5)	Interno / Externo	Positivo / Neutral / Negativo		
1	John Paul Baque Gallino	Dueño de la Empresa	Teléfono: 0994765654	Realizar la aprobación del plan de dirección del Proyecto.	Aprobar todos los cambios que se realicen en el proyecto. Dar la aceptación final Proyecto. Recibir información del avance del Proyecto.	Patrocinador	5	5	Interno	Positivo		
2	Juan Pérez	Gerente del Proyecto	Teléfono: 0978787656	Realizar el plan del Proyecto	Organizar al equipo del proyecto, realizando la asignación adecuada de tareas y monitorear el avance del proyecto, para tomar las medidas adecuadas en caso de que la situación lo amerite	Director de Proyecto	5	5	Interno	Positivo		
3	Karla Andrea Ormaza Sánchez	Jefa de Marketing	Teléfono: 0997678765	Preparar el plan de Marketing.	Brindar soporte al equipo en el área de Marketing y Financiero, asesorar al resto del equipo en los asuntos relacionados.	Ing. Marketing	4	5	Interno	Positivo		

ID	Nombre	Cargo	Tipo de Contacto	Identificación			Clasificación			
				Requisitos Principales	Expectativas Principales	Rol	Poder (1 a 5)	Interés (1 a 5)	Interno / Externo	Positivo / Neutral / Negativo
4	Andrés Espinoza	Jefe Administrativo	Teléfono: 099465376 5	Preparar la logística de recorridos y asignación de conductores en la nueva ruta.	Apoyar al proyecto en los temas de logística y transporte, además de asignación de personal para la ejecución de las rutas.	Servidor Administrativo	2	4	Interno	Positivo
5	Juan Andrade	Propietario Hacienda La Danesa	Teléfono: 097878767 6	Aprobar el convenio con Tour Bus Ecuador previo al inicio del proyecto	Colaborar con la empresa para que la alianza estratégica funcione de manera correcta, además de supervisar la operación de la hacienda.	Socio	2	5	Externo	Positivo
6	Turistas	Clientes	NA	NA	Usar los servicios provistos por la empresa, recomendar la empresa a otros clientes.	Clientes	2	5	Externo	Positivo
7	Alberto Torres Eduardo Sánchez	Conductores	Teléfono: 098987872 2- 099234676 9	Cumplir con el plan de soporte TI	Realizar la conducción de la unidad que recorrerá la ruta turística, y colaborar con la atención al cliente	Conductor	1	2	Interno	Positivo
8	Empresas privadas	Proveedores	Correo y teléfono de acuerdo a la necesidad	Enviar las cotizaciones requeridas a tiempo.	Colaborar con los procesos de adquisición que se lleven a cabo, y lograr ofrecer los mejores precios para los productos que sean requeridos.	Proveedor	4	3	Externo	Positivo

(Elaborado por: fuente propia)

A partir del cuadro anterior, es posible elaborar una matriz de poder e interés, en la que se puede determinar cuál es el tipo de estrategia de comunicación que se debe aplicar con cada uno de los interesados.

**Figura 13***Matriz Poder e Interés*

(Elaborado por: Fuente propia)

### 3.6 Matriz de riesgos

A continuación, se muestra en la siguiente tabla los principales riesgos que fueron identificados y que pueden afectar la obtención de los entregables durante la ejecución de los proyectos. A cada uno de los riesgos se le ha asignado un valor de impacto y frecuencia en función del efecto que pueden causar al proyecto y la probabilidad de su ocurrencia.

**Tabla 37**

*Matriz de Riesgos del Proyecto*

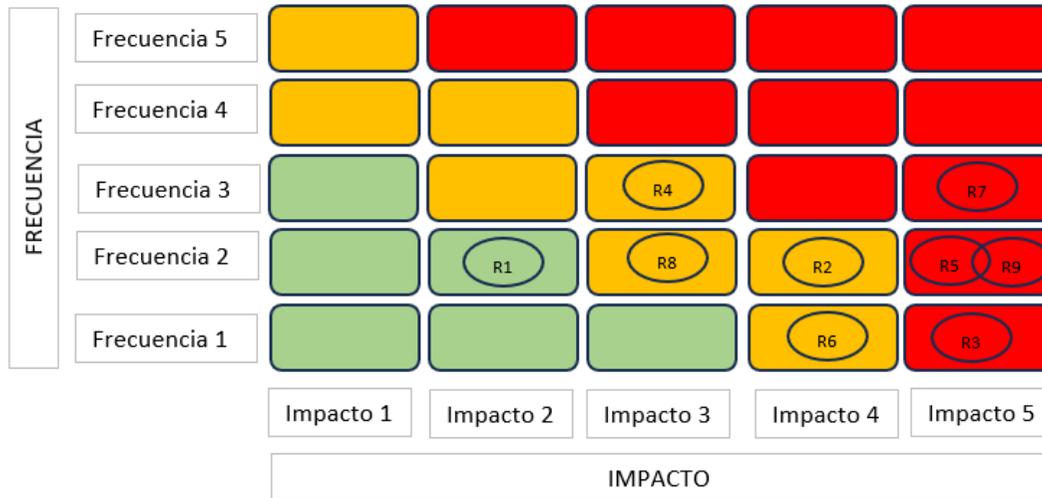
EDT	Entregable	ID Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Impacto	Frecuencia	Total	Evaluación	
								Valor	Nivel
1.1.3.10	Plan de Dirección de Proyecto Aprobado	R1	Cronograma	Retrasos en el tiempo estimado para la entrega y aprobación de los planes de dirección del proyecto.	2	2	4	1	Bajo
1.2.5	Modelo del Negocio aprobado	R2	Técnico	Fallar en la identificación del mercado Objetivo en la elaboración del modelo del Negocio	4	2	8	3	Medio

EDT	Entregable	ID Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Impacto	Frecuencia	Total	Evaluación	
								Valor	Nivel
1.3.6	Plan de Marketing Aprobado	R3	Técnico	Definir una estrategia de Marketing no adecuada para promocionar el servicio	5	1	5	4	Alto
1.4.4	Plan de Transporte y Logística Aprobado	R4	Alcance	Realizar una mala estimación de costos que implique una subvaloración de estos	3	3	9	3	Medio
1.5.4	Adquisiciones de mobiliario y vehículo realizadas	R5	Cronograma	Demora en la entrega del vehículo por parte del proveedor	5	2	10	4	Alto
1.5.4	Adquisiciones de mobiliario y vehículo realizadas	R6	Técnico	Recibir un vehículo que tenga problemas mecánicos de fábrica	4	1	4	3	Medio
1.6.5	Ruta Turística Demo realizada	R7	Cronograma	Ausencia de los invitados a la ruta Demo	5	3	15	4	Alto
1.6.5	Ruta Turística Demo realizada	R8	Cronograma	Demora en el viaje de ida o de regreso en la ruta planificada por	3	2	6	3	Medio

EDT	Entregable	ID Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgos identificados	Impacto	Frecuencia	Total	Evaluación	
								Valor	Nivel
				condiciones externas					
<b>1.6.5</b>	Ruta Turística Demo realizada	<b>R9</b>	Técnico	Presencia de Inconvenientes operacionales relativos a los servicios ofrecidos por la hacienda	5	2	10	4	Alto

(Elaborado por: Fuente propia)

A partir de la tabla anterior (Tabla 37), se genera la siguiente figura que corresponde al mapeo de calor de riesgos del proyecto, esta figura toma la información de la tabla anterior, para ubicar cada riesgo en función de su probabilidad e impacto.

**Figura 14***Mapeo de Calor de riesgos*

En adición a los riesgos mencionados en el análisis anterior, existe un riesgo que podría provocar que el proyecto no se pueda implementar de manera satisfactoria, es el riesgo de inseguridad. Considerando la situación actual, los índices delictivos se han elevado de manera exponencial, lo cual ha provocado que prácticamente todas las actividades se vean afectadas en cierta manera por la inseguridad.

**Tabla 38***Matriz de contingencia y reserva del Proyecto*

<b>ID</b>	<b>Riesgo evaluado</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan de contingencia o reserva</b>	<b>Costo</b>
R1	Retrasos en el tiempo estimado para la entrega y aprobación de los planes de dirección del proyecto.	Gerencia Proyecto	Mitigar	Controlar y supervisar la elaboración de los planes de dirección del proyecto, y en el caso de que sea necesario requerir trabajos sobretiempo para cumplir los tiempos	\$2000.
R2	Fallar en la identificación del mercado Objetivo en la elaboración del modelo del Negocio	Marketing	Evitar	Establecer reuniones del equipo de trabajo para revisar las definiciones realizadas por la jefatura de Marketing	\$500.
R3	Definir una estrategia de Marketing no adecuada para promocionar el servicio	Marketing	Evitar	Monitorear los resultados de la estrategia de Marketing, y requerir los cambios en caso de que no se cumplan sus objetivos	\$1000.

ID	Riesgo evaluado	Área responsable	Estrategia	Plan de contingencia o reserva	Costo
R4	Realizar una mala estimación de costos en logística y Transporte que implique una subvaloración de los mismos	Administrativo	Evitar	Supervisar las estimaciones de costo realizadas por el jefe Administrativo y actualizar las estimaciones en caso de ser necesario	\$400.
R5	Demora en la entrega del vehículo por parte del proveedor	Administrativo	Evitar	Realizar la compra del vehículo con la antelación adecuada para no exponerse a este riesgo	\$0
R6	Recibir un vehículo que tenga problemas mecánicos de fábrica	Administrativo	Mitigar	Contratar un Seguro vehicular que cubra inconvenientes mecánicos emergentes	\$400.
R7	Ausencia de los invitados a la ruta Demo	Marketing	Mitigar	Asegurar la presencia de los clientes más importantes con invitaciones que capten su atención y monitorearlos para asegurar su presencia	\$0
R8	Demora en el viaje de ida o de regreso en la ruta planificada por condiciones externas	Administrativo	Mitigar	Realizar viajes previos para determinar la duración de los viajes en los horarios planificados y determinar la mejor ruta	\$300.

ID	Riesgo evaluado	Área responsable	Estrategia	Plan de contingencia o reserva	Costo
R9	Presencia de Inconvenientes operacionales relativos a los servicios ofrecidos por la hacienda	Gerencia Proyecto	Transferir	Realizar un acuerdo con La Hacienda que permita asegurar la mejor experiencia a los clientes, y que, en caso de cualquier novedad, sean ellos responsables de resolver de inmediato	\$1500.
R10	Ocurrencia de un acto de inseguridad	Administrativa	Evitar	Compartir la responsabilidad con la hacienda La Danesa en caso de que ocurra algún incidente respecto a la seguridad, además analizar e incluir la presencia de un agente de seguridad que se encuentre a bordo de la unidad durante cada recorrido.	\$2000
<b>Total</b>					<b>\$8100.</b>

(Elaborado por: Fuente propia)

En cuanto a la reserva de gestión que se utilizará para afrontar cualquier tipo de suceso inesperado que pueda afectar el proyecto, y que no fue considerado en el análisis de gestión de riesgos debido a que corresponde a sucesos improbables, se le asignará un porcentaje correspondiente al 7% del presupuesto del proyecto que corresponde a 4000 USD. Este porcentaje se asigna basado en la decisión de la dirección de la empresa, se debe recordar que el uso de esta reserva de gestión debe ser aprobado por la dirección de la empresa.

### 3.7 Métricas del proyecto

Existen distintos tipos de mediciones, que ayudan a verificar si el avance o cumplimiento del proyecto es el adecuado tomando en consideración el cumplimiento de las metas y el tiempo que tomó alcanzar dicho cumplimiento. Estas mediciones pueden ser retrospectivas, de diagnóstico y predictivas. De las métricas mencionadas, las métricas predictivas son las que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas en el proyecto, y a su vez, controlar que no existan desviaciones significativas con respecto a lo planificado. En el proyecto se utilizarán el índice de desempeño del Proyecto CPI, y el índice de desempeño del Cronograma SPI, para controlar el avance del proyecto y poder determinar si existen desviaciones en su planificación que deban ser controladas.

**Tabla 39**

*Métricas del Proyecto*

<b>Categoría de métrica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Frecuencia de Reporte</b>	<b>Definición del factor de calidad</b>
Desempeño del proyecto	CPI > 1	Índice de desempeño de costo	EV / AC	Quincenal	Mensual	Por medio de este índice, se controlará el costo de los recursos que se utilizarán en el proyecto. El CPI deberá encontrarse siempre igual o mayor a 1, lo cual indicará que el proyecto se ejecuta por debajo del costo planificado.

<b>Categoría de métrica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Frecuencia de Reporte</b>	<b>Definición del factor de calidad</b>
Desempeño del proyecto	SPI > 1	Índice de desempeño de cronograma	EV / PV	Quincenal	Mensual	Monitorear el avance del proyecto, y confirmar que su ejecución avanza de acuerdo a lo planificado. Siempre se procura que el SPI sea mayor o igual a 1 lo cual indica que se cumple el cronograma o se presenta un adelanto con respecto a lo planificado.

(Elaborado por: Fuente Propia)

## CAPÍTULO 4: DESEMPEÑO DE LA ENTREGA

### 4.1 Briefing del prototipo

#### 4.1.1 Matriz de beneficios

A continuación, se listan los beneficios que se lograrán luego de la implementación del proyecto en función del área del negocio que recibe el efecto.

**Tabla 40**

*Beneficios del proyecto en función del área de Negocio*

Área de Negocio	Beneficio
Financiera	Incremento en los ingresos del negocio
	Mejorar la eficiencia en el manejo del presupuesto
	Disminución de costos de operación.
Mercadeo	Incremento del nivel de captación del mercado
	Incremento en la fidelización de los clientes
	Mejorar la difusión de la empresa
Gestión	Optimización de los procesos
	Capacitación del personal

(Elaborado por: Fuente Propia)

Basado en los beneficios enlistados en la tabla anterior, se muestra a continuación las métricas que se utilizarán para validar los beneficios obtenidos.

**Tabla 41**

*Identificación de métricas, horizonte de realización y propietarios de los beneficios*

Cod	Beneficio	Tangible/ Intangible	Planeado	Directo/ Indirecto	Int. /Ext.	Fin. /No- Fin.	Horizonte	Meses	Potencial Beneficios Emergentes	Métricas Etapas Identificación & Ejecución	Métricas Etapa Sostenibilidad	Propietario Beneficio
B-1	Financiero	Tangible	SI	Directo	Inter no	Financiero / No Financiero	Mediano Plazo		Medio - Bajo	Estos beneficios se validan en la fase de operación del proyecto, tomando como referencia los resultados obtenidos en periodos anuales anteriores.	% Incremento en ingresos superior al 7% en comparación con el período anual anterior	
B-1.1	Incremento en los ingresos del negocio	Tangible	SI	Directo	Inter no	Financiero	Mediano Plazo	12	Medio		No superar el uso del presupuesto asignado anual en un 10%	Sponsor
B-1.2	Mejorar la eficiencia en el manejo del presupuesto	Tangible	SI	Directo	Inter no	Financiero	Mediano Plazo	12	Medio			Sponsor

Cod	Beneficio	Tangible/ Intangible	Planeado	Directo/ Indirecto	Int. /Ext.	Fin. /No- Fin.	Horizonte	Meses	Potencial Beneficios Emergentes	Métricas Etapas Identificación & Ejecución	Métricas Etapa Sostenibilidad	Propietario Beneficio
B-1.3	Disminución de costos de operación.	Tangible	SI	Directo	Interno	Financiero	Mediano Plazo	12	Bajo		% Reducción en costos anuales igual al 5%, en comparación con el período anual anterior	Sponsor
B-2	Área Mercadeo	Tangible	SI	Directo	Interno / Externo	Financiero/ No Financiero	Largo Plazo		Medio - Alto	Estos beneficios se validan en la fase de operación del proyecto, tomando como referencia los resultados	Incrementar la participación en el mercado en un 10% con respecto a la participación actual	Jefatura Marketing
B-2.1	Incremento del nivel de captación del mercado	Tangible	SI	Directo	Interno	No Financiero	Largo Plazo	24	Alto			

Cod	Beneficio	Tangible/ Intangible	Planeado	Directo/ Indirecto	Int. /Ext.	Fin. /No- Fin.	Horizonte	Meses	Potencial Beneficios Emergentes	Métricas Etapas Identificación & Ejecución	Métricas Etapa Sostenibilidad	Propietario Beneficio
B-2.2	Incremento en la fidelización de los clientes	Tangible	SI	Directo	Inter no	No Financiero	Largo Plazo	24	Medio	obtenidos en periodos anuales anteriores.	Aumentar el número de clientes frecuentes en un 20% con respecto a los clientes frecuentes actuales	Jefatura Marketing
B-3	Gestión	Tangible	SI	Directo	Inter no	No Financiero	Corto- Mediano Plazo		Medio	Estos beneficios se validan en la fase de operación del proyecto, tomando como referencia	Reducir el tiempo de ejecución de procesos de selección de proveedores de 2 semanas a 1 semana	Jefatura Administrativa
B-3.1	Optimización de los procesos	Tangible	SI	Directo	Inter no	No Financiero	Mediano Plazo	12	Medio			

Cod	Beneficio	Tangible/ Intangible	Planeado	Directo/ Indirecto	Int. /Ext.	Fin. /No- Fin.	Horizonte	Meses	Potencial Beneficios Emergentes	Métricas Etapas Identificación & Ejecución	Métricas Etapa Sostenibilidad	Propietario Beneficio
B-3.2	Capacitación del personal	Tangible	SI	Directo	Inter no	No Financiero	Corto Plazo	6	Medio	los resultados obtenidos en periodos anuales anteriores.	Alcanzar el 80/100 en el promedio de la evaluación de desempeño del personal de la empresa	Jefatura Administrativa

(Elaborado por: Fuente Propia)

### 4.1.2 Prototipo del proyecto

Con el fin de realizar el prototipo del proyecto en baja resolución, se utiliza la herramienta storyboard, mediante la cual se puede observar de manera general, el detalle de los servicios ofrecidos en este proyecto.

**Figura 15**

*Storyboard parte 1*



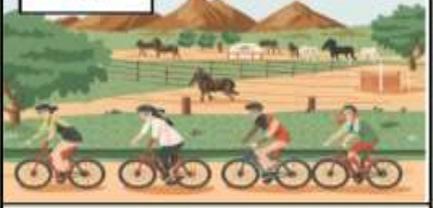
(Elaborado por: Fuente Propia)

Figura 16

Storyboard Parte 2

## TOUR BUS ECUADOR

En las siguientes imágenes podemos revisar el esquema general del servicio ofrecido en un día de exploración usando el servicio de Tour Bus Ecuador.

<p>11:15</p> 	<p>12:30</p> 	<p>13:15</p> 
<p>Los turistas visitaran una plantación de cacao y tendrán una cara de chocolate orgánico de la marca Pacari.</p>	<p>Se brindará un almuerzo con un menú de ingredientes frescos de temporada, locales y se procurará que todos los ingredientes sean orgánicos.</p>	<p>El paseo en caballo será por diversos lugares donde observarán bosques, plantaciones de teca, ríos y potreros.</p>
<p>14:00</p> 	<p>14:45</p> 	<p>15:00</p> 
<p>Los turistas podrán recorrer en bicicleta y disfrutar de la vista de aves silvestres endémicas, así como de la flora local y plantaciones de teca.</p>	<p>Los turistas realizarán tubing en el río donde se divertirán de los rápidos que los tomaran de sorpresa y los salpicones de agua en la cara.</p>	<p>Los turistas que deseen podrán practicar el ordeño de una vaca, como se lo hace tradicionalmente en el campo y saborear una leche completamente fresca.</p>

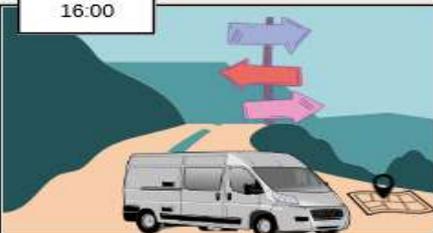
(Elaborado por: Fuente Propia)

Figura 17

## Storyboard Parte 3

## TOUR BUS ECUADOR

En las siguientes imágenes podemos revisar el esquema general del servicio ofrecido en un día de exploración usando el servicio de Tour Bus Ecuador.

<p style="text-align: center;">15:00</p>  <p>Los visitantes recorrerán a pie hacia las Cascadas Piedra Blanca, que está conformado por 4 cascadas donde podrán nadar y darse un refrescante baño.</p>	<p style="text-align: center;">15:45</p>  <p>Los visitantes retornan hacia la recepción de la Hacienda La Danesa para retomar a Guayaquil.</p>	<p style="text-align: center;">15:45</p>  <p>Los visitantes recibirán un regalo con un lugar turístico de Ecuador impreso para recordar su experiencia con Tour Bus Ecuador.</p>
<p style="text-align: center;">16:00</p>  <p>Salida hacia Guayaquil.</p>	<p style="text-align: center;">18:00</p>  <p>Llegada a la oficina central en Guayaquil.</p>	<p style="text-align: center;">18:30</p>  <p>Arribo de los visitantes a sus respectivos hoteles para quienes hayan contratado este servicio.</p>

(Elaborado por: Fuente Propia)

## 4.2. Validación del prototipo

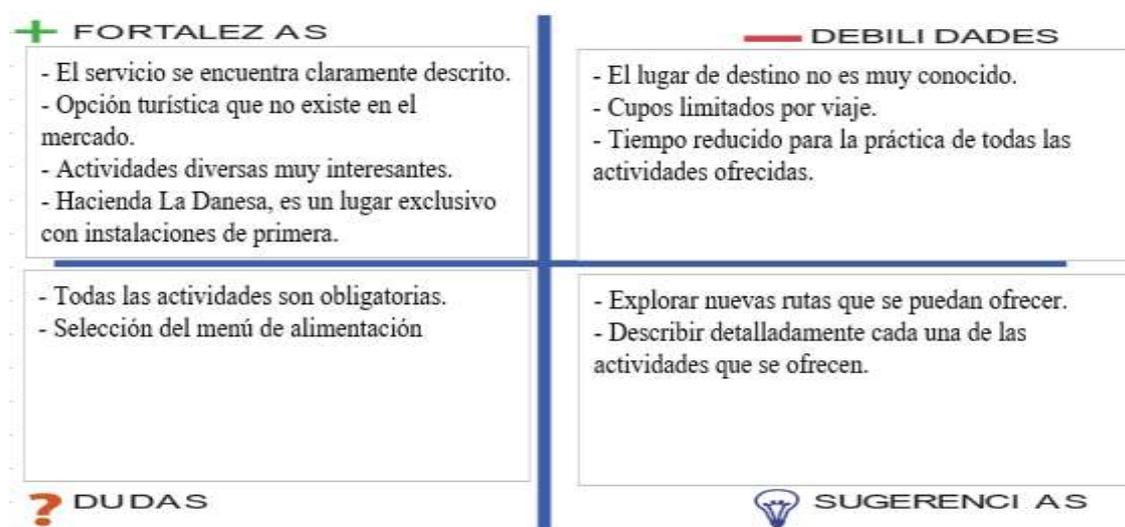
### 4.2.1. Descripción del experimento

Una vez realizado el prototipo de baja resolución, es necesario realizar su validación para obtener la retroalimentación necesaria que permita actualizar el servicio ofrecido de acuerdo a los requerimientos del cliente, para este propósito se utilizarán los siguientes pasos:

- **Paso 1 - Hipótesis:** La nueva ruta turística ofrecida y las actividades que comprende son del agrado e interés de los clientes potenciales del servicio.
- **Paso 2 – Prueba:** Se mostrará el storyboard a 10 posibles clientes que pertenezcan al segmento de mercado al que se pretende acceder, y a continuación analizarán el servicio.
- **Paso 3 – Medición:** Se recopilará las observaciones obtenidas del grupo de estudio.
- **Paso 4 – Criterio:** El experimento se considera exitoso en el caso de que al menos el 85% de los posibles clientes estén interesados en el servicio ofrecido. En el caso de que no se cumpla con el nivel de aceptación se revisará el prototipo y se repetirá el análisis.

### 4.2.2. Criterios de validación

A partir de los resultados obtenidos en el punto anterior, procedemos a elaborar la matriz de retroalimentación del proyecto, en la cual recopilaremos las principales fortalezas, debilidades, dudas y sugerencias, esta información es útil en la generación de un prototipo de alto nivel.

**Figura 18***Matriz de Retroalimentación*

(Elaborado por: Fuente Propia)

Luego de mostrar el prototipo de baja resolución, algunos de los consultados mencionaron que el costo del viaje era un poco elevado para sus expectativas, sin embargo, vale recalcar que esta duda se originó entre las personas locales consultadas, mientras que entre los consultados de procedencia extranjera no surgió ninguna observación al costo del servicio.

### 4.3 Lecciones aprendidas

Una vez culminada la validación del prototipo de baja resolución se han recopilado los siguientes aprendizajes:

- **Reprogramación de Actividades:** Es necesario reconsiderar el tiempo asignado a cada una de las actividades que se realizarán durante la visita, ya que algunas actividades resultan más atractivas para la mayoría de clientes, y sin embargo tienen poco tiempo asignado.
- **Selección de Menú:** Durante la entrega del servicio, se debe ofrecer opciones de alimentación para los clientes, puesto que algunos consultaron opciones de tipo vegano o indicaron la presencia de reacciones alérgicas para ciertos alimentos.

- **Desarrollo de un prototipo de alto nivel:** Una vez recopiladas las principales observaciones del prototipo de bajo nivel, es necesario desarrollar un prototipo de alto nivel que cubra todas las sugerencias y nos permita obtener una mejor retroalimentación del servicio previo a su despliegue.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis de las dos alternativas que consistían en la implementación de una aplicación web y la implementación de una nueva ruta turística, se concluye que la mejor opción es la alternativa 2, puesto que la misma es económicamente viable y se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa.

El análisis financiero de la alternativa 2 generó los siguientes indicadores: Una tasa interna de Retorno del 53.6%, un payback de 2.18 años, un retorno sobre la inversión del 143%, estos indicadores indican que el proyecto es financieramente viable considerando el análisis de los riesgos que pudieran afectar al proyecto.

La implementación de una nueva ruta turística entre Guayaquil y la Hacienda La Danesa, representan una gran oportunidad para la empresa, ya que permitirá acceder a un nuevo segmento del mercado que a futuro permitirá la creación de nuevas rutas que permitan el desarrollo de la empresa.

La comunidad local resulta beneficiada con la implementación de este proyecto, debido a la generación de empleo que el mismo provoca, además el proyecto contribuye al desarrollo sostenible de la zona.

El conjunto de actividades turísticas que se ofrecen durante la implementación de la nueva ruta turística, luego de su análisis por medio del prototipo de baja resolución ha demostrado ser atractivo y exitoso en la creación de una oferta integral.

La selección de la Hacienda La Danesa como destino turístico resultó acertada, ya que ha demostrado ser un lugar atractivo para los turistas proporcionando una experiencia auténtica y diversa en un entorno rural.

La retroalimentación del grupo consultado acerca de la posibilidad de la implementación de esta nueva ruta turística ha sido positiva destacando la calidad de las actividades y la autenticidad de la experiencia.

La evaluación periódica del proyecto es fundamental en su control de avances y costos, para evitar de esta manera desviaciones en el tiempo y uso del presupuesto.

La implementación de prácticas sostenibles en las actividades turísticas, como el énfasis en la preservación del entorno natural de la Hacienda La Danesa, ha destacado la importancia de la sostenibilidad en proyectos turísticos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que el servicio sea ofrecido principalmente a turistas extranjeros, ya que dicho segmento de mercado tiene mayor capacidad adquisitiva y disfruta más de este tipo de experiencias.

Se recomienda desarrollar un prototipo de alto nivel que tome en consideración todas las novedades obtenidas del prototipo de bajo nivel, y de esta manera exponerlo a su respectiva validación con el fin de obtener una mejor retroalimentación.

A pesar de no haber sido seleccionada la alternativa 1, es recomendable el desarrollo de una aplicación web que permita interactuar con el usuario final de una manera más dinámica acorde con otros servicios similares.

A medida que se realice la implementación del proyecto, es recomendable explorar nuevas opciones o dinámicas que se puedan agregar al servicio, tales como eventos temáticos, talleres culturales entre otros, para de esta manera atraer un público más amplio.

Se recomienda desarrollar estrategias de marketing agresivas que utilicen plataformas digitales, redes sociales y colaboraciones con agencias de viajes para impulsar el lanzamiento de la nueva ruta.

En el futuro se recomienda investigar nuevas colaboraciones que permitan desarrollar nuevas rutas turísticas que sean del agrado de los clientes de la empresa.

## GLOSARIO

- <sup>1</sup> **Shareholders:** Accionistas.
- <sup>9</sup> **CEO:** director ejecutivo
- <sup>11</sup> **APP:** Aplicación
- <sup>12</sup> **VP:** Valor presente
- <sup>13</sup> **VAN:** Valor actual neto
- <sup>14</sup> **TIR:** Tasa interna de retorno
- <sup>15</sup> **Payback:** Recuperación de la inversión
- <sup>16</sup> **ROI:** Retorno sobre la inversión
- <sup>17</sup> **Benchmarking:** Estudio de competidores
- <sup>19</sup> **WACC:** Tasa de descuento
- <sup>20</sup> **CPI:** Índice de rendimiento de costo
- <sup>21</sup> **SPI:** Índice de rendimiento programado
- <sup>22</sup> **EV:** Valor ganado
- <sup>23</sup> **AC:** Costo actual
- <sup>24</sup> **PV:** Valor planificado
- <sup>25</sup> **EDT:** Estructura de desglose de trabajo

**BIBLIOGRAFÍA**

(s.f.).

*CÁMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELETRÓNICO*. (2022). Obtenido de <https://cece.ec/>

Congreso Nacional del Ecuador. (2002,17 de Abril). *Ley de Comercio Electrónico,*

*Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos*. Suplemento del Registro Oficial No.

557 , 17 de Abril 2002. Obtenido de

<https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3374>

Council, G. S. (5 de Mayo de 2015). *GSTC*. Obtenido de

<https://www.gstccouncil.org/ecuador-commits-to-gstc-standards/>

Servicio de Rentas Internas . (21 de Diciembre de 2016). *sri.gob.ec*. Obtenido de

[https://www.sri.gob.ec/web/intersri/regimen-impositivo-simplificado-](https://www.sri.gob.ec/web/intersri/regimen-impositivo-simplificado-rise?p_1_back_url=%2Fbuscador%3Fq%3Dregimen%2520tributario)

[rise?p\\_1\\_back\\_url=%2Fbuscador%3Fq%3Dregimen%2520tributario](https://www.sri.gob.ec/web/intersri/regimen-impositivo-simplificado-rise?p_1_back_url=%2Fbuscador%3Fq%3Dregimen%2520tributario)

World Travel Awards. (6 de 10 de 2023). *World Travel Awards*. Obtenido de

<https://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-green-destination-2023>