

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO



COLEGIO TECNOLÓGICO

Plan de negocios para crear una empresa que organice los campamentos de verano para hijos de familias quiteñas

Skaistē Staškutē

Tesis de grado presentado como requisito para la obtención del título de Maestría en Administración Tecnológica

Quito

Diciembre de 2005

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO



COLEGIO TECNOLÓGICO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de negocios para crear una empresa que organice los
campamentos de verano para hijos de familias quiteñas**

Skaistē Staškutē

Humberto Serrano
Director de Tesis

.....
(firma)

Matías Santana, M.Sc.
Director del Programa de Maestría
Administración Tecnológica

.....
(firma)

Víctor Viteri, Ph.D.
Decano de Colegio de
Postgrados

.....
(firma)

Quito, diciembre del 2005

© Derechos de autor
Skaistē Staškutē
2005

Resumen

El proyecto “Sendero de vida” se trata del diseño de un plan de negocios para una empresa que organiza campamentos de verano para hijos de familias quiteñas. La idea detrás de estos campamentos de verano a tiempo completo es que los niños se queden fuera de sus hogares y sus familias algunos días. Durante la estadía en el campamento de verano se aplicará un plan integral del desarrollo de los niños para que ganen auto confianza y aprendan a actuar en un grupo. El estudio de mercado ha mostrado que existe un gran interés por parte de los padres de la familia por este tipo de servicios.

La empresa ofrecerá dos productos al mercado – un producto que son los campamentos de verano para los niños con duración de 10 días, que se ofrecerá al gran público, y otro producto que son los campamentos de verano con duración de 5 días, que se ofrecerán a las empresas, los colegios y los clubes sociales. A partir del segundo año de operación se empezará a trabajar también en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

Las proyecciones muestran que la inversión inicial será recuperada en el tercer año de operación. Una de las estrategias más importantes de la empresa para alcanzar esto es mantener los costos fijos bajos.

Abstract

The project “Sendero de vida” is about the creation of a business plan for a company that will organize summer camps for children of the families located in Quito. The main idea of these summer camps is that the child will stay away from home and family during several days. During his stay at the camp an integrated plan of development is going to be applied so that the child will gain self-confidence and will learn to act in a group. The market investigation has shown that there is a high level of interest from the parents for this kind of service.

The company is going to offer the market two main products – one is the summer camps of 10 days that are going to be sold directly to the public and the other product is the summer camps of 5 days that are going to be sold to companies, schools and social clubs. From the second year of operation “Sendero de vida” will also start offering its product to potential clients in Guayaquil.

The projections indicate that the initial investment is going to be recovered during the third year of operation. One of the company’s most important strategies to achieve this is to keep its fixed costs down.

Tabla de contenido

1	Plan de tesis y temario tentativo	1
1.1	Selección y definición del tema de investigación.....	1
1.2	Planteamiento, formulación y sistematización del problema.....	2
1.2.1	Planteamiento del problema	2
1.2.1.1	Síntomas	2
1.2.1.2	Causas	3
1.2.1.3	Pronóstico	3
1.2.1.4	Control del pronóstico	3
1.2.2	Delimitación del espacio, tiempo y universo.....	4
1.2.3	Formulación del problema	4
1.2.4	Sistematización del problema.....	4
1.3	Objetivos de la investigación	5
1.3.1	Objetivo general.....	5
1.3.2	Objetivos específicos	5
1.4	Justificación de la investigación.....	5
1.4.1	Justificación teórica.....	5
1.4.2	Justificación metodológica.....	7
1.4.3	Justificación práctica	7
1.5	Marco de referencia	7
1.5.1	Marco teórico	7
1.5.2	Marco conceptual.....	8
1.6	Hipótesis de trabajo.....	9
1.7	Temario tentativo	9
1.8	Metodología de investigación	11
1.8.1	Métodos de investigación	11
1.8.1.1	Métodos teóricos	11
1.8.1.2	Métodos empíricos	11
1.8.2	Tipos de estudio.....	11
1.8.3	Tipos de fuentes	12
1.8.3.1	Fuentes primarias	12
1.8.3.2	Fuentes secundarias.....	12
1.9	Cronograma	12
2	Estudio de Mercado.....	14
2.1	Análisis de los clientes	15
2.1.1	Investigación de mercado.....	16
2.1.2	Diseño de la encuesta.....	16
2.1.3	Tamaño de la muestra	22
2.1.4	Trabajo de campo	24
2.1.5	Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado.....	25
2.1.6	Segmentación	40
2.1.7	Estimación de demanda	43
2.2	Análisis de competencia.....	44
2.2.1	Identificación y características de los competidores.....	44
2.2.2	Estimación de oferta	56
2.3	Demanda insatisfecha	57
2.4	Análisis de proveedores	58
2.4.1	Zona de Mindo	59
2.4.2	Alojamiento	60
2.4.3	Alimentación	60
2.4.4	Instalaciones deportivas y recreativas	61

2.4.5	Servicios varios	61
2.4.6	Guías	62
2.4.7	Transporte de ida y vuelta	62
2.4.8	Seguros	63
2.5	Análisis del macro-ambiente.....	63
2.5.1	Factores económicos	63
2.5.2	Factores político-legales.....	72
2.5.3	Factores demográficos	78
2.5.4	Factores tecnológicos	83
2.5.5	Factores culturales-psicográficos	86
2.6	Oportunidades y amenazas	88
2.6.1	Clientes.....	88
2.6.2	Competidores.....	88
2.6.3	Distribuidores	89
2.6.4	Entorno económico	89
2.6.5	Entorno político-legal.....	90
2.6.6	Entorno demográfico.....	91
2.6.7	Entorno tecnológico	91
2.6.8	Entorno cultural – psicográfico	91
2.7	Factores claves del éxito	92
3	Diseño administrativo y de marketing.....	94
3.1	Propuesta estratégica.....	94
3.1.1	Misión	94
3.1.2	Visión.....	95
3.1.3	Objetivos de ventas.....	96
3.2	Propuesta mercado-lógica.....	99
3.2.1	Estrategias y tácticas de venta	99
3.2.2	Estrategias del producto.....	101
3.2.2.1	Producto A.....	101
3.2.2.2	Producto B.....	103
3.2.3	Estrategias del precio.....	104
3.2.4	Estrategias de distribución	106
3.2.5	Estrategias de publicidad y promociones	107
3.3	Estudio organizacional	109
3.3.1	Estructura organizacional	109
3.3.2	El equipo.....	110
3.3.3	Organigrama.....	110
3.3.4	Compensación	112
3.3.5	Directiva.....	114
4	Estudio técnico	115
4.1	Tamaño del proyecto.....	115
4.1.1	Capacidad inicial de los campamentos	115
4.1.1.1	Capacidad teórica	116
4.1.1.2	Capacidad efectiva	116
4.1.1.3	Capacidad ociosa	117
4.1.2	Capacidad inicial de personal.....	118
4.1.3	Unidad de medida de tamaño.....	118
4.1.4	Factores condicionantes del tamaño	119
4.1.4.1	Distribución y concentración de la población objetiva	119
4.1.4.2	Estacionalidades y fluctuaciones.....	119
4.1.5	Modelo de expansión	120
4.1.5.1	Expansión escalonada.....	120
4.1.5.2	Expansión basada en proyectos	120
4.2	Administración de la capacidad	121
4.3	Procesos.....	121

4.3.1	Proceso de organización y ejecución de campamentos	121
4.3.2	Proceso de ventas	125
4.4	Localización tentativa del proyecto	129
4.4.1	Localización tentativa de administración y ventas	129
4.4.1.1	Macro localización	129
4.4.1.2	Micro localización	130
4.4.2	Localización tentativa de los campamentos	131
4.5	Tecnología a utilizarse.....	131
4.5.1	Infraestructura informática básica	131
4.5.2	Sistema de Información ERP.....	134
4.5.3	Página WEB	136
5	Estudio de costos e ingresos	139
5.1	Inversiones.....	139
5.1.1	El capital fijo.....	139
5.1.2	El capital de trabajo inicial	142
5.2	Ingresos	143
5.3	Costo de operación y mantenimiento.....	145
5.4	Punto de equilibrio.....	149
6	Evaluación económica y financiera del negocio	152
6.1	Financiamiento.....	152
6.2	Depreciaciones	154
6.3	Flujo de caja.....	155
6.4	Estados Financieros.....	157
6.4.1	Estados de Pérdidas y Ganancias.....	157
6.4.2	Balance General	159
6.4.3	Indicadores Financieros	161
6.5	Indicadores de rentabilidad.....	163
6.5.1	VAN – Valor Actual Neto del proyecto	163
6.5.2	VAN – Valor Actual Neto del inversionista	164
6.5.3	TIR – Tasa Interna de Retorno del proyecto	164
6.5.4	TIR – Tasa Interna de Retorno del inversionista	164
6.6	Período de recuperación	165
6.7	Relación costo – beneficio.....	165
6.8	Análisis de sensibilidad	166
6.8.1	Sensibilidad del VAN con respecto a la tasa de descuento.....	166
6.8.2	Sensibilidad del VAN con respecto a los ingresos	167
6.8.3	Sensibilidad del VAN con respecto a los costos de operación.....	168
6.8.4	Sensibilidad de TIR.....	168
6.8.5	Sensibilidad compuesta	169
7	Conclusiones y recomendaciones.....	172
7.1	Conclusiones	172
7.2	Recomendaciones.....	175
8	Bibliografía	177
9	Anexos.....	178

Lista de gráficos

Gráfico 1 Tasa de crecimiento del PIB anual	64
Gráfico 2 Balanza comercial – 2004	66
Gráfico 3 Crédito - Bancos privados	67
Gráfico 4 Tasas de interés nominales	68
Gráfico 5 PIB por capita	69
Gráfico 6 Inflación anual – 2005	69
Gráfico 7 Salario real – 2005	70
Gráfico 8 Tasa de empleo – 2005	71
Gráfico 9 Indicador Imperio de la ley	75
Gráfico 10 Población ecuatoriana por género y edad	78
Gráfico 11 Distribución de la población ecuatoriana por edad.....	79
Gráfico 12 Promedio de personas por familia	80
Gráfico 13 Distribución de hogares según número de miembros	80
Gráfico 14 Estructura socioeconómica por ciudad – 2003.....	81
Gráfico 15 Tasas de desempleo por año	83
Gráfico 16 Penetración de las computadoras personales – 2005.....	84
Gráfico 17 Penetración Internet Dial-up – 2005	85
Gráfico 18 Punto de Equilibrio	150
Gráfico 19 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento	166
Gráfico 20 Sensibilidad de TIR.....	171

Lista de tablas

Tabla 1 Cronograma temporal.....	12
Tabla 2 Diseño de la encuesta	18
Tabla 3 Análisis de datos de estudio de mercado	26
Tabla 4 Número de niños de edades desde 5 a 14 años en la provincia de Pichincha	43
Tabla 5 Cálculo de la demanda	44
Tabla 6 Proyección de demanda por 5 años.....	44
Tabla 7 Estimación de oferta	57
Tabla 8 Proyección de oferta para 5 años	57
Tabla 9 Estimación de demanda anual insatisfecha	58
Tabla 10 Proyección de demanda insatisfecha para 5 años	58
Tabla 11 Indicadores de competitividad de Gobierno e Instituciones	73
Tabla 12 Estructura de ingresos y gastos familiares – 2005	82
Tabla 13 Proyección de ventas 2006.....	97
Tabla 14 Proyección de ventas 2007.....	97
Tabla 15 Proyección de ventas 2008.....	98
Tabla 16 Proyección de ventas 2009.....	99
Tabla 17 Proyección de ventas 2010.....	99
Tabla 18 Estructura de renumeración año 2006	112
Tabla 19 Estructura de renumeración año 2007	113
Tabla 20 Estructura de renumeración año 2008	113
Tabla 21 Estructura de renumeración año 2009	113
Tabla 22 Estructura de renumeración año 2010	113
Tabla 23 Proyección de ventas 2006 - capacidad inicial teórica.....	116
Tabla 24 Inversión inicial.....	142
Tabla 25 Capital del trabajo inicial.....	143
Tabla 26 Estructura de ingresos.....	145
Tabla 27 Costos de operación y mantenimiento	146
Tabla 28 Cálculo de punto de equilibrio.....	149
Tabla 29 Punto de Equilibrio – 2007	151
Tabla 30 Tabla de Amortización	153
Tabla 31 Activos Fijos - Depreciación.....	155
Tabla 32 Activos Fijos - Valor residual.....	155
Tabla 33 Flujo de Caja 2006	156
Tabla 34 Flujo de Caja 2006-2010	156
Tabla 35 Presupuesto de Operación 2006.....	157
Tabla 36 Presupuesto de Operación 2006-2010.....	158
Tabla 37 Balance General inicial 2006-05-01	159
Tabla 38 Balance General 2006-12-31	160
Tabla 39 Balance General 2007-12-31	160
Tabla 40 Balance General 2008-12-31	160
Tabla 41 Balance General 2009-12-31	160
Tabla 42 Balance General 2010-12-31	161
Tabla 43 Cálculo Costo del Capital	161
Tabla 44 Cálculo Razón Ácida	162
Tabla 45 Cálculo Razón de Endeudamiento.....	162
Tabla 46 Cálculo Apalancamiento Financiero.....	163
Tabla 47 Periodo de recuperación.....	165
Tabla 48 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento	166
Tabla 49 Sensibilidad VAN – Ingresos	167
Tabla 50 Sensibilidad VAN - Costos.....	168
Tabla 51 Sensibilidad de TIR	169
Tabla 52 Sensibilidad Compuesta	170

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Plan Integral de Marketing Turístico	76
Ilustración 2 Marca Turística de Ecuador.....	77
Ilustración 3 Organigrama de "Sendero de vida"	110
Ilustración 4 Proceso de organización y ejecución de campamentos	124
Ilustración 5 Proceso de ventas.....	128
Ilustración 6 Diseño tentativo de la red local.....	133
Ilustración 7 Sistema ERP LUCA Pantalla principal	135
Ilustración 8 Sistema ERP LUCA Pantalla de facturación	135

1 Plan de tesis y temario tentativo

1.1 Selección y definición del tema de investigación

El tema de investigación principalmente fue escogido por motivos personales. Cuando era niña solía pasar la mayor parte de las vacaciones en varios campamentos de verano, en los cuales los niños aprendían a ser independientes de los padres, aprendían a manejarse por si mismos y a socializarse con otros. Ahora, cuando vuelvo a recordarlo puedo decir que los campamentos de verano no solamente me dejaron buenas experiencias sino que también me han dado una formación personal significativa. Luego, al compartir la idea de fomentar más campamentos de verano con los amigos, compañeros de trabajo y de estudio, ésta tuvo muy buena acogida. Mucha gente expresó su interés en este tipo de campamento.

Motivada por este éxito inicial, me he propuesto analizar brevemente la situación actual del mercado. Como resultado de esta investigación, me he dado cuenta que no hay en El Ecuador tantas organizaciones que ofrezcan a las familias servicios recreativos y educativos para sus hijos durante la temporada de vacaciones. Muchos niños y jóvenes se quedan en las ciudades y en casa malgastando su tiempo en ocupaciones vanas o se inscriben en campamentos de verano a tiempo parcial, los cuales no contribuyen con un buen desarrollo creativo, emocional y educativo, puntos muy importantes para reafirmar y dirigir un buen futuro para los niños.

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Síntomas

En El Ecuador no existen muchas organizaciones o empresas que ofrezcan un servicio de campamentos de verano para niños y jóvenes. Sin embargo, es bastante común para las familias ecuatorianas principalmente de las áreas urbanas los campamentos de verano a tiempo parcial. Es decir, el tipo de campamento que se organiza en la misma ciudad, muy cerca de su casa y a tiempo parcial; motivo por el cual la otra parte del día, los niños normalmente pasan en casa malgastando en actividades vanas como la televisión y video juegos, y en muchos casos sin la supervisión de sus padres, ya que muchos de ellos trabajan durante todo el día y en algunos casos también, en la noche.

En los campamentos de verano a tiempo parcial normalmente los niños se enfocan a un tipo de actividad. Uno de los clubes que atrae el mayor número de niños es el club de la Liga Deportiva Universitaria de Quito donde se enseña a jugar el fútbol. Sin embargo, es muy común que un niño todavía no sepa qué es lo que le gustaría hacer en su tiempo libre o inclusive a qué se quiere dedicar en el futuro. Las opciones que están limitadas por sus padres logran una disminución de creatividad en los niños.

1.2.1.2 Causas

En años anteriores a 1999 existió un número de empresas u organizaciones en El Ecuador que organizaban verdaderos campamentos para niños y jóvenes. Con la crisis económica a fines de los años 90, éstos se quedaron sin clientes, ya que las familias ya no tenían los medios necesarios para poder pagar un campamento de verano a sus hijos.

Algunas empresas trataron de expandir su mercado a nivel internacional, poniendo a disposición sus campamentos a chicos del extranjero, cuyo resultado también fue un fracaso inclusive para la única empresa sobreviviente hasta el 2003.

1.2.1.3 Pronóstico

Con la presente recuperación de estabilidad económica ecuatoriana se puede notar un nuevo interés por los campamentos de verano para niños y jóvenes. Esta demanda no quedará insatisfecha por mucho tiempo y ya se puede estimar que hay nuevamente una ventana oportuna para ser la primera en relanzar estos servicios en el mercado ecuatoriano en un tiempo límite de un año.

1.2.1.4 Control del pronóstico

Hay dos alternativas para cubrir la necesidad del mercado:

- a) Hacer el análisis de factibilidad y si el resultado es positivo, crear una empresa que organice los campamentos de verano para niños y jóvenes.
- b) Hacer el análisis de factibilidad y si el resultado es negativo no hacer nada al respecto.

1.2.2 Delimitación del espacio, tiempo y universo

El proyecto de factibilidad para crear una empresa que organice los campamentos de verano se procederá a partir de la aprobación del plan de investigación. El tiempo prudencial para cumplir con todo el trabajo es de siete semanas. Para la estimación de demanda y oferta se ejecutará a través de la investigación aplicada, cuyo universo será con los padres de familia radicados en la ciudad Quito.

1.2.3 Formulación del problema

La pregunta central de la investigación aplicada, una vez definida la necesidad, y que se propone llegar a resolver es:

¿Es factible realizar el emprendimiento de una empresa que organice los campamentos de verano para hijos de familias ubicadas en el área geográfica urbana de la ciudad de Quito?

1.2.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el entorno externo, tanto macro ambiental como micro ambiental, y cuáles son las oportunidades y amenazas?
- ¿Cuál sería la misión, visión, estrategias competitivas y de crecimiento de la empresa?
- ¿Cuál sería la propuesta mercado-lógica del negocio?
- ¿Cuál sería la estructura de organización de la empresa?
- ¿Cuál sería la estructura de oportunidades y amenazas de la compañía?
- ¿Es rentable el negocio?

1.3 *Objetivos de la investigación*

1.3.1 Objetivo general

Diseño de un plan de negocios para crear una empresa que organice los campamentos de verano para hijos de familias quiteñas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Hacer un análisis situacional (de micro ambiente y macro ambiente);
- Elaborar una propuesta estratégica;
- Elaborar una propuesta mercado-lógica;
- Diseñar un plan organizacional;
- Diseñar un plan tecnológico;
- Diseñar un presupuesto de costos y utilidades;
- Determinar la rentabilidad del negocio

1.4 *Justificación de la investigación*

1.4.1 Justificación teórica

La investigación para crear una empresa será una oportunidad no sólo para aplicar todos los conocimientos recibidos durante la maestría, sino que también se puede aplicarlos de manera conjunta, es decir viendo las interrelaciones entre los problemas a resolverse.

Los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la maestría que se utilizarán son los siguientes:

- Planeación Estratégica – Se utilizarán las teorías de planeación estratégica para el planteamiento inicial de la definición del negocio, es decir misión, visión, objetivos y estrategias, basándose en un análisis del ambiente externo.
- Teorías de Mercadeo – Se usarán estas teorías para identificar los segmentos de mercado meta, enmarcar la posición de manera adecuada en cada segmento - meta y la manera de atacar las mismas. También se definirá en forma general como será el concepto del negocio y como éste será comercializado.
- Teorías de administración de operaciones – Se aplicarán las teorías para planificar la infraestructura necesaria y para preparar los procesos operativos de los servicios a brindar en el negocio. Se incluirán desde el inicio los indicadores de gestión más importantes en los procesos para poder hacer el seguimiento necesario del resultado de las operaciones.
- Aspectos financieros y económicos – Se los utilizará para hacer las proyecciones de costos e ingresos del proyecto para poder calcular la rentabilidad del negocio, calcular el flujo de caja en un cierto tiempo y la posible estructuración de la inversión. Se los usará para mostrar varios indicadores financieros para demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Aspectos legales – Se tomarán en cuenta los aspectos de la legislación ecuatoriana en cuanto a la constitución de la empresa, las contrataciones del personal, modelos de contratos con los clientes y en los procesos administrativos.

1.4.2 Justificación metodológica

En la investigación serán aplicadas metodologías como la encuesta y la interpretación de los resultados para obtener los datos primarios y secundarios necesarios para establecer la existencia de un mercado.

1.4.3 Justificación práctica

La investigación propuesta debería alcanzar el éxito resolviendo el problema ya que incluyen todos los pasos de creación de un plan de negocios. Los detalles serán de alta importancia.

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Marco teórico

Para el desarrollo y recopilación de información que permita llevar de una manera coherente la investigación del problema, se utilizará un conjunto de sistemas, modelos y esquemas que son los siguientes:

- Planeación Estratégica – como formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos
- Mercadeo – como crear los productos, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos en un mercado meta
- Administración de operaciones – como organizar y utilizar los recursos de la empresa
- Teorías financieras y económicas – como definir, medir y evaluar los estados financieros que economicen el negocio

1.5.2 Marco conceptual

Los términos técnicos que se utilizarán durante el desarrollo de este trabajo serán, entre otros:

- Competencia - un grupo de personas o empresas que tienen operaciones de ventas de servicios o productos que directa o indirectamente podrían afectar las operaciones del propio negocio en el mercado elegido.
- Análisis financiero – un grupo de métodos y relaciones numéricas que tienen el propósito de medir el rendimiento de una empresa del contexto de negocio para desarrollar los objetivos y la estrategia.
- Margen Bruto – corresponde al porcentaje de utilidad obtenido a través del costo de las ventas.
- Punto de equilibrio – el punto en que los ingresos de una empresa son iguales a sus costos. No hay utilidad ni pérdida.
- Rendimiento sobre la inversión (ROI) – coeficiente que significa la utilidad generada por cada valor promedio invertido.
- Valor Actual Neto (VAN) – El VAN de un proyecto se entiende el dividendo que podría anticiparse a los accionistas a cuenta del proyecto, sabiendo que éste habrá de recuperarse y además se pagará el costo de su financiamiento.
- Tasa interna de retorno (TIR) – la tasa de descuento a la cual el VAN de los flujos es cero. En términos financieros, TIR es la tasa efectiva que los flujos pagan sobre la inversión

1.6 Hipótesis de trabajo

Mediante el presente trabajo se pretende probar que existe una factibilidad técnica, operacional y financiera para el establecimiento de la empresa que organice los campamentos de verano para hijos de familias radicadas en Quito dará los resultados económicos positivos.

1.7 Temario tentativo

1. Plan de tesis y temario tentativo

2. Estudio de Mercado

2.1 Análisis de los clientes

2.1.1 Investigación de mercado

2.1.2 Segmentación

2.1.3 Estimación de la demanda

2.2 Análisis de la competencia

2.2.1 Identificación y características de los competidores

2.2.2 Estimación de la oferta

2.3 Demanda Insatisfecha

2.4 Análisis de proveedores

2.5 Análisis de intermediarios

2.6 Análisis del macro-ambiente

2.6.1 Factores económicos

2.6.2 Factores político-legales

2.6.3 Factores demográficos

- 2.6.4 Factores tecnológicos
- 2.6.5 Factores culturales
- 2.7 Oportunidades y amenazas
- 2.8 Factores claves del éxito
- 3. Diseño administrativo y de marketing
 - 3.1 Propuesta estratégica
 - 3.2 Propuesta mercado-lógica
 - 3.3 Estudio organizacional
- 4. Estudio técnico
 - 4.1 Tamaño del proyecto
 - 4.2 Administración de la capacidad
 - 4.3 Procesos
 - 4.4 Localización tentativa del proyecto
 - 4.5 Tecnología a utilizarse
- 5. Estudios de costos e ingresos
 - 5.1 Inversiones
 - 5.2 Costos de operación y mantenimiento
 - 5.3 Ingresos
- 6. Evaluación económica y financiera del negocio
 - 6.1 Flujo de caja
 - 6.2 Estados financieros
 - 6.3 Indicadores de rentabilidad
 - 6.4 Período de recuperación

6.5 Relación costo beneficio

6.6 Análisis de sensibilidad

7. Conclusiones y recomendaciones

8. Anexo

9. Bibliografía

1.8 Metodología de investigación

1.8.1 Métodos de investigación

1.8.1.1 Métodos teóricos

Análisis – Síntesis.- Aplicada al capítulo de análisis situacional, enmarcada en los resultados obtenidos de la metodología y herramientas empíricas.

1.8.1.2 Métodos empíricos

La observación.- de casos prácticos de la necesidad expuesta y su actual forma de cubrirla.

La encuesta.- como herramienta fuente de datos primarios, y propuestas de mercado derivadas de su tabulación y análisis.

La entrevista.- con expertos, directa o indirecta como fuente de datos primarios o secundarios.

1.8.2 Tipos de estudio

Descriptivos- para poder definir procesos del negocio, estrategias de mercado y de manejo del personal.

1.8.3 Tipos de fuentes

1.8.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias previstas son:

- Encuestas
- Entrevistas

1.8.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias previstas son:

- Estadísticas y publicaciones de fuentes oficiales, en El Ecuador y en el extranjero
- Artículos provenientes de revistas y periódicos

1.9 Cronograma

En la Tabla 1 Cronograma temporal se presenta el cronograma con la secuencia de las actividades y las fechas estimadas de su ejecución.

Tabla 1 Cronograma temporal

Tarea/Entregable	Duración	Fecha inicio	Fecha final	Apr/Rev Y/N
Plan de investigación	1 semana	22/06/05	29/06/05	Y
Elaboración de encuesta	2 semanas	29/06/05	13/07/05	Y
Ejecución de encuesta	4 semanas	13/07/05	10/08/05	N
Análisis externo	3 semanas	29/06/05	20/07/05	Y
Propuesta estratégica	2 semanas	20/07/05	3/08/05	Y
Propuesta mercado-lógica	2 semanas	3/08/05	17/08/05	Y
Estudio organizacional	2 semanas	17/08/05	31/08/05	Y

Estudio técnico	2 semanas	31/08/05	14/09/05	Y
Estudio de costos e ingresos	2 semanas	14/09/05	28/09/05	Y
Evaluación económica y financiera de negocio	2 semanas	28/09/05	12/10/05	Y
Primer borrador del trabajo	1 semana	17/10/05	24/10/05	Y
Segundo borrador del trabajo	1 semana	24/10/05	31/10/05	Y
Entrega del trabajo completo			31/10/05	Y

2 Estudio de Mercado

Este capítulo es el resultado del análisis situacional. El análisis situacional consiste en dos conceptos: de análisis del macro-ambiente y análisis de micro-ambiente. El análisis del macro-ambiente incluye el análisis de los aspectos sobre los cuales los jugadores en la mayoría de los casos tienen muy poca influencia o no la tienen. Sin embargo al hacer un buen estudio sobre los factores económicos, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, socioculturales y naturales permite a cualquier emprendedor de un nuevo negocio estimar las oportunidades y amenazas y así lograr disminuir el riesgo e incrementar la probabilidad de éxito. Mientras el análisis de micro-ambiente permite identificar a los competidores que existen en el mercado y las estrategias que ellos usan para capturar y retener sus clientes, también ayuda a definir a los clientes potenciales aplicando el concepto de segmentación. Así como también, ayuda a definir sus preferencias de compra y uso. Un análisis de micro-ambiente también es de gran ayuda identificando a los intermediarios y a los proveedores que existen en el mercado y los servicios que ellos ofrecen. Basándose en el análisis de los factores externos y de micro-ambiente, luego se hará el diseño administrativo y de marketing de la empresa que pretenda organizar los campamentos de verano para hijos de familias radicadas en la ciudad de Quito.

Para el análisis situacional se usará tanto los datos de la fuente primaria como los de la fuente secundaria. Principalmente, las fuentes de datos primarios (encuestas y entrevistas) se usarán para la identificación de los clientes y las fuentes de datos secundarios (las páginas oficiales del Ecuador y otros sitios, los artículos de revistas

y otros periódicos) se usarán para determinar los factores externos que podrían tener mayor perjuicio o brinden una excelente oportunidad para el negocio que se pretende establecer.

2.1 Análisis de los clientes

El cliente es el factor más importante para asegurar el éxito de cualquier negocio. Es muy importante definir la demanda que existe por parte de los clientes por el servicio ofrecido. También su comportamiento de acuerdo al perfil demográfico y psicográfico. Por lo tanto, en este trabajo se va a dar una importancia significativa a este tema.

El cliente de un campamento de verano vacacional para niños y jóvenes obviamente es un niño o joven. Sin embargo los chicos que son menores a 16 años no tienen una responsabilidad absoluta, ya que todavía dependen de sus padres. Por lo tanto, para definir a los clientes se ha decidido enfocar esta investigación a los padres de familia.

Para la primera fase del negocio se ha decidido enfocar el estudio de mercado en la ciudad de Quito. Principalmente esta decisión se debe a las restricciones de tiempo y espacio (sería complicado hacer el estudio en los mercados más alejados), además se percibe que el mercado de Quito es un mercado bastante atractivo en cuanto al mayor poder de compra por parte de padres quiteños que por familias de otras regiones.

2.1.1 Investigación de mercado

A continuación se describirá el proceso completo de la investigación del mercado que se ha hecho para definir si el negocio de los campamentos de verano para hijos de familias radicadas en Quito puede ser un negocio factible. El proceso de investigación de mercado incluyen todos los pasos desde la elaboración de la encuesta, trabajo de campo con la recopilación de datos, hasta el análisis de la información recibida.

2.1.2 Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta a ser llenada por los padres de familia se basó en la necesidad de la información que se requería para luego hacer la segmentación de los clientes de acuerdo a su comportamiento, diferencias demográficas y psicográficas. Algunas de las necesidades de información más importantes que han tenido una entrada importante para el diseño de la encuesta fueron las siguientes: la necesidad de determinar la existencia de la demanda por el servicio por parte de los clientes; determinar la satisfacción por parte de los clientes en cuanto al servicio ofrecido por otros competidores; determinar el monto que estarían dispuestos a pagar los clientes por el servicio; determinar la diferencia de las preferencias por los clientes de acuerdo a su distribución demográfica; determinar los patrones en cuanto a los medios de búsqueda de información sobre los campamentos de verano preferidos. Referirse al cuadro Tabla 2 Diseño de la encuesta.

Al terminar el trabajo del diseño de la encuesta se puede observar que la mayoría de las preguntas son de tipo abierto o de selección múltiple. Esto principalmente se debe al objetivo de recibir la mayor cantidad de información a través de los competidores del mercado. Se ha optado por preguntar a los clientes potenciales de los campamentos de verano para niños y jóvenes sobre sus experiencias anteriores, como también medir su satisfacción con los servicios recibidos. Se tuvo que seguir este camino por lo que se ha observado que hay una escasez de datos secundarios sobre otros competidores que ofrecen el mismo tipo del servicio o algo similar.

La encuesta definitiva se encuentra en el anexo No. 1 Encuesta.

Tabla 2 Diseño de la encuesta

Objetivos específicos	Necesidades de información	Diseño de la investigación	Fuentes de datos	Contenido de la pregunta	Formato	Redacción	Secuencia
Determinar la existencia de la necesidad del servicio por parte del mercado;	Demanda del servicio ofrecido	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Atrae o no a los clientes potenciales la posibilidad de dejar a sus hijos en un campamento de verano	Dicotómica/Abierta	¿Le atrae a usted la posibilidad de dejar a sus hijos en tal campamento de verano?	1
Determinar la satisfacción por parte de los clientes en cuanto al servicio ofrecido por otros competidores:	Preferencias por parte de los clientes en cuanto a la duración de un campamento de verano	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Cual es la duración óptima para un campamento de verano	Selección múltiple/Abierta	¿Cuánto tiempo piensa usted que debería durar el campamento?	2
Determinar el monto que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio;	El lugar donde debería ser organizado el campamento de verano (primer año)	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Cual es el lugar preferido para un campamento de verano	Selección múltiple/Abierta	Cada año se pretende organizar los campamentos en diferentes lugares. ¿En qué zona le gustaría que se desarrolle el campamento de verano por primera vez?	3
Determinar las preferencias de los clientes de acuerdo a su distribución	Las preferencias de los clientes en cuanto a las actividades diarias en el campamento de verano	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Que actividades deberían darse en el campamento de verano	Selección múltiple/Abierta	A más de los juegos dinámicos y de integración los niños van a hacer diferentes actividades tanto deportivas como no deportivas. ¿Hacia qué grupo de actividades deberíamos enfocar más nuestro campamento? ¿Hay algunas actividades (no necesariamente indicadas arriba) a las cuáles usted da una prioridad alta? Especifíquelas.	4

demográfica; Determinar los patrones en cuanto a los medios de búsqueda de información sobre los campamentos de verano preferidos.	El valor que el cliente da por el servicio ofrecido	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Cuanto estarían dispuestos a pagar los clientes por la estadía de los niños en el campamento de verano	Selección múltiple	¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por el campamento (de acuerdo a lo especificado por usted en las respuestas anteriores, principalmente el tiempo de estadía, la cantidad y la complejidad de las actividades preferidas)?	5
	La demanda general por el mismo tipo de servicios en el mercado	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	La experiencia previa con otros campamentos de verano	Dicotómica	¿Han ido alguna vez sus hijos a un campamento/una academia/una asociación de verano?	6
	Preferencias de los clientes en cuanto a los campamentos de verano	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Que tipo de campamento/s de verano fue/ron	Selección múltiple/Abierta	¿Qué tipo de campamento/academia o asociación de verano atendieron (marque uno o más)?	7
	Conocimiento sobre los competidores	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Nombre/s de campamento/s de verano atendido/s y fue/ron campamento/s de verano privado/s abierto/s al público	Abierta	Describa por favor el último campamento que atendió/ieron su/s hijo/s o hija/s. ¿Cómo se llamaba el campamento u organización? ¿Fue un campamento abierto al público o privado (de colegio o empresa)? ¿Cuánto tiempo duró el campamento? ¿Era un campamento de tiempo completo (los chicos se quedaron algunos días sin regresar a casa) o tiempo parcial? ¿Qué actividades hicieron los niños?	8
	El nivel de satisfacción por parte de los clientes con los servicios ofrecidos por competidores	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	El nivel de satisfacción por parte de los clientes con los servicios recibidos en los campamentos de verano asistidos	Escala de medición/Abierta	¿Se quedó satisfecho/a usted con los servicios recibidos en el último campamento de verano que asistió su hijo/a? ¿Por qué? Comente la respuesta.	9

Número de hijos en la familia y rangos de su edad	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Cuantos hijos en la familia y de que edad	Selección múltiple	¿De que edad(es) son sus hijos/hijas? (ponga el número adecuado; por ejemplo si tiene dos hijos de la edad de 6 a 9 años, ponga 2 en el lugar correspondiente).	10
Tendencias de las edades de los hijos que potencialmente asistirían al campamento de verano	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Los hijos que irían al campamento de verano	Abierta	¿A cuál de sus hijos/hijas dejaría en el campamento de verano (ponga hijo 5 años, hija 12 años, etc.)?	11
El medio de búsqueda de información sobre los campamentos de verano	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Los medios donde los clientes buscarían la información sobre los campamentos de verano	Selección múltiple/Abierta	¿En qué medio buscaría información sobre el campamento de verano?	12
Género	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Género del encuestado	Selección múltiple	¿Su género?	13
Edad	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Edad del encuestado	Selección múltiple	¿Su edad?	14
Estado civil	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Estado civil del encuestado	Selección múltiple	¿Su estado civil?	15
Ocupación	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Ocupación del encuestado	Abierta	¿Ocupación (doctor/a, administrador/a, ingeniero/a civil, ingeniero/a de sistemas desempleado/a, etc.)?	16
Nivel de educación	Investigación Concluyente	Primarios	Nivel de educación del encuestado	Selección múltiple	¿Nivel de educación?	17

		descriptiva					
	Ingresos mensuales del hogar	Investigación Concluyente descriptiva	Primarios	Ingresos mensuales del hogar del encuestado	Selección múltiple	¿Ingresos mensuales del hogar?	18

2.1.3 Tamaño de la muestra

La encuesta será distribuida a padres de familia quiteños. Para la determinación del tamaño de la muestra se ha usado datos publicados en las fuentes oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Se ha tomado en cuenta dos variables importantes: el tamaño de la población del cantón Quito y el promedio de hijos por familia en el mismo cantón.

Por lo tanto, la variabilidad poblacional en este caso es desconocida, para definir el tamaño de la muestra se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$n = p \cdot q / (e^2 / z^2 + p \cdot q / N)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

p = variabilidad estimada en la población

$q = (1-p)$

e = error permisible

z = valor de la distribución normal

N = tamaño universal

Entonces, el cálculo del tamaño de la muestra sería el siguiente:

$N = 2388817 / 3,8 = 628636$ la población total en la provincia Pichincha / el número promedio de las personas por familia en la misma región (se pretende encuestar sólo a una persona de la familia – padre o madre).

$p = 0,5$ valor estimado de la probabilidad que el resultado será positivo sin hacer

un piloto de trabajo de campo.

$q = 0,5$ valor estimado del resultado negativo que es igual a $1-p$.

$z = 1.64^2$ (nivel de confianza del 90%)

$e = 0.1$

Al ingresar los valores en la fórmula, he obtenido como resultado el tamaño de la muestra $(n)=67$

Sin embargo, para sustentar el resultado se ha hecho una investigación previa de mercado, distribuyendo las encuestas a un aproximado de 20 personas para definir con mayor exactitud el valor de p y q . Al final del día el resultado fue de $p=0.75$ y $q=1-p=0,25$.

Con los ajustes de valores de variabilidad estimada en la población (p y q) y las demás constantes variables, se ha obtenido nuevos valores repitiendo el cálculo de tamaño de muestra, el cual dio el siguiente resultado:

$N = 628636$ número de familias en la provincia de Pichincha.

$p = 0,75$ valor estimado de probabilidad que el resultado será positivo después de hacer un piloto de trabajo de campo.

$q = 0,25$ valor estimado del resultado negativo que es igual a $1-p$.

$z = 1.64^2$ (nivel de confianza del 90%)

$e = 0.1$

Resulta que un nuevo valor óptimo del tamaño de la muestra es aproximadamente $n=50$.

Se considera que el valor 50 para el tamaño de la muestra sería el mínimo para obtener un logro. Sin embargo el mayor número de las encuestas podría ser útil definiendo no sólo las fluctuaciones numéricas sino también recopilando la mayor cantidad de información secundaria, la cual en este caso serían los datos a través de los competidores. Ya he mencionado antes que esta encuesta fue diseñada no sólo para determinar la demanda por parte de los clientes sino también para analizar la competencia.

2.1.4 Trabajo de campo

Al inicio, se ha intentado encuestar a los transeúntes de las calles, proveyéndoles preguntas y marcando las respuestas yo misma. Sin embargo, pronto me he dado cuenta que este método no fue efectivo por dos razones: primero, el trabajo estuvo muy lento porque me tocaba esperarlos a que pasaran, porque intentaba captar su interés (había bastantes casos cuando la gente no quería destinar dos minutos para responder las preguntas o simplemente se daban prisa para evadirme). Y aún cuando lograba que una persona las contestara, descubría que no era una persona adecuada para mi estudio (o no tenía hijos o los hijo eran muy pequeños aún, etc.). Y la segunda razón porque el trabajo de campo no fue efectivo era por el sesgo de información ya que yo misma llenaba las encuestas; solía preguntar más cosas de lo que constaba en mi encuesta elaborada. Sin embargo, el trabajo de campo fue muy productivo en el sentido que me he dado cuenta que algunas preguntas necesitaban una redacción adicional, o que otras no estaban muy claras. Por lo tanto, he corregido las fallas que he observado en las encuestas y he procedido a buscar otra alternativa de trabajo de campo. He decidido buscar algunos colegios donde podría dejar mis encuestas y para que

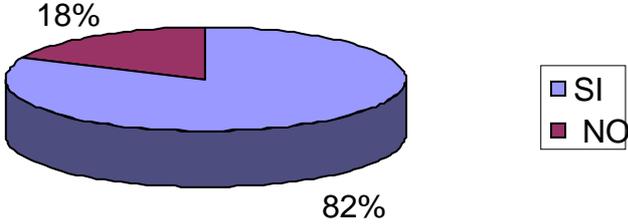
los estudiantes las llevaran a sus padres para ser llenadas. Las primeras 100 encuestas he dejado en el colegio Blas Pascal. Después de 2-3 días he recogido las encuestas llenas. He obtenido el 38% de las encuestas completas. Otras 100 las he dejado en el colegio “Joham Ammos Cómeños”. Al siguiente día he recibido un monto del 40% de las encuestas llenas. He empezado a tabular los datos y me he dado cuenta que la mayoría de los encuestados han indicado que el nivel de los ingresos en su hogar es de 300 USD a 600 USD. Sería difícil decir que estos datos fueran exactos, considerando que la pregunta era delicada, razón por la cual un par de colegios no me han dado permiso para encuestar a los padres de familia justamente por mencionar esta pregunta. Por lo tanto, puede ser que los resultados sean distorsionados ya que los padres no lo veían muy confiable para responder esta pregunta. Sin embargo, no se ha podido continuar haciendo el análisis sin tener unos datos más reales sobre el comportamiento de las familias con un nivel de ingresos medio y medio alto. Con la ayuda de una persona cuyo hijo estudia en el colegio Intisana, hemos distribuido unas pocas encuestas en una reunión de padres de familia. Hemos distribuido 9 encuestas, de la cuales todas fueron llenadas. Al final del trabajo de campo tuve 87 encuestas llenas. Con esta información se ha procedido hacer la tabulación y análisis de datos.

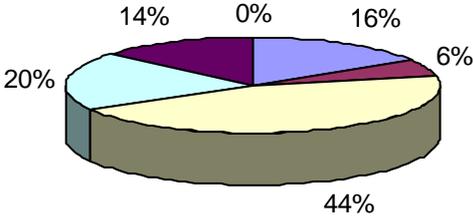
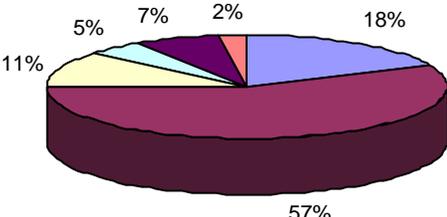
2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado

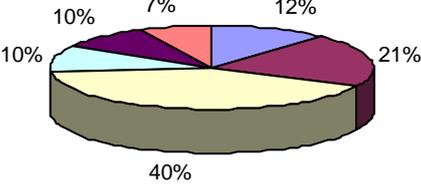
La tabulación y el análisis de datos constan de dos etapas. En la primera etapa se ha seguido el esquema de necesidad de información que fue establecido al inicio del trabajo para la elaboración de la encuesta (referirse Tabla 2 Diseño de la encuesta). Por lo tanto el análisis se va a ligar netamente a las preguntas que constan en mi encuesta. Sin embargo, este análisis no nos dará todo el panorama

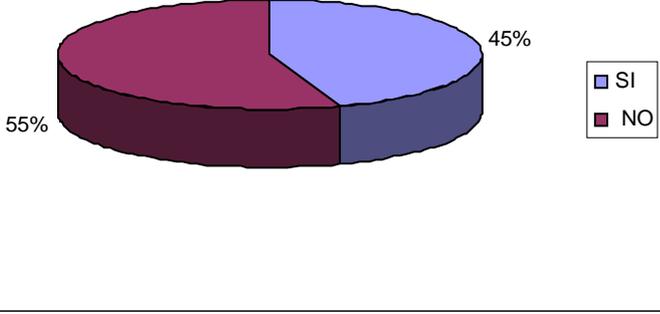
para obtener la segmentación del mercado. Por lo tanto, en la segunda etapa se pretende hacer la tabulación y análisis comparativo (comparando dos o más variables). A continuación se presentan los resultados de análisis de datos según el esquema de necesidad de información (ver Tabla 3 Análisis de datos de estudio de mercado).

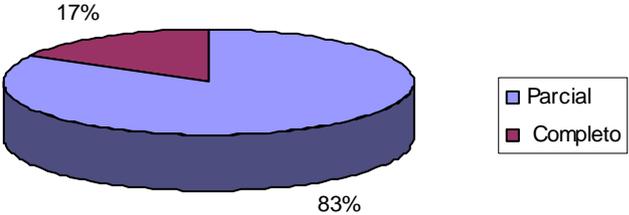
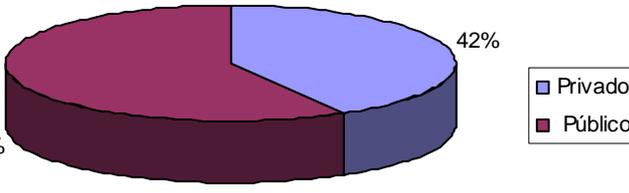
Tabla 3 Análisis de datos de estudio de mercado

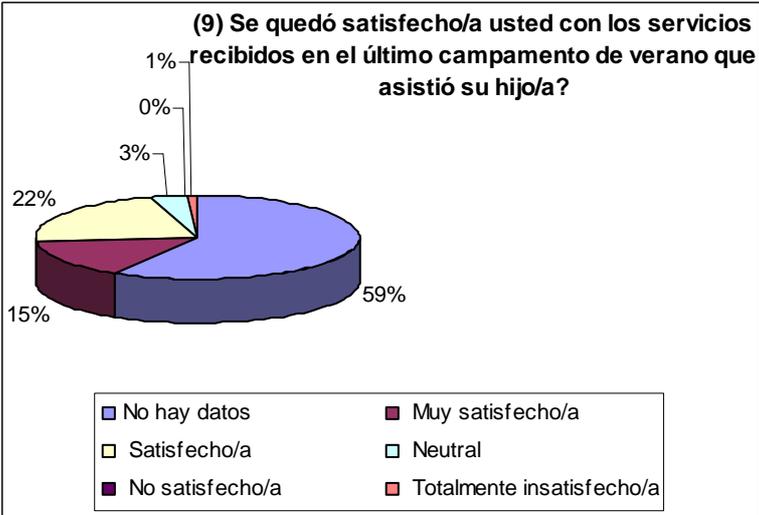
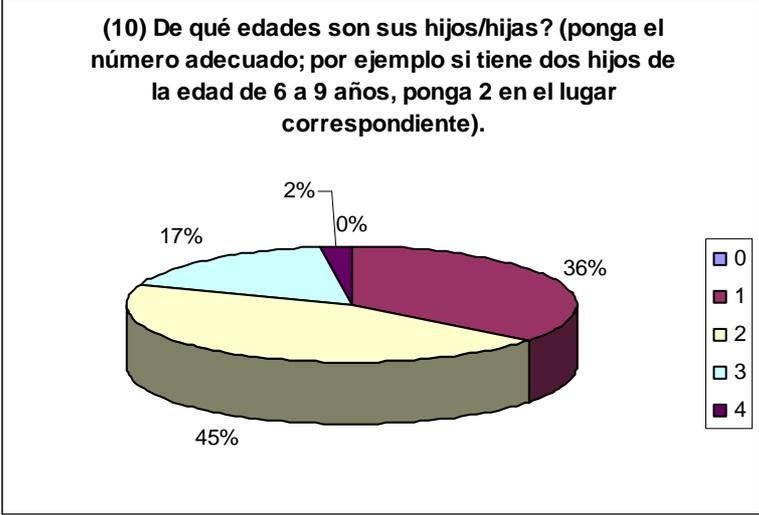
Pregunta	Necesidad de la información		
El gráfico	Observaciones		
1. ¿Le atrae a usted la posibilidad de dejar a sus hijos en tal campamento de verano?	La demanda por el servicio ofrecido.		
<p data-bbox="248 965 991 1025">(1) Le atrae a usted la posibilidad de dejar a sus hijos en tal campamento de verano?</p>  <table border="1" data-bbox="903 1218 991 1301"> <tr> <td>■ SI</td> </tr> <tr> <td>■ NO</td> </tr> </table>	■ SI	■ NO	Se observa que la demanda por los servicios ofrecidos es alta, el 82% de los encuestados han dicho que les interesa dejar a sus hijos en el campamento de verano que se ofrece.
■ SI			
■ NO			
2. ¿Cuánto tiempo piensa usted que debería durar el campamento?	Preferencias por parte de los clientes en cuanto a la duración de un campamento de verano.		

<p>(2) Cuánto tiempo piensa usted que debería durar el campamento?</p>  <table border="1" data-bbox="268 667 963 748"> <tr> <td>■ No hay datos</td> <td>■ Menos de 1 semana</td> <td>□ 1 semana</td> </tr> <tr> <td>□ 2 semanas</td> <td>■ 3 semanas</td> <td>■ otro</td> </tr> </table>	■ No hay datos	■ Menos de 1 semana	□ 1 semana	□ 2 semanas	■ 3 semanas	■ otro	<p>Para la mayoría de los encuestados al (44%) le pareció que una semana es el tiempo óptimo para un campamento de verano para niños y adolescentes. En segundo lugar está el (20%) que encuentra que la duración de 2 semanas de un campamento de verano sería factible.</p>
■ No hay datos	■ Menos de 1 semana	□ 1 semana					
□ 2 semanas	■ 3 semanas	■ otro					
<p>Cada año se pretende organizar los campamentos de verano en diferentes lugares. ¿En qué zona le gustaría que se desarrolle el campamento de verano por primera vez?</p>	<p>El lugar donde debería ser organizado el campamento de verano (primer año).</p>						
<p>(3) Cada año se pretende organizar los campamentos de verano en diferentes lugares. En qué zona le gustaría que se desarrolle el campamento de verano por primera vez?</p>  <table border="1" data-bbox="316 1424 916 1541"> <tr> <td>■ No hay datos</td> <td>■ Bosque subtropical (Mindó)</td> </tr> <tr> <td>□ Amazonía (Tena)</td> <td>□ Costa (Salinas)</td> </tr> <tr> <td>■ Sierra (Cayambe)</td> <td>■ otro</td> </tr> </table>	■ No hay datos	■ Bosque subtropical (Mindó)	□ Amazonía (Tena)	□ Costa (Salinas)	■ Sierra (Cayambe)	■ otro	<p>La mayoría, absolutamente prefiere que el primer campamento de verano se organice en el bosque subtropical de Mindó. Muy pocos encuestados han escogido La Costa como otra opción.</p>
■ No hay datos	■ Bosque subtropical (Mindó)						
□ Amazonía (Tena)	□ Costa (Salinas)						
■ Sierra (Cayambe)	■ otro						
<p>4. Además de los juegos dinámicos y de integración los niños van a hacer otra variedad de actividades tanto deportivas como no deportivas. ¿Hacia qué grupo de las actividades deberíamos enfocar más nuestro campamento?</p>	<p>Las preferencias de los clientes en cuanto a las actividades diarias en el campamento de verano.</p>						

<p>(4) Además de los juegos dinámicos y de integración los niños van a hacer varias otras actividades tanto deportivas como no deportivas. Hacia que grupo de actividades deberíamos enfocar más nuestro campamento?</p>  <table border="1" data-bbox="264 629 963 745"> <tr> <td>■ No hay datos</td> <td>■ Actividades deportivas y juegos</td> </tr> <tr> <td>■ Convivencia con naturaleza</td> <td>■ Actividades extremas</td> </tr> <tr> <td>■ Actividades artísticas</td> <td>■ Actividades académicas</td> </tr> </table>	■ No hay datos	■ Actividades deportivas y juegos	■ Convivencia con naturaleza	■ Actividades extremas	■ Actividades artísticas	■ Actividades académicas	<p>La demanda más grande es por las actividades de convivencia con la naturaleza (acampar, conocer la flora y fauna, fogatas y entre otras). En segundo lugar están las actividades deportivas. Las actividades extremas, artísticas y académicas se distribuyen en un porcentaje muy parecido).</p>
■ No hay datos	■ Actividades deportivas y juegos						
■ Convivencia con naturaleza	■ Actividades extremas						
■ Actividades artísticas	■ Actividades académicas						
<p>5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el campamento de verano (de acuerdo a lo especificado por usted en las respuestas anteriores, principalmente el tiempo de estadía y la complejidad de las actividades)?</p>	<p>El valor que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio ofrecido.</p>						
<p>(5) Cuánto estaría dispuesto a pagar por el campamento (de acuerdo por lo especificado por usted en las respuestas anteriores, principalmente el tiempo de estadía y la complejidad de las actividades preferidas?)</p>  <table border="1" data-bbox="376 1413 842 1485"> <tr> <td>■ No hay datos</td> <td>■ \$100-\$200</td> <td>■ \$200-\$300</td> </tr> <tr> <td>■ \$300-\$400</td> <td>■ \$400-\$500</td> <td>■ \$500 y más</td> </tr> </table>	■ No hay datos	■ \$100-\$200	■ \$200-\$300	■ \$300-\$400	■ \$400-\$500	■ \$500 y más	<p>La mayoría de los encuestados (67%) pagaría entre 100-200 USD por un campamento de verano. Otro número considerablemente alto (21%) no ha respondido a esta pregunta. Descontando las personas que han respondido que no les interesa dejar a sus hijos en un campamento de verano, el resto que no ha respondido a esta pregunta, supongo que no han podido estimar el valor. El 11% de los encuestados pagaría entre 200 y 300 USD.</p>
■ No hay datos	■ \$100-\$200	■ \$200-\$300					
■ \$300-\$400	■ \$400-\$500	■ \$500 y más					
<p>6. ¿Han ido alguna vez sus hijos a un campamento/ una academia o una asociación de verano?</p>	<p>La demanda general por el mismo tipo de servicios en el mercado.</p>						

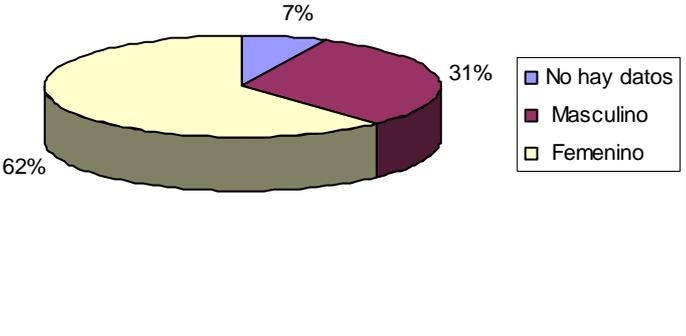
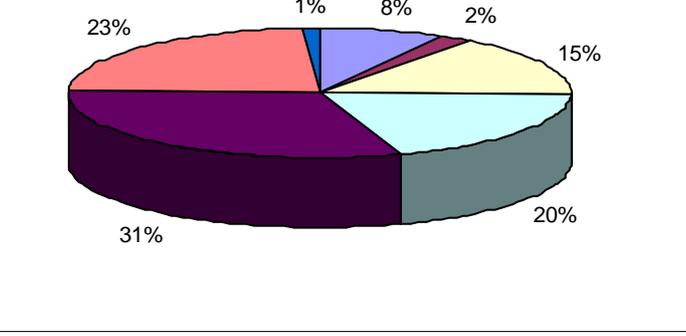
<p>(6) Se han ido alguna vez sus hijos a un campamento/ una academia/ una asociación de verano?</p>  <table border="1" data-bbox="916 506 991 584"> <tr> <td>SI</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>55%</td> </tr> </table>	SI	45%	NO	55%	<p>La distribución del resultado es muy parecida. El 45% de los encuestados han respondido que sus hijos ya han ido antes a algún campamento de verano, mientras tanto el 55% respondió que sus hijos nunca han ido a ningún campamento de verano. Esto indica la demanda de servicios de los campamentos de verano (de varios tipos) en general.</p>						
SI	45%										
NO	55%										
<p>7. ¿A qué tipo de campamento/ academia o asociación de verano asistieron sus hijos?</p>	<p>Preferencias de los clientes en cuanto a los campamentos de verano.</p>										
<p>(7) A qué tipo de campamento/ academia o asociación de verano asistieron (marque uno o más)?</p>  <table border="1" data-bbox="236 1480 991 1675"> <tr> <td>■ Ninguno</td> <td>■ Campamento deportivo</td> </tr> <tr> <td>■ Talleres artísticos</td> <td>■ Campamento de varias actividades</td> </tr> <tr> <td>■ Perfeccionamiento del idioma</td> <td>■ Scouts</td> </tr> <tr> <td>■ Organización religiosa</td> <td>■ Nivelación educativa</td> </tr> <tr> <td>■ otro</td> <td></td> </tr> </table>	■ Ninguno	■ Campamento deportivo	■ Talleres artísticos	■ Campamento de varias actividades	■ Perfeccionamiento del idioma	■ Scouts	■ Organización religiosa	■ Nivelación educativa	■ otro		<p>La mayor preferencia para ser asistidos son los campamentos de actividades deportivas (17%) y a los campamentos con una variedad de actividades (14%).</p>
■ Ninguno	■ Campamento deportivo										
■ Talleres artísticos	■ Campamento de varias actividades										
■ Perfeccionamiento del idioma	■ Scouts										
■ Organización religiosa	■ Nivelación educativa										
■ otro											
<p>8. Describa por favor el último campamento de verano que asistió/ieron su/s hijo/s o hija/s. ¿Era un campamento a tiempo completo o parcial?</p>	<p>¿Cuáles campamentos de verano son más comunes en el mercado?</p>										

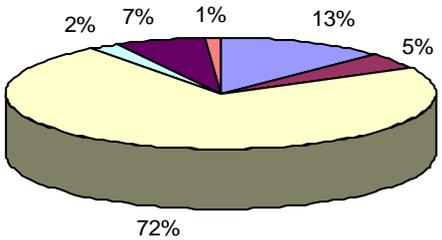
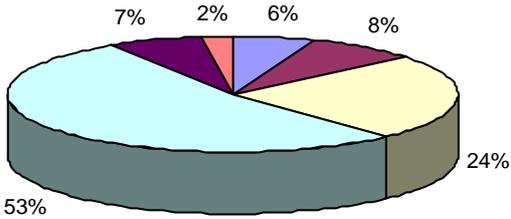
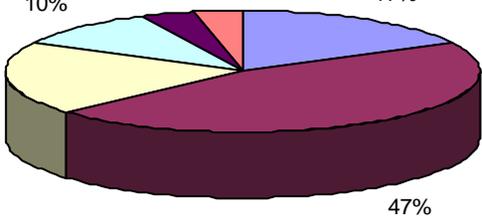
<p>(8) Describa por favor el último campamento que asistió /ieron su/s hijo/s o hija/s. Era un campamento de tiempo completo o tiempo parcial?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Parcial</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Completo</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Parcial	83%	Completo	17%	<p>La mayoría de los campamentos de verano que brindan servicios en El Ecuador (principalmente en la ciudad de Quito) son los campamentos a tiempo parcial que significa que los chicos tienen actividades en la mañana y en la tarde regresan a casa (83%).</p>
Categoría	Porcentaje						
Parcial	83%						
Completo	17%						
<p>8. Describa por favor el último campamento de verano que asistió/ieron su/s hijo/s o hija/s. ¿Fue un campamento abierto al público o privado (colegio o empresa)?</p>	<p>¿Se organizan más campamentos de verano abiertos al público o privados?</p>						
<p>(8) Describa por favor el último campamento que asistió/ieron su/s hijo/s o hija/s. Fue un campamento abierto al público o privado (colegio o empresa)?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Privado</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Público</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Privado	42%	Público	58%	<p>La mayor parte (58%) de campamentos a los cuales asistieron hijos de familias encuestadas, fueron los campamentos abiertos al público. La otra parte (42%) fueron campamentos privados.</p>
Categoría	Porcentaje						
Privado	42%						
Público	58%						
<p>9. ¿Se quedó satisfecho/a usted con los servicios recibidos en el último campamento de verano que asistió su hijo/a?</p>	<p>El nivel de satisfacción por parte de los clientes con los servicios ofrecidos por competidores (demanda incumplida).</p>						

<p>(9) Se quedó satisfecho/a usted con los servicios recibidos en el último campamento de verano que asistió su hijo/a?</p>  <table border="1" data-bbox="327 627 901 750"> <tr> <td>■ No hay datos</td> <td>■ Muy satisfecho/a</td> </tr> <tr> <td>■ Satisfecho/a</td> <td>■ Neutral</td> </tr> <tr> <td>■ No satisfecho/a</td> <td>■ Totalmente insatisfecho/a</td> </tr> </table>	■ No hay datos	■ Muy satisfecho/a	■ Satisfecho/a	■ Neutral	■ No satisfecho/a	■ Totalmente insatisfecho/a	<p>La mayoría de los encuestados que ya han tenido una experiencia con los campamentos de verano, se quedaron muy satisfechos y satisfechas – el 15% y el 22% respectivamente. Eso podría significar que la calidad de servicio en cuanto a los campamentos, academias o asociaciones de verano es buena, o que los padres de familia generalmente no son muy exigentes.</p>
■ No hay datos	■ Muy satisfecho/a						
■ Satisfecho/a	■ Neutral						
■ No satisfecho/a	■ Totalmente insatisfecho/a						
<p>10. ¿De qué edades son sus hijos/hijas? (ponga el número adecuado: por ejemplo si tiene dos hijos de la edad de 6 a 9 años, ponga 2 en el lugar correspondiente.</p>	<p>Número de hijos en los hogares entrevistados</p>						
<p>(10) De qué edades son sus hijos/hijas? (ponga el número adecuado; por ejemplo si tiene dos hijos de la edad de 6 a 9 años, ponga 2 en el lugar correspondiente).</p>  <table border="1" data-bbox="933 1400 995 1590"> <tr> <td>■ 0</td> </tr> <tr> <td>■ 1</td> </tr> <tr> <td>■ 2</td> </tr> <tr> <td>■ 3</td> </tr> <tr> <td>■ 4</td> </tr> </table>	■ 0	■ 1	■ 2	■ 3	■ 4	<p>La mayoría de las familias encuestadas tienen dos hijos (45%). Las familias con sólo un hijo/a también son comunes (36%). El porcentaje de las familias con 3 o 4 hijos ya son considerablemente menores (17% y 2% respectivamente).</p>	
■ 0							
■ 1							
■ 2							
■ 3							
■ 4							
<p>10. ¿De qué edades son sus hijos/hijas? (ponga el número adecuado: por ejemplo, si tiene dos hijos de la edad de 6 a 9 años, ponga 2 en el lugar correspondiente.</p>	<p>El rango de las edades de los hijos en las familias encuestadas.</p>						

<p align="center">(10) De qué edad(es) son sus hijos/hijas ?</p> <table border="1"> <tr> <td>Menos de 6 años hijo</td> <td>Menos de 6 años hija</td> <td>6-9 años hijo</td> </tr> <tr> <td>6-9 años hija</td> <td>10-13 años hijo</td> <td>10-13 años hija</td> </tr> <tr> <td>14-16 años hijo</td> <td>14-16 años hija</td> <td>más de 16 años hijo</td> </tr> <tr> <td>más de 16 años hija</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Menos de 6 años hijo	Menos de 6 años hija	6-9 años hijo	6-9 años hija	10-13 años hijo	10-13 años hija	14-16 años hijo	14-16 años hija	más de 16 años hijo	más de 16 años hija			<p>Las encuestas han llenado las familias con hijos e hijas generalmente de edades de 6 a 9 años y de 10 a 13 años (20% de los hijos de 6 a 9 años, 18% de hijas de 6 a 9 años, 13% de los hijos de 10 a 13 años, 13% de las hijas de la misma edad).</p>
Menos de 6 años hijo	Menos de 6 años hija	6-9 años hijo											
6-9 años hija	10-13 años hijo	10-13 años hija											
14-16 años hijo	14-16 años hija	más de 16 años hijo											
más de 16 años hija													
<p>11. ¿A cuál de sus hijos/hijas dejaría usted en el campamento de verano? (ponga hijo 5 años, hija 12 años y etc.)</p>	<p>El número de hijos por hogar que asistirían al campamento de verano.</p>												
<p align="center">(11) A cuál de sus hijos/hijas dejaría en el campamento de verano? (ponga hijo 5 años, hija 12 años y etc.)</p> <table border="1"> <tr> <td>Ninguno</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	Ninguno	1	2	3	4	<p>La mayoría de las familias dejarían a uno de sus hijos en el campamento de verano (53%). A los dos, dejarían (26%) de las familias. Y a los tres dejarían (3%) de las familias.</p>							
Ninguno	1	2	3	4									
<p>11. ¿A cuál de sus hijos/hijas dejaría usted en el campamento de verano? (ponga hijo 5 años, hija 12 años, etc.)</p>	<p>¿A los hijos de qué edad dejarían las familias en un campamento de verano? ¿hijos o hijas?</p>												

<p>(11) a cuál de sus hijos/hijas dejaría en el campamento de verano? (ponga hijo 5 años, hija 12 años y etc.)</p> <table border="1"> <tr> <td>Menos de 6 años hijo</td> <td>Menos de 6 años hija</td> <td>6-9 años hijo</td> </tr> <tr> <td>6-9 años hija</td> <td>10-13 años hijo</td> <td>10-13 años hija</td> </tr> <tr> <td>14-16 años hijo</td> <td>14-16 años hija</td> <td>más de 16 años hijo</td> </tr> <tr> <td>más de 16 años hija</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Menos de 6 años hijo	Menos de 6 años hija	6-9 años hijo	6-9 años hija	10-13 años hijo	10-13 años hija	14-16 años hijo	14-16 años hija	más de 16 años hijo	más de 16 años hija			<p>De acuerdo a las edades las preferencias de las familias son tanto niños como niñas de las edades de 6 a 9 (22% y 18%) años y de 10 a 13 (17% y 16%) años. Aunque también se observa que el 8% de las familias dejaría en un campamento de verano a sus hijos que no tienen 6 años aún (pero no a las hijas de esta edad). El mismo porcentaje (8%) son los hijos que tienen entre 14 y 16 años.</p>
Menos de 6 años hijo	Menos de 6 años hija	6-9 años hijo											
6-9 años hija	10-13 años hijo	10-13 años hija											
14-16 años hijo	14-16 años hija	más de 16 años hijo											
más de 16 años hija													
<p>12. ¿En qué medio buscaría información sobre el campamento de verano?</p>	<p>El medio más efectivo para la publicación sobre los campamentos de verano</p>												
<p>(12) En qué medio buscaría información sobre el campamento de verano?</p> <table border="1"> <tr> <td>No hay datos</td> <td>Periódicos y revistas</td> </tr> <tr> <td>Televisión</td> <td>Radio</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td>Recomendaciones de familiares</td> </tr> <tr> <td>Anuncios en las escuelas y colegios</td> <td>Otros</td> </tr> </table>	No hay datos	Periódicos y revistas	Televisión	Radio	Internet	Recomendaciones de familiares	Anuncios en las escuelas y colegios	Otros	<p>Recomendaciones de los familiares y amigos (39%), Anuncios en las escuelas y colegios (26%), periódicos y revistas (14%) el Internet (10%) son los medios más populares donde los padres de familia buscarían información sobre los campamentos de verano. Se observa que es muy importante para los padres que la organización o empresa que organice tales campamentos de verano sea ya conocida en el mercado y probada por</p>				
No hay datos	Periódicos y revistas												
Televisión	Radio												
Internet	Recomendaciones de familiares												
Anuncios en las escuelas y colegios	Otros												

	familiares o amigos o confiable (la que pueda publicarse en los anuncios escolares).																
13. ¿Su genero?																	
<p style="text-align: center;">(13) Su genero?</p>  <table border="1" data-bbox="300 645 986 981"> <thead> <tr> <th>Genero</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No hay datos</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td>62%</td> </tr> </tbody> </table>	Genero	Porcentaje	No hay datos	7%	Masculino	31%	Femenino	62%	Las preguntas de la encuesta han respondido el 31% de los hombres de las familias y el 62% de las mujeres. El 7% de los encuestados no respondieron a esta pregunta.								
Genero	Porcentaje																
No hay datos	7%																
Masculino	31%																
Femenino	62%																
14. ¿Su edad?																	
<p style="text-align: center;">(14) Su edad?</p>  <table border="1" data-bbox="300 1205 986 1541"> <thead> <tr> <th>Rango de Edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No hay datos</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>18-25</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>26-30</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>31-35</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>36-40</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>41-50</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>51 y más</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Edad	Porcentaje	No hay datos	1%	18-25	8%	26-30	15%	31-35	20%	36-40	31%	41-50	23%	51 y más	2%	La mayoría de los entrevistados son personas de edades entre 36 y 40 años (31%). El 23% de los entrevistados son de edades entre 41 y 59 años y el 20% de entrevistados tenían entre 31 y 35 años. El 8% no han respondido a esta pregunta.
Rango de Edad	Porcentaje																
No hay datos	1%																
18-25	8%																
26-30	15%																
31-35	20%																
36-40	31%																
41-50	23%																
51 y más	2%																
15. ¿Su estado civil?																	

<p style="text-align: center;">(15) Su estado civil?</p>  <table border="1" data-bbox="371 667 850 745"> <tr> <td>No hay datos</td> <td>Soltero/a</td> <td>Casado/a</td> </tr> <tr> <td>Unión libre</td> <td>Divorciado/a</td> <td>Viudo/a</td> </tr> </table>	No hay datos	Soltero/a	Casado/a	Unión libre	Divorciado/a	Viudo/a	<p>La mayoría absoluta (72%) han respondido que son casados. Sólo el 7% de los entrevistados eran divorciados. El 13% no han respondido a esta pregunta.</p>
No hay datos	Soltero/a	Casado/a					
Unión libre	Divorciado/a	Viudo/a					
<p style="text-align: center;">(17) Nivel de educación?</p>  <table border="1" data-bbox="379 1265 858 1344"> <tr> <td>No hay datos</td> <td>Primaria</td> <td>Secundaria</td> </tr> <tr> <td>Universitaria</td> <td>Postgrado</td> <td>Doctorado</td> </tr> </table>	No hay datos	Primaria	Secundaria	Universitaria	Postgrado	Doctorado	<p>El 53% de los encuestados tienen grado universitario. Otro porcentaje considerablemente alto es el de los encuestados con educación secundaria (24%). El resto de la distribución es parecida (6%-8%). El 2% de los encuestados poseen doctorado.</p>
No hay datos	Primaria	Secundaria					
Universitaria	Postgrado	Doctorado					
<p style="text-align: center;">(18) Ingresos mensuales del hogar?</p>  <table border="1" data-bbox="371 1870 853 1948"> <tr> <td>No hay datos</td> <td>\$300-\$600</td> <td>\$601-\$1000</td> </tr> <tr> <td>\$1001-\$1500</td> <td>\$1501-\$2000</td> <td>\$2000 y más</td> </tr> </table>	No hay datos	\$300-\$600	\$601-\$1000	\$1001-\$1500	\$1501-\$2000	\$2000 y más	<p>La mayoría de los encuestados (47%) han indicado que los ingresos mensuales de sus hogares están entre 300-600 USD. Un menor porcentaje de los encuestados (20%) han respondido que sus ingresos mensuales están entre 601-1000 USD y el 10% de los ingresos mensuales son de 1001 USD a 1500 USD. El 17%</p>
No hay datos	\$300-\$600	\$601-\$1000					
\$1001-\$1500	\$1501-\$2000	\$2000 y más					

	<p>no ha respondido a esta pregunta. Mientras que en otras preguntas de tipo demográfico (general) no han respondido un promedio del 8% de los entrevistados (con la excepción de la pregunta sobre el estado civil a la cual no han respondido el 13%).</p>
--	--

La segunda parte de la primera pregunta (ver Anexo 1 Encuesta) sobre el interés por el servicio, pedía dejarlos razonar en una u otra respuesta (porque dejarían a sus hijos en el campamento de verano y porque no). La respuesta más común del por qué les atrae a los padres la posibilidad de dejar a sus hijos en un campamento de verano sería más o menos la siguiente: es importante que los niños aprendan a desenvolverse solos y tengan la confianza en si mismos, además de relacionarse con otros niños de su misma edad. Mientras que el razonamiento del por qué no lo harían se basaba a la falta de seguridad o información. En la pregunta No 8 (ver Anexo 1 Encuesta) sobre los nombres de los campamentos de verano que últimamente han asistido hijos de familias encuestadas, en su mayor parte fue mencionado el campamento del Club de La Liga. Otro que fue mencionado algunas veces fue el campamento del Club El Nacional. Así como también los siguientes campamentos: el campamento "Aire libre" (campamentos de supervivencia), Talleres de pintura y órgano (pintura y órgano), Isla Verde (convivencia con la naturaleza), campamento de verano para chicos de la zona de Cumbayá (meditación, reflexión, dinámica, juegos, tiempo para compartir), las Hermanas Franciscanas de la juventud (juegos,

manualidades, cocina, lectura, teatro), cursos vacacionales de la empresa Eléctrica (natación, juegos, básquetball, canto, el último día duermen en las carpas y hacen fogatas), Horse sunset (natación, equitación, fútbol, tenis), Mozart vacacional (música, pintura, danza), academia de Nayón (natación), campamento de Kevin y Dana (fútbol, básquetball, baloncesto), campamento Alexandra (fútbol, básquet, baloncesto), escuela de fútbol de la Srta. Inés (deporte y recreación), la Iglesia Encuentro Cumbayá (juegos dinámicos, cantos, manualidades, etc.), campamento Nubes Vida (pesca deportiva), El Refugio (varias actividades), campamentos de Petro-Ecuador (juegos, introducción con varias especies de flora y fauna), academia Cotopaxi (inglés, básquet, cocina y otras más), Fundación humanizarte (danza andina), el campamento de la Superintendencia de Compañías (diferentes actividades recreativas) fueron mencionados por lo menos una vez. Algunas veces se han mencionado los campamentos de verano organizados por los propios colegios. Durante los campamentos de verano organizados por los colegios normalmente los chicos tienen cursos de nivelación educativa, varias excursiones y deporte.

El análisis comparativo de los datos de la investigación de mercado que se ha hecho se trata de una comparación de resultados de diferentes variables obtenidos de las encuestas llenadas por los padres de familia (ver Anexo 2 Investigación de mercado - Análisis comparativo).

En primer lugar, se ha comparado el interés por el servicio ofrecido y otras variables como: experiencia sobre los campamentos de verano anteriormente citados, número de hijos por familia, género, edad, nivel de educación e ingresos mensuales del hogar de cada encuestado. A continuación se presentan las observaciones:

- Las familias que ya han tenido experiencia anteriormente con algún campamento de verano está más abierta para nuevas ofertas (tenían más interés por el servicio ofrecido);
- Existe un interés más grande por parte de las familias que crían dos o más hijos en la casa, mientras que las familias con un hijo o hija han mostrado un menor interés;
- Los hombres están más dispuestos a probar un nuevo servicio, mientras que las mujeres demostraron ser más reservadas (o proteccionistas);
- El interés se distribuye de la manera muy parecida en cuanto a la edad de los encuestados. Sólo las personas que pertenecen al rango de edad entre 26 y 30 años han mostrado menor interés. Creo que la razón principal que explica este tipo de comportamiento sería porque los padres de esta edad tienen hijos demasiado pequeños para dejarlos en un campamento de verano;
- Existe mayor interés por el servicio ofrecido por parte de las familias cuyos ingresos mensuales del hogar son más altos. \uparrow ingresos= \uparrow interés.

Luego se ha comparado la preferencia de duración del campamento con el género de los encuestados y el nivel de sus ingresos mensuales. Se puede concluir que:

- La preferencia absoluta de los clientes es por un campamento de verano con la duración de una semana;
- Sin embargo, los hombres están considerablemente más dispuestos a dejar a sus hijos por más de una semana que las mujeres;
- De acuerdo al nivel de ingresos por hogar casi no se observa la preferencia por el tiempo de estadía; sin embargo, los encuestados con

mayores ingresos (2001 USD o más) han preferido campamentos de verano de 2 a 3 semanas.

También se ha hecho un análisis de disposición de pago de acuerdo al número de hijos por hogar, género, edad, nivel de educación y nivel de ingresos de cada encuestado. Se presentan las siguientes conclusiones y observaciones:

- Las familias con mayor número de hijos están dispuestas a pagar más que las familias con menor número de hijos;
- Los hombres también pagarían más que las mujeres;
- Las personas de edades entre 36 y 40 años están dispuestas a pagar más por el servicio, luego el rango de pago más favorable están las personas de edades entre 31 y 35 años y los de edades entre 41 y 50 años;
- Las personas con un nivel de educación más elevado están dispuestas a pagar más. El mejor resultado mostrado por los encuestados han sido aquellos que tienen un postgrado;
- Las personas con mayor nivel de ingresos pagarían más por el campamento de verano. Sin embargo, los encuestados cuyos ingresos mensuales están entre 601 y 1000 USD han indicado con más frecuencia que pagarían entre 200 y 300 USD por un campamento de verano que los encuestados cuyos ingresos mensuales están entre 1001-1500 USD.

Para complementar el análisis comparativo de los resultados de la investigación se ha hecho una comparación entre datos demográficos. A continuación se encuentran las conclusiones y observaciones del análisis que se ha hecho al relacionar el número de hijos por familia con su edad, nivel de educación y nivel de ingresos del hogar de los encuestados:

- Los correspondientes a la edad desde los 31 años en adelante tienen un promedio de 2 hijos. Ningún grupo con excepción de los de 51 años en adelante han respondido que tienen 4 hijos. Los jóvenes de la edad entre 18-30 normalmente tienen un/a hijo/a;
- El número de hijos de cada familia es mayor cuando su nivel de educación es superior;
- También el número de hijos por familia es mayor cuando su nivel de ingresos en el hogar es alto.

Al relacionar el nivel de ingresos con su edad y educación de los entrevistados, se puede concluir que:

- Mayores ingresos reciben las personas de mayor edad y menores ingresos los jóvenes;
- Debido al nivel superior de educación, el nivel de ingresos es también mayor.

2.1.6 Segmentación

Para definir mi mercado meta pretendo hacer una segmentación de mercado de los consumidores finales (clientes). Mis clientes potenciales constituyen los usuarios (niños y jóvenes) y los decidores y compradores (padres). Por lo tanto, se podría decir que mis clientes potenciales son las familias. El primer elemento de segmentación de mis clientes estaría vinculado con la edad de los niños, quienes potencialmente asistirían el campamento de verano. Con la ayuda de la investigación de mercado se han definido los siguientes grupos:

- Familias con hijos menores a 6 años
- Familias con hijos de 6 a 9 años

- Familias con hijos de 10 a 13 años
- Familias con hijos de 14 a 16 años
- Familias con hijos de 16 años en adelante.

La investigación ha mostrado (ver Tabla 3 Análisis de datos de estudio de mercado) que el mayor interés existe por las familias con hijos de edades de 6 a 9 años y de 10 a 13 años. Es un rango apropiado para que la administración de un campamento de verano sea manejable (sin tener que crear programas diferentes para chicos de diferente edad; por ejemplo, para los jóvenes se requeriría un programa diferente ya que el programa diseñado para niños ya no les sería útil). Además, según los datos estadísticos de INEC aproximadamente el 33% de los habitantes de Ecuador son chicos de 0 a 14 años.

Se ha decidido no hacer una segmentación de género de los chicos como interés primordial del campamento de verano, se ha distribuido de igual manera entre niños y niñas.

Otros elementos que se ha usado para encontrar mi segmento de mercado son:

- Nivel de educación
- Género
- Edad
- Nivel de ingresos del hogar

De acuerdo al análisis de los datos de mercado, (ver Tabla 3 Análisis de datos de estudio de mercado) el nivel de educación de los entrevistados (decidores y compradores) se distribuye de la siguiente manera:

- Primaria
- Secundaria
- Superior

- Postgrado
- Doctorado

El nivel de ingresos mensuales del hogar se distribuye de la siguiente manera:

- 300-600 USD (bajo)
- 601-1000 USD (medio)
- 1001-1500 USD (medio, medio alto)
- 1501-2000 USD (medio alto)
- 2001 USD y más (alto)

Y la edad:

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-50
- 51 y más

Basándome en el análisis comparativo (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado) como mi segmento meta, definiría que las familias con hijos de 6 a 13 años, edad de los padres de 31 a 50 años, nivel de educación: superior, postgrado y doctorado, con los ingresos de nivel medio y medio alto.

Las características de este segmento serían las siguientes:

- Mayor interés por el servicio;
- Mayor número de hijos por familia;
- Mejor disposición de pago;

- Se probó que existe relación directa entre el nivel más alto de educación, mayor edad y mayores ingresos;

Otra consideración importante que debería tomarse en cuenta al elaborar el plan de marketing es que los hombres mostraron más interés (son menos proteccionistas que las mujeres) por dejar a sus hijos en un campamento de verano, como también los que anhelan un mejor servicio (pagarían más).

2.1.7 Estimación de demanda

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la distribución de niños de acuerdo a la edad es la siguiente (ver Tabla 4 Número de niños de edades desde 5 a 14 años en la provincia de Pichincha).

Tabla 4 Número de niños de edades desde 5 a 14 años en la provincia de Pichincha

GRUPOS DE EDAD	SEXO	SEXO	
	Hombre	Mujer	Total
De 5 a 9 años	125452	122175	247627
De 10 a 14 años	122692	120959	243651

Como no se puede obtener los datos exactos del número de chicos de edades entre 6 y 13 años, estimo que en total en la provincia Pichincha viven aproximadamente 400000. Como hemos visto en el análisis de los factores demográficos (referirse a 2.6.6 Entorno demográfico) las clases altas y medio altas (quintiles 4 y 5) constituyen el 7 % de la población en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, y un poco más en la ciudad de Cuenca. Como promedio de hijos por familia en la provincia de Pichincha es 1.9, se estima que 28000 chicos corresponden a familias de clase media y media alta (sin tomar en cuenta el promedio de hijos de acuerdo al nivel de ingresos). Y como el 88% de las familias de clase media y alta han mostrado interés en el campamento de verano

(referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado), la demanda final sería igual a 24640. Los datos de demanda se presentan en la Tabla 5 Cálculo de la demanda. Observaciones: el uso del servicio sería sólo una vez al año, como los campamentos de verano serán organizados durante las vacaciones de verano; aunque durante este periodo serán organizados varios campamentos de verano (6-7), no se espera que el mismo cliente participe en el campamento de verano dos veces el mismo año.

Tabla 5 Cálculo de la demanda

Rangos de cálculo	Porcentaje	No de niños	Gasto unitario	Gasto total anual
Total de población	100%	24640		
\$100-\$200	64%	15770	\$ 150	\$ 2.365.440
\$200-\$300	36%	8870	\$ 250	\$ 2.217.600
Total				\$ 4.583.040

La proyección de demanda se presenta en Tabla 6 Proyección de demanda por 5 años. Para la proyección se ha tomado en cuenta el incremento anual de la población del 2% (referirse a 2.6.6 Entorno demográfico) y el incremento anual de la clase media y media alta también del 2% (una estimación pesimista).

Tabla 6 Proyección de demanda por 5 años

Proyección a 5 años (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 4.766.362	\$ 4.957.016	\$ 5.155.297	\$ 5.361.509	\$ 5.575.969

2.2 Análisis de competencia

2.2.1 Identificación y características de los competidores

Encontrar una información valiosa sobre otros competidores de la misma industria fue una tarea muy difícil porque realmente hay muy poca información en las

fuentes secundarias. Por lo tanto, se ha tenido que usar la fuente de datos primarios (encuesta) para obtener mayor información posible sobre la industria.

Para recopilar la información sobre los competidores tanto directos como indirectos he hecho lo siguiente: una búsqueda de información en el Internet, he visitado SENADER (Secretaría Nacional de Deporte), he entrevistado al Sr. Fabián Mario Zurita, persona con amplia experiencia en organizar campamentos vacacionales infantiles ("Aire Libre"). También para recopilar más información posible sobre competidores se han incluido algunas preguntas en la encuesta que he ejecutado con padres de familia (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado).

Se considera como competidores directos a las empresas u organizaciones que realizan campamentos de verano para hijos de familias radicadas en Quito. Estos campamentos se organizan fuera de la ciudad pero dentro del país y requieren que los niños se queden el tiempo completo en el lugar de estadía. Mientras tanto, los competidores indirectos son todas las empresas y organizaciones que proveen servicios vacacionales, educativos, recreativos, ofreciendo una ocupación para niños y jóvenes durante el verano; sin embargo, tienen otro concepto de negocio. Por lo tanto, no compiten por el mismo contingente de los clientes pero pueden servir como opción alternativa para mis clientes potenciales. Este tipo de empresas u organizaciones son por ejemplo: los talleres artísticos, perfeccionamiento del idioma, campamentos deportivos, intercambios estudiantiles, etc. Popularmente este tipo de servicios se llaman "colonias vacacionales". Generalmente la diferencia más grande con mi idea de negocio es que los chicos nunca dejan la casa por un mayor plazo de tiempo porque en las

colonias vacacionales las actividades se realizan en la mañana y toman lugar en la ciudad de Quito.

Un competidor directo que tiene el concepto de negocio muy parecido al mío es el Sr. Fabián Mario Zurita (en adelante Zurita) que organiza los campamentos de verano para niños “Aire Libre” desde el año de 1974. Por una escasez de información en las fuentes secundarias he decidido contactarme directamente con Zurita y hacer una entrevista personal. La necesidad de información, las preguntas y respuestas de Zurita se pueden observar en el Anexo 3 Resultados de la entrevista con Fabián Zurita. Basándome en sus respuestas, también en algunos folletos provistos por él y en su libro “Montañismo: pasión y mensaje” y publicado en el año 2004. Seguidamente se encuentran las observaciones y conclusiones sobre el concepto de negocio de Zurita.

- **Filosofía.** Los campamentos “Aire Libre” tiene una muy fuerte filosofía que no ha cambiado desde el inicio de los campamentos hasta la presente: desarrollo del contacto con la naturaleza. Los puntos clave que ayudan a este desarrollo son: (1) ayudar al joven a descubrir la libertad y orientarla (2) atmósfera del más sano compañerismo, base de la auténtica personalidad humana (3) educación para la responsabilidad (4) búsqueda de ideales en un mundo materializado y frívolo (5) enseñanza de la filosofía del esfuerzo como fuente de alegría interior (fuente Zurita F. “Montaña: pasión y mensaje”, 2004 Quito, página 248).
- La actividad principal en los campamentos organizados por Zurita es el montañismo.
- **Inicio.** El campamento “Aire Libre” fue organizado por primera vez en el año de 1974 en La Sierra para niños y niñas de 9 a 12 años, con una

duración de 22 días. La primera vez han participado 23 niños principalmente de los colegios más grandes de Quito (como el colegio Americano, Borja, Espejo, academia Cotopaxi).

- **Crecimiento.** Posteriormente en los campamentos “Aire Libre” normalmente participaban entre 200-400 chicos, el mismo número de niños que participaban en los campamentos litorales iniciados en el año de 1986.
- **Participación de mercado.** Realmente la participación de mercado es mínima y no llega al 1% de todos los clientes de este sector.
- **Duración.** Los campamentos duran 21 días para los chicos de la Sierra (agosto) y la misma duración para los chicos de La Costa (febrero-marzo).
- **Servicio.** En los campamentos de verano “Aire Libre” no hay comodidades: los niños viven en una cabaña de madera, la comida es racionada, no hay golosinas, no hay llamadas por parte de los padres, no hay televisión y computadora, no hay agua caliente, los niños siempre están bajo una supervisión muy exigente, tienen que seguir la disciplina, etc. Cuando salen de excursión a las montañas, pasan las noches al aire libre – excursiones de supervivencia.
- **Los clientes.** Los acampados son niños y niñas de 6 a 9 años y de 9 a 15 años (no hay límites de edad para mujeres). Los pequeños de 6 a 9 años normalmente participan en un campamento separado de los grandes, este campamento dura 8 días.
- **Perfil demográfico.** Los chicos que participan en tales campamentos son los hijos de familias con un nivel de ingresos medio (ni muy alto ni muy bajo). Principalmente de las ciudades grandes de La Sierra y La Costa: Quito, Ibarra, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo, etc.

- **Perfil psicográfico.** El perfil del chico que va a este tipo de campamentos es aquel que tiene espíritu aventurero e idealista.
- **Precio. Costos. Ganancias.** Una cuota por chico vale aproximadamente 300 USD. Los costos y gastos constituyen entre el 60-70% del precio. Las ganancias dependen de cada campamento de verano, pero normalmente son del 30-40%. Los costos más grandes son los costos de transporte. Los costos del local no son muy elevados debido a que el terreno donde se encuentran las cabañas la Merced (en el valle de los Chillos) es la propiedad de la empresa. Para la alimentación de los niños se contratan mujeres del pueblo. Normalmente en un campamento participan 8-10 guías (por cada 10-12 niños) que ganan un poco más del valor de una cuota (aprox. 350 USD). No se incurre ningún costo de seguro. No hay guardias, ni médicos, ni psicólogos.
- **Estrategias del precio.** El precio se establece en base a los costos. Últimamente no cambia mucho por lo que la inflación después de la dolarización es más estable.
- **Publicidad y promociones.** No se paga por publicidad ya que son conocidos por más de 30 años. Antes de cada campamento sólo se imprimen los folletos informativos para su distribución. Los folletos normalmente se diseñan e imprimen con la colaboración de empresas que desean auspiciar sus negocios; por lo tanto, el costo de imprenta para Zurita son bajos. Casi no se usa ninguna promoción o descuento: excepto un descuento del 10 al 15% de las cuotas si se trata de dos o más hermanos. El hecho de que casi no existe publicidad y promociones se debe a que el número elevado de clientes no es el objetivo de Zurita.

- **Línea de los productos.** A parte de los campamentos de verano que se organizan cada año en La Costa y Sierra, Zurita también lidera las actividades de ascenso a las montañas los meses de octubre a diciembre y de abril a mayo. Sin embargo, los campamentos de verano infantiles traen más utilidad que otro servicio. También de vez en cuando Zurita está invitado para dar conferencias o charlas. Para el futuro no se piensa hacer ningún cambio para ampliar la línea de servicios actuales.
- **Estrategias de venta y cobro.** Normalmente todo valor de servicio se cobra por anticipado y no se devuelve en caso de que el cliente rescinda del servicio. Los que desean hacer pagos diferidos, lo pueden hacer en tres pagos y sólo con cheques posfechados. Se acepta sólo efectivo y cheques. No se reserva el cupo por teléfono, sólo personalmente y con una reservación del 50% del valor total del servicio.
- **Estructura de la empresa.** Los campamentos de verano son organizados por la empresa inscrita como persona natural liderada por una sola persona – Zurita. Para empezar a organizar los campamentos para niños y jóvenes no se requería ningún tipo de permisos especiales.
- **Planes para el futuro.** No hay ningún plan puntual para el futuro. Generalmente se piensa seguir de igual manera como se ha hecho hasta ahora. No se piensa en ninguna expansión ni compra-venta.
- **Fortalezas, Debilidades.** Después de recalcar todos los datos posibles, podría concluir que las fortalezas principales de “Aire Libre” son: de bajos costos y una filosofía de negocio fuerte y constante (según Zurita el éxito de sus campamentos se debe al idealismo y forma de vida que el mismo lleva como líder de los campamentos; sin eso, según él, no sería posible

sobrevivir). Mientras las debilidades que podrían tener un efecto negativo para la compañía son: la falta de administración (por ejemplo no se lleva ningún tipo de contabilidad), inexistencia de planificación más allá del día, falta de visión y el hecho que los campamentos organizados por Zurita no se toma en cuenta la seguridad de los niños (los niños no están asegurados, no hay guardias, etc.), según la investigación de mercado que se ha hecho indica claramente que la seguridad de los niños es muy importante para los padres.

Para llevar a cabo el análisis de los competidores indirectos con más eficiencia se ha decidido agruparlos en grupos de acuerdo a las características comunes.

Durante la investigación de mercado, los campamentos deportivos generalmente organizados por varios clubes fueron mencionados mayormente como campamentos de verano asistidos anteriormente (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado).

La Liga Deportiva Universitaria de Quito organiza campamentos de verano para chicos de entre 5-14 años de edad. Dichos campamentos duran aproximadamente un mes. Son diarios, empiezan a las 9 a.m. y terminan a las 5 p.m.. La actividad principal durante estos campamentos de verano obviamente es el fútbol. Los servicios de La Liga Universitaria de Quito están abiertos a todo el público. Los chicos para poder asistir al campamento pagan una mensualidad de \$135 (datos del año 2004).

Otros de los clubes deportivos abiertos a todo el público y que también organizan campamentos durante las vacaciones de verano y a través de los cuales he podido encontrar información, son: el Club Deportivo El Nacional y el Club Deportivo ESPOLI. En el club Deportivo El Nacional los niños pueden asistir a

clases de fútbol en la tarde, a partir de las 3:30 p.m., tres días a la semana. El mismo horario es válido durante las vacaciones de verano. La inscripción cuesta 53,5 USD, y la mensualidad - 18,5 USD.

Horse Sunset (natación, equitación, fútbol, tenis), academia de Nayón (natación), campamento de Kevin y Dana (fútbol, básquet, baloncesto), campamento Alexandra (fútbol, básquet, baloncesto), escuela de fútbol de la Srta. Inés (deporte y recreación), campamento Nubes y Vida (pesca deportiva) son otros campamentos enfocados principalmente a actividades deportivas y que tienen el concepto de servicio a tiempo parcial.

Fortalezas:

- Los niños se quedan bajo la supervisión y responsabilidad de los padres (menos responsabilidad para las organizaciones y empresas que se dedican a promover estos campamentos);
- Bajos costos (generalmente estos campamentos se organizan en las instalaciones ya existentes);

Debilidades:

- Los padres perciben que no ayuda mucho al desarrollo personal de los chicos (en la noche los niños se quedan viendo televisión o jugando con los videojuegos);

Mientras las empresas u organizaciones que ofrecen talleres artísticos y educativos para niños y jóvenes durante las vacaciones, proveen otros servicios puntuales, tales como: enseñanza de dibujo y pintura, cerámica, pintura al óleo, teatro y títeres, danza folklórica, ballet, música (flauta, quena charango, piano, sintetizador, guitarra), animación para TV, redacción, ortografía, lectura comprensiva, juguetería con reciclaje, computación, inglés, matemáticas, etc. Por

ejemplo La Casa de la Cultura Ecuatoriana ofrece talleres de pintura para chicos. Las clases se organizan los martes y jueves a partir de las 4 p.m. hasta las 5 p.m. El precio es de 25 USD mensuales. Los talleres de pintura y órgano, Mozart vacacional (música, pintura, danza), la Fundación humanizarte (danza andina) son otras empresas que también funcionan bajo el mismo concepto.

Las fortalezas y debilidades de estas empresas y organizaciones son las mismas como las que organizan los campamentos deportivos.

Los cursos de nivelación del año pasado (hay pocos que se quedan) o para el próximo año también fueron mencionados por algunos encuestados (7%) como una de las opciones durante las vacaciones de verano. Es bastante común que los chicos se queden al final del año para seguir los cursos de nivelación adicionales. Normalmente estos cursos, organizados por los colegios duran un mes después del año escolar (todo el mes julio). Además, los colegios están organizando varias excursiones normalmente con un propósito educativo, por ejemplo visitan lugares históricos y culturales en la ciudad y comunidades indígenas (las excursiones duran un día) o las excursiones mixtas – visitando lugares famosos en otras regiones como las islas Galápagos, etc. Sería difícil definir el precio de las actividades que organizan los colegios después del año académico. Obviamente cada colegio tiene sus propios precios como los tienen durante todo el año.

Igualmente, la fortaleza de los colegios está en organizar cursos de nivelación para lo cual usan las mismas instalaciones existentes en sus establecimientos y excursiones después del año lectivo. Por lo tanto, no tienen costos altos y pueden ofrecer servicios relativamente baratos (se refiere a cursos de nivelación del

siguiente año porque las excursiones tienen su propio costo). Sin embargo, es un negocio de poca demanda ya que a los chicos no les interesa seguir estudiando en sus vacaciones.

Cursos de perfeccionamiento o aprendizaje del idioma extranjero (normalmente inglés) es otra de las ocupaciones de los chicos durante de las vacaciones de verano (3% de los encuestados) En las fuentes de datos secundarios se ha encontrado alguna información sobre los institutos de inglés, tales como: EIL y Berlitz. Sin embargo, estas instituciones ofrecen sus servicios con precios bastante elevados.

La fortaleza de los institutos que están enseñando idiomas durante las vacaciones de verano es como la que se mencionó anteriormente (usan las mismas instalaciones de sus establecimientos). Aunque durante la investigación de mercado no se ha señalado una demanda grande por servicios brindados por los institutos de idiomas; sin embargo, se sabe que los clientes principales de tales institutos son las familias de clase media y media alta; por lo tanto, estamos compartiendo los mismos clientes. Sin embargo, la demanda de cursos de idiomas no es tan grande (ahora en los colegios se está impartiendo clases de inglés de alta calidad; por lo tanto no se requiere de cursos extras, a no ser que los padres deseen que sus hijos tomen un curso intensivo de inglés u otro idioma extranjero). La debilidad de los institutos que ofrecen cursos de idiomas está en el precio.

Los campamentos de "Boys Scout" no fueron mencionados por los encuestados a ningún momento (0%). Sin embargo, según datos secundarios se sabe que existe la organización que agrupa a los Scouts en El Ecuador pero es una organización ínfima y atrae sólo a poca gente. Normalmente los scout acampan, hacen varios

deportes, se auto-organizan para otras actividades recreativas y domésticas como: cocinar por turnos para todos los participantes, hacer trabajos comunitarios (comunidades campesinas).

La fortaleza o mejor dicho la oportunidad de los campamentos de verano infantiles y juveniles que ofrecen estadía por una semana o más y varias actividades (educativas, deportivas y de convivencia con la naturaleza), comparando con los servicios de los Boys Scout, este último ya no tiene tanta acogida como se tenía antes en El Ecuador. Mientras que la idea de los campamentos vacacionales sigue en auge por parte del público.

Los campamentos que están organizados por instituciones religiosas son de varios tipos: campamentos organizados con el objetivo de ayudar a las familias más pobres del Ecuador y son para todo público. En la mayoría de los casos las organizaciones religiosas no cobran por los servicios ofrecidos (sólo viven de las donaciones voluntarias). Algunos campamentos ofrecen sus servicios a medio tiempo y otros a tiempo completo. El enfoque principal de dichos campamentos es impartir la espiritualidad. Para mencionar algunas de las organizaciones religiosas que fomentan campamentos de verano para niños y jóvenes, son las siguientes: campamento Bellevue, Church and Christ, Hermanas Franciscanas de la juventud, Iglesia Encuentro Cumbayá y otras. El

3% de los encuestados han mencionado que sus hijos han asistido a campamentos de organizaciones religiosas.

Los campamentos de verano que ofrecen varias actividades son también muy populares entre el público (14% de los encuestados han respondido que sus hijos han participado en uno de ellos) como los campamentos de actividades deportivas (17%). En tales campamentos además de la variedad de actividades

deportivas, los chicos también participan en: cocina, dibujo o reciben clases de inglés. Este concepto es bastante parecido al que se proyecta hacerlo. Sin embargo, la diferencia principal de los dos conceptos es que en el caso de los campamentos de verano de actividades variadas que se organizan hoy en día, sólo ofrecen actividades matutinas, es decir a tiempo parcial. Tales campamentos son: El Refugio (variedad de actividades), campamentos de Petro Ecuador (juegos, introducción a la flora y fauna), academia Cotopaxi (inglés, básquet, cocina, etc.), campamento de la Superintendencia de Compañías (diferentes actividades recreativas), campamento de la Empresa Eléctrica. Se observa que este tipo de empresas ofrecen sus campamentos sólo a hijos de los empleados de dichas empresas, o para hijos de socios de algún club como: “El Condado”, “el Castillo de Amaguaña”, “el Círculo Militar”

La popularidad de tales campamentos de verano es favorable para el proyecto del campamento de verano que se pretende establecer en dos maneras:

- El concepto de los campamentos de verano que ofrecen variedad de actividades (no sólo deportivas, educativas, etc.) son bastante aceptadas por los clientes, lo que indica que un nuevo campamento de verano también debería tener una buena acogida (se comprueba adicionalmente por los buenos resultados que se ha obtenido después de hacer la investigación de mercado);
- Por ser empresas privadas y por preocuparse por la eficiencia de los negocios (reestructuraciones, disminución de empleados), las empresas ya no suelen organizar los campamentos de verano con tanta frecuencia o buscan otras alternativas. Una de esas alternativas sería a tercerizar la organización y administración de los campamentos de verano. El director

del “Castillo de Amaguaña” estaría muy interesado en una empresa u organización que tuviera la experiencia necesaria y pudiera organizar campamentos de verano para ellos. Por lo tanto, creo que la creación del programa y toda la organización del campamento de verano para las empresas privadas y clubes sociales podría ser una oportunidad de un negocio secundario. Inclusive se podría ayudar a emplear los recursos durante las temporadas bajas (entre las vacaciones de verano).

2.2.2 Estimación de oferta

Para la estimación de la oferta de mercado se ha seguido generalmente el mismo esquema como para la estimación de la demanda. Para estimar la oferta se ha tomado en cuenta las siguientes condiciones:

- Participación en el mercado de cada grupo de competidores (tanto directos como indirectos) según lo indican los resultados de la investigación de mercado;
- Aunque un grupo de competidores atrae más a los clientes del segmento definido como segmento meta para los campamentos de verano (referirse a 2.1.6 Segmentación), como por ejemplo los institutos de idiomas, no se ha tomado en cuenta para aumentar el porcentaje de participación en el mercado por lo que otros grupos de competidores ya que tienen muy pocos clientes en dicho segmento.
- Además de los competidores sobre los cuales se ha logrado obtener información durante la investigación de mercado, se ha añadido el 20% para otros competidores u otras actividades que podrían atraer a los clientes durante las vacaciones de verano y que se dieron durante la

investigación de mercado (tales actividades por ejemplo podrían ser: vacaciones en el extranjero, visitas a los familiares o amigos, etc.)

- El precio promedio por los servicios que se ofrece en el mercado es aproximadamente de 148 USD.
- Para la proyección de oferta se han tomado los mismos indicadores, es decir el crecimiento de la población el 2% y el crecimiento de la clase media y media alta el 2%.

A continuación en la Tabla 7 Estimación de oferta se presentan los resultados obtenidos y en la Tabla 8 Proyección de oferta para 5 años.

Tabla 7 Estimación de oferta

Oferta de los campamentos	Participación	No de clientes	Precio	Total oferta
Toda población	100%	28000		
"Al aire libre"	1%	280	\$ 295	\$ 82.600
Campamentos deportivos	17%	4760	\$ 135	\$ 642.600
Talleres artísticos	6%	1680	\$ 75	\$ 126.000
Campamentos de actividades variadas	14%	3920	\$ 250	\$ 980.000
Perfeccionamiento del idioma	3%	840	\$ 350	\$ 294.000
Boy Scouts	1%	280	\$ 160	\$ 44.800
Organizaciones religiosas	3%	840	\$ 0	\$ 0
Cursos de nivelación educativa	7%	1960	\$ 60	\$ 117.600
Otros	20%	5600	\$ 150	\$ 840.000
Total o promedio		20160	\$ 148	\$ 3.127.600

Tabla 8 Proyección de oferta para 5 años

Proyección oferta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 3.252.704	\$ 3.382.812	\$ 3.518.125	\$ 3.658.850	\$ 3.805.204

2.3 Demanda insatisfecha

Después de completar las fases de estimación de oferta y demanda existentes en el mercado, se puede proceder a la estimación de demanda insatisfecha. La

demanda insatisfecha es la diferencia entre la oferta que existe en el mercado al momento y la demanda real, definidas con ayuda de la investigación de mercado que se ha ejecutado. Los resultados se presentan en la Tabla 9 Estimación de demanda anual insatisfecha y la Tabla 10 Proyección de demanda insatisfecha para 5 años.

Tabla 9 Estimación de demanda anual insatisfecha

Estimación de demanda anual	Estimación de oferta anual	Demanda anual insatisfecha
\$ 4.583.040	\$ 3.127.600	\$ 1.455.440

Tabla 10 Proyección de demanda insatisfecha para 5 años

Proyección para 5 años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda insatisfecha	\$ 1.513.658	\$ 1.574.204	\$ 1.637.172	\$ 1.702.659	\$ 1.770.765

Para el campamento de verano la demanda insatisfecha de 1.455.440 USD equivale a aproximadamente 7.825 clientes anuales (con estimación del precio de 186 USD).

2.4 Análisis de proveedores

Los proveedores principales para organizar y administrar con éxito un campamento de verano serían varios: operadores que ofrezcan servicios de alojamiento, de alimentación, los que posean y arrienden instalaciones para actividades deportivas y recreativas. Otros proveedores serían las empresas de transporte (para transportar a los chicos hasta el lugar de los campamentos) y las compañías aseguradoras que ofrezcan varios paquetes de seguros, adecuadas para el negocio que se pretende iniciar.

Como han mostrado los resultados de la investigación de mercado, la mayoría de los encuestados (57%) prefieren que el primer campamento sea organizado en la zona de Mindo (referirse 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado). Por lo tanto, se ha decidido viajar a Mindo para ver si las instalaciones existen y si las actividades se podrían dar en esta zona.

2.4.1 Zona de Mindo

Mindo se encuentra a 90 Km. de la ciudad Quito. El bosque nublado de Mindo es un refugio de 19.200 hectáreas con una excepcional flora, fauna y riqueza botánica, única en variedad de especies, consideradas vitales para el desarrollo del turismo ecológico, compatible con los objetivos de preservación del medio ambiente. Mindo es una de las principales atracciones del turismo ecológico provincial, localizado en el cantón de San Miguel de Los Bancos (datos del Consejo Provincial de Pichincha). La mayor parte de las actividades de la población se relaciona con el área turística de este ecosistema natural (el 80% de los habitantes de esta zona proveen varios servicios de turismo o relacionados con el turismo). El turismo ecológico de esta zona, abarca principalmente lo que es el “Turismo comunitario”, es decir cada individuo, empresa u organización ofrece sólo un tipo o varios tipos de servicios (unos ofrecen transporte, otros alojamiento, otros alimentación, etc.). Con esto se logra que todos tengan sus ingresos, de ahí el nombre de “Turismo Comunitario”. Mientras tanto los capitalistas que invierten dinero en la zona e intentan abarcar todos los servicios (un paquete completo) son rechazados por la comunidad de Mindo. Normalmente los precios de los grandes inversionistas son altos, mientras que los de los operadores que pertenecen a la red de turismo, son bajos (un operador

interesado en mantener clientes y ofrecer servicios por un precio más bajo, hace alianzas o acuerdos puntuales con otros operadores que ofrecen otro tipo de servicio necesario para satisfacer al cliente).

A continuación se presenta un breve resumen de los servicios e instalaciones que se encuentran en el área y sus respectivos precios. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que al organizar un campamento de verano al cual asistiría un gran número de niños y jóvenes, casi todos los costos serían negociados individualmente con los proveedores o en paquetes.

2.4.2 Alojamiento

En Mindo existe todo tipo de alojamiento, empezando con las hosterías con servicios de SPA, televisión, zonas recreativas, etc. hasta operadores que ofrecen un área para acampar. Los precios naturalmente también difieren. Para un gran número de niños y jóvenes en Mindo realmente existen dos opciones de alojamiento: la hostería que es socia directa de “Mindo Café” acaba de construir nuevas cabañas que tienen capacidad para muchas personas a la vez. Las cabañas son una opción perfecta para alojar alrededor de 120 niños y jóvenes (tiene 7-8 habitaciones con literas. El costo individual por noche es de 5 USD. Otra opción es alojamiento en la zona de “Isla verde”, lugar especial para acampar. El costo de alojamiento por noche y por carpa es de 4 USD. En 10 carpas podrían alojarse alrededor de 50-60 chicos.

2.4.3 Alimentación

En Mindo, con facilidad se puede contratar personas responsables para preparar la comida para los huéspedes y otra persona como guía. Una comida por huésped, el precio promedio sería alrededor de 2 USD. El plato especial de la

zona de Mindo es el pescado de río, como la trucha y tilapia, además esta zona es rica en la variedad de frutas (naranjas, mandarinas, pitajayas, aguacate, granadilla, etc.).

2.4.4 Instalaciones deportivas y recreativas

Mindo también dispone de operadores que poseen y alquilan las instalaciones deportivas y recreativas. Por ejemplo, por la irrisoria cantidad de 1,5 USD por persona, se puede usar la piscina que se encuentra en el hotel “El Gallo”. También con un arreglo previo se puede usar las canchas deportivas (fútbol, básquet y baloncesto) que pertenecen al municipio. También hay operadores que organizan tubing en regatas en el río Mindo por el precio de 1,5 USD a 2,5 USD dependiendo (si es adulto o niño). Mindo también cuenta con un mariposario. Normalmente el precio de entrada es bastante alto (de 2 USD o 4 USD por persona). Sin embargo, hay descuentos significativos para grupos grandes. Aún mejores arreglos se podría hacer con la ayuda de los guías locales a quienes se piensa contratar durante los campamentos de verano.

2.4.5 Servicios varios

Normalmente en Mindo hay variedad de costos por servicios como: desplazamiento por la tarabita, cruce de propiedad privada, uso de transporte, etc. Los montos no son muy elevados, como en los casos anteriores, se puede acordar descuentos significativos con la ayuda de los guías locales. También en Mindo se puede alquilar las herramientas y los artículos necesarios para campamentos (carpas, tubos, cuerdas para rapel, etc.).

2.4.6 Guías

La comunidad de Mindo posee guías profesionales de la zona. Los guías no sólo saben manejar grupos de turistas o niños, también tienen conocimientos sobre historia, cultura, flora y fauna de la zona. Existen guías hombres y mujeres. El precio que cobraría un guía por una estadía completa en un campamento de verano (encargado/a de llevar a cabo las excursiones, supervisión de los niños las 24 horas del día, participación en las actividades diarias del campamento, etc.) es negociable, dependiendo de los requerimientos establecidos. Aproximadamente por tiempo completo, entre 7 a 10 días, costaría entre 150 a 200 USD.

2.4.7 Transporte de ida y vuelta

El transporte (los buses escolares o turísticos) para transportar a los niños desde Quito hasta Mindo y viceversa costaría aproximadamente entre 240 USD – 360 USD. Un bus con capacidad para 40 pasajeros, dependiendo del servicio y también el seguro que ofrezca (si tienen seguro de pasajeros o no).

Por ejemplo, con la compañía de transporte CIA TEST S.A. costaría 360 USD (ida y vuelta). Los buses de esta compañía cuentan con seguro de vida para el cliente. El bus más pequeño (con capacidad para 20-22 pasajeros) costaría aproximadamente 280 USD (ida y vuelta). OVIEDO JIMENA ofrece sus servicios por un costo más bajo – 340 USD (ida y vuelta) con los buses turísticos y 300 USD con los buses escolares (igualmente con capacidad para 40 pasajeros). En este caso, los buses turísticos cuentan con seguro mientras que los buses escolares – no lo ofrecen. Finalmente, TRANSPORTE DE TURISMO INSTITUCIONAL Y ESCOLAR ofrece servicios más económicos a todos los

participantes de este mercado al momento – 240 USD por ida y vuelta (capacidad 40 personas). También cuenta con seguro.

2.4.8 Seguros

Se podría Trabajar con seguros para chicos, de dos maneras. Una de las posibilidades sería firmar un contrato flexible con la aseguradora nacional para brindar un seguro individual contra accidentes. Otra de las opciones sería trabajar con SEGUROS PICHINCHA que ofrecen pólizas de seguro abiertas (con posibilidad de incluir y excluir a las personas) y flexibles (sin requerimiento para asegurar a una persona con un mínimo de 30 días como lo requieren la mayoría de otras aseguradoras). Tal seguro costaría aproximadamente 1,1 USD a 1,2 USD por un día y cubrirían los siguientes costos: hasta 5.000 USD por muerte accidental, hasta 500 USD por uso de servicios de ambulancia y hasta 1.500 USD por gastos médicos. Otra de las opciones sería contratar un seguro médico al contratar a las operadoras que brindan servicios turísticos en la zona de Mindo. Para mencionar una de las operadoras con seguro accidental ya incluido sería ISLA VERDE, la cual estaría dispuesta a ofrecer un paquete de servicios por un precio aproximado de 18 USD por niño y por día (incluiría alojamiento, alimentación diaria, guías por 24 horas y seguro).

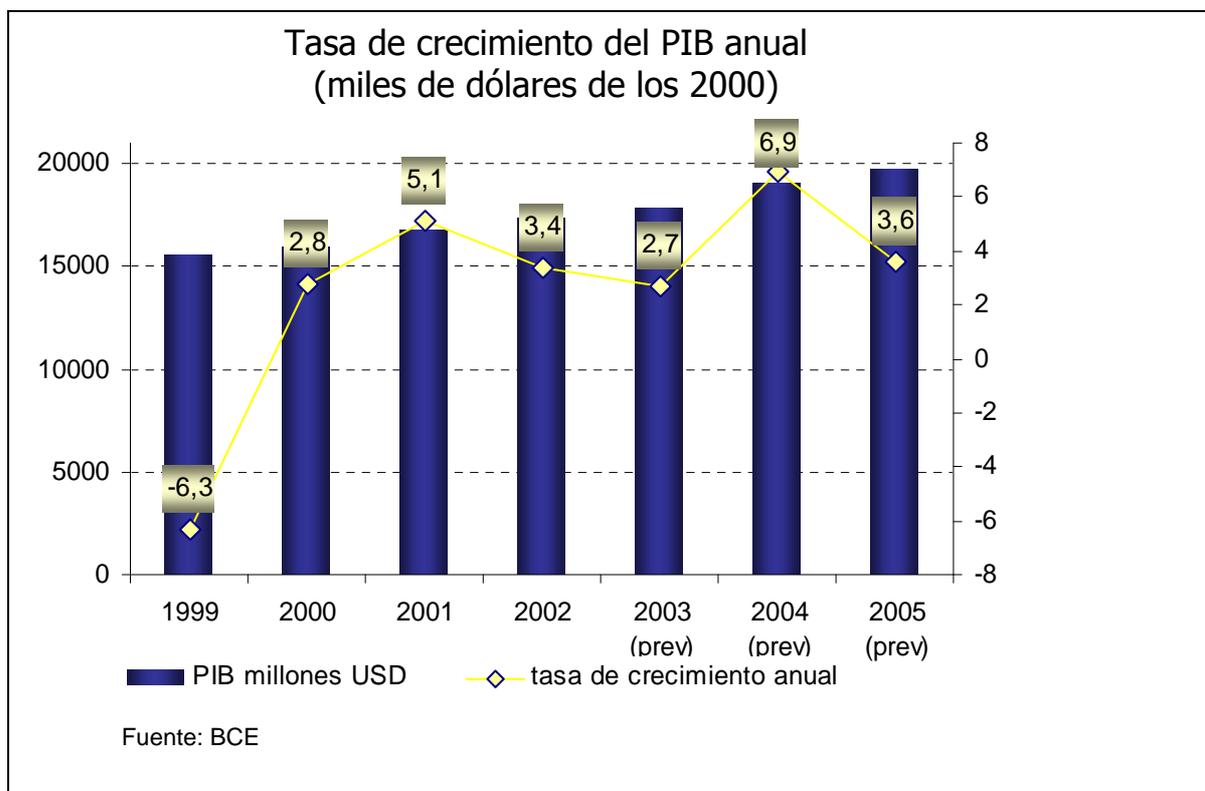
2.5 *Análisis del macro-ambiente*

2.5.1 Factores económicos

Normalmente se mide la situación económica de un país a través del crecimiento económico en un periodo de tiempo. Se supone que el crecimiento económico es bueno para la sociedad y el desarrollo del bienestar de la población. El

crecimiento económico de un país se mide a través del PIB (Producto Interno Bruto), que es el valor real de los bienes y servicios finales producidos en la economía. Se usa el valor real para poder tomar en cuenta las variaciones de precios que ocurren con el tiempo.

Gráfico 1 Tasa de crecimiento del PIB anual



Como se puede ver en el gráfico (referirse Gráfico 1 Tasa de crecimiento del PIB anual), la economía en El Ecuador creció en un porcentaje previsto del 6,9 % en el año 2004, su nivel más alto en la última década. Éste es también mayor al promedio de la región, que es del 4,5 %. La mayoría del crecimiento de la economía ecuatoriana en el 2004 se debe a la influencia del petróleo – la parte petrolera del PIB creció a un 34 % durante el 2004, mientras que en la parte no petrolera solamente creció un 2,8 %.

La estimación de la tasa de crecimiento del PIB para el año 2005 está al 3,6 %, considerablemente más bajo que en el año anterior, y se estima que para el 2006 apenas llegará al 3 %. Esto es bastante paradójico si uno toma en cuenta que en el último año se han registrado los precios más altos del petróleo en décadas y que no hay señal que vuelvan a bajar, y que los recursos petroleros representan casi el 70 % de los ingresos presupuestados en El Ecuador.

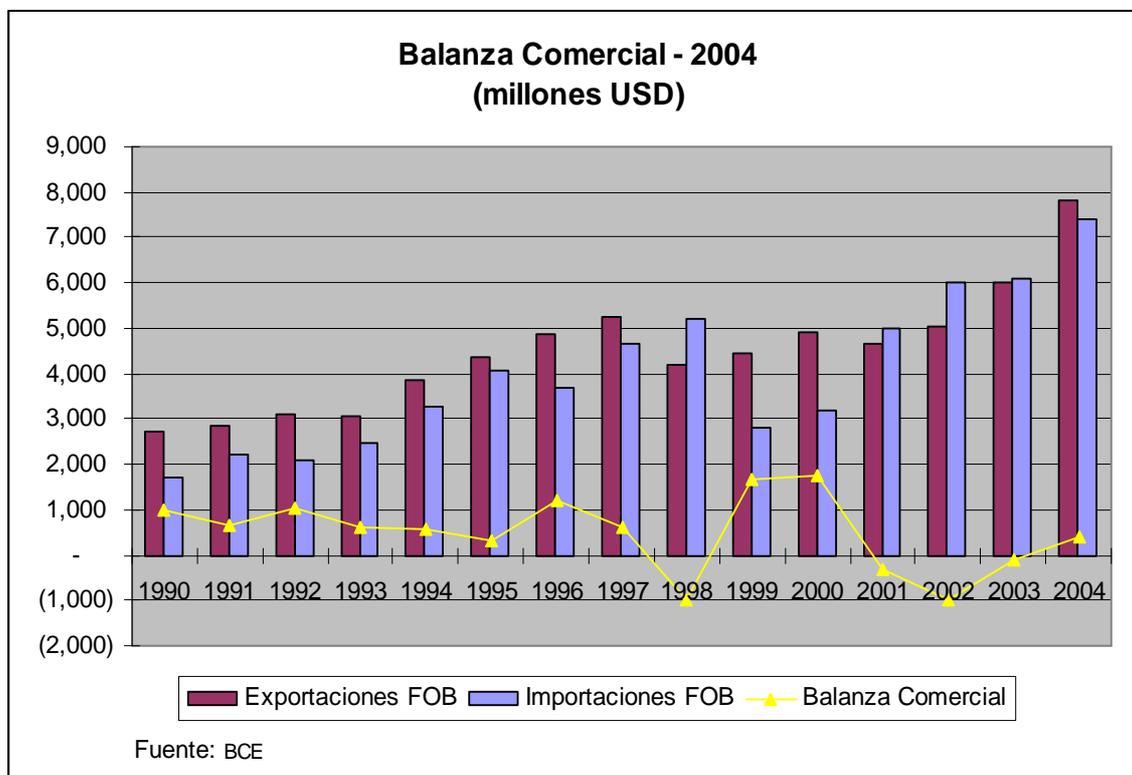
Otro factor que ha impactado el crecimiento económico del país en los últimos años son las remesas que son una consecuencia del proceso emigratorio en El Ecuador. Según el Banco Central del Ecuador, en el año 2003 El Ecuador recibió 1.540 millones de dólares por concepto de remesas – un monto que corresponde al 6 % del PIB! En ese año, casi un millón de ecuatorianos recibieron remesas, con un promedio de 175 USD por envío y ocho envíos al año, según un estudio hecho por el Fondo Multilateral de Inversiones.

Las remesas han tenido un crecimiento relativamente estable durante los últimos años, a diferencia del comportamiento más o menos volátil de las otras fuentes de divisas como el petróleo, y han tenido un efecto de contrapeso al déficit y la volatilidad en la balanza de pagos.

La balanza de pagos muestra el estado de los negocios con el exterior. Después de los problemas en la Balanza Comercial ocasionados por la crisis económica de 1999, la recuperación del comercio exterior parece haber sido aceptable para el suministro de insumos y bienes de consumo para el consumo interno en el país (referirse a Gráfico 2 Balanza comercial – 2004). Después de la dolarización, las posibilidades para el gobierno ecuatoriano en controlar la balanza comercial han disminuido, como ahora no tienen la posibilidad de ajustar la tasa de cambio y de esa manera fortalecer la exportación o la importación al país. Se espera más, que

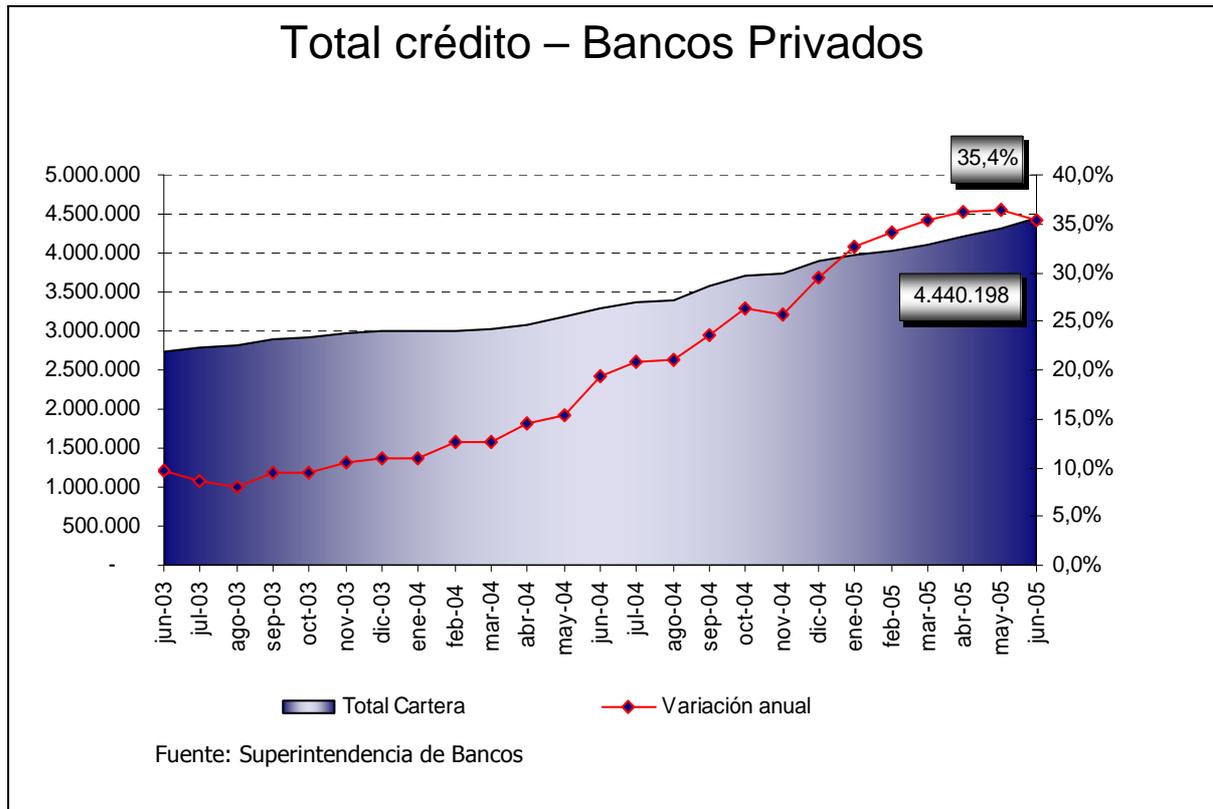
este campo se dinamice aun más a través de políticas de mercados globales, tal como el TLC.

Gráfico 2 Balanza comercial – 2004



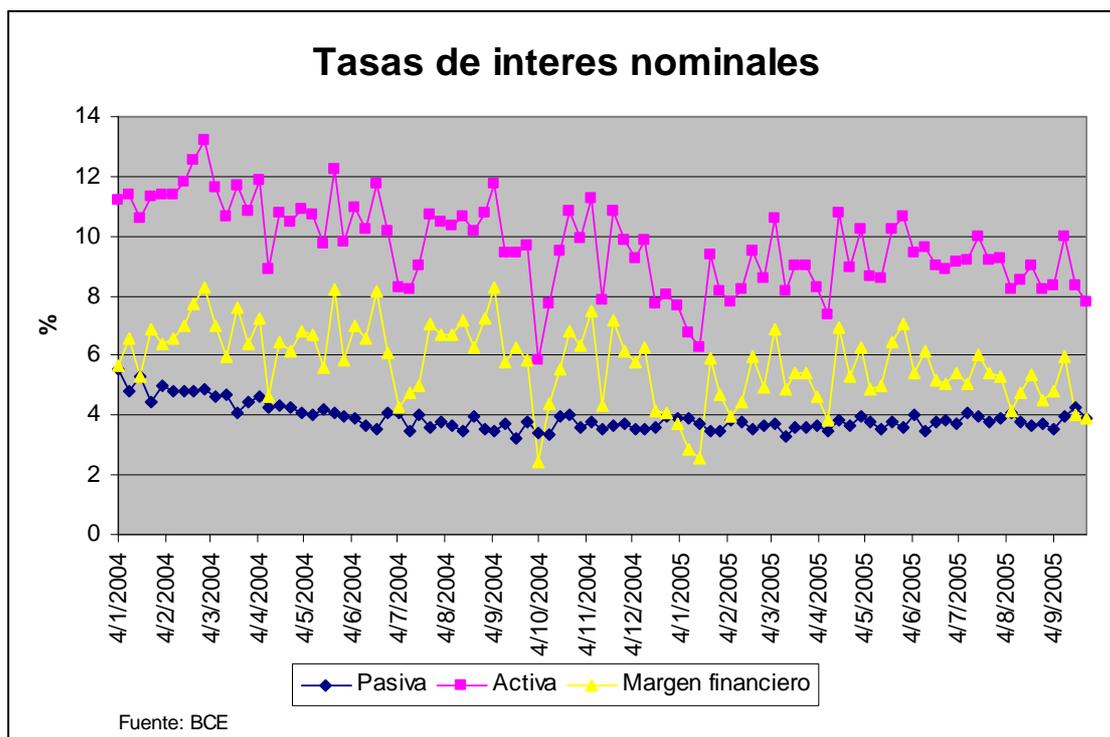
Otra área que tiene gran influencia en el desarrollo de la economía del país es la disponibilidad y el costo de financiamiento. Tomando en cuenta las estadísticas, en este caso del sector bancario privado, se puede ver que si hay disponibilidad de financiamiento dentro del país. El crecimiento anual de crédito total es bastante alto, alrededor del 35 %, indicando una economía en crecimiento (referirse a Gráfico 3 Crédito - Bancos privados).

Gráfico 3 Crédito - Bancos privados



El costo para el financiamiento es otro aspecto a considerarse. Las tasas de interés en El Ecuador son muy elevadas, especialmente considerando que la economía está dolarizada (referirse a Gráfico 4 Tasas de interés nominales). Históricamente esto podría ser justificado con referencia al riesgo con los créditos en El Ecuador, pero una vez dolarizada la economía y con un índice de Riesgo País que se encuentra en baja, es más difícil encontrar una justificación.

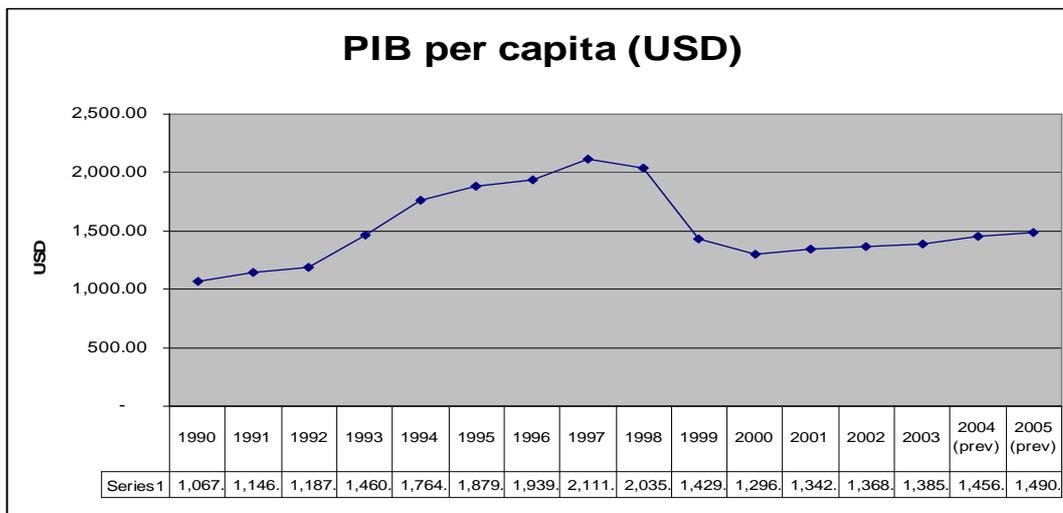
Gráfico 4 Tasas de interés nominales



Con la situación política del país tal como está al momento, no se ven opciones para que las tasas bajen mucho los porcentajes actuales, sino que la perspectiva tiende más a un crecimiento de las tasas debido a la incertidumbre en el área política. Igualmente, se prevé que los bancos mantendrán su margen financiero a niveles elevados para cubrir sus riesgos y que se reducirá el ritmo de crecimiento de crédito por las mismas causas.

Para ver como el crecimiento económico en el país afecta más directamente a los ciudadanos uno puede usar el índice de PIB por capita (referirse a Gráfico 5 PIB por capita).

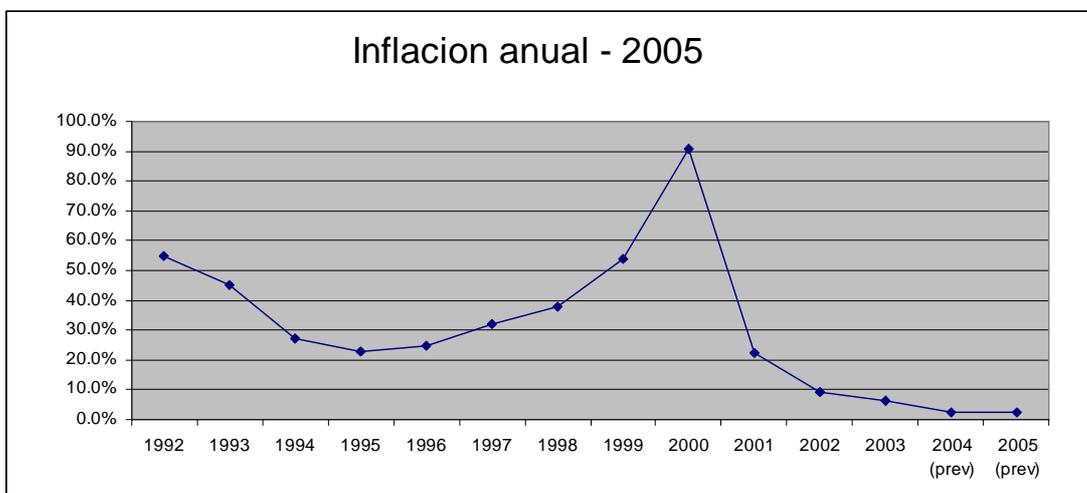
Gráfico 5 PIB por capita



Aquí uno puede ver que en los últimos años ha habido una lenta recuperación del PIB por capita, pero que aún estamos lejos de los niveles que se tenía antes de la crisis económica de 1999. Lo que se puede resaltar es que el desarrollo del PIB por capita tiene una tendencia muy positiva de crecimiento estable.

Otro indicador que tiene inferencia para medir el desarrollo económico del país es la inflación. La inflación también es uno de los indicadores que tiene la mayor influencia en la vida de los ciudadanos y que afecta directamente su vida diaria (referirse a Gráfico 6 Inflación anual – 2005).

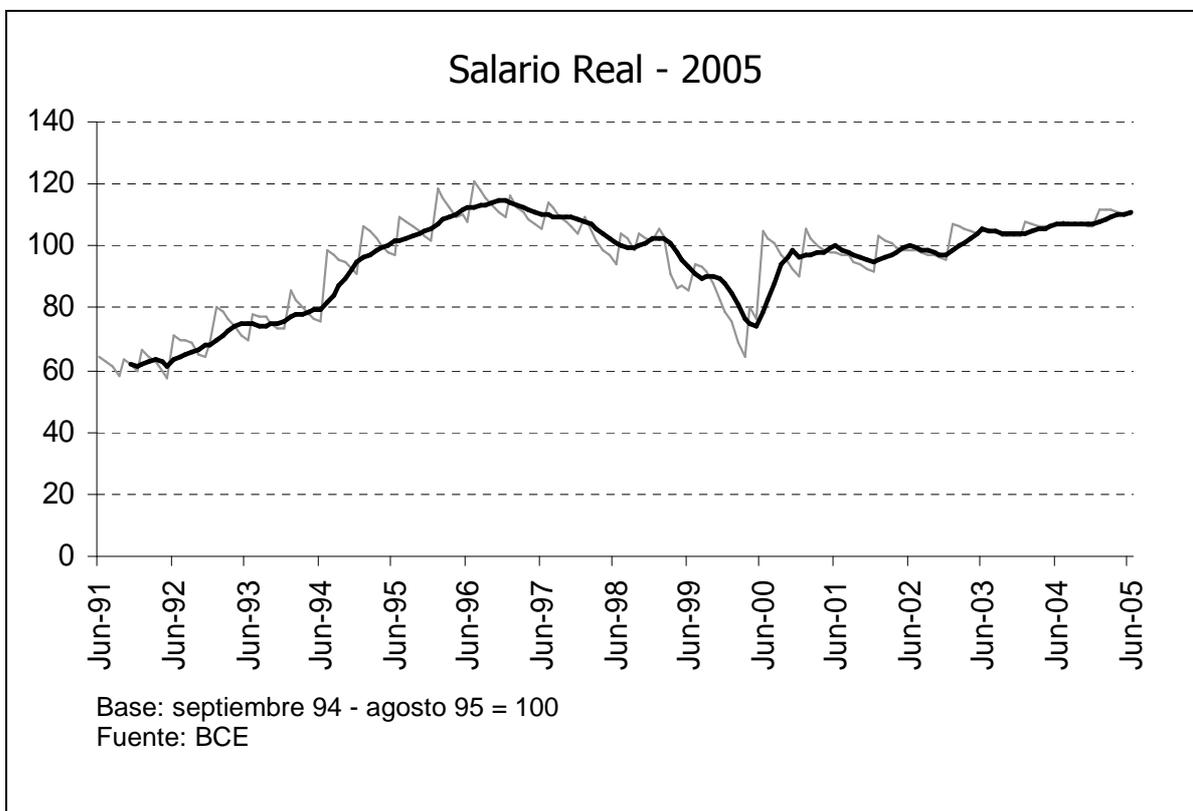
Gráfico 6 Inflación anual – 2005



Combinando los niveles altos de crecimiento del PIB antes del 2000 con el número de inflación por el mismo periodo, uno puede inferir que el mejoramiento en el PIB por capita no era un incremento real, mientras que el número para los años posteriores a la crisis económica de 1999 y la dolarización indica un crecimiento del PIB moderado, pero una inflación decreciente durante el mismo periodo.

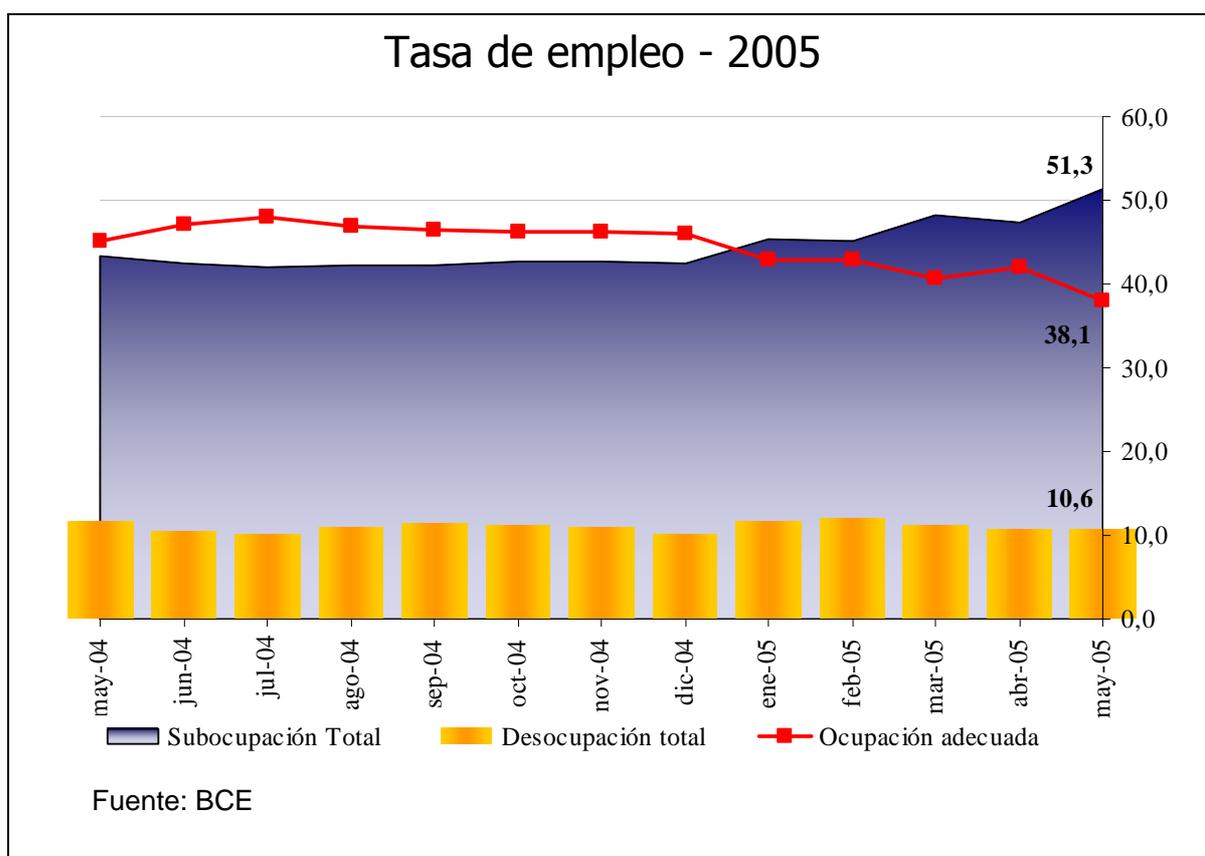
Esto ha significado para los ciudadanos en común un incremento en el salario real durante el periodo desde la dolarización y que casi se ha recuperado al mismo nivel como antes de la crisis económica de 1999. Junto con la estabilidad económica esto da un cierto nivel de confianza a los ciudadanos que perciben un aumento en su poder de compra que permanece estable y que no se deteriora con la inflación (referirse a Gráfico 7 Salario real – 2005).

Gráfico 7 Salario real – 2005



Cabe señalar que no todo es positivo en el desarrollo de la economía ecuatoriana. Observando las estadísticas del último año sobre el empleo, uno puede observar que el nivel de ocupación adecuada está en la baja y el nivel de subocupación está en subida. El nivel de desempleo se mantiene en un nivel alto de alrededor del 10 % (referirse a Gráfico 8 Tasa de empleo – 2005).

Gráfico 8 Tasa de empleo – 2005



En resumen, se puede decir que la situación económica en El Ecuador de hoy en día, se encuentra en un punto crítico de desarrollo. En los últimos años, la economía ecuatoriana ha registrado un debilitamiento causado por las constantes confrontaciones sociales y políticas. Durante muchos años la economía fue manejada de una manera que era aceptada por las organizaciones internacionales, pero con el cambio de gobierno en la primavera del 2005 esto ha cambiado. La estabilización macroeconómica que se ha alcanzado en los últimos

años tiene riesgos de resquebrajarse y la falta de dirección y definición económica puede desacelerar también el crecimiento de la economía.

El nuevo gobierno se adhiere a la escuela alternativa, no a la ortodoxa, y esto ha creado muchas expectativas de que pensará en el capital humano y que se priorizará la inversión social y la reactivación productiva. Esto se debe mucho a la presión que ejercen las condiciones sociales y políticas y que obliga al gobierno a tomar una orientación más humana en su política económica.

2.5.2 Factores político-legales

La degradación de la cultura política del país ha tenido un efecto negativo también en la legislación. Un ejemplo de esto fue que las fuertes influencias de los grupos de interés impidieron los esfuerzos para manejar la crisis financiera, impidiendo al gobierno recuperar la mayoría de los malos créditos en los bancos colapsados. También ha habido un número de escándalos de corrupción en los recientes años. La influencia de los militares sobre áreas importantes, como la industria petrolera, disminuyó durante los años 90, pero otra vez se fortaleció cuando el presidente Gutiérrez puso a disposición a oficiales en un sinnúmero de puestos importantes a nivel de ministerios y puestos administrativos. Tendencias regionalistas, basadas en la rivalidad entre La Sierra y La Costa, ha impedido la formación de consensos en un número de preguntas importantes para el futuro del país.

La dolarización de la economía que se ejecutó en el año 2000 ha disminuido la inflación a niveles normales con relación a la inflación mundial en cuatro años, pero al mismo tiempo ha expuesto el hecho de que la mayoría de la industria ecuatoriana no es competitiva. Para poder remediar las deficiencias en el

ambiente empresarial será necesario crear reformas económicas e institucionales. Esto incluye el hecho de tener empresas de servicios públicos que son ineficientes y caras, la inseguridad jurídica, una legislación laboral inflexible, obra de mano con bajo nivel de educación y falta de fuentes de financiación. También será necesario continuar y expandir el proceso de reformas fiscales para poder asegurar una estabilidad macroeconómica y cumplir con las obligaciones exteriores. Los impuestos históricamente han sido sujetos a cambios frecuentes. No es posible crear empresas competitivas en un entorno donde la interferencia, o ineficiencia estatal son la causa de la falta de competitividad. Según un estudio del Foro Económico Mundial (WEF) El Ecuador está en uno de los últimos puestos a lo que se refiere a competitividad. Los indicadores de competitividad para el Gobierno e Instituciones están resumidos en la Tabla 11 Indicadores de competitividad de Gobierno e Instituciones.

Tabla 11 Indicadores de competitividad de Gobierno e Instituciones

Instituciones Públicas	Puesto (de 102)
Independencia judicial	94
Eficiencia del marco legal	95
Favoritismo en las decisiones del gobierno	96
Costos que el crimen y la violencia imponen a las empresas	87
Eficacia de los organismos que crean legislación	97
Protección de la propiedad intelectual	80
Profundidad de las distorsiones en la intervención gubernamental	83
Fuente: Foro Económico Mundial WEF, 2003-2004	

Los mayores obstáculos para alcanzar un mayor nivel de competitividad, según la investigación del Foro Económico Mundial (WEF) son:

La duplicación de esfuerzos; algo que crea una burocracia enorme que después es difícil cambiar como en muchos casos están compuestos por grupos de interés. La mala calidad y el alto costo de servicios públicos. Un ejemplo de esto son los trámites innecesariamente complicados y burocráticos lo cual sube los costos administrativos para las empresas.

La corrupción. Esto en mucho se debe a las prácticas monopolistas, a la discrecionalidad de los servidores públicos, respaldados por un exceso de regulación.

Falta de transparencia y rendición de cuentas.

Las entidades judiciales y regulatorias del Ecuador tradicionalmente han sido muy politizadas. El congreso nombra a los oficiales del Tribunal Supremo Electoral y a La Corte Suprema Constitucional, así como a los oficiales de las superintendencias de Bancos y de Compañías y al Controlador del Estado.

En el año de 1997 se intentó despolitizar La Corte Suprema que anteriormente fue directamente elegida por el congreso. Se preparó una lista de candidatos por una comisión, basada en nominaciones por parte de varios grupos e individuales, de la cual el congreso eligió 31 nuevos jueces. La Corte Suprema mismo elige sus reemplazos en caso de muerte o jubilación de uno de sus miembros, y también nombra a los miembros para los Cortes Superiores de las provincias. Lamentablemente los jueces aún muestran la tendencia de beneficiar a los partidos políticos que los eligieron.

La estabilidad y seguridad jurídica también es un factor que juega un papel importante en la competitividad de un país y gran parte de las diferencias entre los países más y menos competitivos está relacionado con las deficiencias de la institucionalidad, entendido como irrespeto de las leyes, corrupción, etc.

En una investigación hecha por el Banco Mundial en el 2002, El Ecuador está por debajo del promedio mundial en lo que se refiere a seguridad jurídica (referirse a Gráfico 9 Indicador Imperio de la ley).

Gráfico 9 Indicador Imperio de la ley



Otro indicador para tomar en cuenta es la tendencia de los gobiernos de honrar o deshonorar los compromisos y obligaciones asumidos por administraciones anteriores. En encuestas utilizadas en Panchana en el año 2001, El Ecuador se posicionó en el puesto 57 de 58 en este sentido.

A la variedad de problemas de inestabilidad jurídica se tiene que añadir también los problemas que tiene El Ecuador con la debilidad de sus entidades jurídicas. En una investigación hecha por Granda y Lucio Paredes en el año 2001, el 88 % de los empresarios entrevistados indicaron que la administración de la justicia era mucho peor que en los países desarrollados.

Otro factor que ayuda a explicar el mal desempeño del poder judicial, es el alto grado de corrupción que existe en El Ecuador. Este país ocupó la poca envidiosa posición 60 de 62 países en la encuesta realizada por Miño en el año 2000.

Un sistema judicial con las características arriba descritas significa costos adicionales considerables para las empresas. Desde el punto de vista de costos potenciales de los pleitos judiciales, El Ecuador ocupó la posición 54 en la muestra de 58 países analizados por Panchana en el año 2001.

Dentro de los programas iniciados por el gobierno para mejorar la competitividad del país se encuentra también el turismo. El turismo se encuentra ahora en el cuarto rubro del presupuesto de ingresos del país (Ministerio de turismo de Ecuador), luego del petróleo, banano y del camarón. En el año 2002 hubo 654 mil turistas internacionales y 903 mil turistas nacionales, los cuales generaron ingresos de 596 millones de USD. Esto representaba el 4.4% de participación en el producto interno bruto (PIB) nacional.

Un factor muy importante para el desarrollo del turismo en el país es el apoyo del Gobierno. A fines del año 2003 el Ministerio de turismo aprobó el Plan Integral de Marketing Turístico en El Ecuador, en el cual se estableció una estrategia integrada sobre como se planea mejorar el turismo en este país. En base a dicho plan, hasta el año 2006 está planeado lograr el incremento del número de turistas significativamente (referirse a Ilustración 1 Plan Integral de Marketing Turístico).

Ilustración 1 Plan Integral de Marketing Turístico



Al mismo tiempo que se aprobó este plan fue aprobada la Marca Turística de Ecuador, la cual no existía hasta dicho momento (referirse a Ilustración 2 Marca Turística de Ecuador).

Ilustración 2 Marca Turística de Ecuador



El turismo en El Ecuador actualmente está creciendo rápidamente por las siguientes razones principales:

- Re-descubrimiento de América del Sur como destino turístico. Hasta hace poco tiempo los europeos y norteamericanos no les interesaba como destino estas regiones. Ahora, con el pasar de los años y después de los acontecimientos mundiales, América del Sur está considerada como una región pacífica y sumamente atractiva para vacacionar. Adicionalmente, la revalorización del euro con el 30% provoca que los precios locales se vuelvan más atractivos para los europeos.
- El Ecuador tiene muchas ventajas comparativas frente a otros países de la región, ya que por ejemplo casi todos los días son soleados y el clima es estable durante todo el año. En El Ecuador, el turismo no tiene una fuerte diferenciación de estaciones del año, gracias a las condiciones climáticas.
- En El Ecuador existe una gran biodiversidad de plantas y animales y una riqueza histórica. El hecho de que Quito haya sido el primer destino declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad, la existencia de las Islas Galápagos y

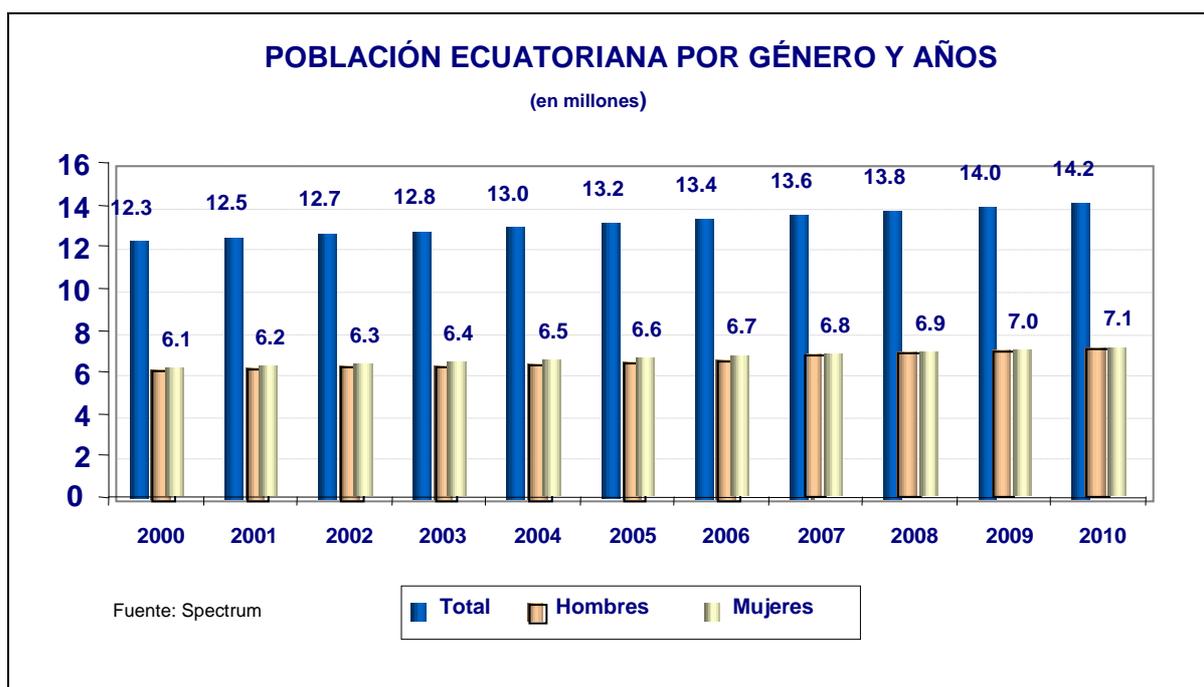
que el 17% del territorio del país esté constituido por parques nacionales, se lo ha catalogado a ser un país muy atractivo para el turismo mundial.

Para mejorar la competitividad del país hay dos áreas más en las cuales el país cuenta con la ayuda del Gobierno y esto contribuye positivamente al turismo; el mejoramiento de las carreteras nacionales y el apoyo al desarrollo del turismo comunitario.

2.5.3 Factores demográficos

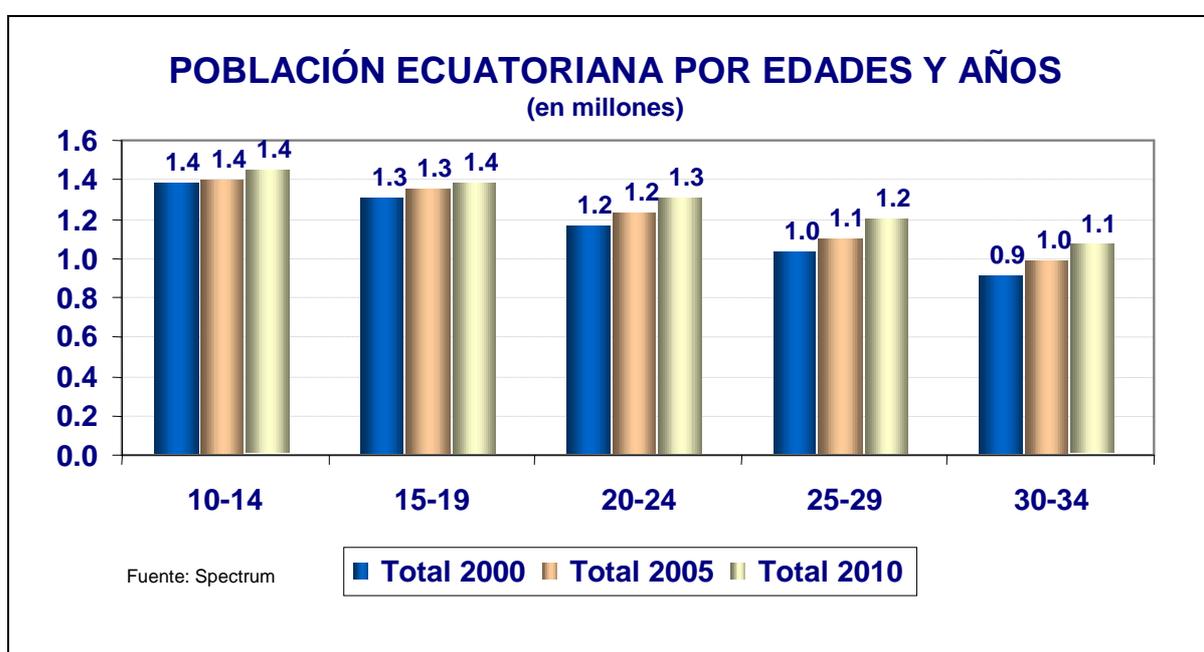
La población ecuatoriana es una población en crecimiento y actualmente crece a un ritmo de alrededor del 2 % al año. En números, esto significa que un crecimiento de alrededor de 200,000 personas al año que está previsto para los próximos 5 años (referirse a Gráfico 10 Población ecuatoriana por género y edad). Un factor desconocido en estas proyecciones es el efecto que va a tener la migración de los ecuatorianos en el crecimiento de la población.

Gráfico 10 Población ecuatoriana por género y edad



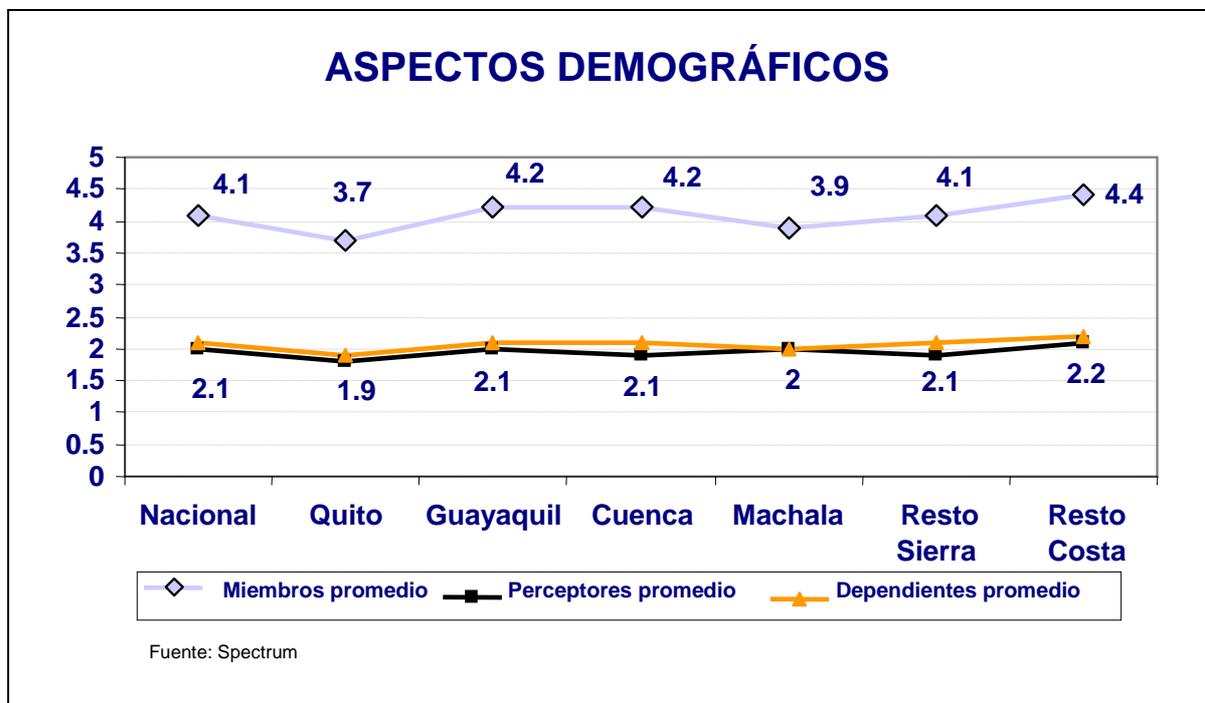
Mirando la composición de la población se puede apreciar que hay una distorsión en las estadísticas a la izquierda – es decir que relativamente hay más personas jóvenes en la población y que esto está previsto mantenerse para los próximos 5 años, aunque hay una tendencia de ajuste (referirse a Gráfico 11 Distribución de la población ecuatoriana por edad).

Gráfico 11 Distribución de la población ecuatoriana por edad



La composición típica de la familia ecuatoriana es una familia de 4.1 miembros, con dos personas que reciben ingresos y 2.1 dependientes, aunque las variaciones entre diferentes regiones del país son menores. En conclusión, las familias son más grandes en la región de La Costa que en la región Sierra (referirse a Gráfico 12 Promedio de personas por familia).

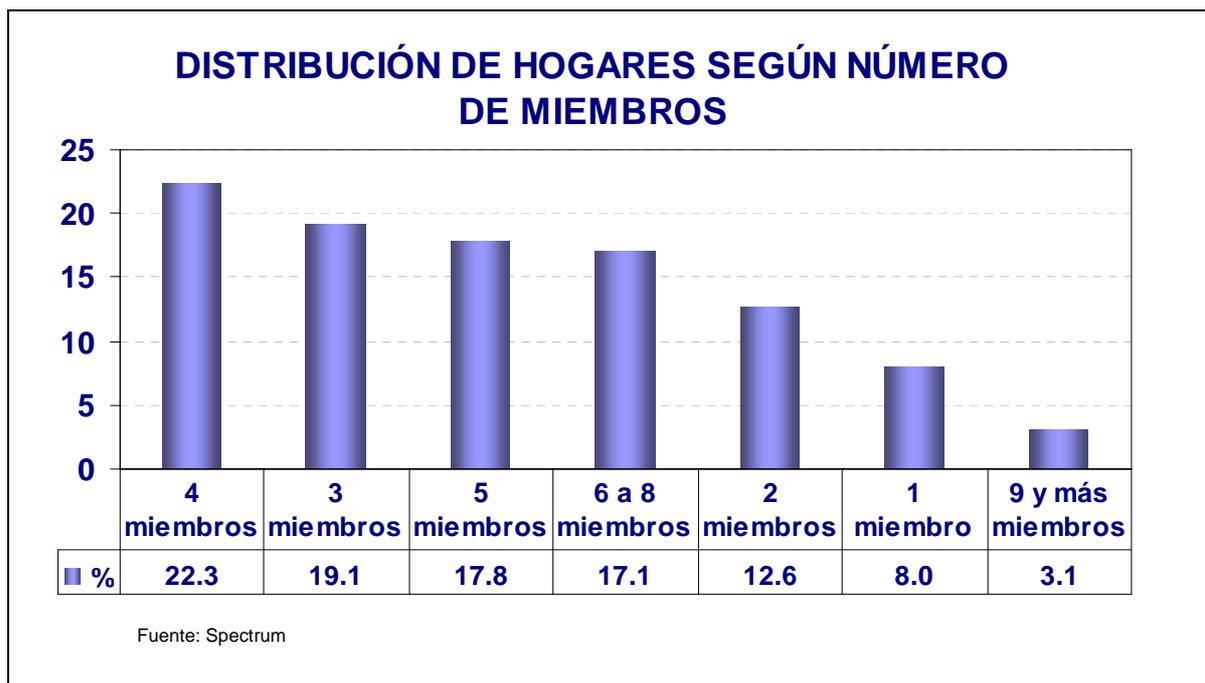
Gráfico 12 Promedio de personas por familia



Mirando la distribución del número de miembros en los hogares uno puede observar que el 80% de los hogares están compuestos por 5 miembros o menos (referirse a

Gráfico 13 Distribución de hogares según número de miembros).

Gráfico 13 Distribución de hogares según número de miembros



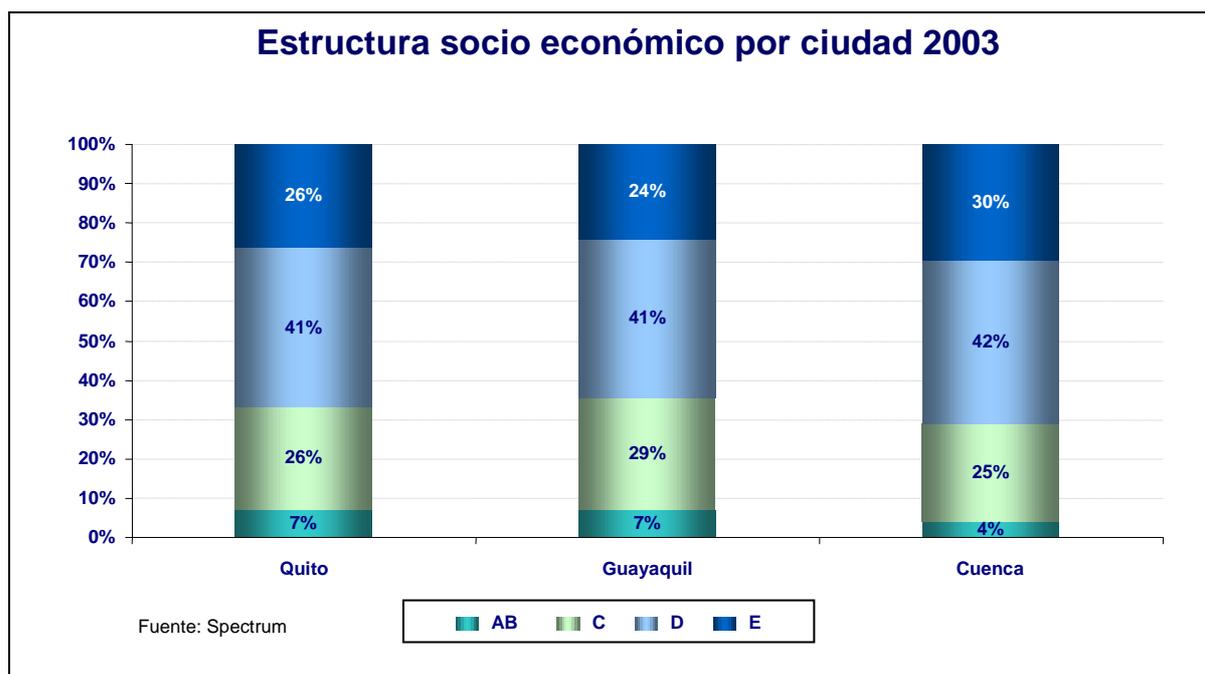
La estructura familiar cambia; hay menos hijos y más perceptores de ingresos.

Observando la estructura socioeconómica uno puede darse cuenta que las clases altas y medio altas (quintiles 4 y 5) constituyen solamente el 7 por ciento de la población en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, y aún más en una ciudad como Cuenca (referirse a

Gráfico 14 Estructura socioeconómica por ciudad – 2003).

Esto muestra que la clase alta y media alta aún no se han recuperado al nivel que tenían antes de la crisis económica de 1999, cuando estos constituían alrededor del 10 % de la población en las grandes ciudades.

Gráfico 14 Estructura socioeconómica por ciudad – 2003



Después de la crisis económica de 1999 y la subsiguiente dolarización se ha recuperado mucho el nivel adquisitivo, aunque todavía falta llegar a los niveles anteriores (referirse a Gráfico 7 Salario real – 2005).

Estudiando los niveles de ingresos y gastos en promedio por familia en los diferentes quintiles uno puede observar que la mayoría, alrededor del 65 % de las familias tiene un déficit en su presupuesto familiar por mes y que realmente sólo las familias en el quintil 5 logran obtener un superávit (referirse a

Tabla 12 Estructura de ingresos y gastos familiares – 2005)

Aún así, según estudios por Spectrum, el estrato medio fortalece su consumo con su capacidad de pequeño y micro endeudamiento. Hay concentración de gasto, esto implica un presupuesto familiar casi siempre compuesto por una deuda (variable en tamaño).

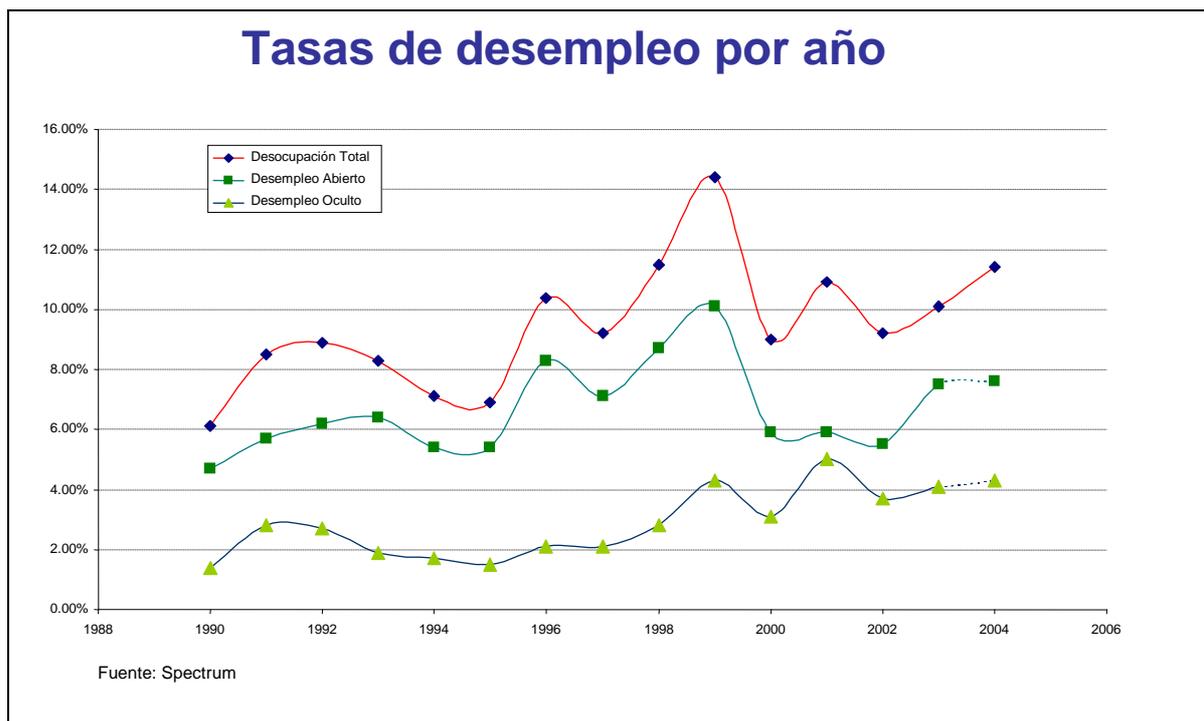
Tabla 12 Estructura de ingresos y gastos familiares – 2005

Estructura de ingresos y gastos familiares 2003 (por quintiles de ingreso)						
	Ingreso x Perceptor	Perceptores Promedio	Ingreso Familiar	Gasto por Perceptor	Gasto Promedio por Hogar	deficit / superavit
Quintil 1: más pobre	133.14	2.09	278.77	152.43	319.17	-40.40
q2	195.81	2.08	407.17	203.77	423.72	-16.55
q3	261.16	1.96	512.87	262.04	514.60	-1.73
q4	376.91	1.85	696.97	373.22	690.15	6.82
Quintil 5: más rico	777.02	1.83	1,421.88	730.02	1,335.86	86.02

Fuente: Spectrum

El desempleo es una de las variables que más afecta a la población ecuatoriana y lamentablemente tiene una tendencia al crecimiento (referirse a Gráfico 15 Tasas de desempleo por año). La especialización de una demanda frente a una oferta aún pobre en economías de escala sumada a una escasa estructura de producción, hace que el desempleo crezca y las oportunidades más altas se concentren en actividades comerciales.

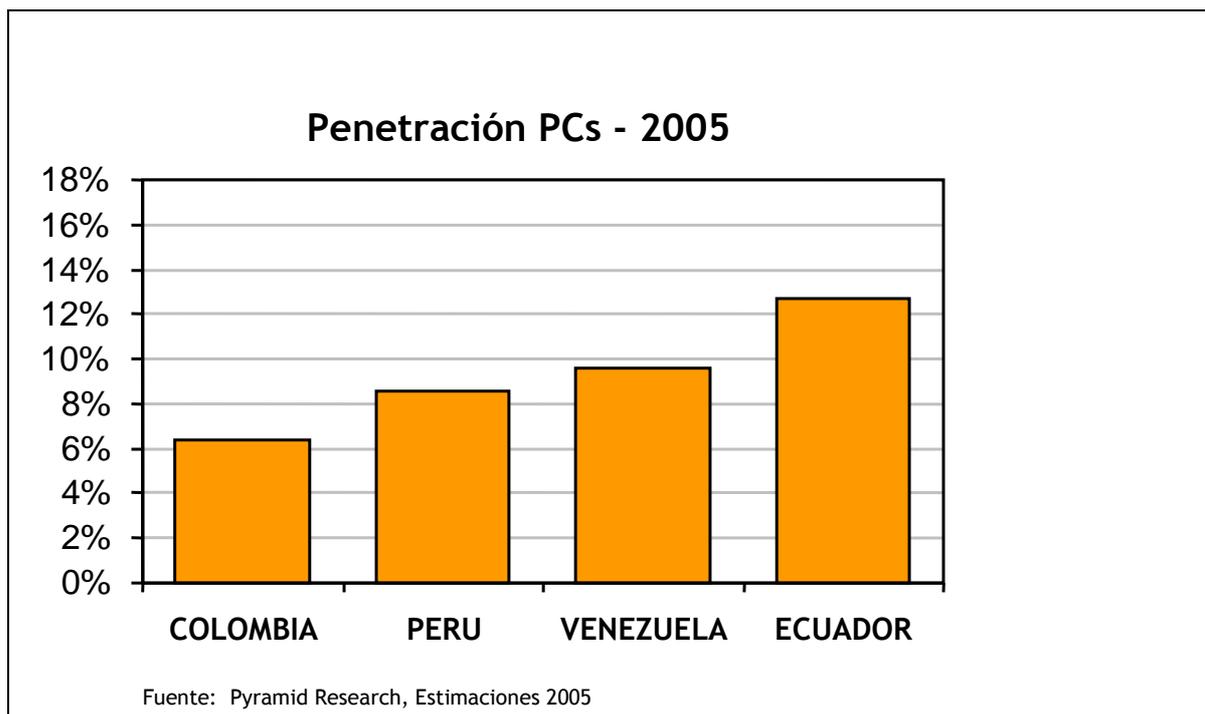
Gráfico 15 Tasas de desempleo por año



2.5.4 Factores tecnológicos

La penetración de PCs (Computadoras Personales) en la sociedad ecuatoriana ha alcanzado un nivel crítico durante el año 2005 (referirse a Gráfico 16 Penetración de las computadoras personales – 2005). Según experiencias internacionales ocurre un fenómeno de auto retroalimentación cuando la penetración en un país alcanza un nivel de alrededor el 10 %.

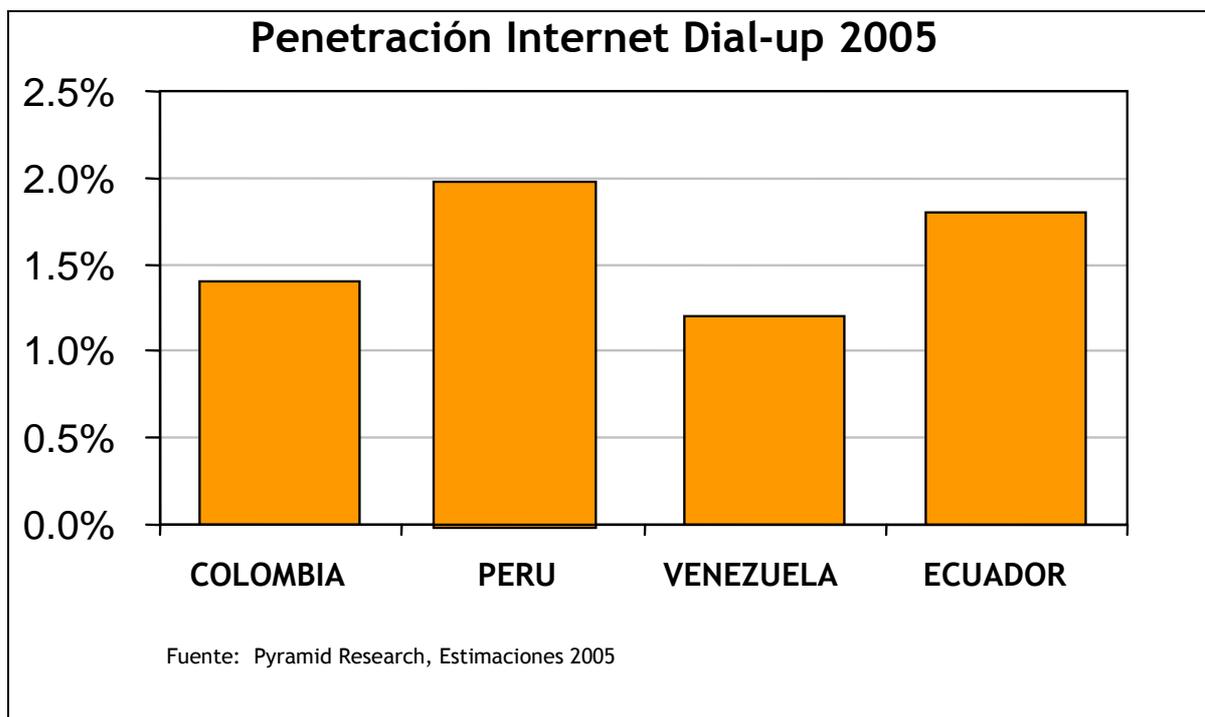
Gráfico 16 Penetración de las computadoras personales – 2005



Con el 10 % de la población en posesión de un PC hay un mercado suficientemente grande como para sostener una industria doméstica para suministros y de programación.

El Ecuador es actualmente uno de los países de América Latina donde la penetración del Internet ha sido más lenta en llegar. Según estadísticas de Las Naciones Unidas sólo el 1,8% de la población total tiene acceso al Internet (referirse a Gráfico 17 Penetración Internet Dial-up – 2005).

Gráfico 17 Penetración Internet Dial-up – 2005



Según datos del Consejo Nacional de las Telecomunicaciones del Ecuador - CONATEL, en el año 2004 existían 327.402 internautas (personas que navegan el Internet) y un poco más de 85.000 abonados al Internet. Esto implica una brecha enorme en cuanto al acceso de Internet por parte de la población en general.

Pero la aprobación de la Ley de Comercio Electrónico el 27 de septiembre por el congreso puede servir de incitamiento para que las empresas y los ciudadanos se acerquen a este medio para realizar sus actividades comerciales.

La ley ha sido enviada a la presidencia para su aprobación y puesta en vigencia, lo cual sería un verdadero aliciente para una economía que ha sufrido embates fuertes en los últimos cinco años.

El cuerpo de la Ley de Comercio Electrónico se concentra mayormente en artículos que establecen definiciones, validez de los documentos electrónicos, certificación y firmas electrónicas así como entes certificadores y de paso, aclara

sobre los procesos de contratación electrónica, límites jurídicos, servicios electrónicos y las posibles infracciones que se puedan cometer al utilizar documentos electrónicos.

Con la aceptación de esta legislación El Ecuador aproxima su legislación a las nuevas tecnologías para consolidar sus procesos de comercio tanto al interior como al exterior de su economía.

2.5.5 Factores culturales-psicográficos

Ciertos cambios demográficos naturalmente afectan los cambios culturales. En estudios hechos anteriormente se constaba que la estructura familiar ha cambiado; hay menos hijos y más perceptores de ingresos (referirse a 2.6.6 Entorno demográfico). Eso significa que hoy es común que trabaje no sólo el padre sino también la madre. Los padres pasan menos tiempo con sus hijos en la casa pero tienen más dinero para gastar con sus hijos (el número promedio de hijos por familia está decreciendo, y es aún menor que el promedio en la ciudad de Quito). Esta situación da el efecto de proteccionismo elevado por parte de los padres. Esa hipótesis realmente fue demostrada durante la investigación de mercado (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado) cuando la mayoría de los encuestados que no han mostrado interés en dejar a sus hijos en campamentos de verano como la razón principal que ha constituido la preocupación por la seguridad de los niños.

Además, las familias ecuatorianas están en un proceso de transformación radical: la estructura familiar no sólo ha cambiado la familia ampliada (donde en una familia se integran los abuelos, tíos, primos, etc.) a la familia unilateral (la pareja vive aparte de sus padres y toman sus propias decisiones) pero también se

observa un aumento significativo de familias disfuncionales, donde los roles entre mujer y hombre están cambiando (el hombre ya no es el patrón de la casa) o a la familia sostiene sólo uno de los padres (el número creciente de divorcios y migración masiva) – referirse a “Sistemas familiares”, Psicóloga María Cristina Crespo Abril, 2005, Revista de la universidad Azuay, pág. 41-50.

Mientras la tendencia de cambio de roles familiares es más común en las familias de clase media y media alta, los divorcios y las migraciones son frecuentes en las familias de clase media baja y baja (especialmente ubicadas en el sur de Quito). Por esta situación, es más difícil seguir los patrones de toma de decisiones. Por un lado, las decisiones se toman sólo por uno de los padres; por otro lado, ya los dos, padre y madre no se ponen de acuerdo en la toma de decisiones justamente por el fenómeno de las familias disfuncionales. Según el mismo análisis (“Sistemas familiares”) los niños que crecen en familias disfuncionales normalmente no logran desarrollar buenas costumbres alimenticias, no saben como ser sociables con los demás, no se integran con las demás personas.

En El Ecuador crece la conciencia social sobre los temas de medioambiente. Las organizaciones ambientalistas han logrado disminuir la velocidad con la que se deteriora el medio ambiente. El 14% del territorio del Ecuador son parques nacionales y áreas protegidas, una de las mayores en toda Latino América (referirse a “La riqueza de la Diversidad” Agencia Latinoamericana de Información ALAI, 1996). Un interés por las actividades relacionadas con la convivencia con la naturaleza (aprendizaje sobre flora y fauna, alojamiento en carpas, etc.) también fue mostrado (40% de los encuestados) durante la investigación de mercado (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado).

2.6 Oportunidades y amenazas

A continuación se presentan algunas oportunidades y amenazas que surgen después de hacer un análisis detallado de macro-ambiente y micro-ambiente. Las oportunidades y amenazas están clasificadas en base a cada campo que fue investigado.

2.6.1 Clientes

Oportunidades

- En el mercado existe demanda por los servicios de un campamento de verano para niños y jóvenes;

Amenazas

- Los potenciales clientes han mostrado una preocupación por la seguridad de los acampados.

2.6.2 Competidores

Oportunidades

- La oferta que existe en el mercado no cubre toda la demanda;
- Hay muy pocos competidores directos y el concepto de negocio de los competidores indirectos es bastante diferente;

Amenazas

- Los competidores ofrecen servicios con un precio relativamente bajo ya que usan sus propias instalaciones;
- El concepto de negocio es fácil de copiar y las barreras de entrada no son altas;

2.6.3 Distribuidores

Oportunidades

- El área de Mindo posee una infraestructura de turismo desarrollada;
- Con las operadoras locales se pueden negociar los precios al tomar los servicios de paquete;

Amenazas

- La popularidad de la zona entre los turistas puede causar un sobre-uso de la infraestructura de Mindo que a su vez podría elevar los precios (los precios no son definitivos y estables).

2.6.4 Entorno económico

Oportunidades

- La recuperación de la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana hace que los clientes potenciales dispongan de recursos financieros para mandar a sus hijos a un campamento de verano;
- Con la posible aceptación del tratado de libre comercio (TLC) se hace más fácil extender la oferta a países en el extranjero, además con el TLC se espera un dinamismo de mercado más grande, lo que incrementaría el nivel de vida de los ciudadanos en general;

Amenazas

- El nivel de desempleo sigue aumentando y no tiene tendencia a decrecer rápidamente;
- La situación inestable de la macroeconomía del país crea una incertidumbre para el futuro;

- Con la posible aceptación del tratado de libre comercio (TLC) se haría más fácil que las empresas extranjeras ingresen al mercado ecuatoriano con ofertas competitivas.

2.6.5 Entorno político-legal

Oportunidades

- El Plan Integral de Marketing Turístico del Ministerio de Turismo está enfocado a aumentar el turismo en el país, a través de campañas y acciones dirigidas, lo que significa el mejoramiento de la infraestructura turística, competencia más grande entre los operadores de turismo (costos más bajos);
- Falta de legislación para la industria que se ocupa de organizar los campamentos de verano para niños y jóvenes permite a los accionistas de la industria tomar sus propias decisiones que en muchos casos pueden ser más favorables para el negocio que para cualquier otro interesado.

Amenazas

- Inestabilidad jurídica y legislativa del país, posibles intervenciones gubernamentales con las decisiones del favoritismo hace que el entorno político-legal sea desfavorable para muchas industrias que tienen su negocio en El Ecuador;
- La falta de legislación en la industria de campamentos de verano para niños y jóvenes también crea las amenazas imprevistas.

2.6.6 Entorno demográfico

Oportunidades

- Aproximadamente el 30% de todos los habitantes del Ecuador son chicos entre 0 y 14 años, lo que incrementa la oportunidad del negocio planteado;
- La tendencia demográfica en El Ecuador hace que las familias constituyan de más perceptores de ingresos y de menos hijos, esto permite que las familias tengan mayores recursos económicos para gastar en menos hijos;
- En las grandes ciudades del Ecuador como Quito, Guayaquil y Cuenca hay mayor porcentaje de familias de clase media alta y alta;

2.6.7 Entorno tecnológico

Oportunidades

- La creciente penetración del Internet y la nueva Ley del Comercio Electrónico en el país permite usar este medio para la comercialización económica (publicidad, sistema de auto-reservaciones, etc.);

Amenazas

- A los ecuatorianos les puede tomar mucho tiempo para acostumbrarse a realizar sus actividades comerciales diarias a través del Internet.

2.6.8 Entorno cultural – psicográfico

Oportunidades

- La estructura unilateral y/o disfuncional de la familia ecuatoriana hace que la decisión de la familia sea menos compleja y más rápida;
- La conciencia social por el medioambiente crea interés en las actividades en cuanto a la convivencia con la naturaleza;

Amenazas

- El número creciente de familias disfuncionales también hace que los padres tengan más dificultad en ayudar a su hijo o hija en su desarrollo integral.

2.7 Factores claves del éxito

Después de realizar el estudio tanto de micro-ambiente como de macro-ambiente ya pueden ser definidos los factores claves del éxito:

- El programa del campamento de verano tiene que ser diferenciador - el programa que se desarrollará para los niños y jóvenes que asistirán al campamento de verano tiene que ser innovador y muy diferente a toda la oferta que existe en el mercado (tanto entre los competidores directos como indirectos).
- El servicio seguro - los compradores del servicio tienen que percibir que el servicio que se ofrece tiene un alto nivel de seguridad, en caso contrario el negocio podría fracasar;
- Los clientes satisfechos – es sumamente importante que los clientes que reciban los servicios estén muy satisfechos (tanto los acampados/usuarios como los compradores/padres). Especialmente en los primeros campamentos de verano por lo que eso dispararía la publicidad boca a boca, punto muy valioso y comprobado;
- Negociación – el éxito de este negocio también dependerá mucho de que tan exitosa sea la negociación con los operadores y otros proveedores del servicio. Los costos bajos son sumamente importantes para que el negocio sea factible.

- Expansión y crecimiento – es muy importante buscar constantemente otras oportunidades de negocio y otros mercados; caso contrario, los costos fijos se convertirán en una carga innecesaria. Por ejemplo, otros mercados en los cuales se podría crecer sería el mercado de La Costa, oportunidad magnífica para las vacaciones de verano para niños y jóvenes. Para la expansión del negocio se podría pensar en empezar a trabajar con las empresas privadas o/y los clubes sociales con el objetivo de organizar y administrar los campamentos de verano para los hijos de personas que trabajan en esas empresas o que sean socios de clubes sociales.
- Legislación – es muy importante constantemente seguir las novedades en cuanto a la legislación que defina las reglas de la industria. La nueva legislación podría ser favorable para el negocio pero también podría perjudicarlo.

3 Diseño administrativo y de marketing

3.1 Propuesta estratégica

Para cada nuevo negocio es muy importante dar un nombre representativo y simbólico sin necesidad de cambiarlo en el futuro. El nombre también tiene que ser llamativo y fácil de recordarlo para los clientes y el público en general. Por lo tanto, dirigiéndome por los requerimientos, he asignado el siguiente nombre para los campamentos de verano que se plantean: “Sendero de vida”. El cual quiere decir que los chicos vivirán en los campamentos de verano independientemente de sus familias y lo que aprendan allí perdurará para toda su vida.

3.1.1 Misión

Según el libro de Fred R. David “Conceptos de administración estratégica”, la misión de la empresa es declarar la razón de ser. De acuerdo a la misión de Fred R. David, incluyen los siguientes elementos: clientes, productos o servicios, mercado, tecnología, interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés en los empleados. “La misión de una empresa es fundamentar prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente saber cuál es el negocio de la empresa.”¹

El objetivo de cada campamento de verano organizado por la empresa es:

¹ Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices (New York: Harper & Row, 1974): 61

“Enriquecer la vida de los niños y jóvenes a través de las experiencias de un campamento”.

La experiencia de un campamento de verano es muy importante para el desarrollo y crecimiento de cada niño y joven. A través del desarrollo positivo de los niños y jóvenes, en cooperación con los padres, les ayudamos a a valorar sus individualidades, entender y apreciar el rol que juegan en la comunidad. Con esto les ayudaremos también a desarrollar su autoestima, carácter, coraje, responsabilidad y habilidad para cooperar.

La misión de la empresa es la siguiente:

“Sendero de vida” es una empresa nacional cuyo negocio es organizar campamentos de verano para niños y jóvenes ecuatorianos, fundamentada en enriquecer su vida a través de experiencias de convivencia con la naturaleza y compañeros del campamento. Es muy importante también aportar con el crecimiento individual de cada niño y joven ecuatoriano y a toda la sociedad de este país. Tomaremos las medidas necesarias para darles toda la seguridad durante su estadía en el campamento. Usaremos la tecnología avanzada para recolectar todos los datos de nuestros actuales y futuros clientes para que tanto los niños y jóvenes acampados como los demás miembros de la familia perciban nuestro servicio como algo personalizado y seguro. El personal escogido por la empresa tendrá un alto grado de profesionalidad y devoción a su trabajo.

3.1.2 Visión

Según Fred R. David, la declaración de la visión quiere llegar a ser una empresa del futuro.

La visión de “Sendero de vida” es la siguiente:

En 5 años será el líder absoluto en el mercado de campamentos de verano para niños y jóvenes ecuatorianos y ser los mejores en organizar todo tipo de campamento para poder satisfacer la demanda por parte de los clubes sociales, empresas y colegios que aspiren ofrecer sus servicios de campamentos de verano para las familias de sus empleados o socios.

3.1.3 Objetivos de ventas

Después de un 8 meses de operación durante el primer año se espera llegar a obtener aproximadamente 360 clientes, que corresponde a una participación del 1,46% del mercado meta inicial en Quito (referirse a 2.1.7 Estimación de demanda) y el 4,7% de la demanda insatisfecha en el mismo mercado (referirse a 2.3 Demanda insatisfecha). En el segundo año se aspira entrar al mercado meta inicial de Guayaquil. Aunque no se ha hecho todavía una investigación de mercado en esa ciudad, la distribución de familias de clase media y alta y la estructura de las familias (promedio de hijos) muy parecida a la distribución y la estructura de tales familias en Quito (referirse a 2.5.3 Factores demográficos) permite hacer una estimación de mercado meta inicial en Guayaquil que llega a un número de 37746 niños y jóvenes (datos del Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC). La investigación de mercado meta en Guayaquil se hará durante el primer año de operación de la empresa en el mercado de Quito. Por lo tanto, con la operación de 12 meses en el mercado combinado con Quito y Guayaquil se espera llegar a la penetración del mercado con un 1,27% (480 clientes del mercado meta en Guayaquil que es de 37746 niños y jóvenes de clase media y media alta) o el 4,1% de la demanda insatisfecha en el mismo mercado (aproximadamente de 11783 chicos en el mercado de Guayaquil) y el 2,44%

(aproximadamente 600 niños y jóvenes) del mercado meta inicial en Quito o el 7,8% de la demanda insatisfecha en el mismo mercado (referirse a 2.3 Demanda insatisfecha).

Tabla 13 Proyección de ventas 2006

Proyeccion de ventas 2006					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Dias/mes
may-06	-	-	-	-	-
jun-06	-	-	-	-	-
jul-06	2.00	1.00	60.00	30.00	750.00
ago-06	3.00	1.00	90.00	30.00	1,050.00
sep-06	1.00	1.00	30.00	30.00	450.00
oct-06	-	2.00	-	60.00	300.00
nov-06	-	1.00	-	30.00	150.00
dic-06	-	-	-	-	-
Total periodo	6.00	6.00	180.00	180.00	2,700.00

Tabla 14 Proyección de ventas 2007

Proyeccion de ventas 2007					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Dias/mes
ene-07	-	1.00	-	30.00	150.00
feb-07	4.00	2.00	120.00	60.00	1,500.00
mar-07	4.00	2.00	120.00	60.00	1,500.00
abr-07	-	1.00	-	30.00	150.00
may-07	-	1.00	-	30.00	150.00
jun-07	-	1.00	-	30.00	150.00
jul-07	4.00	2.00	120.00	60.00	1,500.00
ago-07	5.00	2.00	150.00	60.00	1,800.00
sep-07	1.00	1.00	30.00	30.00	450.00
oct-07	-	1.00	-	30.00	150.00
nov-07	-	2.00	-	60.00	300.00
dic-07	1.00	1.00	30.00	30.00	450.00
Total periodo	19.00	17.00	570.00	510.00	8,250.00

Este número (1080 niños y jóvenes del mercado combinado entre Quito y Guayaquil) se espera aumentar hasta 1770 niños y jóvenes en el año 2008, aproximadamente el 3,7% del mercado meta inicial en Quito o el 11,7% de la demanda insatisfecha en el mismo mercado y el 2,4% del mercado meta inicial en Guayaquil o el 7,6% de la demanda insatisfecha en el mismo mercado (referirse a Tabla 15 Proyección de ventas 2008).

Tabla 15 Proyección de ventas 2008

Proyección de ventas 2008					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Días/mes
ene-08	-	3.00	-	90.00	450.00
feb-08	5.00	3.00	150.00	90.00	1,950.00
mar-08	7.00	4.00	210.00	120.00	2,700.00
abr-08	-	2.00	-	60.00	300.00
may-08	-	3.00	-	90.00	450.00
jun-08	-	2.00	-	60.00	300.00
jul-08	5.00	3.00	150.00	90.00	1,950.00
ago-08	8.00	2.00	240.00	60.00	2,700.00
sep-08	2.00	2.00	60.00	60.00	900.00
oct-08	-	3.00	-	90.00	450.00
nov-08	-	3.00	-	90.00	450.00
dic-08	-	2.00	-	60.00	300.00
Total periodo	27.00	32.00	810.00	960.00	12,900.00

Se está planeando trabajar con grupos de 30 niños y jóvenes a la vez (se nombra un campamento) Así por ejemplo, el primer año durante las vacaciones de verano en la zona Sierra se estima que se organizarán 6 campamentos de 10 días y 6 campamentos de 5 días. Los campamentos de 10 días es el producto principal, se venderá al público en general. Mientras que los campamentos de 5 días será el producto secundario que se venderá a las empresas o clubes sociales. En este caso el producto será diseñado de acuerdo a sus necesidades.

Para los años 2009 y 2010 se espera un crecimiento pequeño pero estable en relación con el año 2008 (referirse a Tabla 16 Proyección de ventas 2009y Tabla 17 Proyección de ventas 2010).

Tabla 16 Proyección de ventas 2009

Proyeccion de ventas 2009					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Dias/mes
ene-09	-	3.00	-	90.00	450.00
feb-09	5.00	3.00	150.00	90.00	1,950.00
mar-09	7.00	4.00	210.00	120.00	2,700.00
abr-09	-	2.00	-	60.00	300.00
may-09	-	3.00	-	90.00	450.00
jun-09	-	2.00	-	60.00	300.00
jul-09	6.00	3.00	180.00	90.00	2,250.00
ago-09	8.00	2.00	240.00	60.00	2,700.00
sep-09	2.00	3.00	60.00	90.00	1,050.00
oct-09	-	3.00	-	90.00	450.00
nov-09	-	3.00	-	90.00	450.00
dic-09	-	2.00	-	60.00	300.00
Total periodo	28.00	33.00	840.00	990.00	13,350.00

Tabla 17 Proyección de ventas 2010

Proyeccion de ventas 2010					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Dias/mes
ene-10	-	3.00	-	90.00	450.00
feb-10	6.00	4.00	180.00	120.00	2,400.00
mar-10	7.00	4.00	210.00	120.00	2,700.00
abr-10	-	2.00	-	60.00	300.00
may-10	-	3.00	-	90.00	450.00
jun-10	-	2.00	-	60.00	300.00
jul-10	6.00	3.00	180.00	90.00	2,250.00
ago-10	8.00	3.00	240.00	90.00	2,850.00
sep-10	2.00	3.00	60.00	90.00	1,050.00
oct-10	-	3.00	-	90.00	450.00
nov-10	-	3.00	-	90.00	450.00
dic-10	-	2.00	-	60.00	300.00
Total periodo	29.00	35.00	870.00	1,050.00	13,950.00

3.2 Propuesta mercado-lógica

3.2.1 Estrategias y tácticas de venta

La empresa no tiene como objetivo vender su producto principal directamente al público, si no para estas ventas se espera cooperar con las cadenas de agencias de viajes. Para este tipo de ventas, las agencias normalmente obtienen una comisión del 8 - 10 % al cierre final de la transacción.

Para ayudar a las agencias de viajes, inicialmente se dará apoyo a la promoción de los campamentos de verano, proveyéndoles de folletos. El primer año se cooperará con una o dos agencias de viajes (dependiendo del número de oficinas que tenga en la ciudad de Quito, si tiene aproximadamente 6 oficinas en la ciudad, sería suficiente con una agencia de viajes y si tiene 2-3 oficinas en lugares estratégicos, serían contratadas dos). El segundo año se entraría en cooperación con una agencia de viajes en Guayaquil a no ser que la agencia de viajes con la que se coopere en Quito también tenga sucursales en Guayaquil. Se va a monitorear los resultados de cooperación con las agencias de viajes y si da buenos resultados se tomará una decisión para la expansión de este campo.

Los contactos preliminares con una agencia de viajes pequeña pero con un gran liderazgo en ventas, resultó ser un gran indicador con fuerte interés por parte de la agencia para vender el producto. Según la agencia, ellos estarían interesados en participar en la comercialización del producto percibiendo comisiones equivalentes al 10% de cada venta realizada.

También las ventas se van a promocionar a través del Internet. Los clientes interesados en reservar un cupo para el campamento de verano, se contactarán directamente con la oficina de la empresa. El administrador de la empresa hará la reservación del cupo y le dará opciones al cliente para que se acerque personalmente a una de las oficinas de su mejor conveniencia para realizar su compra. Si el cliente decide hacer su compra directamente en la agencia de viajes, ésta ganará una comisión equivalente al 6-7% de la venta.

Para el mercado secundario, el de venta a clubes sociales, empresas y colegios, se contará con dos personas localizadas en Quito (1) y en Guayaquil (1). Aunque el primer año no se espera salir con el producto primario en Guayaquil, pero ya a

fines del año se piensa contratar un vendedor en esta zona para iniciar la búsqueda de clientes para el producto secundario (para poder cumplir con las metas de ventas establecidas). Estos vendedores serán remunerados con un sueldo básico (referirse a 3.3.4 Compensación) y una comisión sobre las ventas (6%).

3.2.2 Estrategias del producto

La empresa va a operar con dos productos en el mercado: producto primario y secundario.

3.2.2.1 Producto A

El Producto A de la empresa es el campamento de verano para niños y jóvenes con una duración de 10 días. Se planifica organizar campamentos fuera de la ciudad de residencia de los chicos, buscando cada año nuevas opciones donde se pueda llevar a cabo el campamento. Los campamentos para niños y jóvenes serán organizados durante las vacaciones de (Julio-Agosto en la región Sierra y Febrero-Marzo en la región Costa).

El Producto A está organizado en gran parte por componentes ya existentes en el mercado ecuatoriano. Es decir, en los campamentos donde se use la infraestructura turística ya existente en el país y los servicios de las operadoras que provean alojamiento, alimentación, instalaciones para actividades deportivas, etc. El Producto A va a incluir con los siguientes elementos:

- Transporte con seguro incluido desde la ciudad de residencia hasta el campamento (ida y vuelta);

- Alojamiento (varias posibilidades: alojamiento en cabañas por 9 noches, alojamiento en carpas por 9 noches, alojamiento combinado: cabañas y carpas);
- Alimentación (3 comidas diarias);
- Actividades deportivas;
- Excursiones en la zona;
- Juegos dinámicos, juegos de resolución de conflictos y otros que constituirán parte del plan del desarrollo elaborado para cada campamento;
- Seguro de accidentes;
- Un guía por cada 8-10 niños (con experiencia, conocimiento práctico para dar primeros auxilios);

Lo que ayudará a diferenciar el producto de otras posibles ofertas de competencia es el valor dado y que será creado con la elaboración del plan integral de desarrollo de los clientes creando programas detallados para los campamentos de verano con ayuda de profesionales en Psicología infantil y adolescencia, selección cuidadosa de los proveedores (operadoras) de servicios y su capacitación, el seguimiento continuo de la ejecución de los campamentos, recolección continua de sugerencias de clientes y proveedores y el mejoramiento continuo del producto. Además, este valor se va a dar a través del servicio personalizado a los clientes presentes y futuros (investigación de mercado). Para lograr recopilar la mayor parte de la información sobre los clientes, se usará el sistema ERP.

Una dificultad de desenvolvimiento de este producto es la experiencia profesional deficiente en el país en cuanto a la organización de programas para el buen desarrollo de los niños y jóvenes durante los campamentos de verano. Por lo

tanto, se va a trabajar con la cooperación de psicólogos infantiles y especialistas de la Secretaría Nacional de Deportes (SENADER).

Otro de los riesgos del producto que se ofrece es la facilidad relativa de copiarlo (programas de desarrollo). Como los programas del campamento de verano para niños y jóvenes son organizados por componentes estándares, no hay la posibilidad de protegerlos por medio de la ley de propiedad intelectual.

La mejor manera de minimizar este riesgo es a través de contrataciones de proveedores seleccionados, con los cuales se podría trabajar por mucho tiempo haciendo hincapié en el mejoramiento continuo de los programas de los campamentos.

3.2.2.2 Producto B

El Producto B son los campamentos con una duración de 5 días. Este producto no será vendido directamente al público sino a las empresas, clubes sociales y colegios. Por lo tanto, los clientes directos serán las instituciones ya mencionadas anteriormente. Generalmente este tipo de campamentos se organizarán durante las vacaciones académicas que tienen los chicos durante todo el año académico (por ejemplo las vacaciones Navideñas o las vacaciones de Pascua).

El Producto B tendrá muchas variaciones en cuanto a su diseño por lo que cada campamento será organizado de acuerdo a las necesidades del cliente. El cliente interactuará directamente con el vendedor de la empresa la cual a su vez averiguará sus necesidades.

El programa para los campamentos del Producto B con una duración de 5 días será diseñado por el mismo equipo que haga los programas para los campamentos de 10 días. La empresa será la responsable de elaborar un primer

borrador del programa y su presupuesto detallado durante 7 días calendario. Sin embargo, manejarán las excepciones dependiendo de la dificultad de los requerimientos solicitados por el cliente y el tiempo disponible hasta el día de salida preferencial.

Como ya fue comentado anteriormente, los programas y los presupuestos para los campamentos de duración de 5 días serán desarrollados por el mismo equipo, al igual que se tratará de cooperar con los mismos proveedores (operadoras) de los servicios y seguirá el mismo concepto de ejecución. Se agregará un valor cualitativo al producto a través del servicio profesional que se brinde a los clientes a través de la recopilación de necesidades y en la elaboración del programa y del presupuesto en un corto tiempo. Los clientes que van a contratar el Producto B recibirán un servicio completo desde la elaboración del programa hasta la contratación de los proveedores y ejecución del campamento.

3.2.3 Estrategias del precio

Los precios serán fijados en base al margen de costos. Serán variables dependiendo del número de días de duración del campamento y sus actividades dentro del programa. La distribución de los costos fijos también dependerá del número de días del campamento y el número de clientes. Generalmente se aspira operar con precios más altos que los competidores, justificándolo con la calidad del servicio y la seguridad de los clientes que es uno de los aspectos más importantes para los padres de familia.

Se estima que el precio del Producto A será alrededor de 30 USD por día o 300 USD por 10 días y el precio del Producto B será de 25 USD por día o 175 USD por 5 días. Este precio más alto se justifica ya que cada campamento de 5 días

tendrá su individualidad, lo que quiere decir que no siempre se logrará usar los mismos servicios de los proveedores, ni tampoco los mismos estándares de alojamiento, etc., lo que a su vez implica costos más altos.

Como en todo negocio, uno de los puntos cruciales es obtener el pago del cliente. La política de cobro que establecerá la empresa será de pago por adelantado. Al momento de hacer la reserva, se tiene que cobrar un monto correspondiente al 10 % del precio total y el resto a más tardar en una semana antes del inicio del campamento. En cuanto al cobro en cuotas, este campo se dejará abierto para que las agencias de viajes lo exploten a su manera.

En circunstancias donde el cliente ya tenga pagado y no pueda participar en el campamento por alguna razón, la política de la empresa será devolverle el 50 % del monto pagado y si se recibe la información con 24 horas de anticipación al inicio del campamento, en caso contrario el dinero no será devuelto en su totalidad.

Si un cliente cancela su reservación antes de haber pagado el monto total, perderá el 10% que pagó al momento de la reservación.

El objetivo de la política de cobro es dar un buen servicio a los clientes y ser percibida como una empresa que lleva sus políticas claras y justas. También debería ayudar a diferenciarse de la competencia directa. En comparación con la política de cobro que tiene el campamento "Aire libre", dirigido por Fabián Zurita, esa establece que los clientes tienen que pagar con anticipación y el monto pagado no se devuelve en el caso que el cliente no pueda asistir (pero un cliente puede ser reemplazado por otro).

3.2.4 Estrategias de distribución

Para la distribución del producto se utilizará dos canales: directo e indirecto. El canal indirecto serán las agencias de viajes y el canal directo - propios vendedores de la empresa. Las agencias de viajes principalmente trabajarán vendiendo el Producto A para la mayor parte del público (emitiendo inscripciones y haciendo cobros) y los vendedores enfocarán en vender el Producto B para los clubes sociales, empresas y colegios. Para que esto funcione se mantendrá una central de reservas administrada por asistente y el gerente general de la empresa. Inicialmente se planea implementar una central sencilla de reservas con una base de datos con capacidad de chequear la disponibilidad de los cupos en diferentes campamentos de verano y hacer las reservaciones. Durante el primer año las agencias de viajes no van a tener acceso directo a la central de reservaciones y tendrán que chequear la disponibilidad de cupos y reservaciones llamando a los representantes de la empresa. A partir del segundo año, las agencias de viajes tendrán acceso directo al sistema a través del Internet para poder asegurarse que haya cupos disponibles para hacer las reservaciones en línea.

Por hacer este trabajo, las agencias recibirán una comisión entre el 8 y 10% del monto vendido, la misma que está en línea con la norma del mercado.

En el mercado del Producto B; los clubes sociales, las empresas y los colegios, donde se cuenta con los propios vendedores, se piensa utilizar el siguiente esquema. Una vez hecho el acuerdo con el cliente por parte del vendedor, se pasa el contacto a los representantes de la empresa para la emisión de boletos y el recibo de pagos.

3.2.5 Estrategias de publicidad y promociones

Para promocionar el Producto A (los campamentos de verano para niños de duración de 10 días) se trabajará inicialmente con tres medios. Primero, se hará la publicidad en los periódicos. Ese tipo de publicidad se usará solamente antes del lanzamiento de los campamentos y no durante el resto del año. Por ejemplo en el año 2006 el mes Junio se piensa invertir 2000 USD para la publicidad en el periódico que es más leído en la ciudad de Quito – “El Comercio”. Se piensa poner un anuncio que tenga las dimensiones aproximadamente de 10cmx10cm cada sábado o domingo del mes (4 en total) lo que constituiría un costo aproximado de 2000 USD en total.

Otra manera efectiva de publicidad que ayudará alcanzar el segmento a cual apunta la empresa es envío de los insertos con la información sobre los campamentos de verano para los niños con los estados de cuenta a los clientes de Diners. Eso se haría una vez el mes Junio antes del lanzamiento de los campamentos del primer verano. El costo de envío de los insertos con los estados de cuenta a los clientes de Diners sería aproximadamente de 1000 USD (300 USD a la agencia de diseño y el resto a la organización de Diners).

Por último otra fuerza de publicidad a la cuál se piensa acudir con intensidad es la distribución de los folletos. Los folletos al igual como la publicidad en los periódicos se van a distribuir antes de la temporada de las vacaciones del verano. Se piensa distribuir los folletos en los colegios de interés (colegio menor de USFQ, colegio Americano, colegio de los Pinos, etc.), centros comerciales, las exposiciones del hogar y estudiantiles, parques y agencias de viajes. Durante el mes Junio y Julio se piensa distribuir aproximadamente 10000 folletos de color (con información en cada lado). Este número de folletos tendrán costo

aproximadamente de 600 USD (agencia McCann Ericsson). Los folletos contendrán la información importante como: descripción del servicio, precios, las ventajas, todas las direcciones y números telefónicos de las oficinas de agencias de viajes y de la empresa misma y la dirección de la página WEB para mayor información. El mismo proceso se repetirá al fin del primer año de operación para salir en el mercado en la ciudad de Guayaquil. La página WEB a su vez no será usada para la publicidad directa sin embargo servirá como el medio para mayor información inicialmente. Y en el futuro se aspira a facilitar a los clientes las reservaciones directas a través la página WEB (referirse a 4.5.3 Página WEB). Por lo tanto es muy importante dar a conocer a los clientes presentes y futuros la página WEB desde el inicio de la operación. Por esta razón se piensa siempre anunciar la dirección de la página WEB en todos los medios de publicidad que se usarán (tanto los periódicos, como los folletos, insertos u otros). El diseño inicial de la página WEB tendrá el costo de 500 USD.

A parte de la campaña de publicidad que se piensa lanzar usando las fuerzas propias y recursos directos de la empresa, se aprovecharán las alianzas con las agencias de viajes. Las agencias de viajes van a publicar la información sobre la empresa en su página Web, lo que no implica ningún costo adicional para la empresa.

Para el Producto B no se hará una publicidad activa por lo que es un mercado de las ventas directas. Los vendedores estarán visitando grandes empresas directamente para presentar el producto. Para eso se usará el material detallado sobre los servicios de la empresa (descripción sobre los servicios, la empresa, también las fotografías). El costo para imprimir este material será cubierto por los gastos corrientes de la empresa.

3.3 Estudio organizacional

3.3.1 Estructura organizacional

Se piensa incorporar la sociedad anónima. Una de las razones principales porque se ha escogido a proceder con la creación de la sociedad anónima es que la administración efectiva se lleva a cabo por una persona contratada (gerente general) y no por los mismos dueños en el caso de la estructura de persona natural. Creando la sociedad anónima se evite grandes perdidas financieras en el caso de fracaso al igual que permite una expansión rápida (con la venta de acciones) en el caso de que el negocio tenga buena apretura. La incorporación de la empresa de este tipo y tamaño de la empresa tomaría aproximadamente 3 meses (el tiempo indicado también incluye completar los trámites necesarios para estar operativos, como incorporarse a la cámara de Turismo, pagar impuestos y afiliaciones relevantes). Los costos principales de apertura de una sociedad anónima son:

- 1600 USD por los trámites (abogado, registros);
- 1000 USD impuestos al Municipio (se pagará al iniciar la empresa y luego cada año);
- 1000 USD pago de afiliación a Cámara de turismo (se pagará al iniciar la empresa y luego cada año);
- 200 USD pago de afiliación a Superintendencia de compañías (se pagará al iniciar la empresa y luego cada año);
-

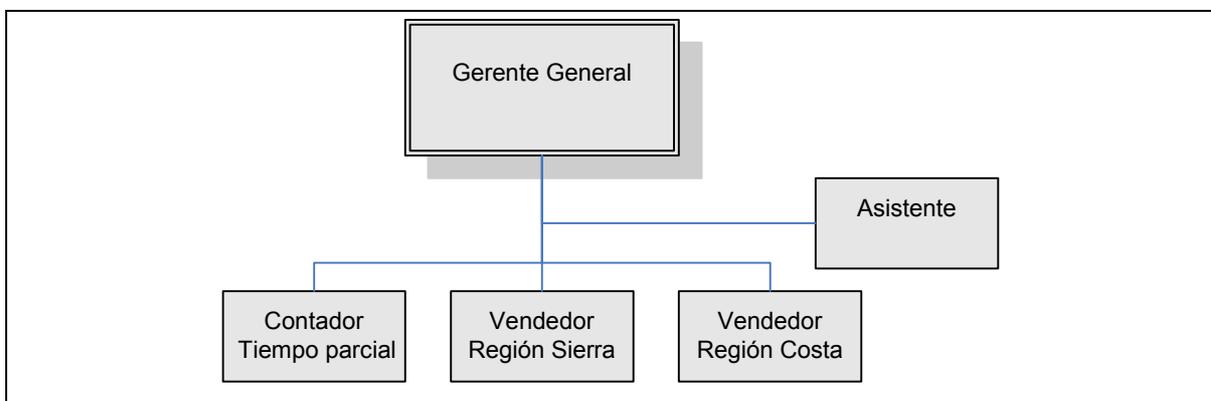
3.3.2 El equipo

La empresa contará con una organización muy pequeña. La razón es el uso extensivo de tercerización de proveedores para la ejecución de los campamentos y las agencias de viajes para hacer la reservación de cupos, venta y cobro. Para lo cual, los recursos propios de la empresa serán usados para crear la agregación de valor a los servicios que provea la empresa.

3.3.3 Organigrama

Durante la fase inicial de las operaciones, la empresa tendrá 4 empleados del tiempo completo y un empleado del tiempo parcial (referirse a Ilustración 3 Organigrama de "Sendero de vida").

Ilustración 3 Organigrama de "Sendero de vida"



El Gerente General estará a cargo del manejo de la empresa, pero también será responsable en promover la empresa y negociar los contratos con las agencias de viajes y los agentes que provean servicios turísticos en varias zonas donde serán organizados los campamentos de verano. También una responsabilidad crítica del gerente general es la proyección de demanda para los campamentos de verano en futuros periodos, diseño del programa y su mejoramiento continuo.

Las responsabilidades principales del asistente será el manejo del sistema de reservaciones, al igual que la administración del sistema ERP (ingreso de datos de los clientes, facturación, seguimiento del inventario, cuenta corriente y los demás módulos que contiene el sistema, referirse a 4.5.2 Sistema de Información ERP) y responsable de mantener los contactos con varios proveedores.

Los dos vendedores estarán dedicados a trabajar en el mercado del Producto B. Uno de los vendedores será responsable por la venta del Producto B en la región Sierra y el otro en la región Costa. El vendedor responsable en vender el producto secundario en la región Costa no será contratado al inicio de la operación sino a fines del primer año o a inicios del segundo año. En adición a los empleados en el organigrama de la empresa se va a contratar servicios profesionales de un auditor para que se encargue de la supervisión contable anual del negocio y la elaboración del reporte al SRI (el auditor recibirá una renumeración anual por los servicios prestados equivalente a 400 USD) y los representantes (uno o más dependiendo del número de campamentos que se lleven a cabo al mismo tiempo en lugares dispersos) que atenderán los campamentos de verano para hacer el seguimiento de ejecución (a los representantes se les pagará una renumeración variable de 10 USD por cliente). También desde su inicio, se contratará un contador a tiempo parcial (1/4 primer año) ya que desde el inicio no será posible usar el sistema ERP para llevar a cabo toda la contabilidad de la manera automática. Con el tiempo se evaluará si las tareas pueden ser distribuidas de alguna manera distinta.

3.3.4 Compensación

La empresa pretende pagar remuneraciones a niveles normales de la industria. Se aspira revisar las remuneraciones cada año con un posible incremento del 10 por ciento para los primeros dos años y 5 por ciento para los años siguientes. También existe en los planes la posibilidad de un incremento de remuneraciones aún mayor en el caso de que la empresa tenga ingresos elevados (referirse a Tabla 18 Estructura de remuneración año 2006, Tabla 19 Estructura de remuneración año 2007, Tabla 20 Estructura de remuneración año 2008, Tabla 21 Estructura de remuneración año 2009 y Tabla 22 Estructura de remuneración año 2010).

Para los vendedores, la remuneración consistirá en un salario básico fijo y una comisión sobre las ventas cerradas. Esta comisión estará en el rango del 5 al 6 % sobre el valor del negocio.

Tabla 18 Estructura de remuneración año 2006

	Cargo	Remuneraciones mensuales 2006				
		Base	Bono resp.	Comp. Sal	IESS	Liquido
1	Gerente	500.00	100.00	24.00	46.75	577.25
2	Asistente	200.00	40.00	24.00	18.70	245.30
3	Vendedor	191.00	-	24.00	17.86	197.14
4	Vendedor	-	-	-	-	-
5	Contador 1/4 tiempo	75.00	-	24.00	7.01	91.99
Total Periodo		966.00			90.32	1,111.68

Tabla 19 Estructura de remuneración año 2007

	Cargo	Remuneraciones mensuales 2007				
		Base	Bono res.	Comp. Sal	IESS	Liquido
1	Gerente	550.00	125.00	24.00	51.43	647.58
2	Asistente	220.00	50.00	24.00	20.57	273.43
3	Vendedor	200.00	50.00	24.00	18.70	255.30
4	Vendedor	200.00	50.00	24.00	18.70	255.30
5	Contador 1/4 tiempo	82.50	25.00	24.00	7.71	123.79
Total Periodo		1,252.50			117.11	1,555.39

Tabla 20 Estructura de remuneración año 2008

	Cargo	Remuneraciones mensuales año 3				
		Base	Bono res.	Comp. Sal	IESS	Liquido
1	Gerente	605.00	140.00	24.00	56.57	712.43
2	Asistente	242.00	60.00	24.00	22.63	303.37
3	Vendedor	220.00	60.00	24.00	20.57	283.43
4	Vendedor	220.00	60.00	24.00	20.57	283.43
5	Contador 1/4 tiempo	90.75	30.00	24.00	8.49	136.26
Total Periodo		1,377.75			128.82	1,718.93

Tabla 21 Estructura de remuneración año 2009

	Cargo	Remuneraciones mensuales año 3				
		Base	Bono res.	Comp. Sal	IESS	Liquido
1	Gerente	635.25	155.00	24.00	59.40	754.85
2	Asistente	254.10	70.00	24.00	23.76	324.34
3	Vendedor	231.00	70.00	24.00	21.60	303.40
4	Vendedor	231.00	70.00	24.00	21.60	303.40
5	Contador 1/4 tiempo	95.29	35.00	24.00	8.91	145.38
Total Periodo		1,446.64			135.26	1,831.38

Tabla 22 Estructura de remuneración año 2010

	Cargo	Remuneraciones mensuales año 3				
		Base	Bono res.	Comp. Sal	IESS	Liquido
1	Gerente	667.01	170.00	24.00	62.37	798.65
2	Asistente	266.81	80.00	24.00	24.95	345.86
3	Vendedor	242.55	80.00	24.00	22.68	323.87
4	Vendedor	242.55	80.00	24.00	22.68	323.87
5	Contador 1/4 tiempo	100.05	40.00	24.00	9.35	154.70
Total Periodo		1,518.97			142.02	1,946.95

3.3.5 Directiva

El directorio de la empresa constará de dos dueños, pero se aumentarán dos personas más para reforzar el conocimiento dentro de áreas claves de la empresa.

La primera persona será un psicólogo infantil y de la adolescencia. La intención de esta decisión es asegurar el alineamiento de la empresa para que siga en línea con la misión, es decir contribuir al desarrollo de los niños y jóvenes como personas coherentes. Para este objetivo se necesitará una persona con experiencia para que ayude a revisar el plan de desarrollo integral y a su vez hacer los cambios necesarios.

La inclusión de un profesional de esta categoría en el directorio de la empresa también presta un cierto monto de legitimidad de la misma.

La cuarta persona en el directorio será un representante del negocio para las agencias de viajes. La razón de trasfondo es de que se aspira a establecer relaciones estables y prolongadas con la industria de las agencias de viajes y a su vez ayudará a mantener una información actualizada sobre las tendencias del turismo en el país, tendencias de comportamiento de los clientes potenciales (costumbres de compras y pagos), etc.

4 Estudio técnico

El objetivo del presente capítulo es la elaboración de un estudio de la infraestructura técnica necesaria en la instalación y manejo y así poder operar el negocio propuesto de una manera óptima.

4.1 *Tamaño del proyecto*

El negocio propuesto es la organización y ejecución de campamentos de verano para niños y jóvenes de edades entre 6 y 13 años. Esto significa que las actividades de la empresa estarán concentradas en la planificación de dichos campamentos, la venta de estadía en los campamentos a los padres de familia y la subsiguiente ejecución del mismo campamento.

La ejecución de los campamentos será tercerizada, razón por lo cual el proyecto de los campamentos estará enfocado en la organización y seguimiento de los campamentos y sus proveedores.

Esto hace que los factores que dimensionan el proyecto sea primero el número de días de campamento que se dispone para vender, lo cual es determinado por la capacidad de cada campamento en el número de niños que puede atender al mismo tiempo y el número de días que dura el campamento (x clientes por y días); y segundo, el personal operativo disponible necesario para vender la capacidad disponible.

4.1.1 Capacidad inicial de los campamentos

La proyección de ventas para el año 2006 (referirse a Tabla 13 Proyección de ventas 2006) es vender una capacidad total de 2700 días del campamento de

verano. Esta capacidad está distribuida en 12 campamentos, dividida en 6 campamentos de tipo A de 10 días y 6 campamentos de tipo B de 5 días.

4.1.1.1 Capacidad teórica

La capacidad teórica con el número de campamentos de verano con proyecto de venta para el año 2006 es de 3600 días.

Esto está calculado en base a una capacidad máxima de cada campamento de 40 niños y jóvenes;

Campamento tipo A - 6 campamentos de 10 días para 40 niños y jóvenes = 2400 días

Campamento tipo B - 6 campamentos de 5 días para 40 niños y jóvenes = 1200 días (referirse a Tabla 23 Proyección de ventas 2006 - capacidad inicial teórica).

Tabla 23 Proyección de ventas 2006 - capacidad inicial teórica

Proyeccion de ventas 2006					
Periodos	A - 10 días	B - 5 días	Niños A	Niños B	Dias/mes
may-06	-	-	-	-	-
jun-06	-	-	-	-	-
jul-06	2.00	1.00	60.00	30.00	750.00
ago-06	3.00	1.00	90.00	30.00	1,050.00
sep-06	1.00	1.00	30.00	30.00	450.00
oct-06	-	2.00	-	60.00	300.00
nov-06	-	1.00	-	30.00	150.00
dic-06	-	-	-	-	-
Total periodo	6.00	6.00	180.00	180.00	2,700.00

4.1.1.2 Capacidad efectiva

La capacidad efectiva que se puede obtener de cada campamento depende de un número de factores. En cada campamento organizado habrá chicos que no lleguen a participar por varias razones – unos que se enfermen, la familia cambia de planes o no pueden pagar el monto total, o los hijos simplemente rehúsan ir al campamento. También será bastante difícil vender todos los cupos en cada

campamento, especialmente durante el primer año de operación cuando la empresa aún sea desconocida en el mercado.

Tomando en cuenta esto, se ha estimado que se podrá utilizar la capacidad teórica de un 75 %. Esto significa que cada campamento podrá utilizar una capacidad de 30 niños y jóvenes.

Usando este valor para calcular la capacidad efectiva se obtienen los siguientes resultados;

Campamento tipo A - 6 campamentos de 10 días para 30 niños y jóvenes = 1800 días

Campamento tipo B - 6 campamentos de 5 días para 30 niños y jóvenes = 900 días, lo cual da una capacidad efectiva de 2700 días de campamento (referirse a Tabla 13 Proyección de ventas 2006); **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

4.1.1.3 Capacidad ociosa

La capacidad vaga se define como la diferencia entre la capacidad teórica y la capacidad efectiva. Según el modelo de contratación previsto con los proveedores de campamentos, el costo para la capacidad no usada no será cobrado.

Tomando los valores de los párrafos anteriores se puede deducir que la capacidad ociosa es de 10 niños y jóvenes por campamento, es decir el 25 %. Al usar este valor para calcular la capacidad vaga se obtiene;

Campamento tipo A - 6 campamentos de 10 días para 10 niños y jóvenes = 600 días

Campamento tipo B - 6 campamentos de 5 días para 10 niños y jóvenes = 300 días, lo cual nos da una capacidad ociosa de 900 días de campamento durante el primer año de operación.

4.1.2 Capacidad inicial de personal

Según la organización descrita en el capítulo 3 (referirse a 3.3 Estudio organizacional) se dispondrá del siguiente personal para las tareas operativas al inicio de las operaciones de la empresa:

- Administrador: Tiene como responsabilidad principal la administración del sistema de reservaciones y sistema ERP integrados. Está previsto tener un asistente.
- Vendedor: Su tarea será la venta directa de cupos para los campamentos. Su rendimiento se mide de acuerdo al número de días vendidos. Inicialmente se contará con un vendedor para el mercado de objetivo secundario. El segundo vendedor se contratará a fines del primer año para el mercado secundario de la Costa.

4.1.3 Unidad de medida de tamaño

El tamaño del proyecto está en primer lugar determinado por la capacidad que existe en los campamentos de verano. Hay dos factores que determinan la capacidad de los campamentos - el número de niños que asisten o pueden asistir a la vez y la duración del campamento.

Para obtener una unidad de medida lo más factible es tomar el número de días del campamento, disponible o usado. Por ejemplo, si está planeado que un

campamento durará 5 días con una capacidad practica de 30 niños y jóvenes, se obtiene un valor de 150 días de campamento de capacidad disponible.

4.1.4 Factores condicionantes del tamaño

Los factores que han incidido en la decisión del tamaño del proyecto son los siguientes.

4.1.4.1 Distribución y concentración de la población objetiva

La demanda por los campamentos de verano para niños y jóvenes existe principalmente en familias de clase media y alta. Para que sea factible buscar clientes de una manera eficiente tiene que haber una concentración suficientemente alta de estas familias, y esto justamente se da en las ciudades más grandes del país: Quito y Guayaquil y posteriormente Cuenca (referirse a 2.5.3 Factores demográficos).

Analizando la población en estas dos ciudades (referirse a 2.1.7 Estimación de demanda y 3.1.3 Objetivos de ventas) se ha estimado que hay un segmento objetivo para nuestros servicios en Quito que equivale a 24640 niños entre las edades de 6 a 13 años, y un segmento objetivo en la ciudad de Guayaquil que equivale a 37746 niños de la misma edad.

4.1.4.2 Estacionalidades y fluctuaciones

La demanda para los campamentos de veranos para los niños y jóvenes tiende a ser estacional. Durante casi todos los años los chicos atienden a la escuela, durante las vacaciones de verano que son los meses de julio, agosto y parte del

mes de septiembre, los chicos en el mercado inicial, Quito, están libres y tienen la posibilidad de asistir a un campamento de verano.

Y es durante estos meses que realmente existe una posible demanda más fuerte para los servicios de la empresa. Durante el resto del año la demanda es mucho menor y más enfocada al producto secundario, los campamentos de 5 días para las empresas, colegios y clubes.

De la misma manera se puede ver que en el mercado del Producto B, Guayaquil, hay más demanda por los servicios durante los meses de enero a marzo (solo a fines del mes de enero), lo cual corresponde al periodo de vacaciones para los estudiantes en la zona Costa.

4.1.5 Modelo de expansión

En el caso de que haya una buena aceptación del proyecto en el mercado, existe la posibilidad de incrementar el tamaño del proyecto, aumentando la capacidad disponible de días de campamento.

La expansión se puede realizar a través de dos modelos:

4.1.5.1 Expansión escalonada

Si existe necesidad de ampliar la capacidad de días de campamento, también habrá la posibilidad de aumentar el número de campamentos en la misma área, como por ejemplo Mindo. Usando los mismos recursos y los mismos proveedores que están incluidos en la fase inicial hay la posibilidad de duplicar la capacidad de días de campamento.

4.1.5.2 Expansión basada en proyectos

Si se necesita ampliar la capacidad de días de campamento en diferentes áreas, se tendrán que hacer otros proyectos para ubicar otros lugares para poder llevar a cabo más campamentos y así aumentar la capacidad.

Esta actividad está incluida en el proyecto para ejecución durante el segundo año de operación e incluyen las actividades principales como localización del área apropiada, contratación de los proveedores locales.

4.2 Administración de la capacidad

La administración de la capacidad del proyecto es muy flexible por lo que la manera de prestación de servicios está basada en la tercerización. Una de las razones para tercerizar a los proveedores para la ejecución de los campamentos es justamente la posibilidad de poder ajustar la capacidad con poca anticipación.

La administración flexible de la capacidad producida a través de la tercerización contribuye a bajar los costos por la producción de servicios y minimizar los riesgos financieros.

4.3 Procesos

En las operaciones del proyecto existen dos procesos fundamentales. Estos procesos son el proceso de organización y ejecución de campamentos, y el proceso de ventas.

4.3.1 Proceso de organización y ejecución de campamentos

El proceso de organización y ejecución de los campamentos es el proceso principal de producción en el proyecto. El resto de los procesos en el proyecto

dependen de los resultados del mismo, porque si no hay campamentos organizados, no hay nada que administrar o vender.

A continuación se delinea el proceso que se encuentra en la Ilustración 4

Proceso de organización y ejecución de campamentos:

1. Proyección de demanda. El proceso inicia con una estimación de la futura demanda de campamentos de verano, segmentado por la localidad y el tiempo. Las bases para esta estimación provienen de investigaciones de mercado, entrevistas con clientes previos y estadísticas sobre la demanda histórica.
2. Planificación de campamentos. Una vez hecha la proyección de la demanda se convierte ésta en un plan sobre cuando y donde se van a organizar los campamentos de verano, y con cuantos cupos en cada uno. Basado en este plan se puede ver si los sitios ya conocidos tienen la capacidad de acomodar los campamentos planificados o si se tiene que hacer un proyecto para buscar nuevas alternativas. El plan final forma una base de negociación con los proveedores de los campamentos.
3. Contratación de proveedores. Con el plan de campamentos planificados, se empieza a contactar a los proveedores en las áreas seleccionadas para solicitar ofertas. Para proveedores nuevos, es necesario hacer un control de conocimiento y de calidad. Una vez negociados los precios y términos aceptables se acuerda las condiciones de cooperación y luego se contratan los servicios.
4. Levantamiento de oferta. Una vez contratados los proveedores para varios campamentos planificados, se hace un levantamiento de información para la cadena de distribución – los vendedores y las agencias de viaje.

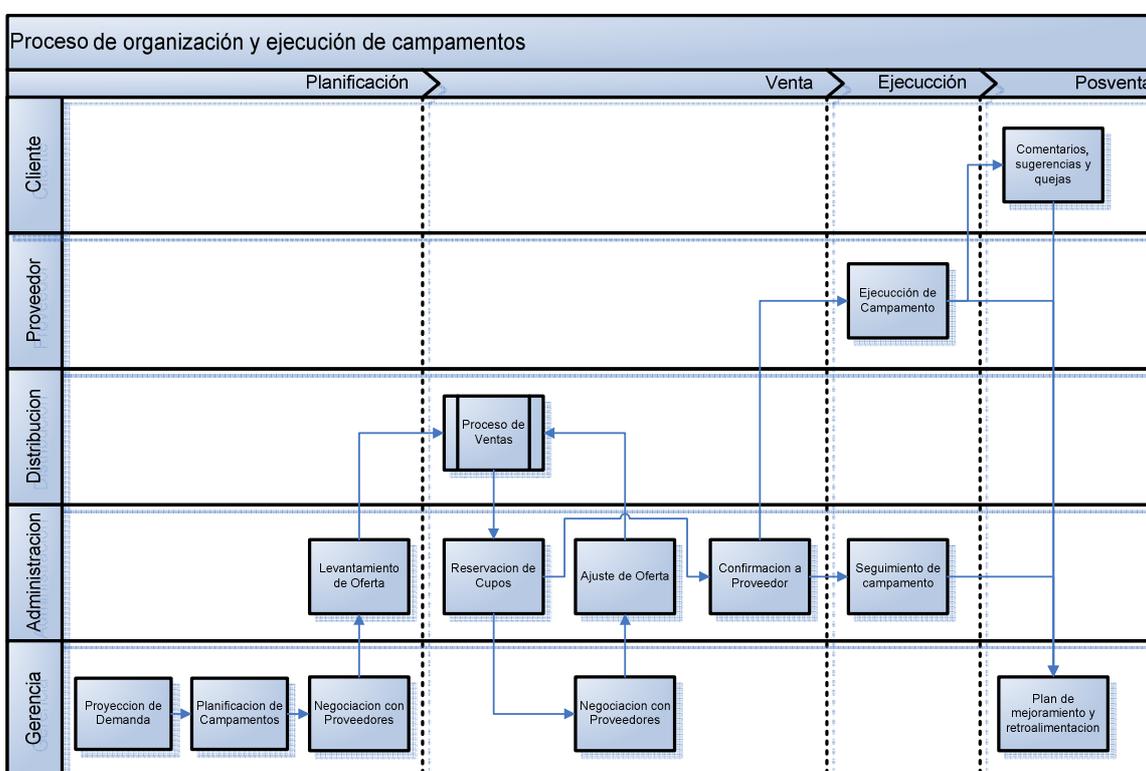
También se ingresa la información sobre los cupos disponibles al sistema de reservaciones, que está integrado en el Sistema de Información ERP.

5. Reservación de cupos y ajuste de oferta. Una vez liberada la información a la cadena de distribución empiezan las reservaciones de los cupos. Es necesario monitorear como proceden las reservaciones para poder hacer ajustes en el tiempo de oferta en el caso de que el campamento resulte demasiado o no tan popular entre los clientes. También se monitorea para que las personas que hayan reservado un cupo, cumplan con sus obligaciones de pagar a tiempo a través del sistema integrado de ERP.
6. Confirmación a proveedores. Cuando termina la etapa de venta para un campamento se manda una confirmación al proveedor del campamento con el número de niños que van a asistir al campamento. Además se manda nombres, contactos, preferencias y otras observaciones útiles, como fobias, alergias etc. También se paga parte del costo del campamento al proveedor según lo acordado en el contrato
7. Seguimiento de campamentos. Durante la ejecución del campamento la empresa tendrá un representante en el campamento para supervisar y monitorear las actividades, la calidad y el grado de cumplimiento del plan integrado.
8. Retroalimentación de participantes y padres. Una vez terminado el campamento, el representante busca comentarios y sugerencias de los niños y jóvenes participantes, como también posibles quejas. La empresa también contacta a los padres después de algún tiempo para buscar sus comentarios y posibles quejas sobre los campamentos.

9. Retroalimentación a proveedores y al plan de mejoramiento. Los comentarios, las sugerencias y las quejas son analizadas, categorizadas y registradas para ser incluidas en el plan de mejoramiento de los campamentos. En casos relevantes, también se notifica al proveedor correspondiente en conexión con el pago final del costo del campamento.

A continuación se encuentra graficado el proceso de organización y ejecución de los campamentos.

Ilustración 4 Proceso de organización y ejecución de campamentos



En el proceso existen unos puntos que son clave para el éxito de la empresa:

- La proyección de demanda es la base para toda la planificación de los campamentos y la contratación de los proveedores. Esto a su vez, es la base de la oferta al cliente. Si la proyección difiere mucho en el resultado verdadero, puede ser muy costoso arreglarlo durante la

ejecución del Plan de Campamentos. La proyección depende de sus datos obtenidos y es muy importante obtener datos correctos.

- La negociación y contratación de los proveedores es muy importante en el sentido de que todo el servicio que presta la empresa va a ser tercerizado y los proveedores van a ser los que representen la empresa. Si estos no dan un servicio de buena calidad o no prestan un buen servicio al cliente, la reputación y el futuro de la empresa estaría en peligro. La selección de los proveedores correctos es de máxima importancia.
- La empresa compite con otras a través de su servicio superior, no a través de un precio menor. Por eso, es muy importante hacer un buen seguimiento de ejecución de campamentos y escuchar a los clientes para poder elaborar un buen plan de mejoramiento, solo así habrá una mejora continua en la calidad de servicios que preste la empresa.

4.3.2 Proceso de ventas

El proceso de ventas es el proceso donde la empresa se enfrenta a su mercado y el resultado de este proceso es lo que determina el éxito o fracaso de la empresa. Este proceso es el mismo para las ventas que se hacen a través de agencias de viajes o a través de la fuerza de venta propia.

A continuación se describe los pasos del proceso (referirse a Ilustración 5 Proceso de ventas):

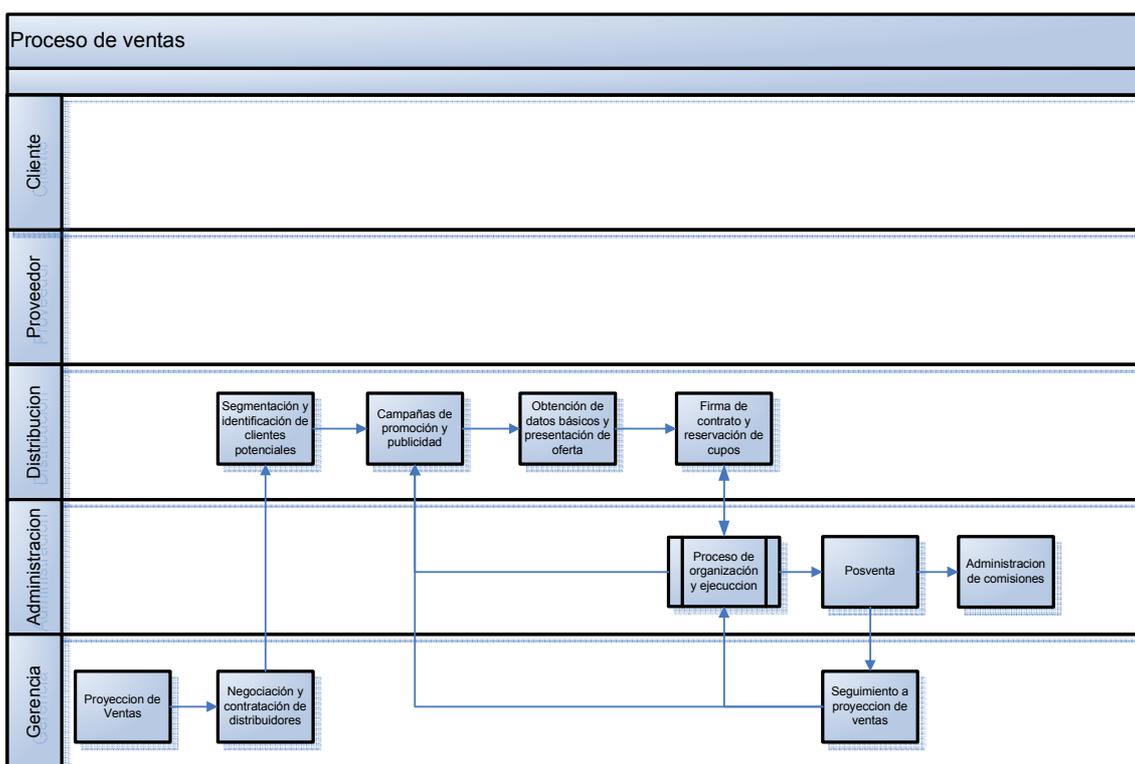
1. Proyección de ventas. Basado en los datos obtenidos del Proceso de organización y ejecución de campamentos sobre la capacidad planificada

de días de campamentos se hace una proyección de las ventas, dividiendo los cupos por los diferentes productos y canales de venta.

2. Negociación y contratación de distribuidores. Una vez finalizada la proyección de ventas se contacta los diferentes distribuidores para acordar el cupo que esta preasignado a cada uno para vender. Para los distribuidores externos se acuerdo también detalles como soporte para promociones, comisiones etc. y se firma un contrato detallando las obligaciones y responsabilidades de las partes.
3. Segmentación e identificación de clientes potenciales. Una vez asignados los cupos a cada distribuidor este tiene que hacer su propio plan de ventas para el segmento del mercado que le corresponde. Dentro de este segmento también tiene que ser identificado los clientes potenciales y la mejor manera de acercarse a los mismos. El resultado final de este paso en un plan de acción que detalla las actividades que se va a tomar para poder cumplir con el cupo de ventas preasignado.
4. Campañas de promoción. Una vez listo el plan de acciones a tomar se inician las campañas de promoción enfocándose a los clientes identificados como potenciales clientes. Para la fuerza de ventas propia, que está mas enfocado en el producto secundario trabajando con clubes y organizaciones, mucho del trabajo consiste en visitas a los potenciales clientes para informarles y entregar material de promoción.
5. Obtención de datos básicos y presentación de oferta. Una vez identificado un cliente potencial particular se tiene que obtener sus datos básicos y preferencias para poder ofrecerle un producto que satisface sus necesidades en cuestión de fechas, plazo, localidad, disponibilidad, etc.

6. Firma de contrato y reservación de cupos. Una vez aceptada la oferta por parte del cliente se firma un contrato con el mismo, indicando fechas, pagos etc. También se reserva el cupo correspondiente con la central de reservaciones. En conexión con la firma de contrato el cliente tiene que pagar parte del precio.
7. Posventa. Una vez firmado el contrato y recibido el pago de la cuota inicial se confirma la reservación y los detalles al cliente. También se hace un recordatorio a los clientes cuando se acerca la fecha del campamento que se tiene que pagar el cupo restante antes de que inicie el campamento. En posventa también se administra posibles cancelaciones según las reglas, tanto como consultas y quejas.
8. Seguimiento a proyección de ventas. En la medida que se vende los cupos en los campamentos se tiene que hacer seguimiento a las ventas contra la proyección de ventas para poder tomar medidas a tiempo en el caso de que las ventas no concuerdan con lo esperado. En el caso de ventas encima de lo proyectado se tendrá que aumentar la capacidad de días de campamento y en el caso de ventas por debajo de lo proyectado es posible que se tendrá que reforzar las campañas de promoción y/o ajustar la capacidad de días de campamento.
9. Administración de comisiones. Para las ventas que son realizadas se paga comisión al distribuidor (agencias de viajes) según los porcentajes acordados.

Ilustración 5 Proceso de ventas



El proceso de ventas tiene unos puntos clave para que funcione el proceso y para el éxito de la empresa:

- La posventa es muy importante para proyectar una imagen de empresa seria y ordenada en los ojos del cliente y es un prerequisite para dar un buen servicio al cliente. Una posventa que funciona bien y que mantiene el contacto con el cliente para mantenerlo informado y catalizado es además una herramienta muy poderosa de mercadeo que ayuda conseguir compras repetitivas del cliente.

- El seguimiento oportuno de la ventas versus las proyecciones de ventas es vital para usar los recursos de la empresa en una manera optima. Si las ventas se desvían de lo proyectado se tiene que tomar medidas correctivas inmediatamente como el costo de corregir la discrepancia aumenta con el tiempo transcurrido. Esto también incluye hacer seguimiento a los diferentes distribuidores para ver que están cumpliendo con sus respectivos cupos
- Es muy importante tener una administración efectiva y puntual de las comisiones. Las comisiones son el incitamiento para la cadena de distribución de vender nuestros productos. Si tardan muchos en pagarse las comisiones o si los montos pagados no son correctos tiene un efecto negativo e instantáneo en los esfuerzos de venta por parte de los distribuidores.
- Es igualmente importante hacer seguimiento a los clientes que cancelan sus reservaciones o que no cumplen sus obligaciones de pagar para no estar pagando comisiones a los distribuidores para reservaciones que no serán usados

4.4 Localización tentativa del proyecto

El proyecto como tal consiste en actividades que toman lugar en dos lugares diferentes – la parte de ventas y administración, y la parte de ejecución de los campamentos.

4.4.1 Localización tentativa de administración y ventas

4.4.1.1 Macro localización

Es entendido que la ubicación de las funciones de administración y ventas debe estar cerca del mercado objetivo. Como el mercado objetivo primario son las familias de clase media y alta en la ciudad de Quito, se debe entonces seccionar una ubicación cerca de las áreas de la ciudad donde los padres de familia trabajen o vivan. Lo ideal sería encontrar un lugar que combine estas dos calidades.

Lo anteriormente mencionado apunta a una localización dentro de la parte norte de la ciudad. Esta parte de la ciudad es el centro comercial de mayor movimiento y donde se ubican la mayoría de los negocios y comercio. En la parte norte de la ciudad está también ubicado un número de áreas de viviendas apropiadas para la clase media y alta, además de ser la parte de la ciudad que se interconecta con ciudadelas como Cumbayá, Tumbaco y el Valle de los Chillos.

4.4.1.2 Micro localización

Dentro del área elegida al norte de la ciudad de Quito, se debe alquilar una oficina, tomando en cuenta factores como costo, condiciones de contratación, infraestructura y facilidad de acceso.

Dentro de los requisitos mínimos para tomar en cuenta son:

- Instalaciones representativas y en buen estado
- Facilidades básicas, como: agua, energía eléctrica y telefonía fija
- Garaje y parqueadero para los clientes
- Seguridad

A más de los requisitos mínimos, sería imprescindible tener:

- Bajo nivel de contaminación y ruido

- Construcción no mayor a los 10 años
- Fácil acceso al transporte público
- Cercanía a un gran Centro Comercial

4.4.2 Localización tentativa de los campamentos

La investigación de mercado ha indicado claramente que el área de Mindo es la más apropiada para iniciar las operaciones de campamentos de verano (referirse a 2.1.5 Tabulación y análisis de datos del estudio de mercado).

Las ventajas de esta localización son:

- Distancia apropiada, 2 horas de viaje del mercado objetivo primario, Quito;
- Naturaleza en abundancia con posibilidades de una variedad de actividades;
- Amplia oferta de servicios de proveedores locales para aprovechar la tercerización de campamentos.

4.5 Tecnología a utilizarse

La empresa no es una empresa enfocada a servicios técnicos, sino a prestar servicios de campamentos de verano para niños y jóvenes. Aún así se puede definir varios campos técnicos que servirían de apoyo en la gestión particular a cada cliente y en la operación de la empresa en general.

4.5.1 Infraestructura informática básica

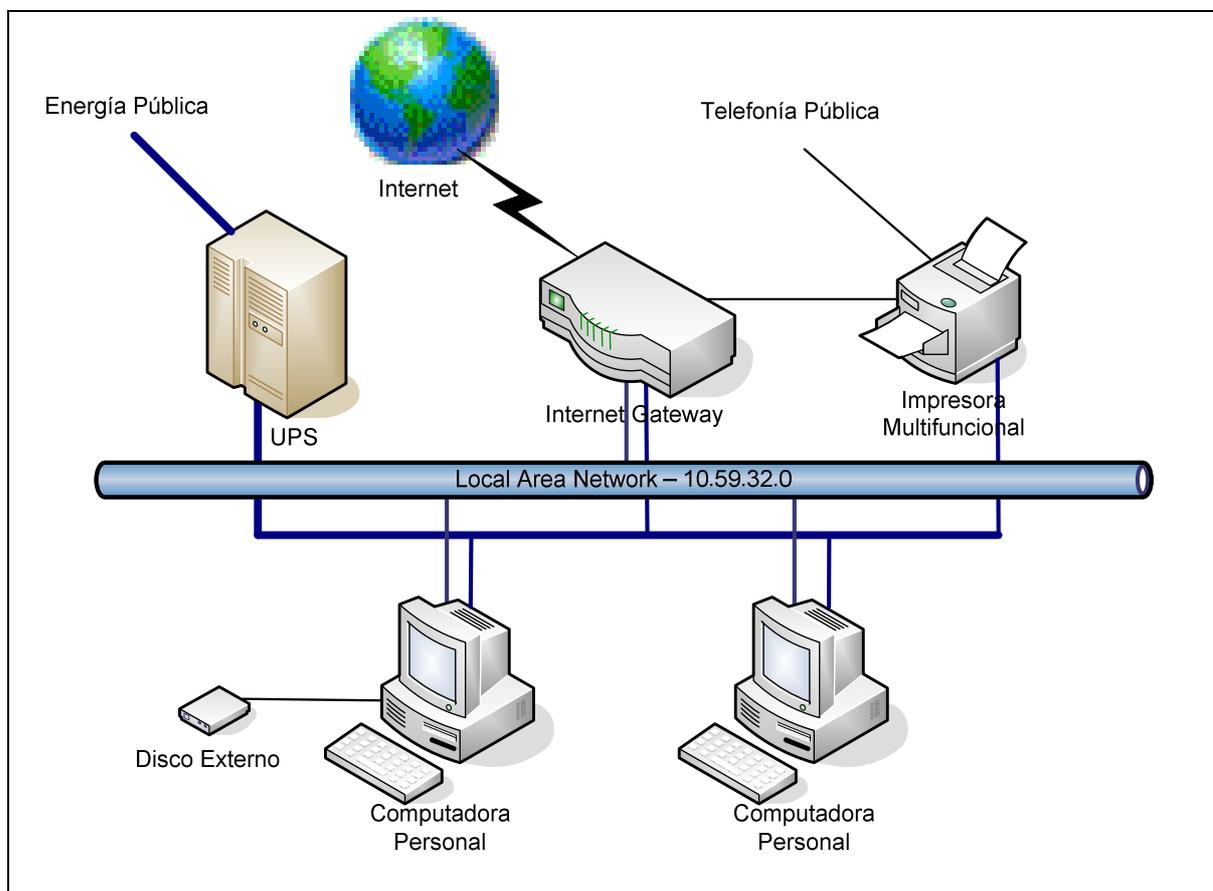
La empresa contará desde el inicio con una simple red local para poder compartir los recursos informáticos disponibles. A continuación se presentan los componentes más importantes y un diseño tentativo:

- Un Internet Gateway que funcione como rastreador y firewall, conectando la red local con el Internet y al mismo tiempo protegiendo la red local contra intrusos. El Internet Gateway al mismo tiempo es un switch local para poder interconectar varias computadoras entre si y con el Internet. Adicionalmente funciona como Print Server, dejando compartir los servicios de una impresora entre los computadores conectados en la red.
- Una impresora láser multifuncional, que además de imprimir tenga funciones para escanear documentos y para mandar y recibir faxes. También introduce la funcionalidad de poder mandar faxes directamente de los computadores conectados en la red en forma electrónica.
- UPS – Uninterrupted Power Supply. Dispositivo para proteger los equipos y corta picos para el flujo eléctrico, que también puede alimentar a los equipos con energía eléctrica durante un tiempo limitado en caso de falla de este suministro y así poder grabar archivos y cerrar aplicaciones de una manera ordenada. Como el suministro eléctrico público no es de la mejor calidad en El Ecuador, es muy importante poder contar con esta protección.
- Las computadoras personales, PCs, son computadoras estándar de escritorio. Las computadoras usarán Sistemas Operativos de tipo Linux y herramientas de productividad como el Open Office, ambas son de

tipo código de fuente abierta, es decir de licenciamiento libre y sirven para mantener costos bajos. Hoy en día, los programas de tipo freeware y código fuente abierta son tan estables y buenas que el costo adicional de uso de programas tradicionales como Windows y Microsoft Office suman como mil dólares por PC, no es justificable para una pequeña empresa.

- El dispositivo de respaldo de información está conformado por un disco duro para conexión externa a los PCs. Esta es una manera más rápida y de fácil manejo de respaldos de información que un sistema que graba la información a cintas magnéticas o discos ópticos (referirse a Ilustración 6 Diseño tentativo de la red local).

Ilustración 6 Diseño tentativo de la red local



Una red local como se describe arriba, ofrece posibilidades de compartir los recursos en la red de manera eficiente. Entre los recursos disponibles se encuentra el almacenamiento de archivos, acceso al Internet, correo electrónico, impresión de documentos y envío de faxes. También forma una base para poder usar y compartir aplicaciones más avanzadas, por ejemplo el Sistema de Información ERP.

4.5.2 Sistema de Información ERP

Un buen sistema ERP, Enterprise Resource Planning, forma el núcleo en la administración de una empresa. Los sistemas ERP son un conjunto de funcionalidades administrativas integradas que en conjunto facilitan el manejo de toda la información de una empresa.

Para el proyecto se ha encontrado un sistema llamado LUCA, de tipo código fuente abierta, hecho por la fundación Vía Libre de Argentina. El sistema LUCA es un ERP para empresas pequeñas y medianas, y tienen los siguientes módulos:

- Clientes
- Proveedores
- Productos
- Inventario
- Lista de precios
- Facturación de productos y servicios
- Movimiento de caja diaria
- Contabilidad con centros de costos.
- Cuenta corriente
- Comisiones de vendedores

- Múltiples formas de cobro/pago con seguimiento de documentos.
- Movimientos bancarios (cheques, tarjetas de crédito, etc.)
- Impuestos, retenciones y percepciones en todos los niveles: documentos, comprobantes, transacciones, etc.
- Informes y listados para análisis de compra-venta y otros.

Como se puede ver, el sistema es muy completo y tiene además otra ventaja muy fuerte – es de licenciamiento libre. Mirando unas pantallas del aplicativo, uno puede apreciar más la calidad del sistema (referirse a Ilustración 7 Sistema ERP LUCA Pantalla principal y a Ilustración 8 Sistema ERP LUCA Pantalla de facturación).

Ilustración 7 Sistema ERP LUCA Pantalla principal

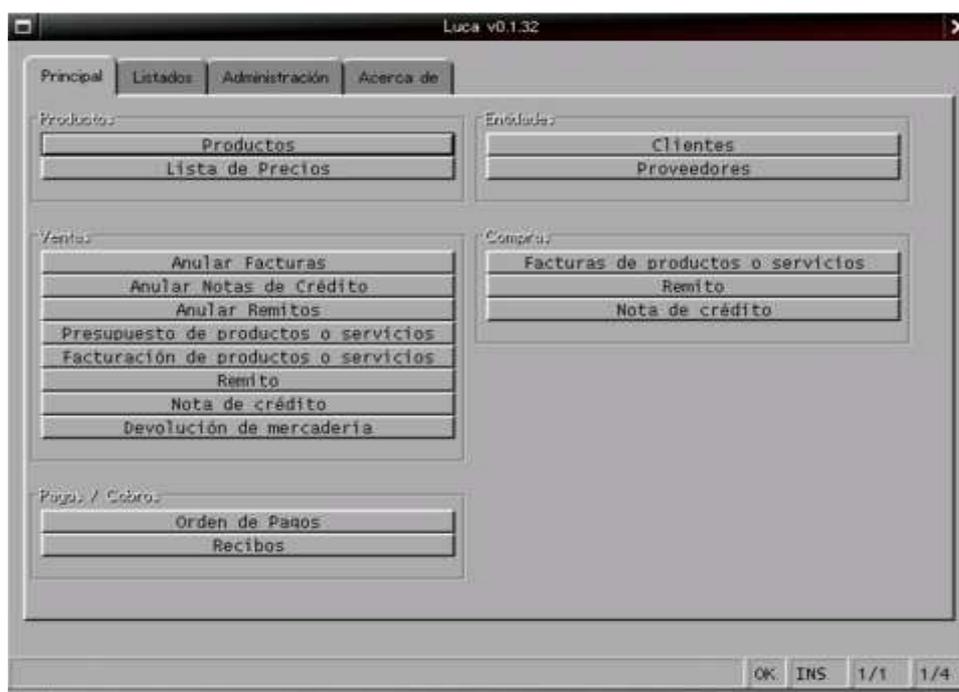


Ilustración 8 Sistema ERP LUCA Pantalla de facturación

proyecta en el Internet es muy significativo. Lo peor que puede pasar es no estar presente cuando un cliente potencial hace su búsqueda.

En el proyecto, una de las primeras acciones para tomar es empezar el diseño y la construcción de la página Web. En la creación de la página Web hay algunos objetivos a cumplirse:

- Tiene que tener una apariencia atractiva para que los clientes potenciales se queden en la página y lean la información;
- Tiene que dar la información requerida y permita la búsqueda a clientes potenciales de una manera interesante;
- Tiene que dar una clara imagen que la seguridad de sus hijos es la primera prioridad;
- Tiene que dar el mensaje a los clientes potenciales que somos diferentes a los competidores y que el programa integrado realmente hace una gran diferencia para la experiencia de sus hijos.

Para poder alcanzar todos estos objetivos con la página Web, se contratará a un profesional para el diseño y construcción. En la construcción también tiene que tomarse en cuenta las posibilidades de aumentar el hit rate de la página, es decir la prioridad que tendrá la página en una búsqueda hecha con un motor de búsqueda como Google, para así aumentar el número de visitas de clientes potenciales.

Durante el primer año, la página no será interactiva, pero aun así se aspira dar a conocer al cliente interesado, la posibilidad de contactarse con la empresa. Esto se hará con un link donde puede llenar un formulario, indicando su interés y posibles preguntas y finalmente ser enviado vía correo electrónico. Con los datos dados por el cliente interesado, los ejecutivos pueden contactarlo y responder sus

preguntas o resolver alguna inquietud que tenga. Este será el inicio de contacto con un cliente potencial.

Se ha considerado la posibilidad de hacer la página Web interactiva desde el inicio de las operaciones de la empresa. Se ha decidido no hacer esto por las siguientes razones:

- Para poder ser interactiva la página Web necesita interactuar con un sistema para el manejo de la reservación. Este sistema va a ser el sistema ERP, pero esta funcionalidad no estará totalmente desarrollada al inicio del proyecto y se necesita controlar que el sistema funciona como fue diseñado antes de hacer la integración;
- Durante los primeros meses de operación de la empresa es muy importante mantener un buen control sobre las reservaciones para ver que todos los procesos y procedimientos están funcionando como deberían. Hacer la reservaciones a mano en el sistema de reservaciones en vez de automatizarlo es una manera de ejercer este control;
- El número de transacciones será muy bajo durante los primeros meses del proyecto y no justifica el esfuerzo económico o en recursos a un punto en tiempo cuando la empresa recién está arrancando y tiene muchas actividades a hacer en poco tiempo.

Durante el continuo desarrollo de la página Web ésta se hará interactiva, interconectándola con el sistema ERP para poder mostrar y hacer reservaciones en línea. Este desarrollo está proyectado estar en producción al inicio del segundo año de operación de la empresa.

5 Estudio de costos e ingresos

El objetivo con el presente capítulo es presentar un detalle de los montos necesarios para poder arrancar con la empresa, los costos que se tendrá para su fase operativa inicial y los ingresos con los cuales se podrá contar durante el mismo periodo. Además se presentará un estudio sobre el punto de equilibrio del negocio.

Esta información será elaborada basada en los capítulos anteriores, donde se expone los aspectos organizacionales, mercado-lógicos y técnicos, y servirá para la elaboración del siguiente capítulo de análisis financiero.

5.1 Inversiones

A continuación se presentará un detalle de los montos de capital necesarios para invertir para poner en marcha al proyecto, tanto como los montos destinados a la operación inicial.

5.1.1 El capital fijo

Para la elaboración de un presupuesto para las inversiones iniciales se han tomado en cuenta las siguientes premisas:

- No se adquirirá un local para la oficina de la empresa, sino que será arrendado. El costo para adquirir un local en la localidad designada, el norte de Quito, es demasiado alto para tomar al inicio del proyecto. Si el proyecto sale exitoso es una inversión a contemplar en el futuro como una manera de poder bajar los costos operativos;
- Todas las operaciones de los campamentos serán tercerizadas para evitar fuertes inversiones al inicio de las operaciones. En conexión

con la tercerización de los servicios de campamentos y de transportes es importante asegurarse de la seriedad de los proveedores y la calidad de los servicios como estos impacta directamente en la imagen de la empresa;

- La elaboración del programa integrado para el desarrollo de los niños será tercerizado a una psicóloga de niños y adolescentes que tiene experiencia de la elaboración de dichos programas. La misma psicóloga será atada al proyecto para periódicamente revisar el programa, desarrollarlo y supervisar el cumplimiento del mismo;
- La creación de la empresa es una actividad que será delegada a un abogado, quien ejecutará la inscripción de la empresa como una sociedad anónima. El tiempo que toma completar la creación y la inscripción varía con el profesional con se contrata, pero el tiempo promedio parece estar alrededor de los 90 días, incluyendo en esto la aprobación del nombre de la empresa, establecimiento de los estatutos, apertura de cuentas y otros trámites administrativos. El costo para hacer esto también varía con el profesional, pero se ha averiguado que el promedio está en unos 1,600 dólares. Adicional a los costos de la incorporación de la empresa hay costos para afiliarse con la cámara de turismo y la superintendencia de compañías, ambas cosas obligatorias. También hay que pagar los impuestos municipales.
- Para ciertos rubros intangibles, como los gastos de adecuación, no se tiene información precisa sobre el costo en este momento, se

ha tratado de establecer un valor basado en experiencias pasadas o comparando con obras o artículos similares;

- Cuando se conoce los valores de los costos estos han sido incluidos, tomando en cuenta la vigencia de esta información
- No se ha estimado un valor para Cuentas para Cobrar, como la empresa normalmente no incurrirá en gastos para cupos de campamento donde no se cumple los pagos. El cliente paga el 10 % del monto total en el momento de la reservación y el resto antes de que inicia el campamento. La empresa solamente paga al proveedor de los servicio tercerizados de campamento para los cupos del campamento que realmente se ocupan. Se ha estimado que el tiempo entre la reservación y el inicio del campamento normalmente serán corto, menos de un mes, por lo cual se ha decidido no incluir el rubro Cuentas por Cobrar, sino mas tratar esto como un caso de Flujo de Caja
- Se ha incluido un rubro por separado para gastos imprevistos (referirse a Tabla 24 Inversión inicial).

Tabla 24 Inversión inicial

Capital Fijo	
Concepto	Valor
Construcciones	
Instalacion red de computadora	\$ 150
Instalacion red de energía regulada	\$ 100
Rótulo	\$ 200
Adecuacion manposteria	\$ 300
Maquinaria y Equipos	
2 computadoras personales	\$ 1,500
1 impresora multifuncional	\$ 270
UPS	\$ 350
Internet Gateway	\$ 80
Juego de herramientas	\$ 50
Mobiliarios	
3 escritorios	\$ 300
1 mesa de reuniones	\$ 200
8 sillas	\$ 400
1 archivador	\$ 100
2 lineas telefonicas	\$ 100
lamparas, alfombras, basureros etc.	\$ 300
Grapadoras, papeleras,	\$ 100
Gastos de organización	
Incorporacion empresa	\$ 1,600
Cámara de Turismo	\$ 1,000
Superintendencia de compañías	\$ 200
Puesta en marcha	
Diseño papeleria e impresión	\$ 150
Instalacion Internet	\$ 100
Imprevistos	\$ 2,000
Total periodo	9,550.00

5.1.2 El capital de trabajo inicial

Bajo este rubro se detallaran todos los gastos y adquisiciones referentes y servicios y materiales necesarios para el arranque de la empresa. Esto se ha hecho bajo las siguientes premisas:

- Se espera que el periodo de arranque dure aproximadamente cuatro meses y el capital de trabajo inicial se ha calculado para el mismo periodo

- Se ha estimado que los primeros ingresos por venta de los servicios tendrán un retraso de un mes y medio, después del arranque de las operaciones
- Para el cálculo de efectivo (Caja-Bancos) se ha tomado en cuenta los valores básicos promedio de costos fijos y variables, estimados para el periodo definido (referirse a Tabla 25 Capital del trabajo inicial).

Tabla 25 Capital del trabajo inicial

Capital de Trabajo Inicial	
Concepto	Valor
Effectivo	
Nómina	\$ 4,207
Arriendo	\$ 1,200
Luz y agua	\$ 200
Telefonía	\$ 400
Internet	\$ 160
Web	\$ 150
Diseño Pagina Web	\$ 500
Folleto	\$ 850
Periodicos	\$ 3,500
Promocion Diners	\$ 1,000
Transporte	\$ 1,300
Otros gastos	\$ 320
Impuesto Municipal	\$ 1,000
Desarrollo programa	\$ 1,000
Inventarios	
Suministros Oficina	\$ 500
Avances a Proveedores	
Arriendo	\$ 300
Seguros	\$ 200
Total periodo	16,787.00

5.2 Ingresos

El negocio de campamentos de verano para niños tiene como principal y única fuente de ingreso la venta de los cupos de los mismos campamentos. No está prevista en el plan de negocio la expansión de la línea de productos.

No está tomada en cuenta como ingresos la venta de activos a reemplazar, desechos o subproductos, como el alcance de esto sería muy pequeño. Tampoco se ha considerado como ingresos los posibles ahorros de costos que resultarían por una automatización de los procesos, como por ejemplo la introducción de auto atención en lo que se refiere a la reservación de cupos a través de la página Web. A continuación se detallan los rubros principales de ingresos generados por venta (referirse a Tabla 26 Estructura de ingresos):

1. Venta del Producto A - que son los campamentos de verano para niños con una duración de 10 días que serán vendidos directamente a los clientes a través de las agencias de viaje o directamente por la empresa
2. Venta del Producto B – que son los campamentos de verano para niños con duración y contenido variable, pero que normalmente tiene una duración de 5 días, que serán vendidos a las empresas, los clubes sociales y los colegios a través de la propia fuerza de venta

Tomando en cuenta el análisis del mercado, descrito en el capítulo 2 donde se determina el tamaño del mercado (referirse a 2.1.7 Estimación de demanda), y los objetivos de mercadeo en el capítulo 3, donde se proyecta la participación del mercado para los primeros 5 años, resultando en las proyecciones de ventas (referirse a 3.1.3 Objetivos de ventas), se puede hacer una proyección de los ingresos para los primeros 5 años de operación de la empresa, usando para el cálculo los precios de venta estimados en el capítulo 3 (referirse a 3.2.2 Estrategias del producto y 3.2.3 Estrategias del precio).

Tabla 26 Estructura de ingresos

Ingresos					
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Precios unitarios					
Producto A	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Producto B	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175
Unidades vendidas					
Producto A	180	570	810	840	870
Producto B	180	510	960	990	1,050
Ingresos					
Producto A	\$54,000	\$171,000	\$243,000	\$252,000	\$261,000
Producto B	\$31,500	\$89,250	\$168,000	\$173,250	\$183,750
Total	\$85,500	\$260,250	\$411,000	\$425,250	\$444,750

5.3 Costo de operación y mantenimiento

Los costos de operación y mantenimiento son muy similares a los costos definidos en la parte de capital de trabajo inicial, pero se añaden rubros que corresponden a la operación y el mantenimiento necesario durante la operación de la empresa.

Los costos para la operación y el mantenimiento se muestran a continuación en la Tabla 27 Costos de operación y mantenimiento. En la elaboración se han tomado las siguientes consideraciones:

- Los costos para el año 2006 corresponden a los 8 meses que la empresa se encontrará en operación durante ese año;
- El valor de la nómina inicial comprende 4 personas; el gerente general con un sueldo básico de 500 USD, un asistente administrativo con un sueldo de 200 USD, el vendedor de la región sierra con un sueldo básico de 191 USD y un contador a tiempo parcial con un sueldo de 75 USD;
- El segundo vendedor para la región costa está contemplado en la nómina desde el fin del año 2006/inicio del año 2007, efectivo enero 2007;

- La página Web será diseñada solamente una vez al inicio de las operaciones, pero se espera mejoramientos puntuales durante toda la vida de la empresa. Un ejemplo de esto es la introducción de reservaciones en línea al final del primer año de operación;

Tabla 27 Costos de operación y mantenimiento

Operacion y Mantenimiento	
Concepto	2006
Costos variables	
Servicios tercerizados	
Producto A	\$36,000
Producto B	\$19,200
Comisiones de venta	
Comisiones a distribuidores	\$5,400
Comisiones a vendedores	\$1,890
Costos Fijos	
Salarios	
Sueldos	\$8,338
Afilacion IESS	\$677
Servicios	
Servicios Basicos	6,160
Afilaciones	1,200
Publicidad	7,900
Transporte	2,550
Seguros	200
Gastos Varios	3,500
Depreciaciones	\$450
Impuestos	
Impuestos	\$1,000
Costos financieros	
Intereses	\$858
Total	\$95,323

Proyectando esto costos para la operación y el mantenimiento a cinco años se puede ver el siguiente desarrollo de los costos:

- Los costos para los servicios tercerizados, que es el costo principal para la empresa, crecerán directamente en relación con el número de días de campamento que se organiza y ejecuta. Las proyecciones para el crecimiento en número de días de campamento se pueden encontrar en 3.1.3 Objetivos de ventas. No se espera un incremento en el costo por

unidad, como el incremento en precio por inflación y otras causas será posible balancear negociando un mejor precio con el incremento en volumen. Esto contempla tanto los costos para los campamentos como para el transporte;

- Los costos para las comisiones de venta están también directamente en proporción con las ventas de días de campamento, como se calculan como un porcentaje sobre el monto vendido. Las proyecciones para el crecimiento en número de días de campamento se pueden encontrar en 3.1.3 Objetivos de ventas;
- Se ha calculado con un incremento en el salario básico de los empleados de 10 % para los años 2 y 3 y de 5 % para los años 4 y 5;
- Para el incremento en los costos para los Servicios Básicos se ha usado una tasa de inflación anual de 2.5 %, lo cual corresponde a la tasa de inflación proyectado por el Banco Central del Ecuador en el 2005, con las siguientes excepciones:
 - Se ha estimado una tasa de crecimiento para el arriendo de la oficina de cuatro por ciento anual;
 - Para los costos de telefonía, Internet y la página Web no se contado con un incremento en los costos como se espera una mayor competencia en este área con precios estables o mas bajos como resultado;
 - Se espera un incremento en el rubro Otros Gastos de cincuenta por ciento para el año dos y que este rubro después se mantenga estable durante el periodo;

- Los costos para las afiliaciones y el seguro espera que queden iguales durante el periodo. Estos costos no son directamente afectados por factores externos, como la inflación, y como consecuencia es muy difícil predecir su desarrollo;
- Los costos para publicidad se incrementarán, pero mas por el incremento en la actividad de la empresa que por factores externos. Se proyecta que el incremento para los años dos y tres será 25 y 16 por ciento respectivamente, después de lo cual el costo se mantendrá estable a ese nivel. Incrementos en el precio por la inflación se espera poder compensar negociando mejores precios con el incremento en volumen;
- Los costos para transporte se incrementarán como resultado del incremento en la actividad de la empresa. Se proyecta que el incremento para los años dos y tres será 135 y 50 por ciento respectivamente, después de lo cual el incremento se limitará a un par de por ciento al año, más la inflación;
- Los costos para Gastos Varios son justamente esto – gastos puntuales para varias actividades en la empresa, como la actualización del Plan Integral de Desarrollo, pago al Directorio y al Comisario. No se proyecta un incremento en los costos para estas actividades durante el periodo.
- La depreciación se ha calculado usando un periodo de depreciación de 5 años para los PCs y otros equipos y un periodo de depreciación de 10 años para el resto de los activos fijos;

- Los impuestos se espera que queden iguales durante el periodo. No son directamente afectados por factores externos, como la inflación, y como consecuencia es muy difícil predecir su desarrollo;
- Los costos financieros están calculados basado en la tasa de interés y el plazo del préstamo;

5.4 Punto de equilibrio

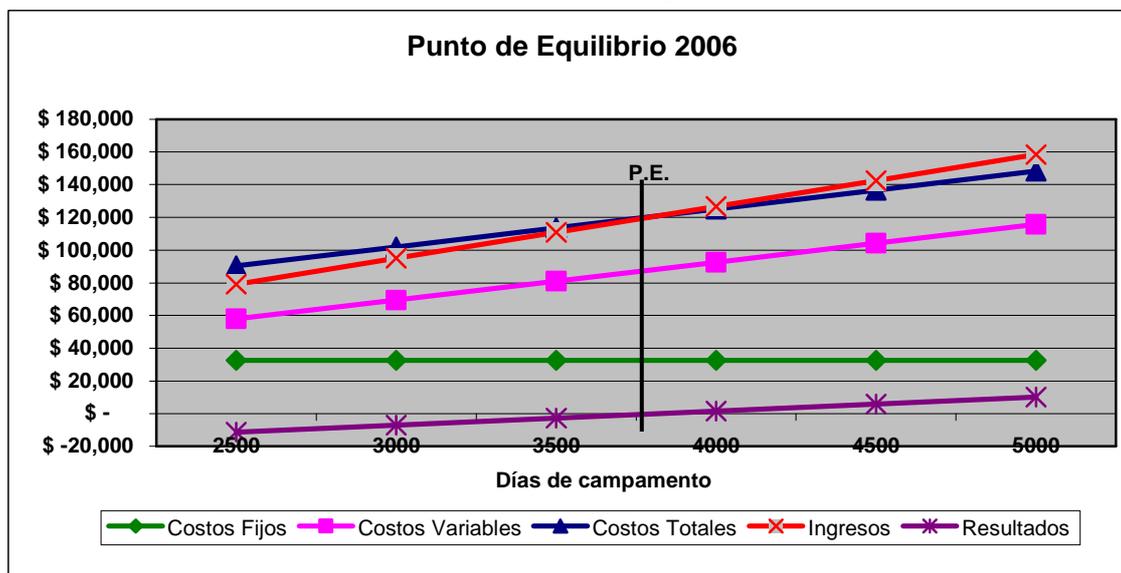
Para poder llegar a calcular un punto de equilibrio para el proyecto se han colectado los datos relevantes en la Tabla 28 Cálculo de punto de equilibrio donde se detalla los datos necesarios para poder calcular el punto de equilibrio. Esto incluye la participación de los diferentes productos en los ingresos y los costos, tanto fijos como variables.

Tabla 28 Cálculo de punto de equilibrio

Punto de Equilibrio			
Participación 2006	Producto A	Producto B	
Niños	180	180	
Días de campamento	1800	900	
Distribución	67%	33%	
Ingresos 2006	Producto A	Producto B	Promedio ponderado
Precios unitarios	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 31.67
Costos variables 2006	Producto A	Producto B	Promedio ponderado
Costos unitarios	\$ 20.00	\$ 21.33	\$ 20.44
Comision de venta	\$ 3.00	\$ 2.10	\$ 2.70
Costos fijos 2006	Anual		
Gastos anuales y costos fijos	\$ 32,513		
Punto de Equilibrio 2006	Anual		
Días de campamento para PE	3815		
Ingresos de venta para PE	\$ 120,812		

De estos cálculos se puede construir un grafico (referirse a Gráfico 18 Punto de Equilibrio) para mas fácilmente mostrar el punto de equilibrio y su relación con el numero de días de campamento vendidas.

Gráfico 18 Punto de Equilibrio



Como se puede inferir de la Tabla 28 Cálculo de punto de equilibrio y el Gráfico 18 Punto de Equilibrio se necesita vender 3768 días de campamento para alcanzar el punto de equilibrio en el año 2006. Hasta llegar a este número de ventas, y el punto de equilibrio, se tiene que esperar un flujo de caja negativo.

Cuando uno compara el resultado obtenido del cálculo del punto de equilibrio con las proyecciones de ventas para el año 2006 (ver Tabla 13 Proyección de ventas 2006) se puede ver que no se va a alcanzar el punto de equilibrio durante los ocho meses de operación del año 2006.

Durante los ocho meses de operación en el año 2006 se espera vender unos 2700 días de campamento. Si una proyecta estas ventas de ocho meses a doce meses uno obtiene un nivel de ventas alrededor de los 4050 días de campamento vendidos – un número que claramente supera el nivel de equilibrio calculado

anteriormente. Como el mercado de los campamentos de verano es estacional no se puede hacer un calculo en esta manera, pero nos da una indicación de que los resultados para un año entero de operación daría otro resultado.

Como no se alcanza el punto de equilibrio durante el año 2006 calculamos en la Tabla 29 Punto de Equilibrio – 2007 el punto de equilibrio para el año 2007.

Tabla 29 Punto de Equilibrio – 2007

Punto de Equilibrio			
Participación 2007	Producto A	Producto B	
Niños	570	510	
Días de campamento	5700	2550	
Distribución	69%	31%	
Ingresos 2007	Producto A	Producto B	Promedio ponderado
Precios unitarios	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 31.55
Costos variables 2007	Producto A	Producto B	Promedio ponderado
Costos unitarios	\$ 20.00	\$ 21.33	\$ 20.41
Comision de venta	\$ 3.00	\$ 2.10	\$ 2.72
Costos fijos 2007	Anual		
Gastos anuales y costos fijos	\$ 48,740		
Punto de Equilibrio 2007	Anual		
Días de campamento para PE	5795		
Ingresos de venta para PE	\$ 182,793		

Como se puede ver en la tabla el punto de equilibrio para el año 2007 es de 5795 días de campamento. Este valor es dentro de la proyección de ventas para el año 2007 (referirse a 3.1.3 Objetivos de ventas) que es de 8250 días de campamento vendidos. Esto significa que la empresa alcanzará rentabilidad en su operación durante su segundo año de operación.

6 Evaluación económica y financiera del negocio

Para la elaboración de un presupuesto para la evaluación económica y financiera se han tomado en cuenta las siguientes premisas:

- Los cálculos se han efectuado sobre un periodo de 5 años. Se ha elegido el periodo de 5 años porque para hacer proyecciones a más largo plazo falta la información. Además se proyecta que la empresa habrá superado su periodo crítico dentro de los 3 años y se encontrará rentable y en una fase de crecimiento estable.
- Todas las proyecciones y los cálculos se han hecho tomando en consideración un nivel de uso de los campamentos de solamente 75 por ciento.

6.1 Financiamiento

El proyecto será financiado a través de dos fuentes. Un monto de 20,000 USD será aportado por los dueños y accionistas, y se buscará un préstamo bancario por un periodo de 36 meses por el monto de 10.000 USD.

Para el cálculo del costo del préstamo se ha proyectado una tasa de interés de 14% anual. Esto nos da un cálculo de las cuotas a pagar de 342 USD por mes durante 36 meses y el costo del préstamo es de 2304 USD durante el periodo (referirse a Tabla 30 Tabla de Amortización).

Tabla 30 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION						
Fecha	No	Capital	Pago intereses	Pago Capital	Amort.	Cuota
may-06	1	\$ 10,000.00	\$ 116.67	\$ 225.11	\$ -	\$ 341.78
jun-06	2	\$ 9,774.89	\$ 114.04	\$ 227.74	\$ -	\$ 341.78
jul-06	3	\$ 9,547.15	\$ 111.38	\$ 230.39	\$ -	\$ 341.78
ago-06	4	\$ 9,316.76	\$ 108.70	\$ 233.08	\$ -	\$ 341.78
sep-06	5	\$ 9,083.68	\$ 105.98	\$ 235.80	\$ -	\$ 341.78
oct-06	6	\$ 8,847.88	\$ 103.23	\$ 238.55	\$ -	\$ 341.78
nov-06	7	\$ 8,609.33	\$ 100.44	\$ 241.33	\$ -	\$ 341.78
dic-06	8	\$ 8,368.00	\$ 97.63	\$ 244.15	\$ -	\$ 341.78
ene-07	9	\$ 8,123.85	\$ 94.78	\$ 247.00	\$ -	\$ 341.78
feb-07	10	\$ 7,876.85	\$ 91.90	\$ 249.88	\$ -	\$ 341.78
mar-07	11	\$ 7,626.97	\$ 88.98	\$ 252.80	\$ -	\$ 341.78
abr-07	12	\$ 7,374.17	\$ 86.03	\$ 255.74	\$ -	\$ 341.78
may-07	13	\$ 7,118.43	\$ 83.05	\$ 258.73	\$ -	\$ 341.78
jun-07	14	\$ 6,859.70	\$ 80.03	\$ 261.75	\$ -	\$ 341.78
jul-07	15	\$ 6,597.95	\$ 76.98	\$ 264.80	\$ -	\$ 341.78
ago-07	16	\$ 6,333.15	\$ 73.89	\$ 267.89	\$ -	\$ 341.78
sep-07	17	\$ 6,065.26	\$ 70.76	\$ 271.01	\$ -	\$ 341.78
oct-07	18	\$ 5,794.25	\$ 67.60	\$ 274.18	\$ -	\$ 341.78
nov-07	19	\$ 5,520.07	\$ 64.40	\$ 277.38	\$ -	\$ 341.78
dic-07	20	\$ 5,242.70	\$ 61.16	\$ 280.61	\$ -	\$ 341.78
ene-08	21	\$ 4,962.09	\$ 57.89	\$ 283.89	\$ -	\$ 341.78
feb-08	22	\$ 4,678.20	\$ 54.58	\$ 287.20	\$ -	\$ 341.78
mar-08	23	\$ 4,391.00	\$ 51.23	\$ 290.55	\$ -	\$ 341.78
abr-08	24	\$ 4,100.46	\$ 47.84	\$ 293.94	\$ -	\$ 341.78
may-08	25	\$ 3,806.52	\$ 44.41	\$ 297.37	\$ -	\$ 341.78
jun-08	26	\$ 3,509.15	\$ 40.94	\$ 300.84	\$ -	\$ 341.78
jul-08	27	\$ 3,208.32	\$ 37.43	\$ 304.35	\$ -	\$ 341.78
ago-08	28	\$ 2,903.97	\$ 33.88	\$ 307.90	\$ -	\$ 341.78
sep-08	29	\$ 2,596.07	\$ 30.29	\$ 311.49	\$ -	\$ 341.78
oct-08	30	\$ 2,284.58	\$ 26.65	\$ 315.12	\$ -	\$ 341.78
nov-08	31	\$ 1,969.46	\$ 22.98	\$ 318.80	\$ -	\$ 341.78
dic-08	32	\$ 1,650.66	\$ 19.26	\$ 322.52	\$ -	\$ 341.78
ene-09	33	\$ 1,328.14	\$ 15.50	\$ 326.28	\$ -	\$ 341.78
feb-09	34	\$ 1,001.86	\$ 11.69	\$ 330.09	\$ -	\$ 341.78
mar-09	35	\$ 671.77	\$ 7.84	\$ 333.94	\$ -	\$ 341.78
abr-09	36	\$ 337.83	\$ 3.94	\$ 337.83	\$ -	\$ 341.78
TOTAL			\$ 2,303.95	\$ 10,000.00	\$ -	\$ 12,303.95

Para el cálculo del costo del aporte de capital por los dueños y accionistas se usará la Tasa de Descuento, lo cual corresponde a la rentabilidad mínima sobre su capital que exige el inversionista. La Tasa de Descuento es calculada en base

al costo de capital que tiene el inversionista, incluyendo adicionalmente un factor de corrección por el riesgo del proyecto.

Para calcular la Tasa de Descuento se usará un costo de capital de 8.49 por ciento, correspondiente a la tasa activa del Banco Central del Ecuador, y un factor de corrección por el riesgo, correspondiente al factor riesgo país para Ecuador según el Banco Central del Ecuador, de 9.5 por ciento. Esto resulta en una Tasa de Descuento de 17.99 por ciento.

En el monto de financiamiento del proyecto está considerando la necesidad de tener una buena reserva de capital durante el arranque del proyecto, es decir los cuatro meses iniciales de operación considerados en el cálculo de capital de trabajo inicial (ver 5.1.2 El capital de trabajo inicial), como el proyecto es muy dependiente de los ingresos iniciales de la operación debido a su alto grado de dependencia de servicios tercerizados.

6.2 Depreciaciones

El proyecto no tiene muchos activos fijos, sino más bien depende de servicios tercerizados para poder comercializar sus productos. Aun así hay una inversión limitada en Activos Fijos (ver Tabla 24 Inversión inicial) que genera una depreciación del valor.

Para el cálculo de la depreciación en la

Tabla 31 Activos Fijos - **Depreciación** se ha tomado las siguientes premisas:

- Conceptos como Construcciones y Mobiliarios se deprecian durante 10 años:
- Maquinaria y Equipos se deprecian durante 5 años:

Tabla 31 Activos Fijos - Depreciación

Activos Fijos - Depreciación					
Concepto	Valor inicial	Depreciación			
		Tipo	Tasa	Anual	Mensual
Construcciones	\$ 750	10 años	10%	\$ 75	\$ 6
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	5 años	20%	\$ 450	\$ 38
Mobiliarios	\$ 1,500	10 años	10%	\$ 150	\$ 13
Total periodo	\$ 4,500			\$ 675	\$ 56

Esta depreciación genera un decremento en los valores de los Activos Fijos. En la Tabla 32 Activos Fijos - Valor residual se proyecta los valores residuales de los Activos Fijos al final de los cinco primeros años del proyecto.

Tabla 32 Activos Fijos - Valor residual

Activos Fijos - Valor residual						
Concepto	Valor inicial	Depreciación				
		2006	2007	2008	2009	2010
Construcciones	\$ 750	\$ 700	\$ 625	\$ 550	\$ 475	\$ 400
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	\$ 1,950	\$ 1,500	\$ 1,050	\$ 600	\$ 150
Mobiliarios	\$ 1,500	\$ 1,400	\$ 1,250	\$ 1,100	\$ 950	\$ 800
Total periodo	\$ 4,500	\$ 4,050	\$ 3,375	\$ 2,700	\$ 2,025	\$ 1,350

6.3 Flujo de caja

La

Tabla 33 Flujo de Caja 2006 presenta el flujo de caja para la operación de la empresa durante el primer año de operación. Para elaborar el flujo de caja está tomado en consideración la necesidad de financiar los gastos de operación y mantenimiento para el arranque de la empresa, expuestos en la Tabla 27 Costos de operación y mantenimiento.

Los valores para los rubros de ingresos y egresos están tomados de la Tabla 35 Presupuesto de Operación 2006 en el capítulo 6.4, tomando en cuenta la políticas de cobro como expuestas en 3.2.3 Estrategias del precio.

Tabla 33 Flujo de Caja 2006

FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	Total 2006
Flujo de Caja Inicial	25,500	17,487	5,598	5,870	15,341	17,687	19,718	19,265	25,500
Ingresos	-	2,325	24,150	30,450	13,875	9,975	4,725	-	85,500
A - 10 días	-	1,800	18,900	25,200	8,100	-	-	-	54,000
B - 5 días	-	525	5,250	5,250	5,775	9,975	4,725	-	31,500
Egresos	8,013	14,214	23,879	20,979	11,529	7,944	5,179	5,014	96,749
A - 10 días	-	6,000	15,000	12,000	3,000	-	-	-	36,000
B - 5 días	-	1,600	3,200	3,200	4,800	4,800	1,600	-	19,200
Publicidad	2,600	2,000	1,000	250	-	-	250	1,800	7,900
Comisiones	-	-	2,115	3,015	1,215	630	315	-	7,290
Remuneración	601	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	9,015
Servicios Básicos	970	770	770	720	720	720	720	770	6,160
Transporte	500	300	250	250	250	250	250	500	2,550
Afiliaciones	200	1,000	-	-	-	-	-	-	1,200
Seguros	200	-	-	-	-	-	-	-	200
Gastos Varios	1,600	1,000	-	-	-	-	500	400	3,500
Impuestos	1,000	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Prestamos	342	342	342	342	342	342	342	342	2,734
15 % de la utilidad a los empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja final	17,487	5,598	5,870	15,341	17,687	19,718	19,265	14,251	14,251
Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	17,487	5,598	5,870	15,341	17,687	19,718	19,265	14,251	14,251

Como se puede observar en

Tabla 33 Flujo de Caja 2006 el flujo de caja libre tiene un margen más que suficiente para poder cubrir los costos imprevistos reservados en Tabla 27 Costos de operación y mantenimiento.

En la Tabla 34 Flujo de Caja 2006-2010 se puede evaluar el flujo de caja proyectado a cinco años.

Tabla 34 Flujo de Caja 2006-2010

FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	Total 2006	Total 2007	Total 2008	Total 2009	Total 2010
Flujo de Caja Inicial	25,500	14,251	24,475	57,099	93,380
Ingresos	85,500	260,250	411,000	425,250	444,750
A - 10 días	54,000	171,000	243,000	252,000	261,000
B - 5 días	31,500	89,250	168,000	173,250	183,750
Egresos	96,749	250,026	378,376	388,969	404,859
A - 10 días	36,000	114,000	162,000	168,000	174,000
B - 5 días	19,200	54,400	102,400	105,600	112,000
Publicidad	7,900	9,850	11,400	11,400	11,400
Comisiones	7,290	22,455	34,380	35,595	37,125
Remuneracion	9,015	20,070	22,173	23,600	25,068
Servicios Basicos	6,160	7,022	7,788	8,005	8,068
Transporte	2,550	6,000	9,000	9,500	10,000
Afiliaciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Seguros	200	300	300	300	300
Gastos Varios	3,500	2,400	2,400	2,400	2,400
Impuestos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Prestamos	2,734	4,101	4,101	1,367	-
15 % de la utilidad a los empleados	-	2,991	8,372	8,690	9,227
Impuesto a la Renta	-	4,237	11,861	12,311	13,072
Flujo de caja final	14,251	24,475	57,099	93,380	133,270
Financiamiento	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	14,251	24,475	57,099	93,380	133,270

El análisis del flujo de caja confirma lo anteriormente expuesto en el análisis del punto de equilibrio, la proyección de los estados de pérdidas y ganancias y en la proyección de los estados financieros. También confirma que el financiamiento de la empresa es suficiente para poder financiar las inversiones iniciales y la operación y mantenimiento durante el arranque de la empresa, hasta tal tiempo que los ingresos de la operación generen suficientes recursos como para cubrir los costos de la operación y mantenimiento, devolver el préstamo y dar utilidad a los inversionistas.

6.4 Estados Financieros

6.4.1 Estados de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla 35 Presupuesto de Operación 2006 se muestra la proyección del resultado de la operación de la empresa para el año 2006. Como este periodo de arranque es crítico para la empresa el primer año se muestra desglosado mes por mes.

Tabla 35 Presupuesto de Operación 2006

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	Total 2006
VENTAS	-	-	23,250	32,250	14,250	10,500	5,250	-	85,500
A - 10 días	-	-	18,000	27,000	9,000	-	-	-	54,000
B - 5 días	-	-	5,250	5,250	5,250	10,500	5,250	-	31,500
COSTOS DE VENTAS	-	-	15,200	21,200	9,200	6,400	3,200	-	55,200
A - 10 días	-	-	12,000	18,000	6,000	-	-	-	36,000
B - 5 días	-	-	3,200	3,200	3,200	6,400	3,200	-	19,200
MARGEN BRUTO	-	-	8,050	11,050	5,050	4,100	2,050	-	30,300
A - 10 días	-	-	6,000	9,000	3,000	-	-	-	18,000
B - 5 días	-	-	2,050	2,050	2,050	4,100	2,050	-	12,300
COSTOS VARIABLES	-	-	2,115	3,015	1,215	630	315	-	7,290
Comisiones agencias de viaje	-	-	1,800	2,700	900	-	-	-	5,400
Comisiones vendedores	-	-	315	315	315	630	315	-	1,890
MARGEN DE CONTRIBUCION	-	-	5,935	8,035	3,835	3,470	1,735	-	23,010
COSTOS FIJOS	7,727	6,328	3,278	2,478	2,228	2,228	2,978	4,728	31,975
Remuneración	601	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	1,202	9,015
Servicios Basicos	970	770	770	720	720	720	720	770	6,160
Afiliaciones	200	1,000	-	-	-	-	-	-	1,200
Publicidad	2,600	2,000	1,000	250	-	-	250	1,800	7,900
Transporte	500	300	250	250	250	250	250	500	2,550
Seguros	200	-	-	-	-	-	-	-	200
Gastos Varios	1,600	1,000	-	-	-	-	500	400	3,500
Impuestos	1,000	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Depreciaciones (NO FLUJO)	56	56	56	56	56	56	56	56	450
UTILIDAD OPERACIONAL	(7,727)	(6,328)	2,657	5,557	1,607	1,242	(1,243)	(4,728)	(8,965)
Costo Financiero	117	114	111	109	106	103	100	98	858
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(7,844)	(6,442)	2,545	5,448	1,501	1,139	(1,344)	(4,826)	(9,823)
15 % de la utilidad a los empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	-	-	-	-	-	-	-	(9,823)

Los valores en el rubro de Ventas están tomados de las proyecciones de ingresos en el capítulo 5.2 Ingresos.

Los valores para los rubros de Costos de Ventas, Costos Variables, Costos Fijos y Costo Financiero están tomados de las proyecciones de los costos de operación y mantenimiento en el capítulo 5.3 Costo de operación y mantenimiento.

Los valores para el rubro Depreciación además se exponen mas en detalle en el capítulo 6.2 Depreciaciones, tal como los valores para el rubro Costo Financiero están expuestos mas en detalle en el capítulo 6.1 Financiamiento.

Para el cálculo de la Utilidad del Ejercicio se ha tomado en consideración el 15 por ciento de participación laboral en las utilidades de la empresa y los impuestos a la renta se han calculado con una tasa de 25 por ciento.

Para poder evaluar el Estado de Perdidas y Ganancias para los cinco primeros años en operación se refiere a la Tabla 36 Presupuesto de Operación 2006-2010.

Tabla 36 Presupuesto de Operación 2006-2010

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	Total 2006	Total 2007	Total 2008	Total 2009	Total 2010
VENTAS	85,500	260,250	411,000	425,250	444,750
A - 10 días	54,000	171,000	243,000	252,000	261,000
B - 5 días	31,500	89,250	168,000	173,250	183,750
COSTOS DE VENTAS	55,200	168,400	264,400	273,600	286,000
A - 10 días	36,000	114,000	162,000	168,000	174,000
B - 5 días	19,200	54,400	102,400	105,600	112,000
MARGEN BRUTO	30,300	91,850	146,600	151,650	158,750
A - 10 días	18,000	57,000	81,000	84,000	87,000
B - 5 días	12,300	34,850	65,600	67,650	71,750
COSTOS VARIABLES	7,290	22,455	34,380	35,595	37,125
Comisiones agencias de viaje	5,400	17,100	24,300	25,200	26,100
Comisiones vendedores	1,890	5,355	10,080	10,395	11,025
MARGEN DE CONTRIBUCION	23,010	69,395	112,220	116,055	121,625
COSTOS FIJOS	31,975	48,517	55,936	58,080	60,110
Remuneracion	9,015	20,070	22,173	23,600	25,068
Servicios Basicos	6,160	7,022	7,788	8,005	8,068
Afiliaciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Publicidad	7,900	9,850	11,400	11,400	11,400
Transporte	2,550	6,000	9,000	9,500	10,000
Seguros	200	300	300	300	300
Gastos Varios	3,500	2,400	2,400	2,400	2,400
Impuestos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciaciones (NO FLUJO)	450	675	675	675	675
UTILIDAD OPERACIONAL	(8,965)	20,878	56,284	57,975	61,515
Costo Financiero	858	940	467	39	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9,823)	19,938	55,816	57,936	61,515
15 % de la utilidad a los empleados	-	2,991	8,372	8,690	9,227
Impuesto a la renta	-	4,237	11,861	12,311	13,072
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(9,823)	12,711	35,583	36,934	39,216

Se puede observar que la empresa incurre en una perdida durante su primer año de operación, pero que recupera esta perdida en el segundo año de operación. A partir del tercer año "Sendero de vida" muestra una proyección de una ganancia saludable y un crecimiento pequeño pero estable.

6.4.2 Balance General

Las proyecciones de los balances generales para la empresa para los cinco primeros años de operación se encuentran en Tabla 37 Balance General inicial 2006-05-01,

Tabla 38 Balance General 2006-12-31, Tabla 39 Balance General 2007-12-31, Tabla 40 Balance General 2008-12-31, Tabla 41 Balance General 2009-12-31 y

Tabla 42 Balance General 2010-12-31.

Para su elaboración se ha contemplado las cuentas tanto del activo corriente como del activo fijo, con las respectivas depreciaciones acumuladas y las cuentas del pasivo y del patrimonio. También se ha considerado la estructura de capital y financiamiento del proyecto y los ingresos e egresos contemplados en capítulo 6.4.1 Estados de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 37 Balance General inicial 2006-05-01

Balance inicial 2006-05-01				
Activos			Pasivo	
Caja-Bancos	\$	25,500	Prestamo	\$ 10,000
Construcciones	\$	750	Total Pasivos	\$ 10,000
Maquinaria y Equipos	\$	2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$	1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$	-	Utilidades Retenidas	\$ -
Total Activos	\$	30,000	Total Patrimonio	\$ 20,000
			Total P + P	\$ 30,000

Tabla 38 Balance General 2006-12-31

Balance 2006-12-31				
Activos			Pasivo	
Caja-Bancos	\$	14,251	Prestamo	\$ 8,124
Construcciones	\$	750	Total Pasivos	\$ 8,124
Maquinaria y Equipos	\$	2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$	1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$	-450	Utilidades Retenidas	\$ -9,823
Total Activos	\$	18,301	Total Patrimonio	\$ 10,177
			Total P + P	\$ 18,301

Tabla 39 Balance General 2007-12-31

Balance 2007-12-31			
Activos		Pasivo	
Caja-Bancos	\$ 24,475	Prestamo	\$ 4,962
Construcciones	\$ 750	Total Pasivos	\$ 4,962
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$ 1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$ -1,125	Utilidades Retenidas	\$ 2,888
Total Activos	\$ 27,850	Total Patrimonio	\$ 22,888
		Total P + P	\$ 27,850

Tabla 40 Balance General 2008-12-31

Balance 2008-12-31			
Activos		Pasivo	
Caja-Bancos	\$ 57,099	Prestamo	\$ 1,328
Construcciones	\$ 750	Total Pasivos	\$ 1,328
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$ 1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$ -1,800	Utilidades Retenidas	\$ 38,470
Total Activos	\$ 59,799	Total Patrimonio	\$ 58,470
		Total P + P	\$ 59,799

Tabla 41 Balance General 2009-12-31

Balance 2009-12-31			
Activos		Pasivo	
Caja-Bancos	\$ 93,380	Prestamo	\$ -
Construcciones	\$ 750	Total Pasivos	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$ 1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$ -2,475	Utilidades Retenidas	\$ 75,405
Total Activos	\$ 95,405	Total Patrimonio	\$ 95,405
		Total P + P	\$ 95,405

Tabla 42 Balance General 2010-12-31

Balance 2010-12-31			
Activos		Pasivos	
Caja-Bancos	\$ 133,270	Prestamo	\$ -
Construcciones	\$ 750	Total Pasivos	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 2,250	Patrimonio	
Mobiliarios	\$ 1,500	Capital	\$ 20,000
(-) Dep.Acumulada	\$ -3,150	Utilidades Retenidas	\$ 114,620
Total Activos	\$ 134,620	Total Patrimonio	\$ 134,620
		Total P + P	\$ 134,620

Los balances generales para los cinco años muestran una empresa que incurre en pérdidas el primer año de operación, pero que es rentable desde el segundo año y que recupera las pérdidas del primer año durante su tercer año de operación.

6.4.3 Indicadores Financieros

A continuación se presentan los siguientes indicadores financieros, que son basados en la información de los Estados financieros:

- WACC – Costo de capital promedio ponderado

La Tabla 43 Cálculo Costo del Capital muestra el cálculo del promedio ponderado del costo de capital para la empresa. Los valores están tomadas del capítulo 6.1 Financiamiento.

La tasa de interés para el patrimonio de 18 % corresponde a la tasa de descuento, es decir la rentabilidad esperada por los inversionistas.

Tabla 43 Cálculo Costo del Capital

WACC				
Concepto	Monto	Porcentaje	Tasa	Tasa pond.
Patrimonio	\$ 20,000	66.7%	18%	12.00%
Prestamo bancario	\$ 10,000	33.3%	14.0%	4.67%
WACC				16.67%

- Índice de Liquidez – Razón ácida

La razón ácida indica el poder de reaccionar a las deudas, sin contar con los activos que no pueden ser convertidos en efectivo a corto plazo.

Se calcula como la relación entre el efectivo y el pasivo circulante. La

Tabla 44 Cálculo Razón Ácida muestra la proyección de la razón ácida por el periodo.

Tabla 44 Cálculo Razón Ácida

Razon Acida					
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Caja-Bancos	\$ 14,251	\$ 24,475	\$ 57,099	\$ 93,380	\$ 133,270
Pasivo Circulante	\$ 8,124	\$ 4,962	\$ 1,328	\$ -	\$ -
Razon Acida	1.75	4.93	42.99	Infinito	Infinito

El índice demuestra una excelente capacidad para poder reaccionar a las deudas a corto plazo. Esto es una consecuencia de ser una empresa que trabaja con servicios tercerizados para prestar sus servicios, lo cual significa un nivel muy bajo de inversiones y un nivel muy alto de capitalización.

– Índice de Endeudamiento – Razón de Endeudamiento

Este índice muestra la proporción de los activos que han sido financiados a través de deuda. La empresa no cuenta con muchos activos por ser una empresa que presta servicios. Adicionalmente se proyecta que el préstamo bancario será devuelto en su totalidad en el cuarto año de operación.

Tabla 45 Cálculo Razón de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento					
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Activos	\$ 18,301	\$ 27,850	\$ 59,799	\$ 95,405	\$ 134,620
Pasivos	\$ 8,124	\$ 4,962	\$ 1,328	\$ -	\$ -
Razón de Endeudamien	0.44	0.18	0.02	Infinito	Infinito

Esta razón refleja alta capitalización de la empresa y el bajo nivel de activos.

– Índice de Endeudamiento – Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero, calculado en la Tabla 46 Cálculo Apalancamiento Financiero, muestra la proporción entre el aporte de los dueños y patrimonio, los no dueños y deuda.

Tabla 46 Cálculo Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Financiero					
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Patrimonio	\$ 10,177	\$ 22,888	\$ 58,470	\$ 95,405	\$ 134,620
Pasivos	\$ 8,124	\$ 4,962	\$ 1,328	\$ -	\$ -
Apalancamiento	0.80	0.22	0.02	Infinito	Infinito

La tabla muestra un comportamiento muy similar a razón de endeudamiento por las mismas razones.

6.5 Indicadores de rentabilidad

6.5.1 VAN – Valor Actual Neto del proyecto

Una vez que tenemos calculados los flujos de caja netos para cada año podemos calcular el VAN del proyecto. Usando la tasa de descuento de 18 por ciento (ver 6.1 Financiamiento) el resultado de la formula es un VAN de 30,573 USD.

Con este resultado podemos hacer las siguientes conclusiones sobre el proyecto:

- Al ser el resultado del calculo un valor positivo esto indica que con los parámetros dados el proyecto está en capacidad de dar un resultado de 30,573 USD adicional sobre el 18 % de la tasa de descuento por los 5 primeros años del proyecto;
- Los costos de operación y mantenimiento serán cubiertos;
- Es factible amortizar la inversión durante el mismo período;

El valor del VAN es positivo y esto da indicación de que el proyecto es aceptable.

6.5.2 VAN – Valor Actual Neto del inversionista

Como el proyecto considera un endeudamiento inicial del 44 % del total de la inversión, resulta interesante calcular el valor del VAN del inversionista. Esto

quiere decir que se calcula el VAN sin considerar el valor del financiamiento, como en el flujo de caja se ha descontado este valor.

Calculando el VAN bajo estos parámetros obtenemos el valor de 31,925 USD, lo cual refleja el rendimiento del proyecto sin considerar los descuentos por costo financiero.

Como el valor del VAN del inversionista es un valor positivo esto señala que el proyecto es viable.

6.5.3 TIR – Tasa Interna de Retorno del proyecto

Otro indicador para medir la rentabilidad del proyecto que evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo por la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual.

Calculando el valor del TIR del proyecto se obtiene un valor de 40.64 por ciento.

Como se considera aceptable un proyecto cuyo TIR es igual o superior a la tasa de descuento, la cual es 18 por ciento, el proyecto es considerado aceptable.

6.5.4 TIR – Tasa Interna de Retorno del inversionista

Usando el mismo esquema como para el VAN se puede calcular TIR del inversionista. El valor que se obtiene es el 41.85 por ciento.

Igualmente como TIR del proyecto un valor encima o igual de la tasa de descuento demuestra un proyecto aceptable.

6.6 *Período de recuperación*

Para calcular el periodo de recuperación se utilizará el método del periodo de recuperación descontado, utilizando la tasa de descuento para extraer el costo de oportunidad del flujo de caja, así llegando a un resultado más real.

En la Tabla 47 Periodo de recuperación se puede ver los valores anuales de los flujos descontados. Analizando los flujos acumulados obtenemos un valor para el periodo de recuperación descontado de 4.10 años, es decir 4 años y un mes.

Tabla 47 Periodo de recuperación

Periodo de recuperación						
Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Descontados	\$ -30,000	\$ -7,943	\$ 9,613	\$ 22,068	\$ 19,398	\$ 17,437
Flujos Acum. Descontados	\$ -30,000	\$ -37,943	\$ -28,330	\$ -6,262	\$ 13,136	\$ 30,573

6.7 Relación costo – beneficio

La relación costo – beneficio (RBC) es la relación entre el valor actual neto de los beneficios (VAI) y el valor actual neto de los costos (VAE) del proyecto. Usando los valores obtenidos en los cálculos anteriores obtenemos:

$$\text{VAI} = 60,573 \text{ USD}$$

$$\text{VAE} = 30,000 \text{ USD}$$

Usando estos valores en el cálculo de VAI dividido por VAE obtenemos un valor del RBC de 2.02.

Este indicador muestra que los beneficios obtenidos son aproximadamente 2 veces superiores a los costos. Esto es un resultado bueno y está en línea con otros indicadores expuestos anteriormente. Como referencia se puede mencionar que un RBC con valor superior a 1.0 se considera como aceptable.

6.8 Análisis de sensibilidad

6.8.1 Sensibilidad del VAN con respecto a la tasa de descuento

En la Tabla 48 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento se muestra el cálculo del VAN cuando se varía la tasa de descuento fuera del valor de 18 por ciento, que es el valor aplicado en las proyecciones del proyecto.

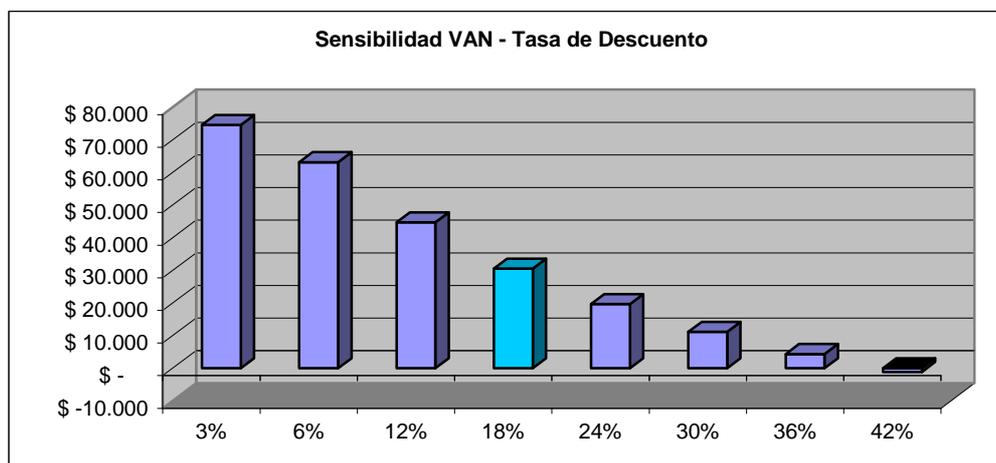
Tabla 48 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento

Sensibilidad VAN - tasa de descuento								
Tasa de descuento	3%	6%	12%	18%	24%	30%	36%	42%
VAN	\$ 74,524	\$ 63,113	\$ 44,646	\$ 30,573	\$ 19,678	\$ 11,126	\$ 4,327	\$ -1,140

Se puede observar que el proyecto podría soportar incrementos en la tasa de descuentos en el orden del 20 por ciento. Esto puede ser un dato significativo cuando se negocia las condiciones de las inversiones necesarias.

Para ilustrar mejor la variación a continuación se presenta el Gráfico 19 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento.

Gráfico 19 Sensibilidad VAN - Tasa de Descuento



6.8.2 Sensibilidad del VAN con respecto a los ingresos

Observando la información expuesta en la

Tabla 49 Sensibilidad VAN – Ingresos se puede ver que los resultados en el VAN con respecto a variaciones en los ingresos produce un cambio. Aumentado o disminuyendo los valores de los ingresos un 5 por ciento produce fluctuaciones fuertes y esto es algo que tendrá que ser tomado en cuenta en la operación de la empresa.

Tabla 49 Sensibilidad VAN – Ingresos

Sensibilidad VAN - ingresos							
Variación ingresos	-15.0%	-10.0%	-5.0%	0.0%	5.0%	10.0%	15.0%
VAN	\$ -69,830	\$ -32,496	\$ -169	\$ 30,573	\$ 61,315	\$ 92,057	\$ 121,877

Los resultados obtenidos es una alerta que indica que el negocio podría sufrir consecuencias muy negativas en el caso de que caigan los ingresos, por ejemplo por causa de una guerra de precios. Al mismo tiempo se tiene que tomar en cuenta que un incremento en los niveles de ingresos afectaría el resultado del negocio de igual manera pero en sentido positivo.

Los cambios observados son de la magnitud que se debe tomar medidas para prevenir la caída de los ingresos y la empresa tendrá que ser muy observante con respecto a los niveles de ingresos. La dificultad con esto es que el variable más fácil en el cálculo del ingreso, el precio, no es muy apto para usar como un parámetro para ajustar los ingresos, como esto puede tener un gran impacto en el mercado. Para poder ajustar los ingresos se tendrá que subir o bajar las ventas, no los precios.

6.8.3 Sensibilidad del VAN con respecto a los costos de operación

En la Tabla 50 Sensibilidad VAN - Costos se puede observar la variación en el VAN con respecto a los costos operativos en variaciones en rangos de 5 por

ciento. Como demuestra la información en la tabla un cambio de 5 por ciento en los costos de operación causa una variación en el VAN de más de 20,000 USD.

Tabla 50 Sensibilidad VAN - Costos

Sensibilidad VAN - costos							
Variación costos	-15.0%	-10.0%	-5.0%	0.0%	5.0%	10.0%	15.0%
VAN	\$ 97,769	\$ 75,371	\$ 52,972	\$ 30,573	\$ 8,174	\$ -14,225	\$ -38,886

Este variable es menos sensible que el nivel de ingresos, pero aun así tiene un impacto significativo. Los costos de operación tienen la ventaja sobre los ingresos de ser una variable sobre la cual se puede tener cierta influencia, aplicando mejoras en los procesos o negociando mejores acuerdos con los proveedores.

En resumen se puede decir que la variable que afecta más al VAN es la variable de ingresos. Para tratar de controlar este variable es muy importante trabajar con el mercadeo y el desarrollo de los productos para poder mantener participación en el mercado, como la opción de trabajar a través del precio no es una opción viable.

6.8.4 Sensibilidad de TIR

Para poder analizar en comportamiento de este indicador cuando hay cambios significativos porcentuales en los ingresos, costos de inversión y costos de operación se ha calculado los valores de TIR bajo estas condiciones en la Tabla 51 Sensibilidad de TIR.

Tabla 51 Sensibilidad de TIR

Sensibilidad de la TIR			
Sensibilidad	Beneficios	Costos de inversión	Costos de operación
25%	123.0%	33.0%	
20%	109.1%	34.4%	
15%	95.6%	35.8%	-41.8%
10%	78.6%	37.3%	5.6%
5%	60.5%	38.9%	41.8%
-5%	17.9%	42.4%	55.3%
-10%	-13.4%	44.4%	69.0%
-15%	-159.1%	46.4%	82.0%
-20%	#NUM!	48.6%	93.4%
-25%	#NUM!	51.0%	104.1%

Se puede observar claramente que las variables sensibles para el proyecto son los ingresos. Al subir los ingresos un 5 por ciento TIR crece más de 20 por ciento, y en la misma manera una disminución en los ingresos de 5 por ciento hace que TIR baje unos 20 por ciento.

TIR también muestra sensibilidad ante la variable costos de operación, aunque en menor grado. Esto está en línea con lo expuesto por el indicador VAN ante un cambio en los costos.

Las variaciones en la estructura de los costos de inversión no afectan significativamente TIR.

6.8.5 Sensibilidad compuesta

El comportamiento de TIR ante una variación simultánea en los variables beneficios, es decir ingresos, y costos se puede observar en la Tabla 52 Sensibilidad Compuesta. Como el resultado del análisis en el capítulo anterior de la sensibilidad de TIR, se expone una alta sensibilidad de este indicador a las variables de ingresos y costos.

La variación poco significativa en estos dos variables tiene un impacto fuerte directo en la tasa interna de retorno. Esto tiene una explicación en el hecho de

que se trata de un negocio de servicios y un cambio en los costos tercerizados para prestar el servicio sensibiliza el proyecto.

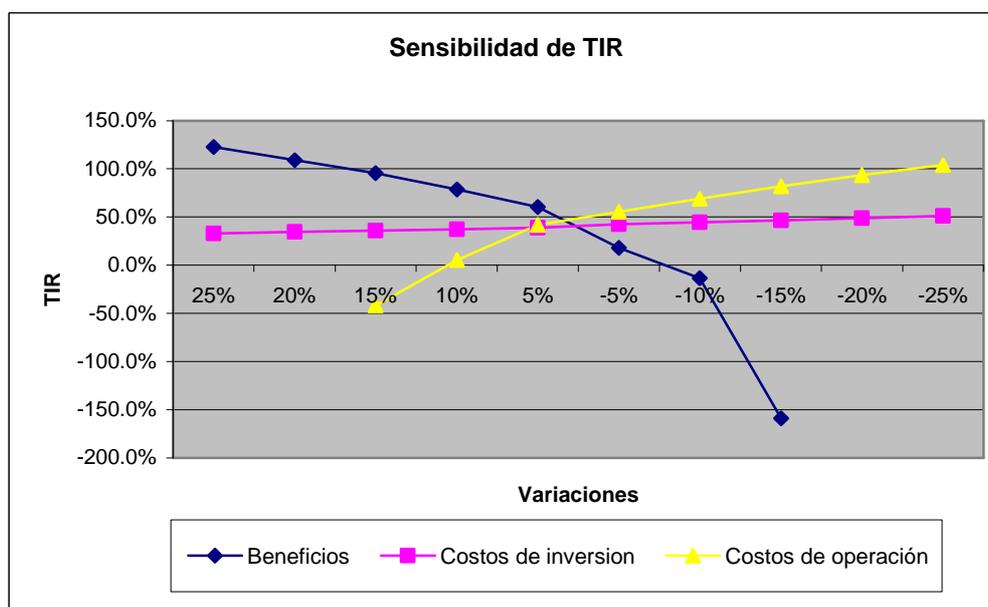
Tabla 52 Sensibilidad Compuesta

Sensibilidad Compuesta	
Sensibilidad Compuesta	TIR
-25%BNF+25% COST	
-20%BNF+20% COST	
-15%BNF+15% COST	
-10%BNF+10% COST	
-5%BNF+5% COST	-3.2%
+5%BNF-5% COST	73.8%
+10%BNF-10% COST	101.4%
+15%BNF-15% COST	125.5%
+20%BNF-20% COST	148.1%
+25%BNF-25% COST	169.7%

Otra manera de mostrar la sensibilidad de TIR a las variaciones en ingresos, costos de inversión y costos de operación es a través de un gráfico que muestra el grado de sensibilidad del proyecto a las variaciones porcentuales de estos rubros. En el

Gráfico 20 Sensibilidad de TIR se puede ver que línea con menos inclinación es la que representa las variaciones en los costos de inversión y por lo tanto las variaciones en este rubro no afectan tanto a TIR del proyecto como las variaciones en los otros rubros. Esto esta en acuerdo con lo anteriormente expuesto en los capítulos anteriores.

Gráfico 20 Sensibilidad de TIR



En resumen se puede constatar que los variables más sensibles para el proyecto son los variables de ingresos y costos de operación. Por lo tanto es muy importante trabajar con el mercadeo y el desarrollo de los productos para poder mantener participación en el mercado. También es muy importante trabajar con los costos de operación para mantenerles en un nivel bajo.

7 Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

Mediante el presente trabajo se ha comprobado que existe una factibilidad técnica, operacional y financiera para el establecimiento de la empresa “Sendero de vida” que organiza campamentos de verano para hijos de familias ubicadas en la ciudad de Quito. Según las proyecciones el proyecto dará resultados económicos positivos desde el tercer año de operación.

El análisis situacional del micro-ambiente y del macro-ambiente ha mostrado que existe el interés por parte de los padres de las familias para este tipo del servicio. También se ha mostrado que la oferta existente de este tipo de servicios en el mercado no cubre la demanda del mercado. En el mercado existe solamente un competidor directo – los campamentos de verano “Aire libre”, organizados por Fabián Zurita. Los demás actores en el mercado son competidores indirectos que ofrecen otros tipos de servicios que podrían sustituir los servicios de “Sendero de vida”.

El análisis situacional también ha mostrado que la preocupación más grande de los padres de las familias es la seguridad de sus niños. La propuesta mercadológica se ha desarrollado tomando estos resultados en cuenta.

La investigación de mercado dio como resultado que el segmento meta para los campamentos de verano “Sendero de vida” son las familias quiteñas de clase media, media alta y alta que tienen niños entre 6 y 13 años de edad.

La principal estrategia competitiva de “Sendero de vida” es el plan integral de desarrollo de los niños y la mejora continua de los programas de campamentos.

Se ha decidido trabajar con dos productos. Uno de los productos son los campamentos de verano con duración de 10 días, que se venderán directamente al público, y el otro producto son los campamentos de verano con duración de 5 días, que se venderán a las empresas, los colegios y los clubes sociales. Como el negocio de los campamentos de verano es un negocio estacional, la introducción del segundo producto ayudará a “Sendero de vida” mantenerse en operación durante los meses con poca afluencia de clientes.

Los servicios de “Sendero de vida” son servicios de calidad por lo tanto se venderán por un precio más alto que el promedio de la industria.

“Sendero de vida” es una organización pequeña registrada como sociedad anónima. Para evitar las inversiones iniciales grandes y los costos fijos elevados se ha decidido tercerizar los servicios, como alojamiento, alimentación y transporte, con proveedores locales.

La operación de “Sendero de vida” está constituido de dos procesos principales – el proceso de organización y ejecución de campamentos y el proceso de ventas. El clave de éxito de estos procesos es la proyección de demanda, la negociación

con los proveedores, el seguimiento del cumplimiento del plan integral de desarrollo y los servicios posventa.

La operación de “Sendero de vida” dependerá de la tecnología informática. Se instalará un sistema ERP que ayudará recolectar y manejar la información sobre los clientes, los proveedores, las cuentas corrientes y hacer la facturación y otras operaciones administrativas. Esto ayudará a mantener los costos de remuneración bajos ya que con el crecimiento del negocio no se requerirá un aumento del personal.

Se introducirá una página WEB desde el comienzo de las operaciones para que los clientes se acostumbren navegar en ella. El crecimiento significativo de penetración de la computación e Internet en el Ecuador hace esta estrategia sostenible, aunque no se espera muchas visitas inicialmente. Esta planificado empezar a usar este medio para ventas directas a los clientes desde el segundo año, así disminuyendo los costos de distribución.

Se ha disminuido la inversión inicial a lo máximo, incurriendo en costos variables en vez de costos fijos para así mantener buena liquidación. “Sendero de vida” no piensa hacer inversiones significativas los primeros 5 años. El crecimiento de los costos variables dependerá directamente del crecimiento del negocio.

Como los costos de operación son los costos más significativos de la empresa es muy importante hacer buenas negociaciones con los terceros y hacer seguimiento al cumplimiento de las condiciones acordadas.

“Sendero de vida” incurre en pérdidas el primer año de operación, pero es rentable desde el segundo año y recupera las pérdidas del primer año durante su tercer año de operación.

Los variables más sensibles para el proyecto son los variables ingresos y costos de operación. Esto hace que es muy importante trabajar con el mercadeo y el desarrollo de los productos para poder mantener la participación en el mercado. También es muy importante trabajar con los costos de la operación para mantenerles a un nivel bajo.

7.2 Recomendaciones

Antes de empezar el desarrollo del proyecto es muy importante hacer una buena delimitación del espacio. Para poder hacer eso tiene que ser estimada la demanda total y la demanda insatisfecha en el mercado meta. Si se estima que la demanda insatisfecha puede resultar ser un valor pequeño es mejor procurar un espacio más amplio para el proyecto.

Es sumamente importante establecer un cronograma real y seguir el cronograma establecido. Se debería acudir al director de la tesis para que ayude a diseñar el cronograma. El seguimiento del cronograma naturalmente es la responsabilidad del estudiante.

Una buena investigación del mercado es la clave de éxito para el proyecto. Por lo tanto, si se elabora una encuesta o un proyecto de entrevista, siempre hay que tener muy claro que tipo de información se quiere obtener. Esta información será

la base para los siguientes pasos – la tabulación y el análisis de los datos y es necesario para el resto del proyecto.

En el proceso de elaboración del proyecto es aconsejable aplicar los requerimientos formales para la elaboración de la tesis desde el inicio del trabajo.

En el caso contrario el documento se vuelve demasiado extenso, y es mucho trabajo intentar arreglar todos los detalles al final.

La elaboración de la idea del proyecto y la previa evaluación de factibilidad del proyecto son puntos clave de éxito. Por lo tanto el tema del proyecto tiene que ser muy bien pensado, y si hay posibilidad discutido con un grupo de expertos.

8 Bibliografía

1. Fred R. David (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, - Prentice Hall, ISBN 970-26-0427-3
2. G. D. Eppen, F. J. Gould, C. P. Schmidt, Jeffrey H. Moore, Larry R. Weatherford (2000) *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*, - Prentice Hall, ISBN 970-17-0270-0
3. Willam J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2004) *Fundamentos de Marketing*, - McGraw Hill, ISBN 0-07-252650-5
4. F. Machón Morcillo (2000) *Economía Teoría y Política*, - Mc Graw Hill, ISBN 84-41-2777-3
5. J. A. O'Brien (2001) *Sistemas de Información Gerencial*, - Mc Graw Hill, ISBN 958-41-0177-3
6. Instituto nacional de estadística y censos www.inec.com.org
7. Banco central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/>
8. M. C. Crespo (2005) *Sistemas familiares*, Revista de la universidad de Azuay <http://www.uazuay.edu.ec/publicaciones/Sistemas%20Familiares.pdf>
7. Consejo Provincial de Pichincha *Lugares turísticos en la región de Pichincha* <http://www.pichincha.gov.ec/paginas/cgiDespSecc.asp?txtCodiSecc=10&txtCodiSubSecc=14>
8. Agencia Latinoamericana de Información (1996) ALAI *La riqueza de la Diversidad*. <http://www.alainet.org/publica/diversidad/movambiental.html>
9. F. Zurita (2004) *Montaña: pasión y mensaje*
10. P. Drucker (1974) *Management. Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row
11. R. Canelos Salazar (2003) *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*, - Universidad Internacional Del Ecuador, ISBN-9978-43-259-0

9 Anexos

Anexo 1 – Encuesta

Anexo 2 – Investigación de mercado – Análisis comparativo