

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Diseño de un plan de negocios para la creación de “Be Free” una intermediadora de servicios de turismo receptivo no convencional en el Ecuador.

Christian Patricio Campaña Soto

Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Quito, 17 de julio de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Diseño de un plan de negocios para la creación de “Be Free” una
intermediadora de servicios de turismo receptivo no convencional en el
Ecuador.**

Christian Patricio Campaña Soto

Fabrizio Noboa S., Ph.D.,
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

.....

Pablo Pérez, MBA.,
Miembro del Comité Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.,
Miembro del Comité Tesis

.....

Thomas Gura, Ph.D.,
Decano del Colegio de
Administración para el Desarrollo

.....

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

.....

Quito, julio de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Christian Patricio Campaña Soto

1716511645

Lugar y fecha: Quito, julio de 2015

Dedicatoria

“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”

Eleanor Roosevelt

Fuente de inagotable sabiduría, fuerza, dedicación y buen ejemplo para lograr cada día ser más grande; siempre escucho y siempre recordaré las palabras de motivación y de emprendimiento de mi padre para cualquier momento coyuntural:

“Sí.... Pero vamos trabajando”

A la creadora de mis pasos, la persona que ha alimentado mi cuerpo y mi espíritu con el alimento de la vida, el buen ejemplo y esos sacudones que ahora agradezco, mi confidente y mi consejera, esa persona de poder sobrehumano para protegernos es mi madre a quien nunca acabaré de agradecer y de pedir perdón por haberle arrancado un pedazo del corazón.

A mi hijo que lo llevo siempre en mi corazón y es fuente de energía para seguir adelante y motivo para vivir y triunfar.

Ramiro, Mélida y Michael, son mi vida.

Agradecimiento

A Dios, por darme la oportunidad de existir y de permitirme seguir avanzando.

A los catedráticos de la San Francisco Business School, por haber sabido compartir con mucho entusiasmo y mucha confianza sus conocimientos como semilla que será fecunda en la vida de cada uno de sus alumnos, tanto como profesionales y como seres humanos.

A la Universidad San Francisco de Quito, alma máter, por haberme abierto y haber permitido nutrirme de su tradición, su trascendencia, su historia y su prestigio; por ser diferente del resto de universidades y de igual manera hacerme diferente y mejor.

A mis compañeros de banca y viajes, Ernesto, Edison, Pablo y Pamela, por ser quienes dieron ese contrapeso para entender que no siempre se puede tener la razón y que en esos momentos de amistad entiendes que la vida va más allá de una aula de clase.

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron positivamente a la consecución de este logro, a todos Dios los guarde de todo mal.

Resumen Ejecutivo

Be Free... Ser libre, es el nuevo enfoque que se pretende dar al turismo receptivo en el Ecuador enfocándose en la interacción de visitar lugares poco tradicionales con la práctica de deportes de aventura y extremos.

El proyecto nace del objetivo de satisfacer varias necesidades dentro del país, como ofrecer nuevos destinos turísticos, Ecuador es mucho más que solo Galápagos y los centros históricos de las grandes urbes, la idea es dar la opción al turista extranjero de interactuar con la naturaleza dejando atrás el tradicional esquema de turista observador para convertirse en partícipe activo de las experiencias en estos poco visitados parajes, por otro lado busca la forma alinearse al proyecto gubernamental del cambio de la matriz productiva creando fuentes de ingresos adicionales para los lugareños que normalmente no los generarían por simplemente estar ubicados en un determinado lugar.

La capacidad y experiencia de los guías contratados para acompañar a los turistas, sumada a la experiencia de vida de parte de las personas que habitan el lugar y compartir un poco de su diario vivir dará el plus que esperan recibir los contratantes del paquete turístico.

Se debe definir que al tratarse de un turismo no convencional y el ofrecimiento de realización de actividades no convencionales, el segmento al que va dirigido este proyecto es para personas extranjeras mayores de edad de entre 20 y 30 años aproximadamente, ya que se podría especular que es la parte de la vida de una persona donde desea experimentar prioritariamente este tipo de aventuras, por lo que se establecerá una estrategia de nicho para poder atender este segmento de mercado. En función de esta estrategia se ha desarrollado el análisis financiero a 5 años para definir una rentabilidad sostenida, en cuyos valores se establecerá un perfil conservador con el fin de no especular en resultados poco reales, los cuales se podrán ver mejor explicados en el capítulo correspondiente.

Abstract

Be free ... Ser Libre, the new approach is meant to give the incoming tourism in Ecuador focusing on the interaction of a nontraditional places and the practice of adventure and extreme activities.

The project is the aim of satisfying various needs within the country, such as offering new tourist destinations, Ecuador is much more than just Galapagos and the historic centers of large cities, the idea is to give foreign tourists the option to interact with nature leaving behind the traditional tourist observer scheme to become an active participant of the experiences in these places rarely visited, on the other hand seeks ways to align the government project of changing the productive matrix creating additional sources of income for the locals that do not normally generate by simply being placed in a particular location.

The ability and experience of the hired guides to accompany tourists, coupled with the life experience of the people who live there and share some of their daily lives will they expect the plus contracting of the tourist package.

You must define that being unconventional tourism and the offer of making unconventional activities, the segment targeted by this project is for foreign seniors of between about 20 and 30 years, as one might speculate that It is the part of a person's life where you want priority to experience this kind of adventure, so a niche strategy will be established to address this market segment. Based on this strategy has been developed financial analysis to five years to define sustained profitability in the securities of a conservative profile will be established in order not to speculate on unrealistic results, which can be seen better explained in the relevant chapter.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen ejecutivo	7
Abstract	8
Tabla de Contenido.....	9
Introducción	13
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	14
1.1 Justificación	14
1.2 Tendencias del Macro Entorno	14
1.3 Análisis Sectorial	15
1.4 Análisis de la competencia	16
Capítulo 2: Oportunidad de negocio.....	19
2.1 Volumen	19
2.2 Diseño de la investigación de mercado	20
2.3 Realización de la investigación de mercado.....	21
2.4 Resultados de la investigación de mercado	21
Capítulo 3: Definición Estratégica	33
3.1 Estrategia genérica	33
3.2 Posicionamiento estratégico	34
3.3 Recursos y capacidades distintivas	35
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo	36
Capítulo 4. Plan comercial	38

4.1 Producto / Servicio	38
4.2 Plaza	39
4.3 Precio.....	39
4.3.1 Asignación de marca.	41
4.4 Publicidad	42
Capítulo 5: Análisis Financiero	44
5.1.- Supuestos Generales	44
5.2 Estructura de Capital y financiamiento	49
5.3 Estados Financieros	52
5.3.1 Estados de Situacion financie.....	52
5.3.2 Estado de Resultados	54
5.3.3 Estado de Flujo de efctivo	56
5.5 Punto de Equilibrio	58
5.6 Cálculo de VAN y TIR	59
5.7 Análisis de Sensibilidad	60
5.8 Conclusiones	62
Referencias	64
Anexos	66

Índice de tabla

Tabla 1	31
Tabla 2	39
Tabla 3	39
Tabla 4	41
Tabla 5	43
Tabla 6	48
Tabla 7	49
Tabla 8	51
Tabla 9	53
Tabla 10.....	55
Tabla 11.....	56
Tabla 12.....	58
Tabla 13.....	58
Tabla 14.....	61
Tabla 15.....	61
Tabla 16.....	62

Índice de figuras

Figura 1. Análisis sectorial	16
Figura 2. Mapa estratégico de posicionamiento ..	18
Figura 3. Ruta Spondylus	29
Gráfico 4. Cadena de Valor “Be Free”	36
Gráfico 5. Organigrama Organizacional	36

Introducción

La aventura, el vivir nuevas experiencias, la movilidad particularmente es una característica que nace con cada ser humano, la necesidad de interactuar y conocer más allá del lugar de donde generalmente hace su lugar de residencia u hogar hace que los seres humanos hayamos poblado la tierra en toda su magnitud; pues podríamos citar al gran conquistador Colón que se lanzó a la aventura de navegar para buscar el llamado “Nuevo Mundo” y que ciertamente lo encontró, un lugar diferente rico en toda su extensión, de igual manera el viajero moderno busca alcanzar esa riqueza en aventura, en conocimiento, en experiencias.

El Ecuador es conocido principalmente por sus islas Galápagos y quienes han visitado aquellas islas saben de su encanto, pero el Ecuador es más que ese encanto y es playa, andes y selva y que individualmente tienen sus maravillas que las hacen especiales y es ahí donde está el futuro del turismo del Ecuador como parte de un ingreso sostenible y que aporte al cambio de la matriz productiva del país.

El mundo no es el mismo de hace 10 años, los gustos no lo son tampoco, las personas nos hemos vuelto más exigentes con nosotros mismos y con lo que esperamos del mundo, es más natural ahora que una mujer maneje una motocicleta que como lo era hace unos años y que tendría de malo ahora el que participen en un salto extremo desde un puente, el mundo globalizado está olvidando la palabra género y ahí están los recursos del Ecuador para no discriminar gustos sino aprovechar las tendencias en lo que a turismo se refiere.

Capítulo 1: Análisis del Macro entorno

1.1 Justificación

Este proyecto está alineado con el cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno, ya que se proyecta en un corto plazo que el turismo se convierta en la primera actividad en generar ingresos no petroleros al país, a través del aprovechamiento de los recursos naturales en general orientados hacia el turismo.

El sector priorizado en el cual se pretende ingresar es el turismo, puesto que actualmente el gobierno brinda las facilidades, compromiso y apoyo para poder crear un nuevo proyecto de empresa que aproveche de manera no tradicional la riqueza natural del país, promocionando no exclusivamente las islas Galápagos, sino diversificando los puntos turísticos en las distintas regiones del país y consecuentemente mejorando la economía local de cada punto turístico.

1.2 Tendencias del macro entorno

Existen dos tendencias que alientan la creación de una agencia de viajes de turismo en el Ecuador:

- a) El incremento en el número de personas extranjeras que vienen a visitar Ecuador; y,
- b) el incremento en el ingreso por actividad económica de turismo en Ecuador.

En primer lugar, datos del Ministerio de Turismo, muestran un crecimiento promedio en la llegada de turistas entre los años 2010 al 2013 del 9,23%¹ (INEC, 2014); el mismo que comparado con el PIB del mismo período que en promedio es de 4,98% (Banco Mundial, 2014), viene a ser casi el doble. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2014).

En segundo lugar, datos del Ministerio de Turismo muestran un incremento del 20,5% (INEC, 2014) de ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la balanza de pagos que de igual manera comparada con el PIB del mismo periodo 2012 – 2013 que es de 4,5% (Banco Mundial, 2014) la relevancia es de casi cuatro veces más.

Luego de analizar estas dos tendencias se refuerza la idea de que ingresar al sector turístico en estos momentos es oportuno y se augura buenos rendimientos para el proyecto, se espera también dinamizar la economía de los sectores involucrados alineados al espíritu del cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno central.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de intermediación de servicios de turismo receptivo en el Ecuador, se empleará el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980).

¹ Boletín No. 8 Página 7 Cuadro de Llegadas de Extranjeros al Ecuador
<http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletin-agosto-2014.compressed.pdf>

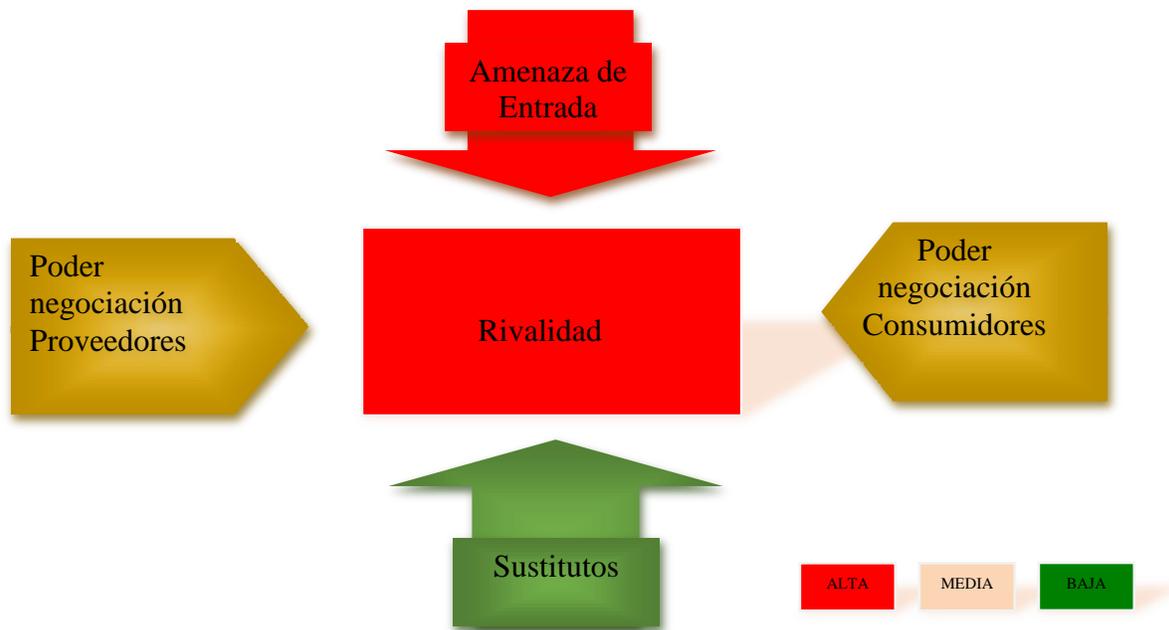


Gráfico 1. Resume el análisis sectorial.

En función de los resultados obtenidos en el análisis sectorial anteriormente expuesto, se puede decir que debido a dos fuerza fuertemente negativas a la rentabilidad del proyecto como son la alta amenaza de entrada de nuevos competidores y la alta rivalidad del sector, se puede decir que difícilmente un proyecto superará el costo de oportunidad de invertir en un negocio más atractivo o invertir en el sector financiero del país; pero como bien sea dicho, esto no indica que el proyecto no sea viable, ya que al ingresar al sector con un nuevo concepto de turismo receptivo, orientado a un nicho específico y a través de estrategias empresariales, las mismas que serán detalladas en el capítulo correspondiente, le permitirán al proyecto ser rentable superando ese costo de oportunidad.

1.4 Análisis de la Competencia

Ya que el plan de negocio está enfocado hacia el turismo receptivo, los potenciales clientes se encuentran fuera del Ecuador, por lo que se dificulta la labor de realizar el

estudio para obtener la información primaria; de tal manera, se ha decidido analizar los principales actores del mercado de turismo receptivo mediante la investigación de información secundaria que actualmente se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías y en los sitios web de cada empresa. Para este objetivo, se ha determinado dos variables críticas que muestran la representatividad de cada empresa dentro del mercado, las mismas que fueron determinadas gracias a una entrevista en profundidad realizada a varios estudiantes extranjeros de la Universidad San Francisco de Quito y de extranjeros que circulaban en el Centro Histórico de Quito, la misma que se realizó en base a tres preguntas claves que se encuentran adjuntas en el Anexo 2 y que gracias a estas se pudo determinar que una de las dos variables que consideran los turistas mayormente representativas al momento de elegir los servicios de una empresa de turismo debería ser la trayectoria de la empresa representada por los años dentro del mercado y la segunda variable mayormente resaltada fue la oferta de destinos de la misma; esta información se encuentra plasmada en el Anexo 3 de este documento, cuyas fuentes están respaldadas en las bases de datos de las páginas web de cada empresa y la Superintendencia de Compañías.

Una vez que se ha realizado la investigación, cuyo resultado se encuentra plasmado en el Gráfico 2, se puede observar que las dos variables son representativas y han definido claramente la magnitud de los competidores y su cobertura, habiendo identificado a los líderes del mercado inmediatamente, como son Metropolitan Touring y Ecuadorian Tours, los mismos que respaldados con su trayectoria y la cantidad de destinos a ofertar son quienes participan fuertemente en el mercado del turismo en el Ecuador y quienes podrían ser considerados como la principal competencia para este emprendimiento.

Para efectos del presente estudio de la competencia, se determina que la ubicación física del punto de atención al cliente, por el momento no es relevante ya que el público objetivo se encuentra fuera del país; pero se podría pensar en ubicar un sitio dentro del centro – norte de la ciudad de Quito ya que el sector es muy concurrido por extranjeros que transitan por el sector.

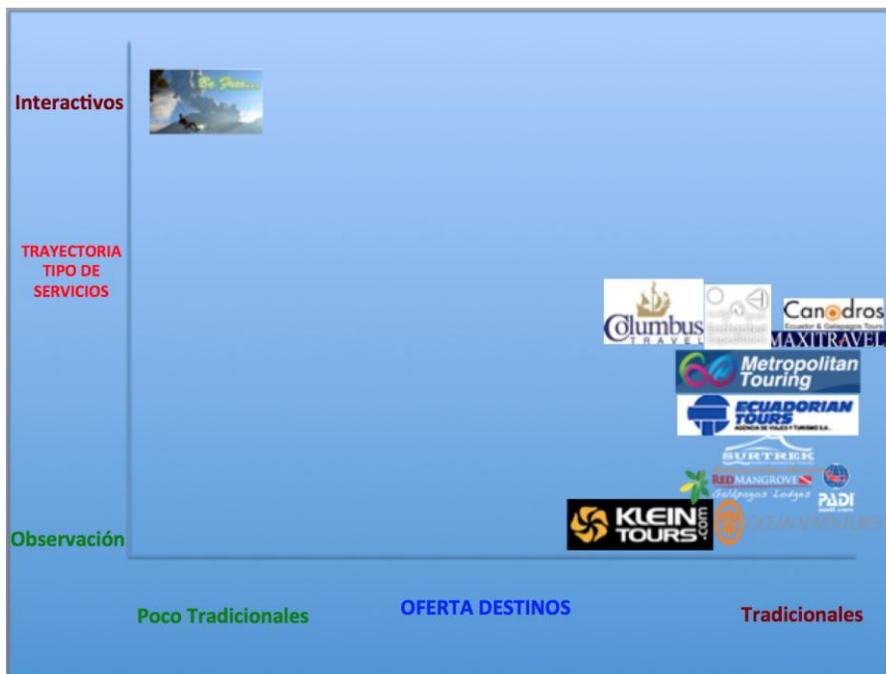


Gráfico 2. Mapa Estratégico de la Competencia: Mercado de Agencias de Viajes de Turismo en Quito especializadas en turismo receptivo.

Fuente: Elaboración Propia, marcas registradas de las compañías.

Capítulo 2. Oportunidad de negocio

Para determinar la oportunidad de negocio se ha optado por emplear un “insight” descubierto luego de la investigación de mercado realizada y que se ha definido como sigue: a nivel mundial el Ecuador es referido o conocido muy popularmente por sus Islas Galápagos; sin embargo, el Ecuador es mucho más que la región Insular, pues cuenta con una gran biodiversidad, accidentes geográficos, cuencas hidrográficas en sus 3 regiones continentales que se pueden observar muy atractivas para el turista extranjero que desea conocer a profundidad este hermoso país que es el Ecuador.

Por lo que se ve atractivo y necesario explotar este concepto de turismo de aventura a través de la oferta de un servicio de intermediación que permita explotar turísticamente éstos atractivos y descubrir más destinos no convencionales que logren satisfacer las necesidades de los turistas que buscan actividades de montaña, playa y selva, sin tener que preocuparse del hospedaje, movilización y alimentación durante el tiempo de estadía del tour que se considera óptimo y flexible entre 7 y 10 días.

2.1 Volumen

Este emprendimiento se encuentra respaldado con la información que se adjuntó en el capítulo anterior y que corresponden al siguiente detalle.

Según datos del INEC para el año 2013 se registró un total de 1'364.057 turistas extranjeros que ingresaron al Ecuador, dentro de los cuales se pretende segmentar un grupo objetivo comprendido entre los 20 y 30 años de edad, los mismos que corresponden a 267.116 personas.

Por lo que con esta información el emprendimiento pretende solventar la demanda de un grupo de personas comprendidas entre los 20 y 30 años con su respectiva tolerancia, lo cual este segmento se convierte en un nicho puntual de mercado por explotar.

2.2 Diseño de la Investigación de mercado.

“La técnica de investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de los sentimientos y pensamientos del consumidor” (Jaramillo, 2011).

El objetivo general de investigar este mercado es el de conocer si personas extranjeras comprendidas en un rango de edad entre 20 y 30 años desearían contratar un servicio de intermediación turística que los pueda llevar, guiar, conocer y disfrutar de un turismo no convencional en el Ecuador comprendido en paquetes que incluyan turismo de aventura, playa y selva.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer a profundidad las características del servicio que esperan recibir los turistas extranjeros.
- Conocer el tamaño del mercado
- Determinar la predisposición a contratar el servicio.
- Determinar la predisposición a pagar por el servicio.
- Determinar la viabilidad de poner en marcha el emprendimiento.

2.3 Realización de la investigación de mercado.

La recolección de datos se llevará a cabo utilizando la técnica de investigación cualitativa mediante la aplicación de entrevistas a profundidad, con la finalidad de lograr los objetivos planteados en el numeral anterior.

El origen de los datos que se pretende recopilar están enmarcados en las siguientes fuentes:

1. Primarias: Entrevistas a profundidad realizadas a un grupo de estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y turistas que se encuentren de visita por el Centro Histórico de Quito, que son de origen foráneo.
2. Secundarias: Información recopilada de bases de datos estadísticos que muestran el movimiento de este segmento de personas respecto al turismo.

2.4 Resultados de la investigación de mercado

Se realizaron 15 entrevistas en profundidad a estudiantes extranjeros de la Universidad San Francisco de Quito y a personas extranjeras que se encontraban realizando turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Quito; cada entrevista tuvo una duración aproximada de diez minutos y cuyos resultados serán resumidos a continuación en este documento.

Debemos resaltar que como resultado de este estudio se pudo determinar que la mayoría de entrevistados consideran un tiempo de duración para sus vacaciones de entre 7 a 10 días tomando en cuenta el producto que ofrece la empresa llamado “Be Free” al cual lo consideran dentro de un rango precio óptimo entre USD2000 a USD2500.

Se debe considerar las observaciones que los entrevistados realizaron con respecto a los requerimientos mínimos que exigen en un buen servicio, que vienen siendo los siguientes:

- Buena información sobre la oferta: Es decir que incluya el precio, los destinos, las posibles promociones, el itinerario, las condiciones de viaje, la declaración de responsabilidad, información acerca de los lugares a visitar, esto dentro de una plataforma virtual de fácil acceso al usuario, de tal forma que este se sienta seguro de lo que esta comprando.
- Movilización, hospedaje y alimentación incluida: La movilización que esperan recibir los turistas comprende transporte inicial desde el aeropuerto hacia el alojamiento, la movilización durante el tour y el regreso hasta el aeropuerto. Por otro lado el hospedaje esperan saber qué tipo de comodidades y facilidades brinda para poder tomar una decisión; por otro lado con respecto a la alimentación los turistas consultados esperan saber la cantidad de comidas que serán proporcionadas por día, esperan recibir recomendaciones acerca del tipo de bebidas que estarían disponibles.
- Seguridad: El tema de seguridad viene dado inicialmente por la cantidad de información que esperan recibir acerca del cuidado personal y de pertenencias durante el trayecto, por otro lado esperan saber si están cubiertos por algún tipo de seguro.
- Asesoramiento durante el tour: Los turistas esperan contar con el apoyo de personal especializado que les brinde información acerca de los lugares visitados, esperan recibir recomendaciones puntuales sobre normas de seguridad durante las visitas,

esperan contar con personal de experiencia y que dominen el idioma inglés para facilitar la comunicación.

Con respecto al estilo de turismo que las personas prefieren practicar, es muy apreciado principalmente el turismo de playa y de aventura, por un lado se tiene la diversión en la playa que según los entrevistados envuelve el disfrutar del sol, actividades playeras como deportes acuáticos y de playa además de parapente, vida nocturna en las distintas discotecas y bares que ofrecen la ciudad y el malecón de la playa; que junto a una variedad de actividades deportivas de aventura hacen que el turista desborde su adrenalina en actividades poco comunes y de riesgo; pero por otro lado el turismo de selva es apreciado por un 12,5% de las personas entrevistadas, por lo que se queda un poco rezagado frente al 50% de turismo de Playa y al 37,5% del turismo de aventura; pero, sin desmerecer también su importancia y más bien resaltando el desconocimiento que tienen muchos turistas acerca de esta región en particular dentro del Ecuador ya que el motivo de visitar la Selva no ha sido exclusivamente por turismo sino más bien por aspectos científicos y académicos, por lo que se podría mejorar la información y comunicación de esta importante región que ofrece características únicas para el turismo; de esta manera, aprobando la idea de explotar turísticamente las regiones continentales del Ecuador.

Se descubrió además que los entrevistados al ser consultados sobre la primera idea que viene a su mente al escuchar la palabra Ecuador, en su mayoría dieron como resultado palabras que englobaban naturaleza y diversidad por lo que se ratifica el insight de que el Ecuador es mucho más que solamente las Islas Galápagos.

Tomando en cuenta observaciones de las experiencias positivas que los turistas entrevistados tuvieron en sus anteriores viajes alrededor del mundo, se puede destacar la amabilidad de los lugareños, las facilidades brindadas por los guías, los conocimientos adquiridos de nuevas culturas con las que se han relacionado; por lo que esta idea de negocio espera poder tomar en cuenta estas recomendaciones que en cierta forma le hacen feliz al turista y que serán detalladas como parte diferenciadora del producto en la descripción del mismo que será explicada posteriormente.

La otra cara de la moneda se refiere a las experiencias negativas que les tocó vivir, dentro de las cuales se destaca la frialdad y poca hospitalidad de sus habitantes al momento de recibir turistas puesto que en ciertas ocasiones supo indicar un entrevistado sentirse perdido; por otro, la delincuencia, falta de información.

Otro punto que llamó la atención de las entrevistas realizadas, es el desconocimiento de una empresa dedicada a la intermediación de servicios turísticos en sus países de origen que les permita hacer viajes de turismo hacia el Ecuador.

En resumen, una vez concluido el análisis de las entrevistas y tomando en cuenta la valiosa información recabada se debe señalar que el producto deberá ser definido y diferenciarse del resto de competidores por la variedad de destinos, actividades no convencionales, entre las que destaca visita a lugares poco concurridos o conocidos, la utilización de los servicios de hospedaje y alimentación de los habitantes del lugar visitado, dándole a este evento un enfoque no tradicional en cuanto a hospedaje y trato al turista; además de la flexibilidad al momento de armar el paquete turístico, permitiéndole escoger

entre variables tales como cantidad de destinos y tiempo de estadía, los mismos que se pretende ofrecer al público extranjero.

Como se ha venido diciendo durante el desarrollo del presente plan, el turismo no convencional que se pretende practicar, comprende tres estilos, el de playa, aventura y selva, a los cuales denominaremos “be free playa”, “be free aventura” y “be free selva” respectivamente, los cuales se describen a continuación:

Be Free Beach:

- Traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto
- Movilización incluida durante el tour.
- Ruta Spondylus:
 - Atacames, Visita de playa y playas aledañas como Tonsupa y Súa, paseos en lancha, deportes acuáticos, vida nocturna.
 - Canoa, Visita de playa, paseos en lancha, deportes acuáticos, vida nocturna, visita al peñón de piqueros patas azules.
 - El murciélago, Visita de playa, paseos en lancha, deportes acuáticos motorizados, parapente, city tour por Manta, vida nocturna.
 - Montañita, Visita de playa, visita “Acuario de Valdivia”, visita a cascadas, paseos en lancha, practica del surf, vida nocturna.
 - Salinas, Visita de playa, deportes acuáticos como sky, vida nocturna, gastronomía, visita al atractivo turístico “La chocolatera”, visita a “Mar Bravo” y observación de lobos marinos y ballenas en temporada.

En general la visita a todos estos lugares incluye tiempo libre para realizar excursiones personales y visita a mercados para compra de suvenires.

- Hospedaje: El hospedaje será cubierto por hoteles de cada localidad visitada de los cuales se contempla una categoría mínima de tres estrellas.
- Alimentación: El principal menú estará integrado por productos del mar, se tomara en cuenta casos especiales de personas con gustos culinarios que requieran de alimentación vegetariana o bajo prescripción médica.
- Seguridad: Se contempla la posibilidad de contratar un seguro de vida y accidentes opcional, con un recargo adicional.
- Personal logístico: Se contara con 2 guías por cada grupo de 30 personas, los mismos que estarán capacitados para dar primeros auxilios y deberán tener el conocimiento suficiente acerca de los lugares a visitar.
- Precio: como se estipulo anteriormente el precio de este paquete probablemente oscilaría alrededor de \$1750,00; precio que se determinó por un lado a la predisposición de pagar por parte de los entrevistados y por otro en base al estudio de gastos esperados para cada tour de 10 días.



Gráfico 3. Rut Spondylus. Fuente: Ministerio de transporte y obras publicas (2013)

Be Free Mountain:

- Traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto
- Movilización incluida durante el tour
- Actividades a realizarse:
 - City Tour y día de recibimiento en Quito
 - Caminata y Camping (Cotopaxi)
 - Biking (Cotopaxi)
 - Visita al Chimborazo y observación del altiplano.
 - Vida nocturna, bares y restaurantes para disfrutar de la gastronomía. (Baños).
 - City Tour y visita al zoológico (Baños)
 - Bungee Jumping (Baños)
 - Canopy (Baños)
 - Parapente a motor (Baños, Pelileo)
 - Visita al Pailón del diablo (Baños)
 - Rafting (Puyo)

En general la visita a todos estos lugares incluye tiempo libre para realizar excursiones personales y visita a mercados para compra de souvenirs.

- Hospedaje: El hospedaje será cubierto por hoteles de cada localidad visitada de los cuales se contempla una categoría mínima de tres estrellas.

- Alimentación: El principal menú estará integrado por productos del mar, se tomara en cuenta casos especiales de personas con gustos culinarios que requieran de alimentación vegetariana o bajo prescripción médica.
- Seguridad: Se contempla la posibilidad de contratar un seguro de vida y accidentes opcional, con un recargo adicional.
- Personal logístico: Se contara con 2 guías por cada grupo de 30 personas, los mismos que estarán capacitados para dar primeros auxilios y deberán tener el conocimiento suficiente acerca de los lugares a visitar.
- Precio: como se estipulo anteriormente el precio de este paquete probablemente oscilaría alrededor de \$1500,00; precio que se determinó por un lado a la predisposición de pagar por parte de los entrevistados y por otro en base al estudio de gastos esperados para cada tour de 7 días.

Be Free Jungle:

- Traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto
- Movilización incluida durante el tour
- Actividades a realizarse:
 - City Tour y día de recibimiento en Quito
 - Viaje al Tena y visita de cavernas de Jumandi.
 - Vida nocturna y hospedaje en el Tena.
 - Visita comunidad Shiripuno (Tena)
 - Visita al Yasuní
 - Retorno a Quito

En general la visita a todos estos lugares incluye tiempo libre para realizar excursiones personales y visita a mercados para compra de suvenires.

- Hospedaje: El hospedaje será cubierto por hoteles de cada localidad visitada de los cuales se contempla una categoría mínima de tres estrellas.
- Alimentación: El principal menú estará integrado por productos del mar, se tomara en cuenta casos especiales de personas con gustos culinarios que requieran de alimentación vegetariana o bajo prescripción médica.
- Seguridad: Se contempla la posibilidad de contratar un seguro de vida y accidentes opcional, con un recargo adicional.
- Personal logístico: Se contara con 2 guías por cada grupo de 30 personas, los mismos que estarán capacitados para dar primeros auxilios y deberán tener el conocimiento suficiente acerca de los lugares a visitar.
- Precio: como se estipulo anteriormente el precio de este paquete es de \$1200,00; precio que se determinó por un lado a la predisposición de pagar por parte de los entrevistados y por otro en base al estudio de gastos esperados para cada tour de 7 días.

Resumen Estimado de Ingresos por ventas:

Tabla 1

Desglose de producción estimada

SUPUESTO DE PRODUCCION		
Escenario	Cantidad	Unidad
Mercado Potencial *	267,116.00	Personas
Participación en el mercado potencial (0,2%) según capacidad instalada **	540.00	Personas
Mercado potencialmente atendido 50% **	270.00	Personas
Cantidad promedio de personas por tour****	15.00	Personas
Tiempo promedio por tour ****	8	días
Capacidad instalada por tour por mes *****	3	Tours
Cantidad de Tours por año según proyección	18.00	Tours
Precio promedio por persona	1,483.30	USD
Capacidad instalada de tours por mes inicialmente esperada (50%)	1.50	Tours
Capacidad instalada de tours por año	18.00	Tours
Ingresos por tour	22,249.50	USD
Ingresos por tour por mes	33,374.25	USD
Ingresos por tour por año	400,491.00	USD

Elaboración de los autores.

Referencias

* Este mercado potencial fue calculado en base al promedio de llegada de turistas extranjeros comprendidos entre las edades entre 20 y 30 años durante el periodo 2010 – 2013, entregado por el Ministerio de Turismo en su sitio web.

** Se estima esta posible participación de Mercado en base a la capacidad instalada inicial la cual depende de los participantes de este plan de negocio inicialmente; pero por otro lado aterrizando la idea de un negocio nuevo se establecerá una participación inicial del 50% de esta capacidad.

*** Se estima un promedio de 15 personas a ser atendidas con el fin de solventar los costos mínimos requeridos por los proveedores de los servicios, como los medios de transporte terrestre, hospedaje, alimentación y proveedores del servicio de atracción turística en esencia.

**** Pese a que en promedio se espera tener a los turistas por siete días, se contempla 1 día mas por llegada anticipada de los participantes.

***** Debido a que se contempla 8 días para cada tour y que inicialmente se encargarán de la atención de cada grupo los diseñadores de este plan, se considera factible únicamente 3 tours al mes cronológicamente ordenados.

***** En base a las encuestas realizadas se ha logrado identificar una predisposición a pagar entre dos mil y dos mil quinientos dólares, por lo que se ha establecido un promedio de dos mil doscientos cincuenta dólares, los mismos que cubren los costos para brindar los servicios y generar una utilidad. Este valor está establecido para cada uno de los paquetes anteriormente detallados con sus respectivas variaciones.

Capítulo 3. Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

“Las bases para el posicionamiento de una empresa como variedades de productos, necesidades y acceso, llevan consigo el entendimiento de las estrategias genéricas a un nivel más alto de especificidad” (Porter M., 1985). Para efectos de este plan de negocio se ha decidido escoger una estrategia de nicho pues a diferencia de la competencia, este plan de negocios ofrecerá productos turísticos no convencionales a gente de entre 20 y 30 años aproximadamente.

Las exigencias del nicho que se pretende atacar son visitar lugares poco concurridos pero atractivos, flexibilidad al momento de armar el paquete turístico a través del diseño de un sitio web y personalización en el servicio. Para conseguirlo, las dos actividades de la cadena de valor que se enfatizarán son: a) Proveedores y b) Servicios; las mismas que se encuentran representadas en el gráfico 4.

Gráfico 4. Cadena de Valor “Be Free”



Con los proveedores se establece el aprovisionamiento de los recursos y/o actividades turísticas, servicios de transporte, alojamiento, alimentación; apalancados en los resultados del capítulo dos, donde se demuestra que los potenciales clientes priorizan y ven atractiva la variedad de destinos y el servicio adicional como parte complementaria de los mismos.

Los productos o servicios turísticos a comercializarse, comprenden la organización y agrupamiento de actividades ofrecidas por proveedores especializados, en función de los tres paquetes turísticos que la empresa pretende ofrecer a sus potenciales clientes; cuya importancia viene dada por la dinámica de ofrecer actividades y lugares turísticos no convencionales dentro del Ecuador.

3.2 Posicionamiento Estratégico

Como se observó en el análisis sectorial es vital contrarrestar dos fuerzas contrarias a la rentabilidad como el ingreso de nuevos competidores y la alta rivalidad en el sector. Por lo que para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar dichas fuerzas, es decir, frente al ingreso de nuevos competidores que es una amenaza alta, buscará establecer alianzas estratégicas con los proveedores de los servicios tanto de guía, de hospedaje y de las atracciones a realizarse para establecer convenios de exclusividad, mediante negociaciones GANAR-GANAR, es decir que beneficie a ambas partes para que impida que dichos destinos sean explotados por otras empresas competidoras, sin embargo, adicionalmente se puede buscar la especialización en los tres productos que ofrece la empresa, y la rivalidad se deberá contrarrestar mediante una estrategia de nicho, la cual se enfocará a la atención de personas de entre 20 y 30 años aproximadamente, con el fin de no alertar a los grandes competidores, y que a la vez tenga un impacto social positivo por

incentivar a los pequeños microempresarios de la localidad turística, a que sean los anfitriones brindando servicios de guía turístico, hospedaje, alimentación y transporte.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

“Cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio”, es cuando la misma esta logrando ventaja competitiva” (Noboa, 2006). Para ello, la empresa necesita contar con recursos y capacidades distintivas.

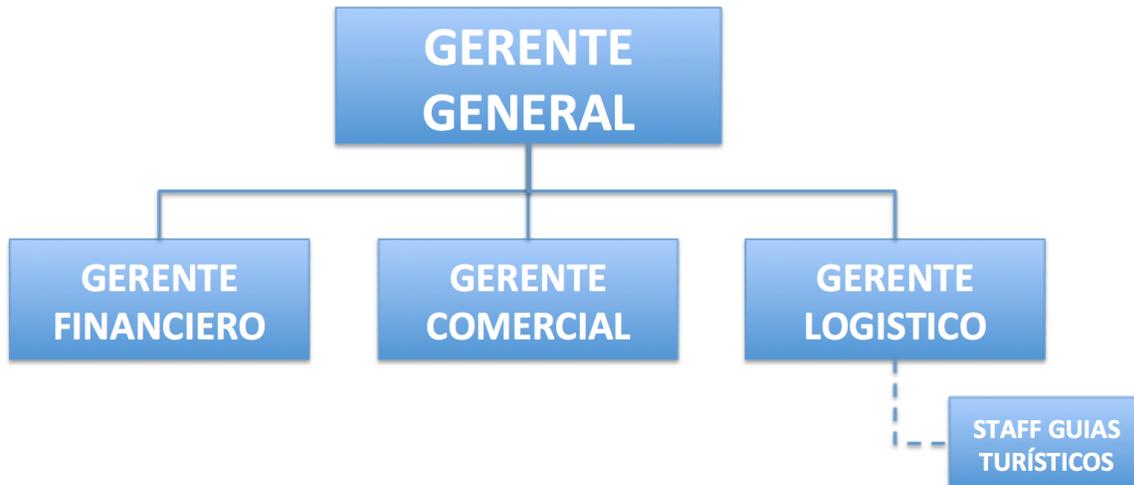
El principal recurso que se recomienda para la empresa es lograr formar una base amplia de datos de proveedores de servicios turísticos, con el fin de ofrecer una amplia gama de servicios con proveedores certificados, debido a que el giro del negocio básicamente es la intermediación de servicios y la forma en que se deberá desarrollar esta actividad es a través de crear relaciones comerciales entre consumidores y proveedores del servicio contratado, que es donde la participación del presente emprendimiento tiene su razón de ser.

La capacidad que debe desarrollar la empresa es la de saber escoger y verificar la oferta recibida por parte de los proveedores de los servicios con el fin de seleccionar aquellos proveedores que cumplan con las expectativas de la empresa, demuestren capacidad y seriedad para hacer negocios; para que de esta manera la empresa pueda ofrecer productos turísticos atractivos, serios y rentables. Dentro de la misma línea la empresa se deberá apoyar inicialmente con las bases de datos aprobadas dentro del Ministerio de Turismo, las mismas que debieron haber pasado por una serie de filtros para llegar a ser calificados como proveedores de servicios turísticos y en segunda instancia la experiencia que vaya logrando, permitirá ir conociendo, filtrando y definiendo los mejores proveedores.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de trabajo

El plan de negocios propuesto inicialmente requiere de una estructura en donde se definan las funciones tradicionales básicas para el desarrollo de una empresa de tal manera se puede estructurar bien la cadena de valor que le permita a la empresa llegar al éxito empresarial. A continuación se presenta la estructura gráfica en la que se detallan las funciones necesarias para la operación normal de la empresa:

Gráfico 5. Organigrama Organizacional



El gerente general propuesto para este emprendimiento es uno de los autores del proyecto (Christian Campaña) quien tiene una amplia experiencia en negociaciones de intermediación de productos y un MBA por lo que se considera el candidato idóneo para el desarrollo de éste emprendimiento.

Adicionalmente, se buscará un ejecutivo con nivel de maestría para que ocupe el cargo de gerente comercial. Por otro lado para complementar la estructura básica de la empresa se necesitará contratar un gerente financiero y un gerente para el departamento de logística, dentro

del cual debido a la dinámica de los lugares a visitar necesitará coordinar la contratación de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades a realizarse, por lo que se creará un departamento de apoyo o staff subordinado al departamento de logística para este objetivo, quien será encargado del desarrollo de cada evento turístico. Se debe señalar en este punto que al ser el inicio de la cadena de valor la selección de proveedores, esta se deberá llevar a cabo bajo la responsabilidad y supervisión del gerente comercial y su aprobación por parte del gerente general.

En la misma línea, se cuenta con una base de proveedores de servicio de guía turística con la posibilidad de cubrir y dar servicio en cualquier locación, cuando y donde quiera visitar el cliente.

La descripción de cargos y funciones junto a las hojas de vida de los autores se adjunta en el Anexo 4 y Anexo 5 respectivamente.

Capítulo 4. Plan Comercial

4.1 Producto / Servicio

Lo que se va a comercializar es el servicio intermediación turística a través de tres paquetes turísticos que comprenden deportes de aventura y visita a las tres regiones continentales del Ecuador mediante la combinación de distintos bienes y servicios turísticos, los mismos que permitirán generar una experiencia única e inolvidable para el turista extranjero.

Las características del servicio son:

- Experimentación de deportes de aventura
- Amplia gama de actividades a realizarse en cada uno de los paquetes turísticos ofertados.
- Número variado de lugares a visitar entre poco visitados y tradicionales.
- Experimentación de vida no convencional con lugareños
- Alto grado de experiencia y calidad de los proveedores de bienes y servicios turísticos.
- Recepción y despedida desde el aeropuerto.
- Video personalizado del evento y sus participantes.
- Posibilidades de variar las opciones de los paquetes.
- Guías turísticos experimentados y bilingües.

Tabla 2. Paquetes turísticos

Paquetes	Oferta Incluida
Be Free Beach	Actividades de Playa
Be Free Mountain	Actividades de Montaña
Be Free Jungle	Actividades de Selva

Adicionalmente, como se indicó anteriormente se considera la opción de modificar la distribución de actividades dentro del paquete contratado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes aventureros. Se consideran viables las siguientes modificaciones a cualquiera de los paquetes, en las cuales se podrá considerar como un paquete *Be Free Custom*:

Tabla 3. Paquete Be Free Custom

Paquete	Oferta Incluida
Be Free Custom	Agregación de más días de estadía en un determinado lugar Agregación de actividades no incluidas en los paquetes originales Combinación de paquetes cronológicamente ordenados por el cliente Inclusión de participantes de última hora.

Como parte de la campaña de publicidad de los servicios, este último también será comunicado para ser considerado una opción más a ser elegida por los turistas.

4.2 Plaza

La ubicación física donde ubicarán las oficinas de atención al público es en el centro norte de la ciudad de Quito, más específicamente el sector de La Mariscal, debido a la gran concurrencia de personas extranjeras que transitan por el sector y la atractiva vida nocturna que tiene su epicentro en el mencionado sitio, que particularmente atrae a personas consideradas dentro del target de la empresa.

4.3 Precio

La determinación del precio para los servicios que pretende prestar la empresa, serán considerados en función del valor percibido por el cliente. “Un número cada vez mayor de compañías basa su precio en el *valor percibido* del producto. Ven las percepciones del valor de los compradores, no el costo para el vendedor, como el factor clave para la fijación de precios” (Kotler, 1996).

Tomando en consideración los resultados del estudio de mercado realizado en el capítulo 2 de este documento, se puede considerar que la predisposición por parte del cliente a pagar por los servicios que podría recibir de la empresa es alta, debido a la características de los paquetes, donde se destaca la variedad de lugares y actividades a realizar, la seguridad y la experiencia de las personas encargadas del grupo de turistas sumadas además las capacidades distintivas mencionadas en el capítulo 3. Por lo que considerando la estrategia de nicho establecida, se ha determinado una lista de precios mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 4

Paquetes	Oferta Incluida	Precio por siete días
Be Free Beach	Actividades de Playa	1750,00 USD
Be Free Mountain	Actividades de Montañas	1500,00 USD
Be Free Jungle	Actividades de Selva	1200,00 USD

4.3.1 Asignación de Marca

Una marca, “es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia” (Lamb, Hair y MacDaniel, 2002).

Se determinó en el capítulo 1 el nombre de “Be Free” en virtud a la libertad de acceso, actividades y aventuras que se pretende brindar al turista extranjero en nuestras playas, montañas y selva amazónica.

“Be free”, intenta evocar esa libertad de poder desconectarse del mundo cotidiano y pasar a sentirse parte de la naturaleza aprendiendo, disfrutando y conociendo de la cultura y el paisaje ecuatoriano dejando de ser un turista tradicional a ser un viajero que logra convivir y compenetrarse con las costumbres, tradiciones, hábitos y tierra que correspondan a cada uno de los lugares turísticos a visitar.

4.4 Publicidad

La publicidad se define como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" (Kotler y Amstrong, 2003)

La difusión de la introducción de nuestro servicio en el mercado estadounidense y ciertos países de Europa occidental, se debe realizar de manera exclusiva por canales de fácil acceso para el turista como por ejemplo a través de redes sociales, página web de la empresa que permita interactuar con el turista potencial, es decir que a través del sitio web nos conozca como empresa y a la vez pueda satisfacer sus inquietudes relacionadas a los servicios ofrecidos; adicionalmente se espera estar presente en ferias internacionales de servicios turísticos.

Se espera que conforme los turistas viven la experiencia de su viaje a través del Ecuador, sus fotografías y demás comentarios en sus redes sociales y a su retorno en cada uno de sus países, provoquen el efecto de “boca en boca” lo cual facilita la adquisición de nuevos potenciales turistas.

Para respaldar la estrategia de publicidad, se adjunta la siguiente tabla:

Tabla 5. Tabla de Posicionamiento

Copy Strategy	Descripción
Frase de Posicionamiento	“La agencia que muestra un Ecuador de aventura”
Rol de la Publicidad	Debe convencer a personas de entre 20 y 30 años que la agencia brinda las mejores locaciones, seguridad y facilidades para poder realizar turismo de aventura en el Ecuador y de esta manera lograr obtener una experiencia única e inolvidable
Promesa Básica	Gente de experiencia en turismo de aventura

guiando en el Ecuador.

Reason Why

Porque ofrece personal calificado por el Ministerio de Turismo y la experiencia avalada por quien contrata, además de un cierto grado de flexibilidad en el diseño del tour a medida del cliente, permite visitar lugares no comúnmente concurridos pero atractivos, además de los tradicionales, la conexión con la biodiversidad única en el mundo, la convivencia con la gente del lugar es una experiencia única y principalmente se ofrece practicar deportes de adrenalina.

Slogan

“Be free... it is to be alive!”

CAPITULO 5

5.1 Supuestos Generales

Inflación. Se considera una inflación promedio proyectada desde el 2014 hasta el año 2018, según datos del Banco Central del Ecuador alrededor del 3,604%²

Salarios. “Según lo estableció el acuerdo ministerial 256 publicado en el Registro Oficial – segundo suplemento – No 429 del 2 de Enero del 2015” indica el valor de 354,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norte América como salario básico unificado. Para efectos del presente estudio se determina que el incremento de salarios durante los próximos cinco años sea de al menos un 3,6% anual que corresponde a la inflación anteriormente señalada; además, se pagarán los correspondientes sobresueldos como el decimotercero, decimocuarto, participación de utilidades y los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo como indica la ley. Adicionalmente se realizarán los aportes patronales al IESS de toda la plantilla en relación de dependencia de la empresa.

Impuestos. De acuerdo al artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno, “las sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas, que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y dos por ciento (22%) sobre su base imponible” (SRI, 2012). La participación de trabajadores en las utilidades correspondientes al 15%, producen un valor de impuestos

² <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/311-inflaci%C3%B3n>

promedio del 33,70%. De acuerdo al artículo 66 de la Ley de Régimen Tributario Interno, “los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%)...” (SRI,2012)

Tasas de Interés. Se espera tener un financiamiento a través de la CFN, entidad del estado cuya tasa de interés oscila entre 9% - 11% para montos entre 0 – \$200.000 de los cuales este emprendimiento que podría ser encasillado como una PYME, podría ser acreedor hasta de un 70% del valor del crédito, razón por la cual para la estructura de capital se considerará este máximo valor a aplicarse debido a las posibilidades de ahorrar recursos en costo de capital. Por otro lado se considerará una tasa de interés de reinversión de flujos de efectivo de un 6,5%, la misma que fue tomada de fuentes del Banco Pichincha y Produbanco, correspondiente a los rendimientos de pólizas de acumulación a 1 año.

Consideraciones del Mercado de Turismo. Con respecto al tema de la imagen que presenta el país financieramente hablando, según datos del BCE al 25 de mayo del 2015 el dato de riesgo país a ser aplicado en cálculo del CAPM es de 7,55%, la misma que para evitar sobrevalorar el cálculo se utilizará únicamente la tasa de los bonos de los Estados Unidos de Norteamérica, los mismos que promediados tienen un valor de 5,82%; por otro lado se tomará en cuenta los valores recogidos del Superintendencia de Compañías del Ecuador correspondientes a las empresas que participan en el sector turismo, eliminando las colas y obteniendo un rendimiento promedio de mercado del 13,36%; la beta de la industria

será tomada del mercado norteamericano en vista de que el Ecuador no tiene un dato de este tipo, el valor de la beta desapalancada de este sector es 0,76³.

Seguros. Considerando la normativa exigida para este tipo de actividades económicas, se exige la contratación de un seguro de responsabilidad civil y de accidentes para poder movilizar gente que realice actividades de turismo dentro del país, la cuál de acuerdo a investigaciones realizadas, las prima se estima en función del volumen de ventas realizadas en un año a una tasa de alrededor del 1,1%, la cual será incluida en los análisis económicos correspondientes como parte del gasto de ventas.

Comisiones bancarias. De acuerdo a las políticas de cobro que implementará la empresa que en su gran mayoría por no decir totalidad, las realizará a través de tarjetas de crédito, las mismas que de acuerdo a tablas de costos para estos servicios, se encuentra en alrededor del 8%, las mismas que de igual manera van calculadas como un costo variable en función de las ventas realizadas, adicionalmente se ha establecido como un tiempo promedio de 15 días para poder recaudar estos rubro de la institución financiera.

Inversión Inicial. Debido a que la empresa estará orientada a los servicios, los costos en los que incurrirá vendrán dados por la adquisición de activos fijos para la adecuación de la oficina, equipos de computación, software y página web y finalmente los gastos de constitución de la empresa, cuyos rubros serán detallados en el anexo 6.

Proyección de Ventas. Debido a que este es un proyecto nuevo, no contamos con información histórica que nos permita proyectar un escenario totalmente real, y considerando que inicialmente el único apoyo no tan concretamente real al incremento de

³ Damodaram, 2014

ventas sería la campaña gubernamental al apoyo de la imagen turística del país en el exterior, se considera que el crecimiento de ventas se vendrá dado por el impacto que pueda tener la publicidad propia de la empresa, para la cuál se invertirá inicialmente en el diseño de un sitio web para contacto de los potenciales clientes y una inversión mensual de \$2000,00 para lograr entrar en redes sociales y dar a conocer la empresa a través de la internet; este valor se asume de manera conservadora como un 5% de crecimiento anual en la captación de nuevos clientes en los próximos cinco años.

“En el ambiente de negocios de la actualidad, la maximización de las utilidades o la minimización de costos no siempre son los únicos objetivos que una firma establece. Con frecuencia, la maximización de la utilidad total es sólo una de varias metas, incluidos objetivos contradictorios como maximizar la participación del mercado, mantener el empleo completo, proporcionar una administración ecológica de calidad, minimizar el nivel de ruido en el vecindario, y satisfacer otras numerosas metas no económicas” (Render, Stair, & Hanna, 2006).

A pesar de que el crecimiento de turistas extranjeros que han visitado el Ecuador y que corresponden al segmento al cual estamos enfocados (20 – 30 años) ha sido del 9.23% según datos del Ministerio de Turismo en el 2015, tomando en cuenta el período 2010 – 2013, este valor no se tomará en cuenta ya que los potenciales clientes serán captados en su país de origen y no precisamente a los que ya hayan llegado al país.

Las ventas que se estima se podría atender en función de la capacidad instalada de la empresa y que se definió en el capítulo 2 como un total aproximado de 540 personas por año; sin embargo debido a que es un emprendimiento nuevo, se debe aterrizar la idea que

esta capacidad instalada no se verá ocupada en su totalidad desde el inicio, por lo que para las proyecciones se considerará únicamente una participación conservadora de 50% de la capacidad de la empresa “Be Free”; entonces ya que inicialmente se planea trabajar con perfil conservador en el tema de costos fijos, específicamente en lo relacionado a Sueldos y Salarios de personal operativo, los mismos que serán en un número de tres y que participaran en grupos de dos en función de los paquetes turísticos vendidos mensualmente, que se prevé serán en un máximo de tres, de tal manera que cada pareja participe dos veces por mes en cada paquete ofrecido. Por lo anteriormente mencionado, es decir considerando que al inicio de todo emprendimiento los resultados más óptimos no llegan al principio, se estima poder lograr en el primer año de gestión un 50% de la capacidad instalada de la empresa, es decir aproximadamente entre uno y dos tours por mes, hasta que la empresa se vuelva conocida, vaya ganando experiencia y prestigio; luego, para los siguientes años en función de lo logrado en el año anterior y las campañas de publicidad hasta lograr cubrir toda la capacidad instalada que se estima un crecimiento de ventas correspondiente al 5% anual, valor que fue sugerido y explicado en párrafos anteriores.

Tabla 6. Desglose de producción en capacidad instalada total

Mercado Potencial	267116	Personas
Participación estimada en el mercado potencial (0,2%)	540	Personas
Cantidad promedio de personas por tour	15	Personas
Tiempo promedio por tour	8	Días
Capacidad instalada de tours por mes	3	Tours
Capacidad instalada de tours por año	36	USD

Luego de indicar anteriormente las posibilidades de atención al cliente, en función con la capacidad instalada, se deberá indicar que se podrá realizar un evento de cada paquete por mes, por lo que se deberá promediar ponderadamente los precios por paquete para poder

determinar el total de ingresos estimados dentro de un período anual tomando en cuenta el supuesto de que al inicio no se cubrirá toda la capacidad instalada por razones de inicio de actividades sin experiencia.

Tabla 7. Producción estimada promedio del portafolio de productos con restricción de inicio al 50% de capacidad instalada.

SUPUESTO DE PRODUCCION		
Escenario	Cantidad	Unidad
Mercado Potencial *	267.116,00	Personas
Participación en el mercado potencial (0,2%) según capacidad instalada **	540,00	Personas
Mercado potencialmente atendido 50% **	270,00	Personas
Cantidad promedio de personas por tour****	15,00	Personas
Tiempo promedio por tour ****	8	días
Capacidad instalada por tour por mes *****	3	Tours
Cantidad de Tours por año según proyección	18,00	Tours
Precio promedio por persona	1.375,00	USD
Capacidad Instalada de tours por mes inicialmente esperada (50%)	1,50	Tours
Capacidad instalada de tours por año	18,00	Tours
Ingresos por tour	20.625,00	USD
Ingresos por tour por mes	30.937,50	USD
Ingresos por tour por año	371.250,00	USD

Las posibilidades de lograr una expansión sostenida anual viene dada en función del impacto que pueda tener las campañas de publicidad de la empresa que como se indicó anteriormente se espera que sea de un 5% adicional que se espera lograr como resultado de la buena gestión de la empresa tanto en buenos comentarios, buena aplicación de publicidad, buenas alianzas estratégicas, etc.

Por otro lado la variación del precio viene dada en función de la proyección de la inflación anual que posiblemente sufra el país que es según proyecciones del BCE en el 2015 es del 3,064%, número en el cual se incrementarán los precios de los paquetes anualmente, además de los costos, sueldos y salarios, etc.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

“Una razón de deuda a capital particular representa la estructura óptima de capital si da como resultado el CPPC más bajo posible” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Para el cálculo del CAPM (Costo del Capital Accionario) se toman en cuenta los siguientes datos:

La beta para la industria del turismo fue considerada en función de los datos del mercado de los Estados Unidos, ya que al ser un sector que no exige un desarrollo extremadamente diferente en uno u otro lugar donde se genere turismo, bien podría servir para realizar una comparación al escenario ecuatoriano, la misma que es de 1.18 apalancada al 54,64% (Damodaram, 2014). Pero, para que este valor puede ser útil para este análisis, se procederá a desapalancar la Beta, dando un valor igual a 0.763.

El riesgo de mercado del turismo fue considerado tomando en cuenta los rendimientos promedio del sector turístico del Ecuador, los mismos que fueron analizados en base a datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador para el año 2014; cabe señalar que para refinar la información encontrada y llegar a un dato útil para los análisis, se eliminó los datos extremos de pérdidas, ya que al investigar la existencia de dichas compañías, no se encontró información que demuestre su existencia física, logrando definir un rendimiento promedio de la industria del turismo en el Ecuador alrededor del 13.36%.

De igual manera el riesgo país promedio para Ecuador según datos del BCE, es de 7,55%

Para determinar la tasa libre de riesgo para el cálculo del CAPM, se tomó en cuenta el valor de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años, promediados en los últimos cinco años, dando un valor igual a 5,82%

Luego aplicando la fórmula del Rendimiento esperado para la inversión de los accionistas, es:

$$R_e = R_f + B(R_m - R_f)$$

Donde:

R_e = CAPM

R_f = Tasa libre de riesgo

B = Beta de la industria

R_m = Índice de rentabilidad de la industria

En la cual resolviendo la ecuación se obtiene un valor de CAPM: 19,12%

Con este dato se puede proceder a calcular el costo promedio ponderado del capital o

WACC:

Tabla 8. Cálculo del CAPM y WACC

CALCULO DEL CAPM Y WACC	
CAPM	
Deuda	49,536.96
Capital	21,230.13
Total inversion	70,767.09
Ratio D/C	2.33
Costo de deuda	10.45%
Impuestos	33.70%
Riesgo pais Ecuador	7.55%
T L R ECUADOR BONOS	10.60%
TLR Bonos EE UU	5.82%
Tasa de Mercado	13.36%
Beta de la industria desapalancada	0.76
CAPM=$T_r+B(R_m-T_r)$	
CAPM=	19.12%
Costo de deuda	4.85%
WACC=	10.59%

En resumen el coste medio ponderado del capital es del 10,59% con un apalancamiento del 70%. Lo que conduce a tomar toda la posibilidad de obtener el máximo de financiamiento con deuda, ya que gracias a las facilidades, apoyo del Estado para este tipo de emprendimientos y el costo de deuda inferior al esperado por los accionistas, le es más rentable a la empresa apalancarse con deuda.

5.3 Estados Financieros Projectados

Con el fin de establecer un inicio formal del proyecto, se ha determinado un Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo, los cuales se proceden a demostrar a continuación:

5.3.1. Estado de Situación Financiera

La demostración de la estructura financiera de empresa, se podrá ver plasmada en la tabla 9 donde se puede apreciar el Balance General, en cuyo año 0 o de inversión se han incluido los rubros invertidos como activos fijos y la caja que será inmediatamente en el año 1 invertida en pagos tales como el gasto de constitución de la empresa, el mismo que se verá detallado en el balance de resultados, aquí cabe detallar la estructura de capital de la empresa, la misma que es en su totalidad de \$70767,09 , compuesta por una deuda a cinco años de \$49536,96 y un aporte de los socios de \$21230,13; dando una estructura de 70% deuda y 30% accionistas, con una razón deuda/capital de 2.33.

Tabla 9. Balance General

BALANCE GENERAL						
<i>Cortado al 01 de Enero de</i>	AÑO 0	2.016,00	2.017,00	2.018,00	2.019,00	2.020,00
Caja y Bancos	61.467,09	51.045,02	58.391,50	73.441,76	96.980,76	129.136,54
Cuentas x Cobrar		15.468,75	16.827,56	18.305,72	19.913,73	21.663,00
Total Corrientes		66.513,77	75.219,06	91.747,49	116.894,49	150.799,53
Activos Fijos	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00
Depreciación Acumulada		(2.516,67)	(5.033,33)	(7.550,00)	(7.800,00)	(8.050,00)
Activo Fijo Neto		6.783,33	4.266,67	1.750,00	1.500,00	1.250,00
TOTAL ACTIVO	70.767,09	73.297,10	79.485,72	93.497,49	118.394,49	152.049,53
Proveedores		1.810,95	1.970,03	2.143,08	2.331,33	2.536,12
Impuestos		4.696,89	8.069,37	11.837,59	16.770,68	21.379,02
Total Corrientes		6.507,84	10.039,40	13.980,67	19.102,01	23.915,14
Préstamo de Largo Plazo	49.536,96	36.318,67	23.100,38	9.882,09	(3.336,20)	(16.554,49)
Total No Corrientes		36.318,67	23.100,38	9.882,09	(3.336,20)	(16.554,49)
TOTAL PASIVO		42.826,51	33.139,78	23.862,76	15.765,81	7.360,65
Capital Social / Pagado	21.230,13	21.230,13	21.230,13	21.230,13	21.230,13	21.230,13
Ganancias / (Pérdidas)		9.240,47	25.115,82	48.404,60	81.398,55	123.458,76
TOTAL PATRIMONIO		30.470,59	46.345,94	69.634,73	102.628,68	144.688,89
TOTAL PASIVO + PATRIM.	70.767,09	73.297,10	79.485,72	93.497,49	118.394,49	152.049,53

Señalando argumentos acerca de la política de pago o retención de dividendos, que son “el pago efectuado de las utilidades de una empresa a sus propietarios, en acciones o efectivo” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). Debido a que se trata de un proyecto nuevo no se pagarán dividendos.

Las depreciaciones correspondientes a los activos fijos, están grabadas de acuerdo a la exigencia legal correspondiente a la naturaleza de los activos.

5.3.2. Estado de Resultados.

Para iniciar con el análisis de este estado financiero, se debe determinar los rubros incluidos, tales como los costos fijos y variables de producción que se detallará a su tiempo en este documento.

5.3.2.1. Análisis de Costo Fijos y Variables de producción

Debido a la naturaleza del negocio, el mismo que es una empresa de servicios, los costos fijos son bajos y se centran básicamente en el alquiler y uso de una local de atención al cliente, servicios básicos por un lado detallado en el anexo 6 y el anexo 7 para el tema de salarios de este documento, inicialmente señalado como parte de la inversión inicial; y por el otro siendo el rubro más importante que viene dado por el costo variable, el cual depende directamente del movimiento del negocio, el cual se procede a mostrar el detalle numérico en el anexo 8; pero, antes de pasar a mostrar esta tabla, se intentará explicar el proceso productivo para dejar más claro el giro del negocio.

Inicialmente el proceso contempla un costos fijos que se encargan de la captación de los clientes a través de la página web principalmente, luego la parte de costos variable inicia con el recibimiento del grupo de turistas en el aeropuerto, los cuales son trasladados mediante un transporte incluido en el precio hacia el check-in en las oficinas de la empresa para proceder a trasladarlos hacia los alojamientos o destinos como se haya diseñado el tour, desde ese momento de llegada cuentan los días y las actividades con sus respectivos costos que dependerán de la cantidad de personas incluidas en el tour; una vez concluidas las actividades se procede a dejar al turista en el aeropuerto para su despedida en un transporte cubierto en el precio.

Cabe recalcar que para los cálculos de ventas se estableció un promedio ponderado de acuerdo a la posible participación que pudieran tener cada tour en las ventas anuales de la empresa, tanto en lo concerniente a costos variables y precio de venta, el mismo que será calculado sin tomar en cuenta el IVA, el detalle de este resumen se encuentra en el Anexo 9 para su revisión.

Tabla 10. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS						
Por el año Terminado en el	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		371.250,00	403.861,34	439.337,33	477.929,60	519.911,89
Costo de Ventas		(217.314,00)	(236.403,30)	(257.169,43)	(279.759,71)	(304.334,36)
Contribución (Margen Bruto)		153.936,00	167.458,05	182.167,90	198.169,89	215.577,53
Gasto de Ventas		(31.796,25)	(32.481,09)	(33.226,08)	(34.036,52)	(34.918,15)
Gasto Administrativo		(97.992,40)	(104.179,31)	(107.890,69)	(111.735,82)	(115.719,53)
Gasto de Constitución		(2.516,71)				
Depreciación del Año		(2.494,00)	(2.494,00)	(2.494,00)	(250,00)	(250,00)
Gastos Totales		(134.799,36)	(139.154,40)	(143.610,77)	(146.022,34)	(150.887,68)
Intereses		(5.176,61)	(4.336,26)	(3.408,08)	(2.382,92)	(1.250,62)
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		13.960,02	23.967,39	35.149,04	49.764,63	63.439,23
Trabajadores	15%	(2.094,00)	(3.595,11)	(5.272,36)	(7.464,69)	(9.515,88)
Impuestos	22%	(2.610,52)	(4.481,90)	(6.572,87)	(9.305,99)	(11.863,14)
TOTAL IMPUESTOS PROMEDIO	33,70%					
Ganancia Neta		9.255,50	15.890,38	23.303,81	32.993,95	42.060,21
Ganancias Retenidas		9.255,50	25.145,87	48.449,69	81.443,64	123.503,84

Como se puede observar en la tabla anterior en el primer año de funcionamiento se espera tener utilidades a pesar de los supuestos bastante conservadores contemplados al inicio del capítulo, este rendimiento se traduce en aproximadamente un 2,5% en comparación con las ventas totales, que podría considerarse alentador para ser el primer año, y se prevé que en quinto año se llegue a un 18,82% que ya se vuelve un número más atractivo. En este punto cabe recalcar que estos resultados se vienen dados en función de algunos supuestos mencionados anteriormente, como son los de mantener un incremento en los costos en función de la inflación y tomando en cuenta que la capacidad instalada prevista para soportar una producción al 100% de ocupación es de 540 personas y como se puede ver en la tabla anterior, se espera atender en el primer año solamente 270 personas y

tomando en cuenta el crecimiento esperado del 5% como resultado de la gestión de marketing se esperaría llegar a ocupar el total de capacidad instalada entre el sexto y séptimo año; pero se mantiene esta estructura porque es lo mínimo que se podría ofrecer al cliente que llega a la empresa.

5.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

“El flujo de efectivo es la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Tabla 11. Estado de Flujo de Efectivo proyectado

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO						
	ANO 0	2.016,00	2.017,00	2.018,00	2.019,00	2.020,00
Flujo Operacional						
Ganacia Neta		9.255,50	15.890,38	23.303,81	32.993,95	42.060,21
Mas: Gastos No Efectivos		2.494,00	2.494,00	2.494,00	250,00	250,00
Variación NOF		(8.953,27)	2.172,75	2.463,10	3.505,69	3.063,87
TOTAL FLUJO OPERACIONAL		2.796,22	20.557,13	28.260,92	36.749,64	45.374,07
Flujo de Inversión						
Activo Fijo	(9.300,00)					
TOTAL FLUJO DE INVERSION	(9.300,00)					
Flujo de Financiamiento						
Aporte de Capital	21.230,13					
Préstamo	49.536,96	(8.041,68)	(8.882,03)	(9.810,21)	(10.835,37)	(11.967,67)
INTERESES		(5.176,61)	(4.336,26)	(3.408,08)	(2.382,92)	(1.250,62)
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	70.767,09	(13.218,29)	(13.218,29)	(13.218,29)	(13.218,29)	(13.218,29)
FLUJO DE CAJA TOTAL	61.467,09	(10.422,07)	7.338,84	15.042,62	23.531,35	32.155,78
Caja Inicial		61.467,09	51.045,02	58.383,86	73.426,49	96.957,84
Caja Final		51.045,02	58.383,86	73.426,49	96.957,84	129.113,62
NOF		8.953,27	6.780,52	4.317,42	811,72	(2.252,14)
Activos corrientes		15.468,75	16.827,56	18.305,72	19.913,73	21.663,00
Pasivos Corrientes		6.515,48	10.047,04	13.988,31	19.102,01	23.915,14
Variación NOF		8.953,27	(2.172,75)	(2.463,10)	(3.505,69)	(3.063,87)

La política de administración del flujo de efectivo viene dada por la estrategia de utilizar el cobro a través de tarjetas de crédito, las mismas que debido a su esencia de pago a crédito tienen un periodo de pago oscilante entre los 15 días, considerados en la etapa de supuesto..

“La política de cobranzas comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Con respecto al pago a proveedores, debido a la tendencia informal de la mayoría de proveedores de los servicios necesarios para cumplir con los productos ofertados que ofrece Be Free, se ha establecido como una política el pago al momento de utilizar el servicio y en caso de la no presentación del proveedor de un documento tributario obligatorio, debido nuevamente a su informalidad, se generara una liquidación de compra con el fin de poder descontar esos pagos como gastos deducibles de impuestos; adicionalmente a pesar de lo anteriormente expuesto se contempla una rotación de cuentas por pagar de 3 días para proveedores.

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados mostrados en la tabla anterior, se puede observar que en el primer año por razones de arranque del negocio, gastos iniciales para poder constituir la empresa y las ventas iniciales esperadas no muy altas en este año se tiene un flujo total de caja negativo que muestra estas salidas de efectivo, pero gracias a la gestión positiva que se pretende dar al emprendimiento se puede observar para los siguientes años unos flujos totales positivos. Adicionalmente cabe aclarar que para poder determinar el flujo de caja operativo se considero la variación de capital de trabajo utilizada para el giro normal del negocio. Además incluyen en este flujo normal de caja los valores correspondientes a los pagos de deuda que incluyen capital e intereses, que posteriormente serán reembolsados para poder calcular el “Free Cash Flow” para poder calcular el VAN y TIR respectivos y continuar el análisis de factibilidad del proyecto, este ajuste se puede observar en la tabla 12, a la cual adicionalmente se le ha agregado un valor de perpetuidad

considerando que el proyecto continuará en el tiempo reinvirtiéndose potencialmente a la misma tasa por un lado o proyectando un escenario más conservador por otro a una tasa del 6,5% la misma que fue determinada como la tasa de invertir en pólizas de acumulación a un año en un banco local; la misma que será utilizada en los cálculos correspondientes a determinar el VAN y el TIR.

Tabla 12. Estado de Flujo de Efectivo ajustado a FREE CASH FLOW

AJUSTE DE FLUJOS FINALES DE CAJA PARA APLICAR FREE CASH FLOW							
	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020	PERPETUIDAD
FLUJO DE CAJA TOTAL	(70.767,09) ^r	(10.422,07) ^r	14.119,36 ^r	19.360,04 ^r	24.343,07 ^r	29.903,64	282.452,05
FREE CASH FLOW	(70.767,09)	1.051,70	25.876,33	31.429,81	36.758,32	42.700,47	403.323,35

5.5 Punto de Equilibrio

La importancia de determinar el punto de equilibrio de esta inversión viene dado por la necesidad de determinar la cantidad en número de unidades o volumen de ventas, con el fin de compensar la inversión total, es decir cubrir con las ventas todos los costos y gastos requeridos para el proyecto.

De tal manera se determinó la siguiente estructura incluida en la tabla 13:

Tabla 13. Determinación del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2016	2017	2018	2019	2020
En función de las ventas					
PE=CF/(CV/VENTAS)	204906,10	215298,03	221531,89	227990,41	234681,70
En función de unidades					
PE=CF/(PU-CVU)	219,26	222,37	220,84	219,38	217,96
En función de la capacidad instalada					
PE=(CF/(VENTAS-CV))*100	81,21%	78,44%	74,19%	70,19%	66,41%
COSTOS FIJOS	\$ 121.992,40	\$ 128.179,31	\$ 131.890,69	\$ 135.735,82	\$ 139.719,53
VENTAS	\$ 371.250,00	\$ 403.861,34	\$ 439.337,33	\$ 477.929,60	\$ 519.911,89
PRECIO PROMEDIO UNITARIO	\$ 1.375,00	\$ 1.424,56	\$ 1.475,90	\$ 1.529,09	\$ 1.584,20
COSTOS VARIABLES	\$ 221.026,50	\$ 240.441,91	\$ 261.562,81	\$ 284.539,01	\$ 309.533,48
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 818,62	\$ 848,12	\$ 878,69	\$ 910,35	\$ 943,16
COSTO TOTAL	\$ 343.018,90	\$ 368.621,22	\$ 393.453,49	\$ 420.274,83	\$ 449.253,01

5.6 Cálculo del VAN y la TIR

Con el fin de establecer la viabilidad del proyecto en el tiempo, se ha calculado estos dos elementos de análisis mediante el uso de las funciones de Microsoft Excel, las mismas que generaron los siguientes resultados señalados en la tabla 14, los mismo que ratifican la viabilidad del proyecto, ya que generan un valor de VAN positivo y una TIR de igual manera que permite una exigencia hacia el proyecto razonablemente alta, viabilizando y ratificando la hipótesis de viabilidad positiva del proyecto; ahora como se indicó en párrafos anteriores se ha considerado dos tipos de cálculos de VAN y TIR en función de las condiciones de reinversión de los flujos y considerando el Free Cash Flow calculado con el fin utilizar la tasa del WACC ya que el proyecto cuenta una deuda y está deberá ser ajustada para evitar una doble estimación y distorsione los resultados, a continuación se presenta la mencionada tabla para luego analizar su contenido.

Tabla 14. Análisis de VAN y TIR

ANALISIS VAN Y TIR CON FREE CASH FLOW Y WACC							
ESCENARIO NORMAL (SE ASUME REINVERSION A VALOR DEL TIR)							
	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020	PERPETUIDAD
FLUJOS	-70767,09	1.052	25.876	31.430	36.758	42.700	403.323 NORMAL
VAN	\$245.485,50	NORMAL					
TIR	21%	NORMAL					TASA DE DESCUENTO 10,59%
ESCENARIO NORMAL (SE ASUME REINVERSION A VALOR DE TASA DE REINVERSION MAS CONSERVADORA)							
	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020	PERPETUIDAD
FLUJOS	-70767,09	1.441	33.289	37.966	41.692	45.476	429.539 REINVERTIDO
VAN	\$251.476,54	REINVERTIDO					
TIR	16%	REINVERTIDO					T Reversion 6,50%

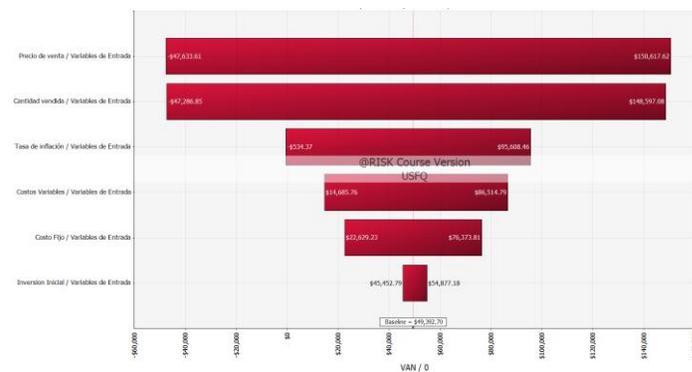
Como se puede observar en los cuadros anteriores los valores esperados en cualquiera de los dos escenarios son positivos en función de VAN y se observa una variación en menos del valor del TIR cuando se reinvierten los flujos, haciendo que este

escenario se vuelva más realista, ya que no siempre se podría esperar que un flujo se puede reinvertir a su máxima expresión, si más aun la empresa no estaría en capacidad de poder aprovechar en su propio giro estos valores, por lo que se establece el escenario más conservador y realista que reinvertir esos flujos en pólizas de acumulación a un año en una institución bancaria, la misma que en la actualidad oscila en una tasa de interés entre el 6,5%.

5.7 Análisis de Sensibilidad y Riesgo

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se utilizara la herramienta financiera @Risk Pallisade Decision Tools, tomando en cuenta todas las variables que intervienen en proceso productivo del proyecto, tales como: los costo fijos y variables, cantidad vendida, precio de venta, tasa de crecimiento e inflación, logrando generarse un resultado gráfico que se muestra a continuación, el mismo que identifica a las variables más importantes del proyecto y que aportan mayormente a la generación del valor del VAN, se debe recalcar que debido a las limitaciones de la herramienta no se puede generar un VAN igual al calculado anteriormente, ya que en este modelo no se está incluyendo valores relacionados a depreciaciones, intereses ni impuestos; pero, el objetivo principal es determinar el impacto de las variables que intervienen directamente en el proceso productivo de la empresa. Dicho esto se pasa a mostrar la tabla 15, con dichos resultados cuando existe una variación en más y menos 10%.

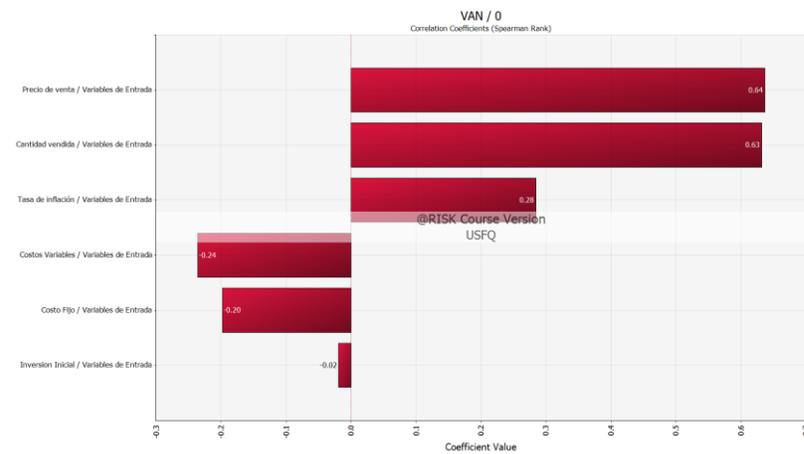
Tabla 15. Análisis de Sensibilidad, variables de impacto al VAN



Como se puede observar las variables que impactan mayormente a la generación del VAN con una variación del 10% son principalmente el precio de venta y la cantidad vendida.

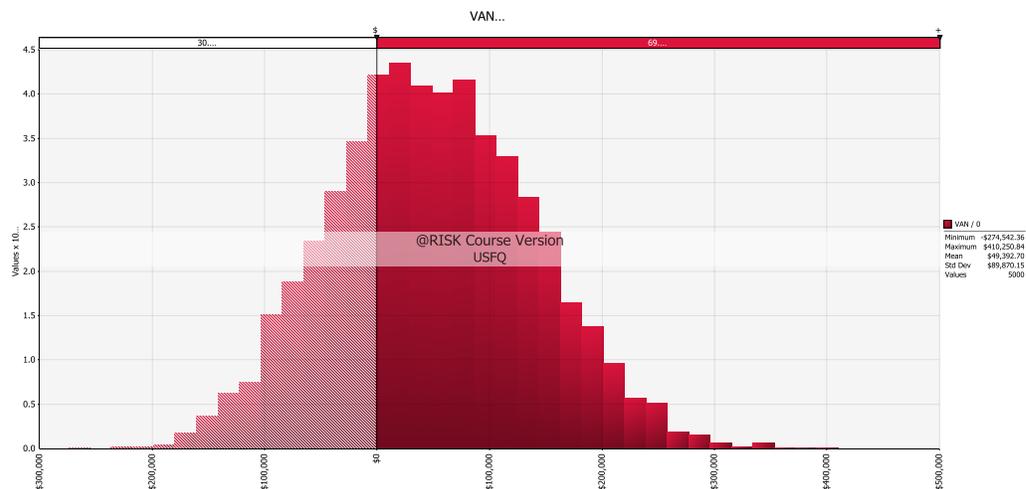
Dentro del análisis de correlación de variables, se puede decir que para la generación del VAN, el precio de venta impactará aproximadamente en un 64% en su creación, de igual manera la cantidad vendida en un 63%; y por otro lado los costo variables impactan negativamente en el VAN en un 24% y los costos fijos en un 20%. El detalle num'ercio se puede observar en la tabla 16.

Tabla 15. Análisis de Sensibilidad, correlación entre variables



Tomando en cuenta las facilidades que brinda la herramienta @Risk para la generación de resultados, se ha tomado en consideración las probabilidades de que al conjugarse los escenarios se pueda llegar a obtener un VAN igual o menor a cero es del 30,2%, y por el otro lado la probabilidad de obtener un VAN positivo es del 69,8% de acuerdo a los resultados presentados en la tabla 16.

Tabla 16. Análisis de Sensibilidad, Distribución normal y probabilidades



5.8 Conclusiones

En resumen, luego de lo presentado se puede decir que los números apoyan la hipótesis de que el proyecto es viable y va a generar utilidad para sus accionistas y por ende a los participantes sociales del proyecto, con lo que se ve resuelto uno de los objetivos del proyecto que es el apoyo al cambio de la matriz productiva, generando empleo y desarrollo económico en las comunidades y lugares visitados para la ejecución de las actividades económicas que generan valor al turista extranjero que visita el Ecuador. Por otro lado, se puede indicar que el hecho de considerar un escenario conservador en la mayoría de supuestos estimados, hace que el proyecto sea potencialmente más atractivo para un inversionista asociado, ya que como se muestra en los análisis las capacidades del proyecto serán ocupadas en su totalidad varios años después de su inicio; en resumen se considera viable y rentable el proyecto porque se ha demostrado que podrá superar el costo de oportunidad que podría tener ese dinero invertido en cualquier institución financiera en el largo plazo, genera flujos de caja positivos que permitirán en el futuro repartir utilidades a sus accionistas y pagar sus obligaciones sin mayores contratiempos, la idea de generar valor al turista extranjero a través de un nuevo concepto de turismo que muestre un Ecuador poco tradicional, mayormente inclusivo y no solo observador, hace el diferencial a ser ofrecido a un grupo de personas que estarán deseoso de vivir un Ecuador de adrenalina, lleno de aventura y nuevas experiencias con el ambiente y la gente.

REFERENCIAS

Economundo (2014). *Una travesía poco común para sus vacaciones. La revista para emprendedores*, 5 – 6.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2014), *Estadísticas Económicas*,
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

Superintendencia de Compañías (2014), *Portal de Información/Sector Societario*,
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Metropolitan Touring (2014). http://www.metropolitantouring.com/about_us.asp

Klein Turs (2014). <http://www.kleintours.com/en/contact/galapagos-island-trips.html>

Oceanadventures (2014). <http://www.oagalapagos.com/>

Maxitravel (2014). <http://www.maxiecuador.ec/quienessomos.html>

Red Mangrove (2014). <http://www.redmangrove.com/>

Ecuadorian Tours (2014). <http://www.ecuadoriantours.com/esp/>

Surtrek (2014). <http://www.surtrek.org/>

Columbus Ecuador (2014). <http://www.columbusecuador.com/>

Enchanted Expeditions (2014). <http://www.enchantedexpeditions.com/>

Corporación financiera Nacional (2015)

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1335&Itemid=825

SRI (2015) <http://www.sri.gob.ec/de/167>

Bolsa de Valores de Quito (2015) <http://www.bolsadequito.info/estadisticas/bonos-de-estado/caracteristicas/>

Superintendencia de compañías (2015) <http://www.supercias.gob.ec/>

Domodaran (2015) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Banco Central del Ecuador (2015) <http://contenido.bce.fin.ec/>

Anexo 1

Análisis Sectorial

Primera fuerza: Grado de rivalidad

Número de Competidores: alrededor de 1264 agencias en año 2007 (Ministerio del Turismo, 2007) y cuya proyección de crecimiento para el año 2011 fue del 26.87% (Ministerio de Turismo, 2012). Rivalidad Alta

Existen agencias de turismos mayoristas, internacionales y de turismo receptivo, este último representa el 39,95% del total (Ministerio de Turismo, 2012).

El producto ofrece la posibilidad de poder diferenciarse de la competencia, a través de un excelente servicio al cliente con personal capacitado, fácil acceso a los productos a través de web y con flexibilidad de planificar el viaje que el cliente necesita según sus preferencias (Rivalidad Moderada).

El costo de cambio que enfrenta el consumidor, (Rivalidad Alta), El costo de cambio es cero, porque dentro de este sector la tendencia para mantener los clientes es a través de incentivos que comprometen en cierta medida al cliente.

Barreras de salida, (Rivalidad baja) ya que la mayoría de empresas se concentran en brindar un servicio que no exige hacerse de muchos bienes y que no dificultarían la disolución de una empresa en cualquier momento.

En conclusión la rivalidad del sector es alta por lo que se podría esperar una rentabilidad baja.

Segunda Fuerza: Amenaza de Entrada

Identidad de Marca: Consideramos que esta variable es trascendental puesto que existen marcas posicionadas en el mercado reconocidas nacional e internacionalmente que harían que las barreras de entrada sean altas.

Requerimientos de Capital: Amenaza Baja. Monto de inversión inicial no es excesivamente alto como para convertirlo en una barrera de entrada para nuevos competidores; es decir, para poder iniciar con un negocio de este tipo no se exigiría disponer de activos fijos demasiado costosos, ni de solicitar financiamiento necesariamente altos, ya que al ser un servicio de intermediación el giro del negocio se enfoca en la ubicación y colocación de los usuarios en bienes de terceros.

Costos independientes de la escala: Amenaza Mediana. Se considera este nivel de amenaza porque las empresas establecidas tienen experiencia y mayores contactos dentro del medio.

Regulaciones Gubernamentales. Amenaza Baja. El gobierno ecuatoriano se encuentra dando la mayor cantidad de incentivos y facilidades a empresas que fomenten el turismo, pues se encuentra dentro del cambio de la matriz productiva.

Represalias de los competidores: Amenaza Mediana. Limitada reacción por parte de los competidores puesto que actualmente se incentiva por parte del gobierno la creación de este tipo de empresas.

En conclusión las barreras de entradas son bajas por lo que la *amenaza de entrada* de nuevos competidores es alta haciendo que la rentabilidad del sector proyectada sería baja.

Tercera fuerza: La presión de productos sustitutos

Consideramos como productos sustitutos a los consumidores que por su parte adquieren y arman su viaje de turismo, comprando los boletos aéreos, hospedaje, alimentación y transporte y agencias online, con una percepción de un cierto grado de crecimiento en esta tendencia. Rentabilidad Media.

Cuarta Fuerza: Poder Negociación de los Consumidores

Nivel de información de los consumidores: Alto conocimiento de los consumidores sobre los productos, precios y servicios de la industria, por lo que tiene un alto poder de negociación, pero son de difícil comparación.

Perfil del producto: Amenaza Media Baja. Puesto que el sector del turismo es un mercado que no ofrece bienes sino servicios, los mismos que pueden ser integrados de diversas maneras haciendo perder poder de negociación al consumidor.

Si los consumidores están concentrados, Amenaza Alta. La tendencia de este mercado es a viajar en grupo, esto no necesariamente es una regla, sin embargo el consumidor tiene mayor poder de negociación al poder exigir rebajas en precios y mejoras en los servicios gracias a la cantidad de solicitantes del servicio.

En conclusión podemos decir que el poder de negociación de los consumidores dentro del sector del turismo es media alta.

Quinta Fuerza: Poder de negociación de los proveedores:

La cantidad de proveedores: Amenaza Baja. Existe un alto número de proveedores tanto de alojamiento, alimentación y transporte.

Los bienes o servicio que ofrecen los proveedores: Amenaza Media. A pesar de existir un gran número de proveedores, el hecho de que los servicios turísticos que requiere una determinada actividad están obligatoriamente destinados al uso de un suelo, conocimiento o equipo en particular, los proveedores poseen un poder de negociación medio frente al uso de estos requerimientos para realizar la actividad turística específica.

En conclusión consideramos que el poder de negociación de los proveedores es medio bajo, puesto que existen un numero alto de proveedores los mismos que están bastante fragmentados, pero a la vez se requiere de ciertos parámetros específicos de especialización en la oferta de sus servicios, por lo que se podría argumentar que la rentabilidad bajo este punto de vista es media alta.

Conclusiones:

La tendencia creciente de turistas e incentivos por parte del gobierno, hace posible mitigar la alta rivalidad existente en el sector de agencias de turismo en el Ecuador, junto a una mediana - alta rivalidad de los consumidores nos fuerza a diferenciarnos y ser autosustentables de la mano de la innovación, tecnología, baja rivalidad de los proveedores, nos permitirá generar rentabilidad socialmente responsable ya que fomenta el desarrollo económico de las distintas localidades, comunidades, pueblos, etc., contribuyendo así al desarrollo económico del país.

Anexo 2

Entrevista a Profundidad para determinar variables del Marco Estratégico de la Competencia

1. ¿Qué variables son importantes para ti a la hora de elegir *una agencia de turismo*?
 2. ¿Cuál es la primera agencia de viajes que se te viene a la mente?
-
-

Anexo 3

EMPRESA	AÑOS DE EXISTENCIA	DESTINOS				
		GALAPAGOS	COSTA	SIERRA	ORIENTE	RESUMEN
METROPOLITAN TOURING C.A.	61	X	X	X	X	4
ECUADORIAN TOURS S.A.	57	X	X	X	X	4
KLEINTOURS	30	X				1
CANODROS S.A	29	X				1
OCEANADVENTURES	27	X				1
AGENCIA DE VIAJES OPERADORA SURTREK CIA. LTDA.	24	X	X	X	X	4
COLUMBIS TRAVEL CIA. LTDA.	17	X		X	X	3
RED MANGROVEINN S.A.	16	X	X	X	X	4
ENCHATED EXPEDITIONS CIA. LTDA.	15	X		X	X	3
MAXITRAVEL MAYORISTAS DEL TURISMO	8	X	X	X		3

Fuente: Superintendencia de compañías y sitios web de cada compañía.

Anexo 4

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La presente entrevista es de uso exclusivamente educativo, por lo que solicitamos su colaboración sincera para el desarrollo de la misma, se debe aclarar que la información vertida en este documento es de uso académico y de uso confidencial.

Introducción:

Quienes nos dirigimos a usted, somos participantes del programa de maestría de la Escuela de Negocios de la USFQ, los mismos que estamos cursando el segundo año y actualmente desarrollando nuestro proyecto de tesis, el mismo que está enfocado básicamente en el desarrollo de la matriz productiva del Ecuador, como lo establece la Secretaría de Educación Superior, ciencia, tecnología e innovación como requisito previo a la obtención del título de cuarto nivel.

Preguntas:

1. ¿Qué edad tienes?

2. ¿Te gusta viajar?

3. ¿Qué tipo de turismo te gusta hacer? Selva, Playa Aventura, y porque?

4. ¿Que lugares del mundo has visitado?

5. ¿Que experiencia positiva recuerdas de uno de tus viajes?

6. ¿Que experiencia negativa recuerdas de uno de tus viajes?

7. ¿Que opinas de los deportes de aventura, practicas alguno?

8. ¿Que opinas del turismo de playa? ¿Que playa has visitado?

9. ¿Que opinas de visitar la selva? Que lugar te gustaría visitar?

10. Enumera 4 elementos que debería contener tu paquete de turismo ideal?

11. Al escuchar la palabra Ecuador, que es lo primero que le viene a su mente?

12. Que regiones del Ecuador conoces, porque motivo la conociste, que es lo que te gusto del lugar?

13. Que región del Ecuador le gustaría conocer?

14. Dentro de un rango de puntuación desde 1 a 5, qué te parece el siguiente producto turístico, que hemos denominado “Be Free” y que incluye las siguientes actividades, (cada actividad incluye adicionalmente el hospedaje, alimentación y movilización):

- Visita a playas, deportes acuáticos, actividades nocturnas de playa.
- Montañismo, bungee jumping, kanopy, paracaidismo, rafting, ciclismo de montaña, rapel
- Exploración y visita de la jungla, visita a cuevas, navegación fluvial.

15. ¿Escribe el primer nombre que viene a su mente de una empresa de servicios turísticos hacia el Ecuador?

16. ¿Cuántos días consideras ideales para disfrutar a plenitud el producto “Be Free”?

- a. Desde 1 a 3 días
- b. Desde 3 a 5 días
- c. Desde 5 a 7 días
- d. Desde 7 a 10 días
- e. Desde 10 a 15 días

16. Al tener que contratar un servicio de intermediación turística que ofrezca las actividades anteriormente descritas, cual sería el rango de precio en el que estimas que podría estar ubicado un servicio de esta clase:

- a. USD500 – USD1000
- b. USD1000 – USD1500
- c. USD1500 – USD2000
- d. USD 2000 – USD2500
- e. USD 2500 – USD3000
- f. MAS DE USD3000

Anexo 4

CARGO	PERFIL	DESCRIPCION	PERSONALIDAD	CANTIDAD
Gerente General	Título de cuarto Nivel, MBA, 10 años de experiencia en negocios e intermediación de productos y servicios.	Responsable por la gerencia general de la empresa, representación legal y personería jurídica, definición estratégica orientada a maximizar beneficios	Proactivo, pensamiento estratégico, orientado al cliente, buen comunicador, habilidades de negociación, motivador, espíritu emprendedor, capacidad de escucha	1
Gerente Financiero	Título de cuarto nivel, experiencia mínima de 5 años en cargos similares.	Responsable de llevar la contabilidad y estados financieros, responsable de maximizar la eficiencia del negocio.	Pensamiento analítico, capacidad de análisis y síntesis, observador, integridad moral y ética.	1
Gerente Comercial	Título de cuarto Nivel, MBA, 7 años de experiencia en el área comercial en instituciones financieras	Responsable de desarrollar nuevos negocios y ampliar la red de contactos. Responsable de manejar la relación con los clientes	Proactivo, buen comunicador, buenas relaciones interpersonales, pensamiento estratégico.	1
Gerente Logística	Título de cuarto nivel, experiencia en el sector turístico desde hace 10 años	Responsable de estructurar la logística de los paquetes turísticos. Responsable de la comunicación, coordinación y transporte.	Proactivo, organizado, líder, emprendedor	1

Staff Guías Turísticos	Título de tercer nivel, experiencia en el área de mínimo 5 años	Responsable del desarrollo del evento turístico como tal, dentro de las locaciones elegidas por los clientes	Proactivo, organizado, líder, responsable, buen estado físico.	2
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	---

Anexo 5



Christian Patricio Campaña Soto

Quito, 16 de Agosto de 1983

Av. República del Salvador y Moscú, Edf. Piazza Toscana. Dep. 704

0992592979

chrismanfer@hotmail.com

Objetivo

Crecer profesional y personalmente para poder brindar mis mejores capacidades dentro del puesto de trabajo que me encuentre desarrollando para de esta manera poder alcanzar los objetivos institucionales y los míos propios como persona y profesional.

Conocimientos

- Curso de Inglés - UPN
- Curso de Trámites de Importaciones - SECAP
- Curso de Técnica de Ventas - SECAP
- Seminario de Emprendimiento – Babson College, Boston, USA

Experiencia

Administrador de punto de Venta / Importadora compapel

2007 - actualidad

Responsable de Administrar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas para el desarrollo óptimo de la principal sucursal de la empresa

Formación

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO – MBA

Cursando el Segundo año.

Universidad Central del Ecuador – Ingeniería en Administración de Empresas

2003 - 2011

Colegio Militar “Eloy Alfaro”

1995-2001

Comunicación

Relaciones interpersonales duraderas, carismático, buen humor, honrado y honesto. Buen desempeño en trabajo bajo presión y en función de objetivos.

Referencias

EDGAR CAMPAÑA PESÁNTEZ

Gerente General

Compapel

Cel. 310 3139

Anexo 8

Costos variables de producción

Costos variables generales por tour	Costo
NUMERO PROMEDIO DE PERSONAS	15
NUMERO DE TOURS POR AÑO	36
Transporte	1200
Hospedaje	3600
Alimentacion	1800
Guias especializados del lugar	400
Costo total variable independiente	7000

JUNGLE	Costo
City Tour y día de recibimiento en Quito	75
Viaje al Tena y visita de cavernas de Jumandi.	225
Vida nocturna y hospedaje en el Tena.	225
Visita comunidad Shiripuno (Tena)	225
Visita al Yasuni	225
TOTAL	9175
Costo Unitario	611,67

BE FREE MOUNTAIN	Costo
City Tour y día de recibimiento en Quito	75
Caminata y Camping (Cotopaxi)	75
Biking (Cotopaxi)	150
Visita al Chimborazo y observación del altiplano.	
Vida nocturna, bares y restaurantes(Baños).	300
City Tour y visita al zoológico (Baños)	150
Bungee Jumping (Baños)	225
Canopy (Baños)	150
Parapente a motor (Baños, Pelileo)	750
Visita al Pailón del diablo (Baños)	
Rafting (Puyo)	225
TOTAL	10300
Costo Unitario	686,67

BEACH	Costo
Atacames, Visita de playa y playas aledañas com	360
Canoa, Visita de playa, paseos en lancha, deport	360
El murciélago, Visita de playa, paseos en lancha,	525
Montañita, Visita de playa, visita "Acuario de Va	675
Salinas, Visita de playa, deportes acuáticos com	1050
TOTAL	11170
Costo Unitario	744,67

Anexo 9

Costo y Precio promedio ponderado

PAQUETE	PRECIODE VENTA UNITARIO		COSTO UNITARIO
	IVA INCLUIDO	SIN IVA	SIN IVA
Be free Mountain	1.500,00	1.339,29	686,67
Be free Beach	1.750,00	1.562,50	744,67
Be free Jungle	1.200,00	1.071,43	611,67

	Participación por año por producto		
	Be free Mountain	Be free Beach	Be free Jungle
	40%	40%	20%
PRECIO POR PAQUETE	1.339,29	1.562,50	1.071,43
PRECIO POR PARTICIPACION	535,71	625,00	214,29
PRECIO PROMEDIO PONDERADO	1.375,00		

	Participación por año por producto COSTO		
	Be free Mountain	Be free Beach	Be free Jungle
	40%	40%	20%
COSTO UNITARIO POR PAQUETE	686,67	744,67	611,67
COSTO POR PARTICIPACION	274,67	297,87	122,33
COSTO PROMEDIO PONDERADO	694,87		

	Participación por año por producto COSTO		
	Be free Mountain	Be free Beach	Be free Jungle
	40%	40%	20%
COSTO POR PAQUETE	10.300,00	11.170,00	9.175,00
COSTO POR PARTICIPACION	4.120,00	4.468,00	1.835,00
COSTO PROMEDIO PONDERADO	10.423,00		