

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIOS PARA LA  
OPERACIÓN TURÍSTICA EN EL ECUADOR  
“Exotic Ecuador”**

**Autor:  
PAUL FERNANDO CAMPAÑA DELGADO**

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Quito, Junio del 2009**

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Proyecto:**

**Implementación de un modelo de servicios para la operación  
turística en el Ecuador – “Exotic Ecuador”**

**Paul Fernando Campaña Delgado**

Víctor Viteri B., Ph.D

Decano del Colegio de Postgrados.

.....

Giuseppe Marzano, Ph.D

Decano del Colegio de Administración.

.....

Fabrizio Noboa, Ph.D

Director de la Maestría en Administración  
y Miembro del Comité de Tesis.

.....

Patricio Durán, MBA

Director de Tesis.

.....

**Quito, junio del 2009**

## ***Dedicatoria***

*“A Dios como maestro e inspirador de vida, a mis padres y hermanos por la fe y el cariño brindado por tantos años y que sigue creciendo cada día, a mis amigos por las vivencias inolvidables que solo con ellos se las puede compartir y a mis abuelos porque con ellos, inició este proceso y ahora son testigos junto a Dios de este logro.”*

## ***Agradecimientos***

*“Este trabajo es posible gracias a la apertura brindada por el grupo docente de la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, y el cuerpo docente del MBA de la Universidad San Francisco de Quito quienes promovieron y apoyaron este importante trabajo presentado a continuación. De igual forma a mi tutor y mis maestros que a pesar de la distancia siempre estuvieron brindando su conocimiento técnico y experiencia.”*

Paul Campaña Delgado.

## ***Resumen (Abstract)***

---

De los rubros más importantes de ingreso para el Ecuador el petróleo se mantiene en primer lugar, seguido de las remesas de los migrantes; sin embargo el petróleo es un recurso limitado, que como todos los frutos que da la tierra algún un momento se desgastará, reducirá, o probablemente se agotará de forma definitiva, por lo que nuestro país definitivamente debe implementar fuentes alternativas de ingreso de divisas donde el mercado turístico tiene un potencial a largo plazo bastante prometedor.<sup>1</sup>

Sobre la base del punto anterior, se ha planteado el estudio de factibilidad del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, donde el principal objetivo será la implementación de un nuevo modelo de servicio en la operación turística del Ecuador, cuyas ventajas competitivas se centrarán en los siguientes puntos:

- La generación de productos o servicios complementarios al principal (paquete turístico) que resulten un enganche comercial muy fuerte para los extranjeros.
- Un sistema reciente de comercialización a través del crecimiento exponencial de contactos, donde a través de alianzas estratégicas, promotores internacionales y los mismos clientes con su CD promocional “*Ecuadorian Best Moments*” promueven en los países considerados como segmento objetivo (EEUU, Canadá, Francia, España, Inglaterra, China, Alemania) al Ecuador como un paraíso exótico que compita con las Bahamas, Punta Cana, Las Canarias, etc.

Es importante resaltar que a nivel mundial la tendencia del turismo es creciente, datos de la OMT (Organización Mundial del Turismo) prevén un aumento medio para el año 2.010 de 1000 millones de llegadas internacionales a diferentes destinos en el mundo.

Con estas perspectivas, el proyecto ha puesto énfasis en las estadísticas que presenta el mismo organismo referente al porcentaje de captación de turistas, que del total considerado para el periodo 2001 – 2002 representa solamente el 12%, es decir un aproximado de 27 millones de turistas, cuota que podría aumentar hasta el 14%.

En lo referente al segmento objetivo descrito anteriormente y con las perspectivas genéricas del turismo a nivel mundial y regional, el proyecto considera un “target” de mercado en los países mencionados anteriormente, con una capacidad adquisitiva superior a los USD \$ 2.500 dólares y una edad promedio entre 45 y 60 años. Con esta segmentación y la ejecución del estudio de campo (encuestas) realizado en España, Francia y Alemania, se estima el tamaño objetivo para el proyecto que, partiendo de 937.487 visitantes extranjeros que llegaron al Ecuador en el año 2007, se ha considerado un 8,16% que se ajusta al perfil del consumidor deseado.

A partir de los datos históricos recopilados de fuentes de información real, aplicando métodos de proyección estadística (regresiones ajustadas) se realizaron las proyecciones de mercado cuyo resultado arroja una intención de captación de mercado entre el 2,5 y 3% de la demanda insatisfecha de acuerdo a las temporadas de ocio en el año; este porcentaje, a pesar de ser conservador, permite evaluar contingencias y efectos negativos en el proyecto (sensibilidades) pese a su perspectiva de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Revista Gestión, edición de Diciembre del 2007, reportaje “La realidad de la Industria del Sol en el Ecuador”, Pág. 17

La inversión estimada para implementar estas operaciones asciende aproximadamente a USD \$ 48.000,00 que incluyen activos fijos como equipos, software, vehículo, muebles; más el valor calculado de capital de trabajo para cubrir tres meses de operación del proyecto. Esta inversión será financiada en un 43% con recursos propios y el 57% con un préstamo bancario pactado a dos años.

Los resultados proyectados son aceptables a pesar que el flujo de caja del inversionista en el primer año genera un valor negativo de USD. \$ 461,36; a partir del segundo año y subsiguientes el flujo es positivo, en términos de rentabilidad se genera un valor actual neto del proyecto y del inversionista (VAN) positivo, así como una tasa interna de retorno del inversionista (TIR) del 63,74% gracias al apalancamiento financiero producto del uso de dinero obtenido del préstamo bancario.

A nivel de la intermediación turística (operadoras), el índice de rentabilidad sobre ventas se estima en promedio del 9 al 15%, el proyecto en mención genera una tasa de rentabilidad sobre ventas promedio del 4,5% valor menor al promedio de la industria dado principalmente por la reinversión que otras operadoras han hecho en activos propios como bienes inmuebles, vehículos de transporte, etc. que reduce considerablemente sus costos operativos; de hecho una de las políticas del proyecto es precisamente la reinversión en activos productivos para ampliar su campo de acción.

Con los datos obtenidos a nivel financiero, de mercado y de operación, se considera que este proyecto con un manejo estratégico, innovador, técnico y responsable es rentable y sostenible en el tiempo. Es importante mencionar que su ejecución no solamente busca el rédito económico de sus proponentes y futuros accionistas, sino además aportará a la promoción turística ecuatoriana, al trabajo conjunto y solidario de los actores comerciales en el sector como son: hoteles, restaurantes, artesanos, entidades gubernamentales, bares, discotecas y todas aquellas personas que desde el exterior pueden convertirse en promotores de su país, su gente, sus costumbres y de las bellezas que posee este mítico y paradisíaco ECUADOR.

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

*A lo largo de los últimos años, y especialmente desde el “boom” petrolero de los años 70, el Ecuador ha sido un país dependiente directo de las remesas que dejan los ingresos petroleros, este ha sido el sostén económico fuera de los ingresos que en menor cuantía dejan las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales. Este recurso tanpreciado que tiene el Ecuador está sujeto a precios, mercado, influencia política de los países demandantes de petróleo o simplemente a que en algún determinado momento se agote.*

*Con el fenómeno de la migración el país da un giro no muy alentador en su comportamiento económico. ¿Por qué no muy alentador?; si bien es cierto las remesas de los migrantes son actualmente la segunda fuente de ingresos del país, este dinero no es canalizado a actividades productivas, de desarrollo empresarial o para generación de riqueza, sino para consumo. Es generalizado el hecho de que los familiares de estos compatriotas que reciben las remesas de su trabajo en el exterior tienden a adquirir bienes inmuebles, electrodomésticos, vehículos o realizan construcciones de viviendas.<sup>2</sup>*

*Sobre esta información, se piensa importante explotar otras potencialidades que tiene el país y una de ellas precisamente es el TURISMO, que a lo largo de los últimos años está teniendo un crecimiento importante a nivel del continente Americano. Actualmente América recibe un promedio de 120 millones de turistas extranjeros y podría alcanzar los 190 millones en el año 2010, sin embargo en este contexto de crecimiento el Ecuador ha mantenido su cuota de mercado en los últimos 10 años y por tanto, su limitado papel en el turismo sudamericano y mundial, a pesar de los grandes atractivos y paisajes naturales que posee.<sup>3</sup>*

<sup>2</sup> Secretaria Nacional del Migrante – SENAMI; *Boletín quincenal “Migrante Ecuatoriano”, Edición N# 19, página 5*

<sup>3</sup> Revista Gestión, edición de Diciembre del 2007, reportaje “La realidad de la Industria del Sol en el Ecuador”, Pág. 17-18

*La oportunidad para desarrollar esta actividad, se fundamenta en varias ventajas competitivas consideradas frente a las dos fuentes de ingreso mencionadas anteriormente.*

- ✚ El turismo es una actividad intangible que no depende exclusivamente de la explotación de la tierra, sino de la belleza ecológica en su estado natural cuyo recurso es perenne a lo largo del tiempo.*
- ✚ El turismo no se enmarca solamente al mercado local interno, de hecho uno de sus atractivos para la generación de divisas es su **globalidad** ya que el mercado a promocionar es el mundo.*
- ✚ La oportunidad de mercado no se centra únicamente en el traslado y logística con los turistas, sino también en un aporte a la planta de infraestructura física para atención y ocio en el Ecuador.*

*Se cree que el potencial que presenta esta industria, permite su desarrollo y factibilidad no solamente considerando las actividades primarias, sino el elemento clave diferenciador en el que este proyecto se centra: **“EL SERVICIO”** orientado al buscar una sinergia entre la actividad turística y las actividades comerciales complementarias (artesanías, publicidad, promoción, seguro, transporte) que se pueden desarrollar con este negocio.*

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existen tres fuentes de análisis que es importante considerar dentro la Industria del turismo como realidad y problema que, en el corto o mediano plazo se convertirían en una interesante oportunidad de negocio:

- ✓ La tendencia de operación turística en el país es orientada al turismo emisor <sup>4</sup> (brindar servicios de tours a destinos internacionales en el mercado local).

---

<sup>4</sup> Barómetro de la OMT, *datos y tendencias del sector en Sudamérica y el Caribe, año 2.002*



- ✓ El alto índice de migración de ecuatorianos a plazas como Estados Unidos y España ha hecho que las compañías de viajes y ciertos operadores en Ecuador obtengan su certificación IATA<sup>5</sup> para poder vender pasajes y obtener comisión de ello, siendo este su producto estrella.
- ✓ Un esquema diferenciador de servicio, haría que el turismo receptor motive a los empresarios ecuatorianos a manejar su actividad como lo hacen paraísos exóticos como Aruba, Punta Cana, Las Bahamas, entre otros.
- ✓ Uno de los problemas más marcados en Ecuador, según algunas opiniones de expertos en la actividad turística, es precisamente la infraestructura. Existen plazas como Canoa en Manabí, Cumilínche en Esmeraldas con una belleza exótica, pero que no cuentan con carreteras de primer orden, hoteles o restaurantes.

## **1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Implementar un modelo innovador de operación en el mercado turístico del Ecuador con un concepto diferenciador de servicio, considerando que las visitas a nuestro país (enfocadas al turismo receptivo) sean el medio para colocar productos y servicios que lo promocionen, aplicando un concepto de masificación publicitaria de “crecimiento exponencial” interna y externa, colocación de artesanías, servicios de post-venta a los turistas y un seguro de estancia a fin de aplicar modelos de servicios turísticos como los existentes en paraísos exóticos a nivel mundial.

---

<sup>5</sup> **IATA: International Air Transport Association** (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), *Certificación de convenio de aerolíneas que permite la emisión y venta de ticket aéreos a las agencias de viajes y operación turística*

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- ✚ Dinamizar la promoción turística del Ecuador, desarrollando una cultura de servicio al turista extranjero mediante la cual se perciba al país como un paraíso exótico.
- ✚ Servir de enlace para la colocación de productos artesanales ecuatorianos, realizando convenios con la cámara artesanal y la junta del artesano para que brinden su apoyo y trabajo conjunto en la publicidad y promoción de los artículos a los turistas extranjeros que visiten el Ecuador.
- ✚ Mejorar la percepción del turista respecto de los servicios turísticos que está adquiriendo.
- ✚ Mejorar la competitividad de los productos y servicios turísticos en el mercado nacional o internacional.
- ✚ Desarrollar un servicio de “seguro para turista” que garantice la estancia y seguridad del mismo, a través de una alianza estratégica con una compañía de seguros local o internacional.
- ✚ Capacitar y ofrecer oportunidades de empleo en ciudades donde la promoción turística del Ecuador puede ser desarrollada a gran escala, por ejemplo Holanda, Alemania, Canadá, EEUU, China.

### 1.3. HIPÓTESIS

1. **Existe un número importante de operadores orientados al turismo ecológico:** Para el turismo de aventura la mayoría de empresas se dedican a captar a turistas extranjeros jóvenes con capacidad adquisitiva limitada. De confirmar esta hipótesis se puede obtener un servicio que combine la aventura con el placer de un servicio diferenciado sobre el cual se enfoca este proyecto.

2. **El turismo es una fuente alternativa de ingresos de divisas al país que puede ser sostenible y redituable (lo que no lo puede ser el petróleo)**, la ventaja sobre otras fuentes generadoras de divisas, es que el turismo es una actividad que a largo plazo no tiene riesgo de que se agote, sino que se incrementa, con la implementación del proyecto en el largo plazo se podría incrementar el rendimiento de operación que año a año puede captar el país.
3. **Solo las grandes empresas de turismo local manejan el concepto de servicio diferenciado y complementario con sus clientes:** La gran mayoría de empresas dependen de su importante planta de activos, de confirmarse esta hipótesis la intención será convertir a los mismos turistas en agentes de promoción del país, de la empresa y de los servicios complementarios.
4. **Las empresas locales explotan más el turismo emisor que receptor:** De ratificar esta hipótesis se abre un campo de desarrollo como proyecto interesante para implementar este modelo de servicio orientado únicamente al turismo receptor, buscando alianzas con otras operadoras internacionales.

Sobre estas hipótesis, este documento está orientado a realizar un estudio de factibilidad para una operadora turística internacional con locaciones operativas en los países de Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, Japón y China con un esquema de enlace con los fabricantes de artesanías, hoteles, restaurantes y servicio de aseguramiento del mercado turístico local.

#### **1.4. RELEVANCIA DEL TEMA**

“La Industria del Sol”, como se la cataloga a la industria turística tiene tres campos de operación, un nivel alto, un nivel intermedio y un nivel bajo, de acuerdo al comentario realizado por un funcionario del Ministerio de Turismo: Un nivel bajo integrado por aquellos operadores enfocados al turismo comunitario para aquellos jóvenes nacionales o extranjeros que a cambio de realizar trabajos en las comunidades hoteleras locales, pueden acceder a alojamiento, comida y paseos por las zonas ecológicas.

Un nivel intermedio, integrado por compañías dedicadas solo a ciertos sectores del país, que tienen precios módicos pero su actividad se centra en conseguir la mayor cantidad de personas posibles para cubrir su rubro de costes en emisión de ticket aéreos, que por el fenómeno de la migración ha tenido una gran acogida en el mercado.

En un mercado “top level”, está dado por compañías como “Metropolitan Touring” o “Ecuadorian Tours” que por su estructura operativa y administrativa se enfocan a altos ejecutivos o personas que buscan turismo de lujo ya sea a nivel receptor o emisor, cuyos gustos y preferencias son relevantes sin importar el valor que tienen que pagar por recibir estos beneficios.

A nivel país, el apoyo hacia el sector turístico todavía no alcanza un nivel óptimo de competencia; si bien es cierto en los últimos años las autoridades le han dado la importancia que se le debe dar a este tema y la promoción turística del Ecuador a nivel internacional ha mejorado notablemente gracias a la participación en ferias, diseño de planes estratégicos, proyectos gubernamentales de promoción turística. Todavía la infraestructura interna en el país (hoteles, restaurantes, vialidad) deja mucho que desear, si consideramos la inversión que realizan otros países a nivel latino considerados por instituciones especializadas como “paraísos exóticos”<sup>6</sup>.

Se piensa que una industria para ser competitiva debe tener por parte del gobierno el apoyo y las condiciones necesarias para que esta se desarrolle, con carreteras, accesibilidad, seguridad interna e infraestructura inmobiliaria, el Estado debe enfocar sus esfuerzos de mejoría para que la industria turística pueda tener efectos positivos y competitivos en el mercado mundial.

En los últimos años una cantidad de pequeños establecimientos, se han sumado a la expansiva oferta de alojamiento de grandes hoteles, en especial en las áreas centrales de las tres ciudades más grandes.

---

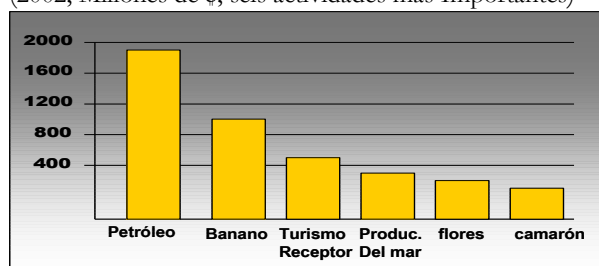
<sup>6</sup> Palabras de Roque Sevilla, *Miembro de la CAPTUR y Presidente de “Metropolitan Touring”, 2005*

## 1.5. MARCO DE REFERENCIA

*“El turismo es la industria de más rápido crecimiento. En el año 2006 alcanzó una producción bruta de 7,1 billones de dólares de Estados Unidos. La hotelería está obligada a seguirla a la par pero basada en una capacitación muy profesional, apoyada por la tecnología moderna”<sup>7</sup>.*

Los países con vocación turística deberían pensar seriamente en crear becas para estudios hoteleros de alto nivel, habida cuenta del explosivo crecimiento de la industria turística mundial en estos últimos 30 años y de la mundialización de los negocios que seguirá incrementándose debido a la proliferación de empresas multinacionales con personal destinado a desplazarse continuamente, pues el mercado mundial de hoteles crece a la par de esas actividades. Conforme a las previsiones globales del Consejo Mundial de Viajes y de Turismo (CMVT), publicadas en un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1997 las expectativas se han cumplido a tal nivel que, **el turismo alcanzará una producción bruta de 7,1 billones de dólares de Estados Unidos en el año 2006**. Estos resultados han conducido a la Organización Mundial del Turismo, OMT a prever un aumento medio de 1018 millones de llegadas internacionales de turistas en el año 2010, o sea el doble de la década de 1990, alcanzando la cifra de USD. \$ 1.550 billones de dólares. "Pocas o ninguna son las actividades económicas que hayan conseguido constantemente una tasa de crecimiento tan alta durante un período tan largo", dice el informe, " y las previsiones indican un crecimiento continuado hasta 2020 a una tasa estimada en el doble del PIB".

**Figura 1.1: Fuentes de Generación de Divisas**  
(2002, Millones de \$, seis actividades más Importantes)



Fuente: Revista Gestión / BCE (2004)



<sup>7</sup> Palabras de Yolanda de Rojal, miembro de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y editorialista, 2003

### **1.5.1. Marco Teórico**

Este estudio está orientado al uso de técnicas administrativas relacionadas a la evaluación, implementación y gestión de proyectos de negocios, cuya base utiliza la aplicación de temas académicos como:

- ✓ “Creatividad Empresarial” (para reconocer e implementar nuevas formas de servicios turísticos)
- ✓ “Estrategia y Negociación a nivel local e internacional” (Con la finalidad de reconocer y negociar términos de equilibrio competitivo especialmente con los propietarios de infraestructura turística a nivel local).
- ✓ Marketing y Comercialización (como módulo de aplicación a nivel estratégico y operativo de mercado)
- ✓ Planificación Estratégica y Finanzas: Mediante la cual se enlazan las líneas de acción del proyecto con los objetivos que persigue, y adicionalmente brinda la base para diseñar el modelo administrativo de la futura compañía de operación así también su viabilidad económica y rentabilidad.

### **1.5.2. Marco Conceptual**

Se busca dar conocimiento a la población sobre los términos que normalmente se aplican al tratar en la industria turística como: Turismo receptor, turismo emisor, operador, mayorista, certificación IATA. Adicionalmente la aplicación de conceptos como migración, distribución poblacional, tránsito aéreo, planta física, personal ocupado, y otros relacionados con metodologías de cálculos, proyecciones y resultados.

# CAPITULO 2

## METODOLOGÍA

### 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existe gran cantidad de información relevante al tema turístico, considerando esta realidad, la investigación orientada a *“implementar un modelo servicio de operación en el mercado turístico”* será de tipo **tecnológica**, con el fin de presentar un modelo operativo viable y diferenciador de negocio cuyo problema se centre en captar a aquellos clientes que destinan su presupuesto personal y de familia a realizar actividades turísticas alrededor del mundo.

Adicionalmente el análisis de la industria, oferta, demanda de servicios y fuerzas que interactúan en el mercado turístico estarán sustentados en una investigación **empírica** y dentro de la misma, un análisis de carácter descriptivo y evaluativo ya que es un factor importante dentro del giro del negocio para conocer a profundidad las características del mercado local y global así como también del objetivo de investigación, para posteriormente establecer las mejores líneas de acción encaminadas a la obtención del mismo.

Dentro de la metodología de investigación escogida para el desarrollo del proyecto, tal y como está descrito anteriormente seguirá un patrón establecido en el siguiente cuadro explicativo:

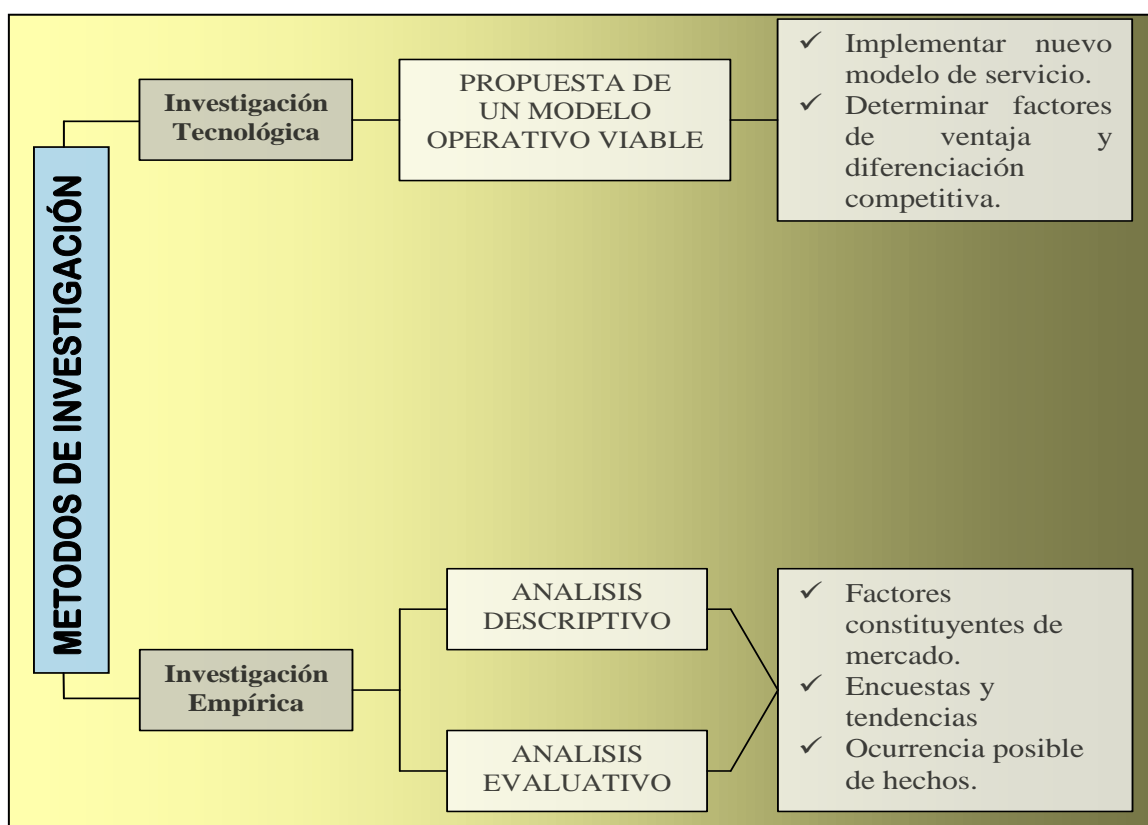


Figura 2.1: Esquema y Objetivos de la Metodología de la Investigación del Proyecto  
Elaboración: Autor

- ✓ **La investigación descriptiva** establecerá paso a paso los diferentes cuestionamientos que dentro del proceso de recopilación de información vayan apareciendo durante el desarrollo de la investigación para resolverlos conforme dicha investigación va avanzando.
- ✓ **Dentro de la investigación descriptiva**, se va a aplicar la técnica transversal, ya que se requerirá de una sola participación del encuestado o entrevistado, a diferencia de la longitudinal que necesita varias participaciones de la persona o grupo de persona a quienes se les realiza el estudio.



## 2.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

**Fuentes Primarias.**- Se requerirá utilizar aquellas que en forma directa manifiesten las características del servicio en operaciones turísticas, así como también los gustos y preferencias del consumidor, adicionalmente se considera importante en este grupo aquella información recopilada de la experiencia y operación de personas profesionales y conocedoras de la materia en temas de desarrollo turístico tanto local como global.

Para efectos de identificar la factibilidad del proyecto las fuentes primarias de información serán las siguientes:

- ✓ Muestreo de población objetivo, mediante el cual se podrá acceder a un estudio de campo para efectos del análisis de mercado.
- ✓ Entrevistas con expertos a nivel nacional e internacional, entre los más destacados estarán: autoridades del Ministerio de Turismo, empresarios hoteleros de la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos, dueños o empleados de otras operadoras de similar actividad.
- ✓ Estudio de campo a través de una encuesta de evaluación que permita conocer los gustos, preferencias y tendencias del consumidor, así como la opinión sobre una nueva propuesta estratégica de negocio en el turístico receptivo hacia el Ecuador, dichas encuestas fueron realizadas sobre el muestreo realizado en España, Francia y Alemania.
- ✓ Sondeo e información de paquetes turísticos de otras empresas.

**Fuentes Secundarias.**- Son las que provienen de información ya existente en el medio, como publicaciones, estadísticas históricas, ayuda bibliográfica, Internet, entre otros. Para la recopilación de información del proyecto se lo hará en las siguientes:

- ✚ Información publicada por organismos internacionales como la OMT (Organización Mundial de Turismo) y el Consejo Mundial de Viajes y de Turismo (CMVT), datos de mercado y estadísticas de los mismos.
- ✚ Información de publicaciones locales de organismos como el Ministerio de Turismo, información publicada en sitios Web de las Cámaras, por ejemplo la CAPTUR<sup>8</sup>, y otros gremios e instituciones que manejan boletines estadísticos de migración, hospedajes y alimentación de turistas.
- ✚ Publicaciones de prensa, revistas especializadas en análisis económico de sectores de la producción y desarrollo económico local (por ejemplo aquellas que publican reportajes de la evolución y rédito económico de los servicios turísticos en Ecuador) tales como Gestión, Criterios, América Económica, Vistazo, entre otras, publicaciones hechas por universidades o institutos con especializaciones turísticas.

### 2.3 TIPO DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

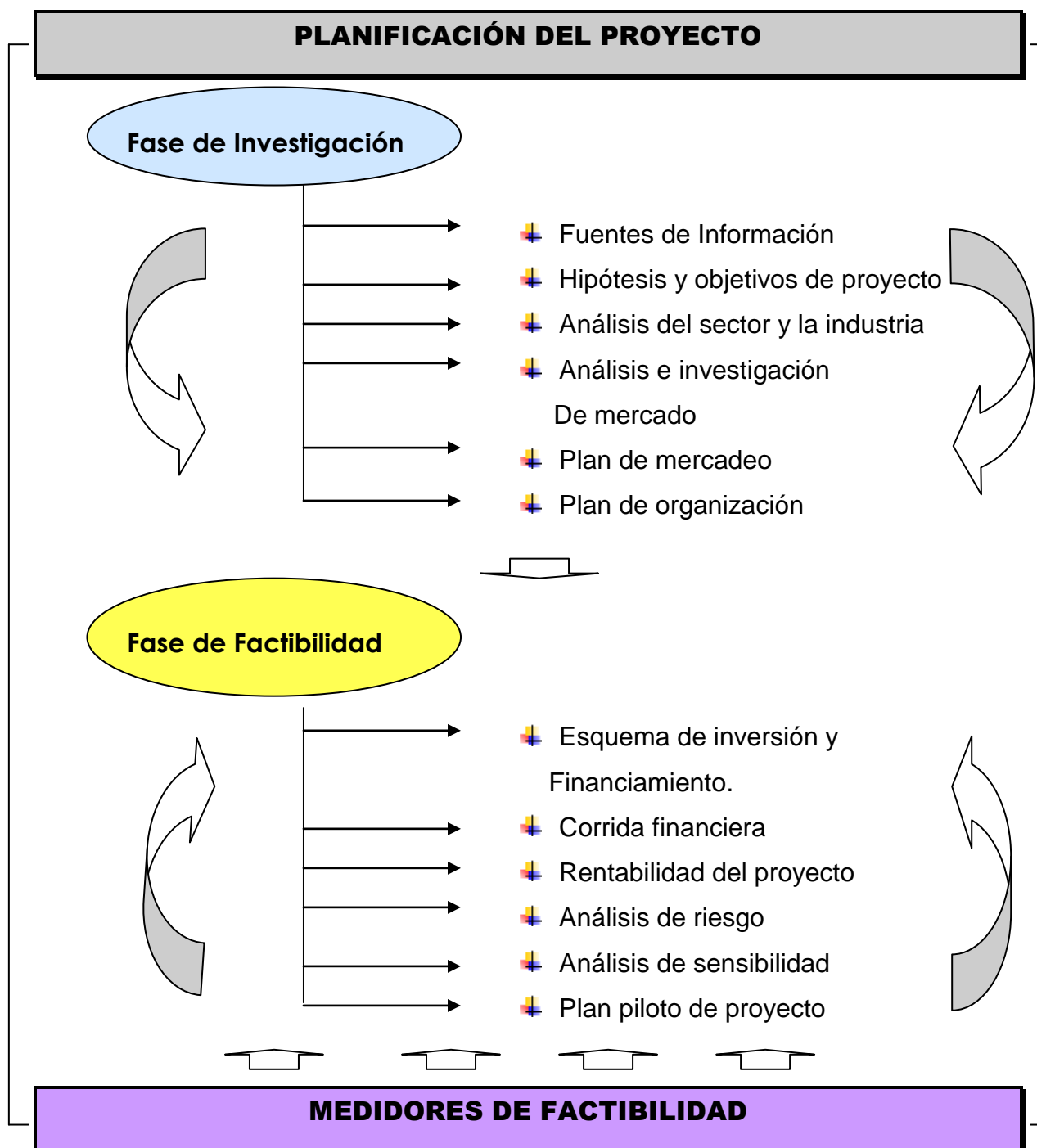
Se piensa que, de acuerdo al esquema de desarrollo para un “estudio de factibilidad”, es importante mantener la línea de planificación base partiendo de la parte analítica - teórica donde se definen objetivos y alcances del proyecto en elaboración, luego la parte correspondiente a recopilación, ordenamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información necesaria para obtención de datos que permitan estimar la viabilidad técnica y financiera del proyecto.

Una vez completada la fase analítica, la planificación se centra en la aplicación de escenarios donde, sobre la base de dicha información se prepara la corrida financiera del proyecto, su rentabilidad y su vulnerabilidad sustentada en el análisis los factores externos como leyes y normas locales, variación de precios, riesgos económicos, sociales y culturales que juegan un papel importante en el impacto final a los receptores de los servicios (turistas).

---

<sup>8</sup> **CAPTUR:** Cámara de Turismo de Pichincha, organismo de control y apoyo para operaciones turísticas a nivel provincial

Considerando un pensamiento estratégico, los elementos y variables que permitirán sustentar cada una de las actividades detalladas en la Planificación Estratégica del Proyecto estarán medidas sobre la base de un perfil de cuadro de mando integral o Balance Score Card (BSC) que permitiría evaluar al detalle las líneas de acción a aplicarse, tiempos, responsabilidades y monitoreo.



## CAPITULO 3

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISTICO MUNDIAL Y LOCAL

Según la Organización Mundial de Turismo para el periodo comprendido entre al año 2001 – 2002, el volumen turístico internacional esta situado en unos 700 millones de turistas internacionales (personas que realizan un viaje turístico fuera de su país) y se prevé que continuará creciendo hasta superar en el año 2010 los 1.000 millones de turistas. En este contexto mundial de incremento del turismo, el continente americano recibe 120 millones de turistas extranjeros repartidos especialmente en aquellos destinos denominados de “conocimiento de grandes urbes” que son aquellos que viajan hacia Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina entre otros; y aquellos denominados “paraísos exóticos” donde se incluyen las Canarias, el Mar Caribe, la selva Amazónica, crecerá algo más hasta alcanzar los 190 millones en el 2010.

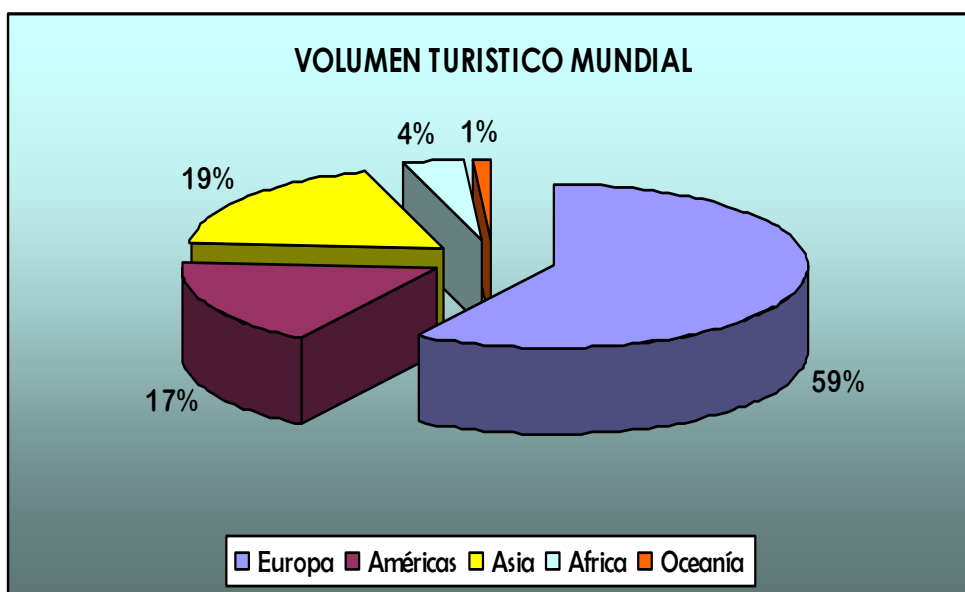


Figura 3.1: Volumen Turístico Mundial DESTINOS 2001-2002

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (OMT)

Elaboración: Autor

Sudamérica, que hoy representa sólo el 12% del total del continente, crecerá hasta los 27 millones de turistas, lo que aumentará su cuota hasta el 14%. Es importante destacar que este contexto provisional no preveía el importante esfuerzo promocional que algunos países importantes, como Brasil y Perú, han empezado a desarrollar en estos últimos años.

### **CONTEXTO LOCAL:**

Ecuador ha mantenido en los últimos 10 años su cuota de mercado hasta el 2001, y aunque en estos últimos cinco años la tendencia ha sido creciente en el movimiento de turistas hacia el Ecuador, todavía se considera limitado su papel en el ámbito sudamericano y mundial.

El Ecuador en su constante preocupación por descubrir nuevas formas de generación de ingresos para el país, tiene otros rubros de exportación importantes (el banano, el atún, las frutas tropicales, artesanías, etc.), pero desde hace algunos años atrás se ha enfocado en una industria que se considera tiene un potencial inmenso de generación económica a nivel mundial, y es que ***el Turismo es una industria que en países de Centroamérica, algunos estados de EEUU, algunos países Asiáticos como Singapur, Malasia, Filipinas, representa el 50 y hasta el 70% de sus ingresos totales***<sup>9</sup>. Las características, ubicación geográfica y biodiversidad que tiene el Ecuador, es privilegiada y lo hace un potencial atractivo turístico a ser explotado a nivel mundial, ya que a pesar de estar compuesto por un territorio geográfico pequeño en relación a otros países, cuenta con 4 regiones (Costa, Sierra, Oriente, Región Insular) donde en un periodo de tiempo prudencial, las personas puede disfrutar de la belleza de las playas en la Costa, la imponente de las montañas en el callejón interandino en la Sierra, lo místico y la aventura en la selva de la región Amazónica y la belleza de las islas volcánicas, biodiversidad botánica y zoológica y paraíso tropical como son las Islas Galápagos.

---

<sup>9</sup> Informe del Barómetro de la OMT año 2001 - 2002

### 3.2.1. Estructura Organizativa Básica de la Industria del Turismo

El clúster de la actividad turística como ya se ha manifestado anteriormente ha dado un giro en el Ecuador en los últimos 10 años y a pesar de que se ha venido trabajando en infraestructura y condiciones para recibir al turista, de acuerdo al *“PLAN INTEGRAL DE MARKETING TURISTICO EN EL ECUADOR”* documento que ha sido desarrollado por el Ministerio de Turismo Ecuador, ha mantenido en este lapso su cuota de mercado a nivel Sudamericano y Mundial.

Con datos cortados al 2.006 el Diamante de competitividad del sector turístico en el Ecuador contempla las condiciones de la demanda en la balanza de turismo, las industrias relacionadas de apoyo, infraestructura local de la actividad, condiciones de los factores de producción; con este análisis, la estructura organizativa básica de la industria del turismo es la siguiente:

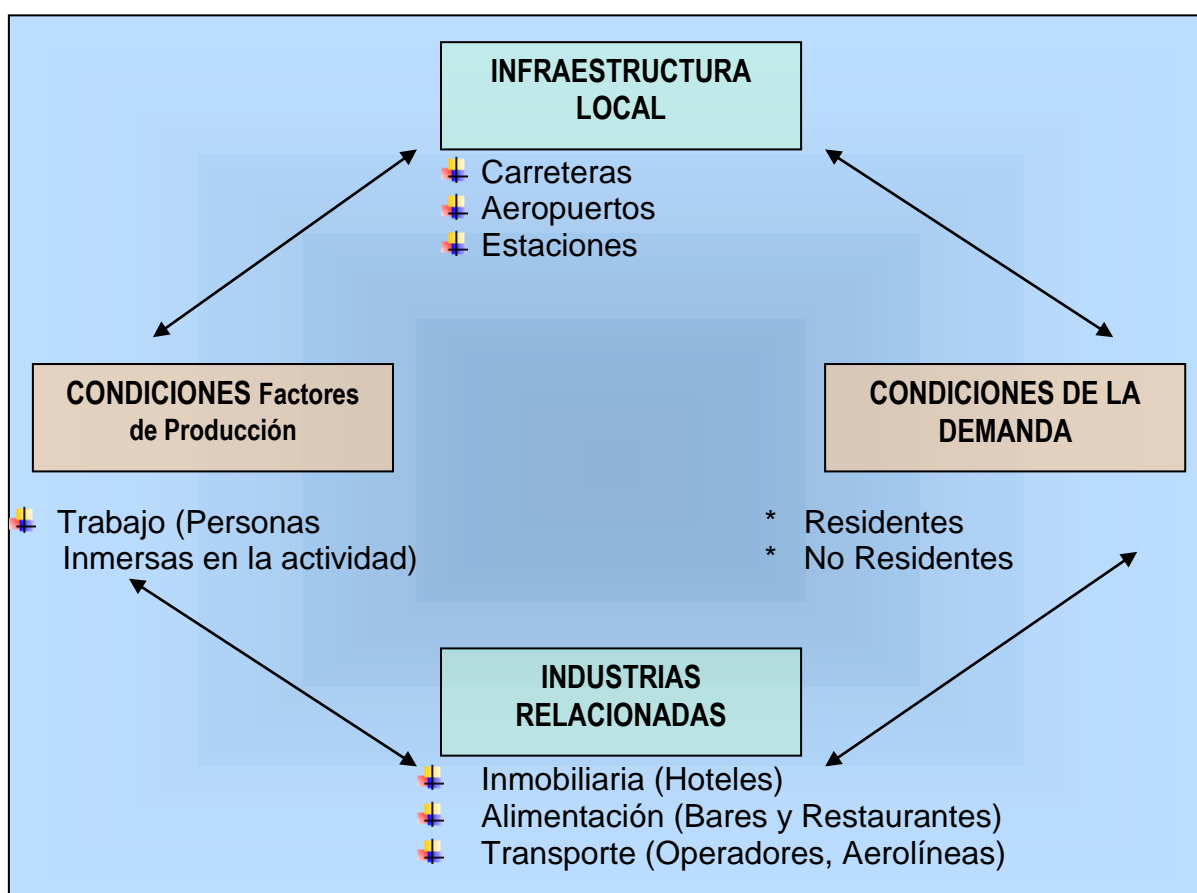


Figura 3.2: ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Elaboración: Autor

### 3.2.2. Estructura del mercado de operación del proyecto

El mercado, para efectos del estudio, se compone del siguiente análisis:

- ✚ La demanda y oferta existentes actualmente.
- ✚ Factores de la actividad multisectorial
- ✚ La intervención del Estado
- ✚ Las relaciones internacionales

**La demanda existente actual.**- Existen dos clasificaciones importantes de las actividades turísticas, el turismo interno que representa el **54% de los turistas de la demanda total** (integrado por ecuatorianos que hacen turismo en el país) y **el turismo y promoción externa que constituye el 46%** (integrado por extranjeros que vienen a hacer turismo en el país). Este grupo es del **turismo receptivo**. El turismo emisor está compuesto por casi la mitad de la población ecuatoriana, la cual busca opciones de visita a otros países del mundo. Entre el año 2006 y mediados del año 2007 llegaron al Ecuador 1.297.374 turistas, mientras que en este mismo periodo las salidas de ecuatorianos al extranjero fueron de 1.127.312 personas a diferentes destinos en el mundo<sup>10</sup>.

	2003	2004	2005	2006	2007	VAR% 2007 / 2006
<b>ENE</b>	61.688	70.868	79.118	78.121	84.707	8,43
<b>FEB</b>	56.922	60.761	66.052	58.203	72.235	24,11
<b>MAR</b>	58.492	65.619	72.880	73.930	73.458	-0,64
<b>ABR</b>	56.327	61.874	60.489	62.732	69.687	11,09
<b>MAY</b>	55.770	59.509	63.792	57.039	70.321	23,29
<b>JUN</b>	67.527	70.373	77.059	74.717	85.965	15,05
<b>sub. total</b>	<b>356.726</b>	<b>389.004</b>	<b>419.390</b>	<b>404.742</b>	<b>456.373</b>	<b>12,76</b>
<b>JUL</b>	86.293	90.882	95.621	94.923		
<b>AGO</b>	72.795	73.697	80.181	98.938		
<b>SEP</b>	58.155	59.541	59.431	62.191		
<b>OCT</b>	59.966	68.377	63.755	60.046		
<b>NOV</b>	60.589	64.036	65.896	49.929		
<b>DIC</b>	66.252	73.390	75.614	70.232		
<b>TOTAL</b>	<b>760.776</b>	<b>818.927</b>	<b>859.888</b>	<b>841.001</b>		
<b>TOTAL ACUMULADO AÑO 2006 Y 2007</b>						<b>1.297.374,00</b>

Tabla 3.1: ESTADÍSTICA DE VISITAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaboración: Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa (MIN. DE TURISMO)

<sup>10</sup> Datos obtenidos: *Estadísticas Turísticas de la CAPTUR; 2.007*

### SALIDA DE ECUATORIANOS

	2003	2004	2005	2006	2007	VAR% 2007/2006
ENE	53.943	51.940	56.881	64.964	57.755	-11,10
FEB	60.528	53.613	60.491	56.090	69.417	23,76
MAR	69.997	54.990	64.205	85.070	71.788	-15,61
ABR	43.019	46.965	48.737	57.904	64.506	11,40
MAY	55.521	42.786	48.063	51.991	63.852	22,81
JUN	43.383	39.513	40.742	48.172	57.771	19,93
sub total	<b>326.391</b>	<b>289.807</b>	<b>319.119</b>	<b>364.191</b>	<b>385.089</b>	<b>5,74</b>
JUL	57.274	53.351	54.986	63.939		
AGO	63.643	70.620	76.245	92.421		
SEP	49.210	61.082	64.724	67.326		
OCT	39.876	49.736	50.152	57.313		
NOV	39.411	40.872	51.476	43.126		
DIC	37.301	37.851	46.899	53.907		
<b>TOTAL</b>	<b>613.106</b>	<b>603.319</b>	<b>663.601</b>	<b>742.223</b>		
<b>TOTAL ACUMULADO AÑO 2006 Y 2007</b>						<b>1.127.312,00</b>

Tabla 3.2: ESTADÍSTICA DE SALIDAS DEL ECUADOR

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaboración: Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa (MIN. DE TURISMO)

En valores monetarios la Balanza de Pagos, en su cuenta Viajes y Transportes y Pasajeros que es la que mide el comportamiento del Turismo es la siguiente:

2007						
INGRESOS (a)		TOTAL DE INGRESOS DE DIVISAS (a)	EGRESOS (b)		TOTAL DE EGRESOS DE DIVISAS (b)	SALDO (a - b)
VIAJES	TRANSPORTE		VIAJES	TRANSPORTE		
135,6	0,6	136,2	123,8	63,6	187,4	-51,2
<b>135,6</b>	<b>0,6</b>	<b>136,2</b>	<b>123,8</b>	<b>63,6</b>	<b>187,4</b>	<b>-51,2</b>

Tabla 3.3: MOVIMIENTO DE DIVISAS EN EL MERCADO DE TURISMO (Balanza de Pagos)

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa (MIN. DE TURISMO)

En cuanto a Ingresos de Divisas, comprendido como turistas extranjeros que han ingresado al Ecuador (Turismo Receptivo) se cuenta en esa fecha un valor de USD. \$ 136.200.000 dólares, mientras que las salidas de ecuatorianos al extranjero (Turismo Emisor) se registra USD. \$ 187.400.000.



Con este análisis de datos a la fecha de presentación de la información (Junio del 2007), la Balanza Comercial de Turismo en el Ecuador, presenta un déficit de USD. \$ - 51.200.000, tal como se muestra en el gráfico adjunto:

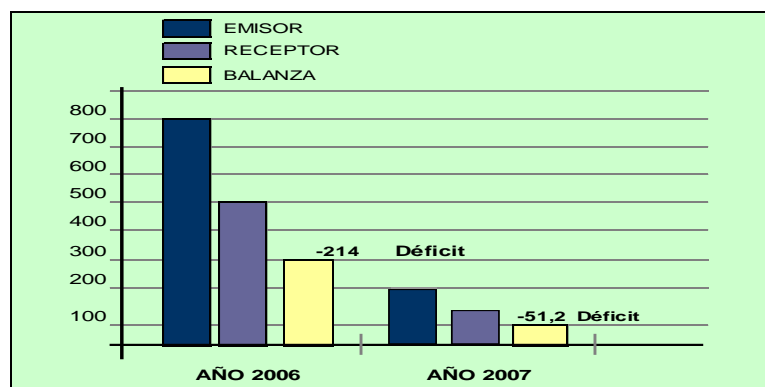


Figura 3.3: BALANZA TURISTICA PERIODO 2006 – JUN. 2007

Elaboración: Autor

**La Oferta existente actual.-** La planta actual de empresas que se dedican a esta actividad, según el censo de catastros realizado por el Ministerio de Turismo para el año 2.006, es de 57 Agencias Mayoristas, 439 Agencias de Viaje Internacionales, 374 Operadoras de Turismo y 274 empresas duales, es decir que manejan el mercado nacional e internacional.

En total se registran 1.144 establecimientos a nivel nacional que se dedican directamente a la actividad turística, adicionalmente la misma fuente indica que existen a nivel nacional 2.878 establecimientos para alojamiento y 7.381 establecimientos de comidas y bebidas censados por el Departamento de Catastros y Servicios de esta secretaria de gobierno como se presenta:

Tabla 3.4: OFERTA DISPONIBLE DE OPERADORAS - AÑO 2.006

PROVINCIAS	AGENCIAS DE VIAJES			
	MAYORISTA	INTERNAC.	OPERADORA	DUAL
AZUAY	3	42	10	36
GUAYAS	18	144	43	65
LOS RÍOS	1	1		
MANABÍ	1	15	25	
PICHINCHA	34	140	157	124
Sub. Total	57	342	235	225
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>57</b>	<b>439</b>	<b>374</b>	<b>274</b>

Fuente: Catastros y Servicios – Ministerio de Turismo

Elaboración: Autor

Tabla 3.5: OFERTA DISPONIBLE DE ALOJAMIENTO Y RESTAURANTES - AÑO 2.006

PROVINCIAS	ALOJAMIENTO			COMIDAS Y BEBIDAS		
	ESTAB.	HAB.	PLAZ.	ESTAB.	MESAS	SILLAS
EL ORO	86	2.015	3.411	201	1.915	7.363
LOJA	116	1.974	3.799	171	1.837	7.354
NAPO	116	1.468	3.429	71	579	2.328
IMBABURA	133	2.456	6.226	246	2.931	12.479
AZUAY	144	2.969	6.345	575	6.033	24.386
TUNGURAHUA	182	3.018	6.378	261	2.301	9.227
MANABÍ	287	4.938	12.480	345	3.388	13.609
ESMERALDAS	298	4.694	15.327	160	1.534	6.136
GUAYAS	408	10.842	22.992	2.589	25.897	102.378
PICHINCHA	574	12.751	26.448	1.728	26.703	106.857
Sub. Total	2.344	47.125	106.835	6.347	73.118	292.117
<b>TOTAL</b>	<b>2.878</b>	<b>55.590</b>	<b>125.321</b>	<b>7.381</b>	<b>81.907</b>	<b>327.505</b>

Fuente: Catastros y Servicios – Ministerio de Turismo

Elaboración: Autor

A esta información se sumaría el número de establecimientos para áreas de recreación y esparcimiento que en total ascienden a 616, más otras actividades como transporte turístico, empresas que editan material, casinos, bingos o hipódromos<sup>11</sup>.

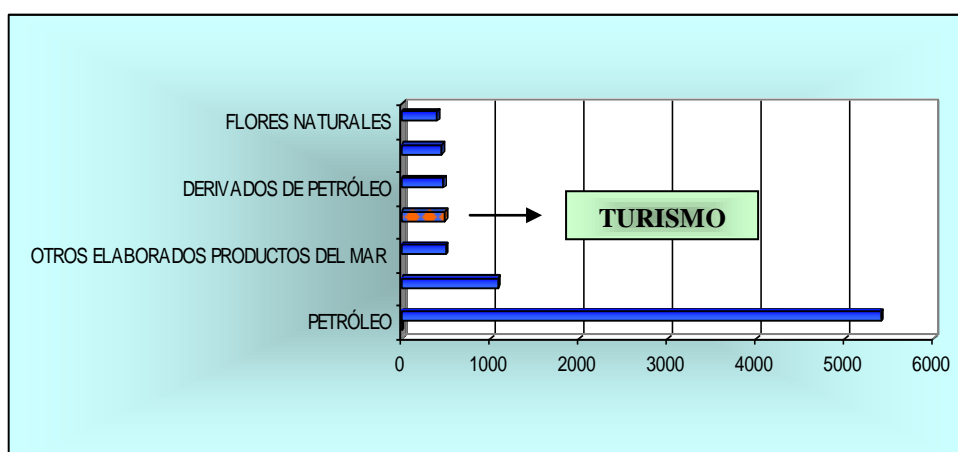
La información general por el total de provincias y establecimientos se encuentra en detalle en la información presentada en el **Anexo A** de este documento.

### 3.2.2.1 Factores de la actividad Multisectorial

Se ha considerado para el desarrollo del proyecto aquellos factores intrínsecos en la actividad turística que influyen en su actividad como son:

- ✚ IMPACTO EN EL SECTOR MACROECONÓMICO: La influencia de la actividad en la economía del Ecuador, considerada como la cuarta actividad que más divisas genera para el país después del petróleo, el banano, otros elaborados productos del mar, como lo demuestra el siguiente gráfico:

<sup>11</sup> Esta información adicional es considerada de acuerdo al *CENSO DE CATASTROS Y SERVICIOS del Ministerio de Turismo*



**Figura 3.4:** UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA – AÑO 2006

**Elaboración:** Autor

**Fuente:** Información Estadística – Banco Central del Ecuador año 2.006

✚ **IMPACTO EN EL BIENESTAR SOCIAL:** La generación de empleo, considerando el número de personas ocupadas que trabajan directa o indirectamente en los servicios turísticos detallados anteriormente. De acuerdo a la información proporcionada por el “Censo de Catastros del Ministerio de Turismo” existe un total de 106.000 personas que trabajan de forma directa en la Industria del turismo, sin embargo la revista “Gestión” número 03911 de Noviembre del 2007 en un reportaje estima que a nivel nacional existen alrededor de 3 millones de personas que se benefician directa o indirectamente de la actividad turística local.

UNIDADES DE NEGOCIO	Personal Ocupado
En Alojamiento	55.590
En locales de Comida y Bebida	37.173
En Agencias de Viaje	5.539
En Áreas de Recreación	3.544
En Otras Actividades	4.154
<b>TOTAL PERSONAL OCUPADO</b>	<b>106.000</b>

**Tabla 3.6:** EMPLEO GENERADO POR EL TURISMO ACT. CRÍTICAS

**Fuente:** Catastros y Servicios – Ministerio de Turismo

**Elaboración:** Autor

✚ IMPACTO EN OTRAS INDUSTRIAS RELACIONADAS: Las actividades Turísticas dependen de la influencia y trabajo de otras industrias como son la Automotriz al disponer y fabricar vehículos para transporte de pasajeros dentro y fuera de la ciudad.

La industria inmobiliaria que incrementa su actividad de manera proporcional al crecimiento del turismo, ya que si esta actividad tiene un ritmo de crecimiento sostenible, más turistas nacionales o extranjeros buscarán adquirir su propiedad en las zonas de su preferencia (Caso Tonsupa en Esmeraldas).

Finalmente, otra industria que complementa a la actividad Turística es la de la Construcción, una propuesta de promover e incrementar la actividad turística en el Ecuador debe partir por mejorar y disponer de carreteras de primer orden, aeropuertos y terminales de primera, infraestructura en general, situación que compete en su campo de acción a esta Industria.

### **3.2.2.2 LA INTERVENCIÓN ESTATAL EN EL PROYECTO**

Durante muchos años se habló de que el futuro económico del Ecuador estaba en el turismo, pero recién el 10 de agosto de 1992 el Estado muestra un interés real en ese sector, con la creación del Ministerio de Turismo.

El Ministerio de Turismo, desde su existencia, ha sufrido modificaciones. En el gobierno de Jamil Mahuad se lo fusionó con la cartera de Comercio Exterior. En febrero del 2000, el presidente Gustavo Noboa fusionó la Secretaría de Turismo con la de Medio Ambiente, pero después las separó.

El Ministerio de Turismo, en papeles, tiene la misión de “posicionar el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador”, sin embargo, la falta de apoyo efectivo a través de mayores asignaciones de recursos para la promoción turística, hace que el país pierda millones de dólares que este sector productivo puede generar. Con esta premisa, existen dos leyes que afectan directamente a la actividad que se pretende desarrollar con el proyecto:

### **3.2.2.3 Las relaciones internacionales del Proyecto**

En países como Francia, España y Cuba, los ingresos por el turismo les permite mantener sus economías y son parte importante del desarrollo económico de los mismos, específicamente en Barcelona – España por ser un puerto turístico de mucha afluencia turística se realizó el contacto con dos operadoras locales “MARSANS” y “LOGITRAVEL VIATGES”, esta última facilitó información técnica y operativa para el desarrollo de este proyecto a nivel local y mantiene un interés en trabajar en conjunto con este proyecto para realizar intercambio de turistas españoles al Ecuador.

Existirá un contacto y coordinación constante con las personas que sean operadores independientes en los países donde se realizará la promoción turística del proyecto a ejecutar, Holanda, Alemania, Canadá, EEUU, China, y Japón. Adicionalmente en la etapa de ejecución del proyecto la intención es coordinar con estas personas para la colocación y promoción de artesanías ecuatorianas en estos países.

# CAPITULO 4

## LA PROPUESTA ESPECÍFICA

### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este estudio de factibilidad para la “Implementación de un modelo de servicios y operación turística en el Ecuador” tiene como meta implementar un negocio nuevo como operadora turística internacional cuya razón social será “EXOTIC ECUADOR CIA LTDA.” y su slogan “*the beauty of middle of the World.*”

Este proyecto tendrá las siguientes características:

- ✓ La creación de productos y servicios innovadores que capten la demanda de los consumidores extranjeros para visitar el Ecuador.
- ✓ Centrárá sus operaciones exclusivamente en el Turismo Receptivo con miras a un mercado diferenciado que busca atractivos diferentes a los que comúnmente ofrecen las operadoras turísticas locales y no solamente la visita a los lugares turísticos del país.
- ✓ Este proyecto, en su concepción, trabajará con personas para captación y ventas en los países que componen el mercado objetivo del mismo: Alemania, Canadá, EEUU, China, Japón, y a través de un crecimiento piramidal, los clientes serán aquellos que se encarguen de la difusión de los productos, servicios y experiencia vivida de su visita al Ecuador.
- ✓ Buscará aplicar alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, locales comerciales donde el factor de negociación será la publicidad presentada a los turistas de sus negocios.

#### 4.1.1. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROYECTO

El paquete de productos y servicios que se comercializará con este proyecto está compuesto por los siguientes Ítems:

- ✓ Producto 1: Paquetes turísticos I, II, III
- ✓ Producto 2: Paquete Especial "Choice Yourself".
- ✓ Producto 3: CD "Ecuadorian best moments" – promoción.
- ✓ Producto 4: Seguro de estancia.

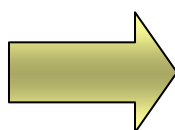
La descripción propuesta y su ubicación en la matriz de productos de acuerdo a su crecimiento y participación en el mercado, se presenta a continuación:

ITEM	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA
PRODUCTO 1	<b>Paquetes Básico (I, II, III)</b>	El paquete 1 será para la parte de la Costa	Estrella
		El paquete 2 será para la parte de la Sierra y Oriente	
		El paquete 3 será un mix entre costa y Sierra.	
PRODUCTO 2	<b>Paquete especial "CHOICE YOURSELF"</b>	Un paquete donde el cliente o grupo podrá escoger el tour a realizar	Interrogación
PRODUCTO 3	<b>CD "Ecuadorian best Moments"</b>	Un CD editado el día de regreso del turista o grupo de turistas a su país con costo adicional que tendrá publicidad de hoteles, restaurantes o locales en Ecuador	Estrella
PRODUCTO 4	<b>Colocación de seguro de estancia y artesanías en el exterior</b>	La implementación de un seguro de estancia para turistas (opcional), convenio con los gremios artesanales para colocación de productos a los turistas extranjeros.	Interrogación

Tabla 4.1: MATRIZ DE PRODUCTOS

Elaboración: Autor

COMPLEMENTOS



**Canje de Espacios Publicitarios**

**Colocación de Artesanías**

**Seguro de estancia (opcional)**

## DESCRIPCIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS

NOMBRE	CONTENIDO	TIEMPO DE ESTANCIA
<b>PAQUETE BÁSICO I</b> <b>("HOT PARADISE")</b>	✚ Llegada a Quito / Guayaquil, traslados aeropuerto - hotel.	
	✚ City Tour por la ciudad de Guayaquil, visita al Malecón 2000, Salado y Zona Artesanal	<b>1 día</b>
	✚ Traslado a Salinas, con visita a "La Chocolatera", traslado por la Ruta del Sol hasta la "Hostería Cumbres de Ayangue".	<b>2 días</b>
	✚ Traslado por la ruta del Sol tramo de Ayangue a Puerto López con visita al Parque Nacional Machalilla.	<b>2 días</b>
	✚ Viaje por la ruta del Sol Puerto López – Pto. Cayo con visita a la isla de la Plata y vista de ballenas (depende de la temporada).	<b>1 día</b>
	✚ Viaje a la Ruta del Sol tramo Pto. Cayo – Manta, y retorno Quito.	<b>2 día</b>

NOMBRE	CONTENIDO	TIEMPO DE ESTANCIA
<b>PAQUETE BÁSICO II</b> <b>"THE GREAT ANDES"</b>	✚ Llegada a Quito, traslados aeropuerto - hotel.	
	✚ City Tour por la ciudad de Quito, el panecillo, Quito Colonial, Quito Moderno y Mitad del Mundo.	<b>1 día</b>
	✚ Viaje al volcán Quilotoa y estancia en el cráter.	<b>2 días</b>
	✚ Visita al Parque Protector Cotopaxi, traslado a la ciudad de Ambato	<b>1 día</b>
	✚ Visita al mercado artesanal de la Comunidad Indígena de "Salasaca". Compra de Artesanías (opcional).	<b>1 día</b>
	✚ Estancia en Baños de Agua Santa, visita al Pailón del Diablo.	<b>2 días</b>
	✚ Retorno a Quito	



NOMBRE	CONTENIDO	TIEMPO DE ESTANCIA
<b>PAQUETE BÁSICO III</b> <b>“EXOTIC PLACES”</b>	✚ Llegada a Quito, traslados aeropuerto - hotel.	
	✚ City Tour por la ciudad de Quito, el panecillo, Quito Colonial, Quito Moderno y Mitad del Mundo.	<b>1 día</b>
	✚ Traslado a Mindo, Pto. Quito y estancia en Pto. Quito con visita a los bosques exóticos, selva virgen y deportes extremos rapeling, tubing o rafting (opcional)	<b>2 días</b>
	✚ Traslado a Esmeraldas, visita a las Playas de Tonsupa, Atacames.	<b>1 día</b>
	✚ Traslado a Cumilínche y estancia en “Club Cumilínche”, con visita a la playa escondida y el acantilado, opcional la visita a la playa nudista.	<b>2 días</b>
	✚ Retorno a Esmeraldas, city tour por la playa de las palmas y traslado al Aeropuerto de Tachina para el retorno a Quito.	<b>1 días</b>
	✚ Retorno a Quito	

NOMBRE	CONTENIDO	TIEMPO DE ESTANCIA
<b>PAQUETE ESPECIAL</b> <b>“CHOICE YOURSELF”</b>	✚ MOUNTAINS AND ADVENTURE.  (Visita al mercado artesanal de Otavalo) (Tour en tren Quito – El Boliche) (visita a Riobamba y Alausí) (Tour en tren por la nariz del Diablo, incluye box lunch) (Retorno a Quito)	<b>7 días</b>
	✚ THE AMAZING AMAZONIA  (Llegada a Quito) (Traslado Quito – Puyo) (Visita a la reserva ecológica de “Misahualli”) (Camping en las cabañas ecológicas con tours guiados por la selva) (Visita a la comunidad de los “Huaorani”) (Paseo por el Río Napo en el Flotel Orellana, - opcional)	<b>7 días</b>

#### 4.1.2. LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

Considerando el tipo de servicio que se busca ofrecer, la unidad de negocio puede entrar con sus servicios como “precursor” o “seguidor”.

**Estrategias de entrada como “Precursor” o Pionero.-** Bajo estas líneas de acción se consideran las siguientes características:

- Economías de escala y experiencia
- Alta inversión y costo de cambios para mantener el primer lugar
- Ventaja de distribución
- Influencia en los criterios y actitudes del consumidor elegido.

**Estrategias de Seguidor.-** Para la aplicación de este tipo de estrategia se consideran las siguientes características:

- Capacidad de aprovechar de los errores del “Precursor” en concepción del producto, posicionamiento, y mercadeo.
- Capacidad de aprovechar los últimos adelantos en tecnología.
- Capacidad de sacar ventaja de los recursos limitados del precursor.

Considerando cada una de estas características se presenta un cuadro comparativo con los elementos más relevantes para seleccionar la estrategia óptima:

ESTRATEGIA DE ENTRADA	ELEMENTOS DE LA ESTRATEGÍA
<b>Precursor o Pionero exitoso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran escala de entrada (mercados masivos).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia línea de productos (orientado a cubrir más de un segmento de mercado).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertes gastos promocionales</li> </ul>
<b>Seguidor exitoso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir eficientemente los nichos de mercado que no ha considerado el pionero.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva frente al pionero por mejor tecnología de producto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva frente al pionero por mejor calidad del producto o servicio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva por mejor servicio al cliente.</li> </ul>

Una vez analizados los elementos de la estrategia y considerando las características de mercado (que se contempla en un escenario de competencia perfecta, con inclinación al turismo emisor) el tipo de estrategia de entrada deberá ser **de seguidor exitoso considerando la penetración en un segmento de mercado.**<sup>12</sup>

**LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DEL PROYECTO.**- Una vez definida la estrategia de entrada, cubriendo y atacando los nichos que han dejado sueltos los pioneros, a través de ventaja competitiva en calidad de producto y servicio al cliente, se considera un trabajo que primero genere un **conocimiento de los clientes de la unidad del negocio (corto plazo)**, para posteriormente garantizar su **posicionamiento global (mediano, largo plazo)**, para esto se han considerado las siguientes estrategias de crecimiento:

<sup>12</sup> “MARKETING ESTRATÉGICO – Un enfoque de toma de decisiones”; Walker Boyd, Mullins Larréché, Cuarta edición, páginas 231 hasta 235

	<b>Productos Actuales</b>	<b>Nuevos Productos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	<b>Estrategias de penetración de mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación de mercado.</li> <li>• Incrementar el uso del producto / servicio.</li> <li>• Aumentar la cantidad de uso</li> </ul>	<b>Estrategias de desarrollo del producto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras de producto</li> <li>• Extensiones de línea de producto.</li> <li>• Nuevos productos para el mismo mercado.</li> </ul>
<b>Mercados Nuevos</b>	<b>Estrategias de desarrollo de mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los mercados para los productos existentes.</li> </ul> <p>Expansión geográfica Fijar nuevos segmentos como objetivo</p>	<b>Estrategias de diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración vertical Integración hacia delante Integración hacia atrás.</li> <li>• Diversificación en negocios relacionados. (Diversificación concéntrica)</li> <li>• Diversificación en negocios no relacionados (Diversificación heterogénea)</li> </ul>

**Figura 4.1:** MATRIZ DE CRECIMIENTO (Alternativas para el proyecto)  
**Fuente:** “Marketing Estratégico” – Enfoque de toma de decisiones

Con cada punto analizado como línea de acción para el crecimiento de mercado que la unidad de negocio implementaría en el futuro, a continuación se presenta una matriz de ponderación que relaciona cada una de las estrategias planteadas con los objetivos del proyecto, para definir aquellas que serán aplicadas en su fase de factibilidad y desarrollo:

Esta matriz relaciona cada estrategia de crecimiento, en mercados nuevos y mercados existentes, considerando productos y servicios nuevos que “EXOTIC ECUADOR” va a lanzar al mercado turístico.

MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR LINEA DE SERVICIO							
<b>Metodología:</b> Se escoje de 1 a 3 considerando como 1 la nota más baja y 3 la nota más alta, de acuerdo al alineamiento que tenga la estrategia con el tipo de producto.							
Estrategía de crecimiento	PRODUCTOS	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	PUNTAJE TOTAL	RUTA CRÍTICA (Pert)
		Paquete turístico modalidad I, II, III	Paquete especial "Choice yourself"	CD promocional "Ecuadorian Best moments"	Seguro de estancia venta de artesanías		
<b>Productos Actuales - Mercados Actuales</b>							
Incrementar la participación de mercado		3	2	1	3	9	← ●
Incrementar el uso del producto o servicio		2	1	2	1	6	
Aumentar la cantidad de uso		1	2	1	2	6	
<b>TOTAL LÍNEA ESTRATÉGICA 1</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	
<b>Productos Actuales - Mercados Nuevos</b>							
Ampliar los mercados para los productos existentes		3	1	1	1	6	
Expansión geográfica, fijar nuevos segmentos como objetivo.		3	1	2	1	7	← ●
<b>TOTAL LÍNEA ESTRATÉGICA 2</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	
<b>Nuevos productos - Mercados Actuales</b>							
Mejoras de producto		3	2	2	2	9	
Extensiones de línea de producto		3	3	2	2	10	
Nuevos productos para el mismo mercado		2	3	3	3	11	← ●
<b>TOTAL LÍNEA ESTRATÉGICA 3</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	
<b>Nuevos productos - Mercados Nuevos</b>							
Integración vertical (Hacia delante, hacia atrás)		2	1	1	3	7	
Diversificación en negocios relacionados		3	3	3	1	10	← ●
Diversificación en negocios no relacionados		1	1	1	1	4	
<b>TOTAL LÍNEA ESTRATÉGICA 4</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	

Figura 4.2: MATRIZ DE PONDERACIÓN (Estrategias de Crecimiento - Sostenibilidad)

Elaboración: Autor

Del análisis de esta matriz, se concluye que las estrategias de crecimiento que se desarrollarán en el desempeño del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, estarán orientadas de la siguiente forma:

- No se tomará una estrategia única, ya que existe un mix de productos que maneja el proyecto y cada uno de ellos son relacionados y complementarios uno con otro.
- De acuerdo al análisis de la “ruta crítica del proceso estratégico” el diagrama de “Pert”, demuestra la siguiente línea estratégica:

Reforzar el producto de más alta competencia en el mercado (PAQUETE BÁSICO modalidad I, II, III); para esto se buscará **incrementar la participación de mercado, a través de la expansión geográfica**, como estrategia de crecimiento de un producto actual que se maneja en mercados tanto existentes como nuevos.

Una vez que esto sirva como posicionamiento y reconocimiento de la compañía, el producto estrella con sus complementarios (PAQUETE ESPECIAL “CHOICE YOURSELF”) aplicará una estrategia de crecimiento de producto nuevo en mercados actuales nacional o internacional que consiste en **rentabilizar a este paquete, con otros productos nuevos innovadores y complementarios (CD promocional, seguro y artesanías), que permiten al proyecto diversificar sus negocios en actividades relacionadas.**

- Como se mencionó anteriormente estas estratégicas buscan un **crecimiento sostenible**, razón por la cual cada actividad se realizará en un espacio determinado de tiempo, con capacidad de control y adaptación a los posibles cambios del ambiente externo, capaz de que cada actividad estratégica pueda ser ajustada, cambiada o mejorada.

### 4.1.3. LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN

Se considera que en este tipo de negocio, como es el servicio de operaciones turísticas, existe un principio definido que determina el éxito o fracaso del mismo: **servicio al cliente.**

Con este argumento los principales conceptos que el proyecto “EXOTIC ECUADOR”, maneja para generar valor y ofrecer mejores servicios a aquellos clientes, que por su cobertura y posicionamiento, los líderes o precursores no llegan a cubrir son los siguientes:

1. Brindar a los clientes lo que ellos desean
2. Un ofrecimiento de valor inmejorable
3. A nivel interno conseguir exactamente lo que el cliente desea con menos dinero (alianzas estratégicas o canjes publicitarios).
4. Enganchar con los productos complementarios y el servicio diferenciado, así como la promoción masiva en ferias y eventos internacionales.

Para aplicar estos conceptos en la realidad que se desenvuelve la industria y el mercado turístico, se dispone del análisis clásico de Michael Porter sobre las ventajas competitivas identificadas en tres Estrategias competitivas Genéricas:

		<b>Ventaja Competitiva</b>	
		<b>Costo más bajo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Alcance competitivo</b>	<b>Objetivo Amplio</b>	<b>Estrategia de liderazgo en Costos</b>	<b>Estrategia de Diferenciación</b>
	<b>Objetivo Angosto</b>	<b>Estrategia de enfoque (Basada en costos).</b>	<b>Estrategia de enfoque (Basada en diferenciación).</b>

Figura 4.3: ESTRATEGIAS GENÉRICAS – Concepto de Diferenciación (Michael Porter)

Fuente: “Marketing Estratégico” – Enfoque de toma de decisiones

# CAPITULO 5

## EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

### 5.1. ORGANIZACIÓN

La unidad de negocio (UN) centrará su acción a través la tecnológica, comunicaciones vía Web y ubicación de personas en los países escogidos para el desarrollo comercial y de servicios, su estructura orgánica – funcional tenderá a ser plana considerando las siguientes características:

- Se busca una estructura ágil, dinámica y con capacidad de reacción descentralizada que permita la toma de decisiones oportunas.
- En términos operativos debe tener la capacidad de reducir sus costos fijos, para mejorar sus índices de rentabilidad por segmento de operación.
- Al tratarse de servicios intangibles, se busca una estructura que sea flexible y adaptable a los cambios generados por la evolución del negocio con una interacción de responsabilidades y **servicios compartidos**.

Una de sus herramientas comerciales más importantes será el Internet, por esta razón el modelo de negocio a implementarse deberá cambiar de la organización tradicional a un modelo de servicios como se establece en el gráfico adjunto:

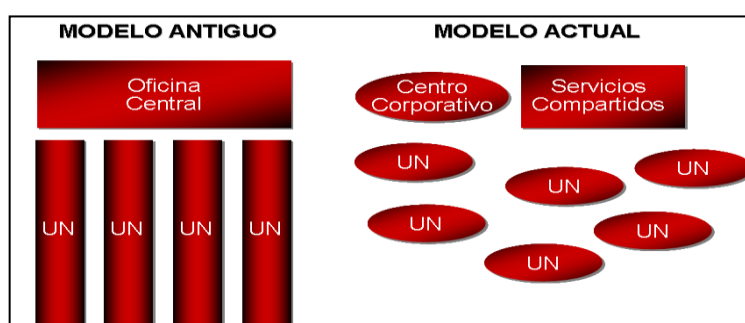


Figura 5.1: MODELO DE ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA  
Fuente: [www.modelosorganizacionales/estructuraplana](http://www.modelosorganizacionales/estructuraplana)



Con este enfoque de una estructura plana y dinámica, siguiendo el proceso de determinación de la estructura orgánica para este proyecto se considera el siguiente para la construcción del organigrama funcional:

1. **Identificación de los usuarios y sus necesidades.-** “EXOTIC ECUADOR” es un proyecto que busca brindar un servicio innovador hacia los turistas extranjeros en el país, para este proceso los usuarios o proveedores serán a nivel local hoteles, restaurantes, centros artesanales, centros turísticos, que buscan ampliar su cartera de clientes extranjeros de mediano y alto nivel y adicionalmente requieran canales de comunicación publicitaria masiva.
2. **Identificación de niveles y unidades de operación.-** Para la unidad de negocio se propone tres niveles de operación orientados a una estructura plana:

#### **NIVEL DIRECTIVO:**

Encargado de la representación legal de la empresa, y de definir las políticas de administración, este nivel estará conformado por las siguientes personas:

- Accionistas, quienes están al frente de la compañía con voz y voto de resoluciones inherentes a la constitución y manejo de la empresa (4)
- El Gerente y Coordinador General (1)

#### **NIVEL EJECUTIVO Y OPERADOR:**

##### ***Unidad de negocios administrativa y financiera***

Encargada de manejar los procesos de recursos humanos, contabilidad, manejo de las finanzas, pagos y transferencias, así como también de la negociación de proveedores de bienes y servicios. Estará integrado por las siguientes personas:

- Un responsable de la unidad de negocios administrativa y financiera
- Un coordinador administrativo y logístico (RRHH, adquisiciones, proveedores)
- Un coordinador financiero (contabilidad, tesorería)

### ***Unidad de negocios de tecnología e información***

Encargada de dirigir los procesos de administración y mantenimiento de redes, Web site, programación, comunicaciones y diseño.

Esta unidad estará compuesta por las siguientes personas:

- Un responsable de la unidad de tecnología y diseño.
- Un coordinador de sistemas y Web page

### ***Unidad de negocios de mercadeo y relaciones públicas***

Encargada de realizar el análisis y monitoreo de las políticas y estrategias comerciales, adicionalmente promueve y dirige a los operadores internacionales que promocionarán el servicio y se relaciona con los proveedores internos de servicios (dueños de bares, hoteles y restaurantes). Estará compuesta por el siguiente personal:

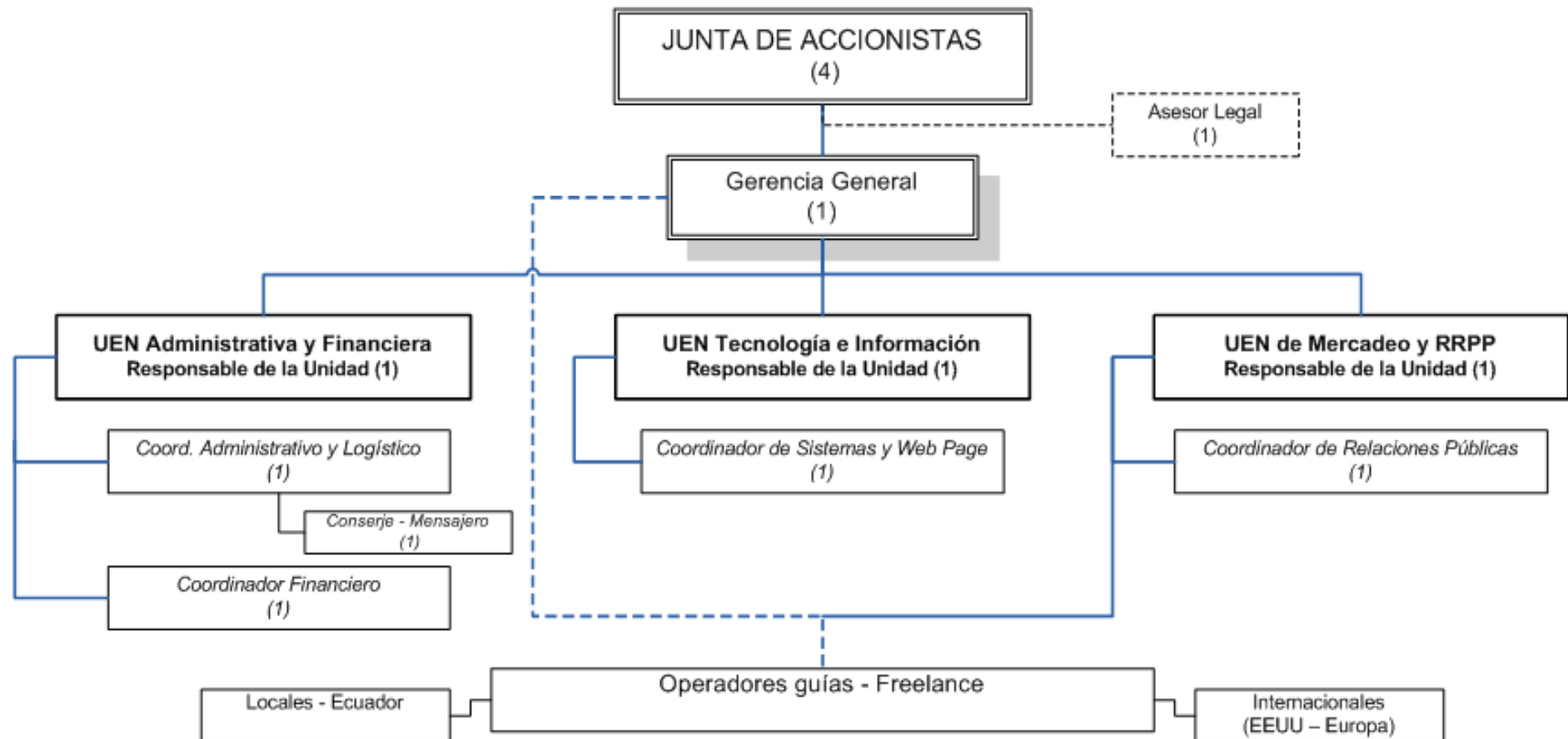
- Responsable de la UEN de mercadeo
- Coordinador de relaciones públicas

### **NIVEL OPERADOR (FREELANCE):**

Integrado por las personas o empresas que trabajarán como aliados estratégicos en los países donde se va a desarrollar el proyecto, a fin de promocionar e interactuar con los posibles visitantes en el país de origen. Este personal estará coordinado por la Unidad de mercadeo y controlado por la Gerencia General.

# “EXOTIC ECUADOR”

## Organigrama Estructural y Funcional



Como se puede apreciar en el organigrama funcional, los operadores comerciales serán los que bajo las políticas y estrategias de la Unidad de negocios de mercadeo y relaciones públicas manejen la parte comercial y de contacto con los clientes y adicionalmente combinado con una estructura matricial, serán personas que coordinen directamente con la Gerencia General aspectos referentes a retroalimentación de los servicios, acciones de post venta y medición de los resultados de las actividades que se van desarrollando.

## **5.2. PERSONAL CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para el estudio desarrollado, cada área funcional y cada persona responsable de su proceso deberá de cumplir con las políticas de servicio que los directivos disponen considerando la orientación de la misma.

La unidad de negocios Administrativa Financiera, que será la encargada del soporte y apoyo en los procesos operativos del proyecto, será una unidad de apoyo en la cadena de valor, mientras que las dos unidades de negocio subsiguientes a la Administrativa Financiera afectan a la cadena de valor:

- La UEN de mercadeo y RRPP tiene un papel preponderante en la sostenibilidad de proyecto al implementar y mantener las políticas comerciales y de servicio tanto con los proveedores locales, como con los aliados estratégicos internacionales (Operadores comerciales independientes o naturales, o agencias de viaje internacionales interesadas en el servicio).

Adicionalmente, esta unidad determina las estrategias de servicio referente a la atención, coordinación logística, y colocación de producto complementario.

- La UEN de tecnología e información, es la otra unidad crítica sobre la cual recae la responsabilidad de manejar efectivamente el sistema de comercio electrónico a través de la página Web diseñada para promocionar, conocer, reservar y pagar los servicios turísticos.

Adicionalmente, servirá de enlace con los operadores comerciales y de colocación de anuncios pagados de hoteles, restaurantes, tiendas artesanales o cualquier tipo de negocio que tenga relación directa con las actividades turísticas que se puede desarrollar en el Ecuador.

Esta unidad tendrá también a su cargo el desarrollo del Producto 3 “**CD Ecuadorian Best Moments**” en lo que se refiere a diseño, creación y edición.

La influencia de las unidades directivas y de control juega en menor escala de generación de valor, un aporte importante en el apoyo y asesoría del desarrollo de las actividades, de la misma forma el personal que asistirá con su servicio logístico a las actividades que se requieran para garantizar la comodidad de los turistas durante su permanencia en el Ecuador.

Este personal logístico puede estar bajo contratación indirecta, con opción de trabajar directamente para “EXOTIC ECUADOR” dependiendo del movimiento del negocio y el crecimiento esperado de mercado. Este personal estará compuesto por:

- 1 persona para limpieza,
- 1 mensajero motorizado
- 1 persona con una VAN para el servicio de transporte para traslados de los turistas.
- 1 persona de contacto en el lugar donde el turista quiere visitar del Ecuador (Condicionado a las características de cada tour)
- 1 Secretaria – recepcionista.

### **5.3. COMPENSACIÓN ADMINISTRATIVA Y POSESIÓN**

El esquema de compensación para el proyecto estará sobre una base de remuneración fija, y una parte de remuneración variable de acuerdo al número de visitantes que capten los operadores comerciales.

Un esquema de remuneración mixta, permitirá todas las personas que trabajan directa e indirectamente en la UN “EXOTIC ECUADOR” tengan la facultad de ser “premiados” con una compensación por la captación de turistas a nivel local o internacional; al disponer de una herramienta Web como motor de comercialización, se busca como alternativa que cada empleado tenga un PIN o clave de ingreso en el cual pueda contactar a referidos interesados en visitar el Ecuador a través de la empresa; con esto se busca crear una cultura de servicio basada en la multifuncionalidad.

Adicionalmente no se descartaría la idea de que a futuro cualquier miembro de la organización pueda comprar acciones de la compañía, pero de un paquete accionario menor (puede ser el 15 o 20% de las acciones), con esta política utilizada por algunas organizaciones se buscaría un sentido de pertenencia basado en la motivación, generando resultados económicos favorables.

Con este antecedente el cuadro de compensación se determina a continuación:

#### NIVEL DIRECTIVO

Cargo	Grado de responsabilidad	Remuneración Mensual	Porcentaje de Comisión
<i>Gerente General</i>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 1.005,00</i>	<i>-----</i>

#### NIVEL EJECUTIVO

Cargo	Grado de Responsabilidad	Remuneración Mensual	Porcentaje de Comisión
<i>Responsable de UN Administrativa Financiera</i>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 750,00</i>	<i>-----</i>
<i>Coordinador Administrativo y Logístico</i>	<i>Medio</i>	<i>USD. \$ 500,00</i>	<i>-----</i>
<i>Coordinador Financiero</i>	<i>Medio</i>	<i>USD. \$ 500,00</i>	<i>-----</i>
<i>Responsable de UN de Tecnología y Diseño</i>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 750,00</i>	<i>-----</i>
<i>Coordinador de Sistemas y Web Page</i>	<i>Medio</i>	<i>USD. \$ 500,00</i>	<i>-----</i>
<i>Responsable de UN de Mercadeo y RRPP</i>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 850,00</i>	<i>-----</i>
<i>Coordinador de Mercadeo Estrategia</i>	<i>Medio - Alto</i>	<i>USD. \$ 750,00</i>	<i>-----</i>
<i>Coordinador de Relaciones Públicas</i>	<i>Medio – Alto</i>	<i>USD. 400,00</i>	<i>-----</i>

### NIVEL OPERADOR

Cargo	Grado de Responsabilidad	Remuneración Mensual	Porcentaje de Comisión
<i>Operadores Locales (6)</i>	<i>Medio – Alto</i>	-----	3%
<i>Conserje - Mensajero</i>	<i>Bajo</i>	USD. \$ 230,00	-----

La remuneración mensual presupuestada para cubrir el gasto de personal de este proyecto estará por un valor total de USD. \$ 23.045,00, cuyo costo anual asciende a USD. \$ 82.280,47, durante el primer año.

Adicionalmente se incluye el costo del Asesor legal (Abogado) que será variable de acuerdo al requerimiento del proyecto, para el periodo de constitución y los requerimientos de soporte legal, está previsto un presupuesto de USD. \$ 1.005,00 al año.

### POSESIÓN DE LOS ACCIONISTAS:

Los 4 accionistas que participan en este proyecto de operación turística, son personas con un alto grado de relación tanto interpersonal como profesional, para lo cual estas personas presentan el siguiente esquema de aporte a la constitución de la compañía de operación:

Accionista	Monto de Aporte	Porcentaje de Participación
Paul Campaña Delgado	USD. \$ 7.500	37.5%
Catalina Campaña Delgado	USD. \$ 6.000	25.0%
Marina Rodriguez M.	USD. \$ 5.000	25.0%
Johanna Garzón	USD. \$ 2.500	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>USD. \$ 21.000</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 5.1: Distribución del paquete accionario de EXOTIC ECUADOR  
Elaborado por: Autor

Con las aportaciones que haría cada socio, la unidad de negocio iniciará con un capital propio de USD. \$ 21.000, para el resto de requerimientos de inversión se buscaría financiamiento mediante un crédito a una institución financiera, una vez que se definan el total de las inversiones y el monto que será necesario como capital de trabajo mínimo para comenzar y estabilizar la operación de servicios.

#### **5.4. OTROS INVERSIONISTAS**

Originalmente y de acuerdo a lo contemplado en el punto anterior, se puede plantear la opción de integrar a aquellos propietarios de restaurantes, hoteles o locales comerciales, interesados en incorporarse a este proyecto para financiar, ya sea la página Web o los costos de traslado, o en su defecto incrementar el monto de capital constituido de la empresa como accionista menor. Esto dependerá del desarrollo del negocio, el grado de compromiso que tenga tanto el proyecto como el interesado y la propuesta de mercado hacia los turistas por un lado y hacia los dueños de locales por otro lado. Mientras esto se desarrolla, el proyecto inicialmente se integra con el paquete accionario descrito y el financiamiento de la banca para cubrir su déficit de financiamiento.

#### **5.5. EMPLEO, ACUERDOS, OPCIÓN DE STOCK Y PLANES DE BONIFICACIÓN**

El campo turístico es amplio y sustentable, considerando la premisa que los negocios petroleros y de productos tradicionales o no tradicionales están sujetos a la explotación natural, los precios internacionales, las restricciones, normas de ingreso y el manejo político; por lo que se considera la premisa que en algún momento estos recursos naturales correrían el riesgo de que disminuyan dramáticamente o se agotaren definitivamente. Con este argumento y de acuerdo al Plan Integral de Turismo presentado por el Ministerio de Turismo, la ocupación de personas en el mercado turístico tenderá a un crecimiento sostenido a partir de su implementación con proyección al año 2010.



## PLANES DE BONIFICACIÓN:

La compensación salarial es un factor importante dentro de la motivación para la ejecución de resultados obtenidos, considerando que el negocio en que se va a desarrollar el proyecto tiene una connotación netamente de servicio, es muy importante ligar la bonificación de cada una de las personas que trabajan en este proyecto con los resultados obtenidos en términos de calidad en el servicio, incremento de clientes y el factor monetario (ventas y utilidad generada). Para empatar estas tres aristas, se parte de las siguientes políticas de bonificación, plasmadas en la remuneración de los actores del proyecto.

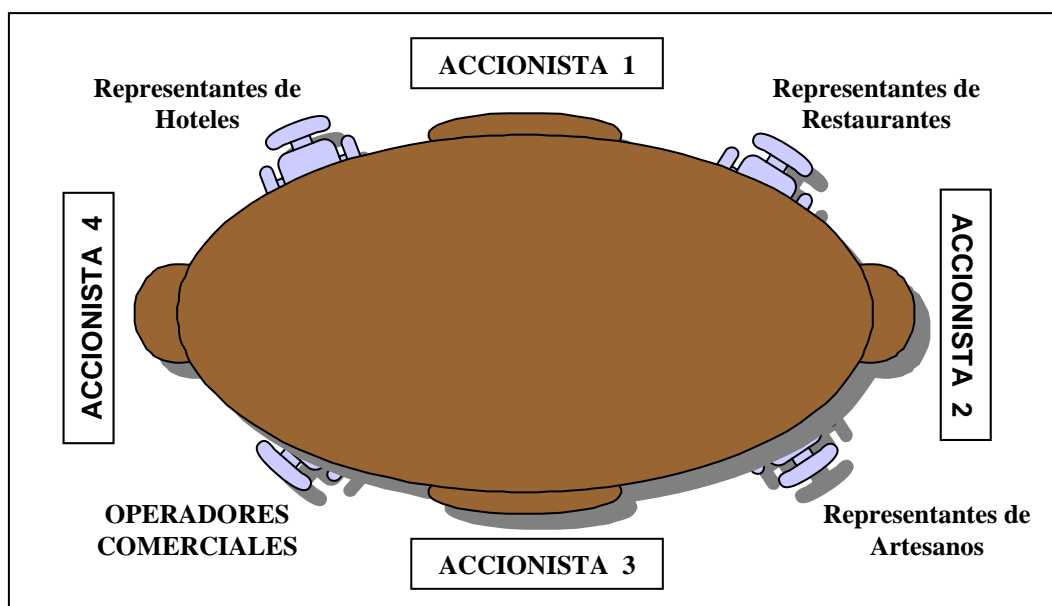
1. El equilibrio salarial obliga a las personas que trabajan dentro de la cadena de valor, en la generación de servicio y valor agregado al tener una bonificación que esté en relación a sus ventas obtenidas y su gestión de servicios.
2. A nivel de los negocios estratégicos complementarios que serán los aliados de trabajo en el proyecto (hoteles, restaurantes, centros de diversión), la bonificación no será directamente económica, sino de imagen, promoción y publicidad, al presentar contenido de video e imágenes en los videos que serán vendidos a los clientes en su estancia en Ecuador (CD *"Ecuadorian best moments"*).
3. Los planes de bonificación contemplan las afiliaciones de los empleados que por ley se tiene que hacer al IESS, adicionalmente con el crecimiento de la compañía será necesario implementar convenios con los mismos hoteles y restaurantes para promocionar premios a que la persona que más alto nivel de ventas ha registrado; por ejemplo se piensa como una estrategia de motivación y de resultados bastante interesante, aplicar un plan de premios que consista en pagar las vacaciones del empleado que más alto nivel de ventas haya tenido, para que con su familia pueda escoger el destino y la estadía en uno de los hoteles que trabaja con el proyecto.

Todas estas iniciativas de motivación y compensación se alinean al objetivo de generar un crecimiento sostenido de ingresos para el proyecto y que en la proporción que genere el personal, este sea remunerado de manera justa y equitativa.

## 5.7. MESA DIRECTIVA Y OTROS ACCIONISTAS

La mesa directiva estará integrada por los principales accionistas, adicionalmente se considera importante la participación de grupos de propietarios de hoteles y restaurantes que estarán trabajando continuamente como aliados estratégicos.

Inicialmente se plantea la idea de realizarse reuniones ordinarias de trabajo cada 45 días y cada fin de semestre obligatoriamente para analizar la situación económica de la unidad de negocio. Se podrá realizar reuniones extraoficiales cuando sean convocadas por la Junta Directiva de socios o a petición de la tercera parte de los socios activos. Esta política de conformación y reunión de la mesa directiva estará normada en el estatuto de la empresa “EXOTIC ECUADOR” que será presentado a la Superintendencia de Compañías.



**Figura 5.2:** Conformación de la mesa directiva del proyecto  
Elaboración: Autor

### Otros Accionistas.-

Inicialmente se comenzará con la constitución de las 4 personas que conforman la Junta de Accionistas como el aporte propio del capital; sin embargo, no se cierra la opción a futuro de vender acciones de la compañía cuyo fin principal será el de invertir ese dinero en constituir activos que serán utilizados para los tours como busetas propias para transporte de turistas.

Referente a las acciones para los empleados, multinacionales de gran renombre, mantienen esta metodología con grandes resultados que pueden ser canalizados a su aplicación, considerando la evolución comercial y económica que se vaya generando la unidad de negocio.

Para implementar este esquema de participación accionaria de empleados, existen varias alternativas que en la actualidad se han puesto en práctica en empresas reales:

- La empresa española “ALCAMPO” implementó un sistema de participación en el cual desde 1996 el 83,79% de sus acciones pertenece a la familia Mulliez, mientras que el 16.22% restante es propiedad de los empleados, este esquema de abrir un porcentaje de acciones para los empleados es la primera alternativa para implementar en el proyecto, y a su vez la más común en otro tipo de empresas.<sup>13</sup>
- La empresa británica “JHONNY LEWIS”, rompe barreras en la participación accionaria de sus empleados cuando desde 1950 el hijo del socio fundador transfirió muy por debajo del precio de mercado la propiedad de la firma al fideicomiso de los empleados, en un esquema denominado por él mismo como “*shared company*”, cuya filosofía es la felicidad de todos sus socios a través de un trabajo rentable y satisfactorio en una empresa exitosa<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Información sacada de Internet, a través del semanario financiero “*Cinco Días.com*” noticia del 01 de Julio del 2002

<sup>14</sup> Artículo escrito por Andrew Bibby y publicado por la “*International Labour Organization*”, año 2.006

## 5.8. ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS:

Este proyecto parte de las actividades y servicios que están desarrollando actualmente aquellas empresas de servicios a nivel local e internacional en el mercado de desarrollo turístico.

Para la implementación de este proyecto se requerirá del asesoramiento de las siguientes personas e instituciones:

- A nivel interno, todos los trámites de legalización, constitución e inscripción en las cámaras e intendencias, tendrán el soporte y asesoramiento del **profesional legal** que está incluido en la plana de colaboradores de este proyecto, como una persona de staff.
- Adicionalmente, ya a nivel de desarrollo de mercado, comercialización y requisitos de operación, se ha pensado contar con el apoyo y asesoramiento del **Ministerio de Turismo**, el cual en los actuales momentos está brindando un soporte muy importante a proyectos de implementación de actividades turísticas.

El Ministerio de Turismo a través de su red de servicios pone a disposición del proyecto los siguientes:

**La Unidad de Catastros Turísticos.**- En esta unidad se puede consultar el listado de establecimientos turísticos registrados a nivel nacional y la información general con la que cuentan los mismos.

Adicionalmente, esta unidad recepta las solicitudes de las empresas o establecimientos interesados en formar parte de esta base nacional como establecimiento registrado.

**La Unidad de Capacitación.**- Esta unidad atiende solicitudes de Gremios, Gobiernos Seccionales, instituciones públicas o privadas interesadas en recibir inducción, tutoría o capacitación al personal involucrado sobre diferentes tópicos referentes a la operación del turismo.

Para acceder a este servicio se lo realiza vía solicitud escrita, previa disponibilidad de fondos y de acuerdo al Plan Operativo Anual, ya que el aporte práctico de estas capacitaciones debe estar enmarcado en este documento.

Adicionalmente el Ministerio de Turismo cuenta con otros servicios como:

- ✚ *Servicio de emisión de licencias para guías de turismo*
- ✚ *Control de calidad, a cargo de la Gerencia Nacional de Recursos Turísticos*
- ✚ *Guía para la elaboración de proyectos turísticos, a cargo de la Gerencia Nacional de Recursos Turísticos.*
- ✚ *Material promocional de Ecuador, a través de la Gerencia Nacional de Mercadeo.*
- ✚ *Pago del impuesto del uno por mil.*

Otra institución importante es la CAMARA PROVINCIAL DE TURISMO DE PICHINCHA (CAPTUR), creada para regular la operación del turismo de la provincia y brindar todo el apoyo a sus afiliados en las 5 actividades turísticas reconocidas por la “Ley Especial de Desarrollo Turístico” y la “Ley de Cámaras de Turismo y su Federación Nacional”, esto es:

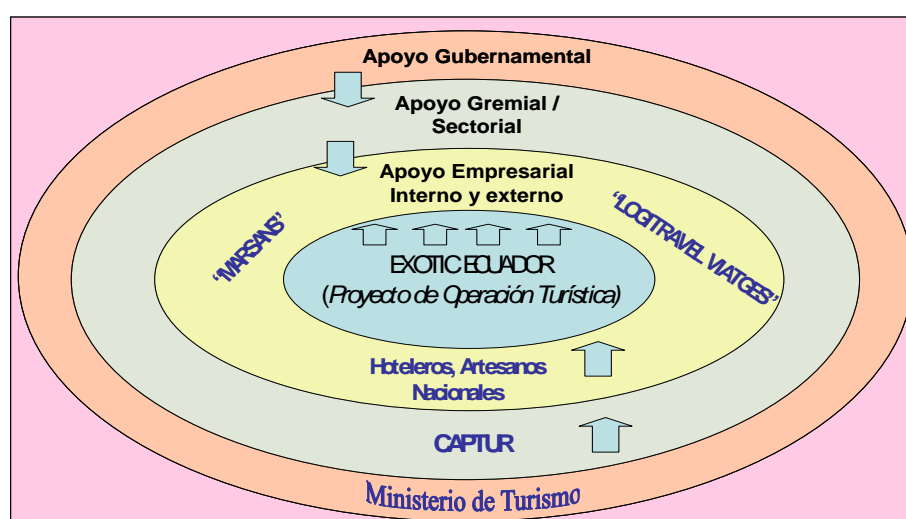
1. Servicio de hotelería, hospedaje y afines.
2. Los servicios de operadores de agencias de viajes
3. El servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial nacional o internacional.
4. El servicio de alimentos y bebidas.
5. Los demás servicios considerados turísticos por la ley.

La afiliación a la CAPTUR es importante para acceder a información técnica importante, coordinar ferias y eventos de promoción internacional para sus socios<sup>15</sup>, además de otros servicios como:

- ✚ Acceso a la Biblioteca Virtual con una amplia serie de libros y documentos técnicos que abarcan más de 800 títulos.
- ✚ El Barómetro de la OMT donde se puede disponer de boletines estadísticos de la OMT.
- ✚ Boletines estadísticos del TOH (Tasa de Ocupación Hotelera).
- ✚ Acceso a información de perfiles, gustos y preferencias de turistas nacionales e internacionales.
- ✚ Una bolsa de empleos disponible para socios.
- ✚ Servicios de capacitación para sus socios.

Finalmente será importante el asesoramiento de dos compañías de operación turística en Barcelona - España con las que se ha mantenido contacto permanente para que sean aliados estratégicos de “EXOTIC ECUADOR”, estas empresas son “MARSANS” y “LOGITRAVEL VIATGES”.

A continuación, se presenta un esquema de soporte, asesoramiento y servicios con los que cuenta el proyecto de operación turística:



**Figura 5.3:** Asesoramiento y Apoyo al proyecto “EXOTIC ECUADOR”  
Elaboración: Autor

<sup>15</sup> Información de servicios recavada de la visita realizada a la CAPTUR en Quito, y de la página Web [www.captur.com](http://www.captur.com)

## CAPITULO 6

### ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

*“El mercado turístico está abierto para todos, pero solamente la satisfacción, alegría y seguridad de los turistas será el factor de éxito o fracaso, considerando que el país es el principal insumo”.*<sup>16</sup>

#### 6.1. CONSUMIDORES

La tendencia del mercado turístico a nivel local, ha tenido sus altibajos, sin una tendencia fija de crecimiento a partir del año 2004, hasta mediados del 2007 donde se dispone de datos oficiales; sin embargo, para delimitar la actividad del proyecto con sus productos y servicios, se definirán las siguientes variables de mercado:

- Perfil del consumidor
- Tipos de servicios que busca el consumidor
- Segmento de mercado a aplicarse con el proyecto

#### PERFIL DEL CONSUMIDOR.-

De acuerdo a las características del proyecto, es necesario determinar un punto de partida a fin de aplicar el estudio de mercado realizado para determinar el segmento al que se va a dirigir el proyecto.

Para definir el perfil del consumidor se ha partido de una tendencia histórica de turistas que han llegado al Ecuador en los últimos cinco años, de acuerdo a un informe de “Benchmarking” presentado al Ministerio de Turismo, del cual se obtiene el siguiente perfil de consumidor para el proyecto de implementación y operación turística sobre el análisis de los siguientes parámetros:

---

<sup>16</sup> Palabras de la Sra. Gladis Eljuri ex ministra de Turismo, *reportaje de Diario “El Comercio” de enero del 2005*

A. EDAD

B. PROCEDENCIA

C. CAPACIDAD ADQUISITIVA

**Edad.-** Según datos tomados del Ministerio de Turismo, se desprende que: De las visitas realizadas al Ecuador en el periodo analizado 2004, el 45% de los visitantes extranjeros a nuestro país fueron personas que se encuentran en un rango de edad **de 41 años en adelante**, el 34% está entre el rango de edad de 16 a 30 años. Esta tendencia no ha variado en los últimos años ya que de acuerdo a un estudio realizado por la CAPTUR, en el registro de llegadas al Ecuador en el periodo de Julio a Septiembre del 2007 la edad promedio de viajeros fue de 38 años, considerando que los turistas provenientes de los EEUU tuvieron un rango de edades más alto (entre 51 y 65 años).

**Procedencia.-** Referente a las nacionalidades de los extranjeros que han visitado históricamente el Ecuador, según datos estadísticos presentados por la CAPTUR, referente a un comparativo de años desde el 2005 hasta el año 2007, se desprende que los visitantes de Norteamérica tienen el porcentaje más alto de visitas al Ecuador, que fluctúa entre el 75 y 85% del total mundial. En América del Norte, **Estados Unidos** tiene un alto índice de visitas al país, con un crecimiento del año 2005 al 2007 del 24% al 27% alcanzando un total de 240.530 turistas. Le sigue **Canadá** con un crecimiento del 1,91% en el 2005 a un 2,50% en el año 2007, alcanzando un total de 21.539.

De los países de la comunidad europea, según los mismos datos recopilados, los que mayor representación tienen en las llegadas a Ecuador durante el mismo periodo de análisis (2005-2007) son **España, Alemania y Francia**, con porcentajes de crecimiento sostenidos a lo largo de estos periodos.

Con este perfil, el consumidor que se busca captar estará dentro de este grupo de países, puede incluirse el mercado de turistas de **China** que también ha registrado un crecimiento en los últimos dos años.



A fin de ilustrar la participación de cada país del mundo en las visitas al Ecuador en el periodo 2005 – 2007 se presenta la siguiente tabla de detalle:

**Tabla 6.1: LLEGADAS DE VISITANTES NO RESIDENTES EN LAS FRONTERAS NACIONALES**

Elaboración: Autor

TOTAL	2005	%	2006	%	2007(p)	%
<b>AFRICA</b>	<b>1.919</b>	<b>0,22%</b>	<b>1.240</b>	<b>0,14%</b>	<b>1.710</b>	<b>0,20%</b>
Otros África	1.919	0,22%	1.240	0,14%	1.710	0,20%
Todos los países de África	1.919	0,22%	1.240	0,14%	1.710	0,20%
<b>AMERICAS</b>	<b>690.743</b>	<b>80,33%</b>	<b>642.075</b>	<b>74,67%</b>	<b>725.919</b>	<b>84,42%</b>
<b>El Caribe</b>	<b>5.301</b>	<b>0,62%</b>	<b>5.483</b>	<b>0,64%</b>	<b>7.378</b>	<b>0,86%</b>
Todos los países del Caribe	5.301	0,62%	5.483	0,64%	7.378	0,86%
<b>América central</b>	<b>12.010</b>	<b>1,40%</b>	<b>10.858</b>	<b>1,26%</b>	<b>11.460</b>	<b>1,33%</b>
Costa Rica	2.986	0,35%	2.723	0,32%	3.083	0,36%
Panamá	4.813	0,56%	3.731	0,43%	3.580	0,42%
Otros países de América central	4.211	0,49%	4.404	0,51%	4.797	0,56%
<b>América del Norte</b>	<b>235.314</b>	<b>27,37%</b>	<b>231.201</b>	<b>26,89%</b>	<b>272.934</b>	<b>31,74%</b>
Canadá	16.428	1,91%	17.059	1,98%	21.539	2,50%
México	12.047	1,40%	9.065	1,05%	10.865	1,26%
<b>Estados Unidos</b>	<b>206.839</b>	<b>24,05%</b>	<b>205.077</b>	<b>23,85%</b>	<b>240.530</b>	<b>27,97%</b>
<b>América del Sur</b>	<b>438.116</b>	<b>50,95%</b>	<b>394.531</b>	<b>45,88%</b>	<b>434.147</b>	<b>50,49%</b>
Argentina	16.720	1,94%	16.666	1,94%	19.443	2,26%
Bolivia	3.730	0,43%	3.579	0,42%	4.359	0,51%
Brasil	11.255	1,31%	11.892	1,38%	13.317	1,55%
Chile	18.228	2,12%	18.341	2,13%	21.651	2,52%
Colombia	177.700	20,67%	179.487	20,87%	201.546	23,44%
Perú	191.048	22,22%	145.410	16,91%	149.250	17,36%
Uruguay	2.313	0,27%	2.185	0,25%	2.676	0,31%
Venezuela	16.276	1,89%	16.178	1,88%	21.025	2,45%
Otros países de América del Sur	846	0,10%	793	0,09%	880	0,10%
<b>Otros Américas</b>	<b>2</b>	<b>0,00%</b>	<b>2</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Otros países de las Américas	2	0,00%	2	0,00%	0	0,00%
<b>ASIA ORIENTAL Y EL PACIFICO</b>	<b>20.222</b>	<b>2,35%</b>	<b>19.488</b>	<b>2,27%</b>	<b>22.574</b>	<b>2,63%</b>
<b>Asia del Nordeste</b>	<b>4.271</b>	<b>0,50%</b>	<b>4.002</b>	<b>0,47%</b>	<b>4.774</b>	<b>0,56%</b>
Japón	4.271	0,50%	4.002	0,47%	4.774	0,56%
<b>Australia</b>	<b>6.643</b>	<b>0,77%</b>	<b>6.396</b>	<b>0,74%</b>	<b>7.922</b>	<b>0,92%</b>
Australia	5.549	0,65%	5.206	0,61%	6.349	0,74%
Nueva Zelandia	1.094	0,13%	1.190	0,14%	1.573	0,18%
<b>Otros Asia Oriental y el Pacifico</b>	<b>9.308</b>	<b>1,08%</b>	<b>9.090</b>	<b>1,06%</b>	<b>9.878</b>	<b>1,15%</b>
Otros países de Asia	9.224	1,07%	9.044	1,05%	9.875	1,15%
Otros países de Oceanía	84	0,01%	46	0,01%	3	0,00%
<b>EUROPA</b>	<b>146.537</b>	<b>17,04%</b>	<b>144.682</b>	<b>16,83%</b>	<b>176.058</b>	<b>20,47%</b>
<b>Europa del Norte</b>	<b>22.822</b>	<b>2,65%</b>	<b>22.008</b>	<b>2,56%</b>	<b>26.848</b>	<b>3,12%</b>
Reino Unido	22.822	2,65%	22.008	2,56%	26.848	3,12%
<b>Europa meridional</b>	<b>44.234</b>	<b>5,14%</b>	<b>47.940</b>	<b>5,58%</b>	<b>58.735</b>	<b>6,83%</b>
Italia	12.278	1,43%	11.438	1,33%	12.970	1,51%
España	31.956	3,72%	36.502	4,24%	45.765	5,32%
<b>Europa occidental</b>	<b>53.629</b>	<b>6,24%</b>	<b>48.416</b>	<b>5,63%</b>	<b>59.069</b>	<b>6,87%</b>
Francia	15.363	1,79%	14.181	1,65%	16.904	1,97%
Alemania	20.809	2,42%	18.586	2,16%	23.453	2,73%
Países Bajos	9.115	1,06%	7.875	0,92%	10.067	1,17%
Suiza	8.342	0,97%	7.774	0,90%	8.645	1,01%
<b>Europa Mediterránea Oriental</b>	<b>2.739</b>	<b>0,32%</b>	<b>3.098</b>	<b>0,36%</b>	<b>3.697</b>	<b>0,43%</b>
Israel	2.739	0,32%	3.098	0,36%	3.697	0,43%
<b>Otros países de Europa</b>	<b>23.113</b>	<b>2,69%</b>	<b>23.220</b>	<b>2,70%</b>	<b>27.709</b>	<b>3,22%</b>
Otros países de Europa	23.113	2,69%	23.220	2,70%	27.709	3,22%
<b>SIN ESPECIFICAR</b>	<b>467</b>	<b>0,05%</b>	<b>33.070</b>	<b>3,85%</b>	<b>26.935</b>	<b>3,13%</b>
Otros países del Mundo	467	0,05%	33.070	3,85%	26.935	3,13%

Fuente: Anuarios de Migración Internacional – INEC – Dirección Nacional de Migración  
Datos provisionales (2007)

**Capacidad Adquisitiva.**- Otro parámetro de definición del perfil del consumidor será el de la capacidad adquisitiva de las personas interesadas en los servicios que “EXOTIC ECUADOR”, presenta.

Para determinar esta variable, se ha remitido a los datos de los censos de población, en los países considerados como objetivo: ESTADOS UNIDOS, CANADÁ, ESPAÑA, ALEMANIA Y FRANCIA.

En el caso específico de España y Francia, se realizó una investigación directa de los datos de censo poblacional y el gasto promedio en turismo que los residentes en estos dos países destinan para viajes al extranjero. De esta investigación se desprende que, en España según los datos del “*Instituto de Estudios Turísticos*”<sup>17</sup>, en el año 2006 el gasto promedio de los turistas españoles hacia otros destinos es de aproximadamente € 1.189 euros (al tipo de cambio de Agosto del 2008 equivale aproximadamente a USD. \$ 1.866,73 dólares), comportamiento similar que se da en los países de la Comunidad Europea que componen el perfil de turista (Francia y Alemania).

Referente al gasto de los turistas norteamericanos (Estados Unidos y Canadá), de acuerdo a la información recopilada de varios estudios realizados sobre el “*Sistema Socioeconómico y Tendencias en América del Norte*”<sup>18</sup> se llega a una media de gasto de USD. \$824.00 dólares por estancia, considerando que el número de días promedio de estancia en los destinos de Sudamérica de los turistas americanos es de 10 días.

Adicionalmente el mismo estudio en mención, revela que en los últimos dos años el gasto promedio de los turistas americanos es de USD. \$ 89 dólares por día, adicionalmente presenta otros datos interesantes para este proyecto referentes al perfil del turista americano como los que a continuación se presentan:

- Los principales destinos en Sudamérica de los turistas americanos en los últimos tres años han sido principalmente Argentina y Brasil, con un porcentaje muy bajo de participación de apenas el 5% de un total de 900 turistas encuestados, pues el principal atractivo para ellos son los países de Europa Occidental, donde el 75% (es decir 3 de cada 4 turistas) visitaron alguno de estos países en este período, destacándose Inglaterra, Francia e Italia.

---

<sup>17</sup> Este organismo depende directamente del MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO del Gobierno Español

<sup>18</sup> Datos obtenidos del CENDOC ([cendoc.esan.edu.pe/turimousa.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/turimousa.pdf))

- Del total encuestado los turistas que visitan Sudamérica vienen principalmente de California (25%), Florida (13%), New York (10%), Toronto (3%).

De acuerdo a este estudio primario, el perfil del consumidor para el proyecto “EXOTIC ECUADOR”, queda definido por los siguientes parámetros:

**Figura 6.1: DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR “EXOTIC ECUADOR”**

Elaboración: Autor

VARIABLES DE PERFIL DEL CONSUMIDOR	I CRITERIO DE PERFIL (Ubicación geográfica)		II CRITERIO DE PERFIL (Rango de Edades) 41 – 65 años	III CRITERIO DE PERFIL (Capac. Adquisitiva) Mayor a € 2.000 Mayor a \$ 2.500
	EEUU	California	11.221.837,01	9.762.998,19
		Florida	6.022.910,19	4.577.411,74
		New York	6.406.846,03	5.894.298,35
	Canadá	Toronto	4.600.275,02	2.530.151,26
		Montreal	876.794,91	482.237,20
	España	Madrid	1.478.797,00	1.077.155,73
		Barcelona	1.538.430,00	1.246.435,99
	Alemania,	Berlín	960.500,00	768.400
Francia,	Paris	1.317.049,60	959.338,93	
<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN OBJETIVO</b>			<b>34.423.439,76</b>	<b>27.298.427,40</b>

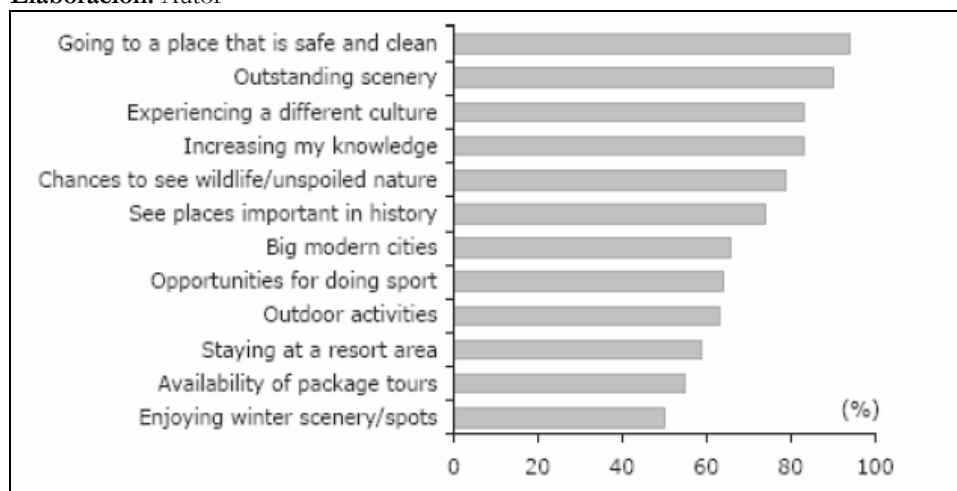
### **TIPO DE SERVICIOS QUE BUSCA EL CONSUMIDOR.-**

Este estudio está detallado sobre la base de un pequeño estudio de mercado realizado en tres países: España, Francia y Alemania. A este estudio cuantificado y detallado en el *Anexo E*, se suma los datos recopilados de otros mercados como Estados Unidos y Canadá, y adicionalmente las encuestas internas realizadas por la CAPTUR y el Ministerio de Turismo del Ecuador.

De acuerdo a los datos del estudio de campo realizado para definir gustos y preferencias de los potenciales consumidores, la tendencia referente a las características que busca el consumidor turístico, en los países considerados como paraísos exóticos (como Ecuador), se define en la siguiente figura:

**Figura 6.2:** CUALIDADES QUE BUSCA EL CONSUMIDOR TURÍSTICO EN PAÍSES CONSIDERADOS COMO “PARAÍSO EXÓTICO”

Elaboración: Autor



Fuente: Estudio de campo – Investigación de mercado

Referente al tipo de servicios que buscan los extranjeros al escoger un paquete turístico, el referido estudio de mercado muestra importante información a tomar en cuenta:

- ✚ De los 36 encuestados, 26 de ellos tiene un trabajo estable en relación de dependencia y otros 10 con trabajo independiente, por esta razón no busca una simple estancia en el país como lo hacen los jóvenes extranjeros que vienen sin la suficiente capacidad adquisitiva (“mochileros”).
- ✚ El 44% del total de encuestados, manifestó que una de las principales cualidades que debe tener un país “exótico” como destino turístico es brindar confort y seguridad, buena infraestructura hotelera, el transporte y el cuidado frente a la delincuencia o violencia interna. Un grupo menor del 33% busca salir de los esquemas tradicionales de ciudad y encontrar paquetes que integren paseos de aventura al límite (montañas, buceo, rafting, etc.)

A este punto se suman los comentarios recopilados por la mayoría de encuestados que manifiestan el interés en conocer la cultura, las costumbres y los paisajes del país visitado.

- ✚ Referente al medio de contacto que preferiría el consumidor, el estudio revela que es mucho más sensible a la publicidad y contrato vía Internet que fue escogido por el 44% del total encuestado y como segundo medio de contacto la contratación directa con una operadora de turismo.
  
- ✚ Más de la mitad del total encuestado (un 63% de la población) ubica su promedio de gasto en turismo en un rango entre los USD. \$ 1.001 y USD. \$ 3.000 dólares, de los cuales el 33% gasta entre USD. \$ 2.000 y USD. \$ 3.000 dólares, esto implica que a mas de los servicios propios de hospedaje, traslados y comidas, también encontrarán atractivo en servicios como:
  - ✚ OBSEQUIO DE LLEGADA (Un sombrero, una prenda de lana, una pequeña artesanía).
  
  - ✚ CURSOS DE BAILE O FIESTA TROPICAL (Ideal como fiesta de despedida de los turistas).
  
  - ✚ CONVIVENCIA CON LAS COMUNIDADES LOCALES.

En resumen, el tipo de servicios que buscaría el consumidor se ajusta a una empresa que transmita las siguientes características: CONFIABILIDAD, COMODIDAD, SEGURIDAD, AMABILIDAD, ALTERNABILIDAD DE ACTIVIDADES, SERVICIO PERSONALIZADO Y ALTAS EXPECTATIVAS DE VIAJE (Este punto se refiere específicamente a que el turista siempre va a buscar un valor agregado que supere sus expectativas con las que llega al lugar de destino).

## **EL SEGMENTO DE MERCADO DEFINIDO.-**

Partiendo del perfil del consumidor ya establecido, se procede a definir los grupos de clientes cuyas necesidades y preferencias van a ser cubiertas por los productos y servicios de la unidad del negocio, a fin de optimizar recursos dentro de un mercado general de acuerdo al comportamiento del consumidor.<sup>19</sup>

Para definir el segmento de mercado se implementa una división por:

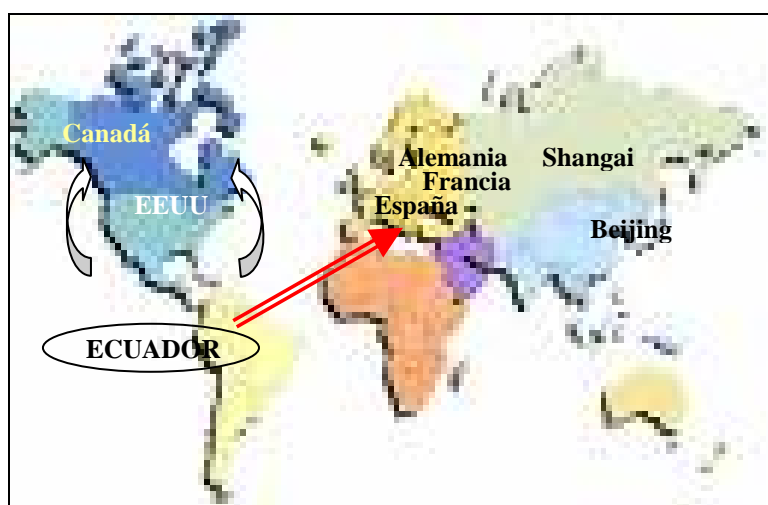
SEGMENTACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA

SEGMENTACIÓN POR DEMOGRÁFIA

SEGMENTACIÓN POR NIVEL SOCIO ECONÓMICO

### **SEGMENTACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA:**

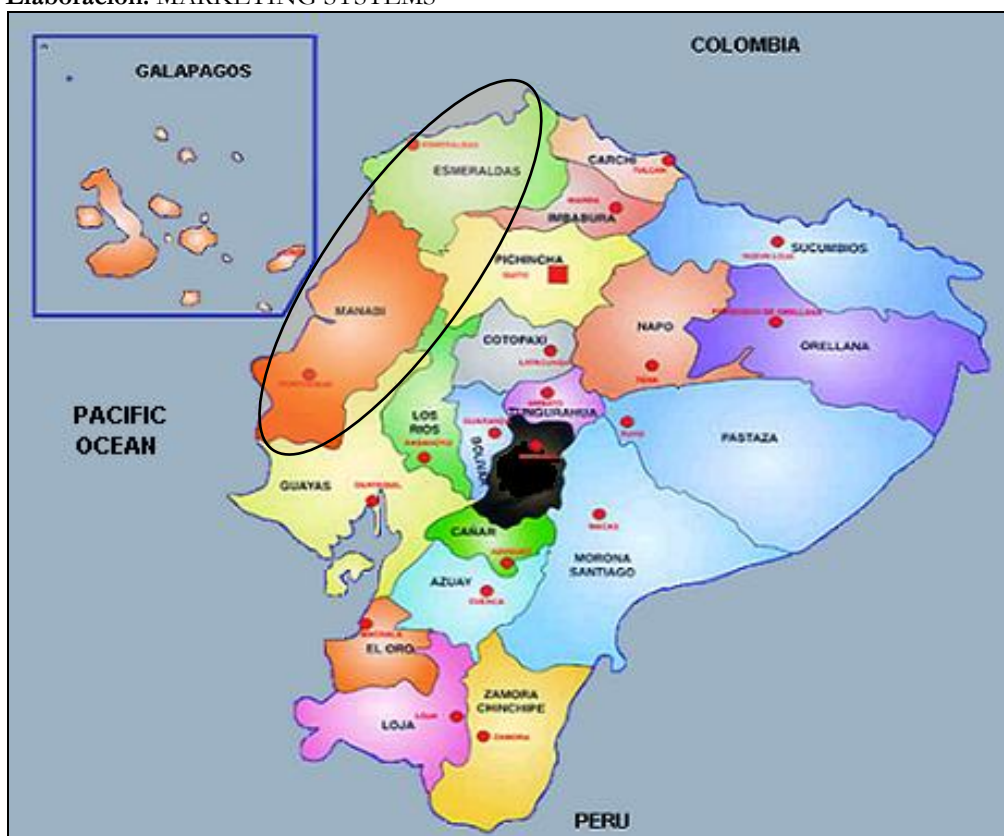
Para el proyecto “EXOTIC ECUADOR” se ha establecido una división geográfica tanto interna como externa, a nivel externo el segmento geográfico está dado por el perfil del consumidor ya definido en términos de la población a la cual será dirigido los servicios a nivel global: CANADA (Montreal y Toronto), EEUU (California, Florida, New York), FRANCIA (Paris), ESPAÑA (Barcelona y Madrid), ALEMANIA (Berlín) y el mercado alternativo de CHINA (Shangai, Beijing):



<sup>19</sup> ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA; Czincota- Korable; Segunda Edición, Págs. 194, 195

A nivel interno el segmento geográfico del mercado en el Ecuador, estará dado por las provincias y ciudades con mayor atractivo turístico para ofrecer a los extranjeros considerando que en cada recorrido que se realice están al paso muchas ciudades y comunidades secundarias en el Ecuador. Las zonas más representativas que definen el segmento geográfico en el Ecuador para el sector turismo están remarcadas con cuadrados de color azul y se refieren a los sectores del país que a lo largo de los últimos 10 años han tenido una importante llegada de turistas locales y extranjeros.

**Figura 6.3: SEGMENTO GEOGRÁFICO PARA PROMOCIÓN TURÍSTICA**  
**Elaboración: MARKETING SYSTEMS**



**Fuente:** Documento del Plan Integral de Turismo – MINISTERIO DE TURISMO

El segmento geográfico interno lo integran las Provincias de: ESMERALDAS, MANABÍ, GUAYAS, STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS (Definido como la Ruta del Sol), Todas las provincias de la sierra excepto locaciones de entre Guaranda y Azogues (Definido como la Avenida de los Volcanes), y todas las provincias del Oriente (Definido como la Amazonía).

### **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA:**

Contempla al grupo de la población definida por características de edad, sexo, estado civil, nacionalidad.

Para este estudio el análisis demográfico se define sobre la base de dos variables puntuales: EDAD y NACIONALIDAD.

- ✚ Referente a la edad se considera aquellos turistas extranjeros que se ubiquen en un rango de edad entre los 41 y 65 años de cada una de las ciudades escogidas para el servicio.
  
- ✚ Referente a la nacionalidad el proyecto se enfoca únicamente en el segmento de los turistas extranjeros, ya que la oferta de paquetes internos para turistas locales está mucho más saturada que el de los extranjeros.

Estas dos variables son las únicas consideradas ya que no se puede dejar fuera del segmento de mercado a aquellas personas que tengan un determinado status referente a su estado civil y tampoco es relevante si el turista es masculino o femenino, de hecho una dato muy importante recavado de una operadora en España certifica que en el medio europeo prima la demanda de paquetes turísticos de madres solteras con sus hijos.

### **SEGMENTACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO:**

Contempla al grupo de la población definida por características relacionadas a nivel de ingresos, clase social y ocupación.

Este estudio ha tomado las tres variables del factor socioeconómico donde una de ellas ya está encajada en el perfil del consumidor que es la de “nivel de ingresos”. Esta variable se ajustará a las otras dos ya que el objetivo del proyecto se enfoca en brindar los servicios a aquellas personas que paguen por un producto diferenciado e innovador.



El siguiente cuadro muestra en resumen el segmento tomado de acuerdo a las variables socioeconómicas del mercado:

CLASE SOCIAL	NIVEL DE INGRESOS	OCUPACIÓN
Medio - Alto	Mayores a \$ 2.500,00	Empleado en relación de dependencia
		Director o Jefe de Área
		Gerente
		Accionista
		Empleado independiente
	Mayores a € 2.000,00	Empleado en relación de dependencia
		Director o Jefe de Área
		Gerente
		Accionista
		Empleado independiente

Figura 6.4: SEGMENTO DE MERCADO POR VARIABLES SOCIO-ECONÓMICAS  
Elaboración: AUTOR

El segmento del mercado, definido por las variables socioeconómicas, se centra en aquellos turistas ubicados en un status de tipo medio – alto, cuyos ingresos mensuales superen los USD. \$ 2.500 dólares o € 2.000 euros, con ocupación fija preferentemente en cargos de nivel ejecutivo o directivo.

Una vez establecidos los criterios de segmentación por las tres clasificaciones, el segmento de mercado para definir el tamaño del mismo del proyecto “EXOTIC ECUADOR” será el siguiente:

*Turistas **extranjeros** de los países de Canadá, EEUU, Francia, España, Alemania, interesados en disfrutar de los paisajes ecuatorianos relacionados a la “Ruta del Sol”, “Avenida de los Volcanes” y “Amazonía” como turismo de ocio (vacaciones) que se encuentren en un rango de edad entre **41 y 65 años**, ubicados en un nivel socioeconómico **medio alto**.*<sup>20</sup>

- ✚ Esta segmentación de mercado no es rígida y como ya se mencionó anteriormente deja abierta la puerta para promocionar a un mercado alternativo escogido como es China (Shangai, Beijing).

<sup>20</sup> Segmentación tomada de cada clasificación de segmentación analizada para este proyecto específico.

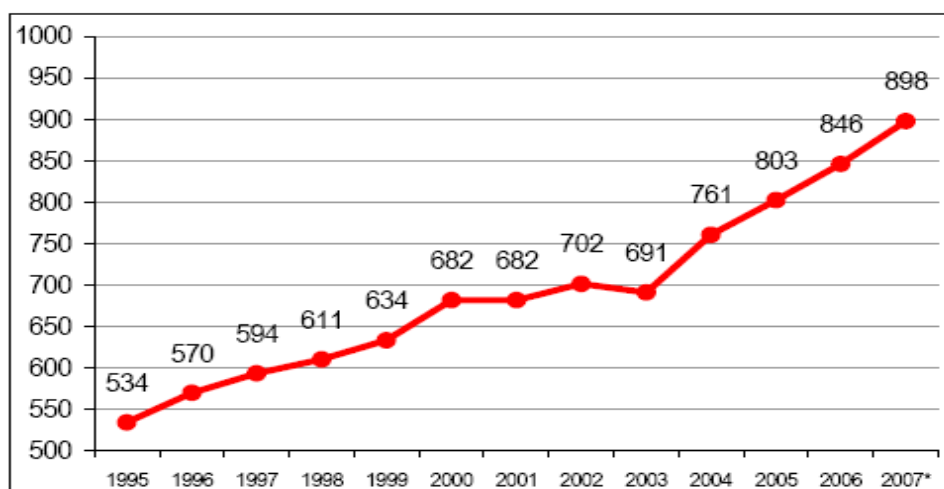
- ✚ Esta segmentación es el paso previo para definir el tamaño de mercado, relacionado con la demanda potencial, oferta y participación de las ventas proyectadas de EXOTIC ECUADOR.

## 6.2. TAMAÑO DE MERCADO Y SU TENDENCIA

Para determinar el tamaño de mercado, es importante ir desde el factor más amplio constituido por el mercado turístico global, hasta el más puntual y el resultante que se da por el número de turistas internacionales (Turismo Receptor) que están llegando al Ecuador actualmente, así el tamaño de mercado se enfoca en MERCADO GLOBAL, MERCADO REGIONAL Y MERCADO LOCAL.

- Referente al **TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL**, con información recopilada de acuerdo al estudio “*BARÓMETRO* de la OMT (Organización Mundial de Turismo)” manifiesta que para el año 2.006 alrededor del mundo el volumen turístico mundial se situaba en 846 millones de llegadas de *turistas internacionales*<sup>21</sup>, estimándose para el año 2007 un aproximado total de 898 millones de turistas a nivel mundial de los cuales apenas el 2% se concentra en destinos de Sudamérica.

**Figura 6.5** TAMAÑO DEL MERCADO ACTUAL A NIVEL MUNDIAL (millones)  
Elaboración: Autor



Fuente: OMT BARÓMETRO, Vol. 6 núm. 1, Enero 2008

<sup>21</sup> Turista Internacional: *Considérese aquel que realiza un viaje turístico fuera de su frontera o país*

- b. El tamaño de mercado regional estará dado por el número de turistas que se concentran en Sudamérica del global histórico y actual del mercado. Según la información recopilada se desprende que casi la mitad de los turistas extranjeros prefieren visitar destinos de Sudamérica, donde los países más fuertes en captación de turismo receptivo son Colombia, Perú y Chile:

**Tabla 6.2:** TAMAÑO DEL MERCADO REGIONAL (SUDAMÉRICA) en miles

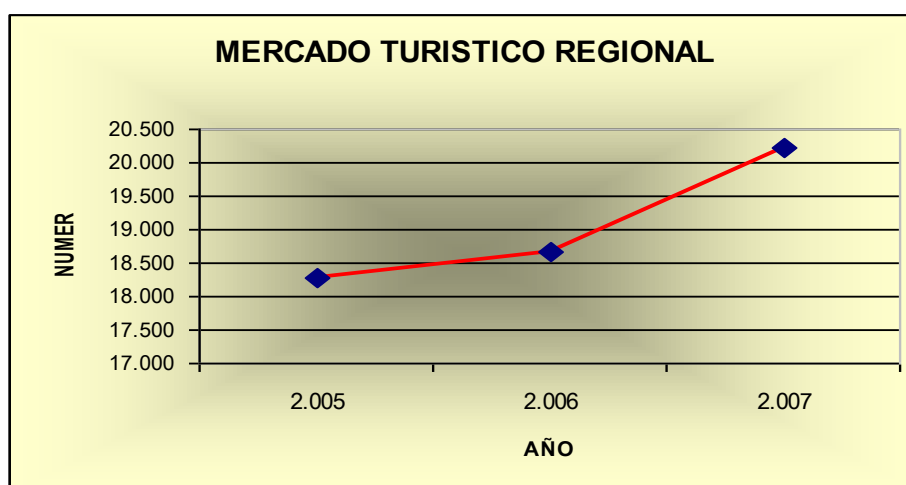
Elaboración: Autor

<b>TAMAÑO DEL MERCADO REGIONAL (América del Sur)</b>				
<b>PAIS</b>	<b>AÑO</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>
Argentina		3.598	4.092	4.412
Bolivia		504	722	785
Brasil		5.327	4.844	5.162
Chile		2.027	2.253	2.528
Colombia		933	1.053	1.234
Ecuador		860	841	953
Guyana		117	113	129
Paraguay		341	388	416
Perú		1.486	1.635	1.812
Suriname		160	230	245
Uruguay		1.808	1.749	1.752
Venezuela		1.127	748	805
<b>TOTAL MERCADO REGIONAL</b>		<b>18.288</b>	<b>18.668</b>	<b>20.233</b>

Fuente: OMT BARÓMETRO, Vol. 3 núm. 1, Junio del 2007

**Figura 6.6** TAMAÑO DEL MERCADO ACTUAL A NIVEL DE SUDAMÉRICA

Elaboración: Autor



c. Una vez analizado como se encuentra distribuido el mercado a nivel global y regional, de acuerdo a información directa tomada de las instituciones que llevan estadísticas del mercado turístico del Ecuador como son el Ministerio de Turismo, la CAPTUR, y la Dirección Nacional de Migración (que hace referencia a las entradas de extranjeros al país), se define el tamaño del mercado histórico y actual del segmento de mercado definido para el proyecto, esto es:

- Únicamente turismo receptivo
- Turistas extranjeros de los países del segmento objetivo
- En un rango de edad de 41 a 65 años y con ingresos superiores a los USD. \$ 2.500 o € 2.000.
- Se excluye los nacionales residentes en el extranjero.

**Tabla 6.3: TAMAÑO DEL MERCADO HISTÓRICO Y ACTUAL – En número de turistas (2003 – 2007)**  
Elaboración: Autor

CRITERIO	AÑO				
	1 2.003	2 2.004	3 2.005	4 2.006	5 2.007
Total de visitantes extranjeros al Ecuador (Todos los países del mundo)	760.776	818.927	859.888	840.555	937.487
<b>TAMAÑO GENERAL DE MERCADO</b>	<b>760.776</b>	<b>818.927</b>	<b>859.888</b>	<b>840.555</b>	<b>937.487</b>
Visitantes extranjeros al Ecuador - (Por criterio de segmentación)					
Canadá (Montreal, Toronto)	13.370	15.308	16.428	17.059	21.571
Estados Unidos (Florida, New York, California)	159.851	182.114	206.839	205.077	241.018
España (Madrid, Barcelona)	20.111	26.669	31.956	36.502	46.358
Francia (Paris)	13.490	13.336	15.363	14.181	16.856
Alemania (Berlín)	18.598	19.451	20.809	18.586	23.302
China (Shangai, Beijing)	3.706	4.257	3.690	3.618	4.974
<b>TOTAL POR SEGMENTO GEOGRÁFICO</b>	<b>229.126</b>	<b>261.135</b>	<b>295.085</b>	<b>295.023</b>	<b>354.079</b>
Porcentaje de turistas que vienen al país a realizar turismo de ocio (60%) (Según Plan Integral de MK Turístico)	137.475	156.681	177.051	177.014	212.447
Porcentaje de mercado entre 41 y 65 años (48%) (Según la Dirección Nacional de Migración)	65.988	75.207	84.984	84.967	101.975
<b>TOTAL POR SEGMENTO DEMOGRÁFICO</b>	<b>65.988</b>	<b>75.207</b>	<b>84.984</b>	<b>84.967</b>	<b>101.975</b>
Porcentaje de mercado con declaración de Ingresos mayores a USD. \$ 2.500 (75%) (Según la Dirección Nacional de Migración y Anuarios de Entradas y Salidas - INEC)	49.491	56.405	63.738	63.725	76.481
<b>TAMAÑO DE MERCADO DEL PROYECTO</b> (En número de turistas)	<b>49.491</b>	<b>56.405</b>	<b>63.738</b>	<b>63.725</b>	<b>76.481</b>
<b>Participación frente al Tamaño total</b>	<b>6,51%</b>	<b>6,89%</b>	<b>7,41%</b>	<b>7,58%</b>	<b>8,16%</b>

Fuente: Estadísticas Turísticas Definitivas 2007 – CAPTUR / DINAM / INEC

- ✚ Los datos del tamaño global de mercado, medido en el número de turistas extranjeros no residentes que llegaron al Ecuador en los últimos cinco años, fueron tomados del documento facilitado por la CAPTUR y el MINISTERIO DE TURISMO que registra las estadísticas definitivas del año 2007 de turistas de todo el mundo.
  
- ✚ Para obtener los datos puntuales del tamaño de mercado segmentado se remitió a las fuentes directas de los archivos que descansan en la Dirección Nacional de Migración (DINAM) y en los Anuarios de Entradas y salidas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Si bien, es cierto, hubo facilidad para el acceso a esta información, fue complicado cuantificar el número de extranjeros que ingresaron al Ecuador entre 41 y 65 años de edad y de la misma manera aquellos que reportaron en su estado de ingresos montos superiores a los USD. \$ 2.500 dólares, razón por la cual se estimó el porcentaje más cercano a los datos reales, en conjunto con el responsable de los archivos de la DINAM (Sgto. Manolo Díaz).
  
- ✚ Es importante resaltar que del total de extranjeros considerados por los países del segmento del mercado se tomó únicamente aquellos que entraron al Ecuador para realizar actividades de turismo de ocio (60%), ya que el otro 40% del total vino al país por negocios (23%) o para visitar a familiares o amigos (17%), según el informe presentado por el “Plan Integral de Marketing Turístico” del Ministerio de Turismo.

## **TENDENCIA DEL MERCADO**

A nivel global, las perspectivas del mercado turístico son bastante alentadoras, ya que se prevé un crecimiento sostenido de las actividades turísticas, especialmente por la aparición y rápido crecimiento de nuevas economías importantes como la de China, que en nivel de riqueza está jugando un papel importante en la evolución económica del mundo.

Un estudio realizado por la Organización Mundial de Turismo prevé que el número de turistas se elevará a 1,561 millones en el 2020, con un crecimiento anual sostenido desde 1995 de 4.1%.

El estudio señala que mientras en 1995 había en el mundo 565 millones de turistas, esta cifra alcanzará los 1,006 millones en 2010, hasta llegar en 2020 a los 1,561.

Si de previsiones se trata, según la OMT Turismo: Panorama 2020, China encabezará la lista de los 10 principales destinos del mundo. También aparecerá Hong Kong y la Federación Rusa dentro de los diez principales. Tailandia, Singapur y Sudáfrica subirán de posición aunque no alcanzarán a los diez principales.

Tabla 6.4: TENDENCIA DEL MERCADO TURISTICO GLOBAL

Elaboración: Autor

País	Año base (millones) 1995	Proyecciones (millones) 2020	Tasa de Crecimiento medio anual (%) 1995-2020	Cuota de mercado (%)	
				1995	2020
1. China	20,0	130,0	7,8	3,5	8,3
2. Francia	60,0	106,1	2,3	10,6	6,8
3. Estados Unidos	43,3	102,4	3,5	7,7	6,6
4. España	38,8	73,9	2,6	6,9	4,7
5. Hong Kong (China)	10,2	56,6	7,1	1,8	3,6
6. Italia	31,1	52,5	2,1	5,5	3,4
7. Reino Unido	23,5	53,8	3,4	4,2	3,4
8. México	20,2	48,9	3,6	3,6	3,1
9. Fed. De Rusia	9,3	48,0	6,8	1,6	3,1
10. República Checa	16,5	44,0	4,0	2,9	2,8
<b>Total (1-10)</b>	<b>273,0</b>	<b>716,2</b>	<b>3,9</b>	<b>48,3</b>	<b>45,9</b>

Fuente: OMT

Tabla 6.5: TENDENCIA DEL TURISMO EMISOR

Elaboración: Autor

País	Año base (millones) 1995	Proyecciones (millones) 2020	Tasa de Crecimiento medio anual (%) 1995-2020	Cuota de mercado (%)	
				1995	2020
1. Alemania (a)	75	153	2,9	13,3	9,8
2. Japón (a)	23	142	7,5	4,1	9,1
3. Estados Unidos (a)	63	123	2,7	11,1	7,9
4. China (a)	5	100	12,8	0,9	6,4
5. Reino Unido (a)	42	95	3,3	7,4	6,1
6. Francia (a)	21	55	3,9	3,7	3,5
7. Países Bajos (a)	22	46	3,0	3,8	2,9
8. Italia (a)	16	35	3,1	2,9	2,3
9. Canadá (a)	19	31	2,0	3,4	2,0
10. Fed. De Rusia (b)	12	31	4,0	2,1	2,0
<b>Total (1-10)</b>	<b>298</b>	<b>809</b>	<b>4,1</b>	<b>52,7</b>	<b>51,8</b>

Fuente: OMT

### **Referente a la Tendencia del Mercado Turístico Regional:**

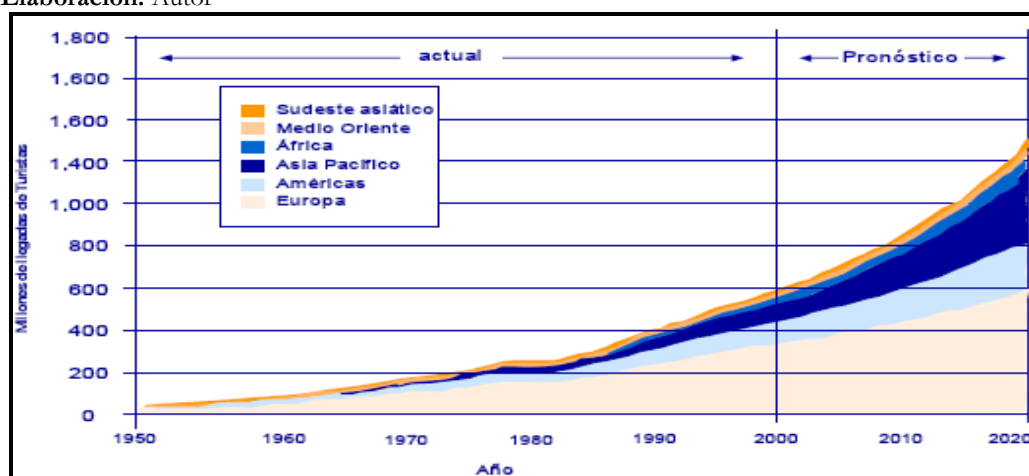
Las perspectivas para América Latina son promisorias. La Organización Mundial de Turismo y el Fondo Monetario Internacional proyectan que la región tendrá un crecimiento significativo en las llegadas de turistas del mundo.

Los destinos de Sudamérica han identificado oportunidades de mercado al describirse a sí mismos como “destinos seguros con respecto a la guerra, al SARS y al terrorismo”.

Brasil, Argentina, Chile, Perú y Uruguay seguirían a la cabeza de los países más visitados por los turistas extranjeros, en el resto de América Latina siguen destacando los países de: México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Cuba, Guatemala y el Salvador.

**Figura 6.7 TENDENCIA DEL MERCADO GLOBAL**

Elaboración: Autor



Fuente: PLAN DE DESARROLLO TURISTICO (PLANDETUR) – 2.020

### **Referente a la Tendencia del Mercado Turismo hacia Ecuador:**

A pesar que entre los años 2005 y 2006 se experimentó un decrecimiento del turismo en un 2%, las perspectivas desde su incremento en el 2007 son también alentadoras. Se estima, de acuerdo a información tomada del Ministerio de Turismo, que el país mantendrá un crecimiento sostenido, especialmente por el impacto de la campaña promocional “Ecuador – La vida en estado puro”.

La tendencia del turismo en el Ecuador para los próximos años, estará marcada por los siguientes estimados:

- ✚ De acuerdo al Ministerio de Turismo, Las Cámaras de Turismo de Quito y Guayaquil, la OMT y varios estudios realizados sobre las perspectivas turísticas en el Ecuador, se afirma que la tendencia de crecimiento de visitantes extranjeros al país que vengan a realizar actividades de turismo de ocio fluctuaría entre un 4,1 y 4,5% por año, esta información será importante para calcular el mercado estimado y las ventas del proyecto.
- ✚ La tendencia del origen de los ciudadanos también sufrirá un cambio importante para los próximos años. Hasta el año 2.006 el ranking de llegadas de extranjeros al Ecuador lo encabezaba Estados Unidos, Perú y Colombia, de acuerdo a como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6.6: RANKING DE LLEGADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR**  
**Elaboración:** Equipo de consultores T&L / PLANDETUR 2020

2006		
Ranking	PAIS	Total
1	EEUU	206.839
2	Perú	191.048
3	Colombia	177.700
4	España	31.956
5	Reino Unido	22.822
6	Alemania	20.809
7	Chile	18228
8	Argentina	16.720
9	Canadá	16.428
10	Venezuela	16.276

Fuente: PLANDETUR 2020

Sin embargo, el Ministerio de Relaciones Exteriores informó que existe un importante incremento del número de turistas alemanes que visita Ecuador con un alza de 5,8 por ciento en lo que va de 2008 respecto a las cifras de 2007. El comunicado oficial indicó que en 2007, con 23.453 turistas alemanes que ingresaron en ese año, ya se obtuvo un incremento de 7,4 por ciento respecto a 2006, por lo que es satisfactorio ver una tendencia positiva y en crecimiento.



La tendencia a incrementar el flujo de visitantes alemanes a Ecuador se produjo a raíz del Mundial de Fútbol Alemania 2006, en que Ecuador desarrolló una fuerte campaña para difundir sus atractivos en el país europeo.

De acuerdo con cifras oficiales de Ecuador, la tendencia de mercado marcará a que Alemania sea el tercer país europeo con mayor número de turistas que ingresan a esta nación sudamericana.

Debido a los últimos acontecimientos registrados en el estado del Norte (EEUU), el nuevo ranking previsto para los próximos cinco años dará el primer puesto en extranjeros que visitarán el Ecuador a España y el segundo lugar a Gran Bretaña.

Figura 6.8 COMPARATIVO ESTIMADO 2007 - 2008

Elaboración: Autor



Fuente: PAGINA DE ESTADÍSTICAS TURISTICAS DE LA CAPTUR

### 6.3. LA COMPETENCIA Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS

Así como fue cuantificada la demanda a través del mercado histórico y actual, la competencia para el proyecto “EXOTIC ECUADOR” está enfocada sobre el análisis macro que se refiere al ámbito regional, para posteriormente cuantificar la oferta existente en el país en lo que a turismo receptivo se refiere.

## LA COMPETENCIA REGIONAL

Está dada por las ofertas de países latinoamericanos con semejanzas a nivel geográfico, cultural, y social respecto al Ecuador que son centros de acogida de turistas extranjeros (no residentes, ni migrantes). Entre los competidores más importantes tenemos a los siguientes países:

- ✚ **México, por su importante tradición turística:** Este país ha recibido en los últimos dos años un promedio de 20 millones de turistas, con tendencias decrecientes de un 3% aproximadamente debido a su alto nivel de dependencia con EEUU
  
- ✚ **Brasil, por su potencial y sus planes actuales de crecimiento turístico:** Este país siempre a registrado interesantes índices de crecimiento, sin embargo a partir del año 2006 las llegadas a este país disminuyeron en un 6% debido especialmente a la reducción de la capacidad aérea internacional provocada por las aerolíneas brasileñas, en especial por la reestructuración y posterior quiebra de su aerolínea símbolo como es VARIG. A pesar de ello Brasil se ha recuperado con nuevas líneas que llegan a este país y actualmente se encuentra en el tercer lugar en cuanto a ingresos por llegada.
  
- ✚ **Costa Rica y República Dominicana, países que han hecho del turismo su principal política de estado:** Estos países arrojan un desempeño positivo como un destino estable en cuanto a llegadas de turistas internacionales e ingresos turísticos. La característica más importante de estos países se centra en ser destinos turísticos que tiene oferta diferenciada por nichos de mercado, además que destaca por la calidad de sus servicios.

### ✚ **Perú, por su complementariedad con la oferta turística de Ecuador:**

Este país muestra un crecimiento positivo en el turismo receptor. Junto con Argentina, Chile y Paraguay, Perú registró un crecimiento del número de llegadas de dos cifras en el 2006, según datos los datos de la OMT. La misma fuente, señala además que existen aciertos en la mejora de la calidad y la diversidad de la oferta turística.

**Tabla 6.7: COMPARACIÓN DE ECUADOR CON PAÍSES CLAVE**

**Elaboración:** Autor

	2000		2004		2005		2006		INGRESOS / TURISTA
	TURISTAS (1000)	M US\$	TURISTAS (1000)	M US\$	TURISTAS (1000)	M US\$	TURISTAS (1000)	M US\$	
MEXICO	20,641	8,294	20,618	10,796	21,915	11,803	21,353	12,177	570,27
BRASIL	5,313	1,810	4,794	3,222	5,358	3,861	5,019	4,316	860
COSTA RICA	1,088	1,302	1,453	1,358	1,679	1,570	1,725	1,629	944,34
PERU	828	837	1,277	1,142	1,486	1,308	1,635	1,381	844,64
COLOMBIA	557	1,030	791	1,058	933	1,218	1,053	1,550	1471,98
<b>ECUADOR</b>	<b>627</b>	<b>402</b>	<b>819</b>	<b>464,3</b>	<b>860</b>	<b>487,7</b>	<b>841</b>	<b>499,4</b>	<b>593,82</b>

Fuente: BAROMETRO DE LA OMT / JUNIO DEL 2007 y MINTUR

## LA COMPETENCIA LOCAL (OFERTA)

La competencia local está compuesta por la planta de infraestructura turística, en términos de empresas que ofrecen paquetes a nivel internacional.

Para entender la cuantificación de la oferta turística se toma como referencia la planta turística del Ecuador de los últimos cinco años. Esta planta turística está dividida en las siguientes categorías de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo:

- ✚ **ALIMENTOS Y BEBIDAS** (compone restaurantes, cafés, bares).
- ✚ **ALOJAMIENTO** (Que incluye hoteles, hostales, pensiones, hosterías).
- ✚ **AGENCIAS DE VIAJE** (Mayoristas, Internacionales, Operadores y Duales).
- ✚ **RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO** (Incluye SPA'S, zoológicos, museos, discotecas).
- ✚ **CASINOS, SALAS DE JUEGOS Y BINGOS**
- ✚ **LOCALES DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD TURÍSTICA.**
- ✚ **HIPÓDROMOS**

Para efectos del estudio que se está realizando se ha tomado como criterio de segmentación únicamente a los centros de alojamiento y agencias de viaje, que en términos de oferta de mercado serán la competencia de “EXOTIC ECUADOR”.

Sin embargo, a nivel de agencias de viaje, existen varias clasificaciones de las cuales únicamente dos se ajustarían a la oferta del proyecto, a continuación se detalla la clasificación de las agencias de viaje a nivel local y mundial:

**LOS MAYORISTAS.-** Son establecimientos que no venden viajes o paquetes directamente al consumidor.

**LAS AGENCIAS TIPO INTERNACIONAL.-** Son establecimientos dedicados únicamente a vender servicios de viajes emisor

**LAS AGENCIAS TIPO DUAL.-** Vende servicios de viajes emisor e interior, por lo tanto implica que también son tour operadores.

**LAS AGENCIAS TIPO OPERADOR.-** Como su nombre mismo lo indica son los tour operadores.

Con esta importante explicación referente a los establecimientos intermediarios de turismo, el proyecto “EXÓTIC ECUADOR” contemplará como competencia directa únicamente a las Agencias tipo Dual y a las Agencias tipo Operador, por su cobertura de mercado en el turismo receptivo que es lo que busca el proyecto motivo del estudio.

A continuación se realiza la cuantificación de esta oferta determinada considerando en primer lugar los establecimientos dedicados a la intermediación turística (Agencias de Viaje) y los establecimientos dedicados a hospedaje:

**Tabla 6.8:** PLANTA DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA EN EL ECUADOR POR CATEGORÍAS  
**Elaboración:** Autor

TIPO	AÑO				
	1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	5 2007
MAYORISTA	66	70	57	52	84
INTERNACIONAL	415	506	439	381	384
OPERADORA	193	378	374	402	530
DUAL	361	324	274	292	314
<b>NUM. TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>1.035</b>	<b>1.278</b>	<b>1.144</b>	<b>1.127</b>	<b>1.312</b>
<b>ESTABLECIM. PARA ALOJAMIENTO</b>	<b>1.026</b>	<b>2.748</b>	<b>2.879</b>	<b>2.878</b>	<b>3.425</b>

**Fuente:** CAPTUR / MINISTERIO DE TURISMO

De este número total de establecimientos intermediarios (Agencias de Viaje) se tomará únicamente aquellos que intervienen en el turismo receptivo, es decir las empresas “tour operadoras” y las empresas “duales”:

**Tabla 6.9:** COMPETENCIA DIRECTA DEL PROYECTO – Periodo 2003 - 2007

**Elaboración:** Autor

AÑO	Tour Operadoras	Agencias de viaje Tipo DUAL	TOTAL OFERTA	Porcentaje frente al Total Establecimientos
2003	193	361	554	53,53%
2004	378	324	702	54,93%
2005	374	274	648	56,64%
2006	402	292	694	61,58%
2007	530	314	844	64,33%

De acuerdo a la información presentada por la AHOTEC (Asociación de Hoteleros del Ecuador), los meses de temporada alta correspondientes desde Junio a Septiembre y el mes de Diciembre, las agencias de viajes duales y los tour operadores reciben un promedio de 108 turistas, mientras que en temporada baja (Enero – Mayo, Octubre – Noviembre) estos mismos intermediarios operan con un promedio de 60 turistas.

Sustentado sobre la base de un estudio de campo realizado a tres tour operadores (CLIMBING TOURS, KLEIN TOURS, LUNA TRAVEL) el movimiento de turistas que ellos captan de acuerdo a las temporadas (alta, baja) en el año se ajusta al siguiente detalle:

**Tabla 6.10:** COBERTURA DEL NÚMERO TOTAL DE TURISTAS DE LAS AGENCIAS

**Elaboración:** Autor

AÑO	TEMP BAJA					TEMP ALTA				TEM. BAJA		T. ALTA	TOTAL TEMP. ALTA	TOTAL TEMP. BAJA	Cobertura Estimada de Turistas
	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.			
2003	15	45	70	70	80	95	110	120	120	60	40	90	535	380	506.910
2004	16	49	76	76	86	103	119	130	130	65	43	97	578	410	693.716
2005	17	51	79	79	91	108	125	136	136	68	45	102	607	431	672.371
2006	17	52	80	80	92	109	126	137	137	69	46	103	613	435	727.302
2007	17	52	80	80	92	109	126	137	137	69	46	103	613	435	884.500

Fuente: INVESTIGACIÓN PROPIA (KLEIN TOURS, CLIMBING TOURS, LUNA TRAVEL)

El número de turistas estimados en la cobertura total de la oferta, se ajusta a todos los visitantes al Ecuador, a este número específico se lo extrapola tal y como se midió el tamaño del mercado (demanda) a las variables de segmentación del proyecto, es decir:

- ✚ Turistas de Canadá (Toronto, Montreal), Estados Unidos (California, Florida y New York), (España Madrid y Barcelona), Francia (Paris), Alemania (Berlín), y alternativamente China (Shangai y Beijing) que fueron atendidos por estas agencias para turismo de ocio (vacaciones).
- ✚ De estos turistas atendidos, aquellos que se encuentran en un rango de edad entre 41 y 65 años.
- ✚ Finalmente aquellos turistas que registraron ingresos mensuales mayores de USD. \$ 2,500 dólares (2.000 euros).

Realizando el estudio de campo en las tres operadoras mencionadas anteriormente no fue posible tomar esta información ya que ninguna de las tres facilitó estos datos.

Para estimar en términos reales la oferta motivo del estudio se logró tomar de los datos estadísticos de la “Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador” (APTUR), información referente específicamente a edades de los turistas atendidos por sus socios (empresas).

Referente al nivel de ingresos se ha tomado el mismo porcentaje considerado por la fuente del tamaño de mercado ya que es el referente real tomado de la Dirección Nacional de Migración.

Con estas importantes aclaraciones, la oferta del proyecto se resume de acuerdo al siguiente cuadro estimado:

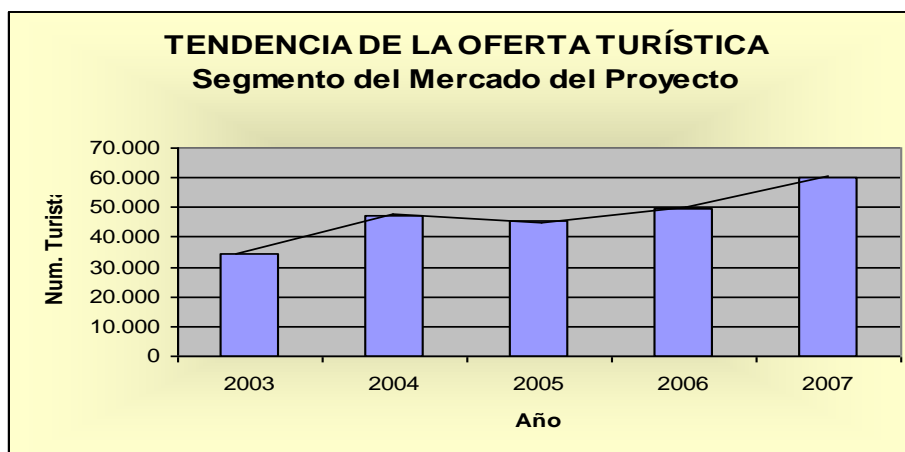
**Tabla 6.11: ESTIMACIÓN DE LA OFERTA HISTÓRICA DEL PROYECTO**

Elaboración: Autor

AÑO	Núm. Turistas	Porcentaje Turistas de los países considerados en el Segmento de mercado (28%)	Porcentaje de Turistas atendidos por turismo de ocio (63,4%)	Turistas atendidos entre 41 y 65 años (51%) Fuente: APTUR	Turistas atendidos con ingresos mayores a USD. \$ 2.500 (75%)	ESTIMACIÓN DE LA OFERTA HISTÓRICA
2003		141.935	89.987	45.893	34.420	34.420
2004		194.241	123.149	62.806	47.104	47.104
2005		188.264	119.359	60.873	45.655	45.655
2006		203.645	129.111	65.846	49.385	49.385
2007		247.660	157.016	80.078	60.059	60.059

**Figura 6.9 TENDENCIA DE LA OFERTA HISTÓRICA**

Elaboración: Autor



#### 6.4. EL MERCADO ESTIMADO COMPARTIDO Y VENTAS

A fin de estimar la proyección del mercado para ser considerado en el Proyecto “EXOTIC ECUADOR”, se utiliza herramientas estadísticas de ajuste de acuerdo al comportamiento histórico de la demanda (especificada en el tamaño de mercado) y la oferta histórica, considerada en el análisis de la competencia y los límites competitivos.

Una vez que se realiza el análisis estadístico de tendencia para proyectar el mercado estimado, considerado como la demanda insatisfecha del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, se proyectarán las ventas estimadas del proyecto y su participación en el mercado.

### **METODOLOGÍA Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA:**

Se toma como punto de partida, la información tomada del tamaño histórico del mercado (demanda histórica y actual), considerado como el número de turistas ajustados al segmento del mercado del proyecto que han visitado al Ecuador en los últimos cinco años (Tabla 6,3):

**Tabla 6.12:** DEMANDA HISTÓRICA DEL PROYECTO (2.003 – 2.008)

**Elaboración:** Autor

N°	AÑO	NÚMERO DE TURISTAS DEL SEGMENTO DE MERCADO	
		(Vistantes extranjeros al Ecuador)	
1	2003	49.491	ACTUAL
2	2004	56.405	
3	2005	63.738	
4	2006	63.725	
5	2007	76.481	
6	2008	82.615	

A partir de esta información primara se aplica el cálculo de regresión para la estimación de los datos cuyo resumen es el siguiente:

**Tabla 6.13:** RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA REGRESIÓN

**Elaboración:** Autor

<b><i>Estadísticas de la regresión</i></b>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,965058488
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,931337885
R <sup>2</sup> ajustado	0,908450513
Error típico	3038,787773
Observaciones	5



Aplicando la regresión lineal a la serie de datos históricos presentados se aplica la siguiente explicación:

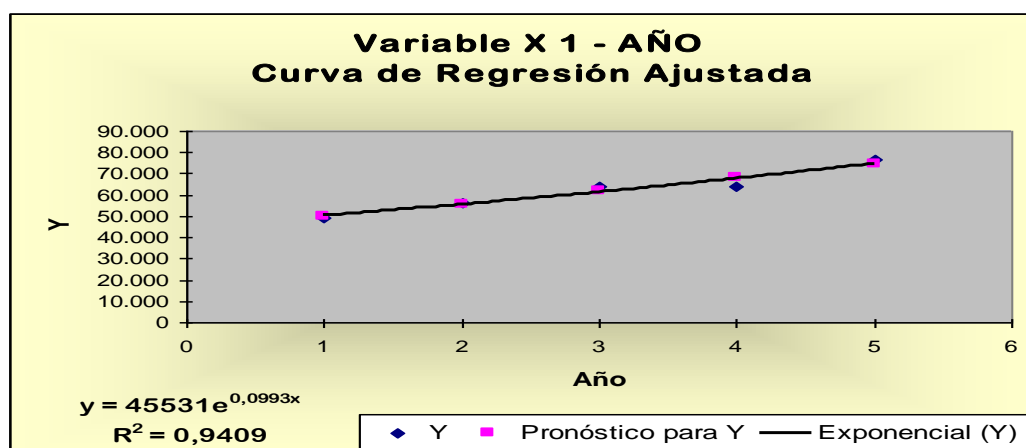
- ✚ La variable dependiente (Y) corresponde al número de turistas que de acuerdo al segmento de mercado considerado han ingresado al Ecuador en los últimos 5 años.
- ✚ La variable independiente (X) corresponde al año que se va a estimar, esto es comenzando con el “AÑO 1” que equivale al 2.003 hasta el año 2.013
- ✚ El coeficiente de correlación y determinación miden la proporcionalidad en la que la variable dependiente está interrelacionada con la variable independiente, a fin de minimizar la dispersión de datos.
- ✚ El  $R^2$  ajustado es la medida más exacta de interrelación de variables, mientras más cercano sea a 1, la proyección de datos será más confiable de acuerdo a su comportamiento real.
- ✚ El error típico muestra la dispersión que existe entre un punto y otro, cuantificado de acuerdo los datos que se está estimando. Para esta estimación se considera un +/- 5 de margen de error, por lo que el nivel de confianza de los datos es del 95%.

A fin de lograr el grado de estimación más cercano a la realidad en términos de la proyección de la demanda, se ha utilizado la curva de ajuste de la regresión a fin de determinar, de acuerdo a los puntos de referencia históricos por año, la ecuación de regresión cuyo índice  $R^2$  sea el más ajustado a 1. Una vez que se ha realizado la curva de ajuste para cada tipo de regresión (Lineal, logarítmica, polinómica, potencial y exponencial) se resuelve que la curva de regresión ajustada más cercana al comportamiento histórico de los datos es la exponencial, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

TIPO DE REGRESIÓN	VALOR DE R <sup>2</sup>	PORCENTAJE
Lineal	0,9313	93,13%
Logarítmica	0,875	87,5%
Polinómica	0,9347	93,47%
Potencial	0,9144	91,44%
<b>Exponencial</b>	<b>0,9409</b>	<b>94,09%</b>

La curva de regresión que más se ajusta al comportamiento de los datos es la exponencial, su coeficiente de determinación ajustado (R<sup>2</sup>) es más cercano a 1.

Figura 6.10 CURVA DE REGRESIÓN AJUSTADA – ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA  
Elaboración: Autor



Con este análisis, la ecuación de regresión exponencial para estimar el número de turistas extranjeros que ingresarán al país en los próximos cinco años es:

$$Y = 45.531e^{0,0993x}$$

Donde:

- (Y) Variable dependiente (Núm. turistas extranjeros que ingresan al Ecuador).
- (e) Base del logaritmo natural, equivale al número constante 2,71828182845904
- (x) Variable independiente (corresponde al año de estimación).

Valor de (X)	coeficiente 0,0993(x)	Valor de e <sup>x</sup>	VALOR DE (Y)
6	0,5958	1,81448195	82.615
7	0,6951	2,003909455	91.240
8	0,7944	2,213112731	100.765
9	0,8937	2,44415632	111.285
10	0,993	2,699320298	122.903
11	1,0923	2,981122776	135.734

Con estos valores calculados sobre la base de la fórmula de la regresión exponencial, la estimación de la demanda para el periodo 2009 – 2013, se la presenta en la siguiente tabla adjunta:

**Tabla 6.14: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PERIODO 2009 - 2013**

**Elaboración:** Autor

N°	AÑO	NÚMERO DE TURISTAS DEL SEGMENTO DE MERCADO	
		(Visitantes extranjeros al Ecuador)	
1	2003	49.491	ACTUAL
2	2004	56.405	
3	2005	63.738	
4	2006	63.725	
5	2007	76.481	
6	2008	82.615	
7	2009	91.240	PROYECTADA
8	2010	100.765	
9	2011	111.285	
10	2012	122.903	
11	2013	135.734	

## METODOLOGÍA Y PROYECCIÓN DE LA OFERTA:

De acuerdo al análisis realizado de la oferta y los límites competitivos, esta será cuantificada de acuerdo a dos parámetros importantes a ser considerados:

- ✚ El número de establecimientos de intermediación turística considerados como competencia directa del proyecto: AGENCIAS DE VIAJE DUALES Y TOUR OPERADORAS.
- ✚ El número estimado de turistas que serían atendidos por las intermediarias de acuerdo a la proyección y estimación de las mismas.

Tanto para la estimación de establecimientos como para la estimación de posibles turistas atendidos de acuerdo al crecimiento de la planta de agencias, se utilizará al igual que la proyección de la demanda el método estadístico de la regresión ajustada.

En cuanto a la proyección estimada de establecimientos de intermediación turística, se parte cómo base de información la tabla 6.8, Competencia Directa del Proyecto para aplicar la regresión:

**Tabla 6.15:** OFERTA HISTÓRICA DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

**Elaboración:** Autor

N°	AÑO	OPERADORAS	AGEN. TIPO DUAL	TOTAL OFERTA	ACTUAL
1	2003	193	361	554	
2	2004	378	324	702	
3	2005	374	274	648	
4	2006	402	292	694	
5	2007	530	314	844	
6	2008	551	324	875	

Siguiendo la misma metodología implementada en la proyección de la demanda a través de la regresión, el resumen estadístico de la misma es el siguiente:

**Tabla 6.16:** RESUMEN DE LA REGRESIÓN PARA LA OFERTA

**Elaboración:** Autor

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coeficiente de correla. múltiple	0,861117723
Coeficiente de deter. R <sup>2</sup>	0,741523734
R <sup>2</sup> ajustado	0,655364978
Error típico	61,65711638
Observaciones	5

Para el caso de los establecimientos de intermediación turística (oferta), el comportamiento de los datos se presenta con un mayor grado de dispersión de acuerdo a la información del coeficiente de determinación ajustado (R<sup>2</sup>), sin embargo al ajustar los datos de acuerdo al ajuste exponencial, logarítmico, potencial o polinomial, nuevamente el tipo de regresión más cercano a 1 es la exponencial con un R<sup>2</sup> de 0,7466 es decir 74,66%.

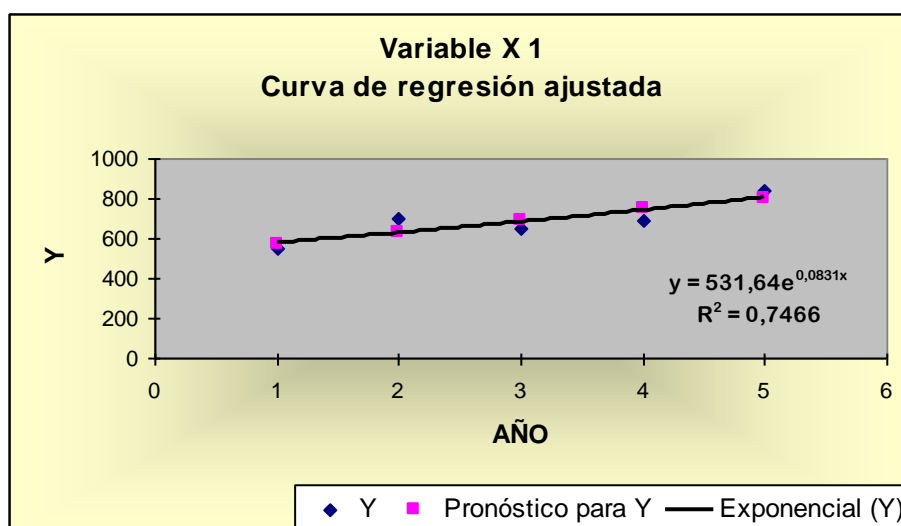
La ecuación para realizar la proyección de las empresas de intermediación turística se presenta así:

$$Y = 531,64 e^{0,0831x}$$

Donde:

- (Y) Variable dependiente (Núm. de establecimientos de intermediación turística).
- (e) Base del logaritmo natural, equivale al número constante 2,71828182845904
- (x) Variable independiente (corresponde al año de estimación).

**Figura 6.11** CURVA DE REGRESIÓN AJUSTADA – Estimación de la Oferta  
Elaboración: Autor



Valor de (X)	coef. 0,0831 (x)	Valor de e <sup>x</sup>	VALOR DE (Y)
6	0,4986	1,646	875
7	0,5817	1,789	951
8	0,6648	1,944	1034
9	0,7479	2,113	1123
10	0,831	2,296	1220
11	0,9141	2,495	1326

Según la regresión ajustada calculada para la proyección de la oferta, el número de establecimientos de operación turística que se estima para los próximos cinco años se presenta a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 6.17:** PROYECCIÓN DE LA OFERTA / PERIODO 2.009 – 2.013

**Elaboración:** Autor

N°	AÑO	OPERADORAS	AGEN. TIPO DUAL	TOTAL OFERTA (Establec. Intermediación turística)	
1	2003	193	361	554	ACTUAL
2	2004	378	324	702	
3	2005	374	274	648	
4	2006	402	292	694	
5	2007	530	314	844	
6	2008	551	324	875	
7	2009	561	390	951	PROYECTADA
8	2010	641	393	1034	
9	2011	685	438	1123	
10	2012	708	513	1220	
11	2013	822	504	1326	

Para cuantificar la proyección de la oferta en “número de turistas estimados que serían atendidos por estas empresas intermediarias de turismo”, se ha considerado una extrapolación de datos y análisis de tendencias según las encuestas realizadas a empresas de operación turística, según la temporada.

Se considera temporada alta desde Junio hasta Septiembre y Diciembre, mientras que la temporada baja está en los meses desde Enero hasta Mayo, Octubre y Noviembre. De la misma forma el número promedio de turistas que atienden las intermediarias es de 108 personas en temporada alta y 60 en temporada baja con una tendencia de crecimiento entre el 3% y el 5% por año a fin de no subestimar los valores estimados del proyecto.

Con estas aclaraciones la proyección de la oferta, partiendo del número de establecimientos proyectados para los próximos cinco años, se traduce en número de turistas de acuerdo a la siguiente tabla proyectada:

Tabla 6.18: PROYECCIÓN DE LA OFERTA EN NÚMERO DE TURISTAS / PERIODO 2009 - 2013

Elaboración: Autor

Núm. Turistas AÑO	TEMP BAJA					TEMP ALTA				TEM. BAJA		T. ALTA	TOTAL TEMP. ALTA	TOTAL TEMP. BAJA	Cobertura Estimada de Turistas	Porcentaje Turistas de los países considerados en el Segmento de mercado (28%)	Porcentaje de Turistas atendidos por turismo de ocio (63,4%)	Turistas atendidos entre 41 y 65 años (51%) Fuente: APTUR	Turistas atendidos con ingresos mayores a USD. \$ 2.500 (75%)	PROYECCIÓN OFERTA Posible número de turistas captados y atendidos por los establecimientos
	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.								
2003	15	45	70	70	80	95	110	120	120	60	40	90	535	380	506.910	141.935	89.987	45.893	34.420	34.420
2004	16	49	76	76	86	103	119	130	130	65	43	97	578	410	693.716	194.241	123.149	62.806	47.104	47.104
2005	17	51	79	79	91	108	125	136	136	68	45	102	607	431	672.371	188.264	119.359	60.873	45.655	45.655
2006	17	52	80	80	92	109	126	137	137	69	46	103	613	435	727.302	203.645	129.111	65.846	49.385	49.385
2007	17	52	80	80	92	109	126	137	137	69	46	103	613	435	884.500	247.660	157.016	80.078	60.059	60.059
2008	20	55	85	85	96	115	129	140	140	73	49	106	630	463	956.703	267.877	169.834	86.615	64.961	64.961
2009	21	57	88	88	100	120	134	146	146	76	51	110	655	482	1.081.186	302.732	191.932	97.885	73.414	73.414
2010	21	59	91	91	103	123	138	150	150	78	52	114	675	496	1.210.117	338.833	214.820	109.558	82.169	82.169
2011	22	61	95	95	107	128	144	156	156	81	55	118	702	516	1.367.573	382.920	242.772	123.814	92.860	92.860
2012	23	63	98	98	110	132	148	161	161	84	56	122	723	531	1.530.656	428.584	271.722	138.578	103.934	103.934
2013	24	65	100	100	113	136	152	165	165	86	58	125	745	547	1.713.187	479.692	304.125	155.104	116.328	116.328

ACTUAL

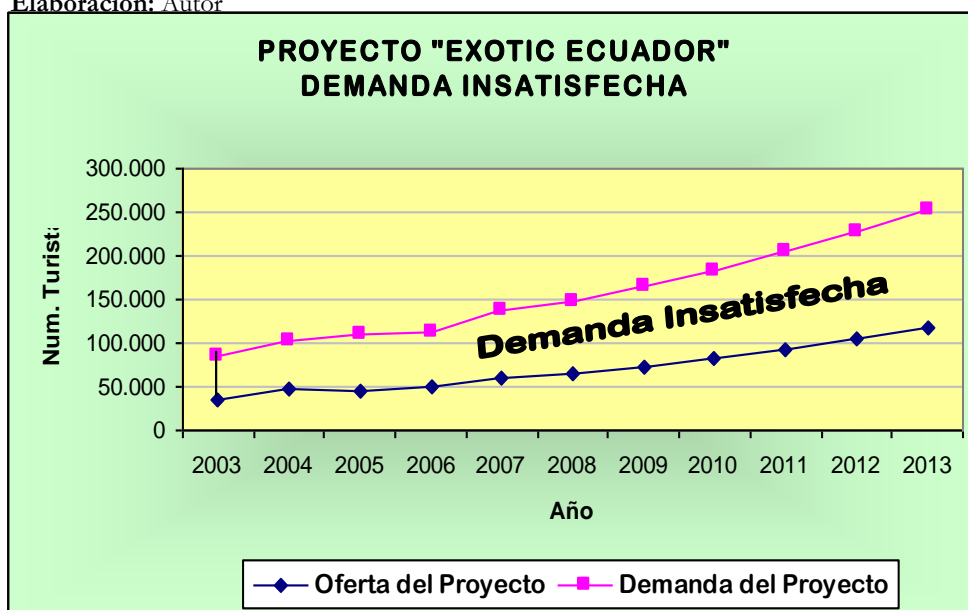
PROYECTADO

## DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA:

Una vez que se ha determinado la demanda y oferta estimada para los cinco años de medición inicial del proyecto , sobre la base de esta información se proyecta la demanda insatisfecha, que resulta de la diferencia entre el número de turistas que visitarían el Ecuador en los próximos cinco años y se ajustan al segmento del proyecto al que se va a captar, y el número de turistas captado por los establecimientos de intermediación turística (operadoras y agencias duales), en el mismo periodo de tiempo.

A través de un diagrama de líneas de tendencia (X, Y), se puede mostrar gráficamente la participación del mercado de los establecimientos de intermediación turística, frente a la demanda de turistas extranjeros que se encuentran dentro del segmento de mercado establecido para este proyecto, y su correspondiente déficit en la disponibilidad de servicios a otros turistas con las mismas características. Esto precisamente es la demanda insatisfecha que se pretende cubrir de acuerdo a la capacidad de gestión y servicios que el proyecto disponga.

Figura 6.12 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA /Dispersión X-Y  
Elaboración: Autor





## PROYECTO “EXOTIC ECUADOR”

### Calculo de la Demanda Insatisfecha posible para captación de turistas

Tabla 6.19: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA / PERIODO 2.009 – 2.013

Elaboración: Autor

AÑO	DEMANDA ESTIMADA DEL PROYECTO (A)	OFERTA ESTIMADA DEL PROYECTO (B)		DEMANDA INSATISFECHA DEL PROYECTO (A-B)	
	Proyección de turistas dentro del segmento de mercado que visitarán el Ecuador	Número de establecimientos de intermediación turística proyectado	Número estimado de turistas atendidos dentro del segmento del proyecto por estos establecimientos	Número de turistas que pueden ser captados por el proyecto (participación de mercado)	
2003	49.491	554	34.420	15.071	ACTUAL
2004	56.405	702	47.104	9.301	
2005	63.738	648	45.655	18.083	
2006	63.725	694	49.385	14.340	
2007	76.481	844	60.059	16.422	
2008	82.615	875	64.961	17.654	
2009	91.240	951	73.414	17.826	PROYECTADA
2010	100.765	1.034	82.169	18.597	
2011	111.285	1.123	92.860	18.425	
2012	122.903	1.220	103.934	18.969	
2013	135.734	1.326	116.328	19.406	

- ✚ Esta demanda insatisfecha ratifica las proyecciones de varios organismos nacionales e internacionales, referente al comportamiento del mercado turístico a nivel mundial y su auge de crecimiento que se prevé para los siguientes años.
- ✚ La demanda insatisfecha guarda también concordancia con las estimaciones de los mismos organismos de turismo del Ecuador (CAPTUR, MINISTERIO DE TURISMO) y organismos internacionales (OIT) que pronostican un déficit de atención a turistas por las empresas locales de intermediación turística (agencias, operadoras) y recomiendan en sus múltiples informes y boletines periódicos la creación o unión de empresas dedicadas a esta actividad con un mayor énfasis en el servicio y la atención diferenciada a los turistas extranjeros.

### **VENTAS ESTIMADAS DEL PROYECTO:**

Una vez determinada la demanda insatisfecha, para definir las ventas estimadas del proyecto “EXOTIC ECUADOR” cuantificada en número de turistas que accederán a nuestros servicios, se parte de la capacidad de captación y de operación que la empresa puede manejar anualmente.

**Capacidad de Operación.-** Se refiere a los recursos físicos, humanos y materiales con los que dispone el proyecto para atender a sus turistas. De acuerdo al detalle de recursos especificados en el capítulo cinco de este trabajo, el proyecto cuenta con los siguientes recursos:

- ✚ Una oficina local arrendada en la ciudad de Quito – Ecuador
- ✚ Conexiones con hoteles y restaurantes a nivel local
- ✚ Alianza estratégica con una empresa familiar de transporte para los traslados de los turistas.
- ✚ 6 operadores locales (Ecuador)
- ✚ 1 o 2 operadores internacionales en cada país (aliados estratégicos)

**Capacidad de Captación.-** Se refiere a la porción de la demanda insatisfecha que, de acuerdo a la capacidad de operación, podrá atender el proyecto con sus servicios innovadores.

De acuerdo a las disponibilidades anteriormente descritas y a fin de manejar un escenario medio para el proyecto turístico, se ha considerado la captación de una operadora local en Ecuador que viene trabajando alrededor de cinco años en el mercado y maneja similares recursos operativos al proyecto a ejecutarse.

Al número de turistas que con corte al año 2007 tuvo esta operadora, se le ha disminuido casi un 25% de la cantidad atendida, considerando que el proyecto “EXOTIC ECUADOR” es nuevo y manejando un escenario de inicio normal a pesimista.

Con este análisis, de acuerdo a la realidad del mercado turístico en el Ecuador y a la capacidad de captación del proyecto, el movimiento de turistas se estima en un promedio de 20 para temporada baja (valor descontado del porcentaje real de captación de la otra operadora) y 49 turistas para temporada alta. Para realizar una estimación más real de ingresos del proyecto el movimiento por mes y por temporada se ha estimado de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 6.20:** MOVIMIENTO ESTIMADO DE TURISTAS DEL PROYECTO / PERIODO 2.009 – 2.013  
**Elaboración:** Autor

AÑO	TEM. BAJA				TEM. ALTA					TEM. BAJA		ALTA	TEM. ALTA	TEM. BAJA	TOTAL NUM. TURISTAS
	ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.			
2009	12	21	25	38	55	58	60	60	50	20	15	12	295	131	426
2010	13	23	28	42	61	64	66	66	55	22	17	13	325	144	469
2011	16	28	33	50	73	77	79	79	66	26	20	16	389	173	562
2012	17	29	35	53	76	80	83	83	69	28	21	17	409	182	590
2013	17	29	35	53	76	80	83	83	69	28	21	17	409	182	590

**Fuente:** Investigación y comparación directa con una operadora turística de similar capacidad operativa

Se prevé un crecimiento porcentual promedio por cada año de número de turistas en un 10% para el año 2010 y un 20% para el año 2011 para que posteriormente el crecimiento disminuya a un 5% en el año 2012 donde se estabiliza la captación de la operadora “EXOTIC ECUADOR” para los siguientes años. Este crecimiento va de acuerdo a las tendencias de crecimiento turístico tanto local como regional.

Referente a la participación del mercado estimada del proyecto, considerando la capacidad operativa y de captación, la operadora “EXOTIC ECUADOR” captaría en promedio un 2,5 a 3% de la demanda insatisfecha estimada para los cinco años de evaluación del proyecto, siendo un porcentaje conservador en relación a la participación de otras empresas de similar tamaño frente al mercado total.

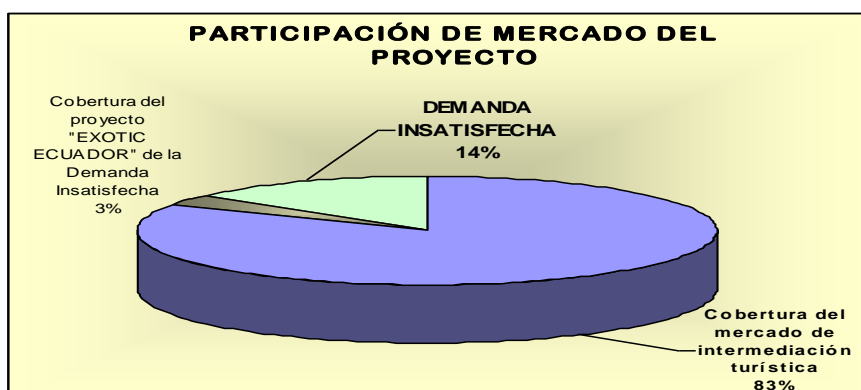
**Tabla 6.21: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO Y CRECIMIENTO**

Elaboración: Autor

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL NUM. TURISTAS</b>	<b>Porcentaje de Crecimiento</b>	<b>Participación de Mercado</b>
<b>2009</b>	<b>426</b>	-	<b>2,4%</b>
<b>2010</b>	<b>469</b>	<b>10%</b>	<b>2,6%</b>
<b>2011</b>	<b>562</b>	<b>20%</b>	<b>3,2%</b>
<b>2012</b>	<b>590</b>	<b>5%</b>	<b>3,3%</b>
<b>2013</b>	<b>590</b>	-	<b>3,3%</b>

**Figura 6.13 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO Y CRECIMIENTO**

Elaboración: Autor



Para el cálculo de los ingresos económicos del proyecto, representado por las ventas se considera por año de estudio el número de turistas detallados en la tabla 6.16 por temporadas (alta, baja).

## **6.5. LA EVALUACIÓN DEL MERCADO EN DESARROLLO**

Sobre la base de varios estudios publicados de referente al análisis de desarrollo turístico, a fin de encaminar al proyecto de operación turística “EXOTIC ECUADOR” se ha determinado los siguientes puntos a considerar:

### **1.- IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS SERVICIOS Y ATRACTIVOS TURISTICOS**

Una vez en marcha la operadora de turismo “EXOTIC ECUADOR”, deberá mover a sus paquetes y servicios dentro de la curva de evolución del producto, a aquellos que por preferencia del consumidor son más rentables que otros, primando siempre la innovación y colocación de paquetes y servicios nuevos.

El escenario ideal hacia donde debe tender las operaciones de la empresa creada será siempre el producto, paquete o servicio que cumpla con las siguientes características:

- ✚ Nuevo en relación a los paquetes de la competencia.
- ✚ Alternativo y creativo frente a los paquetes de la competencia.
- ✚ Que puede adaptar productos o servicios complementarios que tengan propiedades similares a las anteriores.

De acuerdo a la evolución del mercado y estimación para el año dos (2010), el paquete que se ajuste a estas características será calificado como “producto estrella”, considerando además las tendencias de la demanda local.

### **2.- ANÁLISIS PERIÓDICOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO**

Partiendo del plan estratégico del proyecto para los subsiguientes años con seguimientos y control de objetivos y metas (BSC), se puede evaluar periódicamente el mercado en desarrollo desde las siguientes preexpectativas:

- ✚ Por lo menos dos veces al año medir los indicadores de gestión del BSC a través comparando los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y calidad.
  
- ✚ En promedio cada tres meses, se realizará una evaluación del entorno interno y externo donde se desenvuelve el proyecto a fin de ratificar, modificar o descartar las estrategias planteadas para la obtención de resultados. Para esto se puede partir de la herramienta más conocida como lo es el análisis SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).
  
- ✚ Crear o afianzar las relaciones con los aliados estratégicos en los países hacia donde va dirigido el proyecto.

### **3.- OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

- ✚ En el mercado en desarrollo, se tendrá en cuenta la interactividad de los turistas tanto entre los aliados estratégicos, como entre los turistas, para ello y considerando que tener infraestructura local en cada país (oficinas) es una práctica muy poco común (especialmente para las empresas de servicios), se aplica como política de gestión el B2B, B2C (Business to Business and Business to Consumers) a través del seguimiento constante de la página Web, las promociones, reservas y pagos en línea, y la edición de los cd de promoción “My best moments” como elementos de interacción y captación de turistas, a fin de que los “freelance”, u operadores internacionales realicen las funciones de negociación y cierre de ventas.

# CAPITULO 7

## EL PLAN DE MARKETING

### 7.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING GLOBAL

La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades para alcanzar los objetivos planteados de la empresa, dentro de un mercado de producto específico.

La cuestión crítica al hablar de una estrategia de marketing a nivel global se centra en considerar las siguientes variables:

- ✚ Especificar el (los) mercado (s) objetivo para un producto o línea de productos en particular, este paso ha sido determinado en el segmento de mercado para este proyecto.
- ✚ Buscar la ventaja competitiva y la sinergia por medio de los elementos (principalmente de las cinco “p” de Marketing) de un programa de mezcla de mercadeo, aplicación que se determinará en los subsiguientes puntos de desarrollo del proyecto.<sup>22</sup>

Se busca una implementación de un programa de marketing mix, donde cada área o unidad estratégica de negocio será la responsable de su aplicación y aportación a las decisiones estratégicas gerenciales.

---

<sup>22</sup> MARKETING ESTRATÉGICO – Enfoque de Toma de Decisiones, “Introducción a la Estrategia”, página 14, 15

Inversiones, costos, posicionamiento de productos o servicios, entregas, post venta, distribución, promoción, son algunas de las decisiones que se deben enfrentar para el éxito del proyecto, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Decisiones de estrategia de Marketing	Importancia dada por las unidades (1 a 5)	Aplicación al proyecto
Mensajes publicitarios	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Página WEB (UEN Marketing).</li> <li>✚ CD interactivo "MY BEST MOMENTS"</li> </ul>
Medición de Satisfacción del cliente.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Calificación del Tour realizado por los clientes.</li> <li>✚ Colocación de productos complementarios (artesanías, CD editado).</li> <li>✚ Número de turistas recomendados</li> </ul>
Mejoramiento de la Satisfacción del cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Implementación de transporte propio.</li> <li>✚ Convenios con mejores establecimientos.</li> <li>✚ Actividades innovadoras de ocio</li> </ul>
Estrategia de distribución	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Alianzas estratégicas con operadoras internacionales.</li> <li>✚ Acción de los "freelance" independientes.</li> </ul>
Servicio y apoyo al cliente	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Implementación del seguro de estadía.</li> <li>✚ Traductores.</li> </ul>
Asignación de precios	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Intervención directa de estudio por parte de la UEN Finanzas.</li> <li>✚ Matriz comparativa con otras operadoras.</li> </ul>

**Tabla 7.1:** MATRIZ DE PARÁMETROS PARA LA ESTRATEGIA DE MARKETING

**Elaboración:** Autor



## 7.2 PRECIOS DE LOS SERVICIOS

Dentro del plan de marketing del proyecto, en el establecimiento de precios de los servicios que “EXOTIC ECUADOR” implementará en su innovador modelo de operación turística estará sobre la base de dos variables importantes: una comparativa estática y una técnica y variable.

- ✚ La especificación del precio de los servicios se la definirá sobre la base de la matriz de precios de acuerdo a lo que la competencia (operadoras de similares características) está colocando sus paquetes turísticos parecidos a los de “EXOTIC ECUADOR”. Esta variable es comparativa y estática.
- ✚ La segunda e importante variable de análisis se refiere a la base de ajuste de los costos de operación y servicios del proyecto.

La matriz de precios que se presenta a continuación, propone un comparativo entre tres agencias operadoras de turismo local de similares características, con paquetes relacionados a los que propone el proyecto “EXOTIC ECUADOR”:

### **DESCRIPCIÓN DE PAQUETES Y PRECIOS DE LA AGENCIA “A”**

AGENCIA	TAMAÑO (monto de Activos)	NOMBRE DEL PAQUETE	DESCRIPCIÓN	DIAS DE ESTANCIA	Precio por PAX
<b>A</b>	Pequeño	RAFTING AND FOREST TOUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Llegada a Quito</li> <li>✚ Traslado vía terrestre al Tena</li> <li>✚ Bienvenida y explicación de “Cotococha Lodge”</li> <li>✚ Navegación por el Río Napo al centro de Rescate Amazónico.</li> <li>✚ Visita a la cascada de “Las Latas”.</li> <li>✚ Caminata y Camping en el bosque primario.</li> <li>✚ Retorno a Quito.</li> </ul>	6 días y 5 noches	<b>\$ 916,00</b>

**DESCRIPCIÓN DE PAQUETES RELACIONADOS Y PRECIOS DE LA AGENCIA “B”**

AGENCIA	TAMAÑO (monto de Activos)	NOMBRE DEL PAQUETE	DESCRIPCIÓN	DIAS DE ESTANCIA	Precio por PAX
<b>B</b>	Grande	AVENUE OF VOLCANOES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Llegada a Quito</li> <li>✚ Visita al mercado artesanal de Otavalo</li> <li>✚ Estancia y visita al “Parque Nacional Cotopaxi”</li> <li>✚ Visita a Riobamba con vista del volcán Tungurahua y el Volcán Chimborazo.</li> <li>✚ Visita a Alausí, paseo en tren por la Nariz del Diablo.</li> <li>✚ Visita a las Ruinas de “Ingapirca”.</li> <li>✚ Retorno a Quito.</li> </ul>	7 días y 6 noches	<b>\$ 1,196.00</b>
	Grande	GUAYAQUIL & PACIFIC COAST	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Llegada a Guayaquil</li> <li>✚ City tour por el barrio “Las Peñas” y Malecón.</li> <li>✚ Traslado a Salinas con visita a punta Carnero</li> <li>✚ Visita al museo de Salango y paseo por la ruta del sol hasta la playa de los Frailes.</li> <li>✚ Estancia en Puerto Cayo, vista de las ballenas (dependiendo de la fecha).</li> <li>✚ Visita al Puerto de Manta</li> <li>✚ Estancia y Retorno Manta – Quito.</li> </ul>	7 días y 6 noches	<b>\$ 1,915.00</b>

**DESCRIPCIÓN DE PAQUETES RELACIONADOS Y PRECIOS DE LA  
AGENCIA “C”**

AGENCIA	TAMAÑO (monto de Activos)	NOMBRE DEL PAQUETE	DESCRIPCIÓN	DIAS DE ESTANCIA	Precio por PAX
<b>C</b>	Mediano	LA RUTA DE LOS ANDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Llegada a Quito.</li> <li>✚ City Tour por la ciudad, panecillo, ruta de las iglesias, mitad del mundo.</li> <li>✚ Visita y montañismo por los picos Ilinizas.</li> <li>✚ Visita y Estancia en el Quilotoa.</li> <li>✚ Visita a la ciudad de Ambato.</li> <li>✚ Vista del Volcán Tungurahua.</li> <li>✚ Traslado al Oriente y Visita al “LLanganates National Park”.</li> <li>✚ Visita al pailón del Diablo en Río Verde.</li> </ul>	8 días y 7 noches	<b>\$ 2,255.00</b>

Referente al paquete denominado “CHOICE YOURSELF” o paquetes libres para escoger por parte de los turistas, a fin de manejar relación de precios con otras operadoras, se han tomado los precios de dos de ellas que manejan esta opción, cuyos precios fluctúan entre los USD. \$ 2.000 y USD. \$ 3.000 dólares por PAX, en tours de 7 a 8 días de duración.

Una vez definidos los precios comparativos de acuerdo al movimiento del mercado y la competencia, a continuación se presenta la matriz de precios de los productos turísticos de “EXOTIC ECUADOR”, considerando sus tipos:

- ✚ PAQUETES I, II, III.
- ✚ PAQUETE ESPECIAL “CHOICE YOURSELF”.
- ✚ CD PROMOCIONAL “ECUADORIAN BEST MOMENTS”.
- ✚ COLOCACIÓN DE ARTESANIAS Y SEGURO DE ESTANCIA.

## MATRIZ DE PRECIOS – PROYECTO “EXOTIC ECUADOR”

PRODUCTO	DIVISIÓN	NOMBRE COMERCIAL	DESCRIPCIÓN	DIAS DE ESTANCIA	PRECIO POR PAX (without taxes)
1	PAQUETE BÁSICO I	"HOT PARADISE"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegada a Quito / Guayaquil, traslados aeropuerto - hotel</li> <li>* City tour por la ciudad de Guayaquil, visita al Malecón 2000, Malecón del Salado y Zona Artesanal.</li> <li>* Traslado a Salinas, visita a "la Chocolatera", traslado por la Ruta del Sol hasta la hostería "Cumbres de Ayangue".</li> <li>* Traslado por la ruta del sol tramo Ayangue - Puerto López con visita al Parque Nacional Machalilla.</li> <li>* Viaje a la ruta del sol tramo Puerto López - Pto. Cayo con visita a la isla de la Plata y vista de ballenas (depende de la temporada).</li> <li>* Viaje por la ruta del sol tramo Pto. Cayo - Manta, y retorno a Quito.</li> </ul>	8 días y 7 noches	USD. \$ 1.385,00
	PAQUETE BÁSICO II	"THE GREAT ANDES"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegada a Quito, traslados aeropuerto - hotel</li> <li>* City tour por la ciudad de Quito, el Panecillo, Quito Colonial, Quito moderno y Mitad del Mundo.</li> <li>* Viaje al volcán Quilotoa y estancia en el cráter.</li> <li>* Visita al parque protector Cotopaxi, traslado a la ciudad de Ambato</li> <li>* Visita al mercado artesanal de la comunidad indígena "Salasaca", compra de artesanías (opcional).</li> <li>* Estancia en Baños de Agua Santa, visita al palón del diablo.</li> <li>* Retorno a Quito.</li> </ul>	7 días y 6 noches	USD. \$ 1.266,00
	PAQUETE BÁSICO III	"EXOTIC PLACES"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegada a Quito, traslados aeropuerto - hotel</li> <li>* City tour por la ciudad de Quito, el Panecillo, Quito Colonial, Quito moderno y Mitad del Mundo.</li> <li>* Traslado a Mindo, Pto. Quito, estancia en Pto. Quito con visita a los bosques exóticos, selva virgen y deportes extremos rapeling, tubing o rafting.</li> <li>* Traslado a Esmeraldas, Visita a las playas de Tonsupa, Atacames.</li> <li>* Traslado a Cumilínche y estancia en "Club Cumilínche", con visita a la playa escondida y el acantilado, (opcional la visita a la playa nudista).</li> <li>* Retorno a Esmeraldas, city tour por la ciudad "Las Palmas" y traslado al aeropuerto de Tachina para el retorno a Quito.</li> <li>* Retorno a Quito.</li> </ul>	7 días y 6 noches	USD. \$ 1.348,00
2	PAQUETE ESPECIAL	"CHOICE YOURSELF"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* OPCIÓN 1: "MOUNTAINS AND ADVENTURE"</li> <li>* OPCIÓN 2: "THE AMAZING AMAZONIA"</li> </ul>	7 días y 6 noches	USD. \$ 1.379,00
3	CD PROMOCIONAL	"ECUADORIAN BEST MOMENTS"	Edición de video de sus mejores momentos de estancia en el Ecuador con paisajes y lugares visitados.		USD. \$ 17,00
4	COLOCACIÓN DE ARTESANÍAS		Porcentaje por compra de artículos artesanales via convenio		2%

El seguro de estancia se aplica de manera opcional con un recargo de USD. \$ 35,00 dólares por cada turista con una cobertura sobre accidentes, robo, u hospitalización.

### 7.3 TÁCTICAS DE VENTAS

Considerando el tipo de servicio a implementarse con el proyecto se debe tener en cuenta tres factores fundamentales para determinar la táctica de ventas propuesta a implementarse:

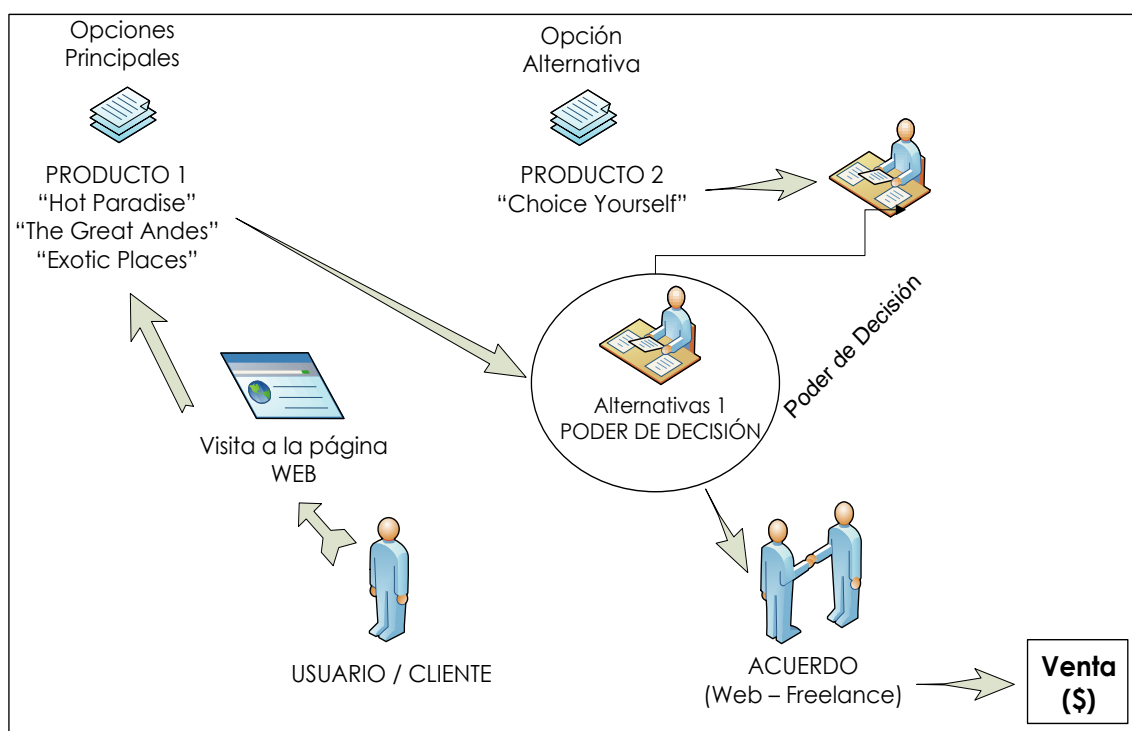
- ✚ Explotar servicios adicionales a los que ofrece el proyecto y la competencia, que actúen como factores de promoción con los turistas (INNOVACION).
- ✚ Convenios y alianzas estratégicas locales y globales para canjes de servicios, difusión y promoción (POSICIONAMIENTO).
- ✚ La comercialización a través de ecuatorianos que promocionen el mercado turístico de nuestro proyecto en el exterior (CANAL DE VENTAS).

Con estos tres factores de análisis para la actividad comercial del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, las tácticas de ventas buscarán el posicionamiento creciente de la empresa, a través de prácticas implementadas y puestas en papel por autores y dueños de medianos y grandes negocios, orientadas a fortalecer la negociación tanto personal (a través de los freelance internacionales), como virtual (a través de la página Web).

La implementación de las Tácticas de ventas orientada a explotar los servicios adicionales o innovadores que son la razón de ser del proyecto en mención se centran en el concepto llamado **“el cierre de la alternativa”**, donde básicamente se busca trasladar la sensación de dominio al cliente, es decir que se siente con el poder de negociación a su lado gracias a las alternativas presentadas de servicios y su libre ejercicio de la decisión.

Para esto se han concebido los dos primeros productos “A” y “B” como una mezcla de destinos donde precisamente el cliente o turista tiene la libertad de decisión.

En términos prácticos, el proyecto busca en la implementación de sus tácticas de ventas la pregunta ¿Cuál prefiere?... A o B, tal como se muestra en la siguiente simulación:



**Figura 7.1** SIMULACIÓN DE PROCESOS DE CIERRE DE VENTAS

**Elaboración:** Autor

En este modelo, el usuario accede a la información comercial del proyecto a través del primer canal de información que es la página Web, posteriormente el cliente tiene varias opciones del producto 1, de acuerdo a los paquetes disponibles, la táctica de ventas comienza a funcionar cuando se pone en consideración del cliente una opción alternativa como se lo considera al paquete “CHOICE YOURSELF” donde permite al cliente ampliar su campo de decisión y por ende darle poder de negociación, con esto el cliente sin importar la decisión que tome habrá cerrado un paquete turístico de cualquier tipo.

Referente a las alianzas estratégicas, como se podrá percibir en las líneas de acción para la distribución, promoción y publicidad esta táctica busca un principio muy simple llamado **“la atención personalizada”**, que para el proyecto en mención se busca convertirlo de una debilidad a una fortaleza empresarial bastante fuerte.

La idea se centra en que a partir de la información que se encontrará disponible en la Web, el posible cliente podrá contratar directamente el paquete turístico de su elección a través de un pago electrónico, o en su defecto contactar a una persona o “aliado” siempre y cuando se encuentre en el país o ciudad de cobertura del proyecto según el segmento de mercado, es ahí donde la táctica de venta entra en acción con el conocido **“diálogo de venta”**. Este tendrá las siguientes características:

**Comunicación simple y orientada al tipo de cliente.**- En este caso se considera que el tipo de cliente será por lo general un profesional titulado, empleado o una persona con un nivel educativo alto, por lo tanto el lenguaje debe ser claro, con una propuesta específica de beneficios sin incurrir en la presentación de grandes presupuestos, con una presencia directa sin mostrar debilidad, prestando atención a los detalles y haciendo ofertas. En otras palabras conversando con el cliente, no vendiendo.<sup>23</sup>

**Concentración en el tipo de persona.**- Una de las ventajas de buscar aliados estratégicos, especialmente a nivel mundial, se centra en el conocimiento de su cultura, costumbres, comportamiento y acción de los potenciales clientes. Una vez que estos han recibido toda la información a través de la Web y están interesados en un paquete turístico, pueden acudir al aliado estratégico (siempre y cuando se encuentre en el país de cobertura del proyecto) para que realice el cierre de la venta. En este punto el aliado estratégico puede interactuar mejor con dicha persona por varias razones:

---

<sup>23</sup> Publicación “COMO CERRAR UNA VENTA”: página 16, por Hernán Robles, Diciembre del 2005.

- ✚ El aliado estratégico en casi todos los casos es del mismo país que el potencial cliente, por ende sabe como tratarlo, que costumbres tiene y a que bombardeo de mercadeo puede ser más sensible.
- ✚ El aliado estratégico puede interactuar directamente con el potencial cliente, (cosa que con únicamente con la página Web no se lo puede hacer), y al hacerlo puede utilizar su táctica de venta basado en la personalidad definida del individuo que puede ser: EXPRESIVO, DOMINANTE, ANALÍTICO O FAMILIAR.

El canal de venta, tiene estrecha relación con el tema de los aliados estratégicos, se parte de un hecho real que por el tema de costos no será posible instalar puntos de atención en todos los países y ciudades de la zona de influencia del proyecto, por lo tanto esta estrategia debe ser analizada netamente bajo la relación beneficio – costo, de acuerdo a los aliados que inicialmente vaya a tener el proyecto.

## **7.4 POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA**

Para determinar en términos genéricos las políticas de servicio, partimos de dos procesos fundamentales del proyecto directamente relacionado a estas políticas:

- ✚ PROCESO DE COMPRA
- ✚ PROCESO DE ATENCIÓN

Los dos procesos se enlazarán una vez que el contrato esté cerrado por un lado con el cliente (TOUR CONTRATADO), por otro lado con los agentes proveedores locales (HOTELES, RESTAURANTES y TRANSPORTE) y finalmente desde que el cliente llega al Ecuador hasta que toma su vuelo de retorno al país.



***POLÍTICAS EN EL PROCESO DE COMPRA:***

- ✚ En el proceso de compra, toda la información disponible deberá estar debidamente presentada en la página con actualizaciones periódicas (cada 15 días) de acuerdo a la temporada para promociones y precios.
- ✚ Todas las compras se las realizará de manera electrónica a través del “PAY PAL” credit card, únicamente con aquellas empresas con las que tengamos alianzas estratégicas se realizará el pago vía transferencia, descontando la comisión pactada para el efecto.
- ✚ El seguro de estancia será tramitado directamente a través de un convenio entre “EXOTIC ECUADOR” y una aseguradora para este servicio, a pesar de ser opcional es un plus al proyecto de intermediación turística.
- ✚ Los tickets aéreos se los emitirá electrónicamente una vez realizado el pago, o en su defecto entregados personalmente a través de la aerolínea (IATA) o aliado estratégico (siempre que esta sea una operadora turística).

***POLÍTICAS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN:***

- ✚ A la llegada de los turistas se entregará un obsequio de bienvenida, sin importar la ciudad de arribo (Quito, Guayaquil).
- ✚ Los horarios y cronograma de actividades serán cumplidos como está programado el Tour, sin embargo es importante hacer lo que el turista quiere, no lo que la operadora impone. Esta política será importante ya que es un factor de diferenciación del servicio muy determinante.
- ✚ El CD “MY BEST MOMENTS”, debe ser promocionado desde el servicio de la página Web, a fin de presupuestar las ediciones se deben realizar.

- ✚ Al final de cada Tour, es muy importante que el guía o líder de grupo realice las encuestas de evaluación del servicio en general, desde el trato y la preparación de los guías, hasta la atención en hoteles y restaurantes, calidad de la comida, presentación y dotación de servicios de las habitaciones, etc.

Con esta política se pretende convertir a “EXOTIC ECUADOR” en una especie de “brazo asesor” de los locales aliados, para que a través de esta retroalimentación, realicen cambios o mejoras en sus negocios para ganar competitividad en el mercado.

### **GARANTÍAS DEL SERVICIO:**

- ✚ El esquema de los paquetes turísticos está diseñado de tal manera que los turistas obtengan un paseo incomparable e inolvidable de la retina de ellos, para esto se garantizará en términos de servicio comodidad, buen trato, comidas y bebidas de primera (esto gracias a los convenios con hoteles y restaurantes).
- ✚ En términos de estancia se garantizará la seguridad, gracias al seguro de estancia turística y la disposición de los guías turísticos cuya misión será complacer los requerimientos de los visitantes en todo momento.

## **7.5 PROPAGANDA Y PROMOCIÓN**

La unidad de negocio basa su decisión sobre una herramienta muy simple pero a la vez efectiva al momento de decidir los medios de promoción y publicidad llamada la matriz de medios. Esta consiste en ponderar los productos del proyecto frente a los medios de promoción que normalmente están manejando otras operadoras con características casi similares a la del proyecto, sobre esta base se pondera de 1 a 5 donde (1) es el valor menos relevante y (5) es el valor más relevante para el medio de difusión:

Productos / Servicios	Orientado a que segmento	Sensibilidad a que medio difusión	1-5
PAQUETES I, II, III	Personas dentro del segmento objetivo de mayor edad que busca un paquete ya definido.	PUBLICIDAD DIRECTA (Agencias)	4
		TRÍPTICOS	2
		FERIAS	4
		INTERNET	4
		OTROS (videos, revistas)	3
PAQUETE “CHOICE YOURSELF”	Personas que dentro del mercado objetivo busquen una alternativa diferente y más aventurera a su Tour.	PUBLICIDAD DIRECTA (Agencias)	1
		TRÍPTICOS	2
		FERIAS	4
		INTERNET	5
		OTROS (videos, revistas)	2
CD PROMOCIONAL ECUADORIAN BEST MOMENTS	Especial para aquellos que buscan plasmar sus mejores momentos en un paraíso exótico	PUBLICIDAD DIRECTA (Agencias)	5
		TRÍPTICOS	2
		FERIAS	2
		INTERNET	3
		OTROS (videos, revistas)	1
SEGURO DE ESTANCIA	Ideal para el segmento considerado en el proyecto que busca siempre estar seguro en el lugar turístico	PUBLICIDAD DIRECTA (Agencias)	2
		TRÍPTICOS	4
		FERIAS	1
		INTERNET	5
		OTROS (videos, revistas)	1

**Tabla 7.2:** MATRIZ DE MEDIOS – PROYECTO “EXOTIC ECUADOR”

**Elaboración:** Autor

#### PUNTUACIÓN DE MEDIOS:

MEDIOS DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN	PUNTAJE ACUMULADO	PORCENTAJE
PUBLICIDAD DIRECTA (Agencias)	12	21.05%
TRÍPTICOS	10	17.54%
FERIAS	11	19.30%
INTERNET	17	29.82%
OTROS (Videos, revistas)	7	12.29%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Según la matriz presentada, los medios de difusión sugeridos que han alcanzado los puntajes más altos son efectivamente la publicidad y gestión a través de la página Web (INTERNET), y la promoción directa con los operadores, y el refuerzo promocional mediante la participación en ferias turísticas a nivel mundial.

Es importante resaltar que la matriz de medios presentada anteriormente se ha realizado, ***tomando en cuenta la estructura comercial y de promoción de tres operadoras con similares características.***

Paralelamente se ha considerado la información del estudio de campo realizado (ENCUESTAS), donde la población muestral presenta un comportamiento similar referente a los medios de difusión y promoción. En la encuesta se planteó la pregunta referente al “*medio de contratación de un paquete de turismo para sus vacaciones*” cuyas respuestas guardan relación con la matriz de medios. La reserva y compra por INTERNET es uno de los medios más utilizados, seguido por el contrato directo con una operadora de turismo y finalmente el negocio a través de mayoristas o ferias de turismo

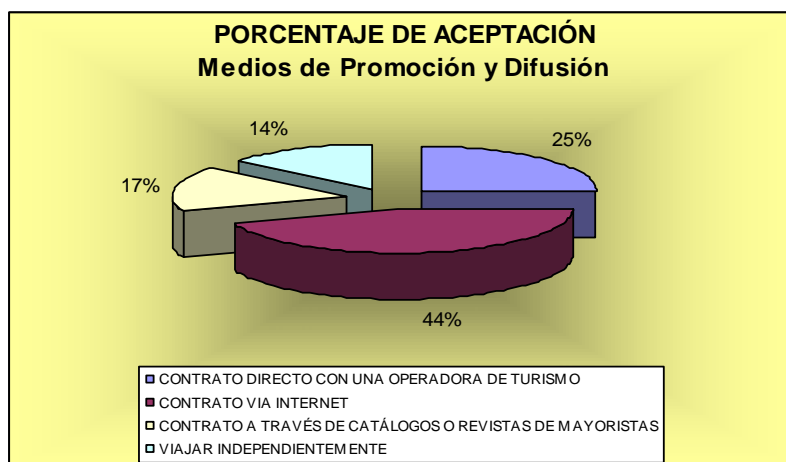
El porcentaje de aceptación se muestra en la siguiente tabla de tabulación de datos, el cual cuantifica el número de encuestados frente al porcentaje correspondiente de cada uno, más el gráfico explicativo:

Fuente: ESTUDIO DE CAMPO (Encuestas)

MEDIO DE CONTRATACIÓN Y PROMOCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
CONTRATO DIRECTO CON UNA OPERADORA DE TURISMO.	9	25%
CONTRATO VIA INTERNET.	16	44%
CONTRATO A TRAVÉS DE CATÁLOGOS O REVISTAS DE MAYORISTAS.	6	17%
VIAJAR INDEPENDIEMENTE.	5	14%
<b>TOTAL ENCUESTADO</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Tabla 7.3: OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS A LA CONTRATACIÓN DE UN PAQUETE

Elaboración: Autor



**Figura 7.2** PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN  
Elaboración: Autor

## 7.6 DISTRIBUCIÓN

Es importante resaltar que los canales de distribución se aplican especialmente cuando se busca colocar un bien final fuera del área de cobertura de la empresa o proyecto; sin embargo, referente a las políticas de distribución, por tratarse de un servicio turístico este se lo enfoca desde dos perspectivas:

- ✚ CANAL DE DISTRIBUCIÓN A LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO
- ✚ CANAL DE DISTRIBUCIÓN INTERNO Y LOGISTICA PARA LOS TURISTAS

**El Canal de Distribución a la Comercialización del Servicio.-** Se refiere expresamente a la forma como se haría llegar la información, precios, contratos y publicidad al consumidor final, para lo cual como ya se lo ha expresado anteriormente, se utiliza un método directo basado en dos herramientas estratégicas:

- ➡ La implementación y difusión vía WEB PAGE
- ➡ Las alianzas estratégicas con operadoras o freelance en el exterior que logren mayor interactividad personal con el consumidor final.

**El Canal de Distribución Interno y logística para los Turistas.**- Se refiere a la logística, distribución y base de datos interna que se maneja con hoteles, restaurantes o locales artesanales con los que trabaja el proyecto en el país, donde el objetivo será minimizar la improvisación y la falta de coordinación una vez que los turistas se encuentran ya en el país.

Con esta información relacionada a la propuesta de mercadeo, donde se ha analizado la mezcla idónea de marketing para la implementación del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, se presenta a continuación una matriz del modelo de servicio que se aplicará en el funcionamiento del proyecto.

Este modelo de servicio está claramente diferenciado, de acuerdo a las propuestas específicas de la mezcla de Marketing, en dos etapas secuenciales:

- **Difusión, Comercialización y Cierre.**
- **Etapas de Servicio, Tour y programas adicionales.**

En la primera etapa se enfoca el modelo y procesos de servicio desde la visualización, difusión, contacto con el cliente, negociación y cierre del contrato, considerando las diferentes herramientas de mercadeo, a través de la página Web, a través de los freelance o de los aliados estratégicos (oficinas locales) en los países que forman parte del segmento objetivo.

En la segunda parte del modelo de servicio, se enfoca el proceso de atención al turista, una vez que ha llegado al país. De acuerdo a las políticas de servicio lo que se busca es la satisfacción de turista transmitida en varias normas de servicio. Por ejemplo el obsequio de bienvenida, el CD promocional, el baile de despedida y la flexibilidad en las visitas a los destinos turísticos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se presenta la matriz del modelo de servicio que resume las políticas y estrategias a tomarse en la propuesta de mercado para el proyecto “EXOTIC ECUADOR”:

# MATRIZ DE MODELO DE SERVICIO PROYECTO “EXOTIC ECUADOR”

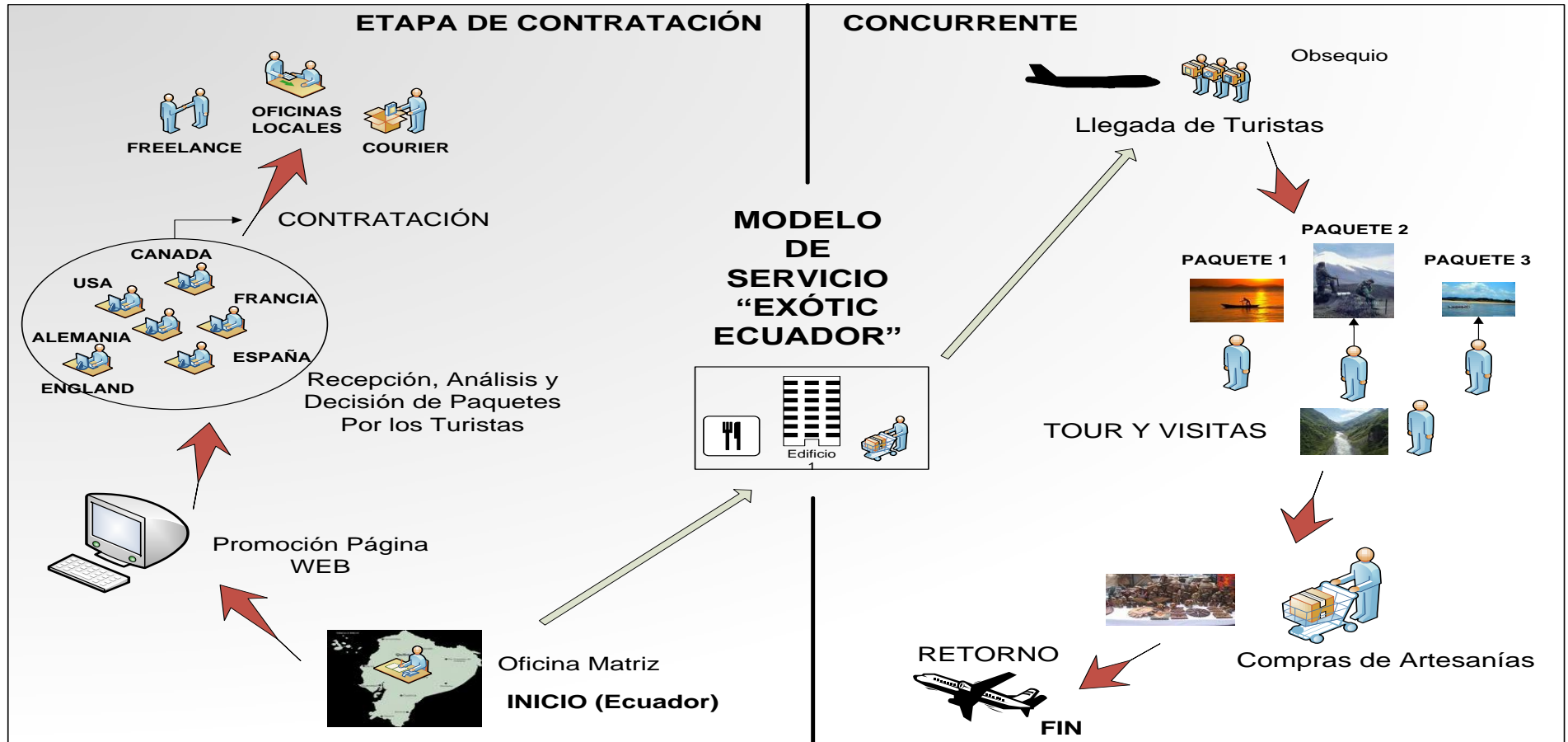


Figura 7.3 MODELO DE SERVICIO “EXÓTIC ECUADOR”  
Elaboración: Auto

## CAPITULO 8

### LOS MARGENES DE RENTABILIDAD

#### 6.6. MÁRGENES DE RENTA BRUTA Y OPERACIÓN

Para determinar estos márgenes, se analizó la combinación óptima de paquetes y servicios por temporada partiendo del cuadro de productos y precios detallado a continuación:

PRODUCTO		NOMBRE	PRECIO UNITARIO EN DOLARES (\$)	PRECIO UNITARIO EN EUROS (€)
<b>1</b>	PAQUETE BÁSICO I	“HOT PARADISE”	USD. \$ 1.385,00	€ 1.082,00
	PAQUETE BÁSICO II	“THE GREAT ANDES”	USD. \$ 1.266,00	€ 989,06
	PAQUETE BÁSICO III	“EXOTIC PLACES”	USD. \$ 1.348,00	€ 1.053,10
<b>2</b>	PAQUETE ESPECIAL “CHOICE YOURSELF”	“ Mountains & Adventure” “Exotic Amazonia”	USD. \$ 1.379,00	€ 1.077,30
<b>3</b>	CD PROMOCIONAL	“ECUADORIAN BEST MOMENTS”	USD. \$ 17,00	€ 13,00
<b>4</b>	COLOCACIÓN DE ARTESANÍAS	Comisión de Venta	2%	2%
<b>5</b>	SEGURO DE ESTANCIA	Póliza de Viaje	USD. \$ 35,00	€ 27,00

**Tabla 8.1** CUADRO DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Elaboración: Autor

Una de las fuentes de información utilizadas para este proceso fueron las encuestas, ya que la información referente a las actividades que les gustaría realizar cuando viaja a un país considerado “paraíso exótico”, arrojaron los siguientes resultados: en los paraísos



1. CONOCER SU ARTE, CULTURA Y COSTUMBRES
2. RECORRER SUS PAISAJES Y ZONAS ECOLÓGICAS VISTAS EN REVISTAS ESPECIALIZADAS.
3. REALIZAR ACTIVIDADES DE ALTA AVENTURA (RAFTING, TREEKING, CAMINATA, BICICLETA, ETC)

Otra fuente considerada es la opinión de expertos, que para este estudio, fueron considerados funcionarios de dos operadoras de turismo con productos similares a “EXOTIC ECUADOR”, los cuales dieron detalles importantes dichos paquetes, considerando como factor importante la estacionalidad (épocas del año)

La combinación óptima de productos, se presenta sobre la base de la estimación de la demanda insatisfecha calculada en el estudio de mercado así:

AÑO	TEM. BAJA				TEM. ALTA					TEM. BAJA		ALTA	TEM. ALTA	TEM. BAJA	TOTAL NUM. TURISTAS
	ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.			
2009	12	21	25	38	55	58	60	60	50	20	15	12	295	131	426
2010	13	23	28	42	61	64	66	66	55	22	17	13	325	144	469
2011	16	28	33	50	73	77	79	79	66	26	20	16	389	173	562
2012	17	29	35	53	76	80	83	83	69	28	21	17	409	182	590
2013	17	29	35	53	76	80	83	83	69	28	21	17	409	182	590

FUENTE: TABLA 6.16 – ESTUDIO DE MERCADO

Con estos factores que sirven de referentes se ha considerado tres combinaciones de productos ajustadas de la siguiente forma:

**COMBINACIÓN A:**

*Turistas que en los meses desde Enero hasta Abril, por el Fenómeno del Niño en la costa que deteriora el estado de carreteras, se les sugiera en un 55% el paquete “THE GREAT ANDES”, en un 25% el paquete “EXOTIC PLACES” y 20% restante escogen el paquete a su medida “CHOICE YOURSELF” sin importar si van a la amazonía o realizan turismo de aventura.*

*Para la temporada alta en los meses desde Mayo, hasta Septiembre se explota el turismo de playa, por lo que se asume que un 45% de los turistas acceden al paquete "HOT PARADISE". Hay una mayor preferencia por escoger su propio paquete por lo que se asume que un 38% de turistas acceden al paquete "CHOICE YOURSELF" un 10% que accede al paquete "EXOTIC PLACES" y el 7% restante visita la sierra con el paquete "THE GREAT ANDES".*

*Los meses restantes (Octubre – Diciembre), es temporada de playa en la costa sur (Guayas, Manabí) como el flujo de turistas es menor, y las condiciones del país son óptimas se asume un reparto equitativo de los paquetes.*

*Del total de turistas recibidos en el año, el 80% adquieren el CD promocional y en términos pesimistas un 35% aplican al seguro de estancia.*

**Esta combinación arroja los siguientes datos de estimación de Ingresos Brutos:**

ALTERNATIVAS	AÑO 0	2009				2010				2011				2012				2013			
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total
<b>COMBINACIÓN "A"</b>																					
<i>Meses de Enero a Abril</i>																					
"THE GREAT ANDES"		55%	53	\$ 1.266,00	\$ 66.844,80	55%	58	\$ 1.266,00	\$ 73.807,80	55%	70	\$ 1.266,00	\$ 88.430,10	55%	74	\$ 1.266,00	\$ 93.304,20	55%	74	\$ 1.266,00	\$ 93.304,20
"EXOTIC PLACES"		25%	24	\$ 1.348,00	\$ 32.352,00	25%	27	\$ 1.348,00	\$ 35.722,00	25%	32	\$ 1.348,00	\$ 42.799,00	25%	34	\$ 1.348,00	\$ 45.158,00	25%	34	\$ 1.348,00	\$ 45.158,00
"CHOICE YOURSELF"		20%	19	\$ 1.379,00	\$ 26.476,80	20%	21	\$ 1.379,00	\$ 29.234,80	20%	25	\$ 1.379,00	\$ 35.026,60	20%	27	\$ 1.379,00	\$ 36.957,20	20%	27	\$ 1.379,00	\$ 36.957,20
<i>Meses de Mayo a Sept.</i>																					
"HOT PARADISE"		45%	127	\$ 1.385,00	\$ 176.379,75	45%	140	\$ 1.385,00	\$ 194.454,00	45%	168	\$ 1.385,00	\$ 233.095,50	45%	176	\$ 1.385,00	\$ 243.690,75	45%	176	\$ 1.385,00	\$ 243.690,75
"CHOICE YOURSELF"		38%	108	\$ 1.379,00	\$ 148.297,66	38%	119	\$ 1.379,00	\$ 163.494,24	38%	142	\$ 1.379,00	\$ 195.983,48	38%	149	\$ 1.379,00	\$ 204.891,82	38%	149	\$ 1.379,00	\$ 204.891,82
"EXOTIC PLACES"		10%	28	\$ 1.348,00	\$ 38.148,40	10%	31	\$ 1.348,00	\$ 42.057,60	10%	37	\$ 1.348,00	\$ 50.415,20	10%	39	\$ 1.348,00	\$ 52.706,80	10%	39	\$ 1.348,00	\$ 52.706,80
"THE GREAT ANDES"		7%	20	\$ 1.266,00	\$ 25.079,46	7%	22	\$ 1.266,00	\$ 27.649,44	7%	26	\$ 1.266,00	\$ 33.143,88	7%	27	\$ 1.266,00	\$ 34.650,42	7%	27	\$ 1.266,00	\$ 34.650,42
<i>Meses de Oct. a Dic.</i>																					
"HOT PARADISE"		25%	12	\$ 1.385,00	\$ 16.273,75	25%	13	\$ 1.385,00	\$ 18.005,00	25%	16	\$ 1.385,00	\$ 21.467,50	25%	17	\$ 1.385,00	\$ 22.852,50	25%	17	\$ 1.385,00	\$ 22.852,50
"CHOICE YOURSELF"		25%	12	\$ 1.379,00	\$ 16.203,25	25%	13	\$ 1.379,00	\$ 17.927,00	25%	16	\$ 1.379,00	\$ 21.374,50	25%	17	\$ 1.379,00	\$ 22.753,50	25%	17	\$ 1.379,00	\$ 22.753,50
"EXOTIC PLACES"		25%	12	\$ 1.348,00	\$ 15.839,00	25%	13	\$ 1.348,00	\$ 17.524,00	25%	16	\$ 1.348,00	\$ 20.894,00	25%	17	\$ 1.348,00	\$ 22.242,00	25%	17	\$ 1.348,00	\$ 22.242,00
"THE GREAT ANDES"		25%	12	\$ 1.266,00	\$ 14.875,50	25%	13	\$ 1.266,00	\$ 16.458,00	25%	16	\$ 1.266,00	\$ 19.623,00	25%	17	\$ 1.266,00	\$ 20.889,00	25%	17	\$ 1.266,00	\$ 20.889,00
Adquis. Del CD promocional		80%	341	\$ 17,00	\$ 5.793,60	80%	376	\$ 17,00	\$ 6.392,00	80%	450	\$ 17,00	\$ 7.656,80	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60
Seguro de Estancia		35%	149	\$ 35,00	\$ 5.218,50	35%	165	\$ 35,00	\$ 5.757,50	35%	197	\$ 35,00	\$ 6.896,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75
Artesanías					\$ 900,00				\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00
<b>VALOR TOTAL COMB. "A"</b>			<b>426</b>		<b>\$ 588.682,47</b>		<b>470</b>		<b>\$ 649.283,38</b>		<b>563</b>		<b>\$ 777.606,31</b>		<b>591</b>		<b>\$ 816.173,54</b>		<b>591</b>		<b>\$ 816.173,54</b>

**CUADRO 8.1. MARGENES DE RENTA BRUTA PARA LA COMBINACIÓN DE PRODUCTOS "A"**

**ELABORACIÓN:** Autor

**COMBINACIÓN B:**

Para los meses desde Enero hasta Abril, se explotaría el paquete "EXOTIC PLACES" por el clima frío que predomina en los países europeos, por lo que se asume que un 40% se acogen a este paquete, un 35% se acogen al paquete "HOT PARADISE", y el 25% se acogen al paquete "THE GREAT ANDES".

En temporada alta se asume un predominio del paquete "CHOICE YOURSELF" como producto estrella con un 38% de turistas. Un 28% de los mismos se direcciona a visitar al turismo de la sierra en el paquete "THE GREAT ANDES", un 24% se direcciona a las playas de la costa con el paquete "HOT PARADISE" y el restante (10%) sigue la tendencia de playa hacia Esmeraldas con el paquete "EXOTIC PLACES".

Para los últimos meses, la experiencia de otros operadores supone un predominio del paquete "THE GREAT ANDES" con un 60%, un 20% del paquete "CHOICE YOURSELF" y un 20% los paquetes "EXOTIC PLACES" y "HOT PARADISE". Del total de turistas recibidos en el año, el 80% adquieren el CD promocional y en términos pesimistas un 35% aplican el seguro de estancia.

**Esta combinación arroja los siguientes datos de estimación de Ingresos Brutos**

ALTERNATIVAS	AÑO 0	2009				2010				2011				2012				2013			
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total
<b>COMBINACIÓN "B"</b>																					
<i>Meses de Enero a Abril</i>																					
"EXOTIC PLACES"		40%	38	\$ 1.348,00	\$ 51.763,20	40%	42	\$ 1.348,00	\$ 57.155,20	40%	51	\$ 1.348,00	\$ 68.478,40	40%	54	\$ 1.348,00	\$ 72.252,80	40%	54	\$ 1.348,00	\$ 72.252,80
"HOT PARADISE"		35%	34	\$ 1.385,00	\$ 46.536,00	35%	37	\$ 1.385,00	\$ 51.383,50	35%	44	\$ 1.385,00	\$ 61.563,25	35%	47	\$ 1.385,00	\$ 64.956,50	35%	47	\$ 1.385,00	\$ 64.956,50
"THE GREAT ANDES"		25%	24	\$ 1.266,00	\$ 30.384,00	25%	27	\$ 1.266,00	\$ 33.549,00	25%	32	\$ 1.266,00	\$ 40.195,50	25%	34	\$ 1.266,00	\$ 42.411,00	25%	34	\$ 1.266,00	\$ 42.411,00
<i>Meses de Mayo a Sept.</i>																					
"CHOICE YOURSELF"		38%	108	\$ 1.379,00	\$ 148.297,66	38%	119	\$ 1.379,00	\$ 163.494,24	38%	142	\$ 1.379,00	\$ 195.983,48	38%	149	\$ 1.379,00	\$ 204.891,82	38%	149	\$ 1.379,00	\$ 204.891,82
"THE GREAT ANDES"		28%	79	\$ 1.266,00	\$ 100.317,84	28%	87	\$ 1.266,00	\$ 110.597,76	28%	105	\$ 1.266,00	\$ 132.575,52	28%	109	\$ 1.266,00	\$ 138.601,68	28%	109	\$ 1.266,00	\$ 138.601,68
"HOT PARADISE"		24%	68	\$ 1.385,00	\$ 94.069,20	24%	75	\$ 1.385,00	\$ 103.708,80	24%	90	\$ 1.385,00	\$ 124.317,60	24%	94	\$ 1.385,00	\$ 129.968,40	24%	94	\$ 1.385,00	\$ 129.968,40
"EXOTIC PLACES"		10%	28	\$ 1.348,00	\$ 38.148,40	10%	31	\$ 1.348,00	\$ 42.057,60	10%	37	\$ 1.348,00	\$ 50.415,20	10%	39	\$ 1.348,00	\$ 52.706,80	10%	39	\$ 1.348,00	\$ 52.706,80
<i>Meses de Oct. a Dic.</i>																					
"THE GREAT ANDES"		60%	28	\$ 1.266,00	\$ 35.701,20	60%	31	\$ 1.266,00	\$ 39.499,20	60%	37	\$ 1.266,00	\$ 47.095,20	60%	40	\$ 1.266,00	\$ 50.133,60	60%	40	\$ 1.266,00	\$ 50.133,60
"CHOICE YOURSELF"		20%	9	\$ 1.379,00	\$ 12.962,60	20%	10	\$ 1.379,00	\$ 14.341,60	20%	12	\$ 1.379,00	\$ 17.099,60	20%	13	\$ 1.379,00	\$ 18.202,80	20%	13	\$ 1.379,00	\$ 18.202,80
"EXOTIC PLACES"		10%	5	\$ 1.348,00	\$ 6.335,60	10%	5	\$ 1.348,00	\$ 7.009,60	10%	6	\$ 1.348,00	\$ 8.357,60	10%	7	\$ 1.348,00	\$ 8.896,80	10%	7	\$ 1.348,00	\$ 8.896,80
"HOT PARADISE"		10%	5	\$ 1.385,00	\$ 6.509,50	10%	5	\$ 1.385,00	\$ 7.202,00	10%	6	\$ 1.385,00	\$ 8.587,00	10%	7	\$ 1.385,00	\$ 9.141,00	10%	7	\$ 1.385,00	\$ 9.141,00
Adquis. Del CD promocional		80%	341	\$ 17,00	\$ 5.793,60	80%	376	\$ 17,00	\$ 6.392,00	80%	450	\$ 17,00	\$ 7.656,80	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60
Seguro de Estancia		35%	149	\$ 35,00	\$ 5.218,50	35%	165	\$ 35,00	\$ 5.757,50	35%	197	\$ 35,00	\$ 6.896,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75
Artesanías					\$ 900,00				\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00
<b>VALOR TOTAL COMB. "B"</b>			426		\$ 582.937,30		470		\$ 642.948,00		563		\$ 770.021,90		591		\$ 808.240,55		591		\$ 808.240,55

CUADRO 8.2 MARGENES DE RENTA BRUTA PARA LA COMBINACIÓN DE PRODUCTOS "B"

ELABORACIÓN: Autor

**COMBINACIÓN C:**

Para los meses desde Enero hasta Abril, se posicionaría el paquete personalizado "CHOICE YOURSELF", con un 39%, se reparten equitativamente en un 40% los paquetes de playa y aventura "EXOTIC PLACES" y "HOT PARADISE" para dejar en un 21% al paquete "THE GREAT ANDES"

En temporada alta se asume que el paquete "CHOICE YOURSELF, conjuntamente con el "EXOTIC PLACES" comparten equitativamente un 50%, mientras que el "HOT PARADISE" se posiciona con un 25%, al igual que el paquete "THE GREAT ANDES"

Para los últimos meses, se asume un predominio del paquete "EXOTIC PLACES" con un 44%, seguido por "THE GREAT ANDES" con un 36% dejando un porcentaje equitativo para "HOT PARADISE Y CHOICE YOURSELF". Del total de turistas recibidos en el año, el 80% adquieren el CD promocional y en términos pesimistas un 55% aplican el seguro de estancia.

**Esta combinación arroja los siguientes datos de estimación de Ingresos Brutos**

ALTERNATIVAS	AÑO 0	2009				2010				2011				2012				2013			
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total	%	Cant.	Precio	Total
<b>COMBINACIÓN "C"</b>																					
<i>Meses de Enero a Abril</i>																					
"CHOICE YOURSELF"		39%	37	\$ 1.379,00	\$ 51.629,76	39%	41	\$ 1.379,00	\$ 57.007,86	39%	50	\$ 1.379,00	\$ 68.301,87	39%	52	\$ 1.379,00	\$ 72.066,54	39%	52	\$ 1.379,00	\$ 72.066,54
"EXOTIC PLACES"		20%	19	\$ 1.348,00	\$ 25.881,60	20%	21	\$ 1.348,00	\$ 28.577,60	20%	25	\$ 1.348,00	\$ 34.239,20	20%	27	\$ 1.348,00	\$ 36.126,40	20%	27	\$ 1.348,00	\$ 36.126,40
"HOT PARADISE"		20%	19	\$ 1.385,00	\$ 26.592,00	20%	21	\$ 1.385,00	\$ 29.362,00	20%	25	\$ 1.385,00	\$ 35.179,00	20%	27	\$ 1.385,00	\$ 37.118,00	20%	27	\$ 1.385,00	\$ 37.118,00
"THE GREAT ANDES"		21%	20	\$ 1.266,00	\$ 25.522,56	21%	22	\$ 1.266,00	\$ 28.181,16	21%	27	\$ 1.266,00	\$ 33.764,22	21%	28	\$ 1.266,00	\$ 35.625,24	21%	28	\$ 1.266,00	\$ 35.625,24
<i>Meses de Mayo a Sept.</i>																					
"CHOICE YOURSELF"		25%	71	\$ 1.379,00	\$ 97.564,25	25%	78	\$ 1.379,00	\$ 107.562,00	25%	94	\$ 1.379,00	\$ 128.936,50	25%	98	\$ 1.379,00	\$ 134.797,25	25%	98	\$ 1.379,00	\$ 134.797,25
"EXOTIC PLACES"		25%	71	\$ 1.348,00	\$ 95.371,00	25%	78	\$ 1.348,00	\$ 105.144,00	25%	94	\$ 1.348,00	\$ 126.038,00	25%	98	\$ 1.348,00	\$ 131.767,00	25%	98	\$ 1.348,00	\$ 131.767,00
"HOT PARADISE"		25%	71	\$ 1.385,00	\$ 97.988,75	25%	78	\$ 1.385,00	\$ 108.030,00	25%	94	\$ 1.385,00	\$ 129.497,50	25%	98	\$ 1.385,00	\$ 135.383,75	25%	98	\$ 1.385,00	\$ 135.383,75
"THE GREAT ANDES"		25%	71	\$ 1.266,00	\$ 89.569,50	25%	78	\$ 1.266,00	\$ 98.748,00	25%	94	\$ 1.266,00	\$ 118.371,00	25%	98	\$ 1.266,00	\$ 123.751,50	25%	98	\$ 1.266,00	\$ 123.751,50
<i>Meses de Oct. a Dic.</i>																					
"EXOTIC PLACES"		44%	21	\$ 1.348,00	\$ 27.876,64	44%	23	\$ 1.348,00	\$ 30.842,24	44%	27	\$ 1.348,00	\$ 36.773,44	44%	29	\$ 1.348,00	\$ 39.145,92	44%	29	\$ 1.348,00	\$ 39.145,92
"THE GREAT ANDES"		36%	17	\$ 1.266,00	\$ 21.420,72	36%	19	\$ 1.266,00	\$ 23.699,52	36%	22	\$ 1.266,00	\$ 28.257,12	36%	24	\$ 1.266,00	\$ 30.080,16	36%	24	\$ 1.266,00	\$ 30.080,16
"HOT PARADISE"		10%	5	\$ 1.385,00	\$ 6.509,50	10%	5	\$ 1.385,00	\$ 7.202,00	10%	6	\$ 1.385,00	\$ 8.587,00	10%	7	\$ 1.385,00	\$ 9.141,00	10%	7	\$ 1.385,00	\$ 9.141,00
"CHOICE YOURSELF"		10%	5	\$ 1.379,00	\$ 6.481,30	10%	5	\$ 1.379,00	\$ 7.170,80	10%	6	\$ 1.379,00	\$ 8.549,80	10%	7	\$ 1.379,00	\$ 9.101,40	10%	7	\$ 1.379,00	\$ 9.101,40
Adquis. Del CD promocional		80%	341	\$ 17,00	\$ 5.793,60	80%	376	\$ 17,00	\$ 6.392,00	80%	450	\$ 17,00	\$ 7.656,80	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60	80%	473	\$ 17,00	\$ 8.037,60
Seguro de Estancia		35%	149	\$ 35,00	\$ 5.218,50	35%	165	\$ 35,00	\$ 5.757,50	35%	197	\$ 35,00	\$ 6.896,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75	35%	207	\$ 35,00	\$ 7.239,75
Artesanías					\$ 900,00				\$ 900,00				\$ 900,00				\$ 900,00				\$ 900,00
<b>VALOR TOTAL COMB. "C"</b>			<b>426</b>		<b>\$ 584.319,68</b>		<b>470</b>		<b>\$ 644.576,68</b>		<b>563</b>		<b>\$ 771.948,20</b>		<b>591</b>		<b>\$ 810.281,51</b>		<b>591</b>		<b>\$ 810.281,51</b>

**CUADRO 8.3 MARGENES DE RENTA BRUTA PARA LA COMBINACIÓN DE PRODUCTOS "C"**

ELABORACIÓN: Autor

Se ha utilizando el método de maximización de renta e ingresos de acuerdo a la combinación de productos óptima, que generalmente es aplicado por aquellas empresas que manejan más de tres ítems de productos o servicios, a fin de medir que producto o combinación de los mismos deben ser promocionados y vendidos para maximizar el rendimiento de la empresa. Con esta metodología, de las matrices presentadas se toma como estimación óptima la matriz de Renta Bruta correspondiente al escenario “A”, por las siguientes razones:

- ✚ Esta matriz presenta un escenario ajustado a la tendencia real de la competencia (movimiento de otras operadoras a nivel local), considerando los requerimientos de los turistas en los últimos años (tendencia de consumo).
- ✚ A pesar de que los tres escenarios parten con el mismo número estimado de turistas por temporada Alta y Baja (de acuerdo a la proyección de la demanda que captaría el proyecto considerando un escenario medio – bajo), la combinación “A” en términos de optimización y maximización de los ingresos brutos es la que mayor rédito entrega al proyecto.
- ✚ Se recuerda que el proyecto busca un innovador modelo de servicio, con esta premisa el escenario “A” aprovecha factores como las costumbres, cultura y paisajes en concordancia con la estacionalidad y clima a lo largo del año frente a la situación climática de los países considerados como mercado objetivo (Canadá, USA, Francia, España, Alemania, Inglaterra, China).

A diferencia de los países europeos el Ecuador cuenta solamente con dos estaciones (Invierno y Verano), y el hemisferio es climáticamente inverso al hemisferio norte (cuando en el hemisferio norte se presenta la época de invierno, en la zona del pacífico del Ecuador se presenta un clima cálido tanto en las playas como en las zonas sub. Tropicales del país;<sup>24</sup> inclusive en la zona Norte de la Costa del Pacífico se cuenta con un clima cálido durante todo el año.

---

<sup>24</sup> “AFECTACIÓN CLIMÁTICA DEL ECUADOR”; Documento técnico del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI), Pág. 5 sección III, Año de publicación 2.001

## 6.7. POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN

El potencial de rentabilidad, estará dado por la ***tasa estimada de rentabilidad*** que buscará el proyecto para justificar su ejecución.

Esta tasa estimada se la considera de acuerdo a las siguientes variables referenciales de comparación económica:

- ✚ El financiamiento propio del proyecto y el financiamiento a través de terceros.
- ✚ El Costo de Oportunidad del Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)
- ✚ El porcentaje de rentabilidad promedio de la industria

### **El financiamiento propio y el financiamiento de terceros.-**

El financiamiento propio estará dado por el aporte de la persona o de las personas involucradas en el proyecto “EXOTIC ECUADOR”. Normalmente se recomienda que por lo menos un 30% sea financiado por medios externos (préstamos, inversiones financieras, etc.); sin embargo de acuerdo a las necesidades específicas de este proyecto, se garantiza un buen apalancamiento financiero, considerando una relación 57% - 43% de acuerdo al siguiente detalle:

El 57% de la inversión será obtenido a través de un crédito productivo de los que actualmente está ofreciendo el Gobierno Nacional a través del Banco Nacional de Fomento con una tasa aceptable que fluctúa entre el 10%.

El 43% restante será obtenido del aporte de los 4 accionistas del proyecto, descritos en el capítulo cuarto por un monto total de USD. \$ 21.000 dólares.

Se estima que la inversión total para implementar el proyecto sería de un monto aproximado de USD. \$ 48.000 dólares, valor que puede variar de acuerdo a la descripción de requerimientos de inversión y el cálculo del Capital de Trabajo para los primeros meses del proyecto.

**Análisis del Costo de Oportunidad del Capital o TMAR.**- El costo de oportunidad del capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), se refiere a la tasa referencial que el proyecto debe superar para que se justifique su implementación con un riesgo medianamente aceptable, en lugar de colocar ese dinero que se pretende invertir en un banco, en inversiones o documentos financieros a un menor riesgo y sin un despliegue de recursos que demanda un proyecto.

Para calcular esta tasa mínima o costo de oportunidad de capital se toman en cuenta tres factores que se utilizan como metodología de aplicación los bancos de desarrollo para evaluar proyectos de inversión local, nacional o internacional:

1. *La tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador, para el segmento comercial PYMES (tasa de colocación de créditos) para Mayo del 2009 está en el 9,43%.*
2. *La tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (tasa de captación de fondos) que para Mayo del 2009 está en el 5,42%.*
3. *Una tasa beta de riesgo, ponderando la tasa libre de riesgo o "risk free" de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, más una tasa de variación de la inflación y el movimiento del mercado bursátil especialmente en documentos de renta variable.*

Para determinar el Costo de Oportunidad del Capital o TMAR se multiplica la tasa activa con el porcentaje de la inversión que se va a financiar a través de un préstamo, más la multiplicación de la tasa pasiva con el porcentaje de inversión que va a ser aportado por los accionistas del proyecto, más una tasa beta de riesgo, calculada sobre la base del riesgo país que para Abril del 2009 se situó en 480 puntos; finalmente se considera el porcentaje marginal de la inflación mensual. Estos cálculos arrojan la tasa que va a ser considerada para el proyecto "EXOTIC ECUADOR", como TMAR y que se presenta la siguiente tabla adjunta:



	Financiamiento Del Proyecto	Tasa Activa BCE - 2008	Tasa Pasiva BCE - 2008	TOTAL
Aporte de Accionistas	43%		5,42%	2,33%
Préstamo Bancario	57%	9,43%		5,38%
<b>Tasa Primaria de Oportunidad</b>				<b>7,71%</b>
Índice marginal de Inflación				3,61%
Tasa de Riesgo (Beta y RP)				7,95%
<b>TASA MIN. ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) - COSTO DE OPORTUNIDAD</b>				<b>19,27%</b>

**TABLA 8.2. CÁLCULO DE LA TMAR - COSTO DE OPORTUNIDAD (RP) Riesgo País**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

### **El porcentaje de rentabilidad promedio de la industria.-**

Esta medida de referencia corresponde al valor porcentual promedio que la industria turística ha presentado, en el campo donde se desarrolla la intermediación y operación de turismo en los últimos tres años.

De acuerdo a la información que presenta la Asociación de Hoteleros del Ecuador (AHOTEC), y las cámaras de turismo a nivel local, en el Ecuador la rentabilidad neta sobre ventas que en promedio reportan las empresas operadoras, duales o mayoristas de turismo está en un rango entre el 28% y el 35%, dentro de los tres últimos años el 2007 fue donde las empresas alcanzaron su pico más alto de rentabilidad con porcentajes de hasta el 39%.

A nivel internacional, considerando el mercado que buscan los operadores, el nivel de vida y gasto, se manejan porcentajes promedio más altos que fluctúan entre el 38% y 42% de rentabilidad.

## 6.8. COSTOS FIJOS, VARIABLES O SEMIVARIABLES

Analizando el giro de negocio, los costos del mismo se dividen en tres grupos:

1. Costos que están directamente relacionados con el número de turistas que anualmente son captados por el proyecto, son considerados VARIABLES.
2. Costos que en los primeros años son variables según el número de turistas, pero en un determinado periodo se estabilizan por el incremento de personas que capta la unidad del negocio: estos son considerados SEMIVARIABLES.
3. Costos que sin importar el número de turistas se negocian para que se mantenga un rubro fijo por lo menos en los primeros años de ejecución.
4. Los Gastos de Operación que son aquellos rubros que se cubren sin importar el número de turistas que se capte y que son parte de la operación administrativa de la empresa "EXOTIC ECUADOR".<sup>25</sup>

Con este antecedente se presenta los costos y gastos del proyecto:

### **COSTOS VARIABLES DEL PROYECTO**

Rubro	Unidad de medida del Costo	Costo Unitario Por PAX AÑO 1	Costo Unitario por PAX AÑO 1 (Euros)
Estancia de Hotel	Noches de estancia dependiendo el paquete	USD. \$ 65,00	€ 50,78
Almuerzos / Cenas	Platos por día dependiendo del paquete	USD. \$ 12,00	€ 7,81
Pasajes aéreos Intern.	Ticket redondo de origen y destino por país	USD. \$ 520,00	€ 406,25
Pasajes aéreos Locales	Ticket ida/vuelta destino nacional	USD. \$ 69,00	€ 53,90
Comisiones	Pago mensual a los operadores en base a ventas (2% del total de Ingresos Brutos)		

**TABLA 8.3. DESCRIPCIÓN DE COSTOS VARIABLES**

Elaboración: Autor

<sup>25</sup> SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, pág 234

Estos costos dependen exclusivamente del número de turistas que el proyecto vaya a captar.

### ***COSTOS SEMI - VARIABLES DEL PROYECTO***

<b>Rubro</b>	<b>Unidad de medida del Costo</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO 1</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO 1 (Euros)</b>
Transporte Terrestre	Día de uso de VAN más combustible y honorarios del chofer	USD. \$ 19.278,00	€ 15.060,93
Paseos y traslados en bote	Ticket o contrato por hora de viaje	USD. \$ 10,00	€ 7,81

**TABLA 8.4.** DESCRIPCIÓN DE COSTOS SEMI VARIABLES

Elaboración: Autor

Estos costos comienzan con un valor, se incrementan en el AÑO 2 y luego se estabilizan en un valor fijo.

### ***COSTOS FIJOS DEL PROYECTO***

<b>Rubro</b>	<b>Unidad de medida del Costo</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO 1</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO 1 (Euros)</b>
Entradas a parques y bosques protectores	Tickets con costo determinado por el Organismo Regulador	USD. \$ 19.873,00	€ 15.525,78
Obsequio de Bienvenida	Sombrero de paja, bufanda, collar de tagua, etc.	USD. \$ 23,00	€ 17,96
Ticket de tren para paquete especial	Boleto de viaje en tren determinado por el Organismo Regulador	USD. \$ 7,00	€ 5,46

**TABLA 8.5.** DESCRIPCIÓN DE COSTOS FIJOS

Elaboración: Autor

Estos costos se los considera en un monto fijo ya son valores específicos determinados por entidades públicas o privadas.

## **GASTOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO**

### **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Gastos correspondientes a Sueldos de Personal Administrativo

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>							
Gerente General	1	\$ 1.005,00					
Responsable UN Adm. Financiera	1	\$ 750,00					
Responsable UN Tecnología y diseño	1	\$ 750,00					
Coordinador Administrativo y Logístico	1	\$ 500,00					
Coordinador Financiero	1	\$ 500,00					
Coordinador de Sistemas y Web Page	1	\$ 500,00					
Conserje - Mensajero	1	\$ 230,00					
<b>TOTAL GASTO DE PERSONAL</b>			<b>\$ 50.820,00</b>	<b>\$ 50.820,00</b>	<b>\$ 55.902,00</b>	<b>\$ 55.902,00</b>	<b>\$ 55.902,00</b>

Gastos correspondientes a rubros de Servicios Básicos

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS</b>							
Servicio Eléctrico de luz y Agua		\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 766,00	\$ 766,00	\$ 766,00
Teléfono y Servicio de Internet		\$ 69,00	\$ 828,00	\$ 828,00	\$ 855,00	\$ 855,00	\$ 855,00
Arriendo del local	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
<b>TOTAL GASTO DE SERV. BÁSICOS</b>			<b>\$ 5.748,00</b>	<b>\$ 5.748,00</b>	<b>\$ 5.821,00</b>	<b>\$ 5.821,00</b>	<b>\$ 5.821,00</b>

Gastos correspondientes a Materiales y Útiles de Oficina

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE MATERIALES DE OFICINA</b>							
Suministros de Oficina			\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Mantenimiento de Equipos			\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL MATERIALES DE OFICINA</b>			<b>\$ 680,00</b>	<b>\$ 680,00</b>	<b>\$ 760,00</b>	<b>\$ 760,00</b>	<b>\$ 760,00</b>

Gastos correspondientes a Depreciación de Maquinaria, Equipos, Muebles y Vehículo

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE DEPRECIACIÓN</b>							
Depreciación de Equipos	18		\$ 2.813,05	\$ 2.813,05	\$ 2.813,05		
Depreciación de Muebles	31		\$ 731,00	\$ 731,00	\$ 731,00	\$ 731,00	\$ 731,00
Depreciación de Vehículos	1		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
<b>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</b>			<b>\$ 4.844,05</b>	<b>\$ 4.844,05</b>	<b>\$ 4.844,05</b>	<b>\$ 2.031,00</b>	<b>\$ 2.031,00</b>

Otros Gastos Administrativos a considerar

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Seguros			\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Asesoría Legal			\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Patentes y Renovación de Permisos			\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 2.210,00</b>	<b>\$ 2.210,00</b>	<b>\$ 2.210,00</b>	<b>\$ 2.210,00</b>	<b>\$ 2.210,00</b>

### **GASTOS DE VENTAS**

<b>DISTRIBUCIÓN DE RUBROS</b>	<b>Número</b>	<b>V. unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTO DE PERSONAL DE VENTAS</b>							
Responsable UN de Mercadeo y RRPP	1	\$ 750	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Coordinador de Relaciones Públicas	1	\$ 400	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Operadores Locales	6	\$ 17.660	\$ 17.660,47	\$ 17.660,47	\$ 17.660,47	\$ 17.660,47	\$ 17.660,47
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS</b>			<b>\$ 31.460,47</b>	<b>\$ 31.460,47</b>	<b>\$ 31.460,47</b>	<b>\$ 31.460,47</b>	<b>\$ 31.460,47</b>
<b>GASTOS DE MOVILIZACIÓN Y VIATICOS</b>							
Movilización del Personal	12	\$ 70	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Transportes adicionales	12	\$ 40	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>TOTAL GASTOS DE MOVIL. Y VIATICOS</b>			<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>
<b>OTROS GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>							
Membresía a Revistas	1	\$ 250	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Mantenimiento de la Página Web	12	\$ 15	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUB.</b>			<b>\$ 430,00</b>	<b>\$ 430,00</b>	<b>\$ 430,00</b>	<b>\$ 430,00</b>	<b>\$ 430,00</b>

Cada rubro de costos unitarios por paquete y por turistas se presenta en el ANEXO G.

Con la información presentada se estima el consolidado de costos (Fijos, Variables y Semi-variables) por año, estos valores tienen un incremento por inflación del 9,5% en el año 3.

### A) CONSOLIDADO DE COSTOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Días requeridos de uso de la VAN de acuerdo al número de turistas					
(Capacidad promedio de la VAN 18-25 personas)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	# días / uso	# días / uso	# días / uso	# días / uso	# días / uso
<b>Meses de Enero a Abril</b>					
"THE GREAT ANDES"	21	21	28	28	28
"EXOTIC PLACES"	14	14	14	14	14
"CHOICE YOURSELF"	7	7	14	14	14
<b>Meses de Mayo a Sept.</b>					
"HOT PARADISE"	42	49	56	56	56
"CHOICE YOURSELF"	42	42	49	49	49
"EXOTIC PLACES"	14	14	14	14	14
"THE GREAT ANDES"	7	7	14	14	14
<b>Meses de Oct. a Dic.</b>					
"HOT PARADISE"	7	7	7	7	7
"CHOICE YOURSELF"	7	7	7	7	7
"EXOTIC PLACES"	7	7	7	7	7
"THE GREAT ANDES"	7	7	7	7	7
<b>TOTAL DE DÍAS ESTIMADOS DE USO DE LA VAN</b>	<b>175</b>	<b>182</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>217</b>

PAQUETES TURISTICOS EN EL AÑO	Costo por Día de uso incluido gastos de chofer y combustible		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			COSTO ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO ANUAL
<b>Meses de Enero a Abril</b>							
"THE GREAT ANDES"	\$ 70,00	\$ 85,00	\$ 1.785,00	\$ 1.785,00	\$ 1.960,00	\$ 1.960,00	\$ 1.960,00
"EXOTIC PLACES"	\$ 90,00	\$ 116,00	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
"CHOICE YOURSELF"	\$ 80,00	\$ 97,00	\$ 679,00	\$ 679,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00
<b>Meses de Mayo a Sept.</b>							
"HOT PARADISE"	\$ 115,00	\$ 139,00	\$ 5.838,00	\$ 6.811,00	\$ 6.440,00	\$ 6.440,00	\$ 6.440,00
"CHOICE YOURSELF"	\$ 80,00	\$ 97,00	\$ 4.074,00	\$ 4.074,00	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00	\$ 3.920,00
"EXOTIC PLACES"	\$ 90,00	\$ 116,00	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
"THE GREAT ANDES"	\$ 70,00	\$ 85,00	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
<b>Meses de Oct. a Dic.</b>							
"HOT PARADISE"	\$ 115,00	\$ 139,00	\$ 973,00	\$ 973,00	\$ 805,00	\$ 805,00	\$ 805,00
"CHOICE YOURSELF"	\$ 80,00	\$ 97,00	\$ 679,00	\$ 679,00	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 560,00
"EXOTIC PLACES"	\$ 90,00	\$ 116,00	\$ 812,00	\$ 812,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00
"THE GREAT ANDES"	\$ 70,00	\$ 85,00	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00
<b>COSTO TOTAL DE TRANSPORTE TERRESTRE POR AÑO</b>			<b>\$ 19.278,00</b>	<b>\$ 20.251,00</b>	<b>\$ 19.425,00</b>	<b>\$ 19.425,00</b>	<b>\$ 19.425,00</b>

TABLA 8.6. CONSOLIDADO DE COSTOS DE TRANSPORTE TERRESTRE (Estimación a 5 años)

Elaboración: Autor

**B) CONSOLIDADO DE COSTOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO**

PAQUETES	AÑO 0	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
<i>Meses de Enero a Abril</i>																
"THE GREAT ANDES"		52	\$ 958,00	\$ 49.816,00	58	\$ 958,00	\$ 55.564,00	69	\$ 969,50	\$ 66.895,50	72	\$ 969,50	\$ 69.804,00	72	\$ 969,50	\$ 69.804,00
"EXOTIC PLACES"		24	\$ 1.104,00	\$ 26.496,00	27	\$ 1.104,00	\$ 29.808,00	32	\$ 1.100,90	\$ 35.228,80	34	\$ 1.100,90	\$ 37.430,60	34	\$ 1.100,90	\$ 37.430,60
"CHOICE YOURSELF"		19	\$ 1.080,00	\$ 20.520,00	21	\$ 1.080,00	\$ 22.680,00	25	\$ 1.079,30	\$ 26.982,50	27	\$ 1.079,30	\$ 29.141,10	27	\$ 1.079,30	\$ 29.141,10
<i>Meses de Mayo a Sept.</i>																
"HOT PARADISE"		127	\$ 1.072,00	\$ 136.144,00	140	\$ 1.072,00	\$ 150.080,00	168	\$ 1.070,10	\$ 179.776,80	175	\$ 1.070,10	\$ 187.267,50	175	\$ 1.070,10	\$ 187.267,50
"CHOICE YOURSELF"		108	\$ 1.080,00	\$ 116.640,00	119	\$ 1.080,00	\$ 128.520,00	142	\$ 1.079,30	\$ 153.260,60	149	\$ 1.079,30	\$ 160.815,70	149	\$ 1.079,30	\$ 160.815,70
"EXOTIC PLACES"		28	\$ 1.104,00	\$ 30.912,00	31	\$ 1.104,00	\$ 34.224,00	37	\$ 1.100,90	\$ 40.733,30	39	\$ 1.100,90	\$ 42.935,10	39	\$ 1.100,90	\$ 42.935,10
"THE GREAT ANDES"		20	\$ 958,00	\$ 19.160,00	22	\$ 958,00	\$ 21.076,00	26	\$ 969,50	\$ 25.207,00	27	\$ 969,50	\$ 26.176,50	27	\$ 969,50	\$ 26.176,50
<i>Meses de Oct. a Dic.</i>																
"HOT PARADISE"		12	\$ 1.072,00	\$ 12.864,00	13	\$ 1.072,00	\$ 13.936,00	16	\$ 1.070,10	\$ 17.121,60	17	\$ 1.070,10	\$ 18.191,70	17	\$ 1.070,10	\$ 18.191,70
"CHOICE YOURSELF"		12	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00	13	\$ 1.080,00	\$ 14.040,00	16	\$ 1.079,30	\$ 17.268,80	17	\$ 1.079,30	\$ 18.348,10	17	\$ 1.079,30	\$ 18.348,10
"EXOTIC PLACES"		12	\$ 1.104,00	\$ 13.248,00	13	\$ 1.104,00	\$ 14.352,00	16	\$ 1.100,90	\$ 17.614,40	17	\$ 1.100,90	\$ 18.715,30	17	\$ 1.100,90	\$ 18.715,30
"THE GREAT ANDES"		12	\$ 958,00	\$ 11.496,00	13	\$ 958,00	\$ 12.454,00	16	\$ 969,50	\$ 15.512,00	17	\$ 969,50	\$ 16.481,50	17	\$ 969,50	\$ 16.481,50
Adquis. Del CD promocional		341	\$ 7,00	\$ 2.387,00	376	\$ 7,00	\$ 2.632,00	450	\$ 7,00	\$ 3.150,00	473	\$ 7,00	\$ 3.311,00	473	\$ 7,00	\$ 3.311,00
Seguro de Estancia		149	\$ 25,00	\$ 3.725,00	165	\$ 25,00	\$ 4.125,00	197	\$ 25,00	\$ 4.925,00	207	\$ 25,00	\$ 5.175,00	207	\$ 25,00	\$ 5.175,00
<b>TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>		426		\$ 456.368,00	470		\$ 503.491,00	563		\$ 603.676,30	591		\$ 633.793,10	591		\$ 633.793,10

**TABLA 8.7.** CONSOLIDADO DE COSTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS DEL PROYECTO (Estimación a 5 años)

**Elaboración:** Autor

## 6.9. LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

De acuerdo a los requerimientos y el objetivo de implementar un innovador modelo de servicio, las inversiones requeridas para el proyecto “EXOTIC ECUADOR” se presentan de acuerdo a la siguiente división:

### 1. INVERSIONES EN EQUIPOS

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>EQUIPOS</b>			
Equipos de Computación	6	\$ 780,00	\$ 4.680,00
Computador Portátil	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Equipo de Copiado	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Equipo de Fax	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Impresora Laser	2	\$ 760,00	\$ 1.520,00
Routeador	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Central Telefónica	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Teléfonos	6	\$ 35,00	\$ 210,00
Radios portátiles (par)	5	\$ 80,00	\$ 400,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN EQUIPOS</b>	<b>24</b>		<b>\$ 8.920,00</b>

TABLA 8.8 INVERSIONES REQUERIDAS EN EQUIPOS

Elaboración: Autor

### 2. INVERSIONES EN ADECUACIÓN DE OFICINA MATRIZ

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>ADECUACIÓN DE LA OFICINA</b>			
Cableado Estructurado			\$ 1.100,00
Instalaciones Eléctricas			\$ 640,00
Instalaciones de Red			\$ 350,00
Pintura y Adecuación			\$ 150,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN ADECUACIÓN</b>			<b>\$ 2.240,00</b>

TABLA 8.9 INVERSIONES REQUERIDAS EN ADECUACIÓN DE OFICINA MATRIZ

Elaboración: Autor

### 3. INVERSIONES EN MUEBLES Y ENSERES

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Estaciones de Trabajo	6	\$ 480,00	\$ 2.880,00
Sillas	14	\$ 65,00	\$ 910,00
Estación de Recepción	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Escritorios	2	\$ 480,00	\$ 960,00
Mostrario de madera	1	\$ 520,00	\$ 520,00
Muebles de Espera	4	\$ 180,00	\$ 720,00
Persianas y Cortinas	5	\$ 75,00	\$ 375,00
Letreros	2	\$ 210,00	\$ 420,00
Banners Publicitarios	4	\$ 75,00	\$ 300,00
Caja fuerte entre 182 Kg. y 500 Kg.	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>40</b>		<b>\$ 7.985,00</b>

TABLA 8.10 INVERSIONES REQUERIDAS EN MUEBLES Y ENSERES

Elaboración: Autor

#### 4. INVERSIONES EN VEHICULO

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>VEHICULOS</b>			
VEHICULO DE PROMOCIÓN			
Automovil del 2002 para promoción y traslados			\$ 6.500,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN VEHÍCULOS</b>			<b>\$ 6.500,00</b>

TABLA 8.11 INVERSIONES REQUERIDAS EN VEHICULOS

Elaboración: Autor

#### 5. INVERSIONES EN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b>			
Patente Municipal	1	\$ 11,20	\$ 11,20
Permiso de Bomberos	1	\$ 9,00	\$ 9,00
Licencia de funcionamiento (MIN. TURISMO)	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Licencia de Acreditación IATA	1	\$ 635,00	\$ 635,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN GASTOS LEGALES</b>	<b>4</b>		<b>\$ 755,20</b>

TABLA 8.12 INVERSION REQUERIDA EN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN

Elaboración: Autor

#### 6. INVERSIONES REQUERIDAS EN GASTOS LEGALES

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>GASTOS LEGALES</b>			
Constitución de la Compañía	1	\$ 425,00	\$ 425,00
Gastos legales	1	\$ 580,00	\$ 580,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN GASTOS LEGALES</b>			<b>\$ 1.005,00</b>

TABLA 8.13 INVERSION REQUERIDA EN GASTOS LEGALES Y HONORARIOS

Elaboración: Autor

#### 7. INVERSIONES EN BIENES INTANGIBLES

RUBROS DE INVERSIÓN	Número	Valor Unitario	Valor Total
<b>GASTOS INTANGIBLES</b>			
Software de Itinerarios de Viaje Amadeus, Sabre o Worldspan (IATA)	4	\$ 435,00	\$ 1.740,00
Página Web	1	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
<b>VALOR TOTAL DE INVERSIÓN EN GASTOS INTANGIBLES</b>			<b>\$ 3.840,00</b>

TABLA 8.14 INVERSION REQUERIDA EN BIENES INTANGIBLES

Elaboración: Autor

#### 8. EFECTIVO MINIMO PARA OPERACIONES (CAPITAL DE TRABAJO)

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Efectivo mínimo para operaciones de 3 meses			\$ 17.205,00

**Monto Total de Inversiones Requeridas para el Proyecto ..... USD \$ 48,450.20**



## 6.10. EL FINANCIAMIENTO DESEADO

De acuerdo al análisis realizado en el cálculo del costo de oportunidad o TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento), el financiamiento deseado se lo realizará bajo las siguientes condiciones:

- ✚ El 43% del monto total de inversión se lo realizará con aportes de capital de los accionistas del proyecto.
- ✚ El 57% del monto total de la inversión se lo realizará a través de un préstamo a una institución financiera que por condiciones y plazos puede ser el Banco Nacional de Fomento.

El siguiente cuadro resumen presenta los montos y porcentajes de Financiamiento correspondientes a las Inversiones del proyecto:

FINANCIAMIENTO	RUBRO A FINANCIAR	VALOR EN DÓLARES	PORCENTAJE
PROPIO (Accionistas)	Mínimo para operaciones (3 meses)	USD. \$ 17.205,00	
PROPIO (Accionistas)	Gastos Intangibles (Software y Web Page)	USD. \$ 3.840,00	
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO PROPIO</b>		<b>USD. \$ 21.045,00</b>	<b>43,34%</b>
TERCEROS (Préstamo Bancario)	Gasto de Equipos, Adecuaciones, Muebles y Enseres, Vehículos	USD. \$ 25.645,00	
TERCEROS (Préstamo Bancario)	Permisos de Funcionamiento, Gastos Legales	USD. \$ 1.760,20	
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE TERCEROS</b>		<b>USD. \$ 27.405,20</b>	<b>56,66%</b>
<b>FINANCIAMIENTO TOTAL</b>		<b>USD. \$ 48.450,20</b>	<b>100%</b>

**TABLA 8.15** COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

**Elaboración:** Autor

Para efectos de cálculo estimado del financiamiento de terceros a través de un préstamo bancario por un valor de USD. \$ 27.405,20, la tabla de amortización con los valores de capital e interés para pagar en un periodo estimado no más de dos años, a una tasa de préstamo actual estimada del 10% (tomada del Banco Nacional de Fomento de acuerdo a su circular tasas de interés para créditos comerciales), se presenta a continuación:

Tabla de Amortización Estimada					
Monto:	\$	\$ 27.400,00	<b>Método de Armotización del Préstamo:</b> * Coutas Fijas de capital * Intereses sobre saldos Metodología: BNF		
Plazo:		2 años			
Interés:		10%			
Forma de pago:		180 días			
Dividendos por año:		2			
Fecha contabiliz.:		01/05/2008			
Fecha de pago	Saldo inicial	Interés	Amortización Capital	Cuota de Pago	Saldo Final
28/10/2008	27.400,00	1.370,00	6.850,00	<b>8.220,00</b>	20.550,00
26/04/2009	20.550,00	1.027,50	6.850,00	<b>7.877,50</b>	13.700,00
23/10/2009	13.700,00	685,00	6.850,00	<b>7.535,00</b>	6.850,00
21/04/2010	6.850,00	342,50	6.850,00	<b>7.192,50</b>	-

**TABLA 8.16** TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMOS DESEADO – “EXOTIC ECUADOR”

**Elaboración:** Autor

- ✚ La cuota de capital estimada para el préstamo deseado se considera por un monto de USD. \$ 6.850,00 en un lapso de dos años.
- ✚ Las cuotas de intereses sobre saldos se estiman por un monto total en los años pactados para el crédito propuesto del proyecto por un monto sumado total de USD \$ 3.425,00

**Nota:** Para efectos de análisis de sensibilidad del proyecto, la tasa de interés sobre la que se ha calculado el préstamo del proyecto puede aguantar hasta dos puntos por encima de la estimación sin que este variación cambie los índices de rentabilidad del proyecto (VAN, TIR).

# CAPITULO 9

## EL CRONOGRAMA FINANCIERO

### 9.1. CRONOGRAMA FINANCIERO DE INVERSIONES<sup>26</sup>

El cronograma financiero de inversiones se ajusta a las tres etapas de evolución de un proyecto.

#### Fase de Pre – Incubación:

En esta fase el producto final es el documento perfil de proyecto donde se establece técnicamente el estudio relacionado a su rentabilidad y ejecución.

#### Fase de Implementación:

En esta fase se establece los tiempos de gestión de permisos, adecuaciones de muebles, equipos, instalaciones eléctricas y de software para el funcionamiento de la oficina local.

Adicionalmente se gestiona la contratación del personal Administrativo, la contratación de Freelance para el exterior (países correspondientes al mercado objetivo), y los guías de tours locales para la operación en el país.

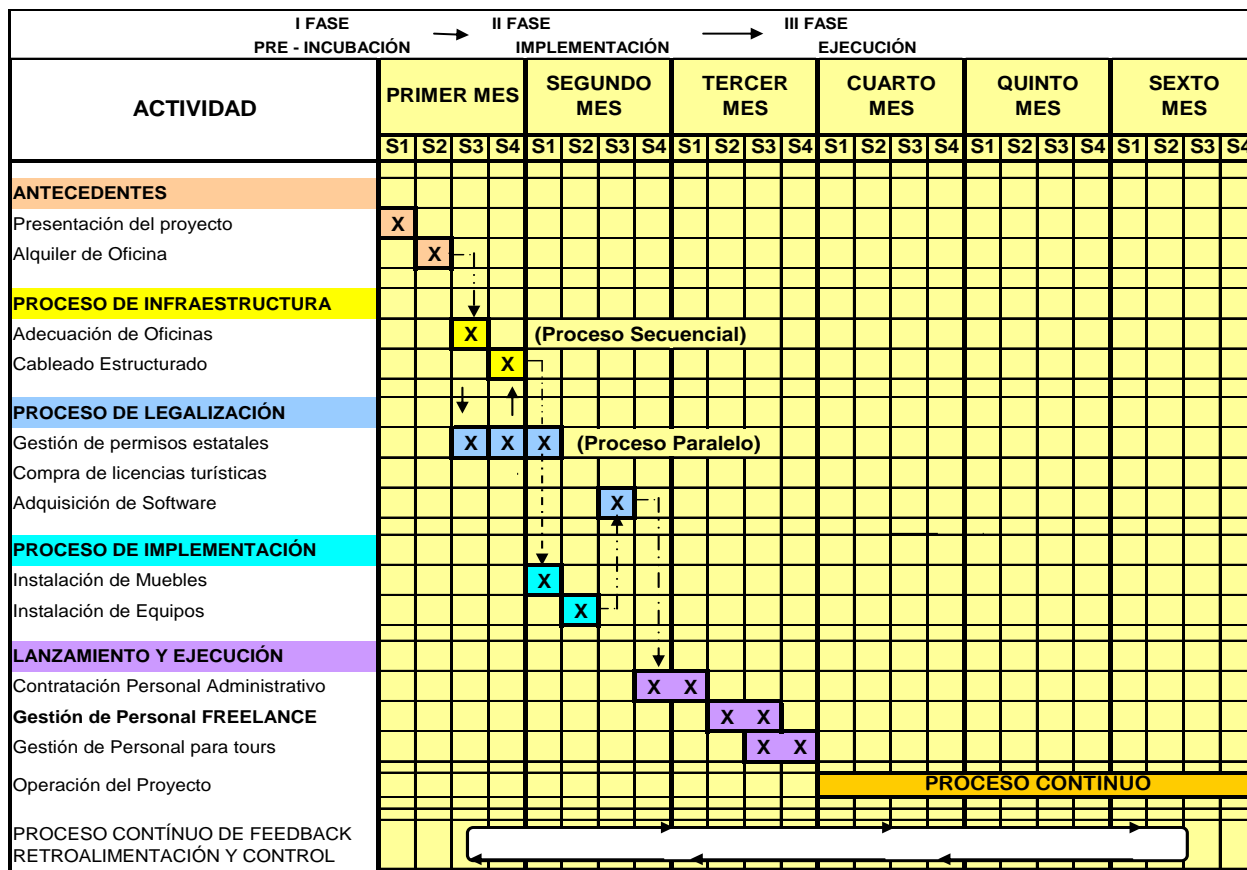
#### Fase de Implementación:

En esta fase se lanza las actividades del proyecto cuya corrida real de gastos comienza a ser contabilizada desde este punto. En esta fase es importante una guía estratégica establecida en un plan para garantizar el proceso continuo de retroalimentación y control que permita realizar correctivos, cambios de políticas o definición de nuevas líneas de acción para la sustentabilidad del negocio en marcha.

---

<sup>26</sup> SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, pág 242

A continuación se presenta el cronograma de inversiones del proyecto “EXOTIC ECUADOR”:



CUADRO 9.1 CRONOGRAMA DE INVERSIONES DEL PROYECTO

Elaboración: Autor

## 9.2. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPOSICIONES

En las condiciones financieras estimadas que resultan del análisis integral del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, se ha considerado las siguientes variables de sensibilidad del proyecto:

- ✚ Disminución de turistas por efectos externos al proyecto como por ejemplo la inseguridad del país, la cercanía y mala publicidad que tenemos con Colombia por efectos de la guerrilla y los problemas de grupos insurgentes, situaciones políticas o legales que sean transmitidas a nivel internacional e influyan negativamente en los turistas extranjeros.

- ✚ Entre otro de los riesgos y problemas que pueden alterar el desempeño financiero es definitivamente la negociación que realicen los Freelance en el exterior, ya que estos no cuentan con un control directo desde la oficina matriz, para lo cual es necesario realizar un buen proceso de selección, enviar documentos de inducción como políticas y procedimientos de operación para que el servicio sea entregado eficientemente.
  
- ✚ Entre las suposiciones, la más relevante se refiere a la sensibilidad que el proyecto tiene hacia la disminución de turistas o el incremento especialmente de los costos variables del proyecto como transporte terrestre o estancia en hoteles.
  
- ✚ Uno de los factores sobre el cual el proyecto debe tener un cuidado especial es el servicio. Considerando que la principal razón de ser de este estudio desarrollado es un nuevo modelo de servicio que se convierta en un factor diferenciador de la competencia, implica que políticas comerciales como regalos de bienvenida, CD Ecuadorian Best moments, seguro de estancia y convenios con artesanos, deben ser celosamente resguardadas y mejoradas con cada grupo de turistas que acoge “EXOTIC ECUADOR”.

Para esto, se implementa como normativa la patente de productos y servicios en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), así como también la firma de todos los empleados de la empresa de un acuerdo de confidencialidad que proteja los procesos y operaciones de servicio que serán aplicados en el desarrollo del proyecto.

- ✚ Finalmente es importante mencionar que todos las proyecciones financieras estimadas en este proyecto suponen un crecimiento sostenido de la inflación por un lado que debería incrementar los precios de los servicios, sin embargo a fin de castigar al proyecto, en dichas proyecciones los precios de ventas se mantienen para los cinco años de estimación, a pesar que el factor inflación si se considera especialmente en los gastos administrativos del proyecto.

### 9.3. PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO

#### 9.3.1. PROFORMA DE INGRESOS Y GASTOS (ESTADO DE RESULTADOS)

PROYECTO "EXOTIC ECUADOR" ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
PERIODO MEDIDO EN: AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>VENTAS DEL PROYECTO</b>		\$ 588.724,00	\$ 649.405,00	\$ 777.748,00	\$ 816.429,00	\$ 816.429,00
<b>POR PAQUETES TURÍSTICOS</b>		\$ 576.812,00	\$ 636.338,00	\$ 762.303,00	\$ 800.243,00	\$ 800.243,00
"The Great Andes"		\$ 106.344,00	\$ 117.738,00	\$ 140.526,00	\$ 146.856,00	\$ 146.856,00
"Exotic Places"		\$ 86.272,00	\$ 95.708,00	\$ 114.580,00	\$ 121.320,00	\$ 121.320,00
"Hot Paradise"		\$ 192.515,00	\$ 211.905,00	\$ 254.840,00	\$ 265.920,00	\$ 265.920,00
"Choice Yourself"		\$ 191.681,00	\$ 210.987,00	\$ 252.357,00	\$ 266.147,00	\$ 266.147,00
<b>POR VENTA DE PRODUCTOS / SERVICIOS</b>		\$ 11.912,00	\$ 13.067,00	\$ 15.445,00	\$ 16.186,00	\$ 16.186,00
CD "The Ecuadorian Best Moments"		\$ 5.797,00	\$ 6.392,00	\$ 7.650,00	\$ 8.041,00	\$ 8.041,00
Comisión Seguro de Estancia		\$ 5.215,00	\$ 5.775,00	\$ 6.895,00	\$ 7.245,00	\$ 7.245,00
Artesanías		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>COSTO DE VENTAS DEL PROYECTO</b>		\$ 475.646,00	\$ 523.742,00	\$ 623.101,30	\$ 653.218,10	\$ 653.218,10
<b>COSTO DE OPERACIÓN DE PAQUETES TURIS.</b>		\$ 450.256,00	\$ 496.734,00	\$ 595.601,30	\$ 625.307,10	\$ 625.307,10
"The Great Andes"		\$ 80.472,00	\$ 89.094,00	\$ 107.614,50	\$ 112.462,00	\$ 112.462,00
"Exotic Places"		\$ 70.656,00	\$ 78.384,00	\$ 93.576,50	\$ 99.081,00	\$ 99.081,00
"Hot Paradise"		\$ 149.008,00	\$ 164.016,00	\$ 196.898,40	\$ 205.459,20	\$ 205.459,20
"Choice Yourself"		\$ 150.120,00	\$ 165.240,00	\$ 197.511,90	\$ 208.304,90	\$ 208.304,90
<b>COSTO DE TRANSPORTE</b>		\$ 19.278,00	\$ 20.251,00	\$ 19.425,00	\$ 19.425,00	\$ 19.425,00
<b>COSTO DE OTROS PRODUCTOS / SERVICIOS</b>		\$ 6.112,00	\$ 6.757,00	\$ 8.075,00	\$ 8.486,00	\$ 8.486,00
Costo de CD Promocional		\$ 2.387,00	\$ 2.632,00	\$ 3.150,00	\$ 3.311,00	\$ 3.311,00
Pago Aseguradora seguro de estancia		\$ 3.725,00	\$ 4.125,00	\$ 4.925,00	\$ 5.175,00	\$ 5.175,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		\$ 113.078,00	\$ 125.663,00	\$ 154.646,70	\$ 163.210,90	\$ 163.210,90
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		\$ 97.512,53	\$ 97.512,53	\$ 102.747,53	\$ 99.934,47	\$ 99.934,47
Gastos Administrativos		\$ 64.302,05	\$ 64.302,05	\$ 69.537,05	\$ 66.724,00	\$ 66.724,00
Gastos de Ventas		\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ 15.565,47	\$ 28.150,47	\$ 51.899,17	\$ 63.276,43	\$ 63.276,43
Gasto Financiero		\$ 2.397,50	\$ 1.027,50	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos y reparticiones</b>		\$ 13.167,97	\$ 27.122,97	\$ 51.899,17	\$ 63.276,43	\$ 63.276,43
15% Repartición de Utilidades a trabajadores		\$ 1.975,20	\$ 4.068,45	\$ 7.784,88	\$ 9.491,46	\$ 9.491,46
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 11.192,78	\$ 23.054,53	\$ 44.114,30	\$ 53.784,96	\$ 53.784,96
25% pago de impuesto a la Renta		\$ 2.798,19	\$ 5.763,63	\$ 11.028,57	\$ 13.446,24	\$ 13.446,24
<b>UTILIDAD NETA PROYECTADA DEL EJERCICIO</b>		\$ 8.394,58	\$ 17.290,90	\$ 33.085,72	\$ 40.338,72	\$ 40.338,72

CUADRO 9.2 PROFORMA DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO - (PERIODO DE EVALUACIÓN – 5 AÑOS)

Elaboración: Autor

### 9.3.2. PROFORMA DE BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL (Proyecto Nuevo)

PROYECTO "EXOTIC ECUADOR" PROFORMA DE BALANCE GENERAL				
ACTIVOS			PASIVOS	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 17.205,00</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja - Bancos	\$ 17.205,00		Deuda corriente de corto plazo	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -		Impuestos por pagar	\$ -
Inventarios	\$ -			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 25.645,00</b>	<b>PASIVOS MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 27.450,20</b>
Terrenos	\$ -		Préstamo de mediano y largo plazo	\$ 27.450,20
Edificios	\$ -			
Instalaciones	\$ 2.240,00			
Equipos	\$ 8.920,00		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 27.450,20</b>
Muebles y Enseres	\$ 7.985,00		<b>PATRIMONIO</b>	
Vehículos	\$ 6.500,00		Capital suscrito	\$ 20.520,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>\$ 1.760,20</b>	Capital pagado	\$ 480,00
Gastos Intangibles	\$ 1.005,00		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.000,00</b>
Otros Activos Intangibles	\$ 755,20			
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$ 3.840,00</b>		
Página WEB	\$ 2.100,00			
Software	\$ 1.740,00			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 48.450,20</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 48.450,20</b>

CUADRO 9.3 PROFORMA DE BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

Elaboración: Autor

**NOTA:** Es importante resaltar que al tratarse de un proyecto nuevo, como es el caso del proyecto en mención, no tiene antecedentes de situación financiera histórica o actual.

### 9.3.3. PROFORMA DE ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA

#### Flujo de Caja del Proyecto:

Este considera los flujos anuales del proyecto sin la carga de gastos financieros (intereses y el pago del Capital), ya que se evalúa el proyecto con la gestión de fondos únicamente de los accionistas del proyecto:

#### PROYECTO "EXOTIC ECUADOR" PROFORMA DE FLUJO DE CAJA (CASH FLOW) del Proyecto

PERIODO MEDIDO EN: AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 587.824,00	\$ 648.505,00	\$ 776.848,00	\$ 815.529,00	\$ 815.529,00
Venta de Paquetes Turísticos		\$ 576.812,00	\$ 636.338,00	\$ 762.303,00	\$ 800.243,00	\$ 800.243,00
Venta de CD "Ecuadorian Best Moments"		\$ 5.797,00	\$ 6.392,00	\$ 7.650,00	\$ 8.041,00	\$ 8.041,00
Comisión por seguro de estancia		\$ 5.215,00	\$ 5.775,00	\$ 6.895,00	\$ 7.245,00	\$ 7.245,00
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 573.158,53	\$ 621.254,53	\$ 725.848,83	\$ 753.152,57	\$ 753.152,57
Costos de Operación turística		\$ 469.534,00	\$ 516.985,00	\$ 615.026,30	\$ 644.732,10	\$ 644.732,10
Costos de Servicios Adicionales (CD, Seguro)		\$ 6.112,00	\$ 6.757,00	\$ 8.075,00	\$ 8.486,00	\$ 8.486,00
Gastos Administrativos		\$ 64.302,05	\$ 64.302,05	\$ 69.537,05	\$ 66.724,00	\$ 66.724,00
Gastos de Ventas		\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		\$ 14.665,47	\$ 27.250,47	\$ 50.999,17	\$ 62.376,43	\$ 62.376,43
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Comisión por colocación de Artesanías		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 5.642,48	\$ 10.204,55	\$ 18.813,45	\$ 22.937,70	\$ 22.937,70
Impuestos y Participaciones		\$ 5.642,48	\$ 10.204,55	\$ 18.813,45	\$ 22.937,70	\$ 22.937,70
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>		\$ -4.742,48	\$ -9.304,55	\$ -17.913,45	\$ -22.037,70	\$ -22.037,70
<b>G. FLUJO OPERATIVO GENERADO (C+F)</b>		\$ 9.922,99	\$ 17.945,93	\$ 33.085,72	\$ 40.338,72	\$ 40.338,72
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.844,05	\$ 4.844,05	\$ 4.844,05	\$ 2.031,00	\$ 2.031,00
<b>INVERSIONES</b>	\$ -48.450,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión de Activos Fijos y Adecuaciones	\$ -25.645,00					
Inversión en Activos Intangibles y Diferidos	\$ -5.600,20					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -17.205,00					
<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	\$ -48.450,20	\$ 14.767,04	\$ 22.789,98	\$ 37.929,78	\$ 42.369,72	\$ 42.369,72

CUADRO 9.4 PROFORMA DE FLUJO DE CAJA - (PERIODO DE EVALUACIÓN – 5 AÑOS)

Elaboración: Autor



## Flujo de Caja del Inversionista:

Esta Pro forma de flujo considera el monto de la inversión, descontado el financiamiento del proyecto a través del préstamo bancario cuyo resultado disminuye el monto de la inversión y mejora considerablemente el valor porcentual de la rentabilidad del proyecto gracias al apalancamiento financiero.<sup>27</sup>

### PROYECTO "EXOTIC ECUADOR" PROFORMA DE FLUJO DE CAJA (CASH FLOW) del Inversionista

PERIODO MEDIDO EN: AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 587.824,00	\$ 648.505,00	\$ 776.848,00	\$ 815.529,00	\$ 815.529,00
Venta de Paquetes Turísticos		\$ 576.812,00	\$ 636.338,00	\$ 762.303,00	\$ 800.243,00	\$ 800.243,00
Venta de CD "Ecuadorian Best Moments"		\$ 5.797,00	\$ 6.392,00	\$ 7.650,00	\$ 8.041,00	\$ 8.041,00
Comisión por seguro de estancia		\$ 5.215,00	\$ 5.775,00	\$ 6.895,00	\$ 7.245,00	\$ 7.245,00
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 573.158,53	\$ 621.254,53	\$ 725.848,83	\$ 753.152,57	\$ 753.152,57
Costos de Operación turística		\$ 469.534,00	\$ 516.985,00	\$ 615.026,30	\$ 644.732,10	\$ 644.732,10
Costos de Servicios Adicionales (CD, Seguro)		\$ 6.112,00	\$ 6.757,00	\$ 8.075,00	\$ 8.486,00	\$ 8.486,00
Gastos Administrativos		\$ 64.302,05	\$ 64.302,05	\$ 69.537,05	\$ 66.724,00	\$ 66.724,00
Gastos de Ventas		\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47	\$ 33.210,47
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		\$ 14.665,47	\$ 27.250,47	\$ 50.999,17	\$ 62.376,43	\$ 62.376,43
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Comisión por colocación de Artesanías		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		\$ 7.170,89	\$ 10.859,58	\$ 18.813,45	\$ 22.937,70	\$ 22.937,70
Gastos Financieros		\$ 2.397,50	\$ 1.027,50	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos y Participaciones		\$ 4.773,39	\$ 9.832,08	\$ 18.813,45	\$ 22.937,70	\$ 22.937,70
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>		\$ -6.270,89	\$ -9.959,58	\$ -17.913,45	\$ -22.037,70	\$ -22.037,70
<b>G. FLUJO OPERATIVO GENERADO (C+F)</b>		\$ 8.394,58	\$ 17.290,90	\$ 33.085,72	\$ 40.338,72	\$ 40.338,72
(-) Pago del Capital del Préstamo Solicitado		\$ -13.700,00	\$ -13.700,00			
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.844,05	\$ 4.844,05	\$ 4.844,05	\$ 2.031,00	\$ 2.031,00
<b>INVERSIONES</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión de Activos Fijos y Adecuaciones	\$ -25.645,00					
Inversión en Activos Intangibles y Diferidos	\$ -5.600,20					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -17.205,00					
Financiamiento a través de préstamo bancario	\$ 27.450,20					
<b>FLUJO NETO DEL INVERSIONISTA</b>	\$ -21.000,00	\$ -461,36	\$ 8.434,95	\$ 37.929,78	\$ 42.369,72	\$ 42.369,72

CUADRO 9.5 PROFORMA DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA - (PERIODO DE 5 AÑOS)

Elaboración: Autor

<b>TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) - COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	<b>19,27%</b>
---	---------------

<sup>27</sup> SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, Pág. 326.

### 9.3.4. CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DE ÍNDICES FINANCIEROS

**Capital de trabajo (Activos Corrientes - Pasivos Corrientes).**- Se refiere a los recursos, en forma de activos corrientes necesarios para la operación primaria del proyecto o como lo llaman algunos autores el “*El efectivo mínimo de operaciones*”<sup>28</sup>.

Los métodos para el cálculo de las inversiones en capital de trabajo son: el contable, período de desfase y déficit acumulado máximo. El método que se utilizará en el presente proyecto es el *método del desfase*, que resulta muy útil cuando los períodos de recuperación son reducidos. Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se realiza el primer pago por la adquisición de materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el período de desfase siguiente.

$ICT = \frac{Ca}{365} * n_d$	<p>Ca = costo anual</p> <p>nd = número de días del desfase</p>
------------------------------	--

Con esta fórmula anterior de capital de trabajo, se calcula este desfase de efectivo para operar los primeros tres meses del proyecto de acuerdo al giro de negocio que se está implementando, está operación da como resultado el monto de capital de trabajo estimado para ser considerado en el grupo de inversiones:

Costos operativos anuales a financiar = USD. \$ 97.512,53

Número de días de desfase considerados = 64,4 días (aprox. Tres meses)

$$ICT = \frac{Ca}{365} * 64$$

$$ICT = \frac{\$ 97.512,63}{365} * 64$$

<sup>28</sup> SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, cuarta edición, Pág. 242

$$\text{ICT} = 267,15 * 64$$

$\text{ICT} = \text{USD. \$ } 17.205,00$
--

**INDICE DE RENTABILIDAD (Utilidad Operacional sobre Ventas).**- Este índice porcentual es la relación entre el margen de utilidad de la operación del proyecto, frente a las ventas netas registradas en un periodo.

Para este proyecto el índice de rentabilidad se registra en el primer año en el **2,64%** con un crecimiento sostenido de dos puntos hasta el año tres donde se estabiliza este margen. El resultado obtenido con este índice es bajo en comparación al promedio de la industria (**desde 10% al 15%**), considerando especialmente la carga del personal que trabaja para el proyecto y el tamaño del mismo; es decir que otras operadoras tienen ya su infraestructura establecida de hoteles, movilización, etc. Este factor permite reducir costos de transporte y hospedaje, que a su vez tiene un impacto directo en mejor resultado de su índice de rentabilidad sobre ventas.

**RELACIÓN BENEFICIO – COSTO (Valores presentes de ingresos / Valores presentes de egresos).**- Este índice permite medir cuanto se recupera de acuerdo a cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

Para el proyecto esta relación se ajusta a un valor de **1,01** lo cual indica que por cada dólar invertido en el proyecto, se recupera ese dólar y se obtiene de rédito adicional un dólar con un centavo.

**TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO (TIR-P).**- Esta medida de evaluación de factibilidad del proyecto consiste en actualizar los valores de los flujos de caja del proyecto y equipararlos con una tasa que permita igualar a cero

la sumatoria de los valores de los flujos actualizados y la Inversión Inicial del proyecto.<sup>29</sup>

Para este proyecto la TIR del Proyecto, como muestra un porcentaje mayor a la TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento), razón por la cual el proyecto es rentable y procede su ejecución.

**TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA (TIR-I).**- Bajo el mismo razonamiento anterior, la TIR del inversionista evalúa la factibilidad del proyecto considerando un endeudamiento externo (Crédito Bancario) con pagos de capital y gastos financieros. De igual manera esta tasa es mayor a la TMAR, razón por la cual el proyecto es rentable y procede su ejecución.

**EL VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO (VAN-P).**- De acuerdo a varios autores de métodos de evaluación de proyectos, esta medida es más eficaz para demostrar la rentabilidad de un proyecto ya que consiste en traer a valor presente los flujos netos de cada periodo, realizar la sumatoria de estos valores y restarlos del Valor de la Inversión Inicial, con esta fórmula si el valor resultante es mayor a uno el proyecto es rentable<sup>30</sup> y procede a su ejecución como es el caso del proyecto “EXOTIC ECUADOR”.

$$VAN = -II + \sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+i)^t}$$

**EL VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA (VAN-I).**- Este índice considera el mismo cálculo que el VAN del proyecto, pero considerando los flujos netos del proyecto donde se incluye los gastos financieros que generan el préstamo bancario para el financiamiento, y se descuentan de dichos flujos los pagos de capital.

<sup>29</sup> SAPAG CHAIN Preparación y Evaluación de Proyectos Mac Graw Hill, cuarta edición, Pág. 326

<sup>30</sup> SAPAG CHAIN Preparación y Evaluación de Proyectos Mac Graw Hill, cuarta edición, Pág. 331

Tanto para el VAN del proyecto, como para el VAN del Inversionista los valores son positivos mayores a uno, esta medida viabiliza la realización de la inversión y sustenta la rentabilidad de la misma.

**EL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).**- Este indicador muestra a los acreedores y dueños del proyecto el tiempo en el que se recupera el monto invertido del proyecto.

Para calcular este indicador se resta la inversión inicial del proyecto de la sumatoria de los valores actuales de los flujos de caja netos, para posteriormente dividirlos para el último flujo de caja neto generado. De acuerdo a este método de cálculo, el tiempo en el que se recuperaría la inversión del proyecto es a los 2 años y medio (2,40).

A continuación se presenta el cuadro resumen de la situación del proyecto:

		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 17.205,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS		2,64%	4,33%	6,67%	7,75%	7,75%
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	1,02	Por cada dólar invertido el proyecto genera un dólar con dos centavos de renta				
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO	46,27%	La tasa extrapolada tendiente a cero del proyecto <b>con financiamiento únicamente propio</b> supera a la TMAR, por lo tanto el proyecto es rentable.				
TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA	63,74%	La tasa extrapolada tendiente a cero del proyecto <b>con financiamiento externo</b> supera a la TMAR, por lo tanto el proyecto es rentable.				
VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO	\$ 40.810,24	El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo mayor a 1, resultado que justifica la rentabilidad del proyecto.				
VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA	\$ 45.400,06	El Valor Actual Neto (VAN) del inversionista es positivo mayor a 1, resultado que justifica la rentabilidad del proyecto.				
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,06	El valor de la inversión del proyecto se recupera aproximadamente a medianos del segundo año.				

**CUADRO 9.6** RESUMEN Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE INDICES Y CONTROL DEL PROYECTO

Elaboración: Autor

### 9.3.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y CONTROL DE COSTOS

Luego de realizar la corrida financiera del proyecto, es evidente que de acuerdo a los resultados y al giro del negocio donde se desenvuelve la actividad de "EXOTIC ECUADOR", la actividad maneja dos factores de sensibilidad y medición de riesgos:

- Una posible disminución de los ingresos: producto del aumento de la competencia, un trabajo deficiente de los freelance, un nivel bajo de satisfacción del cliente, o simplemente una disminución de la demanda de turistas.
- Un posible incremento de costos y gastos de operación: Este factor puede darse por factores inflacionarios, por un número muy bajo de turistas a ser colocados, por revocatoria de la licencia IATA (incremento en tickets aéreos), o simplemente un incremento en las tarifas internacionales de transportes aéreos.

En el primer escenario considerado para el análisis de sensibilidad, se estima **una disminución de los ingresos del proyecto**, con la corrida financiera ejecutada aplicando porcentajes de disminución entre el 2% y el 6%; para que el proyecto genere por lo menos una rentabilidad igual a la tasa mínima aceptable de rendimiento (19,27%), este puede soportar una disminución de ingresos de máximo un 2,11%, una disminución mayor afectaría a la rentabilidad, los flujos generados con este porcentaje se muestran a continuación:

**Sensibilidad a una disminución de ingresos de:**

2,11%

INVERSIÓN	Flujo Año 1	Flujo Año 2	Flujo Año 3	Flujo Año 4	Flujo Año 5
\$ -21.000,00	\$ -12.890,37	\$ -5.275,14	\$ 21.510,14	\$ 25.133,46	\$ 25.133,46

TASA INTERNA DE RETORNO (I) GENERADA	19,27%
VALOR ACTUAL NETO GENERADO	\$ 0,00

**CUADRO 9.7** RESULTADOS DE SENSIBILIDAD A UNA DISMINUCIÓN DE INGRESOS

Elaboración: Autor

En el segundo escenario para el análisis de sensibilidad se considera, **un incremento de costos del proyecto**, al igual que el análisis anterior, la corrida económica se aplicó aumentando el valor de los costos y gastos de operación en un porcentaje entre el 3% y el 7%.

De los resultados obtenidos, el flujo proyectado puede soportar un incremento máximo del 3,76% para igualar a la tasa mínima aceptable de rendimiento (13,27%). Un incremento mayor a este afecta a la rentabilidad del proyecto.

A continuación se presenta los resultados de los flujos netos de caja del inversionista con la corrida de análisis de sensibilidad referente al incremento de costos y gastos de operación:

Sensibilidad a un incremento de costos y gastos de operación de: 3,76%

INVERSIÓN	Flujo Año 1	Flujo Año 2	Flujo Año 3	Flujo Año 4	Flujo Año 5
\$ -21.000,00	\$ -17.246,38	\$ -6.071,18	\$ 23.517,24	\$ 28.466,88	\$ 28.466,88

TASA INTERNA DE RETORNO (I) GENERADA	19,27%
VALOR ACTUAL NETO GENERADO	\$ 0,00

CUADRO 9.8 RESULTADOS DE SENSIBILIDAD A UN INCREMENTO DE COSTOS Y GASTOS

Elaboración: Autor

Referente al control de costos, son importantes los convenios y la división vertical de servicios aplicando estrategias que otras operadoras con el tiempo han realizado; se deberá siempre tender a las negociaciones y búsqueda de nuevos proveedores de servicios para manejar mejores precios.

Dado el segmento de negocio donde se desenvolverá, es altamente sensible al movimiento de sus consumidores (turistas), teniendo una afectación directa a los ingresos por medio de la demanda, o a los costos por medio de la operación.

### 9.3.6. EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y LOS MESES PARA ALCANZAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO

El punto de equilibrio representa la cantidad que debe cubrir el proyecto para que no existan ganancias o pérdidas, se toma como referencia la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto presentada a continuación<sup>31</sup>:

$$(q) \text{ Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{(\text{P promedio} - \text{C. Variable Unitario promedio})}$$

<sup>31</sup> BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos ,McGraw Hill, cuarta edición, Pág. 216

El precio promedio y el costo variable unitario promedio se lo calcula en base a un promedio ponderado de acuerdo a los paquetes turísticos que maneja el proyecto, más los servicios adicionales. Aplicando la fórmula estipulada anteriormente se procede a calcular la cantidad de equilibrio por periodo de acuerdo al siguiente cuadro:

AÑO	Cantidad Demandada	Precio Promedio	COSTOS FIJOS	Calculo de Costo Variable Unitario			Costo Variable Unitario Final	CANTIDAD DE EQUILIBRIO
				Paquetes turísticos	Valor de transporte unitario			
1	426	\$ 1.344,50	\$ 97.512,53	\$ 1.053,50	\$ 19.278,00	\$ 45,25	\$ 1.098,75	<b>397</b>
2	470	\$ 1.344,50	\$ 97.512,53	\$ 1.053,50	\$ 20.251,00	\$ 43,09	\$ 1.096,59	<b>393</b>
3	563	\$ 1.344,50	\$ 102.747,53	\$ 1.054,95	\$ 19.425,00	\$ 34,50	\$ 1.089,45	<b>403</b>
4	591	\$ 1.344,50	\$ 99.934,47	\$ 1.054,95	\$ 19.425,00	\$ 32,87	\$ 1.087,82	<b>389</b>
5	591	\$ 1.344,50	\$ 99.934,47	\$ 1.054,95	\$ 19.425,00	\$ 32,87	\$ 1.087,82	<b>389</b>

**CUADRO 9.9** CALCULO DE LA CANTIDAD DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

Elaboración: Autor

De acuerdo al cuadro presentado, la cantidad de turistas que se necesita captar como mínimo para no obtener ganancias o pérdidas (punto de equilibrio) es de 397, bajo el mismo criterio se estima el punto de equilibrio para los siguientes años.

En cuanto a los meses que el proyecto necesita para generar flujos de caja positivos, de acuerdo el "CASH FLOW" del inversionista el proyecto necesita 12 meses (1 año) para comenzar a generar flujos positivos.

*(Ver flujo de caja del inversionista).*



# CAPITULO 10

## PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO

### 10.1 ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS

Para determinar el desarrollo y las tareas que se deben desarrollar, es importante retomar las tres fases del proyecto establecidas en el cronograma de inversiones:

- FASE DE PRE-INCUBACIÓN
- FASE DE INCUBACIÓN
- FASE DE EJECUCIÓN

En cada una de estas fases están contempladas tareas y actividades que se deben cumplir para la correcta ejecución del proyecto, se han definido tres tipos de tareas: Las tareas rutinarias, tareas de control y tareas que agregan valor<sup>32</sup>.

**Las Tareas Rutinarias** son aquellas directamente relacionadas con procesos administrativos, desempeño del negocio y ejecución de procesos.

**Las Tareas de Control** son aquellas necesarias para cumplir la normativa interna de la organización y la normativa externa legal, tributaria y empresarial.

Finalmente **Las Tareas que agregan valor** son aquellas directamente orientadas a mantener, mejorar o implementar nuevas políticas de servicio que generen como resultado un incremento en los ingresos del proyecto, una optimización de costos, o un alto índice de satisfacción del cliente.

A continuación se presenta la matriz de tareas del proyecto “EXOTIC ECUADOR” en sus tres fases de implementación:

---

<sup>32</sup> COMO APLICAR EL BALANCED SCORED CARD – Kaplan y Norton, *Primera edición, Pearson Education, Pág. 23 - 25*

## MATRIZ DE TAREAS – Fase de Desarrollo y Cumplimiento



FASE DE PRE-INCUBACIÓN (Perfil del Proyecto)			
Nº	TAREAS	TIPO	Estado de Desarrollo
1	Elaboración del Estudio de Factibilidad	Generación de Valor	Cumplido
2	Evaluación de rentabilidad	Control	Cumplido
3	Correcciones y Ajustes del proyecto	Control	Cumplido
4	Aprobación del proyecto	Rutinaría	Cumplido
FASE DE INCUBACIÓN (Factibilidad del Proyecto)			
Nº	ACTIVIDAD	TIPO	Estado de Desarrollo
5	Gestión de permisos estatales y de operación	Control	En trámite
6	Compra de equipos, materiales, insumos, licencias	Rutinaría	Documentado
7	Instalaciones y adecuación de Oficina	Rutinaría	Documentado
8	Gestión y generación de base de datos de hoteles, restaurantes, empresas de transporte para convenios estratégicos	Generación de Valor	Documentado
9	Gestión de Freelance y Operadores internacionales	Generación de Valor	Documentado
10	Gestión de contactos de Guías turísticos	Generación de Valor	Documentado
11	Gestión de Personal Administrativo	Rutinaría	Documentado
FASE DE EJECUCIÓN			
Nº	ACTIVIDAD	TIPO	Estado de Desarrollo
12	Gestión y manejo de la contabilidad	Rutinarías	Documentado
13	Gestión de Recursos humanos y remuneraciones	Rutinarías	Documentado
14	Mantenimiento Informático	Rutinarías	Documentado
15	Elaboración de Reportes estadísticos	Rutinarías	Documentado
16	Logística y Coordinación de llegadas, hoteles y tours	Rutinarías	Documentado
17	Auditorías financieras y contables	Control	Documentado
18	Realización de evaluaciones periódicas de desempeño	Control	Documentado
19	Diseño e implementación de hojas de rutas	Control	Documentado
20	Control y seguimiento de precios de tickets aéreos	Control	Documentado
21	Inventarios periódicos de usos de equipos (Activos Fijos), materiales y suministros.	Control	Documentado
22	Seguimiento de estrategias de ventas	Generación de valor	Documentado
23	Mantenimiento y actualización de la página Web	Generación de valor	Documentado
24	Atención, guía y manejo de los tours en Ecuador	Generación de valor	Documentado
25	Gestión de servicios adicionales (CD, seguro)	Generación de valor	Documentado
26	Retroalimentación de encuestas de servicio	Generación de valor	Documentado
27	Negociación con proveedores de servicios turísticos	Generación de valor	Documentado
28	Negociación con artesanos	Generación de valor	Documentado
29	Cambios o mejoras en las estrategias de consumo	Generación de valor	Documentado
30	Gestión de comisiones	Generación de valor	Documentado

**Tabla 10.1** MATRIZ DE ESTADO DE DESARROLLO Y TAREAS DEL PROYECTO POR FASES

Elaboración: Autor

### 10.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Una vez diseñados los planes de desarrollo del proyecto, las dificultades y riesgos se toman en cuenta sobre la base de:

-  Dificultades y Riesgos provenientes del ambiente externo.
-  Dificultades y Riesgos provenientes del ambiente interno.






Referente al ambiente interno del proyecto “EXOTIC ECUADOR”, las principales dificultades o riesgos considerados son los siguientes:

1. El factor idioma, que para la ejecución comercial puede ser una barrera inicial por el componente del mercado objetivo con sus idiomas oficiales. Para esto inicialmente los idiomas de la página Web serán castellano, inglés y francés, considerando al inglés como el idioma genérico, en mercados como el chino o japonés.
2. A nivel interno otro reto será el posicionamiento de la página Web, en comparación a los servicios en línea de la competencia que incluyen también emisión de tickets aéreos en primera clase, ejecutiva, ventana, pasillo, etc.
3. Se debe sembrar una cultura organizacional fuerte, caso contrario se corre el riesgo de que los empleados directamente relacionados con el turista no oferten los servicios en una forma eficiente o de acuerdo al objetivo principal establecido para este proyecto.

Otro de los riesgos que se corre al no implantar correctamente una buena cultura organizacional, es el concepto del empleado descontento que puede implementar dichas políticas establecidas en otro lado.

### **10.3 MEJORAMIENTO DE SERVICIOS / NUEVOS SERVICIOS**

El mejoramiento es importante ya que considerando el giro del negocio donde se desempeña “EXOTIC ECUADOR”, periódicamente se deben realizar procesos de retroalimentación para cada paquete turístico considerado como producto del proyecto y sus productos adicionales como son:

-  CD promocional “THE ECUADORIAN BEST MOMENTS”
-  Seguro de Estancia para el turista
-  Convenios artesanales

Referente a paquetes promocionales (productos principales), se evaluará cual de ellos demanda más el mercado para posicionarlo a nivel internacional.

Para los paquetes con demanda baja, se los replanteará de acuerdo a los requerimientos de los turistas que ya han visitado en el Ecuador, aplicando encuestas de satisfacción y atención al cliente a los turistas en el desarrollo del tour.

Para el paquete especial "CHOICE YOURSELF", la mejora del servicio de este paquete pasa exclusivamente por la actualización y nuevas opciones de selección, reservas, pagos, o servicios complementarios que puedan ser explotados a través de la Web, ferias o venta directa.

Los productos adicionales como CD promocional, seguro de estancia y convenios artesanales, serán evaluados cada seis meses para justificar su costeo. Referente a estos productos adicionales, en el desarrollo de la unidad de negocio se buscará implementar **la intermediación comercial para exportación de artesanías a otros países**, donde el factor competitivo será precisamente los productos que los turistas han adquirido en su visita al Ecuador y que serán plataforma comercial para intermediar entre el artesano y el consumidor.

### **Nuevos Servicios a nivel de paquetes turísticos**

Entre las aspiraciones más importantes que el proyecto está manejando, está precisamente *la estrategia de ampliación vertical hacia abajo*<sup>34</sup>, donde se busca después de un proceso de evaluación del proyecto, reinvertir los recursos que componen un exceso de liquidez luego de la entrega de los dividendos a los accionistas.

Esta reinversión se realizará, entre otros activos, para adquirir minibuses (VAN) para transporte de turistas y alcanzar la supresión del costo de transporte que resulta una carga bastante fuerte para el proyecto en mención.

---

<sup>34</sup> Marketing Estratégico; Enfoque de toma de Decisiones; Walker Boyd Mullins Larréché, Pág. 250

## 10.4 COSTOS

La aplicación del plan de diseño y desarrollo tiene efectos de costos que deben ser considerados para la implementación; sin embargo es importante reservar un presupuesto para que estos costos sean absorbidos una vez que se realice el proceso de optimización.

Implementar un plan de desarrollo para empresas medianas, generalmente se cuantifica de acuerdo a las siguientes actividades que se detallan a continuación:

- ✚ Establecimiento del análisis del entorno y análisis situacional (FODA)
- ✚ Definición de la misión y visión de la organización (Proyecto convertido en empresa)
- ✚ Objetivos estratégicos
- ✚ Definición de las líneas estratégicas de acción
- ✚ Medidas de Control
- ✚ Plan Operativo.

El análisis del entorno y el análisis situacionales son factores que no implican costo ya que están considerados en el presente estudio, al igual que la misión y visión corporativa.

La definición de los objetivos estratégicos, tampoco implican un costo, ya que están armónicamente tomados del objetivo general del proyecto y los objetivos específicos del mismo.

La actividad que implicaría un costo de implementación es la del tablero de control y el plan operativo plasmado en el Cuadro de Mando Integral (BALANCED SCORED CARD) que se lo aplicará a mediados del segundo año, donde se estabiliza el flujo de caja para financiar esta implementación.

Es importante resaltar que los resultados de esta implementación compensarían el costo de implementación del cuadro de mando integral a través de una optimización de los recursos que tiene efecto directo en una reducción de costos, especialmente aquellos que tienen efecto directo en las operaciones del proyecto (Costos de Transporte, Gastos Administrativos).

<b>INVERSIONES</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Inversión de Activos Fijos y Adecuaciones</i>	\$ -25.645,00					
<i>Inversión en Activos Intangibles y Diferidos</i>	\$ -5.600,20					
<i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	\$ -17.205,00					
<i>Financiamiento a través de préstamo bancario</i>	\$ 27.450,20					
<b>FLUJO NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -21.000,00</b>	<b>\$ -461,36</b>	<b>\$ 8.434,95</b>	<b>\$ 37.929,78</b>	<b>\$ 42.369,72</b>	<b>\$ 42.369,72</b>

Figura 10.2 Inversión en Plan Operativo de Desarrollo (BSC)

Elaboración: Autor

## 10.5 EJEMPLARES DE SU PROPIEDAD

El proyecto “EXOTIC ECUADOR” vende servicios, por lo tanto no se tiene ejemplares físicos convertidos en bienes que sean de propiedad del proyecto, sin embargo se considera importante realizar la gestión en el IEPI<sup>35</sup>, para patentar el CD promocional “THE ECUADORIAN BEST MOMENTS” como un producto originar de “EXOTIC ECUADOR” considerando el papel promocional que va a desempeñar este producto complementario.

<sup>35</sup> IEPI: *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*

# CAPITULO 11

## PLANES DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

### 11.1 EL CICLO OPERATIVO

La unidad de negocio, al aplicarse como empresa de servicios, tiene un ciclo operativo específico que se divide en dos partes:

✚ ***Ciclo operativo de contratación***

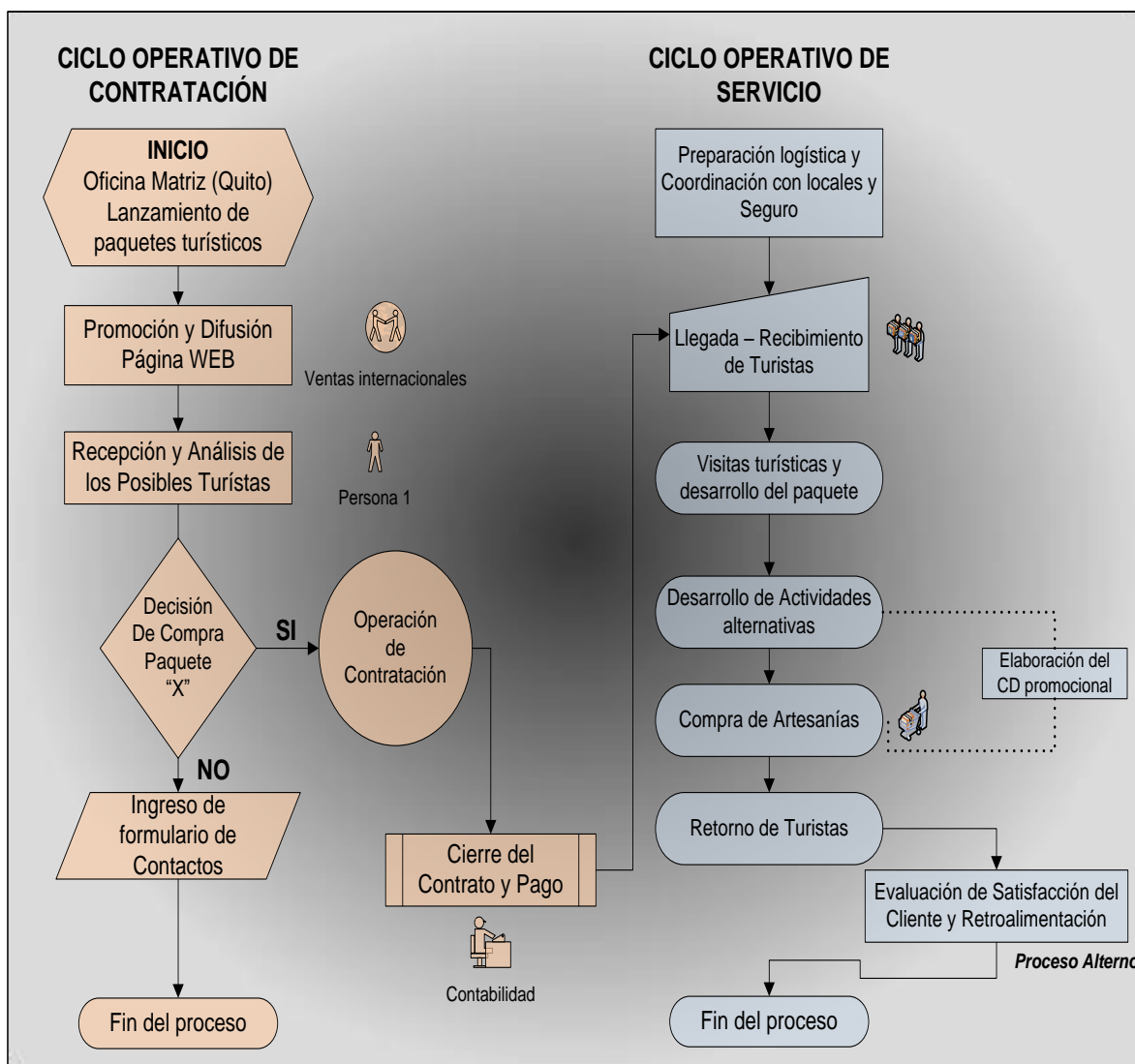
✚ ***Ciclo operativo de servicio***

El Ciclo operativo de contratación comprende los procesos integrados que van desde el contacto del posible turista a vía Web Page, freelance o agentes asociados del proyecto, hasta la contratación y pago del servicio.

El Ciclo operativo de servicio comprende los procesos y procedimientos referentes a la preparación logística y coordinación con los locales turísticos de convenio como hoteles, restaurantes, transportes, bares, etc. e inicia formalmente con la llegada de los turistas extranjeros al Ecuador; termina el proceso el momento que estos parten de regreso a sus países de origen y paralelamente se desarrollan los procesos de evaluación y retroalimentación recolectados a través de las hojas de encuesta entregadas a los turistas referentes a los servicios recibidos tanto por la operadora, como por los diferentes actores directamente relacionados con la actividad (servicio de hospedaje, alimentación, estado de vehículos donde se transportaron, atención de los guías turísticos, margen de precios estimado por los vendedores de artesanías etc.)

A continuación se presenta el flujograma de los ciclos operativos del proyecto, con sus conexiones entre las dos actividades críticas:





**Figura 11.1** Ciclo Operativo del Proyecto (Fase 1 y Fase 2)  
**Elaboración:** Autor

## 11.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El proyecto “EXOTIC ECUADOR” se desarrollará en el Ecuador, en la ciudad de Quito Distrito Metropolitano con conexiones internacionales de operadores aliados en España (Madrid y Barcelona), y con personas que actuarán como Freelance turísticos para promoción y cierre de negocios en países como España, Alemania, Canadá. Para el resto de países se trabajará inicialmente a través del contacto electrónico (Página Web).

La composición geográfica del proyecto será la siguiente:

## MACROLOCALIZACIÓN

El Proyecto desarrollado tendrá posición física de servicios con dos operadoras internacionales que actuarán como socios estratégicos: MARSANS y BARCELONA VIATGES, ubicados en la ciudad de Barcelona en España, adicionalmente personas particulares actuarán como “Freelance” de Contactos para mayor información de los paquetes, conexión y contratación de los paquetes turísticos y servicios que ofrece el proyecto.

La idea de los “Freelance” es precisamente amigos, conocidos o contactos generados en estos países que estén comprometidos con el proyecto que se está desarrollado y dispuesto a comisionar por paquete turístico vendido. Los países donde se puede tener este grupo de personas son: Alemania, Inglaterra, Francia, Canadá.

Para el resto de países que forman parte del mercado objetivo del proyecto, inicialmente se lo gestionará por medio directo con la oficina matriz o con el freelance más cercano a él.

A continuación el siguiente mapa presenta la distribución geográfica de la macro localización del proyecto:

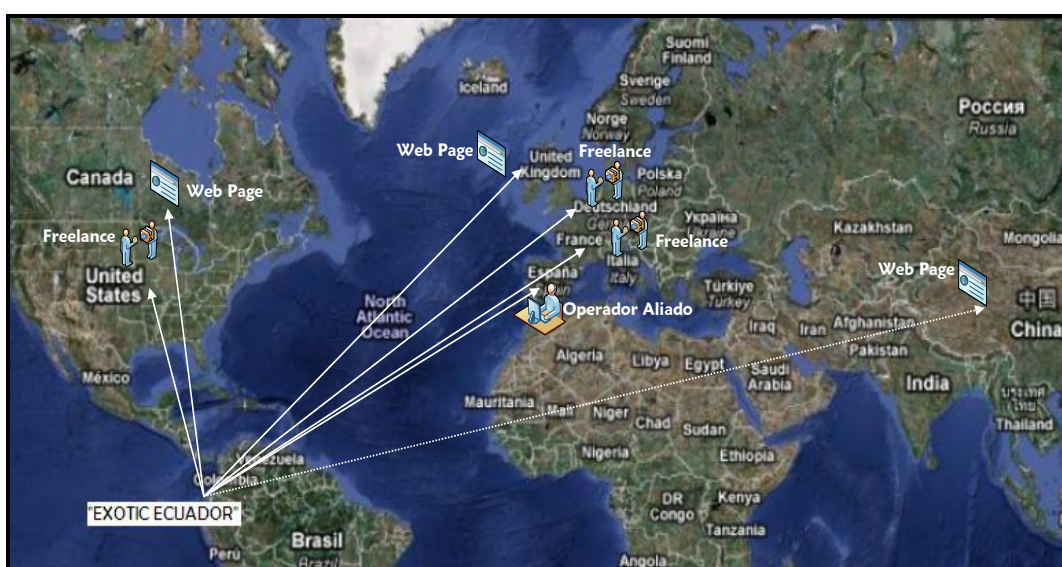


Figura 11.2 MACROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Fuente: Google Maps

## **MICROLOCALIZACIÓN**

Internamente se primará la ubicación referente a las operaciones logísticas en las principales ciudades del país referentes a la actividad de organizar, preparar y negociar con los diferentes proveedores de servicios en el Ecuador.

Por esta razón la micro localización del proyecto se ha decidido bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Cercanía a aeropuertos, bancos, oficinas centrales de hoteles, bares, restaurantes, spa's, etc. que están dentro de la zona de influencia de los paquetes turísticos del proyecto donde realizar las conexiones y los primeros contactos internos.
  
- ✓ Disponibilidad de servicios como luz, agua, teléfonos, y lo más importante de todo un Internet que permita ser trabajo con banda ancha y servicio "Wireless" para el funcionamiento de los servicios Web.

Con este análisis la micro localización del proyecto será la siguiente:

- ✚ Una oficina local que funcionará en Quito – Ecuador, tentativamente en el sector de las calles 12 de Octubre y Coruña.
  
- ✚ A nivel interno en el Ecuador, se busca tener conexiones con hoteles y restaurantes especialmente en las zonas de recorrido que están contempladas en los paquetes turísticos que se están promocionando (Vía Otavalo, Quito, Ambato, Baños), en el sector de la troncal Amazónica que incluye las provincias del Napo y Pastaza, en la Ruta del Sol con la vía que comprende Canoa hasta Manta en la provincia de Manabí, en el segundo tramo de la ruta del sol que comprende desde Salinas en la provincia de Santa Elena, hasta la Puerto López en la provincia de Manabí, finalmente conexiones en la ciudad de Guayaquil como centro turístico importante de llegada.

A continuación se presenta gráficamente la micro localización del proyecto “EXOTIC ECUADOR”:



Figura 11.3 MICROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Fuente: Google Maps



Figura 11.4 MICROLOCALIZACIÓN – Ubicación tentativa de la Oficina Principal

Fuente: Google Maps



### 11.3 PLANES Y ESTRATEGÍAS

De acuerdo al objetivo general presentado en este estudio, el perfil general de los planes y estrategias basados en el principio del cuadro de mando integral BSC, cumplirán el siguiente proceso operativo de desarrollo estratégico:



Figura 11.5 MATRIZ DE COMPOSICIÓN – STRATEGIC PLANNING

Fuente: <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/pasos-del-planeamiento-estrategico>

#### A. MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

##### MISIÓN DEL PROYECTO

*“EXOTIC ECUADOR es un grupo de profesionales que buscan el reconocimiento de los turistas en el mercado mundial a través de la implementación de servicios de operación que muestren la belleza del Ecuador de una forma creativa, innovadora y con calidad. La meta es presentar al Ecuador como un paraíso exótico donde priman los principios ecológicos, éticos y de responsabilidad social.”*

##### VISIÓN DEL PROYECTO

*“EXOTIC ECUADOR busca en cinco años un posicionamiento competitivo de su trabajo a través de su ejecución de servicios a un nivel similar a los países más sobresalientes en la captación de turismo receptivo, con una vocación de servicio que contribuya al desarrollo y la imagen del Ecuador.”*

## B. ANÁLISIS EXTERNO, DIAGNÓSTICO INTERNO

Para este análisis, se hace uso de la herramienta clásica como lo es el “SWOT” o “FODA”, referente al entorno situacional:

<b>VENTAJAS</b>	<b>FORTALEZAS (S) (nivel interno)</b>	<b>DEBILIDADES (W)</b>	<b>LIMITACIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El proyecto cuenta con servicios diferenciadores (CD promocional, etc.)</li> <li>➤ La experiencia adquirida de cómo funcionan los servicios de operación turística de otros países.</li> <li>➤ Las alianzas estratégicas con operadoras internacionales que comercialicen los paquetes del proyecto (Ej. España)</li> <li>➤ La Red de contactos para ubicar a los “Freelance” en los diferentes países del segmento objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La competencia directa con operadoras cuya ampliación de servicios no tiene comparación con “EXOTIC ECUADOR”, (existen operadoras con su propia hostería, barcos, transportes, etc.).</li> <li>➤ Los nuevos productos o servicios innovadores del proyecto pueden ser plagiados si no se fortalece la cultura organizacional.</li> <li>➤ La negativa de los proveedores turísticos a la publicidad a través del CD promocional</li> </ul>	
	<b>OPORTUNIDADES (O) (nivel externo)</b>	<b>AMENAZAS (T)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creciente desarrollo turístico a nivel mundial.</li> <li>➤ La importancia que actualmente está dando el Min. De Turismo a la difusión del Ecuador como potencia turística.</li> <li>➤ La ubicación geográfica del Ecuador permite tener un clima aceptable los 365 días al año, a diferencia del clima considerando las cuatro estaciones que tienen los otros países.</li> <li>➤ La promoción turística del Ecuador a nivel privado necesita desarrollarse más, todavía está en un nivel muy primario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los grupos irregulares colombianos cuya reputación es pésima a nivel mundial y que por la cercanía con Ecuador influye negativamente.</li> <li>➤ El creciente nivel de delincuencia y violencia en el Ecuador.</li> <li>➤ La crisis mundial afecta la capacidad adquisitiva de los potenciales consumidores, especialmente para gastos suntuarios como ocio y vacaciones.</li> <li>➤ Las grandes promociones que actualmente han desarrollado los países de Centroamérica en lo que a programas turísticos se refiere.</li> </ul>	

**Figura 11.6** ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL PROYECTO (“SWOT MATRIX”)

Elaboración: Autor

## C. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para determinar los objetivos estratégicos del proyecto, que parten del gran objetivo general de implementación de servicios se plantea dichos objetivos de acuerdo al criterio de planeamiento estratégico **S.M.A.R.T.:**

<b>S</b> (sustainable) - Sostenible
<b>M</b> (measurable) – Medible
<b>A</b> (accessible) – Accesible en términos de recursos
<b>R</b> (realizable) – Realizable, ajustado a la realidad
<b>T</b> (Time) – con un plazo de tiempo determinado para su ejecución y resultados

Con estas características se ha definido cuatro objetivos estratégicos considerados como las más relevantes tanto en la etapa de implementación como en la etapa de ejecución del proyecto:

	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>sostenible</b>	<b>medible</b>	<b>accesible</b>	<b>realizable</b>	<b>tiempo</b>
Reducir los costos Operativos del Proyecto a través de un incremento en la demanda y una inversión en crecimiento vertical.	Mediano y largo plazo	Incremento mínimo de un 10% de la demanda	Uso de recursos humanos y financieros	Si	Hasta el año 3
<b>Perspectiva del Cliente</b>					
Medir la satisfacción del cliente para mantener o mejorar los servicios ofrecidos.	Ejecución Constante	Alcanzar menos del 1% en insatisfacción	Uso de recursos Humanos	Si	Hasta el año 3
<b>Perspectiva Interna</b>					
Mejorar el sistema de gestión en línea para turistas y base de datos para colaboradores.	Mediano plazo	Mejoramiento de un 3% por año	Recursos: Humanos Materiales Financieros	Si	Medible cada año
<b>Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo</b>					
Promover y Fortalecer la cultura organizacional de servicio, y las nuevas iniciativas de los colaboradores.	Ejecución Periódica	Por lo menos 1 o 2 nuevos servicios o políticas de servicio al año.	Recursos: Humanos	Si	Cada cuatro meses.

**Figura 11.7** DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – “EXOTIC ECUADOR”

Elaboración: Autor

## D. DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Persp.	N°	Objetivo Estratégico	Estrategias de Operación	Medidor	Cantidad	Tiempo	Unidad Responsable	Panel de Control
Financiera	1	Reducir los costos Operativos del Proyecto a través de un incremento en la demanda y una inversión en crecimiento vertical.	1. Dinamizando el Crecimiento exponencial a través de promociones	Número de turistas por año	Incremento del 10% por año	evaluación al tercer año	Unidad de Mercadeo y RRPP	
			2. Adquirir 2 unidades (VAN) propias para transporte	Activos Comprados	2	3 años	Unidad Administrativa Gerencia General	
			3. Mejorar los ingresos a través de los cobros en euros y los pagos en dólares	Ingresos Anuales	mayor al 5%	anual	Unidad de Mercadeo Coordinador Financiero	
Cliente	2	Medir la satisfacción del cliente para mantener o mejorar los servicios ofrecidos	1. Reuniones periódicas de acuerdo a la tabulación de encuestas	Reuniones Realizadas	por lo menos 1 vez al mes	mensual	Unidad de Mercadeo Gerencia General	
			2. Evaluar la rentabilidad de los servicios.	Porcentaje de rentabilidad por producto	no menor al 2%	Trimestral	Unidad de Mercadeo	
			3. Evaluación periódica de los Freelance y Agentes aliados.	Nivel de ventas	mayor al PE	Trimestral	Unidad de Mercadeo	
			4. Posicionamiento de CD promocional y gestión de nuevos contenidos	Número de CD vendidos	3% más de lo estimado	Trimestral	Unidad de Mercadeo y RRPP	
Interna	3	Mejorar el sistema de gestión en línea para turistas y base de datos para colaboradores.	1. Investigación y aplicación de nuevos "plug-in" para la WEB	Plug In instalados	2 al año	semestral	Unidad de Sistemas	
			2. Administración de Base de Datos para mailing de proveedores y clientes	Número de bases generadas	1 archivo por mes	Trimestral	Unidad de Sistemas Unidad de Mercadeo	
Crecimiento e Innovación	4	Promover y Fortalecer la cultura organizacional de servicio, y las nuevas iniciativas de los colaboradores.	1. Inducciones periódicas de modelos de servicio.	Número de Reuniones	1/cada trimestre	semestral	Unidad Administrativa Gerencia General	
			2. Solicitar a los involucrados en el servicio alternativas de mejora ("Brain Storming").	Alternativas Recibidas	1 reunión cada mes	Trimestral	Unidad Administrativa Unidad de Mercadeo	
			3. Incentivar a los colaboradores enviandolos a ferias, congresos o convenciones turísticas	Comisiones asignadas Número de turistas	1 por año	Anual	Unidad de Mercadeo Unidad Administrativa	

Figura 11.8: Perfil del Plan Operativo, Tablero de Control (BSC) – “EXOTIC ECUADOR”

Fuente: Como elaborar el Balanced Scored Card

Elaboración: Autor



## 11.4 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES

Para implementar el servicio de operadora de turismo, se ha considerado los requisitos legales de acuerdo a la siguiente división:

### TIPO DE COMPAÑÍA Y REQUISITOS DE CREACIÓN:

Al incluir aportes de capital se ha decidido crear la compañía “EXOTIC ECUADOR CIA. LTDA” como una compañía de responsabilidad limitada dado que el aporte presentado por los accionistas se lo ha realizado únicamente para el desarrollo del proyecto sin incluir sus bienes personales, conyugales o de otros negocios.

Para la creación legal de la compañía de responsabilidad limitada “EXOTIC ECUADOR” se necesita lo siguiente:

1. *Apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC) como Compañía Limitada con las siguientes obligaciones tributarias:*
  - DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
  - DECLARACIÓN DEL IVA MENSUAL
  - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS (REOC)
  - ANEXO DE RELACIÓN DE DEPENDENCIA
2. *Presentación de solicitud, reserva y aprobación del Nombre de la Compañía en la Superintendencia de Compañías<sup>36</sup>.*
3. *Elaboración y Notarización de los Estatutos de la Compañía (Profesional Legal y Notario).*

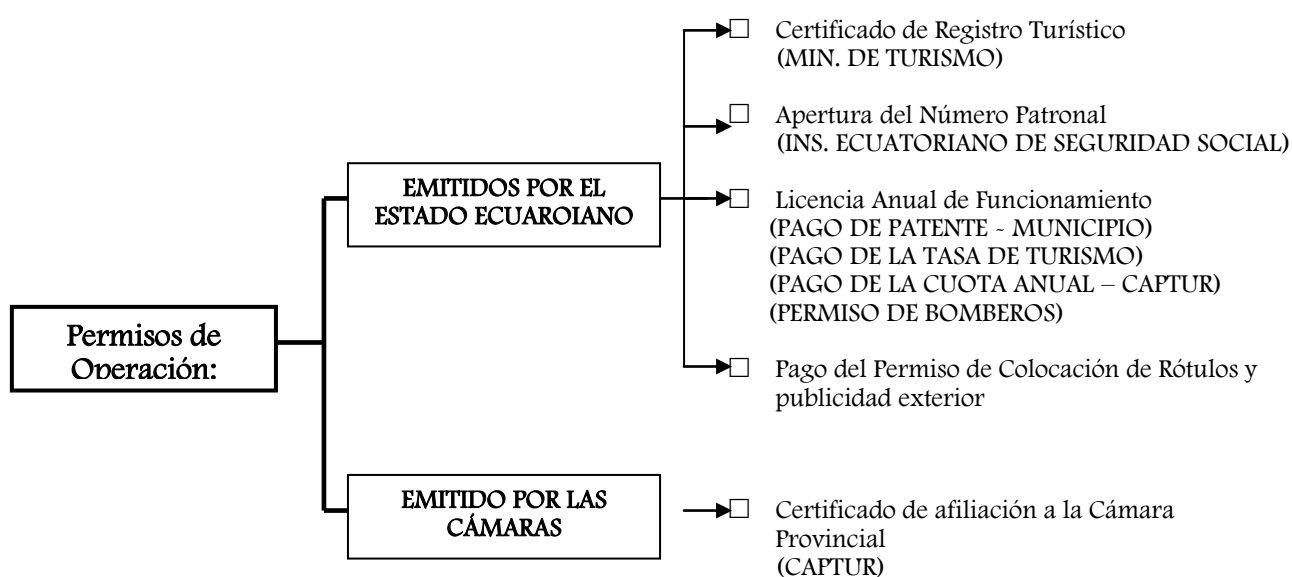
---

<sup>36</sup> Investigación Directa en la Superintendencia de Compañías; Fuente documentada en el enlace:  
[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf)

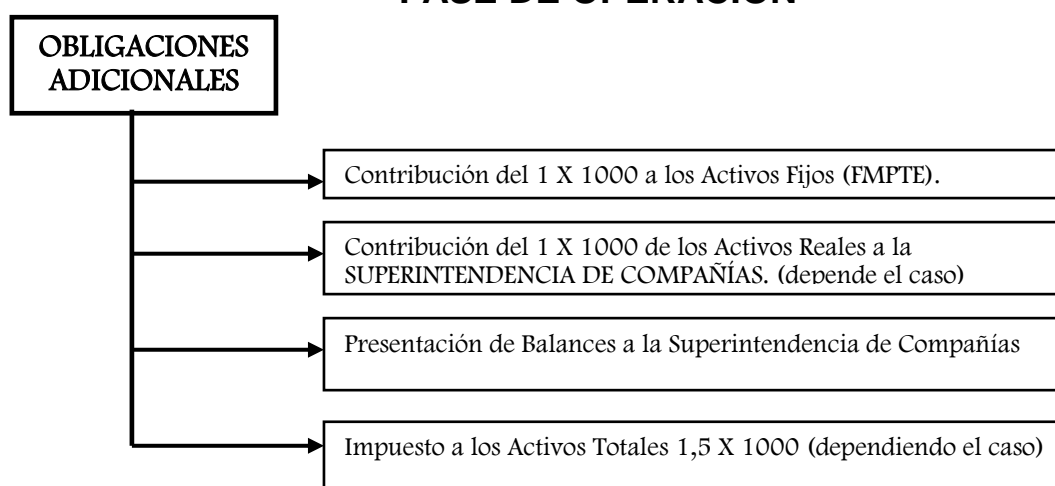
4. *Presentación e Inscripción en la Superintendencia con el capital que aporta cada socio y su participación, y posterior depósito en una cuenta bancaria del capital pagado.*

## REQUISITOS PARA OPERACIÓN TURÍSTICA

De acuerdo a la información publicada en la CAPTUR, los requisitos para la operación turística en la categoría “AGENCIAS DE VIAJE” se los resume en los siguientes cuadros<sup>37</sup>:



## FASE DE OPERACIÓN



<sup>37</sup> Base documental: [http://www.captur.com/Docs/sector\\_agencia\\_viajes.pdf](http://www.captur.com/Docs/sector_agencia_viajes.pdf)

## CAPITULO 12

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 12.1 CONCLUSIONES PLANTEADAS DEL PROYECTO

- El proyecto “EXOTIC ECUADOR”, dentro de su objetivo principal referente a la implementación de un nuevo modelo de servicio, cuenta con una base sólida de acción sustentada en la operación actual de la gran mayoría de operadores a nivel local que no contemplan este tipo de servicios diferenciadores, situación que definitivamente se constituye en una ventaja competitiva para su factibilidad y posterior implementación.
  
- Referente a la situación actual y proyectada del mercado turístico, las perspectivas son alentadoras considerando un crecimiento futuro de las actividades turísticas a nivel mundial que a nivel de Sudamérica estima un 14% hasta el año 2.010, y a nivel del Ecuador como país prevé un crecimiento del 5% al 8%, este hecho refleja que en términos de economía sostenible el turismo será un campo industrial bastante competitivo en el futuro.
  
- De las hipótesis planteadas en el proyecto “EXOTIC ECUADOR”, se concluye con el estudio realizado que a nivel de oferta turística el mercado ecuatoriano de operación tiene sus esfuerzos puestos en los servicios referentes al turismo emisor (especialmente las empresas de operación internacionales como las que fueron investigadas en el estudio de mercado y que son consideradas de tamaño mediano a grande como “Klein Tours”); y aquellas empresas u organizaciones que captan extranjeros para el turismo receptivo, en su gran mayoría, contemplan su producto estrella llamado **“turismo ecológico”**.

De acuerdo a la misma información de las tres operadoras que fueron investigadas en el estudio de mercado solo en el último año ha cambiando la concepción de los dueños de negocios de hospedaje al ofrecer servicios turísticos ecológicos pero a un nivel medio alto, captando turistas con buena capacidad adquisitiva para gasto.

- Una vez levantada la información de la planta de operación del proyecto reflejada en las inversiones y el costeo operativo del mismo, se concluye que al tratarse de un proyecto netamente de servicios, la carga operativa más fuerte se encuentra en las remuneraciones como factor fijo que oscila en un promedio de USD. \$ 50.000, 00 dólares por año, más el costo semivariable del transporte terrestre para la movilización de los turistas que corresponde a un promedio de USD. 18.000,00 dólares por año.
- La implementación del sistema de FREELANCE internacionales, así como el convenio propuesto con dos operadoras internacionales en España, es una estrategia de comercialización que permite la diversificación del servicio a nivel internacional con un costo mínimo de operación externa para el proyecto, ya que se ahorran costos de establecimiento de oficinas, pagos de arriendos, servicios, etc.

Recordemos que a los Freelance (que generalmente son personas conocidas, familiares, amigos que están ubicados en los países y ciudades considerados como el segmento objetivo del proyecto) se les paga su comisión por paquete contratado, gestión de pago y pirámide turística, y normalmente pueden trabajar desde su propia casa o departamento; mientras que para los asociados en España la comisión por la contratación de paquete se la considera con una negociación que implica la carga de un porcentaje que no sobrepase el 4% en el precio del paquete que se pacte en esa ciudad o país a fin de mantener un precio competitivo y obtener una ganancia mutua .

- Referente a los resultados financieros del proyecto, estos están por sobre la media de la industria que se encuentra para el año 2007 entre el 28% y el 35% a nivel del Ecuador, y el 42% a nivel internacional (El proyecto retorna el 46% sin financiamiento).

El índice de rentabilidad sobre las ventas presenta un valor muy bajo para el primer año (3%), por la necesaria inversión en personal logístico y de servicios de guía que debe ser de primer nivel como una condición “sine qua non” para cumplir con el objetivo primario establecido para el proyecto.

A pesar que para el año tres este índice manifiesta una tendencia creciente de hasta el 7% y se estabiliza para el cuarto año y el resto de años, se tiene previsto una reinversión de recursos que permitirá bajar el alto costo operativo que castiga al índice de rentabilidad.

De la misma forma, no se descarta al final del período de evaluación del proyecto (año 5) una reingeniería de personal que incremente, reubique o disminuya la planta actual del recurso humano del proyecto que ya por defecto es muy baja para una operación turística nacional, sin contar con los posibles “Freelance” que dicho proyecto pueda aprovechar. que podría ir creciendo con una optimización de costos a través de la reinversión de recursos hasta un 12%.

- El apalancamiento financiero es también otro factor importante, ya que al utilizar recursos ajenos para el financiamiento del proyecto, se está optimizando el uso de los activos productivos (sin considerar el beneficio tributario intrínseco gracias al pago de los intereses en los dos primeros años del proyecto), esto a su vez da como resultado una mejora en la operación y en su rentabilidad como proyecto reflejado en los índices del VAN del inversionista (USD. \$ 45.400,06) y la TIR del Inversionista (63,74%).

## 12.2 RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

- Por los argumentos concluidos en el punto anterior referente a la industria, las hipótesis analizadas, el despliegue de inversiones y los valores resultantes de la evaluación financiera, se recomienda la implementación del proyecto “EXOTIC ECUADOR”.
- Los valores de flujo de caja resultantes una vez que se ha cubierto la pérdida en el año dos del proyecto luego de la entrega de utilidades y pagos al fisco, demuestran un exceso de liquidez que necesita ser utilizado a fin de que no se convierta en un capital ocioso bajo el concepto del valor del dinero en el tiempo. De acuerdo a este criterio se recomienda un programa de reinversión del exceso de flujo de caja en activos productivos o que generen plusvalía, y que a su vez permitan optimizar los costos operativos que tienen el mayor efecto sobre las cifras de utilidad y rentabilidad del proyecto.
- A pesar de que a simple vista el sistema piramidal de captación de clientes ha bajado su grado de confianza hacia el consumidor es una alternativa estratégica, que utilizada de una forma ética, técnica y efectiva brinda grandes resultados a los involucrados en el mismo. Partiendo de este manejo responsable de dicho sistema se recomienda la constante inducción y presentación del producto a **todos** los participantes del proyecto, de todas las áreas de acción dentro del organigrama y especialmente a los Freelance y guías internos para que la difusión del servicio sea diáfana, transparente y sea interpretada por el turista como un mecanismo que permite crear redes de difusión de un país que tiene mucho que ofrecer a nivel mundial.
- Este proyecto requerirá que muchos establecimientos que trabajan en función de la industria del turismo (hoteles, restaurantes, bares, restaurantes, etc.) den un giro completo a su forma de pensar y accionar, por lo que se recomienda al proyecto la diversificación de los proveedores de estos servicios para mejorar los costos y priorizar calidad hacia los turistas extranjeros.

## ANEXO A

### PLANTA TURISTA GLOBAL DEL ECUADOR FUENTE DE LA CAMÁRA PROVINCIAL DE TURISMO DE PICHINCHA

#### PLANTA TURÍSTICA CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y DE COMIDAS Y BEBIDAS REGISTRADOS EN EL MINISTERIO DE TURISMO POR PROVINCIAS SEGÚN CAPACIDADES AÑO: 2005

PROVINCIAS	ALOJAMIENTO				COMIDAS Y BEBIDAS			
	ESTAB.	HAB.	PLAZ.	P.O	ESTAB.	MESAS	SILLAS	P.O
EL ORO	86	2015	3411	617	201	1915	7363	803
BOLÍVAR	21	284	823	95	15	152	608	48
CAÑAR	35	570	1113	195	203	1548	6188	548
CARCHI	37	683	1548	246	73	820	3209	346
COTOPAXI	39	562	1193	266	36	381	1502	136
CHIMBORAZO	76	1369	4400	437	220	1937	8160	683
LOJA	116	1974	3799	670	171	1837	7354	715
NAPO	116	1468	3429	439	71	579	2328	161
IMBABURA	133	2456	6226	1088	246	2931	12479	1168
AZUAY	144	2969	6345	1389	575	6033	24386	2540
TUNGURAHUA	182	3018	6378	992	261	2301	9227	923
LOS RÍOS	70	1112	1929	307	106	981	3937	369
MANABÍ	287	4938	12480	1675	345	3388	13609	1564
MORONA SANTIAGO	46	604	1087	140	58	480	1916	170
ESMERALDAS	298	4694	15327	1284	160	1534	6136	537
PASTAZA	42	663	1422	222	94	764	3024	269
GUAYAS	408	10842	22992	4900	2589	25897	102378	13289
PICHINCHA	574	12751	26448	5928	1728	26703	106857	12221
ZAMORA CHINCHIPE	24	326	600	81	38	236	944	132
GALÁPAGOS	62	724	1601	352	92	727	2928	308
SUCUMBÍOS	48	925	1629	228	41	362	1388	114
ORELLANA	34	643	1141	133	58	401	1584	129
<b>TOTAL</b>	<b>2.878</b>	<b>55.590</b>	<b>125.321</b>	<b>21.684</b>	<b>7.381</b>	<b>81.907</b>	<b>327.505</b>	<b>37.173</b>

P.O. - Personal ocupado

Fuente: Catastro de Servicios Turísticos  
Ministerio de Turismo / 2006

**PLANTA TURÍSTICA**  
**AGENCIAS DE VIAJES**  
**REGISTRADAS EN EL MINISTERIO DE TURISMO**  
**POR PROVINCIAS SEGÚN CAPACIDADES**  
**AÑO: 2005**

PROVINCIAS	AGENCIAS DE VIAJES							
	MAYORISTA		INTERNAC.		OPERADORA		DUAL	
	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O
AZUAY	3	9	42	189	10	34	36	169
BOLÍVAR			1	4				
CAÑAR			6	23			3	11
CARCHI			1	5	1	3		
COTOPAXI			3	14	7	18		
CHIMBORAZO			10	36	8	25	1	30
EL ORO			16	68	4	14	22	104
ESMERALDAS							2	6
GUAYAS	18	87	144	839	43	173	65	354
IMBABURA			8	30	4	14	7	36
LOJA			26	81	5	22	10	36
LOS RÍOS	1	7	1	5				
MANABÍ	1	3	15	59	25	85		
MORONA SANTIAGO					1	2		
NAPO			2	5	23	68		
PASTAZA			3	6	8	19	1	2
PICHINCHA	34	225	140	746	157	633	124	948
TUNGURAHUA			16	72	47	127		
ZAMORA CHINCHIPE			3	7				
GALÁPAGOS			2	8	23	62	3	5
SUCUMBÍOS					4	6		
ORELLANA					4	5		
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>331</b>	<b>439</b>	<b>2.197</b>	<b>374</b>	<b>1.310</b>	<b>274</b>	<b>1.701</b>

P.O. - Personal ocupado

Fuente: Catastro de Servicios Turísticos  
Ministerio de Turismo / 2006



**PLANTA TURISTICA**  
**ÁREAS DE RECREACIÓN DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO - OTRAS ACTIVIDADES**  
**REGISTRADAS EN EL MINISTERIO DE TURISMO**  
**POR PROVINCIAS SEGÚN CAPACIDADES**  
**AÑO: 2005**

PROVINCIAS	ÁREAS DE RECREACIÓN-DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO						* OTRAS ACTIVIDAD.		TOTAL	
	ESTAB.	HAB.	PLAZ.	MESAS	SILLAS	P.O	ESTAB.	P.O	N°	PERSONAL
									ESTAB.	OCUPADO
AZUAY	62			2108	10796	273	6	11	879	4626
BOLÍVAR									37	147
CAÑAR	15			403	1898	58			262	835
CARCHI	7			98	558	35			119	635
COTOPAXI	2			68	350	13			87	447
CHIMBORAZO	9			166	1094	56	1	4	325	1271
EL ORO	69			1187	4833	292	8	125	406	2023
ESMERALDAS	10			505	2490	84	3	49	473	1960
GUAYAS	152			3538	14586	944	78	939	3497	21525
IMBABURA	33	27	75	607	5474	215	8	42	439	2593
LOJA	12			255	1062	56	4	29	344	1609
LOS RÍOS	12			479	2268	66	3	62	193	816
MANABÍ	23			1035	4595	177	26	220	722	3783
MORONA SANTIAGO	9			221	884	39			114	351
NAPO	4			68	264	17			216	690
PASTAZA	9			144	576	40			157	558
PICHINCHA	130	62	147	4711	19117	916	192	1684	3079	23301
TUNGURAHUA	30			611	2954	143	4	30	540	2287
ZAMORA CHINCHIPE	2			17	68	9	1	1	68	230
GALÁPAGOS	11			120	482	50	86	946	279	1731
SUCUMBÍOS	8			233	842	30	3	12	104	390
ORELLANA	7	12	24	112	488	31			103	298
<b>TOTAL</b>	<b>616</b>	<b>101</b>	<b>246</b>	<b>16.686</b>	<b>75.679</b>	<b>3.544</b>	<b>423</b>	<b>4.154</b>	<b>12.443</b>	<b>72.106</b>

P.O. - Personal ocupado

Fuente: Catastro de Servicios Turísticos  
Ministerio de Turismo / 2006

## ANEXO B

### ECUADOR DENTRO DE LOS 10 PARAÍOSOS EXÓTICOS Revista Internacional “*National Geographic Adventure*” Año 2.006



#### Wild Horizons 2006: Top 10 *Adventure* Nations

By the *Adventure* Staff

Where's hot for '06? In our first annual, semi scientific poll, we surveyed our staffers and writers. The result: this A-list of next year's must-see places.

1. **Croatia:** So hot in 2005 that it was hard to book a flight. For next year, Kornati National Park tops our list. [View Croatia photos from Peter McBride >>](#)
2. **Argentina:** There's still no better adventure travel value in the world than Patagonia at devalued peso prices.
3. **Mongolia:** Big, safe, and full of wonders like the Gobi and glistening Lake Hövsgöl. A must.
4. **Botswana:** The underappreciated Okavango Delta is among the richest eco-regions in the world. A definite for the safari cognoscenti.
5. **India:** Sikkim is the new Nepal, Kerala is the Venice of the East, and India's tourist infrastructure is getting better with each passing year.
6. **South Africa:** With other parts of the nation learning from Cape Town, Africa's adventure travel original is worth another look.
7. **Thailand:** A year after the tsunami, there's still help needed—and miles of uncrowded beaches to explore.
8. **China:** The Chinese are discovering the natural beauty of their own Sichuan and Yunnan. You should, too.
9. **Ecuador: the Amazon has long attracted attention, but now Ecuador's dazzling coastline is turning heads.**
10. **Mozambique:** Safaris in Great Limpopo Transfrontier Park and sea kayaking the Barazuto archipelago are putting Mozambique back on the adventure travel map.

Pick up the November 2005 issue for great adventure travel ideas, news, and articles by award-winning writers.

Subscribe to *Adventure* today and save 70 percent off the cover price!

# ANEXO C

## FORMATO DE ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

<b>EAE</b> Business School	<b>INTERNATIONAL MBA - EAE</b>	Sheet - 1 -
<b>SURVEY OF EVALUATION OF THE TOURIST BEHAVIOR</b>		
* The following questions give us a tendency about the behavior, likes and preferences when you're looking for a trip specialty in Sudamerican countries for vacations, and research what are you thinking about Ecuador, as a tourist exotic destination.		
* This will serve for the presentation of graduation project for the MBA.		
<i>Thanks for your cooperation!!!</i>		
<b>1 Personal Identification:</b>		
NAME: _____		
ADRESS: _____		
NATIONALITY: _____		
AGE: _____		
SINGLE	<input type="checkbox"/>	MARRIED <input type="checkbox"/>
HOW MANY KIDS - IF YOU HAVE		<input type="checkbox"/>
YOUR PERSONAL STATUS ARE:	STUDENT <input type="checkbox"/>	EMPLOYEE <input type="checkbox"/>
INDEPENDENT WORK		<input type="checkbox"/>
<b>2 Tourist behavior and tastes of trip</b>		
* You have travelled frequently for: BUSINESS <input type="checkbox"/> PLEASURE <input type="checkbox"/> STUDY <input type="checkbox"/> OTHER <input type="checkbox"/>		
* ¿When you travel for vacations, the frequency of trip is?:		
ONCE A YEAR	<input type="checkbox"/>	TWO TIMES PER YEAR <input type="checkbox"/>
MORE THAN TWO TIMES PER YEAR		<input type="checkbox"/>
* ¿What are you looking for your vacations?		
LOW COST - TOURIST PACKAGES	<input type="checkbox"/>	COMFORT AND SAFETY <input type="checkbox"/>
ADVENTURE	<input type="checkbox"/>	OTHER <input type="checkbox"/>
Please describe three activities that you'd like to do when you visit other country :		
_____		
_____		
_____		
* When you travel for vacation, usually do it:		
ALONE	<input type="checkbox"/>	WITH YOUR COUPLE <input type="checkbox"/>
WITH YOUR HUSBAND / WIFE AND KIDS		<input type="checkbox"/>
* ¿HOW MANY DAYS HAVE YOU STAYED IN THE PLACE VISITED (INCLUDED HOURS OR FLIGHT DAYS)?		
5 (FIVE)	<input type="checkbox"/>	6 (SIX) <input type="checkbox"/>
8 (EIGHT)	<input type="checkbox"/>	MORE THAN 8 <input type="checkbox"/>
* ¿FOR YOUR VACATIONS TRIPS DO YOU PREFER?		
TO HIRE DIRECTLY WITH A TOURIST OPERATOR	<input type="checkbox"/>	TO HIRE BY INTERNET <input type="checkbox"/>
TO HIRE BY CATALOG OR MAGAZINE	<input type="checkbox"/>	TO TRAVEL INDEPENDENTLY <input type="checkbox"/>
<b>3 About the consumption preferences and How would spend you</b>		
* ¿WHAT KIND OF TOURIST DESTINATION YOU'D PREFER FOR YOUR VACATIONS?		
SOUTH AMERICA	<input type="checkbox"/>	CARIBEAN <input type="checkbox"/>
EEUU	<input type="checkbox"/>	OLD EUROPE <input type="checkbox"/>
OTHER		<input type="checkbox"/>
* ¿DO YOU KNOW THE ECUADOR?		
YES	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
* ¿WOULD YOU LIKE TO KNOW OR RETURN TO THE ECUADOR, CONSIDERED AS EXOTIC SOUTH AMERICA PARADISE?		
YES	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

## ANEXO D

### MÉTODO DE CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA EL PROYECTO

#### DETERMINACIÓN DEL MÉTODO DE MUESTRAL

En una primera determinación del perfil de consumo, sobre la base de la información secundaria recopilada, se ha definido un primera primera segmentación cuantificada de manera geográfica (Los países donde se promocionará los productos y servicios del proyecto y las ciudades más representativas de dichos países), una segunda cuantificación referente a los rangos de edad (de 41 a 65 años), y finalmente la capacidad adquisitiva de los mismos (mayores a 2000 euros o 2500 dólares).

Considerando que el número de personas ajustadas a este perfil es muy elevado y con alto grado de dispersión, se empleará un método estadístico para el cálculo de la muestra llamado muestreo por conglomerados, la implementación muestral para este proyecto se da en dos etapas: En una primera etapa se aplica el muestreo por conglomerados que no es más que realizar un agrupamiento poblacional de acuerdo a las características similares definidas por el perfil del consumidor al que se le denomina conglomerado, una vez escogido este grupo poblacional que representa al total de la población, se implementa la segunda etapa donde simplemente se toma el tamaño muestral calculado para cada grupo población y se realiza a cada miembro de la población la encuesta de evaluación para determinar comportamientos de consumo y tendencias de servicio.

Con esta metodología para el cálculo y determinación muestral, se determina que la muestra de cada grupo de ciudades hacia donde van enfocados los servicios turísticos del proyecto, de esta forma de cada macro población ajustada a a las características del perfil del consumidor se ha tomado grupos muestrales (conglomerados) de 9 personas. De éstas 9 personas, según la metodología de muestreo implementada se tomará al 100% del conglomerado, tomado de la siguiente forma:

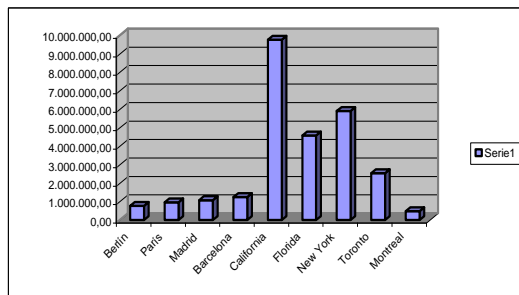
CIUDAD	POBLACIÓN AJUSTADA AL PERFIL DEL CONSUMIDOR	TAMAÑO DE MUESTRA	TOTAL ACUMULADO Encuestas a Realizar
Berlín	768.400,00	9	9
París	959.338,93	9	18
Madrid	1.077.155,73	9	27
Barcelona	1.246.435,99	9	36
California	9.762.998,19	9	45
Florida	4.577.411,74	9	54
New York	5.894.298,35	9	63
Toronto	2.530.151,26	9	72
Montreal	482.237,20	9	<b>81</b>

El principal problema al realizar el estudio de campo es la movilización a las ciudades de Norteamérica (California, Florida, New York, Toronto y Montreal), ya que la ubicación al momento de realizar el estudio de campo fue en Barcelona - España.

Por esta razón se resolvió utilizar fuentes de investigación secundaria sacadas de la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR, que presentaban estudios realizados sobre la base de encuestas realizadas a los extranjeros que estuvieron en el país para el año 2006 y 2007 referentes a: Atención, costo, medios de transporte, expectativas de su viaje, e interés de regreso para conocer más sobre el Ecuador.

1.- TAMAÑO Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN (N)

Berlín	768.400,00
París	959.338,93
Madrid	1.077.155,73
Barcelona	1.246.435,99
California	9.762.998,19
Florida	4.577.411,74
New York	5.894.298,35
Toronto	2.530.151,26
Montreal	482.237,20



NÚMERO DE OBSERVACIONES	9
-------------------------	---

2.- INFERENCIA ESTADÍSTICA

MEDIA POBLACIONAL 3.033.158,60 (μ)

Número de Observaciones	Xi	(Xi - μ)	(Xi - μ) <sup>2</sup>
1	768.400,00	-2.264.758,60	5,12913E+12
2	959.338,93	-2.073.819,67	4,30073E+12
3	1.077.155,73	-1.956.002,86	3,82595E+12
4	1.246.435,99	-1.786.722,61	3,19238E+12
5	9.762.998,19	6.729.839,59	4,52907E+13
6	4.577.411,74	1.544.253,14	2,38472E+12
7	5.894.298,35	2.861.139,75	8,18612E+12
8	2.530.151,26	-503.007,34	2,53016E+11
9	482.237,20	-2.550.921,40	6,5072E+12
TOTAL	27.298.427,40	0,00	79.069.980.198.624,70

VARIANZA POBLACIONAL

FORMULA:	VALOR DE LA VARIANZA:
$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N} = \frac{\sum X_i^2}{N} - \mu^2$	8,78555E+12

3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA

NIVEL DE CONFIANZA	95%	valor de z	1,96
		valor de t	2,064

ERROR TÍPICO 10% 0,1 ERROR TIPO II

FORMULA:

$$n = \frac{z^2 \sigma_x^2 N}{z^2 \sigma_x^2 + e^2 (N-1)} = \frac{(1,96)^2 * (8,7855E+12) * (9)}{(1,96)^2 * (8,7855E+12) + 0,1(9-1)}$$

$$n = \frac{3,03755E+14}{3,37506E+13}$$

n =	9	TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA CADA GRUPO DE LA POBLACIÓN TOTAL
-----	---	--

## ANEXO E

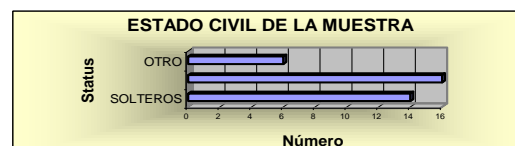
### TABULACIÓN DE ENCUESTAS (Estudio de Mercado)

NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS:	36
CIUDADES ENCUESTADAS:	Paris, Berlín, Barcelona, Madrid

#### INFORMACIÓN PERSONAL

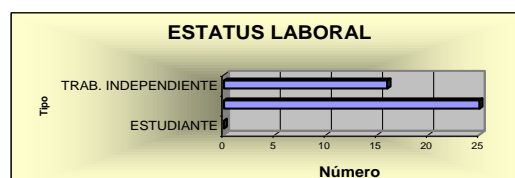
##### ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

SOLTEROS	14
CASADOS	16
OTRO	6



##### SITUACIÓN LABORAL DE LOS ENCUESTADOS

ESTUDIANTE	0
EMPLEADO	25
TRAB. INDEPENDIENTE	16



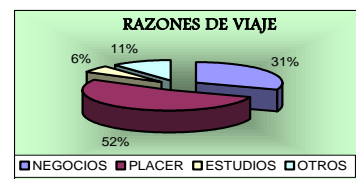
##### NÚMERO PROMEDIO DE HIJOS

1

#### COMPORTAMIENTO DEL TURISTA Y GUSTOS DE VIAJE

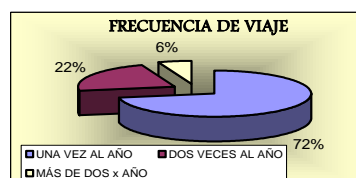
##### RAZONES POR LAS CUALES USTED VIAJA

NEGOCIOS	11	30,56%
PLACER	19	52,78%
ESTUDIOS	2	5,56%
OTROS (Seminarios)	4	11,11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



##### CON QUE FRECUENCIA VIAJA USTED A OTROS PAÍSES

UNA VEZ AL AÑO	26	72,22%
DOS VECES AL AÑO	8	22,22%
MÁS DE DOS x AÑO	2	5,56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



##### QUE BUSCA USTED PARA SUS VACACIONES

PAQUETES TURÍSTICOS DE BAJO COSTO	8	22,22%
CONFORT Y SEGURIDAD	16	44,44%
AVENTURA	12	33,33%
OTROS	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

##### ACTIVIDADES QUE LE GUSTARÍA HACER CUANDO USTED VISITA OTRO PAÍS

Entre la mayor cantidad de comentarios recibidos por tratarse de una pregunta abierta, se destacan los más importantes:

CONOCER SU ARTE, CULTURA Y COSTUMBRES

RECORRER SUS PAISAJES Y LAS ZONAS MÁS PROMOCIONADAS POR LAS AGENCIAS TURÍSTICAS

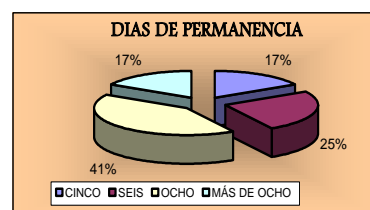
REALIZAR ACTIVIDADES DE ALTA AVENTURA COMO ESCALAR, RAFTING, BICICLETA, CAMINATA, ETC.

##### CUANDO USTED VIAJA POR VACACIONES, NORMALMENTE LO HACE:

SOLO	7	19,44%
CON SU PAREJA	19	52,78%
CON SU FAMILIA (Esposa, hijos)	10	27,78%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**CUANTOS DÍAS PERMANECE EN EL LUGAR VISITADO:**

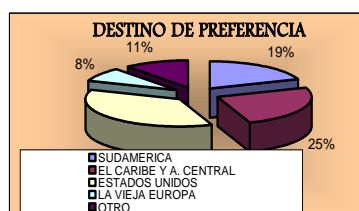
CINCO	6	16,67%
SEIS	9	25,00%
OCHO	15	41,67%
MÁS DE OCHO	6	16,67%
	<b>36</b>	<b>100%</b>

**COMO REALIZA EL CONTRATO DE PAQUETES TURISTICOS PARA SUS VACACIONES:**

CONTRATO DIRECTO CON UNA OPERADORA DE TURISMO	9	25%
CONTRATO VIA INTERNET	16	44%
CONTRATO A TRAVÉS DE CATÁLOGOS O REVISTAS DE MAYORISTAS	6	17%
VIAJAR INDEPENDIEMENTE	5	14%
	<b>36</b>	<b>100%</b>

**REFERENTE A PREFERENCIAS DE CONSUMO Y NIVEL DE GASTO****QUE TIPO DE DESTINO TURISTICO PREFERIRIA EN SUS VACACIONES FUERA DEL PAÍS:**

SUDAMERICA	7	19,44%
EL CARIBE Y A. CENTRAL	9	25,00%
ESTADOS UNIDOS	13	36,11%
LA VIEJA EUROPA	3	8,33%
OTRO (Grecia, Egipto)	4	11,11%
	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



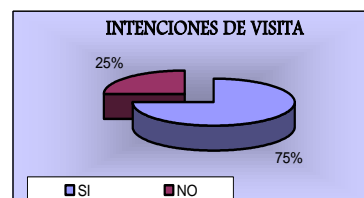
(\*) Para esta pregunta se toma en cuenta que el estudio fue realizado únicamente en ciudades de Europa

**CONOCE USTED EL ECUADOR:**

SI	14	38,89%
NO	22	61,11%
	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

**LE GUSTARIA CONOCER O REGRESAR AL ECUADOR CONSIDERADO PARAÍSO EXÓTICO DE SUDAMÉRICA:**

SI	27	75,00%
NO	9	25,00%
	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

**EN PROMEDIO, ¿Cuánto GASTA USTED EN SUS VIAJES DE VACACIONES?**

DE 0 A USD. \$ 1.000	5	13,89%
DE USD. \$ 1.001 A USD \$ 2.000	11	30,56%
DE USD. \$ 2.001 A USD \$ 3.000	12	33,33%
MÁS DE USD. \$ 3.000	8	22,22%
	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

## ANEXO F

## LOGOTIPO DEL PROYECTO Y SLOGAN PUBLICITARIO





## ANEXO G

### DETALLE DE CADA RUBRO DE COSTOS UNITARIOS POR PAQUETE TURÍSTICO

#### COSTOS VARIABLES UNITARIOS

PAQUETE "HOT PARADISE"	UNIDAD	VALOR UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
6 Noches en hotel	costo/día	\$ 65,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00
6 Cenas	plato	\$ 10,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00
Traslado en bote	boleto	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Pasaje Aéreo - convenio IATA	ticket	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00
Pasaje Aéreo local	ticket	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 62,10	\$ 62,10	\$ 62,10
<b>COSTO DEL PAQUETE "HOT PARADISE"</b>			<b>\$ 1.049,00</b>	<b>\$ 1.049,00</b>	<b>\$ 1.047,10</b>	<b>\$ 1.047,10</b>	<b>\$ 1.047,10</b>
Obsequio de Bienvenida			\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00
<b>COSTO TOTAL DEL PAQUETE "HOT PARADISE" POR PAX</b>			<b>\$ 1.072,00</b>	<b>\$ 1.072,00</b>	<b>\$ 1.070,10</b>	<b>\$ 1.070,10</b>	<b>\$ 1.070,10</b>

PAQUETE "THE GREAT ANDES"	UNIDAD	VALOR UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
5 Noches en hotel	costo/día	\$ 65,00	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 292,50	\$ 292,50	\$ 292,50
5 Cenas	plato	\$ 12,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00
Entradas a Parques y Bosques protectores	ticket	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Pasaje Aéreo - convenio IATA	ticket	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00
<b>COSTO DEL PAQUETE "THE GREAT ANDES"</b>			<b>\$ 935,00</b>	<b>\$ 935,00</b>	<b>\$ 946,50</b>	<b>\$ 946,50</b>	<b>\$ 946,50</b>
Obsequio de Bienvenida			\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00
<b>COSTO TOTAL DEL PAQUETE "THE GREAT ANDES" x PAX</b>			<b>\$ 958,00</b>	<b>\$ 958,00</b>	<b>\$ 969,50</b>	<b>\$ 969,50</b>	<b>\$ 969,50</b>

PAQUETE "EXOTIC PLACES"	UNIDAD	VALOR UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
6 Noches en hotel	costo/día	\$ 65,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00
6 Cenas	plato	\$ 12,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 64,80
Pasaje Aéreo - convenio IATA	ticket	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00
Pasaje Aéreo local	ticket	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 62,10	\$ 62,10	\$ 62,10
Entradas a parques, o viajes en bote	ticket	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>COSTO UNITARIO DEL PAQUETE "EXOTIC PLACES"</b>			<b>\$ 1.081,00</b>	<b>\$ 1.081,00</b>	<b>\$ 1.077,90</b>	<b>\$ 1.077,90</b>	<b>\$ 1.077,90</b>
Obsequio de Bienvenida			\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00
<b>COSTO TOTAL DEL PAQUETE "EXOTIC PLACES" POR PAX</b>			<b>\$ 1.104,00</b>	<b>\$ 1.104,00</b>	<b>\$ 1.100,90</b>	<b>\$ 1.100,90</b>	<b>\$ 1.100,90</b>

PAQUETE "CHOICE YOURSELF"	UNIDAD	VALOR UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
6 Noches en hotel	costo/día	\$ 65,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 351,00	\$ 351,00	\$ 351,00
6 Cenas	plato	\$ 12,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 64,80
Pasaje Aéreo - convenio IATA	ticket	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00
Flotel - Estancia Oriental	costo/día	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 40,50	\$ 40,50	\$ 40,50
Entradas a parques protectores	ticket	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>COSTO UNITARIO DEL PAQUETE "CHOICE YOURSELF"</b>			<b>\$ 1.057,00</b>	<b>\$ 1.057,00</b>	<b>\$ 1.056,30</b>	<b>\$ 1.056,30</b>	<b>\$ 1.056,30</b>
Obsequio de Bienvenida			\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00
<b>COSTO TOTAL DEL PAQUETE "CHOICE YOURSELF" x PAX</b>			<b>\$ 1.080,00</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>\$ 1.079,30</b>	<b>\$ 1.079,30</b>	<b>\$ 1.079,30</b>

## ANEXO H

### REQUISITOS PARA OPERACIÓN (Fuente: Cámara de Turismo de Pichincha)

## SECTOR AGENCIAS DE VIAJES

**FUENTE:** Reglamento General de Actividades Turísticas

### TRÁMITE PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJETRÁMITE VIAJES

Para establecer una Agencia de Viajes, se debe obligatoriamente constituirse como empresa sujeta a control de la Superintendencia de Compañías. Las Agencias de Viajes se clasifican en Mayoristas, Internacionales y Operadoras. Entre las Agencias de Viajes internacionales y operadoras hay dualidad.

El Trámite para la constitución de una compañía es el siguiente:

- 1) **Reserva del nombre** en la Superintendencia de Compañías. (mínimo 10 opciones). La reserva del nombre tendrá validez por el plazo de **treinta días**, contados desde la fecha de reserva. Este nombre puede ser posteriormente registrado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, lo cual otorga propiedad sobre el mismo. (Superintendencia de Compañías). En el caso de agencias de viajes se debe solicitar en el IEPI un certificado de búsqueda del nombre comercial, el mismo que será entregado en el Ministerio de Turismo.

Posteriormente se abre una cuenta de integración de la compañía, conforme a los capitales mínimos establecidos para cada tipo de empresa en la Ley de Compañías: Limitada \$ 400,00 dólares; Sociedad Anónima \$ 800,00 dólares. En el caso de agencias de viaje se aplican los mismos valores; pero se debe tomar en cuenta los valores del activo real fijados por el Ministerio de Turismo, los mismos que no serán exigibles en las ciudades que tengan menos de cincuenta mil habitantes.

- 2) **Minuta de constitución de compañía** (firmada por un Abogado); se debe adjuntar el estatuto de la compañía, el cuadro de integración del capital. En el caso de agencias de viaje, como documentos habilitantes se debe adjuntar el certificado provisional de afiliación a la CAPTUR. Luego se eleva a escritura pública.
- 3) **Carta de solicitud de aprobación** dirigida al Superintendente de Compañías, suscrita por un abogado, en la que se pida la aprobación del contrato constitutivo y su registro, y se deben adjuntar tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía. La Superintendencia de Compañías revisa la documentación en 3 días, y emite su resolución si no encuentra objeciones.

En el caso de haberlas, emite un oficio de observaciones, las cuales deberán ser corregidas en la escritura pública o documentos que señale el oficio.

- 4) Con la resolución se debe:
- ✚ Solicitar a la Superintendencia el extracto de la compañía para ser publicado en el diario de mayor circulación del lugar donde se va a domiciliar la misma;
  - ✚ Realizar la afiliación a la Cámara correspondiente dependiendo del objeto social y obtener el certificado de afiliación definitiva.
  - ✚ registrar los nombramientos de Presidente y Gerente General o Representante Legal en el Registro Mercantil;
  - ✚ Obtener la patente municipal.
- 5) Con estos documentos, se debe acudir nuevamente a la Superintendencia de Compañías, quien emitirá una hoja de datos de la compañía; con éste se procede a realizar la marginación de las Resoluciones y a realizar el respectivo registro en el Registro Mercantil, a partir de este momento tiene validez jurídica.  
(Registro Mercantil)
- 6) Se obtiene el RUC en el Servicio de Rentas Internas para persona jurídica.  
(S.R.I.).
- 7) Se abre un número patronal de compañías en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.)
- 8) Se obtiene el Certificado de Registro en el Ministerio de Turismo.

## PERMISOS PARA OPERAR

### \_ REGISTRO ACTIVIDAD TURÍSTICA

**Obligación:** Obtener el Registro de Turismo en el Ministerio de Turismo.

**Requisitos: 1.** Copia certificada de la Escritura de Constitución, aumento de capital o reforma de Estatutos.

**2.** Nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en la Oficina del Registro Mercantil.

**3.** Copia del R.U.C.

**4.** Copia de la cédula de identidad.

**5.** Copia de la papeleta de votación

**6.** Copia del Contrato de compra-venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario, con la autorización de utilizar el nombre comercial.

**7.** Certificado de búsqueda de nombre comercial, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPPI.

**8.** Copia del título de propiedad (escrituras de propiedad) o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado.

**9.** Lista de Preciso de los servicios ofertados (original y copia)

**10.** Declaración Juramentada de activos fijos para cancelación del 1 por mil.

**Plazo:** Máximo 30 días después del inicio de la actividad

**Sanción:** El no registro se sanciona con USD 100,00 y la clausura del establecimiento.

**Base Legal:** Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

## Índice de Contenido

### CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Introducción.....	Pág. 2
Planteamiento del Problema.....	Pág. 3
Objetivos del Proyecto.....	Pág. 4
<i>Objetivo General</i>	
<i>Objetivos Específicos</i>	
Hipótesis del Proyecto.....	Pág. 5
Relevancia del Tema.....	Pág. 6
Marco de Referencia.....	Pág. 7
<i>Marco teórico</i> .....	Pág. 7
<i>Marco conceptual</i> .....	Pág. 8

### CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Tipo de Investigación.....	Pág. 9
Recopilación de Información.....	Pág. 11
Tipo de planificación del Proyecto.....	Pág. 13

### CAPÍTULO 3: REFERENCIAL TEÓRICO

Diagnóstico del sector turístico mundial local.....	Pág. 14
<i>Contexto Local</i> .....	Pág. 15
<i>Estructura Organizativa Básica del Proyecto</i> .....	Pág. 16
<i>Estructura de mercado de operación del Proyecto</i> .....	Pág. 17
<i>Factores de la actividad multisectorial</i> .....	Pág. 20
<i>La intervención estatal en el proyecto</i> .....	Pág. 22
<i>Las relaciones internacionales del proyecto</i> .....	Pág. 23

### CAPÍTULO 4: LA PROPUESTA ESPECÍFICA

Descripción del Proyecto.....	Pág. 24
<i>Los productos y servicios del proyecto</i> .....	Pág. 25
<i>Las Estrategias de entrada y crecimiento</i> .....	Pág. 28
<i>Matriz de ponderación de estrategias</i> .....	Pág. 31
<i>Los conceptos de diferenciación</i> .....	Pág. 33

### CAPÍTULO 5: EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

Organización.....	Pág. 34
Organigrama Estructural y Funcional.....	Pág. 37
Personal clave de la administración.....	Pág. 38
Compensación administrativa y posesión.....	Pág. 40
Otros inversionistas.....	Pág. 42
Mesa directiva y otros accionistas.....	Pág. 44
Asesoramiento profesional y servicios.....	Pág. 46

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

---

Consumidores.....	Pág. 49
<i>Perfil del consumidor.....</i>	Pág. 50
<i>Tipos de servicios que busca el consumidor.....</i>	Pág. 53
<i>El segmento del mercado definido.....</i>	Pág. 56
Tamaño de Mercado y su tendencia.....	Pág. 60
<i>Tendencia del Mercado.....</i>	Pág. 64
La competencia y los límites competitivos.....	Pág. 67
<i>La competencia regional.....</i>	Pág. 68
<i>La competencia local.....</i>	Pág. 69
El mercado estimado compartido y ventas.....	Pág. 74
<i>Proyección de la demanda.....</i>	Pág. 75
<i>Proyección de la oferta.....</i>	Pág. 78
<i>Determinación de la demanda insatisfecha.....</i>	Pág. 82
<i>Ventas estimadas del proyecto.....</i>	Pág. 84
La evaluación del mercado en desarrollo.....	Pág. 87

## CAPÍTULO 7: EL PLAN DE MARKETING

---

Estrategias de marketing global.....	Pág. 89
Precios de los servicios.....	Pág. 91
<i>Matriz de precios.....</i>	Pág. 94
Tácticas de Ventas.....	Pág. 95
Políticas de servicio y garantía.....	Pág. 98
<i>Políticas en el proceso de compras.....</i>	Pág. 99
<i>Políticas en el proceso de atención y garantía.....</i>	Pág. 100
Propaganda y promoción.....	Pág. 101
Distribución.....	Pág. 103

## CAPÍTULO 8: LOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD

---

Márgenes de renta bruta y operación.....	Pág. 106
<i>Combinación de productos.....</i>	Pág. 108
Potencial de rentabilidad y duración.....	Pág. 113
Costos fijos, variables o semivARIABLES.....	Pág. 116
<i>Gastos de operación del proyecto.....</i>	Pág. 118
Las inversiones del proyecto.....	Pág. 121
El financiamiento deseado.....	Pág. 123

## CAPÍTULO 9: EL CRONOGRAMA FINANCIERO

---

Cronograma financiero de inversiones.....	Pág. 125
Riesgos críticos, problemas y suposiciones.....	Pág. 127
Plan Financiero del Proyecto.....	Pág. 128
<i>Pro forma de ingresos y gastos.....</i>	Pág. 128

<i>Pro forma de balance de situación inicial</i> .....	Pág. 129
<i>Pro forma de análisis de flujo de caja</i> .....	Pág. 130
<i>El diagrama de situación y cálculo de índices financieros</i> .....	Pág. 132
<i>Análisis de sensibilidad y control de costos</i> .....	Pág. 135
<i>El punto de equilibrio y los meses para alcanzar un flujo positivo</i> .....	Pág. 137

## **CAPÍTULO 10: PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

---

Estado de desarrollo y tareas.....	Pág. 139
Dificultades y riesgos.....	Pág. 141
Mejoramiento de servicios / nuevos servicios.....	Pág. 143
Costos.....	Pág. 144
Ejemplares de su propiedad.....	Pág. 145

## **CAPÍTULO 11: PLANES DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN**

---

El ciclo operativo.....	Pág. 146
Ubicación geográfica.....	Pág. 147
<i>Macro localización</i> .....	Pág. 148
<i>Micro localización</i> .....	Pág. 149
Planes y estrategias.....	Pág. 151
<i>Análisis SWOT</i> .....	Pág. 152
<i>Objetivos estratégicos</i> .....	Pág. 153
<i>Definición del plan operativo y estrategias de acción</i> .....	Pág. 154
Disposiciones legales y regulaciones.....	Pág. 155
<i>Requisitos para operación turística</i> .....	Pág. 156

## **CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

Conclusiones planteadas del proyecto.....	Pág. 157
Recomendaciones para el proyecto.....	Pág. 160

### ***Detalle de Anexos***

ANEXO A.....	"Planta Turística Global del Ecuador"
ANEXO B.....	"Ecuador dentro de los 10 paraísos exóticos" - National Geographic Magazine.
ANEXO C.....	"Formato de encuesta – Est. Mercado"
ANEXO D.....	"Método de cálculo de la muestra"
ANEXO E.....	"Tabulación de encuestas del estudio"
ANEXO F.....	"Logotipo del proyecto y slogan"
ANEXO G.....	"Detalle de costos unitarios por paquete turístico"
ANEXO H.....	"Requisitos legales de operación en el sector turístico"

## Índice de Tablas y Cuadros

### CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

#### FIGURAS

Figura 1.1 "Fuente de Generación de Divisas" .....	Pág. 7
--	--------

### CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

#### FIGURAS

Figura 2.1 "Esquema de objetivos de la metodología de Investigación del Proyecto" .....	Pág. 10
---	---------

### CAPÍTULO 3: REFERENCIAL TEÓRICO

#### FIGURAS

Figura 3.1 "Volumen Turístico Mundial, Destinos 2001 - 2002" .....	Pág. 14
Figura 3.2 "Estructura de la Industria Turística" .....	Pág. 16
Figura 3.3 "Balanza turística (Periodo 2006 – Junio 2007)" .....	Pág. 19
Figura 3.4 "Ubicación del turismo en la economía" .....	Pág. 21

#### CUADROS Y TABLAS

Tabla 3.1 "Estadística de Visita de extranjeros al Ecuador" .....	Pág. 17
Tabla 3.2 "Estadística de salidas del Ecuador" .....	Pág. 18
Tabla 3.3 "Movimiento de divisas en el mercado de turismo" .....	Pág. 18
Tabla 3.4 "Oferta disponible de operadoras (2006)" .....	Pág. 19
Tabla 3.5 "Oferta disponible de alojamiento y restaurantes" .....	Pág. 20
Tabla 3.6 "Empleo generado por el turismo – actividades críticas" .....	Pág. 21

### CAPÍTULO 4: LA PROPUESTA ESPECÍFICA

#### FIGURAS

Figura 4.1 "Matriz de crecimiento de mercado" .....	Pág. 30
Figura 4.2 "Matriz de ponderación de factores (crec. de mercado)" .....	Pág. 31
Figura 4.3 "Estrategias genéricas" .....	Pág. 33

#### CUADROS Y TABLAS

Tabla 4.1 "Matriz de productos" .....	Pág. 25
---------------------------------------	---------

### CAPÍTULO 5: REFERENCIAL TEÓRICO

#### FIGURAS

Figura 5.1 "Modelo de organización descentralizada" .....	Pág. 34
Figura 5.2 "Conformación de la mesa directiva del proyecto" .....	Pág. 44
Figura 5.3 "Entorno de asesoramiento y apoyo al proyecto" .....	Pág. 48

#### CUADROS Y TABLAS

Tabla 5.1 "Distribución del paquete accionario "EXOTIC ECUADOR" .....	Pág. 41
---	---------

### CAPÍTULO 6: REFERENCIAL TEÓRICO

#### FIGURAS

Figura 6.1 "Determinación del perfil del consumidor del proyecto" .....	Pág. 53
Figura 6.2 "Cualidades que busca el consumidor en paraísos exóticos" .....	Pág. 54
Figura 6.3 "Segmento geográfico para promoción turística" .....	Pág. 57
Figura 6.4 "Segmento de mercado por variables socio económicas" .....	Pág. 59
Figura 6.5 "Tamaño del mercado actual a nivel mundial" .....	Pág. 60

Figura 6.6 "Tamaño del mercado actual a nivel de Sudamérica" .....	Pág. 61
Figura 6.7 "Tendencia del mercado global" .....	Pág. 65
Figura 6.8 "Comparativo estimado (2007 - 2008)" .....	Pág. 67
Figura 6.9 "Tendencia de la Oferta histórica" .....	Pág. 73
Figura 6.10 "Curva de regresión ajustada – estimación de la demanda" ....	Pág. 76
Figura 6.11 "Curva de regresión ajustada – estimación de la oferta" .....	Pág. 79
Figura 6.12 "Determinación de la demanda insatisfecha/dispersión xy" .....	Pág. 82
Figura 6.13 "Participación del mercado y crecimiento" .....	Pág. 86

## CUADROS Y TABLAS

Tabla 6.1 "Llegada de visitantes no residentes en las fronteras nacionales" .....	Pág. 51
Tabla 6.2 "Tamaño del mercado regional (Sudamérica)" .....	Pág. 61
Tabla 6.3 "Tamaño del mercado histórico y actual (2003 – 2007)" en número de turistas.....	Pág. 62
Tabla 6.4 "Tendencia del mercado turístico global)" .....	Pág. 64
Tabla 6.5 "Tendencia del turismo emisor" .....	Pág. 64
Tabla 6.6 "Ranking de llegadas de extranjeros al Ecuador" .....	Pág. 66
Tabla 6.7 "Comparación de Ecuador con países clave" .....	Pág. 69
Tabla 6.8 "Planta de intermediación turística Ecuador por categorías" .....	Pág. 71
Tabla 6.9 "Competencia directa del proyecto" .....	Pág. 71
Tabla 6.10 "Cobertura del número total de turistas de las agencias" .....	Pág. 72
Tabla 6.11 "Estimación de la oferta histórica del proyecto" .....	Pág. 73
Tabla 6.12 "Demanda histórica del proyecto (2.003 – 2.008)" .....	Pág. 74
Tabla 6.13 "Resumen de los resultados de la regresión" .....	Pág. 74
Tabla 6.14 "Proyección de la demanda (2009 – 2013)" .....	Pág. 77
Tabla 6.15 "Oferta histórica de intermediación turística" .....	Pág. 78
Tabla 6.16 "Resumen de los resultados de regresión de la oferta" .....	Pág. 79
Tabla 6.17 "Proyección de la Oferta (2009 – 2013)" .....	Pág. 80
Tabla 6.18 "Proyección de la oferta /número de turistas (2009 – 2013)" ....	Pág. 81
Tabla 6.19 "Estimación de la demanda insatisfecha (2009 – 2013)" .....	Pág. 83
Tabla 6.20 "Movimiento estimado de turistas por temporada)" .....	Pág. 85
Tabla 6.21 "Participación del mercado y crecimiento" .....	Pág. 86

## CAPÍTULO 7: EL PLAN DE MARKETING

### FIGURAS

Figura 7.1 "Simulacros de proceso de cierre de ventas" .....	Pág. 96
Figura 7.2 "Porcentaje de aceptación" .....	Pág. 103
Figura 7.3 "Modelo de servicio - Proyecto Exotic Ecuador" .....	Pág. 105

### CUADROS Y TABLAS

Tabla 7.1 "Matriz de parámetros para la estrategia de marketing" .....	Pág. 90
Tabla 7.2 "Matriz de medios – Proyecto Exotic Ecuador" .....	Pág. 101
Tabla 7.3 "Opinión de encuestados a la contratación de un paquete.....	Pág. 102

## CAPÍTULO 8: LOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD

### CUADROS Y TABLAS

Tabla 8.1 "Cuadro de Productos y precios" .....	Pág. 106
Cuadro 8.1 "Márgenes de renta bruta para la comb. De productos A" ....	Pág. 109
Cuadro 8.2 "Márgenes de renta bruta para la comb. De productos B" .....	Pág. 110
Cuadro 8.3 "Márgenes de renta bruta para la comb. De productos C" ....	Pág. 111



Tabla 8.2 "Cálculo de la TMAR – Costo de oportunidad" .....	Pág. 115
Tabla 8.3 "Descripción de costos variables" .....	Pág. 116
Tabla 8.4 "Descripción de costos semi variables" .....	Pág. 117
Tabla 8.5 "Descripción de costos fijos" .....	Pág. 117
Tabla 8.6 "Consolidado de costos de transporte terrestre" .....	Pág. 119
Tabla 8.7 "Consolidado de costos de operación del Proyecto" .....	Pág. 120
Tabla 8.8 "Inversiones requeridas en equipos" .....	Pág. 121
Tabla 8.9 "Inversiones requeridas en adecuación de oficina matriz" .....	Pág. 121
Tabla 8.10 "Inversiones requeridas en muebles y enseres" .....	Pág. 121
Tabla 8.11/8.12/8.13/8.14 "Inversiones requeridas en vehículos, permisos, gastos legales e intangibles" .....	Pág. 122
Tabla 8.15 "Composición del financiamiento del proyecto" .....	Pág. 123
Tabla 8.16 "Tabla de amortización del préstamo deseado" .....	Pág. 124

## **CAPÍTULO 9: EL CRONOGRAMA FINANCIERO**

### **CUADROS Y TABLAS**

Cuadro 9.1 "Cronograma de inversiones del proyecto" .....	Pág. 126
Cuadro 9.2 "Pro forma de ingresos y egresos del proyecto" .....	Pág. 128
Cuadro 9.3 "Pro forma de Balance de situación inicial del proyecto" .....	Pág. 129
Cuadro 9.4 "Pro forma de Flujo de caja del proyecto" .....	Pág. 130
Cuadro 9.5 "Pro forma de Flujo de caja del inversionista" .....	Pág. 131
Cuadro 9.6 "Índices financieros del proyecto y control" .....	Pág. 135
Cuadro 9.7 "Resultados de sensibilidad a disminución de ingresos" .....	Pág. 136
Cuadro 9.8 "Resultados de sensibilidad a aumento de costos y gastos" .....	Pág. 137
Cuadro 9.9 "Cálculo de la cantidad de equilibrio del proyecto" .....	Pág. 138

## **CAPÍTULO 10: PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

### **FIGURAS**

Figura 10.1 "Ruta turística internacional" .....	Pág. 141
Figura 10.2 "Inversión en plan operativo de desarrollo (BSC)" .....	Pág. 145

### **CUADROS Y TABLAS**

Tabla 10.1 "Matriz de estado de desarrollo y tareas del proyecto" .....	Pág. 140
---	----------

## **CAPÍTULO 11: PLANES DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN**

### **FIGURAS**

Figura 11.1 "Ciclo operativo del proyecto" .....	Pág. 147
Figura 11.2 "Macro localización del proyecto" .....	Pág. 148
Figura 11.3 "Micro localización del proyecto" .....	Pág. 150
Figura 11.4 "Ubicación de la oficina matriz" .....	Pág. 150
Figura 11.5 Matriz de composición "Strategic Planning" .....	Pág. 151
Figura 11.6 Matriz de análisis del entorno "SWOT" .....	Pág. 152
Figura 11.7 Matriz de objetivos estratégico "SMART" .....	Pág. 153
Figura 11.8 Perfil del "Plan Operativo – Tablero de control (BSC)" .....	Pág. 154

### **CUADROS Y TABLAS**

Tabla 10.1 "Matriz de estado de desarrollo y tareas del proyecto" .....	Pág. 154
---	----------