

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocio para la implementación de cabañas ecológicas en la ciudad
de Cotacachi**

Verónica Paulina Acosta González

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Master en
Administración de Empresas - MBA

Quito, octubre de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocio para la implementación de cabañas ecológicas en la ciudad de Cotacachi

Verónica Paulina Acosta González

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

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, octubre de 2014

© Derechos de Autor

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

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

Firma:

Nombre: Verónica Paulina Acosta González

C. I.: 1001976800

Fecha: Quito, octubre de 2014

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mi novio Alejandro por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

También quiero agradecer a la Universidad San Francisco de Quito, directivos y profesores por la organización del programa de Maestría en Administración de Empresas

RESUMEN EJECUTIVO

En esta tesis se estudia la factibilidad técnica y económica de la implementación de Sacha Causay, un proyecto de turismo con cabañas ecológicas y turismo vivencial. Para identificar la factibilidad de este proyecto se realizó un análisis de variables internas y externas, determinar la influencia de las condiciones económicas, la competencia, factores demográficos y las preferencias de los turistas que visitan actualmente nuestro país.

Este proyecto se desarrolla para satisfacer las necesidades de turistas nacionales y extranjeros, que buscan una propuesta diferente, visitan la provincia de Imbabura y que están dispuestos a pagar el servicio de alojamiento en cabañas ecológicas y tomar como la opción de turismo vivencial.

El incremento de turistas extranjeros en Ecuador y en la provincia de Imbabura es un factor importante para el desarrollo de este proyecto, por lo que se estima recibir a 88 turistas por mes y generar \$437,000 de ingresos por año. El objetivo de ventas se logra a través de promoción a través de páginas web, agencias de viaje y el apoyo del Ministerio de Turismo que promueve los atractivos turísticos del Ecuador a nivel internacional.

ABSTRACT

This document studies the technical and economic feasibility of implementing Sacha Causay Lodge, a project with experiential tourism.

In order to identify the feasibility of this project, an analysis of internal and external variables was made to determine the influence of changing in economic conditions, competition, demographics factors and preferences of the tourists who visit our country today.

This project develops a proposal to meet the needs of domestic and foreign tourists looking for a different proposal tourism, and willing to pay for accommodation in an ecological lodge taking as an option experiential tourism in Imbabura.

The increase of foreign tourists in Ecuador and Imbabura is an important factor for this project, we estimated to receive 88 visitors per month and revenue for \$ 437,000 per year. Sale target is achieved through of websites, travel agencies and supported by the Ministry of Tourism who promotes the attractions of Ecuador internationally.

Tabla de Contenido

1	Análisis del Macro Entorno	11
1.1	Tendencias del Macro Entorno	11
1.2	Análisis Sectorial	12
1.3	Análisis de la Competencia	13
2	Oportunidades de Negocio	17
2.1	Diseño de la Investigación de Mercado	17
2.2	Investigación de Mercado	18
2.2.1	Análisis Cualitativo	18
2.2.2	Análisis Cuantitativo	18
2.2.3	Evaluación de datos secundarios	19
2.3	Resultados de la Investigación	19
2.3.1	Mercado Objetivo	20
3	Definición Estratégica	25
3.1	Estrategia Genérica	25
3.2	Posicionamiento Estratégico	26
3.3	Recursos y Capacidades Distintivas	27
3.4	Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	28
4	Plan Comercial	30
4.1	Precio	30
4.2	Producto	30
4.3	Plaza	31
4.3.1	Canal de distribución externo para la comercialización del servicio de turismo .31	
4.3.2	Canal de distribución interno para la comercialización del servicio de turismo .31	
4.4	Promoción	32
4.5	Publicidad	32
4.6	Copy strategy	33
5	Plan de Operaciones	35

5.1	Operaciones del Negocio.....	35
5.2	Infraestructura	36
5.3	Flujo de Operaciones	37
	Flujo de Clientes y Capacidad del servicio	39
5.4	Gestión de la Calidad	40
6	Plan Financiero.....	44
6.1	Supuestos Generales.....	44
6.2	Estructura de Capital y Financiamiento	47
6.3	Estados Financieros Proyectados.....	57
6.4	Flujo de Efectivo Proyectado.	63
6.5	Punto de Equilibrio	64
6.6	El TIR y el VAN	67
6.7	Análisis de Sensibilidad	68
7	Conclusiones y Recomendaciones	70
7.1	Conclusiones	70
7.2	Recomendaciones	71
8	Referencias.....	73
9	Anexos	74

Tabla de Figuras

Figura 1.	Análisis Sectorial en el sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas	13
Figura 2.	Mapa estratégico para el analisis de la competencia	15
Figura 3.	Organigrama	29
Figura 4.	Matriz Proceso Servicio para Sacha Causay.....	36
Figura 5.	Flujo de Operaciones	38
Figura 6.	Mapa Estratégico Sacha Causay	41
Figura 7.	Objetivos estratégicos	42
Figura 8.	Tablero de control.....	43
Figura 9.	Análisis de Sensibilidad – Costos Fijos Variables.....	68

Tabla de Gráficos

Gráfico 1.....	21
Gráfico 2.....	22
Gráfico 3.....	22
Gráfico 4.....	66

Tabla de Tablas

Tabla 1.....	14
Tabla 2.....	33
Tabla 3.....	39
Tabla 4.....	48
Tabla 5.....	49
Tabla 6.....	49
Tabla 7.....	49
Tabla 8.....	51
Tabla 9.....	51
Tabla 10.....	54
Tabla 11.....	54
Tabla 12.....	56
Tabla 13.....	56
Tabla 14.....	56
Tabla 15.....	57
Tabla 16.....	65
Tabla 17.....	66
Tabla 18.....	67
Tabla 19.....	67

1 Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan la implementación de un negocio de cabañas ecológicas en la ciudad de Cotacachi: a) el incremento de entradas de extranjeros en el Ecuador; b) el incremento en el ingreso de divisas por concepto de turismo registradas en la Balanza de Pagos; c) el gasto turístico promedio del turista nacional.

En primer lugar, de acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Turismo, en el periodo 2009-2012 se registró un incremento del 31.33% de entrada de extranjeros en el Ecuador pasando de 968,499 en 2009 a 1'271,953 en 2012 (Ver Anexo No. 1 y 2). (<http://www.turismo.gob.ec/>, 2014) Este indicador es significativo si se compara con la entrada de viajeros extranjeros no residentes en Colombia que evidencio un aumento del 19% en el mismo periodo (Ver Anexo No.3). (<http://www.mincit.gov.co/>, 2011)

En segundo lugar, conforme lo reporta el Banco Central del Ecuador, el ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos ascendió a 849.7 millones de dólares en el 2011, es decir 35.69% de incremento con respecto al ingreso registrado en 2007. Así mismo, el producto interno por industria, Alojamiento y servicios de comida muestra una tasa de variación anual de crecimiento del 13.4% en 2011 (Ver Anexo No.4). Esta tasa de variación anual es relevante si se contrasta con el crecimiento de 5.9% con el producto interno bruto de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura en el mismo periodo. (<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, 2014)

En tercer lugar, de acuerdo al documento publicado por el Ministerio de Turismo “La experiencia Turística en el Ecuador”, las cifras de turismo interior y receptor el gasto turístico promedio del turista nacional ascienden a U\$94 con una estadía promedio estimada de tres noches en el 2013 mientras el boletín de Estadísticas Turísticas del periodo 2006-2010 muestra que el mismo gasto era de U\$66 en el 2010 cifras que implican un incremento del 42%. Por otro lado si se compara con el promedio de renta primaria mensual, mediana (dólares) este indicador se incrementa en un 20% ya que en 2010 la renta primaria mensual fue de U\$492,90 y en 2013 es de U\$604.

Dado que los indicadores muestran un incremento en la entrada de extranjeros en el Ecuador e ingresos en el sector de alojamiento y servicios de comida y los ecuatorianos han incrementado su nivel de gastos en turismo local, la implementación de cabañas ecológicas en Cotacachi bajo la figura de turismo vivencial está justificada.

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas en el Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La Figura No. 1 resume el análisis sectorial.



Figura 1. Análisis Sectorial en el sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas apenas cubre el costo de oportunidad del capital debido a que la rivalidad y productos sustitutos son contrarias a la rentabilidad, mientras la barrera de entrada tienen un nivel normal y el poder de negociación de los consumidores y proveedores es a favor de la rentabilidad. El análisis sectorial a profundidad puede verse en el Anexo 6.

1.3 Análisis de la Competencia

Con la finalidad de seleccionar los principales competidores en los servicios de alojamiento y actividades turísticas se ejecutó una encuesta a 35 personas el día 19 de septiembre en la Universidad San Francisco de Quito y en las oficinas del Ministerio de Energía y Minas. El análisis de estas encuestas se puede ver en el Anexo 6. Este sondeo demuestra que es conveniente catalogar a los competidores bajo las variables precio y

atractivos turísticos propios del lugar. El precio de las hosterías en la provincia de Imbabura es una variable importante para identificar a los competidores ya que los consumidores están dispuestos a pagar un precio justo por el beneficio de cumplir sus expectativas. Los atractivos turísticos es la otra variable para analizar a los competidores, ya que los encuestados relacionaron a Cotacachi con la provincia de Imbabura y la diversidad de atractivos turísticos. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1

Base de Datos para elaborar Mapa Estratégico

	Precio	Ponderacion Atractivo Turistico	Ingresos Anuales
Mirage	\$ 366.00	400	\$ 800.00
Chorlavi	\$ 80.00	100	\$ 200.00
Cabanas del Lago	\$ 150.00	250	\$ 400.00
Meson de las Flores	\$ 100.00	150	\$ 150.00

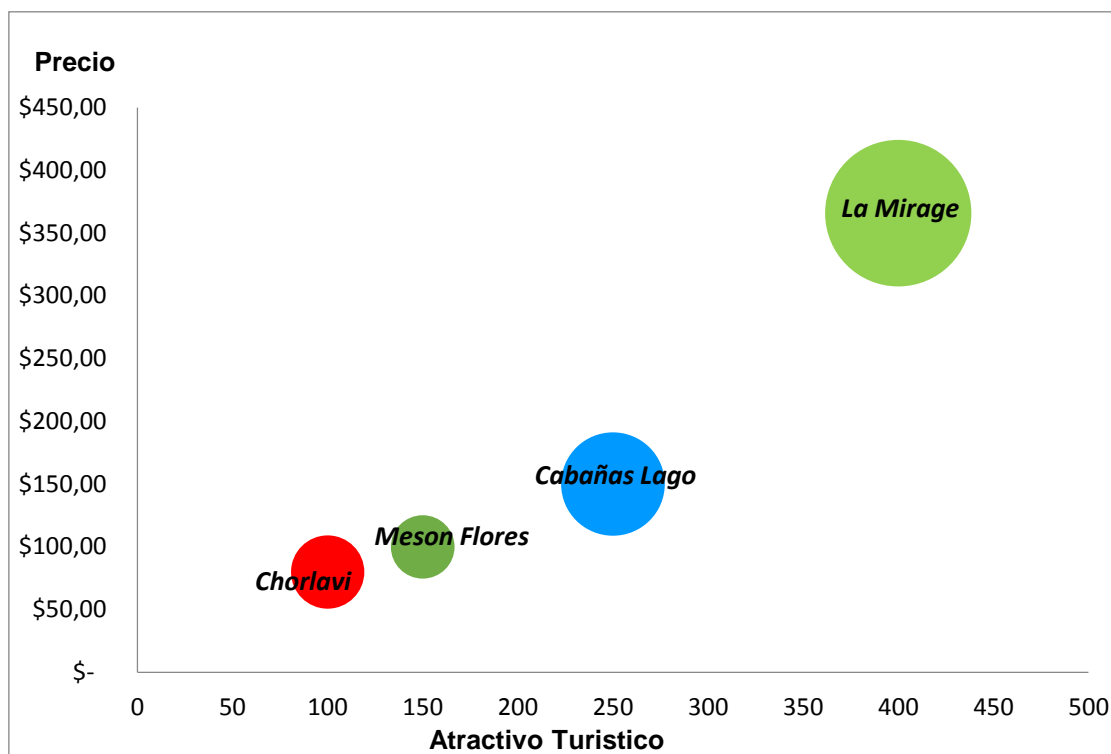


Figura 2. Mapa estratégico para el análisis de la competencia

Como se puede plasmar en la figura anterior al analizar la competencia de hosterías en la provincia de Imbabura y la ciudad de Cotacachi, existen cuatro de las cuales una tiene atractivos turísticos a un nivel medio que son *Cabañas del Lago*, en la que su principal atractivo es la cercanía al Lago San Pablo con un precio moderado, y dos con atractivos turísticos bajos que es la *Hostería Chorlavi* un lugar tradicional de la ciudad de Ibarra y *Mesón de las Flores* caracterizado por su gastronomía en la ciudad de Cotacachi, mientras la más grande *La Mirage* catalogada como un hotel con el sabor natural de los Andes tiene una capacidad grande para ofrecer atractivos turísticos con un precio adicional del 40%.

La Mirage cuenta con una ventaja alta en relación a sus competidores, debido al estilo sofisticado, toques de realeza y jardines exuberantes, siendo así uno de los resorts más importantes

del Ecuador por la imagen internacional que ha ganado por más de 25 años, permitiéndole posicionarse en el mercado de servicios de alojamiento y servicios a precios altos.

Cabañas del Lago ofrece cabañas rústicas, construidas con materiales de la zona, este lugar es muy conocido por los turistas locales, siendo uno de sus principales segmentos de mercado los eventos empresariales. Se podría catalogar a las instalaciones de nivel moderado, siendo su principal atractivo la cercanía al Lago San Pablo.

Por otro lado la *Hostería Chorlavi* y *Mesón de las Flores* son hosterías tradicionales por más de 40 años, el estilo de las instalaciones de estos dos lugares son similares, están construidas dentro de una hacienda. Durante décadas estos lugares se han mantenido en el mercado y muestra un nivel moderado de crecimiento. Al ser empresas familiares y tradicionalistas no han dado paso a innovar nuevos servicios para atraer el mercado internacional.

Luego de analizar a los competidores se determina que ninguno de los mencionados anteriormente ha optado por competir con alto potencial de atractivos turísticos a un precio moderado. Por lo que se estaría generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por cabañas ecológicas en la ciudad de Cototachi, mismo que será desarrollado como plan de negocios en este documento.

2 Oportunidades de Negocio

El turismo es una de las actividades más importantes de nuestro país, ya que genera ingreso de divisas provenientes del exterior. El presente plan de negocios desarrolla la implementación de cabañas ecológicas y turismo vivencial en la Provincia de Imbabura como opción de vacaciones alternativas. Es una propuesta de turismo novedosa en el país, ya que el turista podrá explorar la riqueza natural y cultural.

La provincia de Imbabura está rodeada de valles y montañas, con una reserva natural extraordinaria que permite la observación de flora y fauna diversa, la cual es admirada por visitantes nacionales y extranjeros.

El insight es: “La demanda de turistas en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años, podemos cubrir parte de esta demanda a través del turismo vivencial y atraer a nuevos turistas a la provincia de Imbabura.”

2.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Dentro del plan de negocios se utilizara datos secundarios externos, como son las publicaciones y estadísticas emitidas por el Ministerio de Turismo para analizar las tendencias del mercado de turismo en el Ecuador. (<http://www.turismo.gob.ec/>, 2014)

Así mismo para obtener ideas preliminares sobre los factores de motivación que influyen en las conductas del mercado de turismo se elabora un análisis cualitativo a través de métodos de investigación aplicados en los diseños exploratorios.

La técnica de entrevista cumple una función importante en los diseños exploratorios para recopilar datos cualitativos primarios, como son las entrevistas de profundidad a profesionales en el área de turismo para obtener conocimientos reales sobre el desarrollo del mercado de turismo en la provincia de Imbabura.

Con la finalidad de recopilar información del mercado objetivo y realizar un análisis probabilístico se realiza un diseño descriptivo con datos primarios, formulando preguntas estructuradas a turistas que visitan la provincia de Imbabura sobre su opinión al elegir cabañas ecológicas y turismo vivencial como alternativa dentro del plan de vacaciones.

2.2 Investigación de Mercado

2.2.1 Análisis Cualitativo

Para este análisis se realizaron 10 entrevistas a profundidad en agencias de viaje de la ciudad de Quito, Ibarra y Otavalo para determinar las percepciones de los consumidores, es decir los turistas que visitan la provincia de Imbabura así como sus preferencias, comportamientos y motivaciones para elegir un lugar de alojamiento en la provincia de Imbabura.

2.2.2 Análisis Cuantitativo

En este análisis se reúne datos primarios cuantitativos para conocer la opinión de los turistas sobre cabañas ecológicas y turismo vivencial y su intención de compra a través de una prueba de concepto a 30 turistas que visitan la provincia de Imbabura.

La prueba de concepto es una técnica de investigación que mide si un consumidor potencial está dispuesto a comprar o usar un servicio.

La prueba de concepto fue dirigida a turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia de Imbabura. Se la realizó a través de entrevistas cara a cara con una descripción verbal del producto de la siguiente manera: “Turismo vivencial es acercarse a la naturaleza de una forma directa y activa, pero a la vez responsable, valorando y respetando las particularidades naturales y socioculturales autóctonas del lugar. Cabañas ecológicas y turismo vivencial ofrece al turista experimentar las actividades diarias de la comunidad, como es la siembra, cosecha, ordeño y alimentación de los animales”

El objetivo de haber realizado la prueba de concepto fue medir la intención de compra, es decir la probabilidad de que un turista compre o no el paquete de turismo vivencial, después de escuchar y comprender el concepto.

2.2.3 Evaluación de datos secundarios

En este análisis se utilizó los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo para determinar:

- Entrada de turistas extranjeros al país
- Turistas extranjeros que visitan la provincia de Imbabura
- Turistas nacionales que visitan la provincia de Imbabura

2.3 Resultados de la Investigación

Luego de analizar las estadísticas del Ministerio de Turismo se evidencia un mercado de turismo potencial que visita la provincia de Imbabura.

En las entrevistas a profundidad, según el Anexo 10 realizadas a los agentes de viajes se concluye que la provincia de Imbabura es una de las opciones de turismo que atrae a los

turistas extranjeros y nacionales principalmente por los lagos, valles y montañas. Otro factor que consideran importante es la cercanía a la ciudad de Quito, por lo que en 3 días pueden visitar varias ciudades como son: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Pimampiro, Otavalo, Urcuqui.

Por otro al realizar la prueba de concepto se determina que la mayoría de los turistas que visitan la provincia de Imbabura consideran como alternativa de vacaciones el turismo vivencial.

2.3.1 Mercado Objetivo

Durante el periodo 2007-2010, se registró un incremento paulatino de entradas de extranjeros al Ecuador pasando de 937.487 para 2007 a 1'140.978 en 2011 con una variación del 21.7% en este periodo.

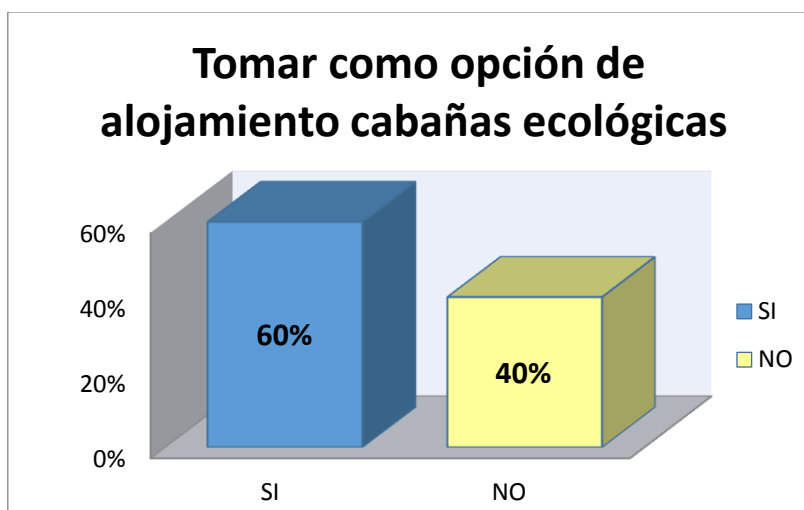
Los datos muestran un incremento del 7% de turistas extranjeros en el Ecuador entre 2012 y 2013, esta cifra se ha venido incrementado a lo largo de los últimos 4 años. Por lo que se espera una proyección de 1'354.224 entradas de extranjeros al país provenientes principalmente de Estados Unidos, Colombia y Europa para el 2013. Así mismo se registra entradas de extranjeros al norte y sierra del país de 218,426 en el 2013, de acuerdo al Anexo 7 y 8.

Por otro lado se tiene una concentración de la demanda extranjera por turismo en la provincia de Imbabura del 12.3%, de acuerdo al Anexo 9 por lo que se podría determinar que el número de visitantes por turismo en la provincia de Imbabura es de 166,659.49 extranjeros para 2013.

En el análisis de conceptos según Anexo 11 se encontró los siguientes resultados para medir las opiniones y motivaciones para elegir esta oferta de turismo.

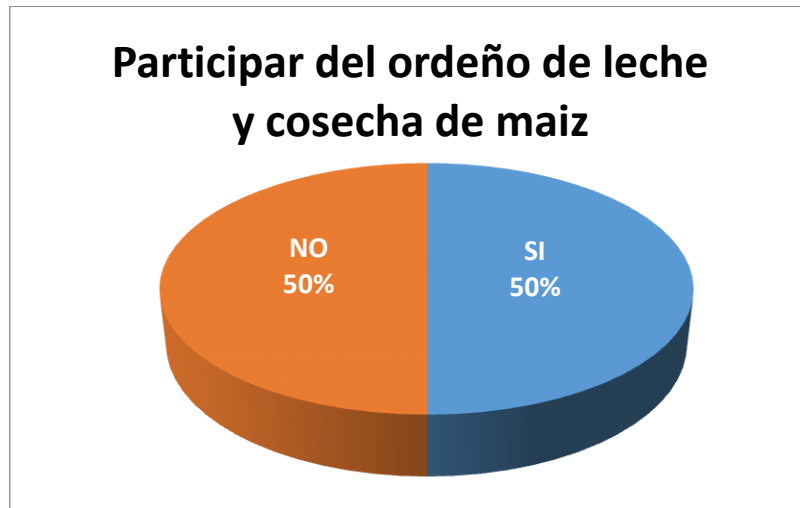
El 60% de los turistas que visitan la provincia de Imbabura estarían dispuestos a tomar como opción de alojamiento cabañas ecológicas.

Gráfico 1



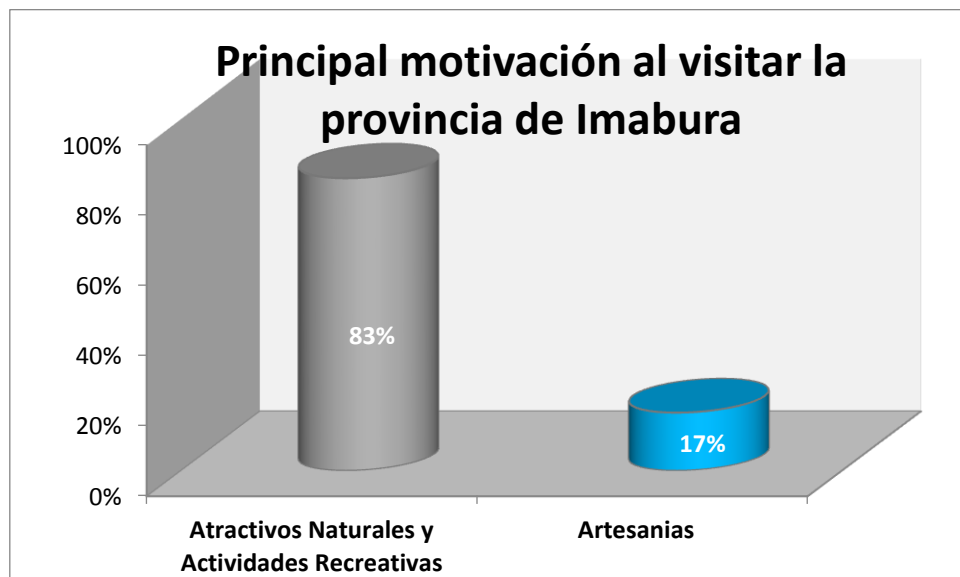
Así mismo de los 30 entrevistados se tiene que al 50% de los turistas les gustaría participar de turismo vivencial, como es formar parte de actividades agrícolas y ganaderas.

Gráfico 2



Por otro lado se tiene que los turistas tienen como principal motivación al visitar la provincia de Imbabura los atractivos naturales y actividades recreativas.

Gráfico 3



Este plan de negocios tiene proyectado implementar 10 cabañas ecológicas con una capacidad promedio de 3 personas. Por lo que al año se tendría una capacidad de 10,800 personas.

De acuerdo a los índices de ocupación instalada de Hostelerías y Hoteles proporcionados por la Cámara de Turismo de Imbabura se prevé que la ocupación de la capacidad instalada es del 70%.

Las perspectivas del mercado turístico son bastantes alentadoras, ya que se prevé un crecimiento sostenido del mercado principalmente por la entrada de turistas extranjeros.

De acuerdo a la recopilación de datos secundarios, la proyección de turistas que visitarían la provincia de Imbabura para el 2013 es de 166,659.49.

Por otro lado se evidencia que el turista está buscando nuevas alternativas no tradicionales como es el turismo vivencial, luego de la prueba de concepto realizada a los consumidores, extranjeros que visitan la provincia de Imbabura el 50% confirmaron que tomaría como opción cabañas ecológicas y turismo vivencial. Así mismo al realizar entrevistas a profundidad a clientes, agencias de viaje de la ciudad de Quito, Ibarra y Otavalo se corrobora que los turistas visitan la provincia de Imbabura debido a los atractivos naturales.

El número de turistas que visitarían la provincia de Imbabura y tomarían como opción cabañas ecológicas y turismo vivencial es de 83,330 turistas al año, tomando en cuenta la capacidad instala que se prevé para este plan de negocios se estaría cubriendo el 13% de este mercado.

Este plan de negocios realiza su análisis con una tarifa de \$90 por día, por lo que proyecta recibir ingresos de \$680,400 al año asumiendo que se utilizara únicamente el 70% de la capacidad instalada.

3 Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

La estrategia de una compañía alcanza ventaja competitiva sobre sus rivales, cuando es capaz de atraer a los clientes, satisfacer sus expectativas, defenderse de las fuerzas competitivas y posicionarse en el mercado. La creación de una ventaja competitiva consiste en iniciativas internas que permitan entregar a los clientes un valor agregado, siendo el factor fundamental para superar el costo de oportunidad del capital invertido. Para este plan de negocios se desarrolla una estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación seleccionada es ofrecer el servicio de cabañas ecológicas y turismo vivencial a través de un conjunto de actividades ecológicas, agrícolas, ganaderas y artesanales, los turistas podrán contar con las comodidades de cabañas con estándares de calidad y compartir la experiencia de en una mini granja, que le permita conocer un nuevo estilo de vida a través del contacto con la naturaleza.

De acuerdo al estudio de mercado se muestra que el 30% de los turistas que visitan la provincia de Imbabura estarían dispuestos a tomar como opción de alojamiento las cabañas ecológicas y turismo vivencial.

Las actividades de turismo vivencial ofrecen un valor agregado al turista, a través de estaciones de ganadería, agricultura, pequeñas especies, ecología y textil de acuerdo al Anexo 12. La implementación de las estaciones será a través de convenios con la comunidad indígena de la ciudad de Cotacachi.

El turista al visitar las cabañas ecológicas y ser parte de la mini granja, aprenderá a plantar un huerto y cultivar sus propias frutas y verduras, utilizar una turbina eólica y paneles solares para suministrar energía, construir gallineros y cría de pollos para producción de huevos y cría de ganado para la producción lechera.

El turismo vivencial permite disfrutar de paisajes preservados, así como observar especies animales y vegetales en sus hábitats naturales y formar parte de la vida cotidiana de los agricultores. El turista tendrá la experiencia de vivir con la naturaleza y aprender de las actividades agrícolas ganaderas, factor impulsor para la construcción de mini granjas familiares.

3.2 Posicionamiento Estratégico

De acuerdo al análisis presentado en capítulo 1, las fuerzas contrarias a la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector son la amenaza de entrada de nuevos competidores y los sustitutos.

El mercado de turismo en el Ecuador ha mostrado un crecimiento en los últimos años, por lo que es necesario establecer barreras para el ingreso de nuevos competidores, como crear una creciente lealtad del cliente hacia el nombre de las cabañas ecológicas al sentirse atraídos por las características únicas del turismo vivencial y que a los nuevos competidores les sea difícil obtener. Por lo que se está creando un valor de marca al ser los primeros en implementar este modelo de negocio.

Las preferencias de un turista son muy diversas para que sean satisfechas totalmente por un producto o servicio estandarizado, es por esto que en el mercado de turismo se pueden encontrar varias alternativas. Para contrarrestar la amenaza de imitación y sustitución se

fortalece los convenios con las comunidades indígenas a través de lineamientos económicos y sociales que sean a favor de la comunidad y de la empresa con la finalidad de tener un acuerdo exclusivo con la comunidad indígena de la ciudad de Cotacachi.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

La esencia de una estrategia de diferenciación es ser sostenible y valiosa para el cliente través de los atributos que ofrece el servicio. Este plan de negocios cuenta con un recurso valioso, las estaciones de ganadería, agricultura, pequeñas especies, ecología y textil así como el programa de actividades que se desarrolla dentro de cada estación. El turista podrá disfrutar de experiencias no tradicionales dentro de su plan de vacaciones.

La ventaja sostenible de una empresa es aprovechar de los recursos que dispone, este plan de negocios desarrolla actividades de turismo vivencial a través de las estaciones. La administración de las cabañas ecológicas y/o de una hostería demanda habilidades y destrezas relacionadas al sector turístico y hotelero, mientras que el mantenimiento y organización de las estaciones requiere un nivel de especialización por cada área, para esto se ha realizado un convenio con los miembros de la comunidad indígena para que sean ellos los encargados de la administración de las estaciones.

El turismo vivencial, cuando actúa en forma agrupada obtiene mejores resultados que cuando opera en forma aislada, es valioso mantener convenios con la comunidad indígena para mantener buenas relaciones con los organismos gubernamentales y encontrar beneficios para el mejoramiento del área.

Las comunidades indígenas en la provincia de Imbabura se dedican a las actividades de agricultura, ganadería y textil, a lo largo de los años han demostrado su capacidades para el

cuidado de la naturaleza trabajando a través de grupos por área de conocimiento, por lo que es escaso encontrar grupos que trabajen en estas labores por separado. En la ciudad de Cotacachi las comunidades trabajan en red por lo que establecería un convenio exclusivo

El turismo vivencial a través de las comunidades indígenas es innovador ya que es una actividad no tradicional que requiere de ciertas condiciones para operar como son: la organización, capacitación y mejoras de las estructuras del área de la comunidad, por lo que llegar este modelo sería muy difícil de imitar.

La cultura, el folklore, las tradiciones regionales, la artesanía, la gastronomía son elementos que forman parte de la vida cotidiana de los agricultores y que representan un interés para el visitante, encontrar todas las actividades juntas en un solo grupo sería difícil de sustituir.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Para este plan de negocios se elaboró un organigrama funcional, en el que cada colaborador se relaciona con las funciones de la organización, incluyendo mercadeo, contabilidad, servicio al turista, manejo de relaciones comunitarias. Los objetivos funcionales de cada miembro deben ser coherentes con los objetivos financieros y que contribuyan a las actividades de la cadena de valor.

El organigrama propuesto para este plan de negocios es el siguiente:

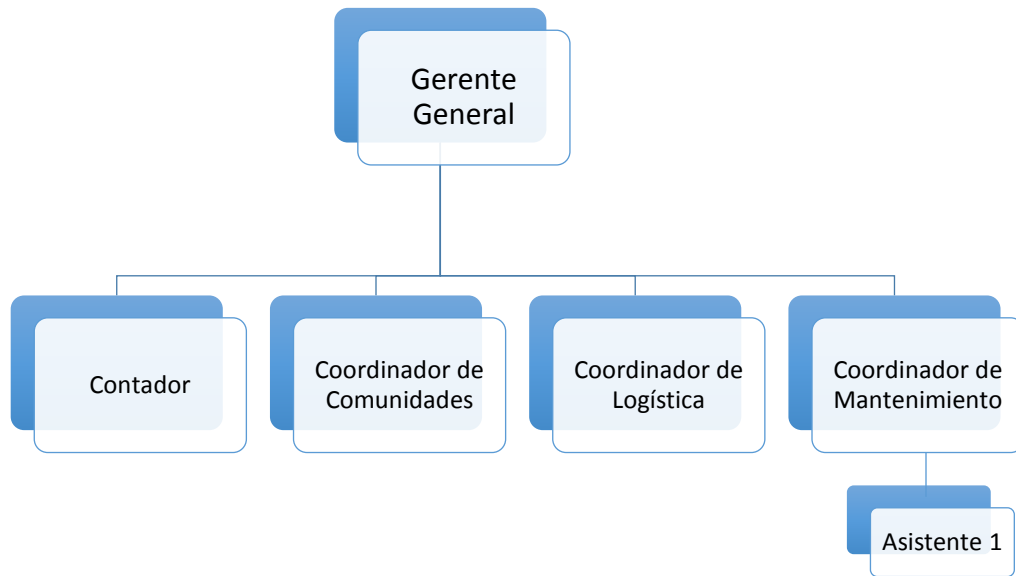


Figura 3. Organigrama

Este plan de negocios sugiere contratar como Gerente General al autor, ya que dispone de las cualidades empresariales luego de sus estudios en la Universidad San Francisco en la Maestría de Administración de negocios. (Ver hoja de vida en el Anexo 14)

4 Plan Comercial

4.1 Precio

Existen tres factores que se analizan para fijar el precio del servicio de hospedaje en las Cabañas Ecológicas y turismo vivencial, que son los costos del servicio, demanda del mercado y precios de la competencia en este sector.

En este plan de negocios se está aplicando una estrategia de diferenciación, al ser los pioneros con un modelo de turismo no tradicional, sin embargo el grado de rivalidad en este sector es alto por lo que se determinó el precio luego de hacer un análisis de precios en el sector de turismo y alojamiento en el Ecuador.

El precio del paquete de larga estadía es de U\$780 por persona, mientras el precio del paquete básico de corta estadía es de U\$110 por persona, estos valores no incluyen impuestos ni servicios. El detalle de los servicios ofrecidos en cada paquete se describe en el Anexo 15.

Adicional se ha fijado el 15% de descuento para las ventas a través de agencias de viaje y otros minoristas.

4.2 Producto

Luego de analizar el sector de turismo en el Ecuador se determinó que no existe una propuesta que le permita al turista participar activamente del cuidado de plantas y animales.

Debido a la búsqueda de nuevas experiencias y emociones de los turistas locales y extranjeros así como la disposición de tomar una opción de turismo no tradicional, este plan de negocios presenta una alternativa de turismo diferente, que es el servicio de hospedaje en

cabañas ecológicas con actividades de turismo vivencial para contribuir al cuidado de la vida y la naturaleza.

El turista podrá disfrutar y aprender de varias actividades agrícolas y ganaderas, que se describen con precisión en el Anexo 15.

4.3 Plaza

Al tratarse de un servicio turístico, los canales de distribución se enfocan desde dos perspectivas distribución:

4.3.1 Canal de distribución externo para la comercialización del servicio de turismo.

Se refiere a la forma canalizar la información como es: precios, contratos y publicidad al turista, para lo cual se utiliza dos vías de comercialización:

- La implementación y difusión a través una página web
- Alianzas estratégicas con las agencias de turismo local y freelance en el exterior que logren mayor interactividad con el turista.

4.3.2 Canal de distribución interno para la comercialización del servicio de turismo.

Este canal de distribución se basa en el contacto directo con el turista, vía telefónica, correo electrónico o personalmente desde la cabañas ecológicas ubicadas en la ciudad de Cotacachi en la que se llevara un proceso de comercialización de los paquetes de turismo vivencial.

4.4 Promoción

Cabañas Sacha Causay y el concepto de turismo vivencial estaría en una etapa de lanzamiento por lo que es conveniente manejar promociones para dar a conocer este tipo de turismo no tradicional.

En las ferias de turismo local e internacionales se podrá realizar convenios con operadoras de turismo otorgando un descuento del 5% adicional al precio de distribuidor al cerrar la alianza estratégica dentro de la feria de turismo.

Así mismo se ofrecerá el descuento del 10% adicional a los turistas que visiten las cabañas los días lunes, martes y miércoles.

Por otro lado todos los turistas que visiten las cabañas recibirán gratis un CD promocional en la que se podrá evidenciar las actividades de cada estación.

4.5 Publicidad

La publicidad de las Cabañas Ecológica y Turismo Vivencial está dirigida a turistas locales y extranjeros que buscan una alternativa de turismo diferente. La siguiente matriz de medios de publicidad 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, esta será utilizada para promocionar las cabañas Sacha Causay.

Tabla 2

Matriz de medios de publicidad

Servicio	Orientado a:	Medio de difusión	Ponderación
Paquete Integrado y Básico	Turistas que buscan una alternativa diferente	Publicidad Directa (Agencias)	4
		Flyers	2
		Ferias	4
		Internet	4
		Otros (videos, revistas)	3

El presupuesto para la publicidad será distribuida de la siguiente manera: 80% en publicidad directa (agencias de viaje), ferias e internet, 20% en flyers, videos, publicaciones en revistas.

4.6 Copy strategy

Frase de posicionamiento

Sacha Causay las cabañas con mini granja para conocer la vida natural

Rol de la publicidad

La publicidad de Sacha Causay debe convencer a los turistas locales y extranjeros de 18 años en adelante, de los niveles socioeconómicos medio y alto que visitar las cabañas Sacha Causay les permitirá tener una experiencia única al participar de las actividades de una mini granja, debido a los atractivos que brinda el turismo vivencial, que es disfrutar de las vacaciones al estar en contacto con la naturaleza.

Promesa Básica

Ven con nosotros y disfruta la sabiduría de la naturaleza

Reason why

Sacha Causay dispone de cabañas ecológicas y estaciones agrícolas ganaderas que ayudaran a los turistas amar la vida y naturaleza.

Slogan

Disfruta lo natural en cabañas con mini granja

5 Plan de Operaciones

5.1 Operaciones del Negocio

La ventaja competitiva de Sacha Causay es ofrecer servicio de cabañas ecológicas y turismo vivencial a través de un conjunto de actividades ecológicas, agrícolas, ganaderas y artesanales, en la que el turista podrá recibir un servicio de alojamiento con estándares de calidad y compartir la experiencia de una mini granja.

Matriz Proceso Servicio

En la matriz de proceso de servicio, Sacha Causay se encuentra en el cuadrante izquierdo inferior dado que el servicio de alojamiento tiene un bajo grado de intensidad de trabajo y un bajo grado de interacción y personalización con el cliente, mientras que los servicios de turismo vivencial tienen un nivel medio de interacción con el cliente, por lo que se recomienda tener altos estándares de calidad ya que no existe una interacción constante y directa con el turista. A continuación se presenta en la Figura 4 la Matriz Proceso Servicio, que fue tomada de (Render & Heizer, 1996).

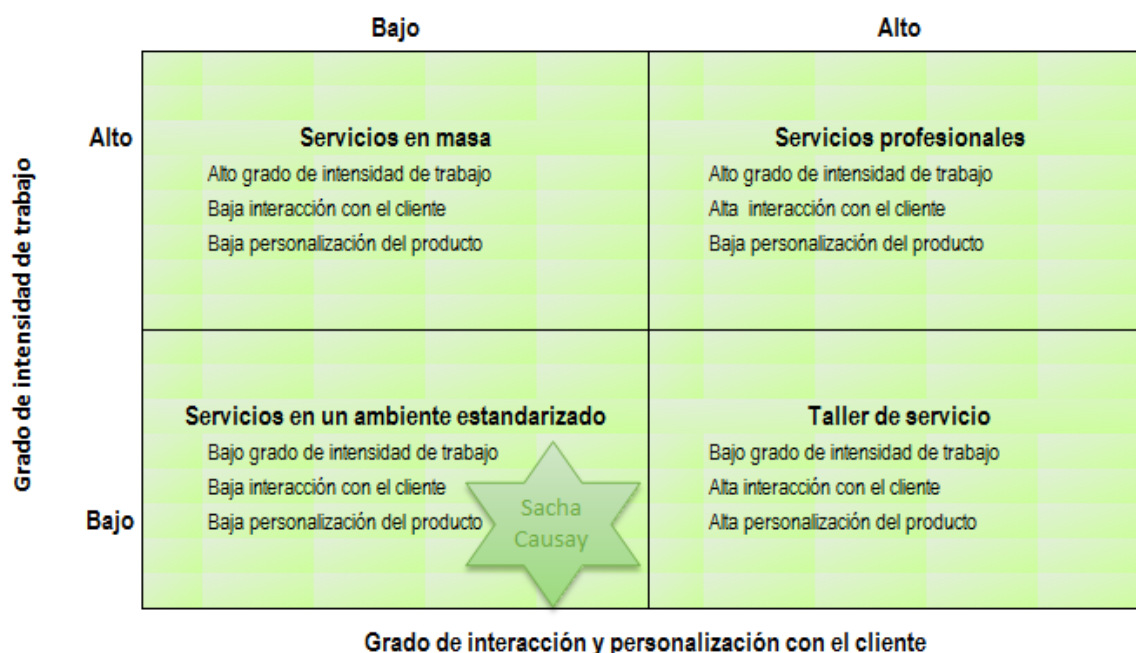


Figura 4. Matriz Proceso Servicio para Sacha Causay

Este posicionamiento es compatible con la estrategia de diferenciación, ya que ofrecer cabañas ecológicas y turismo vivencial, no requiere un alto grado de interacción con cliente, ya que las diversas estaciones de ganadería, agricultura, pequeñas especies, ecología y textil permitirán al turista conocer un nuevo estilo de vida a través del contacto con la naturaleza.

5.2 Infraestructura

La infraestructura de Sacha Causay debe disponer suficiente espacio para satisfacer las necesidades de los turistas por lo que se requiere contar con un área de construcción de 1500 m² y 3000m² para áreas recreacionales y parqueaderos.

5.3 Flujo de Operaciones

El ciclo operativo del servicio de alojamiento y turismo vivencial comprende los procedimientos relacionados con el contacto del posible turista vía página web, freelance o agentes asociados, la contratación del paquete turístico y pago del servicio. A continuación se presenta el flujograma de los ciclos operativos del proyecto, con sus conexiones entre las dos actividades críticas.

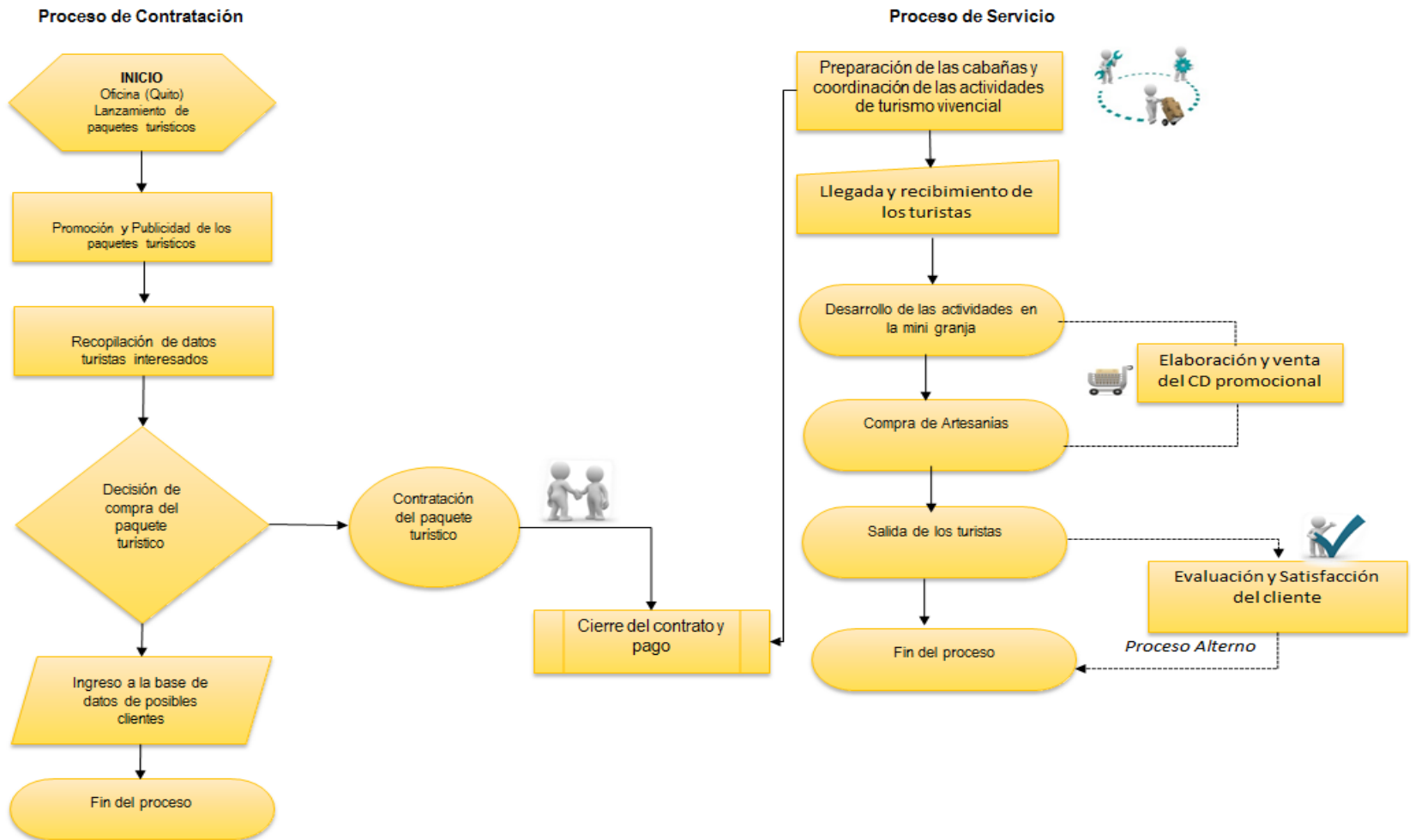


Figura 5. Flujo de Operaciones

Flujo de Clientes y Capacidad del servicio

Para identificar la capacidad de servicio del proyecto se aplica el siguiente modelo de fila de espera:

$$P_n = 1 - \frac{\lambda}{\mu} - \frac{\lambda^n}{\mu}$$
$$p = \frac{\lambda}{\mu}$$

P_n = probabilidad de que haya exactamente n unidades en el sistema

λ = tasa de llegadas

μ = rapidez del servicio

$P_n = 55\%$

$\lambda = 22$ turistas que llegan por semana

$\mu = 40$ turistas, capacidad de atención

Tabla 3

Calculo de la probabilidad acumulada para los turistas en espera

Número de unidades en el sistema	Probabilidad	Probabilidad acumulada
0	0.450	0.450
1	0.248	0.698
2	0.136	0.834
3	0.075	0.908
4	0.041	0.950
5	0.023	0.972
6	0.012	0.985
7	0.007	0.992
8	0.004	0.995
9	0.002	0.997
10	0.001	0.999

Como se puede observar en la tabla 3, la probabilidad de tener más de dos turistas en espera es del 16,66%.

Por consiguiente, con el uso de $p=\lambda/\mu$ del 47%, la probabilidad de que dos turistas o menos estén esperando es del 95%.

Para encontrar el índice de servicio requerido para lograr este nivel de servicio del 95%, despejamos la ecuación $\lambda/\mu=0.47$, esto es: 46.81 turistas por semana, esto es un incremento del 15% de la capacidad para una confianza del 95% de que no habrá más de dos turistas esperando.

5.4 Gestión de la Calidad

Sacha Causay” tiene como objetivo la satisfacción al cliente’, ofrecer calidad en el servicio de hospedaje en cabañas ecológicas y actividades de turismo vivencial. Para esto se ha elaborado un mapa estratégico en el cual se reflejan las metas, objetivos e indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos.

Misión

Ofrece servicios de turismo vivencial para que visitantes nacionales y extranjeros puedan experimentar el contacto con la naturaleza, a través de un equipo motivado que contribuye a cuidar el medio ambiente y a cumplir los objetivos estratégicos de “Sacha Causay”.

Visión

Ser la empresa ecuatoriana líder en servicios de turismo vivencial, con múltiples haciendas, parques y que este modelo de negocio permita la expansión a otros países.

A continuación se presenta el mapa estratégico de Sacha Causay en la figura 6 previo a la elaboración de los objetivos estratégicos.

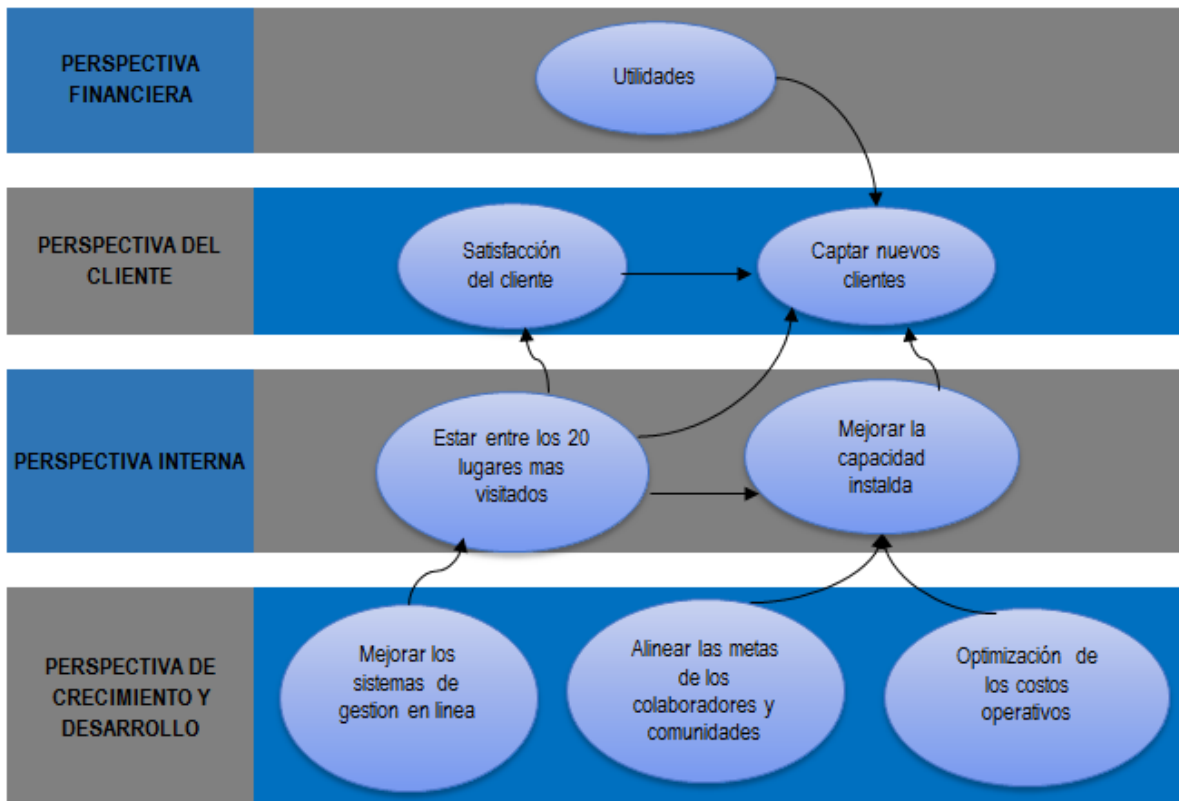


Figura 6. Mapa Estratégico Sacha Causay

Los principales objetivos estratégicos de “Sacha Causay” para elaborar el tablero de control se presentan en la figura 7.

Perspectiva Financiera	Sostenible	Medible	Accesible	Realizable	Tiempo
Reducir los costos operativos del proyecto	Mediano y largo plazo	Incremento de un 10% de la demanda	Uso de recursos financieros y humanos	SI	Hasta el año 3
Perspectiva del cliente					
Medir la satisfacción del cliente para mejorar los estándares de calidad	Ejecucion constante	Alcanzar menos del 3% de insatisfacción	Uso de recursos humanos	SI	Hasta el año 3
Perspectiva Interna					
Mejorar el sistema de gestion en linea para turistas	Mediano Plazo	Mejoramiento de un 3% por año	Recursos humanos, financieros, materiales	SI	Medible cada año
Perspectiva de crecimiento y desarrollo					
Promover y fortalecer la cultura del servicio y las nuevas iniciativas de los colaboradores y en especial de las comunidades con las que se mantiene el convenio	Ejecucion periodica	Por lo menos 1 o 2 políticas de servicio por año	Recursos Humanos	SI	Cada cuatrimestre

Figura 7. Objetivos estratégicos

El tablero de control mide el desempeño de “Sacha Causay” a través de cuatro dimensiones: Financiera, Del cliente, Del proceso interno, Aprendizaje y crecimiento, como se describe a continuación.

Persep.	Objetivo Estratégico	Estrategias de Operación	Medidor	Cantidad	Tiempo	Área Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión	Incremento de la demanda a través de promociones	Numero de turistas por año	Incremento del 20% por año	Evaluación al tercer año	Gerencia General y ventas
		Adquirir 2 unidades de transporte para clientes extranjeros	Compra de activos	2	3 años	Gerencia General
Cliente	Medir la satisfacción del cliente	Análisis y tabulación de datos	Reuniones	1 vez al mes	Mensual	Gerencia General y ventas
		Evaluación periódica de freelance y agentes asociados	Nivel de ventas	Mayor al punto de equilibrio	Trimestral	Gerencia General y ventas
Interna	Mejorar el sistema de gestión en línea	Aplicación de nuevos "plug in" para la página web	"Plug in" instalados	2 al año	Semestral	Gerencia General y ventas
Crecimiento e Innovación	Fortalecer la cultura de servicio y promover las iniciativas de los colaboradores y representantes de las comunidades	Entrenamiento de los colaboradores en ferias y convenciones turísticas nacionales e internacionales	Comisiones asignadas	1 por año	Anual	Ventas
		Capacitación a los miembros de la comunidad en atención y servicio al cliente	Numero de reuniones	1 cada trimestre	Semestral	Ventas

Figura 8. Tablero de control

Por lo tanto, se espera incrementar la rentabilidad sobre la inversión, con un 20% de turistas adicionales por año, al mejorar los índices de satisfacción al cliente, fortaleciendo la cultura de servicio y promoviendo las iniciativas de las comunidades.

6 Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Para la elaboración de este plan de negocios ha tomado los siguientes supuestos:

- El plan financiero es fundamental para el plan de negocios, ya que en él se refleja la posibilidad de crecer y mantenerse en el negocio. El análisis financiero y económico se realizó a 10 años para poder identificar la tendencia de crecimiento en ventas, rentabilidad, flujo de fondos suficiente para hacer frente a las deudas y estructura de costos. En este periodo se podrá evaluar la rentabilidad en función de las inversiones que se realizan a través del método de flujo perpetuo, para ello se toma el flujo de caja del último año del horizonte de evaluación, se asume constante a perpetuidad y se divide para la tasa de descuento menos el crecimiento. Para esto se ha considerado

realizar inversiones cada cinco años en activos productivos que permitan seguir generando flujos a futuro.

- La tasa de inflación anual según el Banco Central del Ecuador es del 3.23%, por lo que se tomó 4% de incremento anual en los precios de los paquetes turísticos.

(<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, 2014)

- Para cubrir los costos de inversión se requiere financiamiento en dos entidades financieras:

Corporación Financiera Nacional tasa del 5.5% anual, plazo hasta de 10 años, para sectores estratégicos, proyectos de turismo que está dentro del Plan del Buen Vivir.

(<http://www.cfn.fin.ec/images/stories/TASASINTERES2.pdf>, 2014)

Banco del Pacifico, tasa del 9.76%, tasa fija hasta de 6 años para la compra de Activos Fijos hasta \$1,000.000 (<https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>, 2014)

- El cálculo de la tasa de descuento se realiza con la fórmula de costo promedio ponderado de capital: (Ross, Westerfield, & Jordan, 2011, p. 466), se utilizó este método ya que permitirá identificar el costo promedio de capital luego de combinar los costos de la deuda y los recursos propios, este método permitirá establecer políticas de financiamiento y la estructura de capital óptima.

$$CPPC = (C/V) * R_E + (D/V) * R_D * (1 - T_C)$$

Donde:

C/V = Estructura de Capital

D/V = Estructura de Deuda

R_E = Costo de capital de las acciones

R_D = Coste de capital de la deuda a largo plazo

T_C = Tasa impositiva

R = Tasa de riesgo de la Industria + tasa de riesgo país

$R = R_E + R_p$

Para el cálculo de R_E se utiliza el modelo costo de capital accionario: (Ross, Westerfield, & Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 2001, p. 462)

$R_E = R_F + \beta (R_M - R_F)$

R_F = La tasa libre de riesgo

β = Es la volatilidad de un activo (una acción o un valor) relativa a la variabilidad del mercado.

El valor de beta despalcada se toma para el sector de hoteles es de 0.74 tomado de la tabla por industrias de: (<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>, 2014)

La tasa de descuento de riesgo país es de 5.35%, obtenido del Banco Central del Ecuador. (<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, 2014)

El rendimiento del mercado en el sector de hotelería y turismo es de 15% y la tasa libre de riesgo en Estados Unidos es de 3,08. (<http://www.federalreserve.gov/econresdata/default.htm>, 2014)

$$R_E = 0.0308 + 0.74 (0.15 - 0.0308)$$

$$R_E = 11.368\%$$

$$R = 0.07478 + 0.053$$

$$R = 12.827\%$$

$$R_d = 11.08\%$$

$$T_c = 33.7\%$$

La tasa impositiva es del 33.7%, que corresponde al 22% de impuesto a la renta y sobre la utilidad antes de participación trabajadores el 15%.

$$CPPC = (C/V) * R_E + (D/V) * R_D * (1 - T_C)$$

$$CPPC = 0.15 * 0.11368 + 0.85 * 0.1108 * (1 - 0.337)$$

$$CPPC = 7.346\%$$

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Activo Fijo

Para la implementación de “Sacha Causay” se requiere una inversión de \$787,000 en activos fijos, de acuerdo a la tabla 4, el detalle de cada rubro en el Anexo 16.

Tabla 4

Detalle de Activos Fijos

Detalle	Valor
Terrenos	\$400,000.00
Propiedad, Construcciones	\$375,000.00
Muebles	\$ 12,000.00
Mobiliario Areas recreativas	\$ 6,400.00
Mobiliario Cabañas	\$ 5,600.00
Activos Fijos	\$787,000.00

De acuerdo al análisis de la demanda y proyección de crecimiento de “Sacha Causay” se planifica en el tercer y cuarto año de operación construir cabañas adicionales por lo que incrementa el valor total de los Activos a \$1’187.000.

Activo Diferido

Los activos diferidos se considerados a los gastos para poner en marcha este plan de negocios, es decir los gastos de constitución de la empresa son \$2,000.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido para la implementación de “Sacha Causay” se detalla en la tabla 5 y los componentes en el Anexo 17.

Tabla 5

Capital de Trabajo Inicial

Detalle	Valor
Suministros para huéspedes	\$ 5,280.00
Maquinaria y Herramientas	\$ 900.00
Enseres Cabaña	\$ 15,680.00
Total Capital de Trabajo inicial	\$ 21,860.00

Inversión Inicial del proyecto

La inversión inicial requerida para la implementación de “Sacha Causay” es de \$810,860, como se detalla en la tabla 6, donde se evidencia que el 97% de la inversión está en activos fijos.

Tabla 6

Inversión Inicial

Detalle	Valor
Activos Diferidos	\$ 2,000.00
Activos Fijos	\$ 787,000.00
Capital de Trabajo	\$ 21,860.00
Total Inversión Inicial	\$810,860.00

Origen de la inversión

El monto total de la inversión se encuentra distribuido de la siguiente manera, conforme se detalle en la tabla 7.

Tabla 7

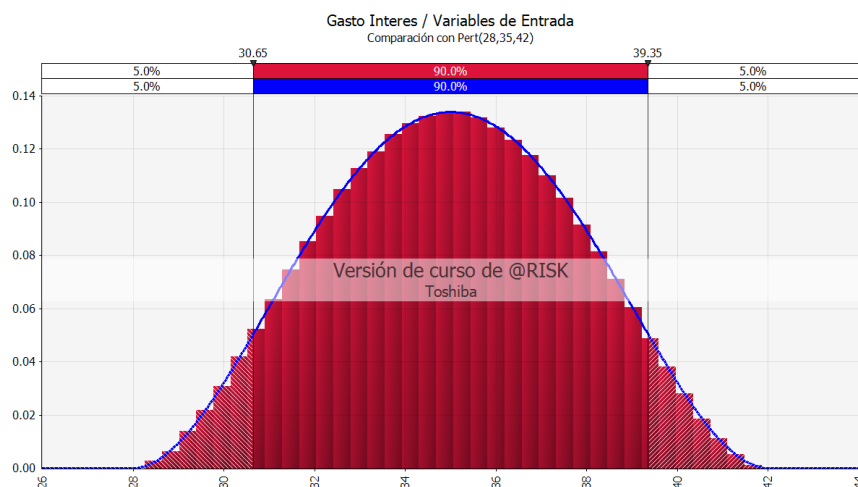
Composición de la inversión

Detalle	Valor	%
Recursos Propios	\$ 120,000.00	15%
Deuda Corporación Financiera	\$ 600,000.00	74%
Deuda Banco del Pacifico	\$ 90,860.00	11%
Total Inversión Inicial	\$810,860.00	100%

El 74% de la inversión está cubierta con deuda a través de la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés preferencial del 5.5%, tal como se había mencionado por ser un proyecto estratégico para el país, el 11% a través de crédito en el Banco del Pacifico y 15% con recursos propios.

De acuerdo al análisis de sensibilidad se determina que los valores pagados por gasto interés, el 90% está concentrado entre 30.65 y 39.65 no son determinantes en la estimación del valor actual neto, por lo que es factible usar el 85% como deuda.

Figura 10. Análisis de Sensibilidad – Gasto Interés



La tasa de impuestos por el pago de participación a trabajadores e impuesto a la renta es del 33.75%, el pago de interés es un escudo fiscal por lo que toma como opción de financiamiento el 85% de la inversión y beneficiarse de la tasa de interés preferencial que podría ser comparada con ofertas de inversiones en el sector financiero dentro del país.

El 15% como recursos propios es el valor mínimo que está solicitando el banco como requisito para otorgar crédito.

Amortización

El 74% de la inversión se realiza con financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés del 5.50% a 10 años plazo, a continuación la tabla 8 de amortización y el 11% con el Banco del Pacifico a una tasa de interés de 10 años plazo, a continuación la tabla 9.

Tabla 8

Amortización- Préstamo Corporación Financiera Nacional

Periodo	Monto	Plazo	Tasa de Interés	V.Cuota	V. Interés	V. Capital
1	600,000.00	10	5.5%	\$79,600.66	\$33,000.00	\$46,600.66
2			5.5%	\$79,600.66	\$30,436.96	\$49,163.70
3			5.5%	\$79,600.66	\$27,732.96	\$51,867.70
4			5.5%	\$79,600.66	\$24,880.24	\$54,720.42
5			5.5%	\$79,600.66	\$21,870.61	\$57,730.05
6			5.5%	\$79,600.66	\$18,695.46	\$60,905.20
7			5.5%	\$79,600.66	\$15,345.67	\$64,254.99
8			5.5%	\$79,600.66	\$11,811.65	\$67,789.01
9			5.5%	\$79,600.66	\$8,083.25	\$71,517.41
10			5.5%	\$79,600.66	\$4,149.80	\$75,450.86

Tabla 9

Amortización- Préstamo Banco del Pacifico

Periodo	Monto	Plazo	Tasa de Interés	V.Cuota	V. Interés	V. Capital
1	90,860.00	10	9.76%	\$14,634.93	\$8,867.94	\$5,767.00
2			9.76%	\$14,634.93	\$8,305.08	\$6,329.86
3			9.76%	\$14,634.93	\$7,687.28	\$6,947.65
4			9.76%	\$14,634.93	\$7,009.19	\$7,625.74
5			9.76%	\$14,634.93	\$6,264.92	\$8,370.01
6			9.76%	\$14,634.93	\$5,448.01	\$9,186.93
7			9.76%	\$14,634.93	\$4,551.36	\$10,083.57
8			9.76%	\$14,634.93	\$3,567.21	\$11,067.73
9			9.76%	\$14,634.93	\$2,487.00	\$12,147.94
10			9.76%	\$14,634.93	\$1,301.36	\$13,333.58

Depreciación

De acuerdo al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen tributario interno, registro oficial 145 de 17 de Diciembre de 2013, Art. 28 Gastos Generales deducibles, numeral 6. Depreciación de Activos Fijos, a) La depreciación de los activos fijos se realizara de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable.

Para que el gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual

III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual

IV) Equipos de cómputo y software 33%.

Por otro lado de acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad 16, Propiedad Planta y Equipo, Importe depreciable y periodo de recuperación, numeral 57, La vida útil de un activo

se definirá en términos de la utilidad que se espere que aporte a la entidad. La política de gestión de activos llevada a cabo por la entidad podría implicar la disposición de los activos después de un periodo específico de utilización, o tras haber consumido una cierta proporción de los beneficios económicos incorporados a los mismos.

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y Norma Internacional de Contabilidad No. 16 para el presente proyecto se va a depreciar las Instalaciones a 10 años, Muebles y Equipos a 5 años.

Amortización

La Norma Internacional de Contabilidad 38, menciona que la vida útil de un activo intangible es finita o indefinida y, si es finita, evaluará la duración o el número de unidades productivas u otras similares que constituyan su vida útil.

Por otro lado la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno numeral 7. Amortizaciones de Inversiones, La amortización de gastos pre-operaciones, se efectuarán en un periodo no menos de 5 años, a partir del primer año en el que el contribuyente genere ingresos operacionales.

Por lo mencionado anteriormente en este plan de negocios se va amortizar los gastos de constitución a 5 años de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

A continuación en la tabla 10, detalle consolidado de los Gastos de Depreciación y Amortización.

Tabla 10

Depreciación y Amortización

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación Instalaciones	18,750.00	18,750.00	28,750.00	38,750.00	38,750.00	38,750.00
Depreciación Muebles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Total Depreciación	19,950.00	19,950.00	29,950.00	39,950.00	39,950.00	39,950.00
Gastos de constitución	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	-
Total Gastos de constitución	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	-

Costos

El total de costos está distribuido entre fijos y variables, en la tabla 11 se tendrá un detalle de los costos totales y en el Anexo No. 18 la composición.

Tabla 11

Costos Fijos y Variables

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Suministros para huéspedes	21,860	22,008	23,108	24,264	25,477	26,751
Servicios básicos	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834	6,126
Contribución 8% Comunidades	35,021	38,971	45,102	50,189	55,851	62,151
Otros	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	1,532
Total Costos Variables	62,881	67,279	74,825	81,399	88,621	96,559
Gasto Interés	41,868	38,742	35,420	31,889	28,136	24,143
Gastos publicidad	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210	10,721
Gastos de Nomina	111,554	122,709	134,980	148,478	163,326	179,658
Depreciación Instalaciones	19,950	19,950	29,950	39,950	39,950	39,950
Amortizaciones	400	400	400	400	400	0
Total Costos Fijos	182,171	190,621	210,011	230,441	242,021	254,472

Dentro de los costos variables están: suministros para huéspedes en función del número de turistas y el incremento anual en función a la tasa de inflación, el 8% de los ingresos generados se destina a las comunidades que contribuyen para el desarrollo de turismo vivencial. Dentro de los costos fijos: gastos de nómina, en el primer año no se considera el pago de fondos de reserva y el incremento salarial está en función de la tasa de inflación.

Ingresos Totales

Los ingresos están en función de la capacidad instalada de “Sacha Causay” que cubre parte de la demanda. Para la proyección se considera un incremento en los precios de acuerdo a la tasa de inflación y el incremento de las instalaciones a partir del tercer año.

De acuerdo al análisis de la demanda del Capítulo 3, se estima una demanda mensual de 1,535 turistas para el año 2015 mientras la capacidad instalada de “Sacha Causay” puede cubrir la demanda de 1,056 turistas en el año. A continuación tabla 12 para describir el análisis

de la demanda y la tabla 13 y 14 ventas de paquetes turísticos y precios que se considera en este proyecto.

Tabla 12

Análisis de la Demanda

Variables	2015	2016	2017	2018	2019
Total Turistas que visitan la provincia de Imbabura	283,320	481,645	722,467	1,083,700	1,625,550
Opción de cabañas ecológicas y turismo vivencial	141,660	240,822	361,233	541,850	812,775
Si demandan el servicio (13%)	18,416	31,307	46,960	70,441	105,661
Demanda mensual	1,535	2,609	3,913	5,870	8,805
Relación Porcentual	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%

Tabla 13

Turistas nacionales y extranjeros a ser atendidos en Sacha Causay

Servicios Ofrecidos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paquete Integrado	40	43	46	49	52	56	60	64	69	74
Paquete Básico	48	51	55	59	63	67	72	77	82	88
Total turistas por mes	88	94	101	108	115	123	132	141	151	162
Total turistas por año	1056	1130	1209	1294	1384	1481	1585	1696	1814	1941

Tabla 14

Valores en dólares de los servicios ofrecidos en “Sacha Causay”

Servicio Ofrecidos	Precio	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Paquete Integrado	\$ 780.00	\$ 811.20	\$ 843.65	\$ 877.39	\$ 912.49	\$ 948.99	\$ 986.95	\$ 1,026.43	\$ 1,067.48	\$ 1,110.18	\$ 1,154.59
Paquete Básico	\$ 110.00	\$ 114.40	\$ 118.98	\$ 123.74	\$ 128.68	\$ 133.83	\$ 139.19	\$ 144.75	\$ 150.54	\$ 156.56	\$ 162.83

Una vez que se tiene el cálculo de las ventas de los paquetes turísticos y se estableció los precios las ventas, los ingresos totales para el primer año de operación son de \$437,760, en la tabla 15.

Tabla 15

Total Ingresos “Sacha Causay”

Servicios Ofrecidos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Paquete Integrado	\$ 31,200.00	\$ 34,719.36	\$ 40,181.13	\$ 44,713.56	\$ 49,757.25	\$ 55,369.87
Paquete Básico	\$ 5,280.00	\$ 5,875.58	\$ 6,799.88	\$ 7,566.91	\$ 8,420.46	\$ 9,370.29
Total Ingresos Men.	\$ 36,480.00	\$ 40,594.94	\$ 46,981.02	\$ 52,280.47	\$ 58,177.71	\$ 64,740.16
Total Ingresos Anuales	\$ 437,760.00	\$ 487,139.33	\$ 563,772.19	\$ 627,365.69	\$ 698,132.54	\$ 776,881.89

6.3 Estados Financieros proyectados

Tabla 166

Balance General al 31 de Enero de 2015

Total Activos	810,860
Activo Circulante	21,860
Caja y Bancos	21,860

Activo No Circulante	789,000
Activos Fijos	787,000
(-) Depreciación Acumulada	
Diferidos	2,000
(-) Amortización Acumulada	
<hr/>	
Total Pasivo y Patrimonio	810,860
Total Pasivo	690,860
Pasivo Circulante	-
Deuda a Largo Plazo	690,860
Patrimonio	120,000
Capital Social	120,000
Utilidades Retenidas años anteriores	-
Utilidad del Presente Ejercicio	-

Tabla 176

Balance General al 31 de Diciembre de 2015

Total Activos	878,553
Activo Circulante	109,903
Caja y Bancos	109,903
Activo No Circulante	768,650
Activos Fijos	787,000
(-) Depreciación Acumulada	19,950
Diferidos	2,000
(-) Amortización Acumulada	400
Total Pasivo y Patrimonio	878,553
Total Pasivo	638,492
Pasivo Circulante	-
Deuda a Largo Plazo	638,492
Patrimonio	240,061
Capital Social	120,000
Utilidades Retenidas años anteriores	
Utilidad del Presente Ejercicio	120,061

Tabla 186

Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de Diciembre de 2015

Total Ingresos	437,760
Ingresos Operacionales	437,760
Ingresos no Operacionales	-
Total Gastos	245,052
Suministros para huéspedes	21,860
Servicios básicos	4,800
Contribución 8% Comunidades	35,021
Otros	1,200
Total Costos Variables	62,881
Margen de Contribución Total	374,879
Gasto Interés	41,868
Gastos publicidad	8,400
Gastos de Nomina	111,554
Depreciación Instalaciones	19,950
Amortizaciones	400
Total Costos Fijos	182,171
Utilidad ant. de partic.trabaj. e Imp. Rta.	192,708
15% participación trabajadores	28,906
Utilidad antes de conciliación tributaria	163,802
Gasto no Deducible	35,021
Utilidad Tributable	198,822
22% Impuesto a la Renta	43,741
Utilidad Neta del Ejercicio	120,061

Tabla 16

Balance General Proyectado

	2015 Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Activos	810,860	878,553	966,471	1,082,668	1,218,474	1,383,733	1,582,306
Activo Circulante	21,860	109,903	218,171	164,718	140,874	346,483	585,006
Caja y Bancos	21,860	109,903	218,171	164,718	140,874	346,483	585,006
Activo No Circulante	789,000	768,650	748,300	917,950	1,077,600	1,037,250	997,300
Activos Fijos	787,000	787,000	787,000	787,000	987,000	1,187,000	1,187,000
(-) Depreciación Acumulada		19,950	19,950	29,950	39,950	39,950	39,950
Diferidos	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
(-) Amortización Acumulada		400	400	400	400	400	
Total Pasivo y Patrimonio	810,860	878,553	966,471	1,082,668	1,218,474	1,383,733	1,582,306
Total Pasivo	690,860	638,492	582,999	524,183	461,837	395,737	325,645
Pasivo Circulante	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a Largo Plazo	690,860	638,492	582,999	524,183	461,837	395,737	325,645
Patrimonio	120,000	240,061	383,473	558,485	756,637	987,996	1,256,661
Capital Social	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Utilidades Retenidas años anteriores	-		120,061	263,473	438,485	636,637	867,996
Utilidad del Presente Ejercicio	-	120,061	143,412	175,012	198,152	231,359	268,666

Tabla 16

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Ingresos	437,760	487,139	563,772	627,366	698,133	776,882
Ingresos Operacionales	437,760	487,139	563,772	627,366	698,133	776,882
Total Gastos	245,052	257,900	284,836	311,840	330,642	351,031
Suministros para huéspedes	21,860	22,008	23,108	24,264	25,477	26,751
Servicios básicos	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834	6,126
Contribución 8% Comunidades	35,021	38,971	45,102	50,189	55,851	62,151
Otros	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	1,532
Total Costos Variables	62,881	67,279	74,825	81,399	88,621	96,559
Margen de Contribución Total	374,879	419,860	488,947	545,967	609,512	680,323
Gasto Interés	41,868	38,742	35,420	31,889	28,136	24,143
Gastos publicidad	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210	10,721
Gastos de Nomina	111,554	122,709	134,980	148,478	163,326	179,658
Depreciación Instalaciones	19,950	19,950	29,950	39,950	39,950	39,950
Amortizaciones	400	400	400	400	400	
Total Costos Fijos	182,171	190,621	210,011	230,441	242,021	254,472
Utilidad ant. de partic.trabaj. e Imp. Rta.	192,708	229,239	278,936	315,526	367,491	425,850
15% participación trabajadores	28,906	34,386	41,840	47,329	55,124	63,878
Utilidad antes de conciliación tributaria	163,802	194,853	237,096	268,197	312,367	361,973
Gasto no Deducible	35,021	38,971	45,102	50,189	55,851	62,151
Utilidad Tributable	198,822	233,824	282,197	318,386	368,218	424,123
22% Impuesto a la Renta	43,741	51,441	62,083	70,045	81,008	93,307
Utilidad Neta del Ejercicio	120,061	143,412	175,012	198,152	231,359	268,666
Tasa de Rentabilidad	27%	29%	31%	32%	33%	35%

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.

Sacha Causay											
Estado de Flujo de Efectivo Método Indirecto											
(en dólares)											
	2015 Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos:		437,760	487,139	563,772	627,366	698,133	776,882	864,514	962,031	1,070,549	1,191,306
Ingresos Operacionales		437,760	487,139	563,772	627,366	698,133	776,882	864,514	962,031	1,070,549	1,191,306
Ingresos no Operacionales											
Total Gastos:		245,052	257,900	284,836	311,840	330,642	351,031	374,018	399,433	427,532	458,598
Variables:											
Suministros para huéspedes		21,860	22,008	23,108	24,264	25,477	26,751	28,088	29,493	30,967	32,516
Servicios básicos		4,800	5,040	5,292	5,557	5,834	6,126	6,432	6,754	7,092	7,446
Contribución 8% Comunidades		35,021	38,971	45,102	50,189	55,851	62,151	69,161	76,963	85,644	95,305
Otros		1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	1,532	1,608	1,689	1,773	1,862
Total Costos Variables		62,881	67,279	74,825	81,399	88,621	96,559	105,290	114,898	125,476	137,128
Margen de Contribución Total		374,879	419,860	488,947	545,967	609,512	680,323	759,224	847,133	945,072	1,054,178
Fijos:											
Gasto Interés		41,868	38,742	35,420	31,889	28,136	24,143	19,897	15,379	10,570	5,451
Gastos publicidad		8,400	8,820	9,261	9,724	10,210	10,721	11,257	11,820	12,411	13,031
Gastos de Nomina		111,554	122,709	134,980	148,478	163,326	179,658	197,624	217,386	239,125	263,037
Depreciación Instalaciones		19,950	19,950	29,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950
Amortizaciones		400	400	400	400	400	0	0	0	0	0
Total Costos Fijos		182,171	190,621	210,011	230,441	242,021	254,472	268,728	284,535	302,056	321,470
Utilidad ant. de partic.trabaj. e Imp		192,708	229,239	278,936	315,526	367,491	425,850	490,496	562,599	643,017	732,708
15% participación trabajadores		28,906	34,386	41,840	47,329	55,124	63,878	73,574	84,390	96,452	109,906
Utilidad antes de conciliación tributaria		163,802	194,853	237,096	268,197	312,367	361,973	416,922	478,209	546,564	622,802
Gasto no deducible		35,021	38,971	45,102	50,189	55,851	62,151	69,161	76,963	85,644	95,305
Utilidad Tributable		198,822	233,824	282,197	318,386	368,218	424,123	486,083	555,171	632,208	718,107
22% Impuesto a la Renta		43,741	51,441	62,083	70,045	81,008	93,307	106,938	122,138	139,086	157,983
Utilidad Neta del Ejercicio		120,061	143,412	175,012	198,152	231,359	268,666	309,984	356,071	407,478	464,819
Inversión Inicial	-810,860										
Depreciación		19,950	19,950	29,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950	39,950
Amortización		400	400	400	400	400	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	-810,860	140,411	163,762	205,362	238,502	271,709	308,616	349,934	396,021	447,428	10,417,240

En el presente ejercicio se puede evidenciar saldos de efectivo entre \$140,000 \$4000,000 al año, mientras la tasa de interés y el costo de ordenamiento sean bajos se puede mantener saldos altos de flujo de efectivo fijados como meta, de acuerdo al modelo de Miller-Orr en el que considera el efecto de la incertidumbre medida por la variación en los flujos netos de entrada de efectivo. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2011)

La incertidumbre por la entrada de los flujos de efectivo proviene de los ingresos por ventas, se ha considerado para este ejercicio un escenario conservador ya que depende de la promoción del proyecto, por esta razón se estima mantener un saldo de flujo de efectivo alto para protegerse contra la ocurrencia de algún imprevisto, así mismo considerando que el 61% de los costos fijos son de nómina y se debe cumplir todos los meses para asegurar las operaciones de este proyecto. La tasa de interés que se paga por financiamiento es del 5,5%, el costo de ordenamiento es mínimo por lo que se podría utilizar altos niveles de financiamiento externo.

Por otro lado se podría realizar inversiones con los excedentes de efectivo a partir del tercer año de operaciones, en el mercado financiero ecuatoriano se encuentran varias opciones a corto plazo, como son la compra de papel comercial, certificados de depósito, entre otros.

6.5 Punto de Equilibrio

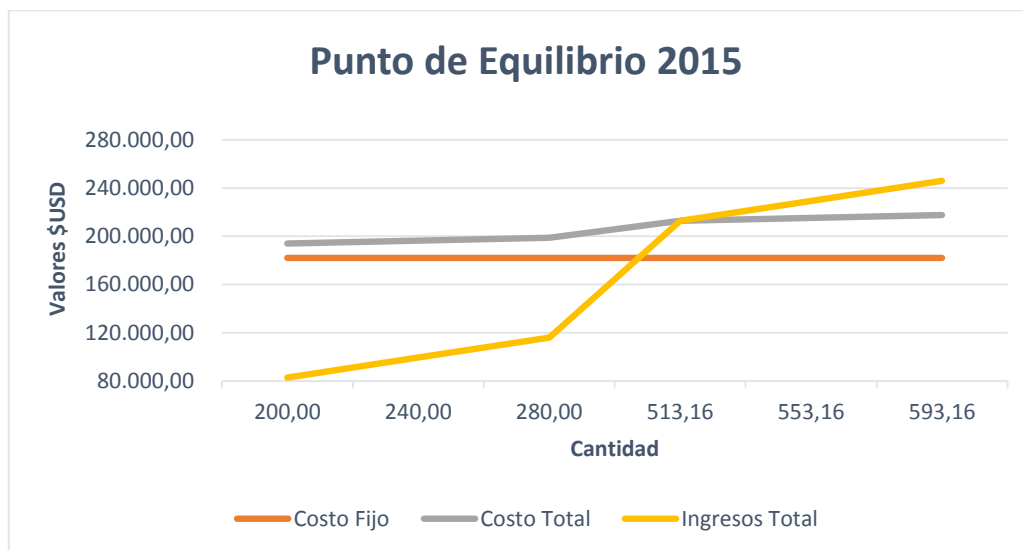
El punto de equilibrio es de 467 turistas al año lo que permitirá cubrir los costos fijos y variables en el año 2015, como se detalla en la tabla 16 y el Grafico 4

Tabla 19

Análisis Punto de Equilibrio

	2015	2016	2017	2018	2019
Costo Variable Total	\$ 62,880.80	\$ 67,279.15	\$ 74,825.18	\$ 81,398.83	\$ 88,620.65
Costo Variable Unitario	\$ 59.55	\$ 59.54	\$ 61.89	\$ 62.92	\$ 64.02
Precio de Venta	\$ 414.55	\$ 431.13	\$ 466.31	\$ 484.96	\$ 504.36
Margen de Contribución Unitario	\$ 355.00	\$ 371.58	\$ 404.42	\$ 422.04	\$ 440.33
Costos Fijos	\$ 166,546.50	\$ 190,620.96	\$ 210,011.05	\$ 230,441.27	\$ 242,021.35
Punto de Equilibrio en Cantidad	469.15	513.00	519.29	546.02	549.63
Punto de Equilibrio en USD	\$ 194,482.37	\$ 221,166.40	\$ 242,149.74	\$ 264,798.02	\$ 277,210.31
Punto de Equilibrio por:					
Cantidad en Equilibrio	469.15	513.00	519.29	546.02	549.63
Costo Variable Total en Equilibrio	\$ 27,935.87	\$ 30,545.44	\$ 32,138.68	\$ 34,356.75	\$ 35,188.96
Costo Fijo	\$ 166,546.50	\$ 190,620.96	\$ 210,011.05	\$ 230,441.27	\$ 242,021.35
Costo Total en Equilibrio	\$ 194,482.37	\$ 221,166.40	\$ 242,149.74	\$ 264,798.02	\$ 277,210.31
Ingresos Total en Equilibrio	\$ 194,482.37	\$ 221,166.40	\$ 242,149.74	\$ 264,798.02	\$ 277,210.31

Gráfico 4



Para obtener el costo variable unitario se realizó una relación entre el costo variable total y el ingreso operacional total, como se muestra en la tabla 17.

Tabla 20

Relación porcentual costo variable

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso Operacional	437,760	487,139	563,772	627,366	698,133
Costo Variable Total	62,881	67,279	74,825	81,399	88,621
Relación % CVT respecto Ing. Operac.	14.36%	13.81%	13.27%	12.97%	12.69%

Así mismo se realizó el cálculo del precio ponderado en función de la cantidad de turistas que se van alojar en “Sacha Causay”, a continuación la tabla 18.

Tabla 21

Cálculo del precio ponderado

	2015				
	Precio	Prom/Cant.	%	Prom/Prec.	Ingresos
Paquete Integrado	780	40.00	45%	354.55	374,400.00
Paquete Básico	110	48.00	55%	60.00	63,360.00
Total		88.00	1.00	414.55	437,760.00

6.6 El TIR y el VAN

El valor actual neto que se presenta a continuación significa que existe una oportunidad de negocio porque la tasa interna de retorno supera el costo promedio ponderado de los activos o rendimiento general de la empresa y hace que el mismo sea viable.

Tabla 22

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

TIR	41.15%
VAN	6,000,993
Tasa de Descuento	7.347%

6.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó con la ayuda de la herramienta Palisade@Risk, que permite realizar simulaciones con el método de Montecarlo.

Para el cálculo se consideraron las siguientes variables:

- El volumen de ventas e ingreso total de ventas
- El precio por cada paquete turístico
- Los costos fijos y variables.

En la figura No. 9, se encuentran los resultados de análisis de sensibilidad.

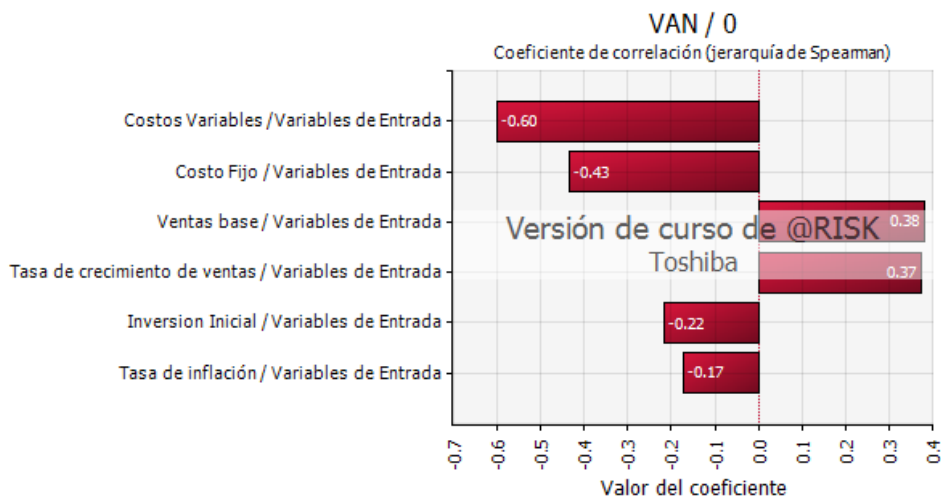


Figura 9. Análisis de Sensibilidad – Costos Fijos Variables

Como se puede observar, el VAN del proyecto es más sensible a los costos variables que a los costos fijos y en menor grado a la tasa de inflación.

Es necesario tomar acciones de control para monitorear los costos variables, como por ejemplo pagar comisiones en ventas a las agencias de viajes una vez que ha recibido el pago, así mismo establecer una tarifa en el caso de cancelación de reservas. Los costos de promoción y publicidad se deben optimizar con alianzas estratégicas con el Ministerio de Turismo, municipios y gobierno provincial.

Dentro de los costos variables se estipula pagar el 8% en ventas por contribución a las comunidades, se debe firmar un convenio previamente legalizado, en el que se realiza el pago al representante de la comunidad luego de haber prestado el servicio.

Las compras de suministros para mantenimiento de las cabañas, dentro de los términos y condiciones del contrato se debe estipular pago a 60 días y descuento por pronto pago.

Así mismo se debe cumplir con los requisitos que solicita el Ministerio de Turismo para beneficiarse de la exoneración de pago de impuestos para proyectos de turismo.

7 Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

El presente plan de negocios está enfocado a turistas nacionales y extranjeros en la búsqueda de nuevas experiencias turísticas. Para lograr un crecimiento constante “Sacha Causay” ha establecido su misión y visión en función de satisfacer las expectativas de los turistas y en base a ello los objetivos estratégicos que serán monitoreados cada trimestre.

La estrategia de “Sacha Causay” es la diferenciación, los turistas podrán contar con las comodidades de cabañas con estándares de calidad y compartir la experiencia de en una mini granja, que le permita conocer un nuevo estilo de vida a través del contacto con la naturaleza.

En el estudio de mercado se identificó la creciente entrada de turistas extranjeros en los últimos tres años, siendo la Provincia de Imbabura uno de los lugares más visitados, lugar seleccionado para las instalaciones de “Sacha Causay”.

Para la implementación de este proyecto se requiere una inversión de \$810,860 que serán financiados el 85% con deuda a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco del Pacífico, beneficiándose de una tasa de interés preferencial debido a que el sector del turismo dentro del Ecuador se considera como estratégico.

Para el primer año se espera tener 1,050 turistas que visiten “Sacha Causay”, mientras la demanda que se calculó fue de 1,050 turistas por mes. A partir del tercer y cuarto año se prevé realizar una inversión de \$400,000 para incrementar la capacidad instalada.

Así mismo, la tasa de rentabilidad para el primer año es de 27%, superior al de la industria del sector hoteles y alojamiento en el Ecuador, reportado en la Superintendencia de Compañías.

La inversión inicial se recupera en el sexto año, luego de obtener un VAN positivo al descontar los flujos de efectivo y obtener una tasa mínima aceptable de rendimiento del 41,15%.

De acuerdo al análisis anterior se puede concluir que el presente Plan de Negocios es técnica y financieramente viable, el cual genera rentabilidad para los inversionistas, beneficios a sus clientes y colaboradores y fuente de ingresos tributarios para el estado ecuatoriano.

7.2 Recomendaciones

Debido a la apertura del gobierno por financiar proyectos de turismo, se recomienda presentar este Plan de Negocios al Ministerio de Turismo para buscar nuevas alternativas de financiamiento y una vez implementado buscar auspicio para reducir los costos de promoción y publicidad.

El pago de impuesto a la renta para el Año 2015 se prevé que es del 22%, por lo que se recomienda inscribir a “Sacha Causay” como una empresa de turismo y obtener los beneficios tributarios de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Turismo.

La evaluación de satisfacción de los clientes, es muy importante para continuar con el crecimiento, por lo que se debe realizar reuniones continuas con el equipo de colaboradores para buscar áreas de mejora.

Por otro lado a partir del tercer año de operación se recomienda implementar el sistema ISO 9001-2000 que permita mejorar los estándares de servicio y calidad.

En función de las expectativas de crecimiento se debería implementar este modelo de negocio en otras provincias del país, ya que existe una creciente demanda de turistas extranjeros que visitan nuestro país.

8 Referencias

(2011). Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:

<http://www.mincit.gov.co/>

Damodaran, A. (2014). *Betas by Sector*. Obtenido de The Data Page, Damodaran Online:

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

<http://www.turismo.gob.ec/>. (2014). Obtenido de Ministerio de Turismo:

<http://www.turismo.gob.ec/>

Indicadores Económicos, Tasa de Inflación Anual. (2014). Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Ingreso de divisas por Concepto de Turismo Registrado en la Balanza de Pagos. (2014). Obtenido de

Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Pyme Pacífico. Créditos para Pequeñas y Medianas Empresas. (2014). Obtenido de Banco del Pacífico:

<https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>

Render, B., & Heizer, J. (1996). En P. Hall (Ed.), *Principles of Operations Management*. New Jersey.

Ross, Westerfield, & Jordan. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*.

Ross, Westerfield, & Jordan. (2011). En W. J. Ross, *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (pág. 466).

Tasa Libre de Riesgo. (2014). Obtenido de Board of Governors of the Federal Reserve System:

<http://www.federalreserve.gov/econresdata/default.htm>

Tasas de Interés. (2014). Obtenido de Corporación Financiera Nacional:

<http://www.cfn.fin.ec/images/stories/TASASINTERES2.pdf>

Turismo en cifras, Entrada de extranjeros 2009-2011 obtenido. (2014). Obtenido de Ministerio de

Turismo de Ecuador: <http://www.turismo.gob.ec/>

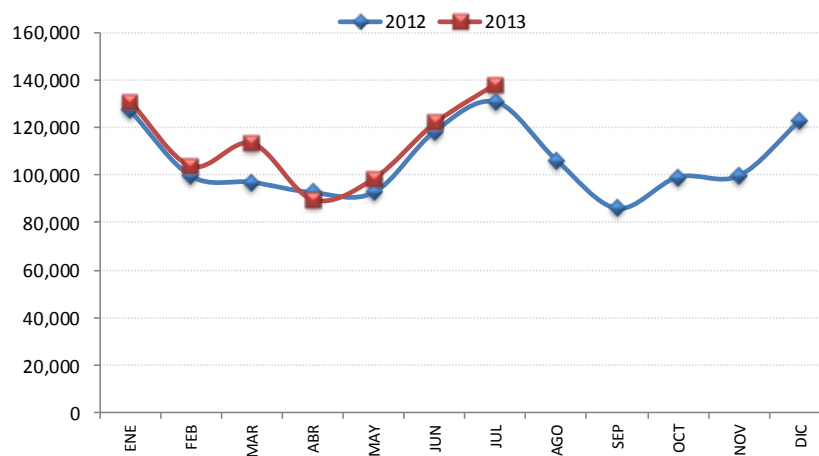
9 Anexos

Anexo No. 1

Entrada de Extranjeros

MES	2009	2010	2011	2012	2013	VAR% 2013/2012
ENE	86,544	96,109	105,548	127,119	130,842	2.93
FEB	72,742	89,924	86,421	99,551	103,768	4.24
MAR	72,226	82,452	87,495	96,975	113,361	16.90
ABR	72,910	70,540	87,507	92,627	89,669	-3.19
MAY	70,277	77,618	82,870	92,646	98,420	6.23
JUN	89,889	91,602	99,949	118,293	121,742	2.92
JUL	102,571	110,545	117,966	130,783	138,140	5.63
SUB-TOTA	567,159	618,790	667,756	757,994	795,942	5.01
AGO	87,221	95,219	98,962	106,368		
SEP	68,124	71,776	80,090	85,986		
OCT	77,960	83,701	88,357	99,145		
NOV	76,965	81,253	92,573	99,676		
DIC	91,070	96,359	113,299	122,784		
TOTAL	968,499	1,047,098	1,141,037	1,271,953		

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR 2012-2013



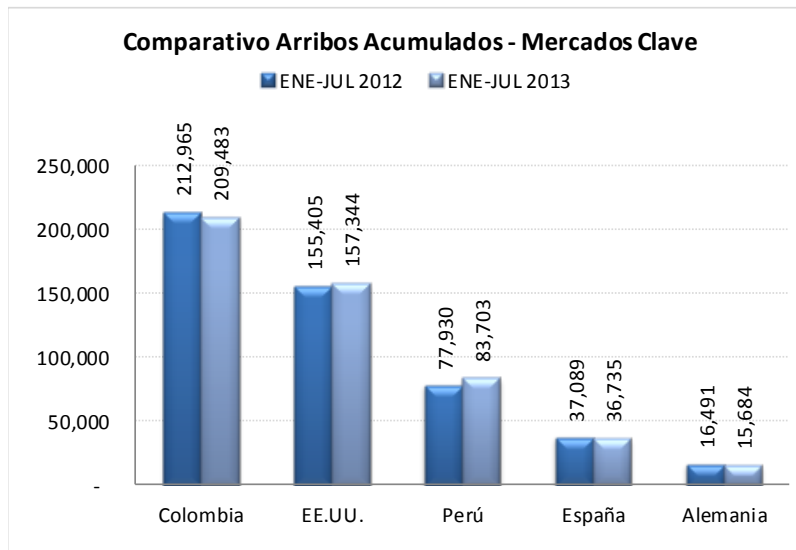
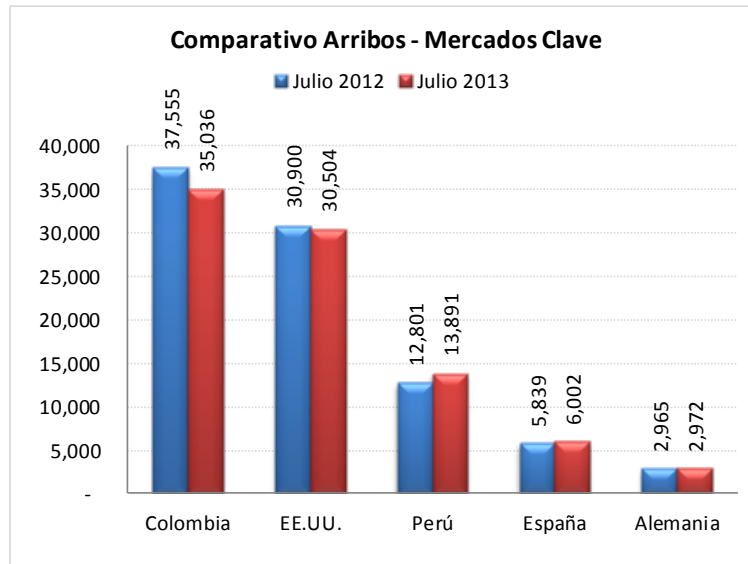
Movimientos - Entrada de Extranjeros en el Ecuador

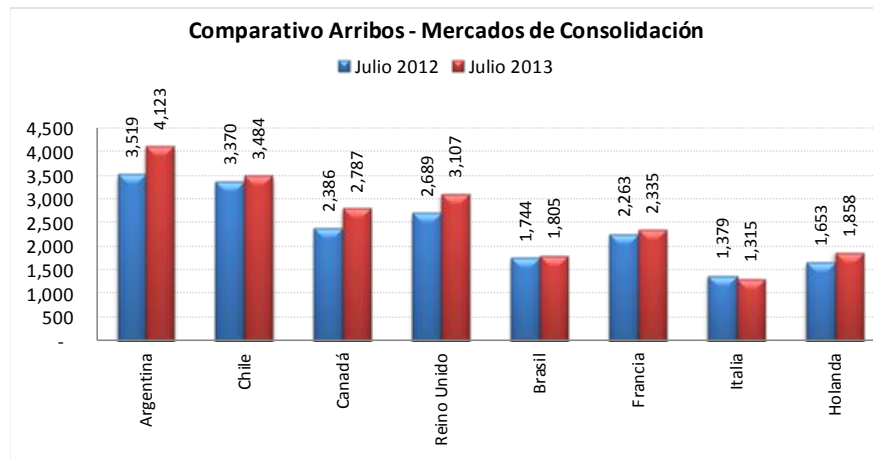
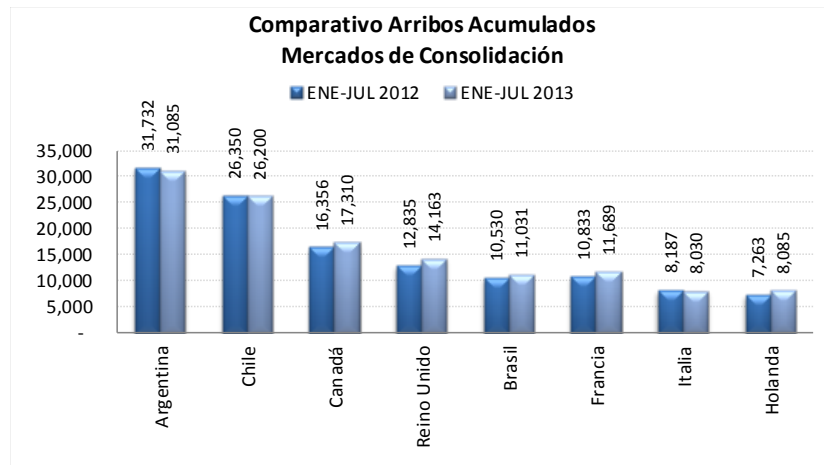
Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Paulina Acosta

Anexo No. 2

Entrada extranjeros mercado clave





Anexo No. 3

Número de Llegadas Variación anual %

Enero - junio 2013 / 2012

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

País residencia	Enero - junio	
	2012	2013
Estados Unidos	161.415	163.931
Venezuela	98.721	104.535
Argentina	53.546	64.265
Ecuador	47.118	51.793
Perú	40.347	47.582
Brasil	42.64	39.309
España	40.574	41.314
Chile	36.129	43.453
México	36.274	38.09
Canadá	24.242	20.563
Otros	175.566	189.084
Total no residentes	756.572	803.919

Número de Llegadas Variación anual %

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

Elaboración: Paulina Acosta

Turismo Receptor

Llegadas por puntos de control migratorio

Año	Número de llegadas de viajeros extranjeros
2009	1,426,320
2010	1,474,863
2011	1,582,110
2012	1,692,821

Número de Llegadas de viajeros extranjeros

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

Elaboración: Paulina Acosta

Anexo No. 5**Capacidad de Alojamiento**

Ano	No. Estable.	No. Habitaciones
2007	3,213	68,805
2008	3,399	79,235
2009	3,615	72,958
2010	3,739	76,808
2011	3,935	78,907

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Paulina Acosta

Anexo 5

Análisis Encuesta

Criterios para seleccionar un lugar de alojamiento

Criterios	Respuestas	%
Limpieza	6	11%
Comodidad	13	23%
Precio	16	29%
Instalaciones	8	14%
Atractivos Turísticos	11	20%
Referencias	2	4%
TOTAL	56	

Visitas dentro del Ecuador

Criterios	Respuestas	%
Tonsupa/ Same	14	58%
Papallacta	2	8%
Manta	3	13%
Cuenca	3	13%
Oriente	1	4%
Mindo	1	4%
TOTAL	24	

Alojamiento en Cotacachi

Criterios	Respuestas	%
Mirage	10	53%
Chorlavi	3	16%
Cabañas del Lago	5	26%
Mesón de las Flores	1	5%
TOTAL	19	

Anexo 6

Análisis sectorial

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción por parte de las empresas establecidas.

El Ministerio de Turismo a través del Programa Nacional de capacitación turística, servicios del sector y financiamiento para proyectos turísticos, contribuye al crecimiento del sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas. Los competidores actuales ya establecidos podrían responder agresivamente para dificultar el ingreso. En el mercado de turismo existen empresas de turismo con alta capacidad y experiencia para atender la demanda futura y fortalecer las relaciones con los clientes, por lo que el riesgo de entrada en el sector de turismo a pesar de los programas impulsados por el gobierno podría eliminarse a través de represalias de los actuales competidores que mantienen su reconocimiento en el sector.

Rivalidad

Altos Costos Fijos

Las empresas del sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas tienen fuerte presión para utilizar toda la capacidad instalada.

De acuerdo al Boletín No.79 publicado por el Sistema Institucional de Indicadores, el incremento de la tasa de ocupación hotelera entre 2008 y 2012 fue del 8.7%, mientras la

demanda efectiva reporta un crecimiento de 10.5% en el mismo periodo. Así mismo el boletín señala que la tasa de ocupación promedio es del 59% en servicios de alojamiento.

Las empresas del sector de alojamiento mantienen altos costos fijos por lo que sienten la enorme presión de aprovechar la capacidad instalada y alcanzar el punto de equilibrio, esto ocasiona una reducción de precios y un nivel bajo de los beneficios en el sector.

Barreras sólidas de salida

Estos son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las empresas competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos.

Los empresarios del sector alojamiento se negaron a tomar la decisión de salir por motivos económicos, la inversión realizada, o por la lealtad al negocio ya que normalmente la fuerza laboral constituye la familia o su identificación con el negocio.

Cuando las barreras de salida son estrictas a pesar de tener una capacidad instalada ociosa las empresas deciden competir y se ven obligadas a recurrir a tácticas erradas con la finalidad de mantenerse en el sector ocasionando una reducción de la rentabilidad del sector.

Barreras de salida y entrada

A pesar de que se disuade el ingreso de los nuevos competidores, las empresas del sector hotelero se mantendrán en la industria por lo que la rentabilidad se podría mantener a pesar de un mayor riesgo.

Poder de negociación del consumidor

El sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas en el Ecuador ofrece espacio para la diferenciación y calidad en el servicio, esto genera al turista local y extranjero menor grado de sensibilidad al precio. El poder de negociación sería bajo en este sector así como la rentabilidad no se afectaría.

Poder de negociación del proveedor

En el sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas la mano de obra es el principal proveedor. Actualmente los empleos directos registrados en la industria turística incrementaron en 34.75% de acuerdo a información del Ministerio de Turismo, debido a que las universidades están ofreciendo carreras en el campo de hotelería y turismo. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la oferta de mano de obra calificada es abundante en el sector y no se encuentra organizada por ser una plaza de trabajo nueva para personal calificado.

Sustitutos

La demanda del mercado turístico manifiesta una creciente búsqueda de nuevas alternativas por el ocio y esparcimiento. Dentro del sector de servicios de alojamiento y actividades turísticas existen tendencias fuertes hacia productos como sol y playa durante periodos de vacaciones, el campar bajo la naturaleza o tomar cruceros. Así mismo se puede considerar como productos sustitutos el cine en casa, actividades recreativas dentro de casas

campestres, fincas y haciendas de familiares o amigos. Por lo que lo que los productos sustitutos en este sector se considera una fuerza contraria a la rentabilidad.

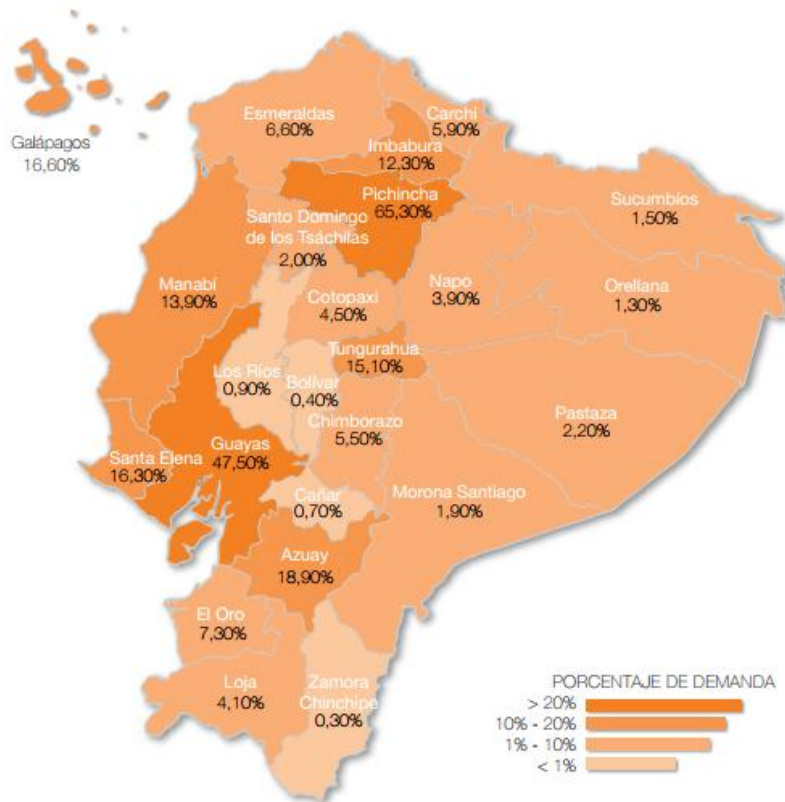
Anexo No. 8

Movimientos Jefaturas Entradas de extranjeros- Proyeccion 2013

JEFATURAS	ACUMULADO	
	2012	2013
	Ene-Dic	Ene-Dic
PICHINCHA	540,086	612,514
GUAYAS	316,556	327,003
CARCHI	228,061	218,426
EL ORO	143,982	152,892
LOJA	13,179	12,600
OTRAS JEFATURAS	29,937	30,789
TOTAL	1,271,801	1,354,224

Anexo No. 9

Concentración de la demanda extranjera



Fuente: Ministerio de Turismo

Anexo No. 10

Entrevista de Profundidad Agencia de viajes

1. Cuáles son los lugares más visitados en Ecuador por los turistas extranjeros?
2. Al visitar la provincia de Imbabura que lugares eligen para alojarse y porque?
- 3.Cuál es la inversión promedio de los turistas
4. Dentro de la provincia de Imbabura cuales son los principales atractivos que está ofreciendo la agencia de viajes
5. Considera que la provincia de Imbabura cuenta con atractivos naturales relevantes que influyen en la visita de los turistas

Anexo No. 11

Prueba de concepto a turistas que visitan la provincia de Imbabura.

1. Le gustaría tomar como opción de alojamiento cabañas ecológicas?
2. Como alternativa de turismo estaría dispuesto acercarse a la naturaleza de forma directa y activa como es participar del ordeño de leche, elaboración de quesos, plantación y cosecha de maíz.
3. Al visitar la provincia de Imbabura le gustaría participar del turismo vivencial, e involucrarse en las actividades de los campesinos y artesanos.
- 4.Cuál es su principal motivación al visitar la provincia de Imbabura.

Anexo 12

Estación Ganadería

En la estación de Ganadería, los turistas podrán apreciar animales de raza bovina y ovina. Además podrán aprender del manejo del ganado y el ordeño.

Estación de especies pequeñas

Los turistas podrán interactuar en el proceso de alimentación a gallinas, conejos y cuyes.

Estación de ecología

El turista podrá aprender sobre la transformación y uso de los productos reciclados.

Estación de Agricultura

El visitante podrá aprender sobre horticultura y frutales. Los productos que se extraen podrán ser consumidos por el turista e interactuar en la preparación de comida típica de la zona.

Estación Artesanal

En esta estación el turista puede aprender el proceso de tejidos artesanales, confección de telares y accesorios como los que se aprecian en la feria de Otavalo.

Como parte de la estación artesanal se podrá tomar un taller para la elaboración de accesorios de barro.

Anexo 13

Roles y funciones del personal

Gerente General

- Administración, control y desarrollo del funcionamiento de las cabañas
- Desarrollar la imagen de las cabañas ante los clientes
- Analizar las proyecciones de ventas con la finalidad de optimizar el flujo de caja operacional
- Controlar los estándares de calidad de las cabañas y tomar acciones por las quejas de los clientes
- Revisar y controlar el convenio con las comunidades indígenas
- Tomar decisiones sobre las inversiones de capital
- Mercadeo y promoción

Contador

- Presentar estados financieros mensuales
- Responsable de cumplir con las obligaciones tributarias de acuerdo con la Ley y el Reglamento del régimen tributario interno del Ecuador.
- Control de los inventarios y activos fijos
- Emisión de la nómina y valores a pagar

Coordinador de Comunidades

- Encargado de organizar y mantener las estaciones a través de los miembros de la comunidad.
- Mantener la comunicación con todos los miembros de la comunidad y emitir un informe mensual de actividades.

Coordinador de Logística y Calidad

- Emitir reportes mensuales de las ordenes de pedido para la compra de suministros
- Trabajar en coordinación con los responsables de las estaciones para atender los requerimientos del mantenimiento de las estaciones.

Coordinador de mantenimiento

- Responsable de la limpieza y aseo de todas las áreas internas y externas
- Manejo de los desechos y desperdicios para cumplir con los requerimientos y normas de calidad.

Anexo 14



Tulipanes y Rosales
 Apartamento C33
 Teléfono: 2 445-741. Cel: 09 2511-638
 Correo: paulina12_12@hotmail.com

Verónica Paulina Acosta González

Datos Personales

- 35 años (12-12-1976)
- Soltera
- Ecuatoriana
- Cédula de Identidad No. 100197680-0

Operation Controller Geoservices, Analista Financiero

Schlumberger Project Manager

Schlumberger Surencó, Junio 2012

Supervisor de Cuentas por Cobrar

Schlumberger Surencó, Diciembre 2011

Docente de Administración General

Universidad Tecnológica Equinoccial, Mayo del 2009

- Escuela de Contabilidad y Auditoría a Distancia.

Supervisor de Cuentas por Pagar

Schlumberger Surencó, Diciembre 2006

Analista de Cuentas por Pagar

Schlumberger Surencó, Noviembre 2003

Analista - Especialista Tributario.

Servicio de Rentas Internas, Agosto del 2002.

Analista Contable Financiero

Contadores Galo Ponce Asociados S.A. (1999 - 2002)

Coordinadora del Vicerrectorado de Posgrados

Universidad Tecnológica Equinoccial, Mayo del 2000.

Experiencia Laboral

- Elaboración, Presentación y Análisis de Estados Financieros de compañías nacionales y multinacionales. (Outsourcing)
- Proyección de Estados Financieros y Cash Flow
- Asesoría Tributaria

Ejecutiva de Ventas

Almacenes SUKASA (1997 - 2000)

- Promoción y Venta de artículos para el hogar
- Arqueo de Caja

Educación	<p>Magíster en Contabilidad y Auditoría MCA-CP Universidad Tecnológica Equinoccial (2000 - 2002) Egresamiento. Tesis en Desarrollo.</p>
Cursos Realizados	<p>Ingeniera Financiera Universidad Tecnológica Equinoccial (1994 - 2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de Actualización Tributaria, (Duración 10 horas) • Seminario de Practicas Contables, (Duración 50 horas) • Seminario : Sistemas y Productos Financiero, (Duración 12 horas) • Seminario Taller: El Análisis Contable y Financiero en la empresa. • Seminario Tecnica de Cobranza, Instituto Tecnologico Monterrey • FT2 Tecnicas Financieras Schlumberger, Houston 2011 • LEAN 2, LEAN 3 SIX SIGMA Paris 2011
Conocimiento Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Hablado 80% • Escrito 90%
Referencias Personales	<p>Ing. Sergio Hernandez Gerente de Operaciones IPM - SPM, SCHLUMBERGER SURENCO Telf. 2 979-400</p> <p>Ing. Vanesa Llerena Gerente Financiero, ITABSA Telf. 098137473</p> <p>Ing. Ramiro Trujillo Gerente Financiero, PETROAMAZONAS Telf. 2467-500 Ext. 8414</p>

Anexo 15

Paquetes “Sacha Causay”

PRO.	DIVISION	NOMBRE COMERCIAL	DESCRIPCION	DIAS DE ESTANCIA	PRECIO POR PAX
1	Paquete Integrado	Sacha Causay I / (Larga estadia)	<p>Llegada Quito/Guayaquil, traslados aeropuerto - cabañas City tour por la ciudad de Otavalo y Cotacachi. Hospedaje en Cabañas ecológicas 6 días y 7 noches.</p> <p>Estación ganadería. Los visitantes podrán aprender las actividades del manejo del ganado, el ordeño y la inseminación artificial, enseñar a tomar leche y a comer hierba al ternero, hacer yogurt, queso y mantequilla.</p> <p>Estación porcicultura. Podrán encontrar los diferentes tipos de razas de cerdos, cuidado y alimentación. Asistir en los partos y manejo de los cerditos bebe.</p> <p>Estación equina. Se puede realizar cabalgatas con caballos de razas criollas. También pueden apreciar como se herra un caballo y como se doma un caballo.</p> <p>Estación de especies menores. En un ambiente natural, los visitantes se relacionan con gallinas, patos, conejos y cuyes, por medio de la alimentación directa.</p> <p>Estación de agricultura. En esta estación el turista podrá aprender sobre la horticultura, floricultura y frutales. Los visitantes tendrán la oportunidad de seleccionar y sacar de la tierra los vegetales, que después podrá consumir.</p> <p>Estación de artesanías. El turista podrá aprender a usar los telares para la fabricación de bufandas, gorras, etc.</p>	6 días y 7 noches	\$ 780.00
2	Paquete Básico	Sacha Causay II / (fin de semana)	Hospedaje en Cabañas ecológicas 2 días, 1 noche	2 días y 1 noche	\$ 110.00
3	CD Promocional	Sacha Huasi - Turismo Vivencial	Edición del video de los mejores momentos en las estaciones y en Cabanas Sacha Causay		\$ -
4	Colocación de Artesanías		Porcentaje por compra de artículos artesanales vía convenio		2%

Anexo 16

Detalle de Activos Fijos y Capital de Trabajo

Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Total
Terrenos	5,000.00	m2	80.00	400,000.00
Propiedad	1,500.00	m2	250.00	375,000.00
Mobiliario Areas recreativas				6,400.00
Muebles, mesas, sillas	8.00	cant.	500.00	4,000.00
Decoración y Jardinería	8.00	cant.	300.00	2,400.00
Mobiliario Cabañas				5,600.00
Cama, velador, mesa, closet	16.00	canto.	350.00	5,600.00
Enseres Cabaña				15,680.00
Colchones	16.00	cant.	200.00	3,200.00
Sábanas	48.00	cant.	60.00	2,880.00
Duvel	48.00	cant.	100.00	4,800.00
Toallas	96.00	cant.	50.00	4,800.00
Maquinaria y Herramientas				500.00
Cortador de Césped	2.00	cant.	250.00	500.00
Suministros para huéspedes				5,280.00
Shampoo, jabón, crema, papel	1,056.00	cant.	2.00	2,112.00
Ponchos de lana y de agua	1,056.00	cant.	3.00	3,168.00

Anexo 17

Detalle de la Nómina Mensual

Colaborador	Salario Básico	Aporte Patronal IESS	13er Sueldo	14to. Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total
Gerente General	2,500.00	303.75	208.33	28.33	208.33	104.17	3,352.92
Coordinador de Ventas	1,000.00	121.50	83.33	28.33	83.33	41.67	1,358.17
Recepcionista	800.00	97.20	66.67	28.33	66.67	33.33	1,092.20
Contador General	1,000.00	121.50	83.33	28.33	83.33	41.67	1,358.17
Supervisor de Limpieza 1	500.00	60.75	41.67	28.33	41.67	20.83	693.25
Coordinador de Limpieza 2	340.00	41.31	28.33	28.33	28.33	14.17	480.48
Coordinador de Limpieza 3	340.00	41.31	28.33	28.33	28.33	14.17	480.48
Coordinador de Limpieza 4	340.00	41.31	28.33	28.33	28.33	14.17	480.48
Total Nómina	6,820.00	828.63	568.33	226.67	568.33	284.17	9,296.13

