



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Desarrollo de un Complejo Turístico basado en una Granja Integral  
Agroecológica**

**Daniel Esteban Manangón Romero  
Jorge Iván Morocho Quiñónez**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

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

Quito, julio de 2015

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Desarrollo de Complejo Turístico basado en una Granja Integral Agroecológica**

**Daniel Esteban Manangón Romero  
Jorge Iván Morocho Quiñónez**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de Tesis .....

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

Pablo Pérez, MBA.  
Miembro del Comité de Tesis .....

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

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, julio de 2015

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certificamos que hemos leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estamos 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: Daniel Esteban Manangón Romero

C. I.: 1716221286

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Jorge Iván Morocho Quiñónez

C. I.: 1708182066

Lugar: Quito

Fecha: Julio de 2015

## DEDICATORIA

Con infinito amor, dedico este trabajo a mis padres, pilares de mi formación académica y humana; quienes con su permanente energía y aliento me han impulsado, a pesar de los malos momentos, a luchar por hacer realidad mis anhelos y no desfallecer ante las adversidades.

Daniel Manangon

Este trabajo quiero dedicar a Norita, mi esposa, a Jorgito Luis y Edison mis hijos, quienes me brindaron su apoyo, cariño y comprensión.

Quiero hacer una mención especial a Marianita y Leónidas (+), mis padres, que con su ejemplo de emprendimiento, superación y constancia son mi dechado en la constante búsqueda en el andar del camino de la superación.

Jorge Iván Morocho

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto, refleja experiencias vividas y amigos ganados en el transcurso de dos años del desarrollo del programa de Maestría. Quiero agradecer a DIOS por sus bendiciones; a mis padres y familiares por la permanente motivación y comprensión; a mis compañeros por las risas y el apoyo brindado.

Daniel Manangon

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido conocer a los maestros y compañeros de la Maestría en Administración de Empresas de USFQ, que con su paciencia y amistad favorecieron a mi enriquecimiento académico y humano, también agradezco de manera especial a Néstor, Fabrizio y Pablo que con paciencia supieron guiarnos en la logro de este trabajo.

Jorge Iván Morocho

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que contempla esta tesis, tiene como objetivo el determinar la factibilidad de desarrollar un Complejo turístico basado en una granja integral agroecológica, ubicado en la ciudad de Cayambe. El turismo es uno de los ejes a promover para el cambio de la matriz productiva.

La esencia del negocio, se fundamenta en ofertar un espacio donde las personas puedan formar parte directa y activa de los procesos de producción de una granja integral; de esta manera tener una experiencia vivencial de vinculación con la naturaleza y transmitir un mensaje de cuidado con el medio ambiente a las futuras generaciones. Se completa el proceso con un restaurante de comida típica ecuatoriana; donde la principal materia prima se genera en la granja.

Se ha analizado variables internas y externas, que puedan aporten significativamente para concluir la rentabilidad de este negocio en el largo plazo. Se consideraron factores tales como: competencia, aspectos económicos, gustos y preferencias de turistas nacionales.

La estrategia fundamental del proyecto será de Alta Segmentación, enfocando esfuerzos en la captación de clientes de la ciudad de Quito, principalmente al transmitir el mensaje en colegios y escuelas.

Con la información recolectada en la investigación de mercados, y bajo una serie de supuestos de económicos y financieros, se obtuvieron resultados alentadores para la implementación del proyecto. Se estima una utilidad neta anual promedio de: \$47,508. De las operaciones de la compañía se estima obtener un TIR del 21% y un VAN de \$57.808, siendo que el rendimiento es mayor a la rentabilidad mínima requerida podemos decir que el proyecto es viable.

## ABSTRACT

The business plan that contemplates this thesis, aims to determine the feasibility of developing a tourist complex based on integrated agro-ecological farm, located in Cayambe. Tourism is one of the main industries to develop in order to promote the change of the Productive Matrix.

The essence of the project is based on offering a space where people can participate directly and actively in the production process of an agro-ecological farm; thus, living an experience of connection with nature and convey a message of caring for the environment thinking in future generations. The process is completed with an Ecuadorian food restaurant; using the good produce in the farm.

It were analyzed internal and external variables that may contribute significantly to conclude the profitability of this business in the long term. Factor studied, beyon others; competition, economic, preferences of domestic tourists.

The fundamental strategy of the project is a high segmentation, focusing efforts on attracting customers Quito, mainly in schools and colleges.

With the information collected in the market investigation and considering some economic and financial assumptions, the project implementation results are encouraging. Annual net income estimated in: \$ 47,508. Operations of the company is estimated to obtain a TIR of 21% and a NPV of \$ 57,808, with the yield is higher than the minimum return required can say that the project is viable.



## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....                             | 7  |
| ABSTRACT.....                                       | 8  |
| CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....         | 13 |
| 1.1 Justificación .....                             | 13 |
| 1.2 Tendencias del Macro Entorno .....              | 13 |
| 1.3 Análisis Sectorial .....                        | 14 |
| 1.4 Análisis de la Competencia.....                 | 16 |
| CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....            | 18 |
| 2.1 Volumen del mercado.....                        | 18 |
| 2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.....      | 18 |
| 2.3 Realización de la Investigación de Mercado..... | 19 |
| 2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....  | 20 |
| CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....             | 26 |
| 3.1 Estrategia genérica .....                       | 26 |
| 3.2 Posicionamiento estratégico .....               | 27 |
| 3.3 Recursos y capacidades distintivas.....         | 28 |
| 3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo .....   | 30 |
| CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....                     | 32 |
| 4.1. Producto.....                                  | 32 |
| 4.2. Precio.....                                    | 32 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3. Plaza .....   | 33 |
| 4.4 Promoción.....   | 34 |
| 4.5 Publicidad.....  | 34 |
| COPY STRATEGY DE “LA GRANJA AGROECOLOGICA MUYU ALLI” ..... | 35 |
| CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO .....                          | 36 |
| 5.1 Supuestos Generales .....                              | 36 |
| 5.2 Estructura de Capital .....                            | 37 |
| 5.3 Estados Financieros.....                               | 39 |
| 5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....                      | 43 |
| 5.5 Punto de equilibrio .....                              | 44 |
| 5.6 TIR Y VAN .....  | 45 |
| 5.7 Análisis de sensibilidad.....                          | 49 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                     | 52 |
| 6.1 Conclusiones .....                                     | 52 |
| 6.2 Recomendaciones.....                                   | 53 |
| REFERENCIAS .....  | 55 |
| ANEXOS.....  | 56 |

### LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Análisis sectorial en el sector de turismo de corta estancia .....                 | 15 |
| Figura 2. Mapa Estratégico de la competencia en el sector turístico de corta estancia ..... | 17 |
| Figura 3. Organigrama .....   | 30 |

### LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Veces en lo que va del año que viaje fuera de Quito por turismo de un día ..... | 20 |
| Gráfico 2. Veces en lo que va del año que viaje fuera de Quito por turismo de un día ..... | 21 |
| Gráfico 3. Razones para visitar una granja Agroecológica .....                             | 22 |
| Gráfico 4 Precio dispuesto a pagar por el ingreso a la granja .....                        | 23 |
| Gráfico 5. Precio del Almuerzo .....   | 23 |
| Gráfico 6 Análisis de Sensibilidad con @RISK.....  | 50 |
| Gráfico 7. Sensibilidad con @RISK con el VAN como variable de salida .....                 | 50 |

### LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Capacidad Máxima Diaria.....            | 25 |
| Tabla 2. Estructura de la Inversión .....        | 37 |
| Tabla 3. Detalle Inversión Inicial .....         | 38 |
| Tabla 4 Tabla de amortización del préstamo ..... | 39 |
| Tabla 5. Proyección de ventas .....              | 40 |
| Tabla 6. Estado de Resultados.....               | 41 |
| Tabla 7. Ratios del Estado de Resultados .....   | 42 |
| Tabla 8. Balance General .....                   | 42 |
| Tabla 9. Flujo de Efectivo Proyectado .....      | 43 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 10. Punto de Equilibrio por año .....                                | 44 |
| Tabla 11. Inversión y flujos anuales.....                                  | 45 |
| Tabla 12. VAN Y TIR.....   | 47 |
| Tabla 13. El WACC de acuerdo a estructura de Inversión.....                | 48 |
| Tabla 14. VAN anual con WACC de acuerdo a estructura de la Inversión ..... | 48 |
| Tabla 15. Perpetuidad .....  | 49 |
| Tabla 16 Sensibilidad con tres escenarios.....                             | 51 |

### **LISTA DE ANEXOS**

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Análisis Sectorial .....                                   | 56 |
| Anexo 2. Encuesta.....  | 60 |
| Anexo 3. Cuestionario Entrevistas a Profundidad .....               | 62 |
| Anexo 4. Encuesta en Línea.....                                     | 64 |
| Anexo 5. Funciones .....  | 68 |
| Anexo 6. Hoja de Vida Gerente General.....                          | 71 |
| Anexo 7. Hoja de Vida de Jefe Administrativo y Talento Humano ..... | 73 |
| Anexo 8. Descripción del Recorrido.....                             | 75 |
| Anexo 9. Menú para el Restaurante .....                             | 78 |
| Anexo 10. Inversiones Activos Fijos .....                           | 80 |
| Anexo 11. Nomina e Colaboradores del Proyecto.....                  | 84 |
| Anexo 12. Menú del Restaurante .....                                | 85 |
| Anexo 13. Gastos Operacionales.....                                 | 87 |
| Anexo 14. Ingreso Total por Turismo 2008 a 2013.....                | 88 |

## **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

### **1.1 Justificación**

Actualmente, el estado ecuatoriano está impulsando un proceso de cambio de la matriz productiva del país. Esto, con la finalidad de salir de un modelo concentrador y basado en explotación de recursos naturales no renovables. Así, dar paso a un sistema económico donde la generación de valor en la producción permita crear un país más competitivo.

Uno de los sectores productivos priorizados para llevar a cabo esta transformación, es el turismo. La creación de un complejo turístico basado en una granja agroecológica, contribuirá al fortalecimiento de esta industria, al combinar un espacio de vinculación con la naturaleza y un sistema de producción alimenticia eficiente, rentable y sostenible.

### **1.2 Tendencias del Macro Entorno**

El desarrollo de un complejo turístico basado en una granja integral, se fundamenta en dos tendencias: a) el aumento de turistas extranjeros que visitan el Ecuador, y b) el incremento del turismo interno.

A nivel internacional, el Ecuador se ubica entre los diez países de mayor crecimiento en materia de turismo según el estudio “The Hot List of World’s 10 Top Countries” (Yahoo, 2014) que realizó el portal Yahoo Travel. En el año 2012, se registró

un crecimiento del 12% en relación al año anterior, mientras que en el mismo periodo la industria del turismo a nivel mundial creció en un 4%.

Entre el 2008 y el 2013, los ingresos por turismo Anexo 14., han pasado de \$745,2 millones a \$1251,3 millones; ubicando este rubro como el 4 en contribución al PIB del país (elcomercio, 2014).

En lo concerniente al turismo interno, este se quintuplicó desde el 2005 al 2013 en el Ecuador, alcanzando al alrededor de 11.3 millones de visitas, dinamizando la economía en el 2013 con alrededor de \$5000 millones (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2011).

Tanto el turismo interno como el turismo proveniente del extranjero están creciendo a un ritmo superior al PIB del país, lo que es una fuerte señal que el turismo se podría convertir en un fuerte pilar de la economía nacional.

Los hechos presentados en los párrafos anteriores, el crecimiento en el turismo interno y turismo proveniente del exterior, justifican la creación de un complejo turístico basado en una granja integral.

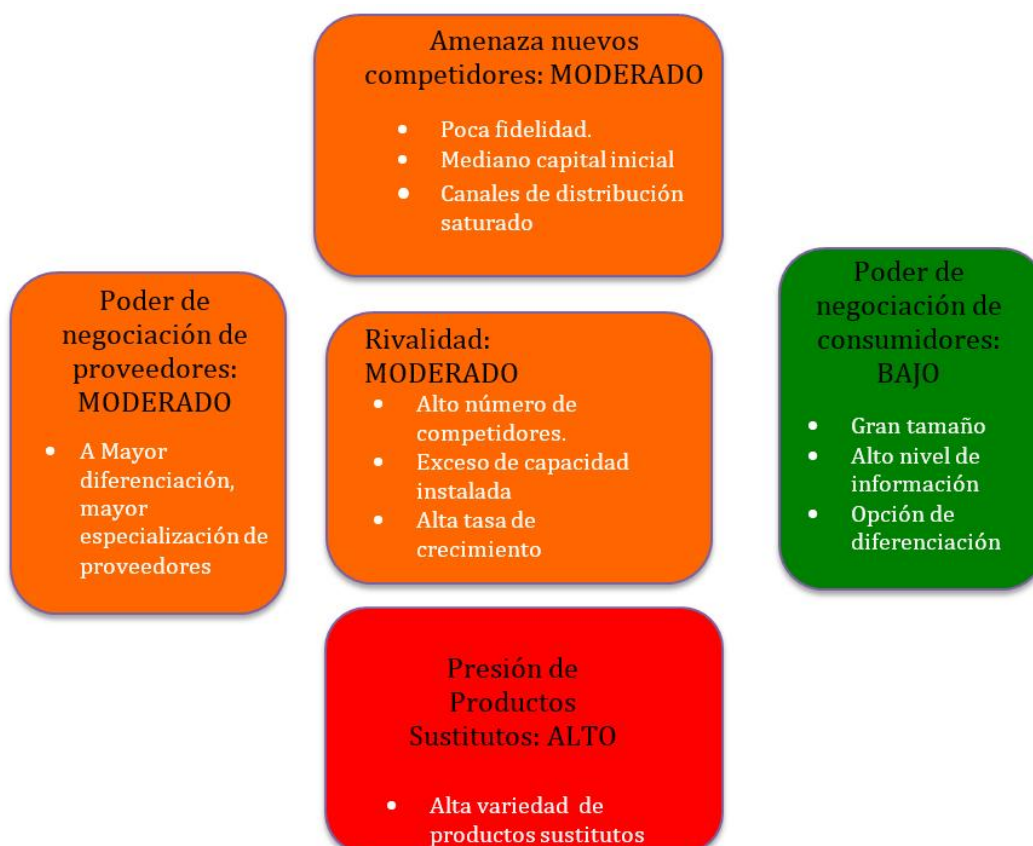
### **1.3 Análisis Sectorial**

Para la realización del análisis sectorial, se utilizará el modelo de Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter. El principal objetivo de esta herramienta, es valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de una industria (Noboa, 2006).

Se ha definido el sector donde competiría el complejo turístico como: *Gestión y oferta turística de corta estancia*. El resumen de los resultados del análisis sectorial, se pueden apreciar en el Figura 1, donde el color Rojo indica que es una fuerza contraria a la rentabilidad del sector, el color anaranjado tiene un impacto neutro y el color verde un impacto a favor de la rentabilidad del sector al largo plazo. El análisis completo se encuentra en el Anexo 1.

En conclusión, al largo plazo, la rentabilidad potencial del sector difícilmente superará el costo de oportunidad del capital, debido a que existen tres fuerzas de impacto neutro en la rentabilidad, una fuerza favorable y una desfavorable.

*Figura 1 Análisis sectorial en el sector de turismo de corta estancia*



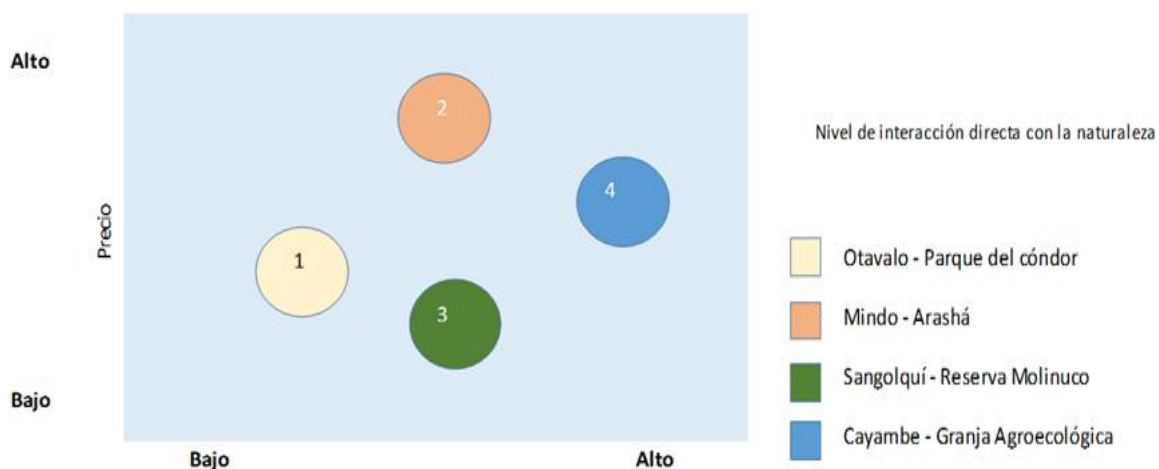
#### **1.4 Análisis de la Competencia.**

Para realizar el análisis de la competencia se ha utilizada la herramienta de Mapa Estratégico, obteniendo información de una encuesta sencilla realizada a 30 personas de la ciudad de Quito. Posterior a tabular y categorizar los resultados se llegó a concluir que las personas tienden a elegir lugares turísticos de corta estancia basados en el grado de interacción directa de actividades disponibles con la naturaleza y el precio. Los datos tabulados se pueden ver en el Anexo 2.

Es importante señalar que cuando se preguntó a los encuestados sobre sitios que conocen para realizar turismo por un día, más del 95% dio como respuestas ciudades o sectores geográficos. Con el uso de información secundaria y entrevistas personales, se seleccionaron sitios turísticos representativos del estándar normal de las ciudades escogidas por los encuestados y su nivel de actividades vinculadas con la naturaleza. La Figura 2, muestra el Mapa Estratégico de la competencia.



Figura 2. Mapa Estratégico de la competencia en el sector turístico de corta estancia



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

El análisis del Mapa Competitivo muestra que si bien lugares como Arashá y la Reserva el Molinuco, están rodeados de un paisaje con naturaleza hermosa y distintiva, el usuario no puede interactuar directamente con estos elementos, es por sobre todo un espectador.

Por lo tanto, una Granja Integral Agroecológica, puede ocupar un espacio estratégico donde el cliente está dispuesto a pagar un precio alto por el hecho de vivir una experiencia en la que interactúe directamente con el ecosistema.

## **CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.1 Volumen del mercado**

En el capítulo uno, se definió el sector competitivo como *Gestión y oferta turística de corta estancia*; ampliando la definición del sector, hace referencia a la visita de sitios turísticos que se realizan en el lapso de un solo día, entre el viaje de ida y regreso, y la visita como tal.

La Granja Integral Agroecológica estará ubicado en Cayambe provincia de Pichincha, en una comunidad denominada Santo Domingo #2 aproximadamente 15 minutos del centro urbano de la ciudad. El tiempo estimado de viaje desde Quito es de alrededor de 1 hora y 30 minutos.

Este modelo de negocio potencializa la belleza de la naturaleza de la región andina del país, al ofrecer un turismo vivencial donde se pueda interactuar de manera directa en los procesos productivos de un sistema sostenible y eficiente, como es la producción Agroecológica; complementado con un servicio de Restaurante de comida nacional, utilizando productos provenientes de la Granja.

### **2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.**

La investigación de mercados, permitirá validar la propuesta de negocio planteado en este plan. Es por esta razón se plantean los siguientes objetivos.

*Objetivo General:*

- Determinar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio.

*Objetivos específicos:*

- Determinar elementos importante que estimulen el consumo del producto
- Estimar el nivel de conocimiento que tiene la población sobre Agroecología.
- Conocer la tendencia sobre el precio dispuesto a pagar por el producto.

La investigación permite la obtención de datos cualitativos con la técnica de entrevistas a profundidad, para establecer parámetros y lineamientos generales sobre conductas y motivaciones del público objetivo.

También se realiza una encuesta en línea para obtener datos cuantitativos que permiten establecer principios estadísticos para inferir la demanda del servicio.

### **2.3 Realización de la Investigación de Mercado.**

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a un total de 12 personas en el Centro Comercial Paseo San Francisco ubicado en Cumbayá. El formato utilizado se puede apreciar en el Anexo 3.

Mediante el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, se logró establecer los

criterios necesarios para elaborar y ejecutar la encuesta en línea, utilizando la herramienta *Google Docs*. La encuesta, que se pueden ver en el Anexo 4, fue enviada a una base de datos de correos electrónicos de personas entre 18 y 50 años donde se obtuvieron un total de 24 respuestas.

#### 2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.

A continuación, se presenta un detalle de los principales resultados de la tabulación de las encuestas realizadas para la obtención de datos primarios cuantitativos.

El Gráfico 1, muestra la cantidad de veces, en lo que del año, que han realizado turismo por un día, fuera de la ciudad de Quito. De forma general se puede concluir que en su mayoría realizan un viaje cada dos meses.

*Gráfico 1. Veces en lo que va del año que viaje fuera de Quito por turismo de un día*

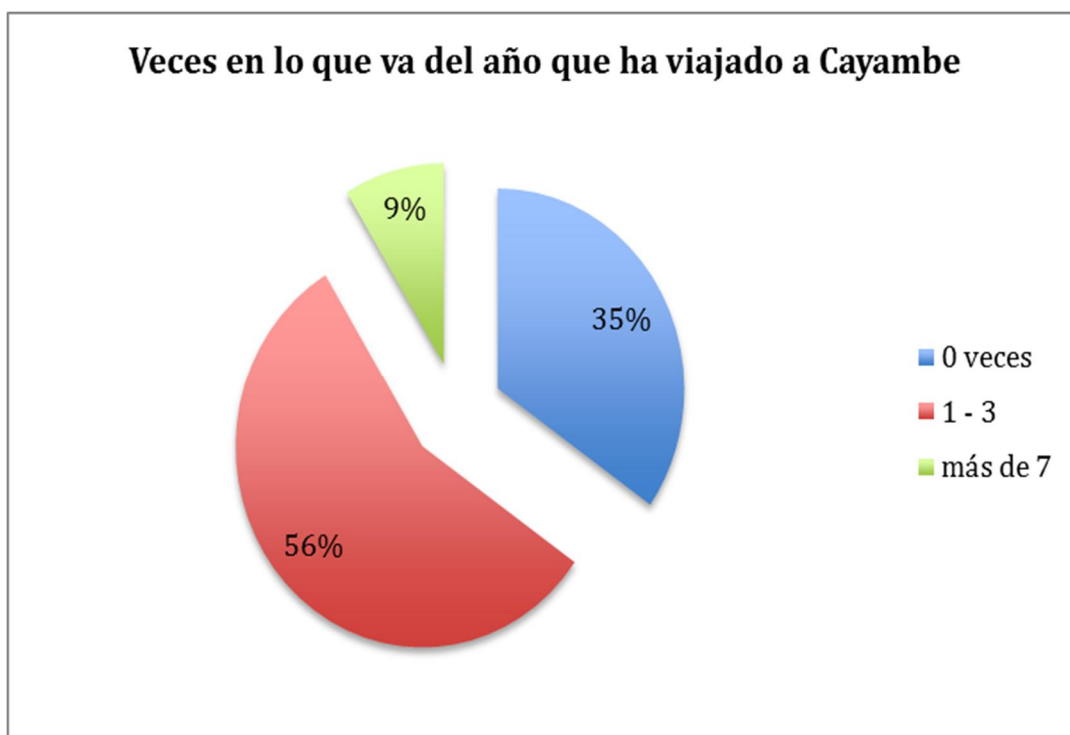


Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores del Proyecto

De los encuestados, el 56% ha viajado a Cayambe entre 1 y 3 veces en lo que va del año. Es decir, que la mayoría de personas que viajan a Cayambe lo hacen al menos una vez cada 4 meses. El Gráfico2 muestra los datos completos sobre esta pregunta.

El 45% de los encuestados ha visitado alguna vez una granja interactiva en el Ecuador, es el mismo porcentaje de encuestados que ha escuchado o conoce algún lugar de producción agroecológica.

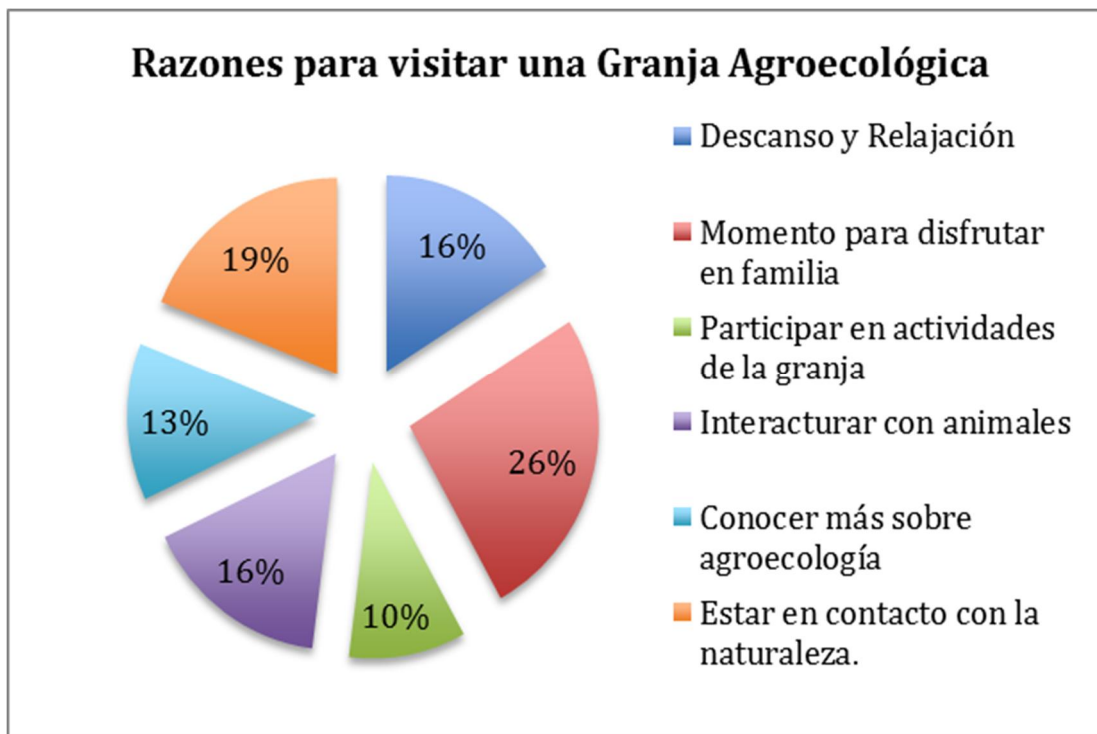
*Gráfico 2. Veces en lo que va del año que viaje fuera de Quito por turismo de un día*



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores del Proyecto

El 95% de los encuestados visitaría una Granja Agroecológica interactiva en la ciudad de Cayambe. El Gráfico 3, nos brinda información sobre cuáles serían las motivaciones de los encuestados a realizar esta visita.

*Gráfico 3. Razones para visitar una granja Agroecológica*

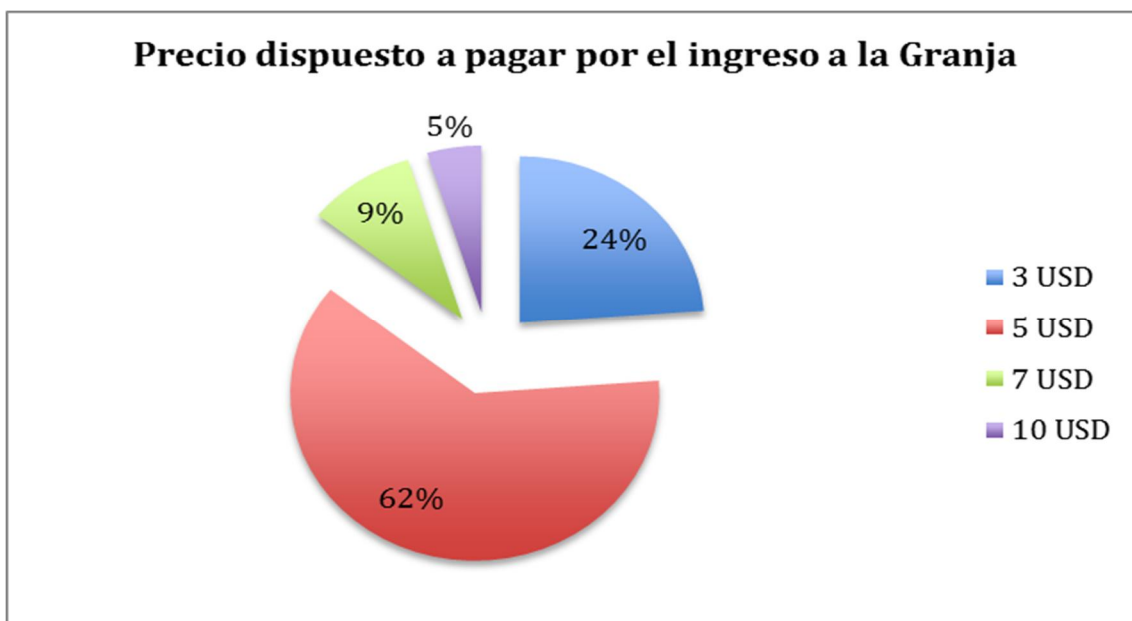


Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores del Proyecto

Esta información plantea un marco para establecer actividades que permitan crear un fuerte vínculo entre el usuario y la empresa. Se destacan, dentro de estas opciones seleccionadas por los encuestados, la interacción con los animales y la naturaleza.

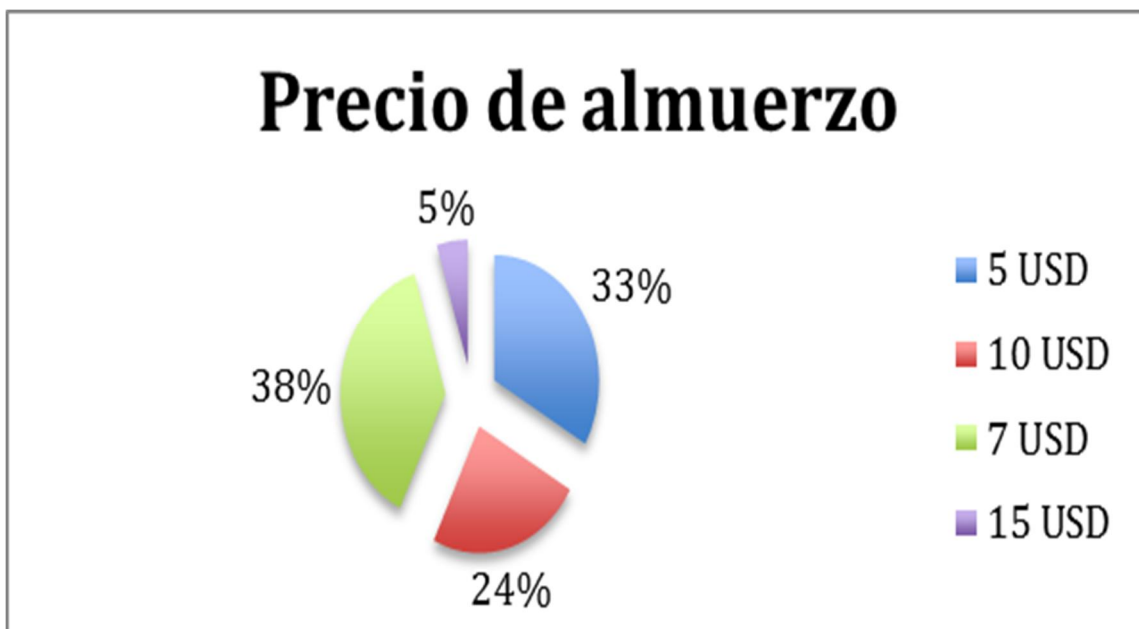
En lo concerniente a los precios, el 62% estaría dispuesto a pagar \$5 para ingresar a la granja y el 38% estarían dispuestos a pagar \$7 por el almuerzo; como los muestran los Gráficos 4 y 5 respectivamente.

Gráfico 4 Precio dispuesto a pagar por el ingreso a la granja



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores del Proyecto

Gráfico 5. Precio del Almuerzo



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores del Proyecto

Los datos obtenidos en la pregunta 11, sobre si estaría dispuesto a visitar una Granja Integral Agroecológica, muestran que el 95% lo haría, el cual es un porcentaje muy alto. Es por este motivo, que se realizó un análisis más detallado y se realizaron entrevistas con especialistas en el área de Investigación de mercado, así como técnicos en el área de turismo; llegando a la conclusión que si bien la gente muestra un interés en el concepto no todo este porcentaje se vuelva una venta real cuando se ejecuta el proyecto. Razón por la cual, y con la finalidad de evitar número sobrevalorados, se decidió utilizar un porcentaje del 10% para realizar los cálculos de volumen del mercado.

La población de Quito, zona urbana, entre 15 y 45 años es de 799 302 personas (INEN, 2010) con los datos de la encuesta se conoce que el 56% visita Cayambe al menos 1 vez al año. Obtendríamos cerca de 447 609 visitas a Cayambe anuales, dando un promedio de visitas a la semana de 8607 visitas a la semana. Utilizando el 10% como porcentaje de consumo de la propuesta de negocio planteado, se estimaría una demanda semanal de 860 personas.

La capacidad estimada del restaurante es de tener una capacidad para recibir a 60 personas diarias en el restaurante, con una atención por cliente promedio de 1.5 horas y un horario de atención de 11h00 a 17h00, el máximo de atención sería de  $(60 \text{ personas} * 6 \text{ horas de atención}) / 1.5 \text{ horas} = 240 \text{ personas/día}$ . Los días miércoles y jueves se estima funcionar al 30% de la capacidad máxima, viernes al 70% y los días sábados y domingos al 90%. Los resultados se muestran en la Tabla 1.



Tabla 1. Capacidad Máxima Diaria

| Capacidad máxima diaria |                                   | 240 personas       |                       |             |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| Día                     | Porcentaje de la capacidad máxima | Número de personas | Consumo promedio (\$) | Total (\$)  |
| Miércoles               | 30%                               | 72                 | 7                     | 504         |
| Jueves                  | 30%                               | 72                 | 7                     | 504         |
| Viernes                 | 70%                               | 168                | 7                     | 1176        |
| Sábado                  | 90%                               | 216                | 7                     | 1512        |
| Domingo                 | 90%                               | 216                | 7                     | 1512        |
| <b>Total</b>            |                                   | <b>744</b>         | <b>Total</b>          | <b>5208</b> |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

Se obtendría entonces, ingresos semanales de \$5208, equivalentes a aproximadamente \$270 000 anuales.

Aquellas personas que realicen un consumo mínimo en el restaurante, tendrán gratis la posibilidad de realizar la visita guiada a la granja y participar de los distintos procesos. Se estima que haya un 20% del total de visitantes, que solamente desean realizar la visita guiada. Entonces, las 744 personas representan el 80% de total de visitantes, es decir, 186 personas a la semana solamente realizarían la visita guiada.

Esto representaría para la empresa:  $186 * \$5 = \$ 930$  semanales y aproximadamente \$48 000 en ingresos por visitar solamente la granja.

De los datos obtenidos, como población objetivo, de las personas que visitan Cayambe, no se determinó o específico si estuvieron de paso o visitaron Cayambe como destino.

## CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Estrategia genérica

Una correcta definición de la estrategia genérica, permitirá a la empresa utilizar eficientemente sus recursos con el fin de alcanzar ventaja competitiva, creando valor para los clientes y ganando progresivamente participación de mercado; y de esta manera, poder superar el costo de oportunidad del capital invertido.

La estrategia genérica para este plan de negocios es de *Alta Segmentación o Nicho* debido a que está enfocado a familias cuyos padres desean que sus hijos experimenten de manera personal como vincularse con la naturaleza y a su vez desconectarse de las limitaciones y estilos de vida, algunas veces no tan positivos de las grandes ciudades, como el poco cuidado con el medio ambiente, el alto consumo de comida no saludable y la alta dependencia de la tecnología.

Más allá de estar rodeados por la belleza natural, propia de la región andina y cobijados por el imponente volcán Cayambe, los clientes serán participes directos de los procesos de una Granja Integral Agroecológica, una forma de producción alternativa, sostenible y replicable de alimentos. Ejecutar actividades como cosechar los productos con sus propias manos, ordeñar a las vacas o dar de comer a los cuyes, crean un fuerte vínculo emocional en los consumidores.

Este modelo de negocio tiene un alto componente de enseñanza y concienciación; por lo que es aplicable para ser utilizado por instituciones educativas. Los usuarios aprenderán técnicas para replicar este modelo de producción, en pequeña escala, en sus hogares y disfrutar permanentemente de sus beneficios.

Al potencializar ante el cliente los atributos de un sistema sostenible, la experiencia se complementa con un Restaurante, con infraestructura de estilo rústico, donde se oferta comida tradicional ecuatoriana, en su gran mayoría elaborada con productos de la Granja. De esta manera, el turista tendrá la oportunidad exclusiva de estar presente en varias etapas de la cadena de valor.

Gracias a los datos obtenidos en la investigación del Capítulo dos, sabemos que el 95% de los potenciales clientes estarían dispuestos a visitar la granja; esto, vinculado a las actividades que se oferten. Dados los segmentos seleccionados, las actividades disponibles en la granja se enfocarán en la interacción entre el usuario y los procesos productivos de la granja, con un alto componente educativo.

### **3.2 Posicionamiento estratégico**

Acorde al análisis sectorial realizado en el Capítulo 1 de este plan de negocios, en el largo plazo, la rentabilidad potencial del sector difícilmente superará el costo de oportunidad del capital, debido a que existen tres fuerzas de impacto moderado: amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre competidores; una fuerza de impacto

desfavorable: productos sustitutos; y tan solo una fuerza favorable: bajo poder de negociación del consumidor.

Uno de los principales aspectos a contrarrestar en este segmento, es la entrada de nuevos competidores. La creación de una *Marca*, que se identifique con los *Insights* de los consumidores creará fuertes vínculos de fidelidad entre la empresa y los clientes. Para ello, se procurará que todos los procesos de la cadena de valor se enfoquen en crear una experiencia única para el consumidor, aspecto que serán comunicados adecuadamente al grupo objetivo.

Si bien la rivalidad entre competidores en este segmento es alta, existen opciones para la diferenciación, lo que no es excluyente de una estrategia de Alta Segmentación. Renovar permanentemente las actividades y realizar alianzas estratégicas que permitan brindar más alternativas de recreación a los clientes; tales como eventos culturales como música y danza en vivo, explotar el folklore propio de la zona.

La gran cantidad de productos sustitutos, con una amplia variedad de precios, hace fundamental el marcar una fuerte diferencias en el sentido costo/beneficios entre los productos sustitutos y la experiencia de formar parte de la Granja Integral Agroecológica.

### **3.3 Recursos y capacidades distintivas**

Recursos y capacidades distintivas son fuentes de ventaja competitiva porque a través de estos puede obtener: un rendimiento superior a la del sector, un producto único,

acceso a las materias primas y otros factores que sean difíciles de equiparar por parte de los competidores.

Este modelo de negocio cuenta con recursos valiosos y sostenibles; una empresa constructora propiedad de uno de los autores de este plan, la disponibilidad de tierras en ubicaciones privilegiadas para llevar a cabo este proyecto y el talento humano con experiencia y redes de apoyo en el campo educativo contribuirán al enfoque de esfuerzos en los segmentos seleccionados.

En este modelo de negocio, una capacidad distintiva será el gestionar planes de trabajo y colaboración mutua con la comunidad, con el fin de mantener una relación que fomente el desarrollo de la empresa y ponga a todos los actores en situaciones de ganar-ganar. Con el respaldo de la comunidad será más sencillo el trabajar sobre una visión a largo plazo y realizar de manera más ágil todas las actividades correspondientes a la comercialización y marketing.

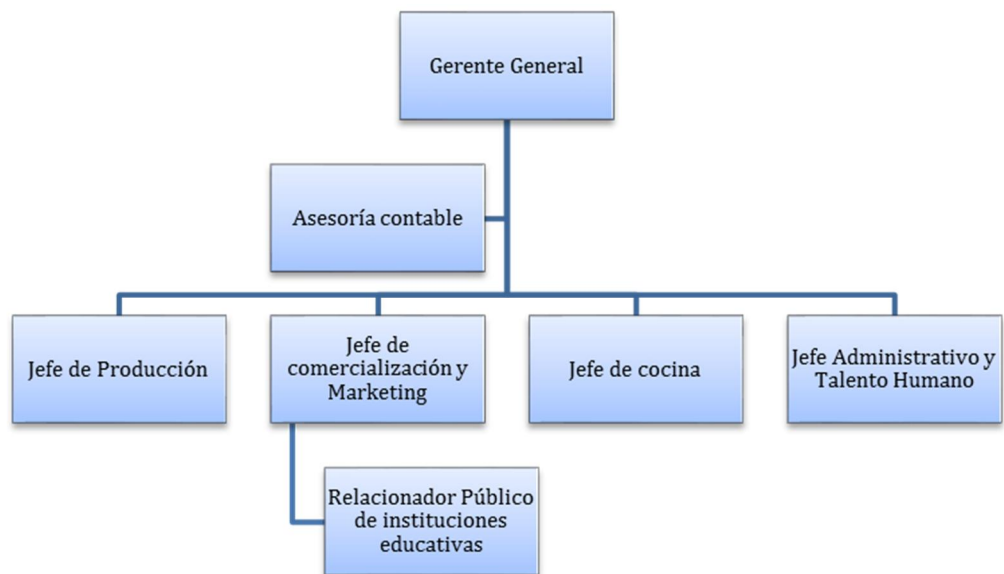
La creación de esta cooperación es viable debido a que los propietarios del terreno donde funcionará la Granja se han ganado la confianza de la comunidad y tienen la suficiente capacidad para generar este tipo de relación. Aspecto que no es fácil por el tiempo que conlleva establecer una relación de este nivel debido a la serie de paradigmas que tiene mucho de los miembros de las comunidades.

### 3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Se ha seleccionado el tipo de organización funcional, debido a que el giro del negocio requiere de jefes de áreas responsables de cada proceso. Cada uno de las áreas buscará generar sinergias con los otros departamentos para alcanzar los objetivos corporativos de la empresa.

El organigrama que se muestra en la Figura 3, es el siguiente:

*Figura 3. Organigrama*



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

El organigrama muestra las áreas necesarias para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades. En el Anexo 5 de este plan de negocios se encuentra un descriptivo de las funciones de cada área.

El talento humano es indispensable para el éxito del proyecto, cada área deberá asumir su responsabilidad y compromiso con el negocio. Armar un fuerte equipo de trabajo que basado en la creatividad y eficiencia se logró sobrepasar las expectativas del cliente. Se sugiere contratar a uno de los autores de este Plan como Gerente General, considerando la preparación y conocimientos técnicos gerenciales obtenidos con sus estudios y experiencia profesional; además de su relación con la comunidad donde se llevará a cabo el proyecto. En el Anexo 6 se encuentra la hoja de vida.

El otro autor de la tesis, tiene los conocimientos para asumir las funciones de Jefe Administrativo y de Talento Humano. En el Anexo 7 se puede revisar las hojas de vida.

## **CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL**

En este capítulo se detalla el plan comercial, donde se analiza la mezcla de marketing adecuada para que la Granja Agroecológica Muyu Alli logre el posicionamiento correcto y alcance los objetivos empresariales planteados.

### **4.1. Producto**

La Granja Agroecológica Muyu Alli ofrecerá el acceso a una visita guiada por personal especializado, donde el consumidor podrá conocer en detalle el funcionamiento operativo de la granja. El consumidor tendrá la opción de interactuar directamente en ciertos procesos y de esta manera entrar en contacto con animales y plantas, buscando crear una experiencia vivencial profunda, acompañada de una serie de información relevante sobre los beneficios de este tipo de producción. En el Anexo 8 se ha definido los tiempo y estaciones que tendrá el recorrido.

Además, tenemos un Restaurante estilo rústico de comida tradicional ecuatoriana, donde se utilizarán productos de la Granja para la elaboración de los alimentos; de esta manera el consumidor podrá experimentar toda la cadena de valor. En el Anexo 9, consta el menú del restaurante.

### **4.2. Precio**

Luego de obtenidos datos de la investigación de mercados y de un posterior análisis de competidores, se han establecido los siguientes rangos de precios. Para la visita guiada,



los particulares deberán pagar un valor \$5 por personas, para grupos de más de 10 se aplicará un descuento del 10%. Para visitas de instituciones educativas, existirá un valor de la entrada será 2 x 1.

Los precios para el menú principal en el restaurante su precio estará en el rango de \$7 a \$10 para platos fuertes y sopas. Mientras que para entradas, picaditas y postres los precios estarán entre \$3 y \$5.

Aquellos clientes que vayan a realizar un consumo mínimo en restaurante de \$20 tendrán la opción de realizar la visita guiada de manera gratuita.

#### **4.3. Plaza**

El negocio se estará ubicado en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, aproximadamente a 15 minutos del centro urbano.

Para el desarrollo de estrategias de canales de distribución, se manejará estrategias tipo “push” donde se tendrá alianzas estratégicas con agencias de viajes e instituciones educativas para que gocen de beneficios especiales al realizar uso de los productos de la granja integral.

De manera paralela, se implementarán estrategias tipo “pull” con la gestión directa de la empresa al realizar llamadas telefónicas a bases de datos, distribución de correos

electrónicos, sitio web y redes sociales. Será la jefatura de marketing y comercialización el responsable de cumplir con la metas de ventas establecidas.

#### **4.4 Promoción.**

Un negocio nuevo necesita una intensa promoción para llegar al target seleccionado lo más pronto posible y posicionarse de manera adecuada en la mente del consumidor.

Al inicio, mediante la compra de bases de datos se realizarán invitaciones personalizadas para visitar a la granja y consumo del restaurante de manera gratuita con la finalidad que el “boca a boca” ayude a difundir y promocionar el negocio. El mismo concepto se utilizará para directores, rectores, comités de padres de familia, bajo la premisa de que los jóvenes deben vincularse a la naturaleza para que sepan la importancia de proteger el medio ambiente y desarrollar técnica de producción sustentable.

#### **4.5 Publicidad.**

La implementación de un marketing digital es fundamental, al convertirse las redes sociales en una manera masiva y económica, hace que sea mandatorio una fuerte integración de estas herramientas a las campañas de publicidad.

Implementar sistema de marketing multinivel, donde clientes obtengan beneficios por recomendar a nuevos clientes. Existirá inversión en medios impresos de alta circulación en Quito; así como volantes para distribución en centros comerciales.

## COPY STRATEGY DE “LA GRANJA AGROECOLOGICA MUYU ALLI”

### **Frase de posicionamiento:**

Muyu Alli, el lugar para conocer y ser parte de producción sostenible.

### **Rol de Publicidad:**

Convencer a los consumidores, hombres y mujeres, entre 7 años y los 50 años de clase socio económico media y media alta, que Muyu Alli es una opción para tener una experiencia vivencial, educativa y divertida, donde se mezcla la belleza de la sierra andina del Ecuador y la interacción directa con animales y cultivos.

### **Promesa Básica:**

Conocer y apreciar la naturaleza de manera vivencial y alegre.

### **Reason why:**

Muyu Alli es una granja integral agroecológica diseñada para participar y difundir modelos de producción de alimentos de manera sostenible.

### **Slogan**

Muyu Alli,

¡Dale la mano a la naturaleza!

## CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos Generales

El análisis financiero del proyecto se realizará por un lapso de 5 años, parte del financiamiento será con CFN, a una tasa del 10%, ya que este tipo de proyecto está considerado dentro de las áreas estratégicas.

Hay que considerar que los proveedores para este tipo de negocios son informales, en el caso de no facturar se realizarán liquidaciones de compras.

Se estipula para el crecimiento de costos 5% y mano de obra un valor del 7% Anexo 11, considerando que es la proyección de la inflación para los siguientes años.

El primer año las visitas a la granja son el 20% del número de personas que visitan el restaurantes decir 186.

La política de descuentos del proyecto es: de los 186 visitantes semanales que visitan la granja, 109 (15%) pagan tarifa completa, 38 pagan dos por uno (institucional) y 38 con descuento del 10%.

El número de visitantes a la granja se incrementa el 10% anual sobre el número de personas que van al restaurante, este supuesto está fundamentado en la inversión de

\$10,000 en marketing y publicidad el primer año, y a partir del segundo se incrementa un 5% cada año.

La empresa, al estar fuera de Quito, Guayaquil y Cuenca, y ser un negocio nuevo enmarcado en las áreas estratégicas del país, conforme al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI (Registro Oficial, 2015), el proyecto está exento del pago de impuesto a la renta y del anticipo del impuesto a la renta, por el lapso de cinco años, según la normativa mencionada.

## 5.2 Estructura de Capital

Para realizar este proyecto se necesita una inversión total de \$273,885.16 USD, la cual se estructura de la siguiente forma:

*Tabla 2. Estructura de la Inversión*

| Estructura de La Inversión |       |         |
|----------------------------|-------|---------|
| Recursos Propios           | 35%   | 95,860  |
| Crédito CFN                | 65%   | 178,025 |
|                            | TOTAL | 273,885 |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

De esta inversión inicial, los autores de este plan de negocios serán socios los cuales realizarán una inversión del 35% del total. La diferencia, el 65%, se formalizará con financiamiento de la CFN, ya que este proyecta en los sectores estratégicos para el cambio de la Matriz Productiva.

*Tabla 3. Detalle Inversión Inicial*

| <b>ESTRUCTURA INVERSIÓN INICIAL</b> |                |
|-------------------------------------|----------------|
| Terreno                             | 60.000         |
| Mobiliario                          | 43.942         |
| Edificaciones y Construcciones      | 121.650        |
| Capital de Trabajo                  | 48.293         |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>273.885</b> |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

### **Depreciación**

En el caso del terreno, se considera su vida útil como indefinida, las edificaciones y construcciones a veinte años, el vehículo se deprecia a cinco años, equipos informáticos a cinco años, muebles y enseres a diez años, maquinaria y equipo a diez años y equipos de comedor a cinco años.

### **Amortización**

Los datos de los valores de amortización Alemana, a 10 años al 10% de interés anual, se muestran en la tabla 4.

Tabla 4 Tabla de amortización del préstamo

| TABLA DE AMORTIZACIÓN ALEMANA, CON AMORTIZACIONES IGUALES. |                             |                   |           |           |                           |
|--|-----------------------------|-------------------|-----------|-----------|---------------------------|
| PERÍODO  | CAPITAL INICIAL<br>INSOLUTO | AMORTIZACIÓN      | INTERESES | CUOTA     | CAPITAL FINAL<br>INSOLUTO |
| 1  | 178,025.36                  | 17,802.54         | 17,802.54 | 35,605.07 | 160,222.82                |
| 2  | 160,222.82                  | 17,802.54         | 16,022.28 | 33,824.82 | 142,420.28                |
| 3  | 142,420.28                  | 17,802.54         | 14,242.03 | 32,044.56 | 124,617.75                |
| 4  | 124,617.75                  | 17,802.54         | 12,461.77 | 30,264.31 | 106,815.21                |
| 5  | 106,815.21                  | 17,802.54         | 10,681.52 | 28,484.06 | 89,012.68                 |
| 6  | 89,012.68                   | 17,802.54         | 8,901.27  | 26,703.80 | 71,210.14                 |
| 7  | 71,210.14                   | 17,802.54         | 7,121.01  | 24,923.55 | 53,407.61                 |
| 8  | 53,407.61                   | 17,802.54         | 5,340.76  | 23,143.30 | 35,605.07                 |
| 9  | 35,605.07                   | 17,802.54         | 3,560.51  | 21,363.04 | 17,802.54                 |
| 10   | 17,802.54                   | 17,802.54         | 1,780.25  | 19,582.79 | -                         |
|  | <b>TOTAL</b>                | <b>178,025.36</b> |           |           |                           |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

### 5.3 Estados Financieros

Para empezar a elaborar los Estados Financieros en primer lugar se definen los valores que se constituyen como ingresos por concepto de; la atención con servicio de alimentación en el restaurante, esto es los precios de los platos a servirse en el restaurante que en promedio tienen un valor de \$7 USD, en el primer año, los valores de las entradas por concepto de la visita guiada al interior de la granja, con un precio promedio de \$4.38 USD, en el año 2016, Los productos de la producción agrícola tienen un precio de venta promedio por unidad de \$0.77 USD y la pecuaria de la granja, con un precio de venta promedio de \$1.20 USD. Las proyecciones de ventas y costos a cinco años están detallados en la Tabla 5:

Tabla 5. Proyección de ventas

| PROYECCIONES DE VENTAS              |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cálculos/Años                       | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| Restaurante                         |                  |                  |                  |                  |                  |
| Unidades                            | 38,688.00        | 38,688.00        | 38,688.00        | 38,688.00        | 38,688.00        |
| Precio                              | 7.00             | 7.35             | 7.72             | 8.10             | 8.51             |
| Granja                              |                  |                  |                  |                  |                  |
| Unidades Entradas                   | 9,628.84         | 10,730.72        | 11,803.79        | 12,984.17        | 14,282.59        |
| Precio                              | 4.38             | 4.39             | 4.39             | 4.39             | 4.39             |
| Unidades Cultivos                   | 6,300.00         | 6,985.80         | 7,671.60         | 6,985.80         | 6,300.00         |
| Precio                              | 0.77             | 0.82             | 0.87             | 0.90             | 0.93             |
| Unidades Animales                   | 7,807.00         | 7,807.00         | 7,807.00         | 7,807.00         | 7,807.00         |
| Precio                              | 1.20             | 1.26             | 1.32             | 1.39             | 1.46             |
| <b>Ventas</b>                       | <b>327,213</b>   | <b>347,028</b>   | <b>367,416</b>   | <b>387,665</b>   | <b>409,150</b>   |
| Valor Add'l Csto.                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costo Fijo                          | 15,870.00        | 16,663.50        | 17,496.68        | 18,371.51        | 19,290.08        |
| Costo Variable Unitario Restaurante | 1.30             | 1.37             | 1.44             | 1.51             | 1.58             |
| Costos Variable unitario granja     | 1.28             | 1.22             | 1.17             | 1.12             | 0.00             |
| Costos Variable unitario cultivos   | 0.26             | 0.11             | 0.10             | 0.21             | 0.18             |
| Costos Variable unitario Animales   | 0.14             | 0.16             | 0.25             | 0.16             | 0.17             |
| <b>Costo Ventas</b>                 | <b>81,397.71</b> | <b>84,705.40</b> | <b>89,587.76</b> | <b>93,936.12</b> | <b>83,060.78</b> |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

Los valores que se constituyen los egresos son los costos y gastos del proyecto durante la vida del mismo.

Es muy importante estimar los costos y gastos que genera el funcionamiento de la granja y restaurante para poder determinar la rentabilidad la que se tomará en cuenta para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto. El Estado de Resultados y el Balance General proyectado a 5 años.



Los estados financieros esperados en los años de la inversión se los proyecta en base a los supuestos condicionados por los autores del proyecto, los mismos que esperan realizar las acciones correspondientes para que esos se cumplan en el acometimiento del proyecto. Tabla 6:

*Tabla 6. Estado de Resultados*

| ESTADO DE RESULTADOS               |        |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Por el año Terminado en el         | 0      | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
| Ventas                             |        | \$ 327.213       | \$ 347.028       | \$ 367.416       | \$ 387.665       | \$ 409.150       |
| Costo de Ventas                    |        | (81.398)         | (84.705)         | (89.588)         | (93.936)         | (83.061)         |
| <b>Contribución (Margen Bruto)</b> |        | <b>245.816</b>   | <b>262.322</b>   | <b>277.829</b>   | <b>293.729</b>   | <b>326.089</b>   |
| Gasto de Ventas                    |        | (116.714)        | (133.796)        | (143.162)        | (153.184)        | (163.906)        |
| Gasto Administrativo               |        | (47.792)         | (51.622)         | (55.236)         | (59.103)         | (63.240)         |
| Depreciación del Año               |        | (13.998)         | (13.998)         | (13.998)         | (12.682)         | (12.682)         |
| <b>Gastos Totales</b>              |        | <b>(178.504)</b> | <b>(199.417)</b> | <b>(212.397)</b> | <b>(224.968)</b> | <b>(239.828)</b> |
| Intereses                          |        | (17.803)         | (16.022)         | (14.242)         | (12.462)         | (10.682)         |
| Ganancia Antes de Impuestos (UAI)  |        | 49.509           | 46.883           | 51.190           | 56.299           | 75.579           |
| Trabajac                           | 15,00% | (7.426)          | (7.032)          | (7.678)          | (8.445)          | (11.337)         |
| Impuest                            | 0,00%  | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>Ganancia Neta</b>               |        | <b>\$ 42.083</b> | <b>\$ 39.850</b> | <b>\$ 43.511</b> | <b>\$ 47.854</b> | <b>\$ 64.242</b> |
| Ganancias Retenidas                |        | \$ 42.083        | \$ 81.933        | \$ 125.444       | \$ 173.299       | \$ 237.541       |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

## RATIOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

*Tabla 7. Ratios del Estado de Resultados*

| Ratios del Estado de resultados                               | Periodo 0 de la | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-----------------|------|------|------|------|------|
| Crecimiento de ventas   |                 |      | 6%   | 6%   | 6%   | 6%   |
| Margen Bruto en %   |                 | 75%  | 76%  | 76%  | 76%  | 80%  |
| ROS (Rentabilidad neta= Beneficio Neto/Ventas Netas)          |                 | 13%  | 11%  | 12%  | 12%  | 16%  |
| ROA (Rendimiento (EBIT) /Activos Netos)                       |                 | 30%  | 28%  | 29%  | 30%  | 38%  |
| ROE Rendimiento Recurso propios= Beneficio Neto/E(Patrimonio) |                 | 44%  | 42%  | 45%  | 50%  | 67%  |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

## BALANCE GENERAL

Tabla 8. Balance General

| BALANCE GENERAL                      |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Cortado al 31 de Diciembre de</i> | 0              | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           |
| Caja y Bancos                        | 48.293         | \$ 89.050      | \$ 124.425     | \$ 166.961     | \$ 210.807     | \$ 273.743     |
| Cuentas x Cobrar                     |                | 3.817          | 4.049          | 4.287          | 4.523          | 4.773          |
| Inventario                           |                | 2.713          | 2.824          | 2.489          | 2.087          | 1.846          |
| Total Corrientes                     |                | \$ 95.581      | \$ 131.297     | \$ 173.736     | \$ 217.417     | \$ 280.362     |
| Activos Fijos                        | 225.592        | 225.592        | 225.592        | 225.592        | 225.592        | 225.592        |
| Depreciación Acumulada               |                | (13.998)       | (27.997)       | (41.995)       | (54.677)       | (67.359)       |
| Activo Fijo Neto                     |                | 211.594        | 197.595        | 183.597        | 170.915        | 158.234        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>273.885</b> | <b>307.174</b> | <b>328.893</b> | <b>357.333</b> | <b>388.333</b> | <b>438.596</b> |
| Proveedores                          |                | 1.583          | 1.647          | 3.733          | 3.914          | 4.845          |
| Impuestos por pagar                  |                | -              | -              | -              | -              | -              |
| Participación 15% por pagar          |                | 7.426          | 7.032          | 7.678          | 8.445          | 11.337         |
| Préstamo Bancario Corto Plazo        |                | -              | -              | -              | -              | -              |
| Total Corrientes                     |                | 9.009          | 8.679          | 11.411         | 12.359         | 16.182         |
| Préstamo de Largo Plazo              | 178.025        | 160.223        | 142.420        | 124.618        | 106.815        | 89.013         |
| Jubilación Patronal                  |                | -              | -              | -              | -              | -              |
| Total No Corrientes                  | 178.025        | 160.223        | 142.420        | 124.618        | 106.815        | 89.013         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                  | <b>178.025</b> | <b>169.232</b> | <b>151.100</b> | <b>136.029</b> | <b>119.174</b> | <b>105.195</b> |
| Capital Social / Pagado              | 95.860         | 95.860         | 95.860         | 95.860         | 95.860         | 95.860         |
| Ganancias / (Pérdidas)               |                | 42.083         | 81.933         | 125.444        | 173.299        | 237.541        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>              | <b>95.860</b>  | <b>137.942</b> | <b>177.793</b> | <b>221.304</b> | <b>269.159</b> | <b>333.401</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIM.</b>        | <b>273.885</b> | <b>307.174</b> | <b>328.893</b> | <b>357.333</b> | <b>388.333</b> | <b>438.596</b> |

Elaborado por: Autores del Proyecto

#### 5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.

Se ha considerada para el elaboración de los flujos un variación de los costos del 5% para cada año. Lo que corresponde a los ingresos, se ha considerado una posición conservadora donde el precio en el restaurante se incrementa el 5% anual mientras que las entradas a la granja se mantienen por 5 años y luego se realiza un ajuste. Los resultados muestran que desde el primer año se genera un flujo de efectivo positivo. Los márgenes de contribución bruto pueden solventar con holgura los gastos administrativos y de ventas

Tabla 9.

*Tabla 9. Flujo de Efectivo Proyectado*

| ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO            |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 0             | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
| <b>Flujo Operacional</b>                    |               |               |               |               |               |               |
| Ganancia Neta                               |               | \$ 42.083     | \$ 39.850     | \$ 43.511     | \$ 47.854     | \$ 64.242     |
| Mas: Gastos No Efectivos                    |               | 13.998        | 13.998        | 13.998        | 12.682        | 12.682        |
|   |               | \$ 56.081     | \$ 53.849     | \$ 57.510     | \$ 60.536     | \$ 76.924     |
| De Cartera                                  |               | (3.817)       | (231)         | (238)         | (236)         | (251)         |
| De Inventario                               |               | (2.713)       | (110)         | 335           | 401           | 242           |
| De Proveedores                              |               | 1.583         | 64            | 2.086         | 181           | 931           |
| Impuestos por pagar                         |               | -             | -             | -             | -             | -             |
| Participacion 15% por pagar                 |               | 7.426         | (394)         | 646           | 766           | 2.892         |
| <b>Neto Operacional</b>                     |               | <b>58.559</b> | <b>53.178</b> | <b>60.339</b> | <b>61.648</b> | <b>80.738</b> |
| <b>Flujo de Inversión</b>                   |               |               |               |               |               |               |
| Activo Fijo                                 | (225.592)     | -             | -             | -             | -             | -             |
| Neto Inversión                              | (225.592)     | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Flujo de Financiamiento</b>              |               |               |               |               |               |               |
| Aporte de Capital                           | 95.860        | -             | -             | -             | -             | -             |
| Préstamo                                    | 178.025       | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      |
|   | 273.885       | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      | (17.803)      |
| <b>Incremento o (Reducción) de Efectivo</b> | <b>48.293</b> | <b>40.757</b> | <b>35.375</b> | <b>42.536</b> | <b>43.846</b> | <b>62.936</b> |
| Caja Inicial                                | 0             | 48.293        | 89.050        | 124.425       | 166.961       | 210.807       |
| Caja Final                                  | 48.293        | 89.050        | 124.425       | 166.961       | 210.807       | 273.743       |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

## 5.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos son iguales a los costos y gastos es decir no hay utilidad así como tampoco perdida.

El punto de equilibrio muestra la cantidad de personas que realizan las visitas guiadas y la cantidad de platos fuertes que deben servirse en el restaurante. Los resultados se muestran en la tabla 10.

*Tabla 10. Punto de Equilibrio por año*

### PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO

| <b>Costo Variable Total</b>         | 2.016   | 2.017   | 2.018   | 2019    | 2020    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Costo Variable Unitario Restaurante | \$ 1,30 | \$ 1,37 | \$ 1,44 | \$ 1,51 | \$ 1,58 |
| Precio de venta Rstaurante          | \$ 7,00 | \$ 7,35 | \$ 7,72 | \$ 8,10 | \$ 8,51 |
| Mangen de Contribución              | \$ 5,70 | \$ 5,98 | \$ 6,28 | \$ 6,59 | \$ 6,92 |
| Costo Variable Unitario Granja      | \$ 1,28 | \$ 1,22 | \$ 1,17 | \$ 1,12 | \$ -    |
| Precio de venta Granja              | \$ 4,38 | \$ 4,39 | \$ 4,39 | \$ 4,39 | \$ 4,39 |
| Margen de contribución unitario     | \$ 3,10 | \$ 3,17 | \$ 3,22 | \$ 3,28 | \$ 4,39 |

|                          |               |               |               |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos fijos Restaurante | 129.253       | 135.489       | 142.034       | 148.906       | 156.522       |
| Costos fijos Granja      | 45.746        | 47.955        | 50.278        | 52.718        | 54.879        |
| Cientes Atendidos        | 22.688        | 22.650        | 22.614        | 22.579        | 22.604        |
| <b>Entradas Granja</b>   | <b>14.750</b> | <b>15.138</b> | <b>15.598</b> | <b>16.089</b> | <b>12.494</b> |

**PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO**

| <b>Costo Variable Total</b>         | 2,016   | 2,017   | 2,018   | 2019    | 2020    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Costo Variable Unitario Restaurante | \$ 1.30 | \$ 1.37 | \$ 1.44 | \$ 1.51 | \$ 1.58 |
| Precio de venta Rstaurante          | \$ 7.00 | \$ 7.35 | \$ 7.72 | \$ 8.10 | \$ 8.51 |
| Mangen de Contribución              | \$ 5.70 | \$ 5.98 | \$ 6.28 | \$ 6.59 | \$ 6.92 |
| Costo Variable Unitario Granja      | \$ 1.28 | \$ 1.22 | \$ 1.17 | \$ 1.12 | \$ -    |
| Precio de venta Granja              | \$ 4.38 | \$ 4.39 | \$ 4.39 | \$ 4.39 | \$ 4.39 |
| Margen de contribución unitario     | \$ 3.10 | \$ 3.17 | \$ 3.22 | \$ 3.28 | \$ 4.39 |

|                          |               |               |               |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos fijos Restaurante | 125,532       | 131,809       | 138,399       | 145,319       | 152,585       |
| Costos fijos Granja      | 43,384        | 45,553        | 47,831        | 50,222        | 52,733        |
| Clientes Atendidos       | 22,035        | 22,035        | 22,035        | 22,035        | 22,035        |
| Entradas Granja          | <b>13,988</b> | <b>14,380</b> | <b>14,838</b> | <b>15,328</b> | <b>12,006</b> |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

**5.6 TIR Y VAN**

Para realizar el cálculo del VAN, se utilizará los flujos operacionales netos, obtenidos del estado de cambio de efectivo; además de la inversión adicional.

*Tabla 11. Inversión y flujos anuales*

| AÑO | Normal      |
|-----|-------------|
| 0   | -273.885,16 |
| 1   | 58.559,22   |
| 2   | 53.177,78   |
| 3   | 60.338,75   |
| 4   | 61.648,47   |
| 5   | 80.738,39   |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

La tasa de descuento se obtiene mediante el CAPM:  $Re = Rf + B (Rm - Rf)$  donde;

Re= costo de capital

Rf=tasa libre de riesgo

B=Volatilidad de la industria

Rm = rendimiento de mercado

El costo de capital Re, contempla el interés de los bonos de EEUU a 10 años 3.22%, el factor beta que se obtiene de los datos proporcionados por el profesor Damodaran des apalancado del sector de restaurante y vuelto apalancar con el porcentaje de deuda que es del 65% resultando una beta de 1.22%, para calcular Rm se toma el promedio de rentabilidad DOW JONES (yahoo Finanzas, 2015), de los últimos 10 años, que es 11.90%, el resultado es de 13.81%, más riesgo país EMBI (Ecuador B. C., 2015)7.35% entonces:

$$Re = Rf + B (Rm-Rf); Re = 3.22\% + 1.22 (11.90\% - 3.22\%)$$

$$Re = 3.22\% + 10.58\%$$

$$Re = 13.81\% \text{ más riesgo país } 7.35\% = 21.17\% //$$

Por lo tanto:

$$WACC = (\text{Capital/Inversión total}) * CAPM + (\text{Deuda/Inversión total}) * \text{Costo de deuda} * (1 - \text{Impuestos})$$

$$WACC = 7.41\% + 5.53\%$$

$$WACC = 12.93\%$$

|                       |        |       |        |
|-----------------------|--------|-------|--------|
| <b>WACC con deuda</b> | 7.41%  | 5.53% | 12.93% |
|                       | Kc     | Kd    | Ke     |
| <b>WACC sin deuda</b> | 13.81% | 0.00% | 13.82% |
|                       | Kc     | Kd    | Ke     |

Con el uso de Microsoft Excel, en este caso al tener financiamiento se procede a descontar de los flujos, el capital e interés, pagado en cada periodo y se utiliza el WACC 12.93%, con lo que se obtiene VAN normal de \$57,808 y una TIR normal de 21.1%; el TIR está la tasa de descuento utilizada, así mismo al calcular el TIRM el cual toma en cuenta la tasa de reinversión, se obtiene un TIRM de 15%, conforme a la tabla siguiente:

*Tabla 12. VAN Y TIR*

|              |             |
|--------------|-------------|
| T.Dcto       | 12,93%      |
| T.Reiversion | 8,00%       |
|              |             |
| AÑO          | Normal      |
| 0            | -273.885,16 |
| 1            | 94.164,29   |
| 2            | 87.002,60   |
| 3            | 92.383,31   |
| 4            | 91.912,78   |
| 5            | 109.222,45  |
| VAN          | \$57.808,39 |
| TIR          | 21,1%       |
| TIRM %       | 15,1%       |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

A continuación la tabla 13. WACC de acuerdo a estructura de Inversión:

Tabla 13. El WACC de acuerdo a estructura de Inversión

|                             | 0       | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| capital                     | 95.860  | 113.662 | 131.465 | 149.267 | 167.070 | 184.872 |
| deuda                       | 178.025 | 160.223 | 142.420 | 124.618 | 106.815 | 89.013  |
| Rec. LP                     | 273.885 | 273.885 | 273.885 | 273.885 | 273.885 | 273.885 |
| Porcentaje de deuda         | 65%     | 59%     | 52%     | 46%     | 39%     | 33%     |
| Relación deuda/capital      | 1,86    | 1,41    | 1,08    | 0,83    | 0,64    | 0,48    |
| costo deuda                 | 10%     | 10%     | 10%     | 10%     | 10%     | 10%     |
| Rm                          | 11,90%  | 11,90%  | 11,90%  | 11,90%  | 11,90%  | 11,90%  |
| Rf                          | 3,22%   | 3,22%   | 3,22%   | 3,22%   | 3,22%   | 3,22%   |
| Beta Apalancada Restaurante | 1,22    | 1,17    | 1,12    | 1,08    | 1,03    | 0,98    |
| Impuestos                   | 15%     | 15%     | 15%     | 15%     | 15%     | 15%     |
| Riesgo país                 | 7,35%   | 7,35%   | 7,35%   | 7,35%   | 7,35%   | 7,35%   |
| βeta Desapalancada          | 0,74    | 0,74    | 0,74    | 0,74    | 0,74    | 1,74    |
| CAPM                        | 21,17%  | 20,75%  | 20,33%  | 19,92%  | 19,50%  | 19,08%  |
| WACC                        | 12,93%  | 13,58%  | 14,18%  | 14,72%  | 15,21%  | 15,64%  |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

VAN anual con WACC de acuerdo a estructura de la Inversión:

Tabla 14. VAN anual con WACC de acuerdo a estructura de la Inversión

| <b>VAN CON FLUJOS ANUALES</b> |             |                               |               |
|-------------------------------|-------------|-------------------------------|---------------|
|                               | <b>WACC</b> | <b>FLUJOS</b>                 |               |
| 1                             | 12,93%      | 94.164                        | 83.380        |
| 2                             | 13,58%      | 87.003                        | 67.437        |
| 3                             | 14,18%      | 92.383                        | 62.062        |
| 4                             | 14,72%      | 91.913                        | 53.063        |
| 5                             | 15,21%      | 109.222                       | 53.812        |
| 6                             | 16,02%      | 100.512                       | 41.210        |
|                               |             |                               | 319.754       |
|                               |             | <b>Inversion</b>              | -273.885      |
|                               |             | <b>Van con flujos anuales</b> | <b>45.869</b> |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto



## PERPETUIDAD

Como este proyecto está considerado para largo plazo es decir no hay la intención de que se liquide al término de los cinco años con un crecimiento anual del 2% y una tasa de descuento calculada en base a la estructura de la inversión del año 2020, se calcula una perpetuidad creciente:

*Tabla 15. Perpetuidad*

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b><u>Perpetuidad</u></b> |   |
| Crecimiento Año 6 ->      | 2%  |
| Perpetuidad=              | Ganancia neta Año 6/(CCP-2%)                  |
|                           | 41.736,96 Ganancia neta Año 6                 |
|                           | 6,00% CCP-2%                                  |
| <b>Perpetuidad=</b>       | <b>695.616,0</b> Ganancia neta Año 6/(CCP-2%) |

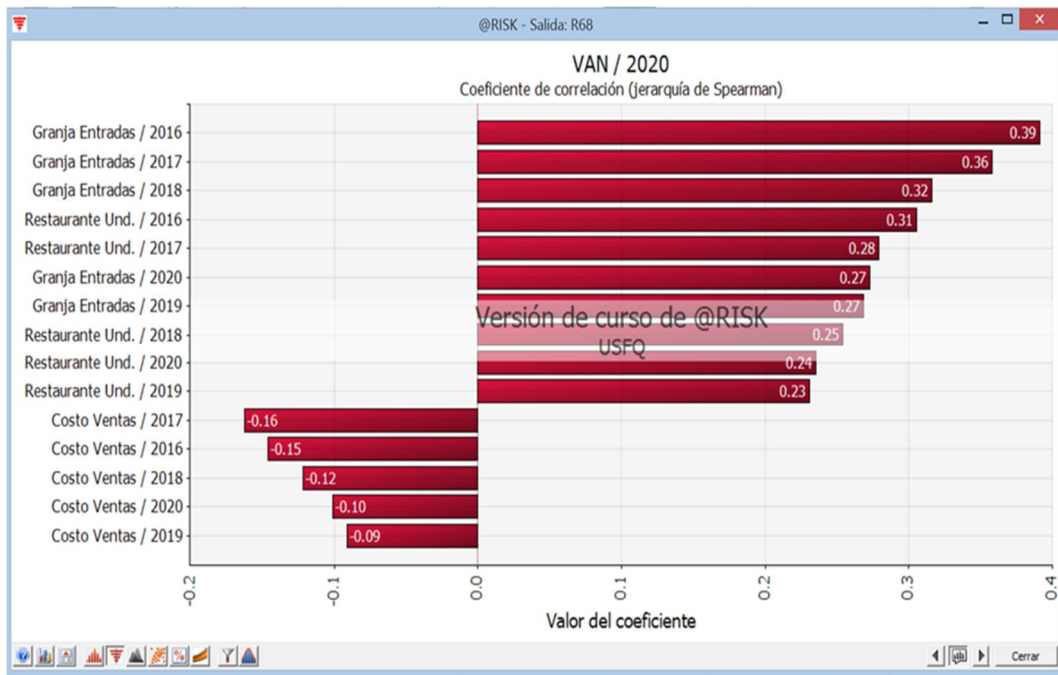
Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

### 5.7 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se manejaron cuatro variables de entrada, las cuales la de mayor peso para obtener el VAN favorable fueron en primer lugar el número de entradas a la granja, seguida por el número de clientes atendidos en el restaurante, los costos fijos que fue la tercera variable, la que no tiene mayor incidencia en los resultados y la cuarta variable la tasa de interés del préstamo, esta no tiene peso tal es así que en la tabla y grafico siguiente no aparece. Gráfico 6.

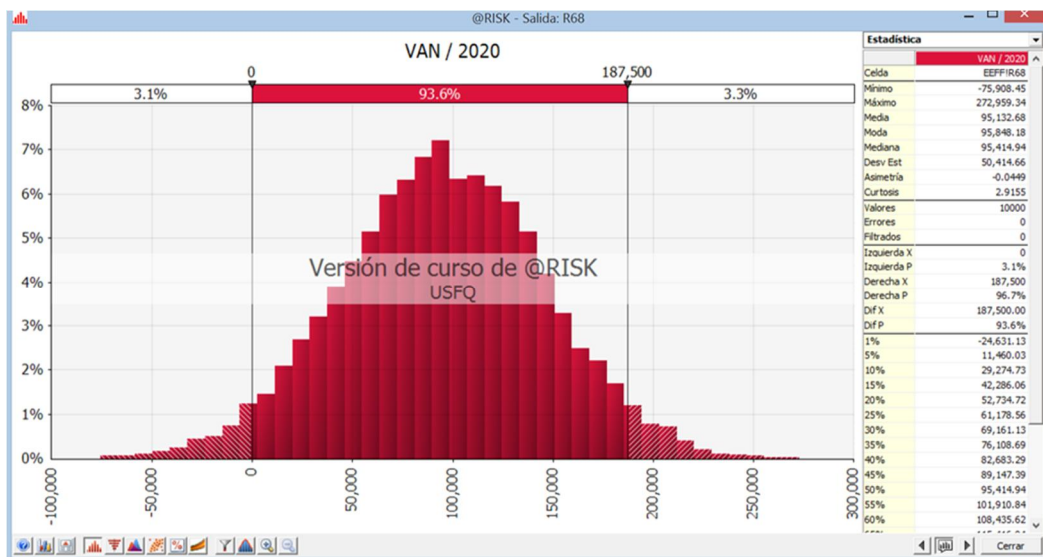
Gráfico 6 Análisis de Sensibilidad con @RISK



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

Gráfico 7. Sensibilidad con @RISK con el VAN como variable de salida



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

Para hacer el análisis de sensibilidad se utilizó el programa @RISK, se hicieron 10,000 interacciones, Gráfico 7, la simulación dio un resultado positivo es decir cumple las expectativas de los inversionistas, el riesgo esperado es mínimo, conforme se visualiza en el gráfico, configuramos el VAN como variable de salida, interpretamos el resultado de la siguiente forma: se presenta un escenario no favorable con apenas el 3.1% de posibilidades de obtener un VAN igual o menor a cero mientras que tiene del 93.6% de tener un VAN mayor a cero hasta \$187,500USD y un 3.3% de ser mayor como el mejor de los casos.

También tenemos tres escenarios; optimista, pesimista y conservador, de cuyos resultados confirmamos que el proyecto tiene una baja sensibilidad ante escenarios negativos:

*Tabla 16 Sensibilidad con tres escenarios*

|     | <b>SENSIBILIDAD</b>          |             |  |
|-----|------------------------------|-------------|--|
|     | Pesimista Aumento costos 10% | Conservador | Optimista Aumenta el precio de venta 10% |
| VAN | 28,634.00                    | 55,402.00   | 147,814.00                               |
| TIR | 17%                          | 21%         | 32.90%                                   |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autores del Proyecto

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

La información estadística de los últimos años, muestra en crecimiento importante en el sector turístico receptivo, tanto local como internacional, El proyecto tiene como objetivo atender al 6% de la demanda del turismo interno que recibe la provincia de Pichincha.

La ubicación de la granja es una de las mayores ventajas, por cuanto se encuentra tan solo a una hora y media de Quito.

El proyecto, encaja en los lineamientos y áreas de desarrollo establecidos para el cambio de la matriz productiva del país.

La estrategia genérica se ha establecido como de Alta Segmentación, ya que se enfocará en atacar un mercado geográfico específico, como es el de la ciudad de Quito, donde son escasos los lugares donde los habitantes pueden ser parte de procesos productivos e interactuar directamente con la naturaleza. Además, el componente educativo permitirá abrir puertas en escuelas y colegios.

El estudio de mercado realizado, muestra que hay una aceptación al concepto de negocio.

La capacidad distintiva para trabajar de manera conjunta con las comunidades es un aliciente para ejecutar el proyecto.

El proyecto obtiene 57808 USD a valor actual, con una tasa de descuento del 12.93%, con retorno del 21% y la inversión se recupera en tres años.

El van con flujos anuales y con WACC de acuerdo a la estructura del capital es de 45869 USD y la inversión se recupera en cuatro años.

De los datos obtenidos confirmamos que el proyecto es viable, siendo evidente una oportunidad de Inversión rentable, el riesgo lo podemos percibir si se produce una baja de visitantes o personas atendidas en el restaurante.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda implementar un mecanismo de obtener retroalimentación de parte de las visitas a la granja y de personas atendidas en el restaurante, de esta manera saber si sus expectativas y necesidades fueron satisfechas y a la vez procurar un mejor servicio.

El personal a contratarse debe hacérselo bajo un estricto proceso de selección, en el cual se verifiquen los requisitos mínimos que se requieran para ocupar los diferentes puestos.

Se recomienda presentar el proyecto de esta tesis al Ministerio de Turismo, con la finalidad de buscar el aval de esta institución para acceder a fuentes de financiamiento alternativas. De la misma manera reducir costos en promoción y publicidad.

Siendo un mercado en el cual, el denominado "boca a boca", es posiciona como principal fuente de difusión, se recomienda implementar un sistema de CRM que permita identificar aspectos para la mejora continua.

La aplicación de una correcta estrategia, es fundamental para alcanzar el éxito. Se recomienda aplicar todos los esfuerzos necesarios para desarrollar una planificación estratégica que trace el camino a seguir; pero que a la vez tenga flexibilidad para adaptarse a cambio ambiente.

De los datos obtenidos en este proyecto, se recomienda ejecutarlo.

## REFERENCIAS

Ecuador, B. C. (23 de 06 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco

Central del Ecuador:

[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Ecuador, M. d. (30 de 09 de 2014). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de

<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-investigacion-de-la-oferta>

*elcomercio*. (2014). Obtenido de elcomercio: [http://www.elcomercio.com/datos/turismo-](http://www.elcomercio.com/datos/turismo-pasajes-aviones-economia-ecuador.html)

[pasajes-aviones-economia-ecuador.html](http://www.elcomercio.com/datos/turismo-pasajes-aviones-economia-ecuador.html)

Noboa, F. (2006). "Ventaja Competitiva". "*Ventaja Competitiva*", *Nota Técnica*

*Particular FN-002*. Quito, Ecuador.

Registro Oficial. (20 de 05 de 2015). *cancilleria.gob.ec*. Obtenido de

<http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>

*Yahoo*. (30 de 09 de 2014). Obtenido de Yahoo: [https://www.yahoo.com/travel/new-](https://www.yahoo.com/travel/new-zealand-wins-hot-list-c1408938610999.html)

[zealand-wins-hot-list-c1408938610999.html](https://www.yahoo.com/travel/new-zealand-wins-hot-list-c1408938610999.html)

*yahoo Finanzas*. (05 de 07 de 2015). Obtenido de

<https://es.finance.yahoo.com/q/hp?s=^DJI&a=00&b=29&c=2005&d=06&e=18&f=2015&g=m&z=66&y=66>

## ANEXOS

### *Anexo 1. Análisis Sectorial*

#### **Grado de rivalidad**

*Número de competidores;* actualmente el número de empresas en este sector y en locaciones cercanas a Quito, que sería el principal mercado, es alto, afectando la rentabilidad del sector, debido a que se hace más difícil obtener un porcentaje representativo de participación.

*Capacidad instalada;* muchas de las empresas del sector mantienen un exceso de capacidad instalada durante cierta época del año al tener estacionalidad en el servicio, es por esta razón que se ve afectada la rentabilidad del sector ya que tratan de compensar ese exceso de la capacidad disminuyendo los precios.

*Tasa de crecimiento;* el desarrollo de la industria del turismo en los últimos años han hecho de este un sector muy atractivo, es por esta razón que los sitios turísticos existentes se ha potencializado y ha motivado el ingreso de nuevo rivales. De esta manera disminuye la rentabilidad al largo plazo de la industria.

*Diferenciación;* el sector da apertura a la diferenciación, esto es beneficioso debido a que se puede evitar una “guerra” entre competidores por el precio. Este es un punto de mucha importancia, debido a que es la creatividad la base para el establecimiento de las estrategias de servicio y entretenimiento diverso para evitar actividades rutinarias.



*Barreras de salida*; estas son altas, principalmente porque la inversión en infraestructura está dada bajo ciertas características propias del sector, difícil de ser adaptadas a una industria diferente.

Como conclusión sobre esta dimensión del análisis, se considera que el *Grado de Rivalidad* tiene un impacto moderado en la rentabilidad del sector al largo plazo, debido a que se pueden crear estrategias de diferenciación que contrarresten los aspectos que ponen en peligro la rentabilidad del sector como: el alto número de competidores y la sobrecapacidad instalada.

### **Amenaza de entrada**

*Identidad de marca*; el cliente actualmente busca diversidad por lo que en este sector es difícil generar fuertes vínculos de fidelidad con algún empresa en particular. Esto disminuye las barreras de entrada.

*Requerimiento de capital*; para generar impacto en un mercado fraccionado se requiere una alta inversión de capital.

Sobre las amenazas de entrada de nuevos competidores, se concluye que el impacto es moderado debido a que las variables analizadas afectan medianamente la rentabilidad al largo plazo.

### **Productos Sustitutos.**

Existe una gran cantidad de productos sustitutos para el sector de turismo de corta estancia. Actividades de recreación como ir al cine, a un restaurante, actividades deportivas, entre otros, acompañado de una diversidad de precio, ponen mucha presión sobre el monto que estaría dispuesto el cliente pagar hacer uso de los servicios del sector. De esta manera, hace que la rentabilidad del sector disminuya.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

*Tamaño*; el número de potenciales consumidores es muy alto, y estos no se encuentran agrupados, de tal manera que su poder de negociación disminuye.

*Nivel de información*; el fácil acceso a información por medios físico o digitales, le dan al consumidor un alto nivel de negociación ya que conoce de otras alternativas que podría realizar.

*Perfil del productos*; al ofrecer el sector posibilidades de diferenciación, disminuye el poder de negociación del consumidor porque no estará basando su decisión de compra solamente en el precio.

Luego del análisis de las variables, se puede concluir que la fuerza *de Poder de negociación de los consumidores* tiene un impacto bajo, por lo que afecta favorablemente a la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

### **Poder de negociación de proveedores**

La mayoría de proveedores no se encuentran concentrados, ni son en exceso especializados para el sector. Aunque, a medida que se trate alcanzar niveles de excelencia en el servicio y comunicación, se tendrá que ser mucho más exigentes con los proveedores. Concluimos entonces, que el poder de negociación tiene un impacto moderado.

Anexo 2. Encuesta

ENCUESTA

1. ¿Qué variables son importantes para usted a la hora de elegir un sitio para realizar turismo por un día fuera de la ciudad de Quito? Ponga dos.

.....  
 .....

2. Mencione por favor un sitio que usted conozca para realizar turismo por un día fuera de la ciudad de Quito.

.....  
 .....

**Resultados exactos de los encuestados**

| <b>Variables para elegir</b> | <b>Variables para elegir</b> | <b>Sitio que conozca</b>       |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Clima                        | Seguridad                    | El Boliche                     |
| Precio                       | Clima                        | Otavalo                        |
| Distracciones                | Distancia                    | Chachimbiro                    |
| Clima                        | Distracciones                | Mindo                          |
| Distancia                    | Clima                        | Cotopaxi                       |
| Distancia                    | Actividades Familiares       | Guayllabamba                   |
| Clima                        | Distancia                    | Mindo                          |
| Actividades                  | Comodidad                    | Baños                          |
| Infraestructura              | Distancia                    | Otavalo                        |
| Novedoso                     | Actividades                  | Quilotoa                       |
| Comodidad                    | Disponibilidad               | Mindo                          |
| Actividades                  | Clima                        | Puerto Quito                   |
| Religión                     | Turismo                      | Quinche                        |
| Comodidad                    | Actividades                  | Baños                          |
| Familia                      | Disponibilidad               | Mindo                          |
| Clima                        | Comodidad                    | Mindo                          |
| Comida                       | Amabilidad                   | Baños                          |
| Atractivos                   | Amabilidad                   | Papallacta                     |
| Clima                        | Limpieza                     | Pedernales                     |
| Seguridad                    | Limpieza                     | Ambato                         |
| Precio                       | Distancia                    | Santo Domingo de los colorados |
| Comida Sabrosa               | Paisajes                     | Pedernales                     |
| Seguridad                    | Sitio Conocido               | Mindo                          |

| Actividades Deportivas | Naturaleza         | Complejo Deportivo Machachi |
|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Recreación             | Que tenga Animales | El Boliche                  |
| Precio                 | Caminatas          | Molinuco                    |
| Comodidad              | Equipamiento       | Molinuco                    |
| Precio                 | Clima              | Molinuco                    |
| Tranquilidad           | Ecológico          | Oyacachi                    |
| Precio                 | Cercanía           | Mindo                       |

### **Categorización de los resultados**

| Variables       |    |
|-----------------|----|
| Actividades     | 15 |
| Clima           | 9  |
| Comida          | 4  |
| Infraestructura | 9  |
| Precio          | 5  |
| Otros           | 18 |

*Anexo 3. Cuestionario Entrevistas a Profundidad*

ANEXO 3:

CUESTIONARIO ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD  
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Buenas tardes Sr(a) \_\_\_\_\_, queremos agradecerle el tiempo que nos ha proporcionado para realizar esta entrevista. Los comentarios e información que usted nos proporcione son muy valiosos para nuestro proyecto de Tesis. Antes de empezar realizamos la presentación del Producto.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Es usted casada(o)?
3. ¿Tiene hijos?
4. ¿Cuántos?
5. Los fines de semana o en feriado, ¿realiza usted viajes de turismo FUERA DE LA CIUDAD DE QUITO?
6. En lo que va del año, ¿cuántas veces ha viajado fuera de la ciudad por turismo a destinos que no sean de SOL y PLAYA?
7. En lo que va del año, ¿cuántas veces has visitado Cayambe?
8. ¿Qué es lo que se te viene a la mente cuando piensas en Cayambe?
9. ¿Qué tipo de actividades realizas los fines de semana cuando te sientes tenso o estresado?
10. ¿Qué tipo de actividades realiza en familia el fin de semana?
11. ¿Nos podrías dar una muy breve explicación sobre que es la Agroecología?
12. ¿Conoces o has escuchado de algún sitio donde se realizar producción Agroecológica? Menciona cual.

13. ¿Has visitado alguna vez una Granja donde puedas interactuar directamente con los animales y la producción como se muestra en las siguientes imágenes?:



14. ¿Qué te motivaría a visitar una granja como la de las imágenes anteriores?

15. ¿Cuál sería el precio que estarías dispuesto(a) a pagar para ingresar a una granja Agroecológica ubicada en la zona rural de Cayambe?

16. ¿Con que frecuencia considerarías visitar una Granja de este tipo?

17. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un almuerzo de comida típica ecuatoriana, elaborado mayoritariamente con productos agroecológicos cultivados y elaborados en la Granja?

*Anexo 4. Encuesta en Línea*

# UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Agradecemos tu colaboración.

\* Required

## 1. Selecciona tu rango de edad

- 18 - 25
- 26 - 33
- 34 - 40
- más de 41

## 2. Selecciona tu género

- Masculino
- Femenino

## 3. Selecciona tu estado marital

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Other:

## 4. En lo que va del año, ¿cuántas veces has realizado turismo FUERA DE LA CIUDAD DE QUITO, por menos de un día? \*

- 0
- 1 - 3
- 4 - 6
- más de 7

## 5. En lo que va del año, ¿cuántas veces has visitado Cayambe? \*

- 0
- 1 - 3
- 4 - 6
- más de 7



**6. Selecciona de entre las siguientes opciones aquellas que más identifiques con Cayambe**

Al menos selecciona dos

- Bizcochos, queso de hoja y manjar
- Montañas y nevado
- Flores y florícolas
- Paisaje andino
- Ciudad pequeña y tranquila
- Other:

**7. De las siguientes alternativas, ¿qué tipo de actividades familiares haces con más frecuencia durante el fin de semana?**

Al menos selecciona dos

- Cocinar en casa
- Salir a comer
- Realizar un viajes fuera de la ciudad
- Deportes
- Other:

**8. ¿Has visitado alguna Granja donde puedas interactuar directamente con los animales y la producción como muestran las imágenes?**



- Si
- No

**9. ¿Conoces o has escuchado de algún sitio agroecológico en el Ecuador?**

- Si
- No

**10. ¿Cuál de las siguientes crees que es la mejor definición de Agroecología?**

Selecciona una opción

- Agricultura amigable con el medio ambiente
- Producción orgánica
- El no uso de químico en agricultura
- Métodos ancestrales de agricultura
- Desarrollo a largo plazo de agroecosistemas sostenibles
- Other:

**11. Considerando como concepto de Agroecología " la aplicación de ecología al diseño y administración de agroecosistemas sostenibles" Estarías dispuesto a visitar una Granja Agroecológica ubicada en la zona rural de Cayambe, donde puedas interactuar directamente con los animales y la producción. \***

- Si
- No

**12. ¿Qué tan novedoso crees que es este concepto?**

1 2 3 4 5

Nada novedoso      Muy novedoso

**13. ¿Cuáles serían las principales motivaciones para visitar una Granja de este estilo?**

Puedes seleccionar hasta 2 opciones

- Conocer más sobre Agroecología
- Interactuar con los animales
- Participar en actividades de la Granja
- Estar en contacto con la naturaleza
- Lugar de descanso y relajación
- Momento para disfrutar en familia
- Other:

**11. Cuál sería el precio que estarías dispuesto a pagar por ingresar a este tipo de Granja**

- \$3
- \$5
- \$7
- Other:

**12. Considerando un Restaurante estilo rústico de comida ecuatoriana, ubicado en la granja como lo muestran las imágenes; ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por un almuerzo elaborado en su mayoría con productos provenientes de la Granja?**



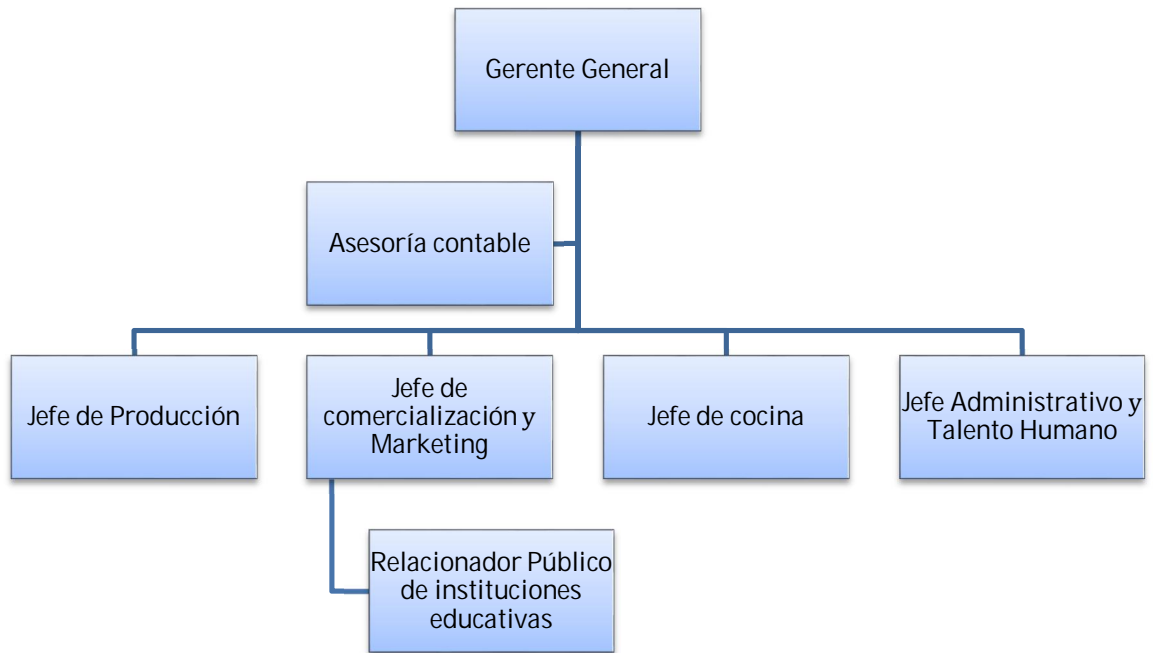
\$5

\$7

\$10

Other:

*Anexo 5. Funciones*



**GERENTE GENERAL:**

- Representación Legal
- Gestión global estratégica
- Control y supervisión
- Ejercer liderazgo y motivación al personal

**JEFE DE PRODUCCIÓN**

- Gestión productiva de la Granja
- Mantenimiento de equipo de producción
- Planes de mejoramiento y de procesos
- Gestión de calidad en la producción
- Cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional
- Gestión de aprovisionamiento de materia prima

## JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

- Gestión del plan estratégico de marketing
- Presentación de proyectos para implementación de nuevos productos o servicio
- Definir la estrategia de comercialización
- Proyección de ventas

### ○ RELACIONADOR PUBLICO CON INSTITUCIONES

#### EDUCATIVAS

- Crear vínculos de cooperación las distintas instituciones educativas
- Crear canales de comunicación permanente
- Diseñar estrategias donde permanente interacción entre instituciones educativas y la empresa.

## JEFE DE COCINA

- Gestión y administración del Restaurante
- Elaboración de los menús
- Control de calidad en los alimentos
- Capacitación del personal a su cargo
- Aprovechamiento de insumos

## JEFE ADMINISTRATIVO Y TALENTO HUMANO

- Análisis de aspectos financieros
- Administración y gestión del personal

- Realización de flujos de efectivo y presupuestos
- Gestión de facturación
- Pago a proveedores

*Anexo 6. Hoja de Vida Gerente General*

Daniel Esteban Manangón Romero  
30 años(27/07/1984)  
C.I: 1716221286

Av. Víctor Cartagena N 0-87 y Libertad, Cayambe,  
Pichincha  
+593 2 2360454 / +593 84580437  
[daniel.manrom@gmail.com](mailto:daniel.manrom@gmail.com)



Experiencia

---

*Gerente de Marketing y Comercialización*  
Feb/2011 - Al presente “Estructuras DMJ” Cayambe

“Tour Leader” grupo de viajes  
Jul/2011 – Ago/2011 “EF Educación Internacional” Estados Unidos

*Gerente de ventas indirectas*  
Sep/2010 – Mar/2011 “EF Educación Internacional” Quito

*Coordinador Nacional de Producto*  
Nov/2007 – Sep/2010 “EF Educación Internacional” Quito

Formación académica (cronológicamente)

---

*Maestría en Administración de Empresas*  
Sep/2013 – Sep/2015 “Universidad San Francisco de Quito”  
Quito, Ecuador

*Curso de Capacitación (60h) en Adobe Illustrator CS5*  
Sep/2011 – Dic/2011 “Servicio Ecuatoriano de Capacitación Personal”  
Quito, Ecuador

*Diplomado en Innovate Marketing.*  
Nov/2010 – Abr/2011 “Tecnológico de Monterrey”  
Quito, Ecuador

*Licenciatura en Ciencias de la Educación mención Físico – matemático (modalidad abierta) Egresado de la carrera*

Sep/2004 – Sep 2011 “Universidad Técnica Particular de Loja”  
Quito, Ecuador

*Ingeniería en Mercadotecnia*

Sep/2003 – Mar/2009 “Escuela Politécnica del Ejército”  
Sangolquí, Ecuador

*Intercambio estudiantil y cultural*

Ago/2002 – Jun/2003 “Corwith-Wesley-Luvern School”  
Iowa, Estados Unidos

*Bachillerato en Ciencias Exactas y de la Naturaleza*

Sep/1996 – Jul/2002 “Unidad Educativa Domingo Savio”  
Cayambe, Ecuador

---

Idiomas (cronológicamente)

*Inglés Avanzado*

---

Referencia Personales

*Mauricio Castro*  
*Gerente Comercial Bureau Verita*  
02 2921020 Ext 109

*María Augusta Izquierdo*  
*Directora Comercial Universo BIT*  
www.universobit.com.ec  
[mizquierdo@bumeran.com](mailto:mizquierdo@bumeran.com)  
02 2561617  
093391984

*Fabio Lascano*  
*Jefe de Agencia, Cooperativa Cooprogreso*  
[flascano@cooprogreso.fin.ec](mailto:flascano@cooprogreso.fin.ec)  
02 2364442 Ext. 102  
084067948



*Anexo 7. Hoja de Vida de Jefe Administrativo y Talento Humano*

Jorge Iván Morocho Quiñónez

50 años(13/11/1964)

C.I: 1708182066

Rafael León E3-26 y Alberto Acosta Soberón

+593 22080014 - +5930999701881

jimorocho@icloud.com



Experiencia

*Gerente General*  
1999 - Al presente “AGHEMOR CIA. LTDA” Quito

*Abogado en Libre Ejercicio Profesional*  
2006 – Al presente Quito

*Emprendimiento propio*

1990 - 1999

Formación académica (cronológicamente)

*Maestría en Administración de Empresas*  
2015 “Universidad San Francisco de Quito”  
Quito, Ecuador

*Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social Internacional*  
(Egresado)  
2011 “Universidad Central del Ecuador”  
Quito, Ecuador

*Doctorado en Jurisprudencia*  
2009 “Universidad Técnica Particular de Loja”  
Quito, Ecuador

*Diplomado en tributación*  
2009 “Universidad Técnica Particular de Loja”  
Quito, Ecuador

*Abogado*  
2006 “Universidad Técnica Particular de Loja”  
Quito, Ecuador

*Licenciado en Ciencias Sociales Políticas y Económicas*  
2004 “Universidad Técnica Particular de Loja”  
Quito, Ecuador

Idiomas

---

*Inglés Intermedio*

*Anexo 8. Descripción del Recorrido*

| Actividad                | Ubicación                         | Descripción   | Tiempo          |
|--------------------------|-----------------------------------|---|-----------------|
| Bienvenida               | Área de recepción del restaurante | El guía se presentará y explicará de manera breve en que consiste el recorrido  | 5 minutos       |
| Estación 1:<br>vegetales | Granja                            | La primera estación será la producción vegetal; donde se explicará la metodología utilizada en la producción agroecológica. El consumidor podrá cosechar algunos productos y también preparar la tierra, abonar y sembrar. Además de interactuar con el personal de la granja | 25 - 30 minutos |

|                                   |                    |   |                        |
|-----------------------------------|--------------------|---|------------------------|
| <p>Estación 2:<br/>animales</p>   | <p>Granja</p>      | <p>Explicación sobre la metodología utilizada para la crianza de animales bajo una producción Agroecológica. En esta estación el consumidor podrá ordeñar una vaca, alimentar algunos animales. Además de interactuar con el personal de la granja.</p> | <p>25-30 minutos</p>   |
| <p>Estación 3:<br/>Almacenaje</p> | <p>Granja</p>      | <p>El consumidor conocerá el tipo de herramientas que se utilizan, los insumos para el abono</p>  | <p>10- 15 minutos</p>  |
| <p>Estación 4: El restaurante</p> | <p>Restaurante</p> | <p>En esta estación, podrán apreciar la forma de preparación de los alimentos y como es la transición</p>   | <p>20 – 25 minutos</p> |

|                                 |                     |   |                                |
|---------------------------------|---------------------|---|--------------------------------|
|                                 |                     | de la granja al restaurante. Recibirán un pequeño refrigerio  |                                |
| Estación 5: hazlo en tu casa    | Auditorio           | Se presentará un corto video sobre como tener una “mini granja” en su hogares y recibirán información impresa   | 5 -10 minutos                  |
| Estación 6: tienda de recuerdos | Tienda de recuerdos | El recorrido termina con una visita a la tienda de recuerdos donde podrán adquirir diferentes souvenirs o las fotos del recorrido que acaban de realizar. | El que los usuarios requieran. |

*Anexo 9. Menú para el Restaurante*

| ENTRADAS                            | ENSALADAS  |
|-------------------------------------|--|
| Habas con choclo y queso            | Opción 1: Lechuga, tomates, aceitunas, cebolla perla y palmito   |
| Humita con queso                    | Opción 2: Lechugas crespas, jamón serrano, queso mozzarella, aceitunas, champiñones frescos y alcachofas |
| Empanadas de morocho                | Opción 3: Tomate, albahaca y queso mozzarella (Capresse)   |
| Empanadas de verde con queso        | Opción 4: Palmitos, tomates, lechugas, aceitunas, queso mozzarella y pollo.                              |
| Empanadas de verde con carne        |  |
| Empanadas de viento                 |  |
| SOPAS                               | PICADITAS  |
| Locro de papas con aguacate y queso | Papas con salsa de queso   |
| Locro de sambo                      | Yucas fritas con salsa de queso  |
| Caldo de gallina                    | Tabla de quesos y jamón  |
| Caldo de patas                      | Tabla Especial de queso y jamones  |
| Sopa de quinua                      |  |
| AjÍ de cuy                          | Tabla mixta: carne, chorizo y pollo  |
|                                     | Mote con chicharrón  |
|                                     | Porción de chulpi y chocho   |
| PLATOS FUERTES                      | POSTRES  |
| Seco de chivo                       | Merengón de guanábana  |

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Llapingachos                    | Come y bebe        |
| Fritada                         | Dulce de babaco    |
| Cecina de cerdo                 | Higos con queso    |
| Menestras de res, cerdo, pollo. | Torta de chocolate |
| Cuy                             | Cheesecake         |
| Churrasco                       | Pie de limón       |

## Anexo 10. Inversiones Activos Fijos

| <b>INVERSION</b>             |              |                   |                |              |
|------------------------------|--------------|-------------------|----------------|--------------|
| <b>INMUEBLES</b>             |              |                   |                |              |
| Terreno                      |              |                   |                | \$ 60.000,00 |
| <b>INVERSIÓN RESTAURANTE</b> |              |                   |                |              |
|                              | Cantida<br>d | Valor<br>unitario | Total          |              |
| <b>MOBILIARIO</b>            |              |                   |                | \$ 36.380,00 |
| <b>EQUIPOS</b>               |              |                   |                | \$           |
| <b>INFORMATICOS</b>          |              |                   |                | 600,00       |
| Computador                   | 1            | \$<br>600,00      | \$<br>600,00   |              |
| <b>MUBLES Y</b>              |              |                   |                |              |
| <b>ENSERES</b>               |              |                   |                | \$ 2.385,00  |
| Escritorio                   | 1            | \$<br>35,00       | \$<br>35,00    |              |
| Silla Giratoria              | 1            | \$<br>100,00      | \$<br>100,00   |              |
| Archivador                   | 1            | \$<br>200,00      | \$<br>200,00   |              |
| Caja registradora            | 1            | \$<br>250,00      | \$<br>250,00   |              |
| Equipo de sonido             | 1            | \$<br>500,00      | \$<br>500,00   |              |
| Televisor LED 42in           | 2            | \$<br>650,00      | \$<br>1.300,00 |              |
| <b>MAQUINARIA Y</b>          |              |                   |                |              |
| <b>EQUIPO</b>                |              |                   |                | \$ 7.395,00  |
| Horno industrial             | 1            | \$<br>185,00      | \$<br>185,00   |              |
| Fregadero dos pozos          | 1            | \$<br>300,00      | \$<br>300,00   |              |
| Licuadaora                   | 2            | \$<br>230,00      | \$<br>460,00   |              |
| balanza eléctrica            | 1            | \$<br>150,00      | \$<br>150,00   |              |
| extractor de olores          | 1            | \$<br>2.000,00    | \$<br>2.000,00 |              |
| Cocina industrial            | 1            | \$<br>1.500,00    | \$<br>1.500,00 |              |
| Congelador                   | 1            | \$<br>900,00      | \$<br>900,00   |              |



|                                       |     |         |           |           |              |
|---------------------------------------|-----|---------|-----------|-----------|--------------|
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Refrigeradora                         | 1   |         | 800,00    | 800,00    |              |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Estantería acero                      | 1   |         | 700,00    | 700,00    |              |
| Olla arrocera                         |     |         | \$        | \$        |              |
| industrial                            | 1   |         | 400,00    | 400,00    |              |
| <b>EQUIPOS DE COMEDOR</b>             |     |         |           |           | \$ 2.000,00  |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Mesas 4 personas                      | 10  |         | 140,00    | 1.400,00  |              |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Mesas 6 personas                      | 3   |         | 200,00    | 600,00    |              |
| <b>VEHÍCULO</b>                       |     |         |           |           | \$ 24.000,00 |
| Camioneta Mazda bt                    |     |         | \$        | \$        |              |
| 50                                    | 1   |         | 24.000,00 | 24.000,00 |              |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>                   |     |         |           |           | \$ 80.500,00 |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Edificación                           | 230 |         | 350,00    | 80.500,00 |              |
| <b>INVERSION CUARTO DE PROYECCION</b> |     |         |           |           |              |
|                                       |     | Cantida | Valor     | Total     |              |
|                                       |     | d       | unitario  |           |              |
| <b>MOBILIARIO</b>                     |     |         |           |           | \$ 2.300,00  |
| <b>EQUIPOS</b>                        |     |         |           |           |              |
| <b>INFORMATICOS</b>                   |     |         |           |           | \$ 1.700,00  |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Computador                            | 1   |         | 600,00    | 600,00    |              |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Proyector                             | 1   |         | 500,00    | 500,00    |              |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Amplificación                         | 1   |         | 600,00    | 600,00    |              |
| <b>MUBLES Y ENSERES</b>               |     |         |           |           | \$ 600,00    |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Sillas                                | 20  |         | 30,00     | 600,00    |              |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>                   |     |         |           |           | \$ 17.000,00 |
|                                       |     |         | \$        | \$        |              |
| Edificación                           | 100 |         | 170,00    | 17.000,00 |              |
| <b>INVERSION TIENDA DE RECUERDOS</b>  |     |         |           |           |              |

|                       | Cantida<br>d | Valor<br>unitario | Total    |             |
|-----------------------|--------------|-------------------|----------|-------------|
| <b>MOBILIARIO</b>     |              |                   |          | \$ 1.100,00 |
| <b>EQUIPOS</b>        |              |                   |          | \$          |
| <b>INFORMATICOS</b>   |              |                   |          | 600,00      |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Computador            | 1            | 600,00            | 600,00   |             |
| <b>MUBLES Y</b>       |              |                   |          | \$          |
| <b>ENSERES</b>        |              |                   |          | 500,00      |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Sillas                | 3            | 100,00            | 300,00   |             |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Archivador            | 1            | 200,00            | 200,00   |             |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>   |              |                   |          | \$ 2.700,00 |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Edificación           | 18           | 150,00            | 2.700,00 |             |
| <b>INVERSION</b>      |              |                   |          |             |
| <b>ADMINISTRACION</b> |              |                   |          |             |
|                       | Cantida<br>d | Valor<br>unitario | Total    |             |
| <b>MOBILIARIO</b>     |              |                   |          | \$ 1.550,00 |
| <b>EQUIPOS</b>        |              |                   |          | \$          |
| <b>INFORMATICOS</b>   |              |                   |          | 1.050,00    |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Computador            | 1            | 600,00            | 600,00   |             |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Impresora             | 1            | 450,00            | 450,00   |             |
| <b>MUBLES Y</b>       |              |                   |          | \$          |
| <b>ENSERES</b>        |              |                   |          | 500,00      |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Sillas                | 3            | 100,00            | 300,00   |             |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Archivador            | 1            | 200,00            | 200,00   |             |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>   |              |                   |          | \$ 2.700,00 |
|                       |              | \$                | \$       |             |
| Edificación           | 18           | 150,00            | 2.700,00 |             |
| <b>INVERSIÓN</b>      |              |                   |          |             |
| <b>GRANJA</b>         |              |                   |          |             |
|                       | Cantida<br>d | Valor<br>unitario | Total    |             |
| <b>MOBILIARIO</b>     |              |                   |          | \$ 2.612,00 |

|                                |     |          |           |              |
|--------------------------------|-----|----------|-----------|--------------|
| <b>MUBLES Y<br/>ENSERES</b>    |     |          |           | \$<br>600,00 |
|                                |     |          | \$        |              |
| Estantería de bodega           | 1   |          | 150,00    |              |
|                                |     |          | \$        |              |
| Vestidores                     | 1   |          | 450,00    |              |
| <b>MAQUINARIA Y<br/>EQUIPO</b> |     |          |           | \$ 2.012,00  |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Palas                          | 4   | 12,00    | 48,00     |              |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Azadones                       | 4   | 12,00    | 48,00     |              |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Tijeras podadoras              | 4   | 9,00     | 36,00     |              |
| Bomba de agua 15               |     | \$       | \$        |              |
| HP                             | 1   | 1.200,00 | 1.200,00  |              |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Manguera METROS                | 600 | 0,80     | 480,00    |              |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Carretilla                     | 2   | 100,00   | 200,00    |              |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>            |     |          |           | \$ 18.750,00 |
|                                |     | \$       | \$        |              |
| Edificación M2                 | 250 | 75,00    | 18.750,00 |              |

*Anexo 11. Nomina e Colaboradores del Proyecto*

| RESTAURANTE año 1                    |             |           |           |         |        |           |       |             |
|--------------------------------------|-------------|-----------|-----------|---------|--------|-----------|-------|-------------|
| Colaborador                          | Salario     | Aporte    | 13er      | 14to    | Fondos | Vacacione | Total | Total Anual |
| Jefe de cocina                       | \$ 800.00   | \$ 90.80  | \$ 66.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 33.28  | 1,020 | #####       |
| Cocinero 2                           | \$ 450.00   | \$ 51.08  | \$ 37.50  | \$29.50 | \$ -   | \$ 18.72  | 587   | \$ 7,041.54 |
| Ayudante                             | \$ 356.00   | \$ 40.41  | \$ 29.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 14.81  | 470   | \$ 5,644.59 |
| Cajero                               | \$ 450.00   | \$ 51.08  | \$ 37.50  | \$29.50 | \$ -   | \$ 18.72  | 587   | \$ 7,041.54 |
| Mesero 1                             | \$ 380.00   | \$ 43.13  | \$ 31.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 15.81  | 500   | \$ 6,001.26 |
| Mesero 2                             | \$ 380.00   | \$ 43.13  | \$ 31.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 15.81  | 500   | \$ 6,001.26 |
|                                      |             |           |           |         |        |           | 3,664 | #####       |
| ADMINISTRACIÓN                       |             |           |           |         |        |           |       |             |
| Gerente General                      | \$ 2,000.00 | \$ 227.00 | \$ 166.67 | \$29.50 | \$ -   | \$ 83.20  | 2,506 | #####       |
| Jefe de Comercialización y Marketing | \$ 1,000.00 | \$ 113.50 | \$ 83.33  | \$29.50 | \$ -   | \$ 41.60  | 1,268 | #####       |
| Relacionador Público                 | \$ 600.00   | \$ 68.10  | \$ 50.00  | \$29.50 | \$ -   | \$ 24.96  | 773   | \$ 9,270.72 |
| Jefe Administrativo                  | \$ 1,000.00 | \$ 113.50 | \$ 83.33  | \$29.50 | \$ -   | \$ 41.60  | 1,268 | #####       |
| Vendedor tienda de recuerdo          | \$ 450.00   | \$ 51.08  | \$ 37.50  | \$29.50 | \$ -   | \$ 18.72  | 587   | \$ 7,041.54 |
|                                      |             |           |           |         |        |           | 6,402 | #####       |
| GRANJA                               |             |           |           |         |        |           |       |             |
| Jefe de Producción                   | \$ 1,300.00 | \$ 147.55 | \$ 108.33 | \$29.50 | \$ -   | \$ 54.08  | 1,639 | #####       |
| Operario 1                           | \$ 356.00   | \$ 40.41  | \$ 29.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 14.81  | 470   | \$ 5,644.59 |
| Operario 2                           | \$ 356.00   | \$ 40.41  | \$ 29.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 14.81  | 470   | \$ 5,644.59 |
| Operario 3                           | \$ 356.00   | \$ 40.41  | \$ 29.67  | \$29.50 | \$ -   | \$ 14.81  | 470   | \$ 5,644.59 |
| Operario 4                           | \$ 356.00   | \$ 40.41  | \$ 29.67  | \$29.67 | \$ -   | \$ 14.81  | 471   | \$ 5,646.59 |

| RESTAURANTE año 2                    |                |                 |           |          |                |            |               |              |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|-----------|----------|----------------|------------|---------------|--------------|
| Colaborador                          | Salario básico | Aporte Patronal | 13er      | 14to     | Fondos reserva | Vacaciones | Total Mensual | Total Anual  |
| Jefe de cocina                       | \$ 856,00      | \$ 97,16        | \$ 71,33  | \$ 29,50 | \$ 71,33       | \$ 35,61   | \$ 1.160,93   | \$ 13.931,19 |
| Cocinero 2                           | \$ 481,50      | \$ 54,65        | \$ 40,13  | \$ 29,50 | \$ 40,13       | \$ 20,03   | \$ 665,93     | \$ 7.991,17  |
| Ayudante                             | \$ 380,92      | \$ 43,23        | \$ 31,74  | \$ 29,50 | \$ 31,74       | \$ 15,85   | \$ 532,99     | \$ 6.395,85  |
| Cajero                               | \$ 481,50      | \$ 54,65        | \$ 40,13  | \$ 29,50 | \$ 40,13       | \$ 20,03   | \$ 665,93     | \$ 7.991,17  |
| Mesero 1                             | \$ 406,60      | \$ 46,15        | \$ 33,88  | \$ 29,50 | \$ 33,88       | \$ 16,91   | \$ 566,93     | \$ 6.803,16  |
| Mesero 2                             | \$ 406,60      | \$ 46,15        | \$ 33,88  | \$ 29,50 | \$ 33,88       | \$ 16,91   | \$ 566,93     | \$ 6.803,16  |
| ADMINISTRACIÓN                       |                |                 |           |          |                |            |               |              |
| Gerente General                      | \$ 2.140,00    | \$ 242,89       | \$ 178,33 | \$ 29,50 | \$ 178,33      | \$ 89,02   | \$ 2.858,08   | \$ 34.296,97 |
| Jefe de Comercialización y Marketing | \$ 1.070,00    | \$ 121,45       | \$ 89,17  | \$ 29,50 | \$ 89,17       | \$ 44,51   | \$ 1.443,79   | \$ 17.325,48 |
| Relacionador Público                 | \$ 642,00      | \$ 72,87        | \$ 53,50  | \$ 29,50 | \$ 53,50       | \$ 26,71   | \$ 878,07     | \$ 10.536,89 |
| Jefe Administrativo                  | \$ 1.070,00    | \$ 121,45       | \$ 89,17  | \$ 29,50 | \$ 89,17       | \$ 44,51   | \$ 1.443,79   | \$ 17.325,48 |
| Vendedor tienda de recuerdo          | \$ 481,50      | \$ 54,65        | \$ 40,13  | \$ 29,50 | \$ 40,13       | \$ 20,03   | \$ 665,93     | \$ 7.991,17  |
| GRANJA                               |                |                 |           |          |                |            |               |              |
| Jefe de Producción                   | \$ 1.391,00    | \$ 157,88       | \$ 115,92 | \$ 29,50 | \$ 115,92      | \$ 57,87   | \$ 1.868,08   | \$ 22.416,93 |
| Operario 1                           | \$ 380,92      | \$ 43,23        | \$ 31,74  | \$ 29,50 | \$ 31,74       | \$ 15,85   | \$ 532,99     | \$ 6.395,85  |
| Operario 2                           | \$ 380,92      | \$ 43,23        | \$ 31,74  | \$ 29,50 | \$ 31,74       | \$ 15,85   | \$ 532,99     | \$ 6.395,85  |
| Operario 3                           | \$ 380,92      | \$ 43,23        | \$ 31,74  | \$ 29,50 | \$ 31,74       | \$ 15,85   | \$ 532,99     | \$ 6.395,85  |
| Operario 4                           | \$ 380,92      | \$ 43,23        | \$ 31,74  | \$ 31,74 | \$ 31,74       | \$ 15,85   | \$ 535,23     | \$ 6.422,77  |

A partir del segundo año se proyecta un 7% en incremento de masa salarial.

## Anexo 12. Menú del Restaurante

| CALDO DE PATAS           |                |                |                |        |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| DETALLE                  | MODO DE COMPRA | VALOR UNITARIO | UNIDAD         | TOTAL  |
| Pata de res              | libra          | 1,2            | 0,5            | 0,6    |
| Mote                     | libra          | 1,6            | 0,13           | 0,208  |
| Leche                    | litro          | 1,1            | 0,09           | 0,099  |
| Cebolla blanca           | atado          | 1,5            | 0,02           | 0,03   |
| aliño                    | fundas         | 0,25           | 0,08           | 0,02   |
| órgano seco              | fundas         | 0,9            | 0,02           | 0,018  |
| Sal                      | fundas         | 0,55           | 0,06           | 0,033  |
|                          |                |                | Costo unitario | 1,008  |
| CALDO DE GALLINA         |                |                |                |        |
| Gallina                  | unidad         | 7              | 0,14           | 0,98   |
| Arroz                    | libra          | 0,6            | 0,04           | 0,024  |
| Apio                     | ramas          | 0,25           | 0,05           | 0,0125 |
| Cebolla blanca           | atado          | 1,5            | 0,03           | 0,045  |
| Sal                      | Funda          | 0,55           | 0,06           | 0,033  |
| Aliño                    | funda          | 0,25           | 0,71           | 0,1775 |
| papa                     | libra          | 0,3            | 0,25           | 0,075  |
|                          |                |                | Costo unitario | 1,347  |
| YAGUARLOCRO              |                |                |                |        |
| Menudo de borrego sangre | unidad         | 15             | 0,08           | 1,2    |
| Papas                    | libra          | 0,3            | 0,25           | 0,075  |
| Cebolla blanca           | atado          | 1,5            | 0,03           | 0,045  |
| Tomate                   | libra          | 0,4            | 0,01           | 0,004  |
| Cebolla                  | libra          | 0,4            | 0,05           | 0,02   |
| Aguacate                 | unidad         | 0,6            | 0,25           | 0,15   |
| Yerbuena                 | atado          | 0,2            | 0,03           | 0,006  |
| Aliño                    | fundas         | 0,25           | 0,08           | 0,02   |
| Sal                      | fundas         | 0,55           | 0,06           | 0,033  |
| Culantro                 | atado          | 0,25           | 0,02           | 0,005  |
|                          |                |                | Costo unitario | 1,558  |
| FRITADA                  |                |                |                |        |
| Carne de chancho         | libra          | 2              | 0,4            | 0,8    |
| Mote                     | libra          | 1,6            | 0,1            | 0,16   |
| Maduro                   | racimo         | 3,5            | 0,02           | 0,07   |
| papa                     | libra          | 0,3            | 0,25           | 0,075  |
| Cebolla colorada         | libra          | 0,4            | 0,05           | 0,02   |
| Toamte                   | libra          | 0,4            | 0,05           | 0,02   |
| Limón                    | unidad         | 0,05           | 0,5            | 0,025  |
| Ajo                      | libra          | 1,5            | 0,02           | 0,03   |
| Comino                   | libra          | 2,5            | 0,06           | 0,15   |
| Cebolla blanca           | atado          | 1,5            | 0,07           | 0,105  |
| Sal                      | funda          | 0,55           | 0,06           | 0,033  |
| Aceite                   | litros         | 2,1            | 0,13           | 0,273  |
| Aliño                    | fundas         | 0,25           | 0,08           | 0,02   |
|                          |                |                | Costo unitario | 1,781  |

| SECO DE CHIVO    |           |      |                |        |
|------------------|-----------|------|----------------|--------|
| Carne de chivo   | libra     | 2,5  | 0,4            | 1      |
| Arroz            | libra     | 0,6  | 0,25           | 0,15   |
| papa             | libra     | 0,4  | 0,25           | 0,1    |
| aliños           | funda     | 0,25 | 0,08           | 0,02   |
| tomate           | libra     | 0,4  | 0,03           | 0,012  |
| naranjilla       | unidaddes | 0,25 | 0,02           | 0,005  |
| Aguacate         | unidades  | 0,6  | 0,25           | 0,15   |
| Lechuga          | unidades  | 0,3  | 0,06           | 0,018  |
| Albaca           | hojas     | 0,25 | 0,01           | 0,0025 |
| Sal              | funda     | 0,55 | 0,06           | 0,033  |
|                  |           |      | Costo unitario | 1,4905 |
| SECO DE GALLINA  |           |      |                |        |
| Gallina          | libra     | 7    | 0,14           | 0,98   |
| Arroz            | libra     | 0,6  | 0,25           | 0,15   |
| Papa             | libra     | 0,3  | 0,25           | 0,075  |
| Pimiento         | unidad    | 0,15 | 0,04           | 0,006  |
| Tomate           | libra     | 0,4  | 0,09           | 0,036  |
| Lechuga          | unidad    | 0,3  | 0,08           | 0,024  |
| Chillangua       | atado     | 0,25 | 0,02           | 0,005  |
| Sal              | funda     | 0,55 | 0,06           | 0,033  |
| Cebolla          | libra     | 0,4  | 0,03           | 0,012  |
| Aliños           | funda     | 0,25 | 0,08           | 0,02   |
|                  |           |      | Costo unitario | 1,341  |
| PAPAS CON CUERO  |           |      |                |        |
| Cuero de chancho | libras    | 1,6  | 0,25           | 0,4    |
| Papa             | libras    | 0,3  | 0,25           | 0,075  |
| mani             | libras    | 2    | 0,2            | 0,4    |
| aliños           | funda     | 0,25 | 0,08           | 0,02   |
| leche            | litro     | 1,1  | 0,09           | 0,099  |
| sal              | funda     | 0,55 | 0,06           | 0,033  |
| achiote          | litro     | 1,6  | 0,01           | 0,016  |
|                  |           |      | Costo unitario | 1,043  |
| CUY ASADO        |           |      |                |        |
| Cuy              | unidades  | 8    | 0,25           | 2      |
| Papas            | libras    | 0,4  | 0,75           | 0,3    |
| mani             | libras    | 2    | 0,02           | 0,04   |
| Leche            | litros    | 1,1  | 0,2            | 0,22   |
| Aliños           | funda     | 0,25 | 0,08           | 0,02   |
| Lechuga          | unidades  | 0,3  | 0,08           | 0,024  |
| Sal              | funda     | 0,55 | 0,06           | 0,033  |
|                  |           |      | Costo unitario | 2,637  |

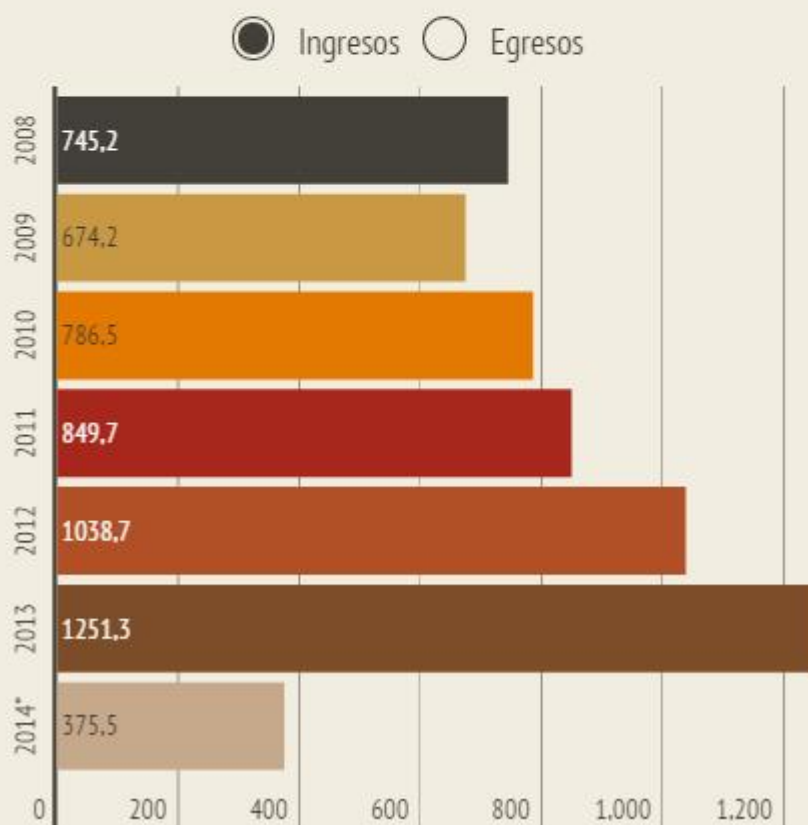
## Anexo 13. Gastos Operacionales

| Gastos operacionales                     |      |       |
|--|------|-------|
| Generales                                |      |       |
| Publicidad                               |      | 10000 |
| Restaruante                              |      | 4030  |
| <i>Servicio Básicos</i>                  |      |       |
| Teléfono                                 | 40   |       |
| Agua                                     | 130  |       |
| Energía Eléctrica                        | 100  |       |
| <i>Uniforme</i>                          |      |       |
| Camiseta                                 | 200  |       |
| Gorras                                   | 100  |       |
| Chompas                                  | 230  |       |
| <i>Menaje de cocina</i>                  |      |       |
| Vajilla                                  | 1500 |       |
| Jarras                                   | 300  |       |
| Utensillo                                | 350  |       |
| Cervilletas                              | 50   |       |
| Manteles                                 | 80   |       |
| <i>Equipo de protección y vestimenta</i> | 500  |       |
| <i>Suministros de oficinas</i>           | 200  |       |
| <i>Suministros de limpieza</i>           | 250  |       |
| Cuarto de proyección                     |      | 90    |
| <i>Servicio Básicos</i>                  |      |       |
| Teléfono                                 | 0    |       |
| Agua                                     | 0    |       |
| Energía Eléctrica                        | 30   |       |
| <i>Suministros de oficinas</i>           | 40   |       |
| <i>Suministros de limpieza</i>           | 20   |       |
| Tienda de recuerdos                      |      | 205   |
| <i>Servicio Básicos</i>                  |      |       |
| Teléfono                                 | 30   |       |
| Agua                                     | 20   |       |
| Energía Eléctrica                        | 70   |       |
| <i>Suministros de oficinas</i>           | 60   |       |
| <i>Suministros de limpieza</i>           | 25   |       |
| Administración                           |      | 305   |
| <i>Servicio Básicos</i>                  |      |       |
| Teléfono                                 | 130  |       |
| Agua                                     | 20   |       |
| Energía Eléctrica                        | 70   |       |
| <i>Suministros de oficinas</i>           | 60   |       |
| <i>Suministros de limpieza</i>           | 25   |       |
| Granja                                   |      | 1130  |
| <i>Uniforme</i>                          |      |       |
| Camiseta                                 | 200  |       |
| Gorras                                   | 100  |       |
| Chompas                                  | 230  |       |
| <i>Equipo de protección y vestimenta</i> | 600  |       |

*Anexo 14. Ingreso Total por Turismo 2008 a 2013*

## El ingreso y egreso total de divisas por turismo en 7 años

Se toma en cuenta el transporte de pasajeros aéreos y los viajes de la balanza de pagos del Ecuador. Cifras en millones de dólares.



(elcomercio, 2014)