

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Proyecto de creación de una agencia de servicios de turismo receptivo para el desarrollo y promoción del patrimonio natural y cultural de Ecuador**

**Pablo Esteban Lucero Villarreal**

**Germán Wörm, MBA  
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 11 de julio de 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Proyecto de creación de una agencia de servicios de turismo receptivo para el desarrollo  
y promoción del patrimonio natural y cultural de Ecuador.**

**Nombre del Estudiante**

Germán Wörm, MBA  
Director del Trabajo de Titulación .....

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

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 11 de julio de 2016

**© DERECHOS DE AUTOR**

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

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

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

**Nombre del estudiante:** Pablo Esteban Lucero Villarreal

**Código:** 00121236

**C.I.:** 1714572391

**Fecha:** Quito, 11 de julio de 2016

## DEDICATORIA

”Intenta no volverte un hombre de éxito sino volverte un hombre de VALOR””

Albert Einstein.

Dedicado a mi papá y mamá ya que los verdaderos ganadores y merecedores de este logro se debe a ellos por haberme transmitido invaluable principios de vida que con su amor incondicional, inagotable fortaleza y esfuerzo me han brindado verdaderas lecciones de vida siendo ustedes que por su sabiduría y experiencia son los verdaderos *maestros* de la vida.

A mi esposa y hermano les agradezco por su apoyo directo en el desarrollo de este proyecto y a la vez brindarme su ánimo para alcanzar los objetivos planteados.

Padres, hermano y esposa, los quiero mucho.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la salud, la vida, el trabajo y a las personas que he conocido y conozco en la vida ya que facilitaron llevar a cabo este desafío.

A los docentes quienes por su gran valía personal y profesional han logrado transmitir importante conocimiento y lograr despertar en mí una fuerte ambición y deseo de evolucionar, crecer y visionar nuevos horizontes buscando en principio la manera de mejorar en positivo la vida de los demás.

A mi esposa por su tiempo y apoyo en el proceso de encuestas y entrevistas realizado a turistas extranjeros en la ciudad de Quito.

## RESUMEN

El presente proyecto centra su estudio en el sector del turismo receptivo en Ecuador, que según el Ministerio de Turismo (MINTUR) durante el 2014 nos visitaron 1.557.006 turistas, lo que representa una tasa de crecimiento del 48.7% con respecto al 2010 , por lo que se considera oportuno empezar a diversificar la oferta turística y mediante una estrategia de nicho satisfacer gustos y necesidades de pequeños grupos de un mercado desatendido y con alto poder adquisitivo como es el de los jubilados de Estados Unidos, quienes dedican mayor parte de su tiempo a viajar por el mundo, la estrategia está en establecer una oferta turística de calidad que promocióne el patrimonio natural y cultural de Ecuador que potenciadas por su biodiversidad permita explotar el interés del turista en disfrutar de una experiencia de conocimiento y placer.

El turismo es la quinta actividad más importante en generar divisas en el país, motivo por el cual forma parte y es pilar fundamental dentro del cambio de la Matriz Productiva implantada por el actual gobierno ecuatoriano, contando con el total apoyo e incentivos por parte del mismo.

Apoyados de actores institucionales que contribuyen a la industria del turismo como: TAME, Qualitur, Ferrocarriles del Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viaje, Federación Hotelera de Ecuador, Fundación Charles Darwin en Galápagos, entre otros; más la innovación y estrategias usadas permitirán alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo.

## ABSTRACT

This project focuses its research in the field of incoming tourism in Ecuador, according to the Ministry of Tourism (Mintur) during 2014 1,557,006 tourists visited us, representing a growth rate of 48.7% compared to 2010, what is considered appropriate to start diversifying tourism and through a strategy of niche satisfy tastes and needs of small groups of an underserved market with high purchasing power as that of US retirees who spend most of their time to travel the world, the strategy is to establish a quality tourism that promotes the natural and cultural heritage of Ecuador that enhanced by its biodiversity can be exploited in the interest of tourists enjoy an experience of knowledge and pleasure.

Tourism is the fifth most important in generating foreign exchange in the country, why activity is part and is a fundamental pillar in the Matrix Productive change implemented by the current Ecuadorian government, with the full support and incentives from the same .

Supported institutional actors that contribute to the tourism industry as TAME, Qualitur, Railways Ecuador, Ecuadorian Association of Travel Agents, Association of Hoteliers in Ecuador, Optur, Galapagos Charles Darwin Foundation, among others; more innovation and strategies used will achieve sustainability and profitability over time

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen .....	6
Abstract .....	7
CAPÍTULO 1 .....	11
Análisis del Macro Entorno.....	11
1.1 Justificación .....	11
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	11
1.3 Análisis Sectorial.....	13
1.4 Análisis de la competencia .....	14
CAPÍTULO 2 .....	17
ANALISIS DEL MERCADO .....	17
2.1 Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados .....	18
2.2 Resumen de técnicas cualitativas utilizadas.....	18
2.3 Resumen de Técnicas Secundarias.....	19
2.3.1 Técnicas Cuantitativas.....	20
2.4 Mercados .....	22
2.4.1 Tamaño del mercado objetivo en unidades y dólares.....	22
2.5 Participaciones de mercado de los principales competidores .....	24
2.6. Consumidor .....	25
2.6.1 Hábitos de compra segmento objetivo.....	25
2.6.2 Necesidades insatisfechas .....	25
2.6.3 Atributos valorados por el segmento de mercado.....	25
2.6.4 Evaluación del concepto para conocer el potencial del servicio ofertado .....	26
2.7 Oferta.....	26
CAPÍTULO 3 .....	28
Definición Estratégica .....	28
3.1 Estrategia Genérica.....	28
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	30
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	30
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de trabajo .....	32
CAPITULO 4 .....	35
Plan de mercadeo .....	35



4.1 Estrategia de Posicionamiento .....	35
4.2 Estrategia de Marca .....	36
4.3 Estrategia de Servicio .....	37
4.4 Estrategia de Precios.....	41
4.5 Estrategia de comunicación .....	42
4.6 Estrategia de canal/plaza .....	45
4.7 Presupuesto años 1 – 4.....	46
4.8 Modelo de Ventas .....	46
4.9 Estructura del Equipo Comercial.....	47
4.10 Proyección de Ventas .....	48
4.11 Definición de metas comerciales (Para cada asesor).....	48
4.12 Esquema de Remuneraciones e Incentivos.....	49
4.13 Esquema de seguimiento .....	50
CAPÍTULO 5 .....	51
5.1 Inversiones y Financiamiento .....	51
5.2 Estados Financieros Proyectados.....	52
5.2.1 Supuestos Generales .....	52
5.2.2 Costos y Gastos .....	54
5.2.3 Utilidad Neta.....	55
5.3 Flujo de Efectivo Proyectado .....	56
5.4 Estado de Situación Inicial y Proyectado .....	58
5.4.1 Estado de Situación Proyectado .....	59
5.4.2 Punto de Equilibrio .....	59
5.4.3 Estructura de Capital.....	60
5.4.4 Cálculo del VAN y TIR .....	62
5.4.5 Análisis de Escenarios .....	62
Conclusiones .....	64
Anexo 1. Peso del consumo turístico receptor en el PIB (2010 – 2015).....	65
Anexo 2. Número de llegadas de turistas estadounidenses a Ecuador .....	66
Anexo 3. Análisis Sectorial .....	67
Anexo 4. Entrada de extranjeros al Ecuador por grupos de edad: año 2010 - 2014.....	71
Anexo 5. Pautas y Guías para entrevistas con 6 jubilados norteamericanos.....	72

Anexo 6. Matriz de Respuestas .....	74
Anexo 7. Encuestas y Tabulación.....	76
Anexo 8. Entrada de extranjeros por grupos de edad, según nacionalidad Año 2013. ....	80
Anexo 9. Poblaciones con mayor porcentaje de personas mayores de 65 años. ....	80
Anexo 10: Descripción de Cargos y funciones. ....	81
Anexo 11. Hoja de vida Gerencia Comercial .....	84
Anexo 12. Estado de Resultados Proyectado .....	85
Anexo 13. Balance General Proyectado .....	86
Anexo 14. Flujo de Efectivo Proyectado.....	87
Bibliografía.....	88

## **CAPÍTULO 1**

### **ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **1.1 Justificación**

El espíritu del presente documento está alineado con el cambio de la matriz productiva fuertemente impulsada por el actual gobierno, el contexto económico de hoy, en el que se tiene una desaceleración y recesión de la economía, principalmente dada por la continua tendencia a la baja del precio del barril de petróleo, es momento oportuno de emprender y generar ideas que faciliten el ingreso de divisas a la economía y justamente el turismo se proyecta como una de las actividades más importantes en generar ingresos no petroleros al país.

A través del aprovechamiento de los recursos naturales y culturales del Ecuador, el sector priorizado es el turismo puesto que además de contar con un patrimonio natural y destinos turísticos reconocidos a nivel internacional, se cuenta con las facilidades que brinda el actual gobierno para emprendimientos de este tipo y el apoyo para crear un concepto de empresa que se enfoca en promocionar diversos puntos turísticos en las distintas regiones del país, a más de Galápagos, permitiendo mejorar la economía local de cada destino.

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

El presente documento tiene la finalidad de demostrar la capacidad de aprovechar el patrimonio natural y cultural del país y explotar el creciente sector de servicios de turismo receptivo enfocándolo específicamente al turista jubilado norteamericano. Actualmente el

turismo es uno de los sectores priorizados por el Gobierno ya que constituye un sector cuyos ingresos están dentro de las cinco actividades más importantes en generar divisas.

Se identifican dos tendencias que justifican la creación de una agencia de servicios de turismo receptivo que promueve el patrimonio natural y cultural de Ecuador con su naturaleza, flora, fauna, tradiciones y costumbres de sus pueblos: a) el creciente peso del turismo receptor entre el 2010 y el 2015 en el PIB ecuatoriano, y, b) el significativo incremento de visitantes norteamericanos al Ecuador.

En primer lugar, según el boletín trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador Nro.51, emitida por el Banco Central, el consumo turístico receptor (CONTUREC), que es igual al rubro viajes más el rubro transporte de pasajeros registrados entre los créditos de la cuenta corriente, ha registrado un crecimiento constante pasando de ciento ochenta y nueve millones de dólares en primer trimestre del 2010 a cuatrocientos catorce millones de dólares al primer trimestre del 2015, lo que representa un peso de 1,1 del PIB al 2010 a un peso del 1,7 del PIB al 2014 (se adjunta en Anexo 1 el peso del consumo turístico receptor en el PIB).

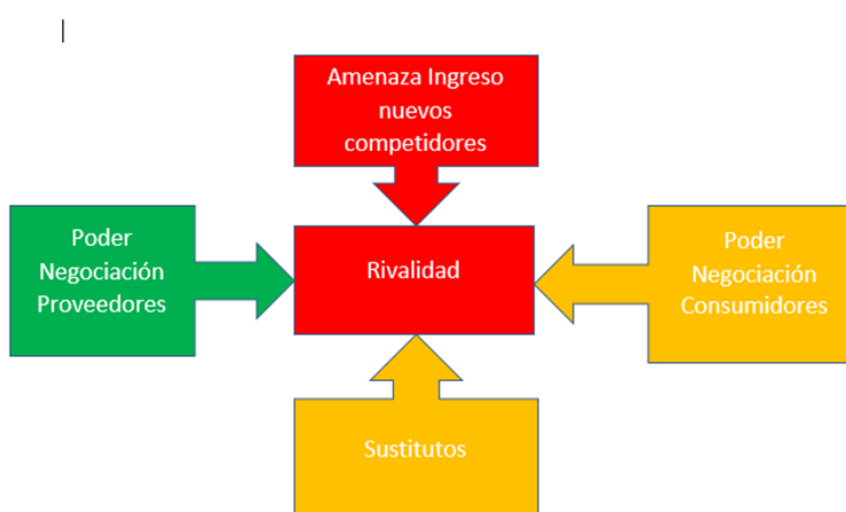
En segundo lugar, los visitantes norteamericanos actualmente constituyen el segundo mercado con mayor número de llegadas al Ecuador y con un incremento que va desde los 139.333 que arribaron al país en 2010 a 259.468 estadounidenses en 2014, según muestra el Anuario de entradas y salidas internacionales al Ecuador emitido por la Dirección Nacional de Migración y que se adjunta en el Anexo2; es decir que habido un incremento del 53,59% en el arribo de estadounidenses a Ecuador entre el año 2010 y 2015.

Se puede concluir que estas tendencias marcan la pauta para visionar que el mercado de servicios de turismo receptivo tiende a crecer permitiendo que sea un proyecto viable y exitoso.

### 1.3 Análisis Sectorial.

Con el fin de determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo dentro del sector de servicios de turismo receptivo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).

**Figura 1. Análisis Sectorial**



El gráfico resume el análisis sectorial del negocio que se adjunta en (Anexo 3)

El análisis sectorial determina que la rentabilidad a largo plazo en el sector tiende a ser neutra, pues se tiene dos fuerzas contrarias a la rentabilidad, dos fuerzas neutras y una

favorable. A pesar del escenario neutral presentado se considera que existen estrategias para contrarrestar esta situación y posicionar favorablemente a la empresa.

#### 1.4 Análisis de la competencia

Según encuesta realizada a 25 turistas extranjeros en el centro de Quito y que se adjunta en el ANEXO 4, analizando la primera pregunta que dice: “Variables that are important to you when selecting a tourist destination in the world?”, se ha decidido agrupar en 7 categorías las respuestas obtenidas de los encuestados así como Arte y Humanidades, Hábitat y Medio Ambiente, y Flora y Fauna, Economía, Entorno, Accesibilidad y Estudios son las categorías de mayor a menor importancia según los turistas, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 2. Variables más importantes al escoger un destino turístico en el mundo.**



Analizando las respuestas de la pregunta dos de la encuesta y que se adjunta en el ANEXO 4 se puede determinar que las experiencias más memorables que han tenido han sido en destinos de gran naturaleza y aquellas en las que han podido tener experiencias de

contribuir a la comunidad o naturaleza de una u otra forma, tal como se muestra en la siguiente tabla:

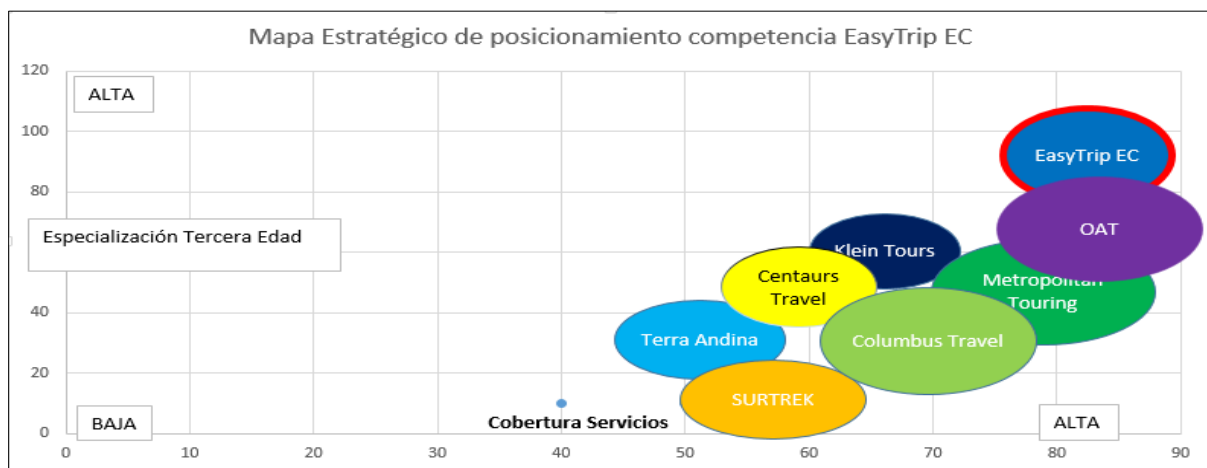
**Tabla 1. Experiencias más memorables en viajes de turismo.**

NATURALEZA	PERSONAS	AVENTURA	APRENDIZAJE	CULTURAL
10	5	4	3	2
Bahamas, Crucero por playas Macchupicchu, paisaje natural Vancouver, Paisaje encantador Patagonia, Paisaje Curazao, Playas hermosas Costa Rica, Naturaleza Islas Galápagos, Hermoso paisaje	Puerto Rico, gente amable y generosa Ecuador, la calidez de su gente Costa Rica, muy hospitalarios India, espiritualidad de las personas	Mindo, deporte Caribe, buceo Africa, safari	Israel, aprendizaje con  China, vivir con 27 grupos de Sudafrica, contribución con	Egipto, historia de las pirámides  México, Mayas

Según análisis de la pregunta tres de la encuesta, las compañías que más fueron nombradas por norteamericanos adultos fue Overseas Adventure Travel, Tripadvisor, Columbus Travel, 3 Adventures entre los más mencionados.

En vista de que son tremendamente variados los motivos por los que los turistas norteamericanos eligen entre un destino y otro al momento de viajar, se establece como variable importante al momento de definir el mapa estratégico de competencia a la “Variedad de Oferta en Destinos”, de igual manera la adaptación del destino al tipo de experiencia o actividad que desea el turista norteamericano y hace que los competidores quieran cubrir cada vez más la amplia gama de preferencias, tales como paseos al aire libre, relaciones interpersonales, deporte, labor comunitaria, cultural, etc., por lo que la segunda variable que permitirá definir el mapa estratégico de competencia es “Variedad de oferta turística por tipos de experiencias”; así pues se define en el siguiente gráfico el mapa estratégico de la competencia.

**Figura 2. Mapa Estratégico de Posicionamiento "EASYTOUR EC"**



El competidor más avanzado es Columbus Travel por su gran oferta en destinos y actividades que pueden realizarse en Ecuador, por lo que constituyen una referencia al momento de potencializar los atributos de la actual propuesta de negocio.



## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO**

El sector de servicios turísticos goza de un entorno favorable para desarrollar y hacer crecer el mercado en número de visitantes extranjeros que visitan nuestro país, especialmente turistas norteamericanos. Ecuador ha sido nominado y galardonado con premios internacionales a mejor país para vivir y de gran interés para los jubilados de Estados Unidos en especial, nuestras Islas Galápagos son consideradas como uno de los destinos más bellos del mundo, además de ser consideradas un patrimonio de la humanidad, elementos adicionales como la gran campaña publicitaria “All you need is Ecuador” llevada a cabo por el actual gobierno ecuatoriano actualmente los estadounidenses ya son el segundo mercado que más nos visita según información del Ministerio de Turismo, adicionalmente estamos en economía dolarizada lo cual les facilita realizar transacciones comerciales en un entorno en el que les parece económico la vivienda, el arriendo, la alimentación, la salud, según entrevistas que se detallarán más adelante.

Los principales objetivos de la presente investigación son caracterizar al mercado tanto de consumidores y competidores para generar estrategias que faciliten generar valor y éxito al proyecto, para esto se determinará el tamaño del mercado, participación de mercado de los principales competidores, hábitos de compra y hábitos de nuestro segmento objetivo, además de conocer los atributos valorados por un segmento de la tercera edad y para esto se describirá a continuación las técnicas usadas para la recolección de información y datos usados.

## **2.1 Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados**

Las técnicas de levantamiento de información de mercado, consumidor y oferta serán mediante análisis de información secundaria, investigación cualitativa e investigación cuantitativa la cual nos permitirá obtener resultados más concluyentes.

El Ministerio de Turismo ecuatoriano cuenta con una gran base de información secundaria y datos estadísticos de las principales variables del sector turístico que a través de su página web se puede acceder a información detallada, como el número de turistas que nos visitan por fechas, por nacionalidades, por ciudades visitadas, etc.

Adicionalmente el Ministerio de Turismo ecuatoriano provee de información cualitativa que a través de entrevistas y datos de consumidores facilitan el conocimiento de sus necesidades.

## **2.2 Resumen de técnicas cualitativas utilizadas.**

Para efectos del presente estudio, como técnicas cualitativas de recabar información, se usaron 6 entrevistas a profundidad realizada a 6 turistas jubilados norteamericanos en el centro histórico de Quito, 25 sondeos a turistas extranjeros y 1 entrevista no estructurada con un emprendedor del sector turístico, el Ing. Andrés Sosa. La guía de pautas, matriz de respuestas y el informe se adjuntan en el ANEXO 6.

Los 25 sondeos y 6 entrevistas a profundidad nos servirán para conocer principalmente los gustos y preferencias de los turistas jubilados estadounidenses al elegir un destino turístico, las entrevistas nos permiten conocer más a fondo las motivaciones por las

cuales elijen entre uno u otro destino, motivaciones por las que deciden elegir entre uno u otro tipo de turismo, así como de medios de transporte, etc.

De las entrevistas obtenemos información valiosa en cuanto al mercado, consumidores, precios y en lo personal lo más importante de todo es conocer las motivaciones que tienen los turistas al elegir su destino turístico.

### **2.3 Resumen de Técnicas Secundarias.**

Las fuentes usadas para recabar información son fiables ya que se ha considerado fuentes oficiales del mismo gobierno y/o organismos e instituciones certificadas y de experiencia con conocimiento certificado en turismo como lo son:

- MINTUR (Ministerio de Turismo), mediante su página web (<http://www.turismo.gob.ec/>) comparte en su sección de Turismo en cifras básicamente información estadística al detalle.
- Censo de los Estados Unidos al 2010, U.S Census Bureau, <http://www.census.gov/>
- Banco central del Ecuador. BCE, <http://www.bce.fin.ec/>
- Asociación Nacional de Operadores de Turismo receptivo del Ecuador OPTUR (Operadora de Turismo Ecuador), agrupa a la mayoría de operadoras de turismo tanto nacional como internacional.
- Ministerio de turismo Estados Unidos.

Afortunadamente ésta información es pública y se puede acceder a través de sus páginas web respectivamente.

### **2.3.1 Técnicas Cuantitativas.**

Como técnicas cuantitativas se realizaron encuestas en el Centro histórico de Quito y otra pequeña parte se realizó en Ibarra y Otavalo.

#### ***2.3.1.1 Características de la muestra.***

El presente estudio tiene como segmento de mercado a los jubilados estadounidenses mayores a 65 años.

Datos al 2010:

- Población Estados Unidos: 322'842.093
- Población Mayor de 65 años: 34'991.753
- Según proyecciones del Census Bureau de Estados Unidos entre el 2012 y el

2020 los jubilados representarán al 14% y 17% de la población estadounidense correspondientemente.

#### ***2.3.1.2 Tamaño de la Muestra:***

Para efectos del presente estudio tenemos que son 34'991.753 mayores de 65 años, a eso se considera que el 95% de éstos son jubilados que reciben una pensión mensual y que de éstos el 35% están dispuestos a viajar por turismo, tenemos entonces una población meta de 11'634.757 jubilados mayores de 65 años como potenciales clientes o población meta.

Se toma en consideración los siguientes datos que permiten calcular el tamaño de la muestra y son:

- Población meta (N): 11'634.757
- Para el 95% de confianza  $Z = 1,96$
- Desv. Estandar  $\delta = 0,5$

Margen de error  $e = 0,09$

Aplicando la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra, tenemos que:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

A un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de +/- 9% el tamaño de la muestra es de 119.

Para efectos del presente proyecto la muestra de tipo aleatoria en la que a través de 100 encuestas a distintos jubilados estadounidenses mayores de 65 años residentes y turistas encontrados en el centro de Quito, Otavalo e Ibarra, el informe se adjunta en el ANEXO 7.

El número de potenciales clientes según estimación del autor del presente proyecto y datos proporcionados por el Census Bureau U.S son alrededor de 13'296.866 jubilados estadounidenses como potenciales clientes.

Considerando variables como el promedio de gasto por viaje de turismo por persona jubilada de Estados Unidos es de \$4.000 y que el número de jubilados mayores de 65 años que reciben una pensión mensual son 33'242.165 estadounidenses y suponiendo que de los cuales el 35% de ellos están dispuesto a viajar por turismo a los distintos destinos turísticos

del mundo, siendo una población meta de 11´634.757 a partir de la información proporcionada en la página del censo bureau de los Estados Unidos.

Una de las limitaciones para resultados más eficientes del presente proyecto es que no se efectúa las encuestas al público objetivo directamente en su lugar de residencia por aspectos técnicos de tiempo fundamentalmente, distancia y costos, por lo que el público objetivo estará algo sesgado pues son turistas que ya tomaron la decisión de visitar Ecuador.

## **2.4 Mercados**

### **2.4.1 Tamaño del mercado objetivo en unidades y dólares.**

En cuanto al tamaño del mercado, corresponden todos los jubilados de Estados Unidos con potencial de gasto en cuanto a turismo respecta. Según información estadística emitida por la oficina de censos bureau de los Estados Unidos en su artículo “An Aging Nation : The Older population in the United States, Population estimates and Projection (2010)”, que se adjunta en el Anexo 7, al 2012 fueron un total de 43 millones de personas mayores de 65 años en los Estados Unidos, al 2020 la proyección es que sean de 55.969 millones de jubilados y así un crecimiento promedio del 3% hasta el 2050 en donde se espera que sean 83.739 millones de jubilados llegando a representar el 20% del total de la población para EEUU del 2012 al 2050.

**Tabla 2. Proyecciones y Distribución del total de la población de EEUU del 2012 al 2050**

<b>Proyecciones y Distribución del total de la población por edad para EEUU del 2012 al 2050. (en miles)</b>					
<b>AGE</b>	<b>2012</b>	<b>2020</b>	<b>2030</b>	<b>2040</b>	<b>2050</b>
<b>número total</b>	<b>313,914</b>	<b>333,896</b>	<b>358,471</b>	<b>380,016</b>	<b>399,803</b>
<b>sobre 65 años</b>	<b>43,145</b>	<b>55,969</b>	<b>72,774</b>	<b>79,719</b>	<b>83,739</b>
<b>%</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>

Fuente: U.S. Census Bureau, 2012 population estimates.

Decimos así que nuestro mercado potencial de clientes al momento 2016-2020 alrededor de 55.969 millones de jubilados, lo que representa el 17% del total de la población que son al 2012 un total de 313.914 millones de estadounidenses.

Sin embargo al ser Estados Unidos un territorio demasiado extenso, para efectos del presente proyecto el enfoque será a aquellos estados con mayor número de habitantes mayores de 65 años con capacidad económica del segmento económico A y B, que según fuente del Departamento de Comercio, de la administración económica y estadística del Censo Bureau de los Estados Unidos y que se adjunta en el ANEXO 8, en donde tenemos que los estados con mayor porcentaje de personas mayores de 65 años son California, New York, Pennsylvania, New Jersey y Missouri.

Sin embargo, para efectos del presente estudio se tomará en consideración el número de entradas de extranjeros estadounidenses mayores de 60 años, según tabla del anuario de estadísticas de entradas y salidas internacionales 2013, que se adjunta en el Anexo 9.

En donde los mayores a sesenta años fueron de 170.526 estadounidenses que entraron a Ecuador durante el 2013 y que para efectos del presente estudio y según datos del porcentaje

de crecimiento de ingreso de turistas extranjeros se considera que para el 2016 el ingreso de estadounidenses mayores a sesenta años sea de al menos un tres por ciento incremental, es decir un total de aproximadamente ciento setenta y cinco mil entradas.

Por lo tanto se define finalmente al tamaño de mercado como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3. Tamaño de Mercado (en millones dólares)**

Estadounidenses > 65 años que ingresan a Ecuador	170,526
Promedio gasto por viaje (según encuestas)	\$4,000
<b>Estimado Tamaño de Mercado</b>	<b>\$682,104,000</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base al anuario de estadísticas INEC de entrada y salidas internacionales 2013.

### **2.5 Participaciones de mercado de los principales competidores**

Se tomó en consideración los 30 sondeos realizados a jubilados extranjeros en el mes de agosto 2015 en el centro histórico de Quito y por otro lado, justamente de la información proporcionada por los turistas encuestados fue que la mayoría realizó su transacción por internet, razón por la cual a través de google.com.us se buscó ofertas de turismo y cuáles de ellas destacan por su posición en el buscador y referencias en general.

Al realizar las búsquedas y por conversaciones mantenidas con varios turistas, las principales agencias nombradas fueron en el siguiente orden, Overseas Adventure Travel (OAT), Columbus Travel, Klein Tours, Metropolitan Touring, adicionalmente es notoria la tendencia creciente de que permanezcan periodos largos de tiempo según entrevistas realizadas por el MINTUR a jubilados estadounidenses.



## **2.6. Consumidor**

### **2.6.1 Hábitos de compra segmento objetivo.**

Como hábitos de compra se destaca que en promedio viajan mínimo 2 veces al año al exterior, sus formas de planear sus viajes de turismo es a través de referencias de familiares y amigos para luego investigar más a fondo por internet, un 60% realiza transacciones por internet, un 25% personalmente en oficinas de la agencia turística y el otro 15% entre viajes sin agencia turística y otros.

### **2.6.2 Necesidades insatisfechas**

Pocas agencias se especializan únicamente al adulto mayor, este nicho de mercado necesita de atención médica garantizada con disponibilidad inmediata, atención personalizada que cubra inquietudes, flexibilidad y amplia gama de destinos turísticos naturales, culturales y gastronómicos.

### **2.6.3 Atributos valorados por el segmento de mercado**

De los resultados obtenidos tenemos que el 30,6% prefieren escoger su lugar de destino por la belleza natural, seguido de un 21,6% que indica visitar por su historia y un 12% lo hacen por el clima

La belleza natural en flora y fauna de las Islas Galápagos seguido, la Sierra, Costa y Amazonía ecuatoriana junto al privilegiado clima, su historia, la hospitalidad de su gente y su economía hace que Ecuador sea uno de los destinos más deseados dentro de Sudamérica para los estadounidenses. Además tenemos que un 36% estarían dispuestos a regresar al Ecuador, tenemos que un 44% siempre hace uso de una agencia de viajes y que apenas el 7% nunca hace uso de una agencia de viajes, el 9% decide venir al Ecuador para permanecer más de 30

días. El 67% de los encuestados afirma gastar entre dos mil y cinco mil dólares en sus vacaciones. Parte de las observaciones por las conversaciones mantenidas con los encuestados indican que les facilita que una misma agencia les pueda centralizar los gastos más importantes, así como también destacaron lo importante de tener un buen servicio vía web para coordinar sus requerimientos.

Se destaca que en reiteradas ocasiones los encuestados estuvieron de acuerdo en que cada vez más, ellos mismos a través del internet tratan de averiguarlo y hacerlo todo lo que más puedan, por rapidez y facilidad.

#### **2.6.4 Evaluación del concepto para conocer el potencial del servicio ofertado**

Al final de las encuestas realizadas a los turistas extranjeros, se les consultó si visitarían Ecuador a través de una agencia de viajes ecuatoriana que le permita armar sus paquetes y solicitar requerimientos especiales en cuanto a medicinas, transporte, alimentación, que le motive al turista quedarse por mayor tiempo de permanencia en el país conociendo más a fondo las culturas, naturaleza y oferta gastronómica ecuatoriana.

Para esto obtuvimos de un 87% de aceptación a solicitar una agencia de servicios de turismo con mencionadas características.

### **2.7 Oferta**

Una vez que identificamos que nuestros principales competidores son Overseas Adventure Travel, Columbus Travel, Metropolitan Touring, Klein Tours, se evalúa las estrategias de precios, producto, promoción y plaza de los principales competidores y que se describen en la siguiente tabla:

<b>Tabla 4. Evaluación de Competidores</b>					
	<b>OAT</b>	<b>COLUMBUS TRAVEL</b>	<b>METROPOLITAN TOURING</b>	<b>KLEIN TOURS</b>	<b>TRIPADVISOR</b>
<b>PRECIO</b>	15 días Islas Galápagos y Machu Picchu. \$4895	14 días Sierra y Costa. \$2352.	12 días Islas Galápagos y Machu Picchu. \$5600	11 días Crucero Galápagos, Quito, Otavalo y tren, Lima, Cuzco y Machu Picchu. \$3813	Promedio de 15 días alrededor \$2000 sin pasaje aéreo. Gastos de alojamiento, alimentación
<b>PRODUCTO</b>	Amplia Gama a nivel mundial, amplia gama y oferta para Ecuador	Amplia oferta de destinos en Ecuador y Perú.	Amplia oferta en Ecuador y países de alrededor.	Oferta limitada, Galápagos, Quito y Guayaquil, también oferta al Perú.	Variedad de alojamientos, actividades, restaurantes, destinos
<b>PROMOCION</b>	No evidencia	No evidencia	No evidencia	No evidencia	No evidencia
<b>PLAZA</b>	Boston, Massachussets, Estados Unidos	Estados Unidos y Reino Unido	Canada, Australia, EEUU, Reino Unido, Quito	Quito, Estados Unidos	Mas de 100 destinos alrededor del mundo

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la observación de páginas web de cada competidor.

Se puede observar que los competidores mediante sus páginas web muestran las facilidades de poder comunicarse con la agencia por medio de chat en línea, correo electrónico o telefónicamente, lo cual nos da señales del rápido y buen servicio del que son capaces de ofrecer.

Los precios oscilan entre los \$2352 - \$5600 en promedio por 13 días promedio de viaje, el precio dependerá del número de destinos elegidos a conocer y el número de días.

Por otro lado no evidencian ninguna promoción activa que muestren en sus portales electrónicos y de igual manera se evidencia que no mantienen una estrategia de nicho pues su oferta va dirigido a de manera más amplia a todo aquel con capacidad económica de realizar un viaje.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 Estrategia Genérica

“Las bases para el posicionamiento de una empresa como variedades de productos, necesidades y acceso, llevan consigo el entendimiento de las estrategias genéricas a un nivel más alto de especificidad” (Porter M., 1985). El presente plan de estudio define como pilar fundamental enfocarse en una estrategia de nicho que ofrecerá productos turísticos a aquellos jubilados estadounidenses entre sesenta y cinco, y ochenta y cinco años de las ciudades de San Diego, New York y Filadelfia, ciudades con el mayor número de jubilados entre las edades antes mencionadas.

Las necesidades y exigencias del nicho en estudio son visitar destinos con clima agradable, de belleza natural, historia, con el servicio personalizado que este segmento de la población necesita, y tal como varios de los entrevistados y encuestados mencionaron que regresarían al Ecuador para permanecer un período más prolongado de tiempo.

Las dos actividades que se priorizarán dentro de la cadena de valor serán a) Mercadeo y Ventas y b) Operaciones así como se representan en la figura 4.

**Figura 3. Cadena de Valor "EasyTour EC"**



Una de las principales actividades es “Mercadeo y Ventas”, el departamento de mercadeo forma parte del área comercial y será el responsable de diseñar la estrategia de ingreso al mercado y oferta de los servicios de turismo hacia Ecuador en las ciudades de New York, California y Pennsylvania, también será responsable de un call center 24 horas y de obtener bases de jubilados en Estados Unidos a quienes mercadear constantemente.

Los productos o servicios turísticos a comercializarse comprenden la coordinación de actividades ofrecidas por proveedores especializados, en función de las actividades y preferencias del cliente, por lo que es factor importante contar con una amplia base actual de proveedores en todas las regiones del Ecuador que permitan satisfacer deseos y expectativas del turista, así mismo es de mucha importancia el apoyo de áreas como “Operaciones”, responsables de determinar los mecanismos más eficientes en dinero y tiempo para establecer las rutas y cronograma de actividades durante el tiempo de permanencia, que juntamente con área comercial, solventan todo requerimiento solicitado.

### **3.2 Posicionamiento Estratégico**

Según el análisis sectorial realizado se debe encontrar las maneras de contrarrestar dos fuerzas contrarias a la rentabilidad como es la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la alta rivalidad en el sector; y para poder obtener ventaja competitiva será necesario contar con alianzas estratégicas con proveedores especializados en áreas de turismo, transporte, alojamiento, contando en lo posible con contratos de exclusividad, que permitan obtener beneficios como descuentos y así disminuir costos; mientras que la rivalidad deberá ser contrarrestada mediante una estrategia de nicho enfocada en turistas jubilados estadounidenses que desean permanecer un tiempo prolongado (más que unas vacaciones tradicionales de 15 días), junto a una estrategia de diferenciación, en la que además de ofertar destinos turísticos, se ofrece una amplia gama de servicios adicionales durante su permanencia que las demás agencias no lo ofertan. Mediante negociaciones ganar – ganar se ve posible contribuir con la generación de negocios en distintas actividades adicionales como seguros, cuentas bancarias, hospedaje, clases de español, etc., que se detallarán en el siguiente capítulo.

Al ser los primeros especialistas en turistas de la tercera edad con servicios acorde a las necesidades del nicho, se ve posible ingresar al mercado de forma sólida facilitando que la empresa pueda posicionarse en el mercado.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.**

Se dice que una empresa obtiene ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores (Porter, 1980); es decir cuando la rentabilidad de sus recursos es superior al

rendimiento que habría generado en otra inversión de similar riesgo. Para lo cual es necesario contar con recursos y capacidades que distingan de la competencia.

Dados los resultados de la investigación de mercados realizada se descubre que hay varias necesidades en un número importante de turistas jubilados estadounidenses que gustan de la naturaleza, clima, historia y costo bajo de la vida por lo que optan por permanecer más tiempo en sus estadías, incluso meses y hasta años, esto hace que surjan oportunidades y que además de mantener oferta hotelera, se ofrezca opciones de bienes para arrendar o comprar, así como también opciones de seguro médico durante su permanencia, asistencia permanente durante los viajes, guía completa de rutas, destinos, movilización, historias, paisajes, servicios domésticos, etc.; a través de EasyTour EC, es decir que la capacidad distintiva de la empresa viene dada por la funcionalidad con la que la empresa cubre necesidades de varios tipos adicionales a los servicios turísticos, como asesoría financiera, seguros médicos, adquisición o arriendo de bienes inmuebles, clases de español, empresas de éstos sectores indican estar abiertas a realizar alianzas estratégicas, en el caso de instituciones financieras estamos seguros de al menos contar con una interesada en querer tener a clientes jubilados estadounidenses que puedan fácilmente aperturar sus cuentas de manera ágil en el Ecuador, de igual manera empresas de seguros pueden extender productos dirigidos a éste nicho de mercado.

Adicionalmente la capacidad más valiosa de la empresa es el poder desarrollar una aplicación turística móvil de “EasyTour EC” de descarga gratuita para el cliente, siendo compatible con sistemas IOs y android, se espera cuente con las siguientes características:

- La aplicación cumple funciones de un guía turístico experto en el smartphone con la posibilidad de realizar visitas guiadas en museos, sitios culturales y paisajes naturales destacados por EasyTour Ec.
- La aplicación a través de contenido animado enseña y muestra las leyendas e historias importantes de la cultura ecuatoriana con links relacionados para mayor información de música, cultura y sitios del país. La aplicación brinda una guía de servicios de hotel, restaurantes y transporte, según región en la que se encuentre el turista.
- La aplicación brinda un mapa del Ecuador identificando los destinos más destacados por “EasyTour EC”.
- La aplicación muestra la ubicación, garantizando la seguridad del cliente.

La agencia digital “Qbit Aplicaciones Móviles” cuenta con mucha experiencia y podría ser la facilitadora para desarrollar la aplicación móvil, el marketing móvil, realidad aumentada y mantenimiento de la aplicación, se espera éste sea un canal directo de comunicación con el cliente.

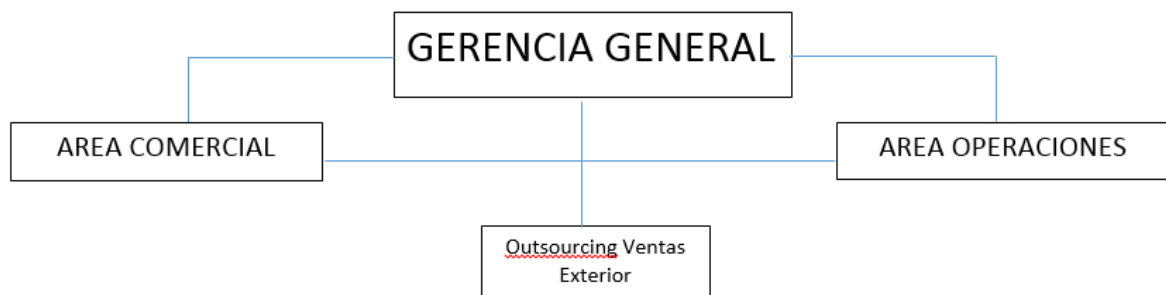
### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de trabajo**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos” (Hernández Orozco, 1996). Se define un organigrama vertical porque el máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior y desciende en jerarquía hasta la base, es simple pues cuenta con una alta gerencia, dos gerencias medias y un jefe de servicio, se externaliza parte de la fuerza de ventas, específicamente en las ciudades de California, New York y Pensylvania, este



esquema junto a una apropiada cultura organizacional basada en la comunicación permita satisfacer las necesidades del nicho de mercado en estudio.

**Figura 4. Organigrama Organizacional**



El gerente general propuesto para este proyecto deberá cumplir con al menos 5 años de experiencia en el sector de servicios turístico en un cargo similar y adicionalmente tener un título de cuarto nivel en carreras afines.

El área comercial estará integrada por 2 asesores y el líder del área es el autor de esta tesis (Pablo Lucero) quien tiene más de 8 años de experiencia en áreas comerciales, mercadeo y de servicio al cliente, adicionalmente cuenta con un MBA lo que lo convierte en un candidato idóneo para ocupar éste cargo. El área comercial está a cargo de un call center formado de al menos 2 colaboradores quienes mantienen información y comunicación inmediata con fuerza comercial externa y área de operaciones.

El área de operaciones deberá ser ocupada por candidato que cumpla con al menos 3 años de experiencia en cargos similares en empresas de servicios turísticos y contar con título de cuarto nivel en carreras afines al giro del negocio. Esta gerencia estará a cargo de mantener la relación con los proveedores de servicios y coordinar de forma efectiva los cronogramas y

requerimientos solicitados, este departamento contará con al menos 3 colaboradores.

Adicionalmente se externaliza mediante un outsourcing, parte de la fuerza de ventas que deberá hacer frente al mercado de California, Pensylvania y New York.

El esquema organizacional propuesto es con el cual se espera iniciar las operaciones, se estima arrancar con 9 colaboradores enfocados a cumplir y satisfacer las necesidades de turistas jubilados estadounidenses.

La descripción de cargos y funciones junto a la hoja de vida del autor se adjunta en el Anexo 11 y Anexo 12.

## CAPITULO 4

### PLAN DE MERCADEO

#### 4.1 Estrategia de Posicionamiento

Los atributos más valiosos para el nicho de mercado en estudio, son varios y según los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se observa que la naturaleza es uno de los atributos valorados por el nicho de mercado al momento de elegir un destino turístico, así como también se considera valioso la independencia que les ofrece el elegir y planificar sus viajes a través de internet, por esta razón uno de los recursos importantes parte del servicio propuesto en el presente estudio es la aplicación móvil que como herramienta de apoyo brinda seguridad, información y guía de los paisajes naturales del Ecuador y la facilidad de acceder y solicitar varios servicios adicionales de forma confiable y segura. Se puede resumir estos atributos en una frase como: “Con Easy Trip EC, todo el Ecuador al alcance de tus manos, fácil y seguro”

Se hace referencia la frase “El Ecuador al alcance de tus manos” por la facilidad de acceder y planear el viaje desde la app o web. Se considera importante resaltar la frase mencionada anteriormente ya que implica o induce al fácil acceso tecnológico que a través de cualquier aparato tecnológico mediante web o app se puede acceder y justamente este es el principal recurso diferenciador que valora el nicho de mercado y que por sí solo comunica que es una herramienta de apoyo que le ofrece seguridad, rapidez e independencia al usuario así como también información detallada de las mejores rutas y medios de transporte a usarse, también varios servicios adicionales a los turísticos, que van desde servicios financieros hasta clases de español, por otro lado se motiva

aprovechar el tiempo viviendo y disfrutando intensamente de las bondades de la naturaleza y cultura del Ecuador, con las mejores opciones..

#### **4.2 Estrategia de Marca**

Nombre: EasyTrip EC

Personalidad de la marca: “Easy Trip EC” es una empresa innovadora que atrae y facilita el recorrido por los destinos naturales más bellos y dignos de ser visitados en el Ecuador con la guía y servicios que necesita.

Imagen: Empresa de turismo nueva especializada en turistas de la tercera edad que gustan de la naturaleza y quieren recorrer el Ecuador de manera fácil, segura y con todo lo que necesita, fomenta el descubrimiento de la naturaleza y paisajes naturales junto a la historia, cultura y gastronomía ecuatoriana, con la facilidad de acceder a varios servicios complementarios que facilitan la estadía por períodos prolongados de tiempo de forma confiable.

La estrategia de la marca es de tipo “complementar la línea” como menciona en (Mullins, Administración del Marketing un enfoque estratégico) que dice “Esta estrategia extiende la línea de producto al agregar artículos dentro del límite presente. Su objetivo es satisfacer a más clientes, aumentar las ventas y las utilidades, tranquilizar a los distribuidores que desean un proveedor de línea completa y rechazar a los competidores la oferta complementaria” en este caso se complementa la oferta con servicios adicionales como financieros, servicios de salud, servicios de alquiler bienes y enseres, clases de español, oportunidades laborales (como profesores de inglés) a los cuales se puede acceder de manera

fácil ya sea por página web, aplicación móvil, telefónicamente o personalmente, el objetivo es cubrir con las necesidades varias que tienen los turistas.

### **4.3 Estrategia de Servicio**

El modelo de servicio es la comercialización e intermediación turística a través de la web, vía aplicación móvil, vía telefónica y/o personalmente; es decir que se definen 4 canales directos de contacto con el cliente y mediante los cuales se realiza el proceso de información, venta, mantenimiento y posventa de usuarios.

A través de la página web o aplicación móvil puede visualizar de forma didáctica, con imágenes y videos los destinos turísticos naturales y culturales más destacados para luego decidir entre dos tipos de programas que se describen a continuación:

- 1) Free Program: Pensado para turistas jubilados que desean permanecer un período mayor al de unas tradicionales vacaciones, donde además de escoger las ciudades, pueblos o destinos donde hospedarse, tiene la posibilidad de acceder a servicios adicionales como financieros, de salud, de empleo, de transporte y varios más a través de la coordinación y gestión de Easy Trip EC con el fin de que el turista reciba el apoyo y respaldo que requiere.
- 2) Programa Easy Trip: Pensado para aquellos turistas que viajan solamente por período de vacaciones, Easy Trip destaca los mejores destinos naturales y culturales del Ecuador en un viaje de 15 días que se detalla a continuación:
  - 3 días Islas Galápagos:
    - Traslado aeropuerto - Eco lodge – aeropuerto
    - Actividades de recreación todos los días

- Visitas guiadas a Isla Bartolomé, Isla Santa Cruz, Isla Isabela e Isla Fernandina
- 4 días Costa:
  - Traslado aeropuerto – eco lodge – aeropuerto
  - Actividades de recreación todos los días
  - Visitas guiadas a las playas de Manabí, como Los Frailes, Puerto Cayo, Puerto López, Canoa, Cruzita, las playas del Guayas como Salinas y las playas de Esmeraldas como Atacames y Tonsupa
- 4 días Sierra:
  - Traslado aeropuerto – eco lodge – aeropuerto
  - Actividades de recreación todos los días
  - Visitas guiadas en Quito su centro histórico y la Mitad del Mundo, Otavalo, Cotacachi, Cotopaxi y Baños
- 3 días Oriente:
  - Traslados aeropuerto – eco lodge – aeropuerto
  - Actividades de recreación todos los días
  - Visitas guiadas al Tena, cavernas de Jumandi, visita comunidad Shiripuno, visita a la reserva ecológica Yasuní.

El servicio comprende las siguientes características:

- Hospedaje: El hospedaje será cubierto por eco lodges en zonas rurales y contacto pleno con la naturaleza de preferencia y/o hoteles de cada localidad, contemplando una categoría mínimo de tres estrellas.

- Alimentación: El menú será escogido previamente por el turista, dependerá la localidad en la que se encuentre, se tomará en cuenta casos especiales para personas vegetarianas o con dieta estricta.
- Seguridad: Posibilidad de acceder a un seguro de accidentes opcional.
- Personal Logístico: Se contará con dos guías por cada grupo de 30 personas altamente capacitados, bilingües y de amplia experiencia.

A través de los canales de contacto se informa de la posibilidad y preferencias del destino y se oferta la libertad de escoger con sencillez las ciudades y días que se quieran para visitar y así, el servicio está en poder cotizar en línea y establecer el canal favorito de comunicación con el cliente, para establecer las transacciones.

La atención por todos los canales es durante las veinticuatro horas y trescientos sesenta y cinco días al año. Dentro de la oferta turística a la que libremente puede escoger el cliente contiene destinos en las Islas Galápagos, Costa, Sierra y Oriente ecuatoriano.

El servicio de Easy Tour consiste en coordinar por el cliente la adquisición y/o reservación de estadía, movilización, alimentación, servicios financieros, servicios de salud, entre otros, dependiendo la ciudad donde decida establecerse.

Easy trip coordina la logística, rutas, tipo de estadía y movilización para cumplir de forma óptima la visita a los destinos previamente escogidos, también se puede encontrar servicios complementarios que cumplan exigencias propias de cada turista, como el personalizar el menú según gustos y preferencias, estadía y tipo de transporte a usarse internamente, servicios financieros, de salud, etc. A través de la aplicación móvil el cliente tiene servicio de internet para el pleno funcionamiento de la app que mediante su ubicación identifica y muestra lugares y destinos turísticos de interés con información acerca de

historias, leyendas y demás datos de importancia, el fin es suplir la presencia permanente de un guía y que aporte gran cantidad de información útil que sirve al turista. Para sustentar y determinar aún más la oportunidad de negocio se ha optado por usar un “insight” identificado en el proceso de entrevistas con el público objetivo y que se describe a continuación.

Insight: En Norteamérica el Ecuador es referido y conocido popularmente por el encanto natural de sus Islas Galápagos como lugar ideal para pasar unas vacaciones, sin embargo el Ecuador es más que eso por su naturaleza y cultura, ciudades de la sierra como Otavalo, Quito, Cuenca, Vilcabamba, Cotacachi ciudades de la amazonía como El Tena, El Puyo, y de la costa ciudades como Manta, Salinas, Manabí; muestran ser de gran agrado para los turistas extranjeros que las han visitado; el clima les resulta muy agradable por su cálido entorno, la alimentación les resulta maravillosa ya que pueden encontrar frutas, verduras, vegetales orgánicos y naturales de alta calidad, al turista jubilado norteamericano le parece barato rubros como arrendamientos de vivienda, alimentación, transporte, por lo que adicionalmente por economía y finanzas personales les resulta bastante atractivo vivir bien en Ecuador.

Entonces se requiere de una agencia de turismo que facilite la recepción del jubilado norteamericano a quien según el tiempo que decida permanecer en el país se personaliza los lugares, hospedaje, movilización y actividades requeridas para potenciar el placer y la belleza natural y cultural de Ecuador al público de jubilados estadounidenses, así como de brindarles asesoría y guía para poderse establecer y conocer a profundidad el Ecuador, lo importante es que el segmento de mercado en estudio goza de dos recursos importantes que son tiempo y dinero, lo que va en beneficio directo de muchos microempresarios ecuatorianos.



Por esta razón, el enfoque de EasyTrip EC es ofrecer al segmento de jubilados estadounidenses que gustan de la naturaleza y calidez de lugares como Cotacachi, Vilcabamba, Cuenca, Cotopaxi, tan valoradas por su fácil acceso e infraestructura adecuada. Con el fin de hacer conocer la mayor parte del Ecuador el paquete turístico oferta en términos generales, pues puede ser adecuado según preferencias del cliente.

#### **4.4 Estrategia de Precios**

Para determinar el precio en primer lugar es importante determinar los costos de la ejecución y permanencia en el tiempo, por otro lado se considera que la sensibilidad al precio de la demanda para el nicho de mercado en estudio, no tiene un impacto directo a medida de la personalización, soporte, atención y servicio durante el viaje mediante cualquiera de los cuatro canales de comunicación definidos anteriormente.

Uno de los objetivos para la fijación estratégica de precios es sin duda la diferenciación del servicio ya que según como lo ilustra Mullins en su libro de Administración de Marketing, indica que en condiciones favorables cuando el mercado se encuentra en fase de crecimiento como lo es el actualmente el sector turismo de Ecuador; la oferta de la empresa da la impresión de tener una ventaja de servicio sobre las ofertadas por la competencia, se tiende a invertir en imagen y comunicación por lo que sus costos son elevados, sin embargo la empresa sigue una estrategia de diferenciación y los clientes buscados son más insensibles al precio.

A continuación un cuadro comparativo para paquetes turísticos de 15 días ofertada por la competencia, según evaluación a competidores que se muestra en la tabla 5 del capítulo dos:

**Tabla 5. Cuadro comparativo de precios con la competencia**

	<b>OAT</b>	<b>Columbus Travel</b>	<b>Metropolitan Touring</b>	<b>Klein Tours</b>
<b>Días</b>	15	14	12	11
<b>Precio</b>	\$4,895	\$2,352	\$5,600	\$3,813
<b>Destinos</b>	Galápagos y Machu	Sierra y Costa	Galapagos y Macchu Picchu	Ecuador y Perú

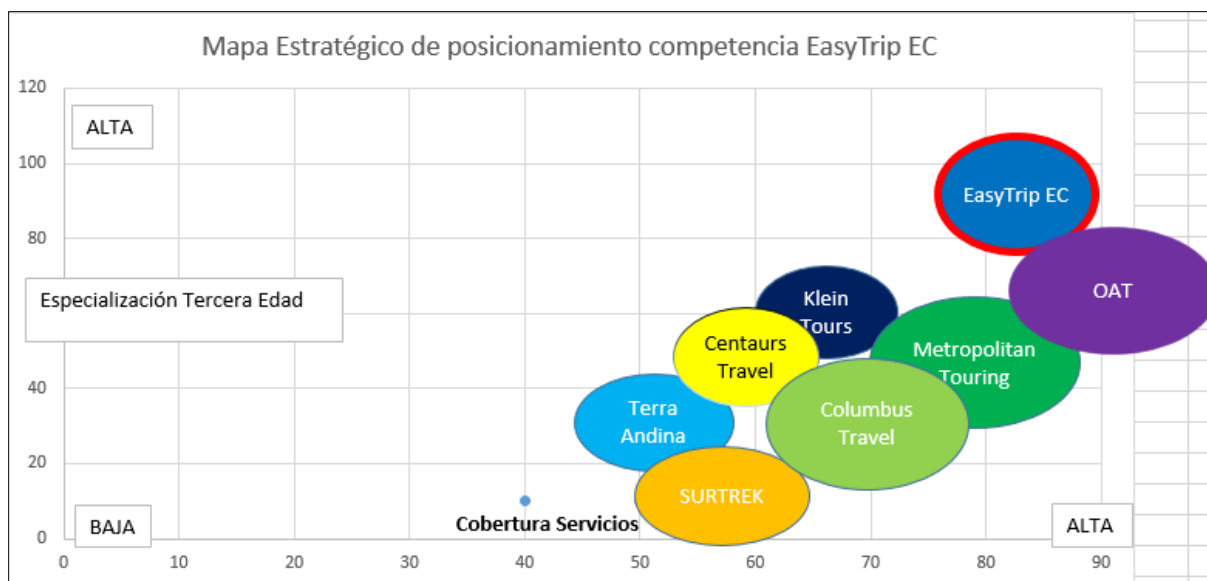
En promedio si tomamos en cuenta un total de quince días y que los destinos son únicamente en territorio ecuatoriano se estable un precio promedio de \$3083 al cual por la diferenciación en el servicio especializado en jubilados estadounidenses de la tercera edad que junto al servicio diferenciado que brinda a través de su app se define establecer un precio veinte por ciento más alto que el precio promedio, es decir que para EasyTrip EC será de alrededor de \$ 3699.

#### **4.5 Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación implica hacer llegar el mensaje de EasyTrip EC a los jubilados estadounidenses específicamente de los estados de New York, California y Pennsylvania, lo que necesariamente hace tomar la decisión de permanecer cerca del mercado objetivo y definir que a través de un *joint venture* una empresa que brinde servicios de venta a través de al menos una oficina en cada ciudad para promocionar y captar clientes correspondientes al nicho de mercado en estudio.

Antes de definir el plan de comunicación es importante graficar y definir nuevamente el mapa de posicionamiento de la competencia de EasyTrip EC una vez definido el mercado de turistas estadounidenses jubilados mayores de sesenta años quienes valoran justamente la especialización de nicho y buen servicio dando acceso a necesidades complementarias.

**Figura 6. Mapa estratégico de Posicionamiento**



Básicamente los criterios de selección para definir la estrategia de comunicación, está determinado por un nicho de la tercera edad estadounidenses que se dedican a viajar a destinos naturales alrededor del mundo y que la sencillez que les caracteriza les permita a través de una sola página web o aplicación móvil planificar su viaje con todos los servicios que sean requeridos.

- Publicidad: Catálogo de los destinos naturales el Ecuador, carteles, banners, correo electrónico, Facebook, twitter y radio
- Ventas Personales: En oficinas establecidas en ciudad de Nueva York, San Diego y Filadelfia, a través de Skype y/o telefónicamente, también se estará presente en la feria internacional en Estados Unidos “New York Times Travel Show 2017 USA”
- Promoción de Ventas: A través de rebajas se incentiva la compra.

La estrategia de comunicación a través de intermediarios foráneos permite que puedan desarrollar estrategias y medios efectivos de llegar al nicho en estudio pues se encuentran

familiarizados e identificados culturalmente para conocer más específicamente la manera de captar la atención del público objetivo en las ciudades definidas .

Los canales de contacto antes definido deben contar con sistema integrado de información que permita mostrar todas las interacciones que se ha tenido con algún cliente el análisis de esta información se considera esencial pues permite conocer el comportamiento del consumidor para alcanzar estar un pie adelante en los requerimientos del nicho en estudio. Mencionados canales serán dirigidos bajo la estrategia de estímulo de la oferta, en donde según Mullins, quinta edición “ Las empresas pequeñas con recursos limitados, las que no se han ganado una reputación como expertas comercializadoras y las que tratan de obtener mayor apoyo del canal para sus productos con pequeñas participaciones de mercado..” por lo que la estrategia de estímulo de oferta implica dedicar un porcentaje representativo para marketing y publicidad y a estimular la cooperación entre mayoristas y minoristas.

Parte de la estrategia de comunicación es la promoción de ventas, consistirá en incentivos para impulsar los productos en los canales definidos, incentivos económicos, infraestructura y diseño que faciliten incrementar el número de clientes.

La presencia en ferias internacionales de turismo ayudará a promocionar la marca, la empresa, este permitirá establecer canales más directos para llegar al nicho de mercado en estudio.

En este caso se piensa aparecer con stand de Easy trip EC e la feria “New York Times Travel Show 2017 USA” se espera poder estar en el evento junto a los 600 destinos más visitados del mundo que se llevará a cabo del 27 al 29 de Enero del 2017 en la ciudad de New York, es un evento realmente atractivo por lo que parte de la estrategia de comunicación será

participar en eventos de esta naturaleza y destinar parte del presupuesto a este tipo de publicidad.

#### **4.6 Estrategia de canal/plaza**

En primer lugar el producto será comercializado y promocionado mediante servicio outsourcing con una empresa o agencia especialista en servicios de turismo, por este motivo es necesario acordar que la comunicación y promoción de ventas debe ser realizada en con representantes en cada una de las plazas definidas que son California, New York y Pennsylvania.

Sin embargo la casa matriz de Easy Trip EC será en Quito desde donde también mediante un call center de 5 personas se dedica a la prospección y comercialización de paquetes turísticos, también son encargados de la coordinación de requerimientos y atención al cliente.

A través de la página web, el diseño juega un factor importante, se decide mediante un mapa virtual el mapa del Ecuador el cual permite un viaje trecientos sesenta grados por todas las ciudades, permitiéndole al cliente personalizar y decidir el número de destinos naturales, ciudades o pueblos escogidos para conocer con una rápida cotización en línea aproximada dependiendo los servicios complementarios que cada cliente requiere.

Por otro lado se tiene la opción de escoger el programa Easy Tour con el tour anteriormente definido en el que 15 días se les guía y presenta todas las regiones más destacadas y se deja la opción de que cada cliente escoja que hacer y donde permanecer con el asesoramiento de Easy Trip o a su vez personalizar o recibir sugerencia de planificar otro recorrido durante este período.

#### 4.7 Presupuesto años 1 – 4

Tal como se adjunta en el anexo 13 el Presupuesto en Publicidad y Medios en donde se toma en consideración la presencia en al menos 4 veces al año en ferias internacionales de turismo, se debe reconocer el apoyo de agencia que a manera de freelance capta y prospecta nuevos clientes, así mismo el costo que implica los medios impresos y varios.

En la siguiente tabla el presupuesto para los años 2017 – 2021.

**Tabla 6. Presupuesto Publicidad y Elección de Medios años 2017 - 2021**

Presupuesto Publicidad y Elección de Medios años 2017-2021					
Rubros	2017	2018	2019	2020	2021
Presencia en Ferias Internacionales	\$30.000	\$30.900	\$31.827	\$32.782	\$33.765
Publicidad mediante internet	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Medios impresos	\$4.000	\$4.120	\$4.244	\$4.371	\$4.502
<b>Costo Anual</b>	<b>\$39.000</b>	<b>\$40.020</b>	<b>\$41.071</b>	<b>\$42.153</b>	<b>\$43.267</b>

#### 4.8 Modelo de Ventas

El modelo de ventas y su proceso se realiza a través de todos los canales en los que se tiene contacto con el cliente, por efectos estratégicos del presente proyecto se decide contratar en modalidad de freelance tres representantes, uno para cada una de las ciudades definidas, a quienes se les dotará de herramientas y material de apoyo que le facilite atraer turistas al Ecuador.

A través de la página web también se diseña para que la transaccionalidad se pueda dar en forma inmediata y segura, la opción es Free Programa en donde el precio estará en función de los días y servicios que opte tomar cada turista.

A través de call center conformado por cinco personas son asesores comerciales que prospectan y guían a los clientes parte del nicho objetivo a visitar Ecuador y hacerlo a través de Easy Trip EC.

Se puede esperar que en un inicio cada asesor comercial representante en cada una de las ciudades en Estados Unidos puedan captar al menos diez turistas mensuales cada uno y que a través del call center se establezca una meta grupal de veinte clientes mensuales.

#### **4.9 Estructura del Equipo Comercial**

El equipo comercial está conformado en primer lugar por el líder de área y equipo de asesores comerciales que a través de call center prospectan clientes potenciales y consiguen atraer a nuevos clientes. Adicionalmente a través de agencia promotora y mediante acuerdos de freelance se cuenta con un representante en cada una de las ciudades definidas como las de mayor población de la tercera edad en Estados Unidos.

El equipo comercial estaría conformado por siete personas y tres agentes comerciales extranjeros que a manera de freelance acaparan turistas a través de Easy Tour EC.

Los asesores comerciales deben cumplir con perfil que cumpla estudios de tercer nivel, sea bilingüe y experiencia en áreas comerciales, de igual manera los representantes de venta en el exterior son estadounidenses con experiencia en ventas en empresas de turismo.

El Gerente Comercial de igual manera cuenta con amplia experiencia en 47 áreas comerciales de empresas de servicios por lo que se espera tener acuerdos comerciales que beneficien a la imagen, publicidad e ingresos de la empresa.

#### 4.10 Proyección de Ventas

Se estima en un primer semestre por debajo al normal según el mercado, sin embargo desde el año dos las ventas mejoran tal como se indica en la siguiente tabla.

Como se adjunta en anexo 12 el presupuesto de ventas hasta el año dos mil veintiuno donde se prevé llegar a tener un ingreso bruto de novecientos treinta y ocho mil cuatrocientos noventa y uno dólares.

**Tabla 7. Proyección ventas hasta el 2021**

<b>Presupuesto de Ventas</b>					
	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Ventas unitarias</b>	980	1029	1080.45	1134.4725	1191.19613
<b>Precio Promedio Venta</b>	\$3,500	\$3,605	\$3,713	\$3,825	\$3,939
<b>Ventas Totales</b>	\$3,430,000	\$3,709,545	\$4,011,873	\$4,338,841	\$4,692,456
<b>Costo ventas</b>	\$2,744,000	\$2,967,636	\$3,209,498	\$3,471,072	\$3,753,965
<b>Ingresos brutos</b>	\$686,000	\$741,909	\$802,375	\$867,768	\$938,491

Se observa existe una estacionalidad en las ventas y tal como nos muestra el anexo 12 en donde se ve que existe una mayor afluencia de turistas en los meses de Enero; Julio, Agosto y Diciembre.

#### 4.11 Definición de metas comerciales (Para cada asesor)

El equipo comercial formado por la gerencia, jefatura y cinco asesores comerciales deberían captar cada uno al año al menos 120 clientes lo que entre siete asesores comerciales serían un total de ochocientos cuarenta más al menos tres mil adicionales por los tres representantes en Estados Unidos.

Según se muestra en tabla 9 se tiene el siguiente detalle de las metas por asesor comercial.



**Tabla 9. Meta por cada asesor**

<b>Metas por Cada Asesor ( 7 asesores )</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Gerente Comercial</b>	120	132	145.2	159.72	175.692
<b>Jefe Comercial</b>	120	132	145.2	159.72	175.692
<b>Asesores Comerciales</b>	600	660	726	798.6	878.46
<b>Total Metas</b>	840	924	1016.4	1118.04	1229.844
<b>Metas Equipo Freelance (3 asesores)</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Pennsylvania</b>	180	198	218	240	264
<b>New York</b>	180	198	218	240	264
<b>California</b>	180	198	218	240	264
<b>Total Meta</b>	540	594	653	719	791
<b>Total Meta Anual</b>	1380	1518	1670	1837	2020

#### **4.12 Esquema de Remuneraciones e Incentivos**

Los asesores comerciales cuentan un salario fijo y un variable que estará atado al esquema de cumplimiento de sus metas, en donde ganará un porcentaje de comisión, así:

Cumpliendo entre el 70% al 89% de la meta se comisiona el 1% del valor contratado con cada cliente, si el cumplimiento de la meta en número mensual de clientes está dentro del 90% al 100%, obtiene un porcentaje de comisión del 1.5%, mientras que si sobrepasa su meta, el factor de comisión será del 2% sobre el valor total facturado.

Mediante éste esquema se espera motivar al personal a cumplir y sobrepasar las metas establecidas.

#### **4.13 Esquema de seguimiento**

Es importante definir al menos una reunión semanal que permita ir evaluando permanentemente la generación de nuevos clientes.

La fuerza de ventas deberá presentar semanalmente un informe de prospección de clientes y gestión, con el fin de evaluar la información en cuanto a comentarios de los clientes, información de los mismos, información del mercado, entre otras actividades.

## CAPÍTULO 5

### PLAN FINANCIERO

#### 5.1 Inversiones y Financiamiento

Las inversiones están dadas por activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo tal como se detalla a continuación:

**Tabla 9. Inversión total Activos Fijos**

INVERSION TOTAL ACTIVOS FIJO Y DIFERIDOS			
DETALLE			COSTO ANUAL
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 1.380,00</b>
Escritorio			\$ 600,00
Silla Reclinable			\$ 400,00
Sillas para Visitantes			\$ 210,00
Mesa Circular			\$ 80,00
Mesa Rectangular			\$ 90,00
<b>Equipo Tecnológico</b>			<b>\$ 9.474,20</b>
Equipo de Computacion			\$ 2.600,00
Impresora			\$ 205,20
Telefono			\$ 399,00
WEB y APP			\$ 6.270,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>			<b>\$ 10.854,20</b>
<b>Activos Diferidos</b>			<b>\$ 700,00</b>
Constitucion de la empresa			\$ 400,00
Permisos, Marcas y Patentes			\$ 300,00

INVERSION TOTAL	
DETALLE	COSTO
Activos Fijos	\$ 10.854,20
Activos Diferidos	\$ 700,00
Capital de Trabajo	\$ 20.899,01
<b>Total</b>	<b>\$ 32.453,21</b>

Inversión inicial estará dada para la adquisición de activos como equipos de oficina, desarrollo de aplicativo móvil, desarrollo portal web, software y gastos de constitución que se detallarán en el Balance General Inicial que se adjunta en el Anexo 13.

La inversión se financiará con un treinta por ciento de capital propio es decir \$9735,96 y el setenta por ciento mediante préstamo bancario a la Corporación Financiera Nacional al plazo de 10 años a un interés del 9%, el total de \$22717,25.

## **5.2 Estados Financieros Proyectados**

### **5.2.1 Supuestos Generales**

**Inflación.** Según datos el Banco Central del Ecuador, la previsión de la inflación promedio para los años 2016 es 3,66%; para el 2017 el 3,49% y para el 2018 el 3,35%.

**Salarios.** El salario básico unificado es de \$366,00 (Trescientos sesenta y seis dólares de los Estados Unidos de Norteamérica). Para efectos del presente estudio se determina que el incremento de salarios durante los próximos 5 años sea de al menos el 5% anual que permite cubrir la inflación y algo más con la finalidad de motivar y generar lealtad en los colaboradores.

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

Adicionalmente se piensa acceder a financiamiento de la Corporación Financiera Nacional (CFN), en donde el interés en montos de hasta cien mil dólares (\$100.000) es del nueve por ciento (9,33%).

**Seguros.** Según la normativa exigida para las actividades de turismo, se exige la contratación de un seguro de responsabilidad civil y de accidentes para poder movilizar gente que realice actividades de turismo en el país, la misma que según investigación realizada, la

prima está en función de las ventas anuales que realiza la empresa a una tasa del 1,1%, la cual será tomada en cuenta para el análisis económico correspondiente al rubro gasto de ventas.

Comisiones bancarias. Gran parte de la transaccionalidad que realizará la empresa es mediante tarjetas de crédito, para lo cual hay que tener en consideración que según las tablas de costos y comisión cobradas por la entidades bancarias es de alrededor el 4%, de igual manera será considerado como un gasto variable ligado a las ventas hechas a través de tarjeta de crédito.

Proyección de las Ventas. El presente proyecto tiene como base en su giro de negocio la intermediación de servicios turísticos, es decir facilita el enlace entre los clientes turistas extranjeros y los proveedores de servicios, por lo que Easy Tours factura una comisión que oscila entre el 6% y 12% tanto para turistas como proveedores de servicios.

Las ventas que espera tener Easy Tours estarán en función de la capacidad instalada tomando en cuenta variables como, grado de publicidad y marketing, agencia de “vendors” en Estados Unidos, específicamente para las ciudades de Filadelfia, San Diego y la ciudad de Nueva York. , todos estos gastos estarán incluidos respectivamente como gastos de marketing y costo de ventas. Por otro lado la capacidad instalada debe también medirse de acuerdo a la capacidad de ofertantes de los diversos servicios turísticos y otros antes definidos.

Para efectos del presente estudio se define arrancar con al menos 1.000 establecimientos afiliados que provean servicios turísticos como hospedaje, alimentación, transporte, entre otros; por otro lado se espera arrancar el primer año con la captación de al menos 490 turistas extranjeros considerando que las operaciones durante los primeros meses de operación serán bajas hasta introducirse y hacerse conocer en el mercado, el año dos

arranca con más del 50% de clientes siendo un total de 490 clientes, tal como se detalla en la tabla 10 la proyección de ingresos anuales.

**Tabla 10. Proyección de Ingresos Anuales**

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad de clientes atendidos	490	892	1.292	1.692	2.092
80% Turistas EASY TRYP	392	714	1034	1354	1674
20 % Turistas FREEPROGRAM	98	178	258	338	418
Ventas EASY TRYP \$3699	\$ 1.450.008,00	\$ 2.639.606,40	\$ 3.823.286,40	\$ 5.006.966,40	\$ 6.190.646,40
Ventas FREEPROGRAM \$2000	\$ 196.000,00	\$ 356.800,00	\$ 516.800,00	\$ 676.800,00	\$ 836.800,00
Total Ventas	\$ 1.646.008,00	\$ 2.996.406,40	\$ 4.340.086,40	\$ 5.683.766,40	\$ 7.027.446,40
(-) Costo comision tarjeta credito 4%	\$ (65.840,32)	\$ (119.856,26)	\$ (173.603,46)	\$ (227.350,66)	\$ (281.097,86)
Total Ventas despues comision tc	\$ 1.580.167,68	\$ 2.876.550,14	\$ 4.166.482,94	\$ 5.456.415,74	\$ 6.746.348,54
Valor comisionado 10%	\$ 158.016,77	\$ 287.655,01	\$ 416.648,29	\$ 545.641,57	\$ 674.634,85
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 158.016,77</b>	<b>\$ 287.655,01</b>	<b>\$ 416.648,29</b>	<b>\$ 545.641,57</b>	<b>\$ 674.634,85</b>

Se espera un crecimiento sostenido en ventas de al menos 5% anual, mismo que está en función del impacto que pueda tener las campañas de publicidad de la empresa, la buena gestión y aplicación de buenas alianzas estratégicas que faciliten generar buenos comentarios que permitan desencadenar en un “worth of mouth”. Tomando en cuenta los gastos en paquetes turísticos “9 de cada 14 dólares para el 2020 vendrá del turismo” según Flacso.

Se define un Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujos de Efectivo, los cuales se demuestran a continuación:

### 5.2.2 Costos y Gastos

Debido a la naturaleza del negocio, que es un servicio no registra inventarios y los costos de ventas han sido considerados como los gastos administrativos y gastos de servicios permitiéndonos obtener el siguiente margen operacional proyectado que se muestra en la tabla 11 a continuación:

Tabla 11. Margen de Contribución Operacional

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de clientes atendidos	492	892	1,292	1,692	2,092
80% Turistas EASY TRYP	394	714	1,034	1,354	1,674
20 % Turistas FREEPROGRAM	98	178	258	338	418
Ventas EASY TRYP \$3699	1.455.926	2.639.606	3.823.286	5.006.966	6.190.646
Ventas FREEPROGRAM \$2000	196.800	356.800	516.800	676.800	836.800
<b>Total Ventas</b>	<b>1.652.726</b>	<b>2.996.406</b>	<b>4.340.086</b>	<b>5.683.766</b>	<b>7.027.446</b>
(-) Costo comision tarjeta credito 4%	-66.109	-119.856	-173.603	-227.351	-281.098
<b>Total Ventas despues comision tc</b>	<b>1.586.617</b>	<b>2.876.550</b>	<b>4.166.483</b>	<b>5.456.416</b>	<b>6.746.349</b>
Valor comisionado 10%	\$ 158.661,73	\$ 287.655,01	\$ 416.648,29	\$ 545.641,57	\$ 674.634,85
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 158.661,73</b>	<b>\$ 287.655,01</b>	<b>\$ 416.648,29</b>	<b>\$ 545.641,57</b>	<b>\$ 674.634,85</b>
<b>(-) Total Costo de Ventas</b>	<b>-\$ 102.926,63</b>	<b>-\$ 106.714,33</b>	<b>-\$ 110.641,42</b>	<b>-\$ 114.713,02</b>	<b>-\$ 118.934,46</b>
(-) Gastos de Servicios	\$ 8.040,00	\$ 8.335,87	\$ 8.642,63	\$ 8.960,68	\$ 9.290,43
Luz	\$ 360,00	\$ 373,25	\$ 386,98	\$ 401,22	\$ 415,99
Agua	\$ 360,00	\$ 373,25	\$ 386,98	\$ 401,22	\$ 415,99
Telefono	\$ 1.800,00	\$ 1.866,24	\$ 1.934,92	\$ 2.006,12	\$ 2.079,95
Internet	\$ 720,00	\$ 746,50	\$ 773,97	\$ 802,45	\$ 831,98
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.976,64	\$ 5.159,78	\$ 5.349,66	\$ 5.546,53
<b>(-)Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 94.886,63</b>	<b>\$ 98.378,46</b>	<b>\$ 101.998,78</b>	<b>\$ 105.752,34</b>	<b>\$ 109.644,02</b>
Gerentes	\$ 11.932,40	\$ 12.371,51	\$ 12.826,78	\$ 13.298,81	\$ 13.788,21
Asesores de Call Center	\$ 12.298,40	\$ 12.750,98	\$ 13.220,22	\$ 13.706,72	\$ 14.211,13
Analista Operaciones	\$ 13.744,20	\$ 14.249,99	\$ 14.774,39	\$ 15.318,08	\$ 15.881,79
Conserje	\$ 5.657,63	\$ 5.865,83	\$ 6.081,69	\$ 6.305,50	\$ 6.537,54
Suministros y materiales	\$ 284,00	\$ 294,45	\$ 305,29	\$ 316,52	\$ 328,17
Publicidad	\$ 50.970,00	\$ 52.845,70	\$ 54.790,42	\$ 56.806,70	\$ 58.897,19
<b>Margen de Contribucion/Margen Bruto</b>	<b>\$ 55.735,11</b>	<b>\$ 180.940,69</b>	<b>\$ 306.006,88</b>	<b>\$ 430.928,56</b>	<b>\$ 555.700,40</b>

### 5.2.3 Utilidad Neta

Por ser el inicio de un emprendimiento se acuerda retener las utilidades generadas y no pagar dividendos.

Tabla 12. Estado de Pérdidas y Ganancias

Margen de Contribucion/Margen Bruto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>\$ 55.735,11</b>	<b>\$ 180.940,69</b>	<b>\$ 306.006,88</b>	<b>\$ 430.928,56</b>	<b>\$ 555.700,40</b>
<b>(-) Gastos Depreciacion</b>	-\$ 3.295,75	-\$ 3.295,75	-\$ 3.295,75	-\$ 138,00	-\$ 138,00
Escritorio	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Silla Reclinable	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Sillas para Visitantes	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00	\$ 21,00
Mesa Circular	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00
Mesa Rectangular	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Equipo de Computacion	\$ 866,58	\$ 866,58	\$ 866,58		
Impresora	\$ 68,39	\$ 68,39	\$ 68,39		
Telefono	\$ 132,99	\$ 132,99	\$ 132,99		
WEB y APP	\$ 2.089,79	\$ 2.089,79	\$ 2.089,79		
	\$ 0,00				
<b>(-) Amortizacion</b>	-\$ 140,00	-\$ 140,00	-\$ 140,00	-\$ 140,00	-\$ 140,00
<b>Utilidad en operacion EBIT</b>	<b>\$ 52.299,36</b>	<b>\$ 180.860,69</b>	<b>\$ 305.926,88</b>	<b>\$ 430.848,56</b>	<b>\$ 555.620,40</b>
(-) Gastos Financieros	-\$ 2.119,52	-\$ 1.982,19	-\$ 1.832,06	-\$ 1.667,91	-\$ 1.488,45
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 50.179,84</b>	<b>\$ 178.878,49</b>	<b>\$ 304.094,82</b>	<b>\$ 429.180,64</b>	<b>\$ 554.131,95</b>
Impuesto a trabajadores 15%	-\$ 7.526,98	-\$ 26.831,77	-\$ 45.614,22	-\$ 64.377,10	-\$ 83.119,79
Impuesto a la renta 22%	-\$ 11.039,56	-\$ 39.353,27	-\$ 66.900,86	-\$ 94.419,74	-\$ 121.909,03
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 31.613,30</b>	<b>\$ 112.693,45</b>	<b>\$ 191.579,74</b>	<b>\$ 270.383,81</b>	<b>\$ 349.103,13</b>
<b>Ganancias Retenidas</b>	<b>\$ 31.613,30</b>	<b>\$ 144.306,75</b>	<b>\$ 335.886,49</b>	<b>\$ 606.270,29</b>	<b>\$ 955.373,42</b>

Dada la naturaleza del modelo de negocio en el que EASYTOUR EC es una empresa de intermediación de servicios turísticos y otros detallados en capítulo tres, en donde se facilita el contacto entre el turista que desea venir al Ecuador y los proveedores de servicios.

Los ingresos que genera la empresa están dados en función del fee de comisión total correspondiente al 10% del valor del paquete o servicio contratado por el turista; siendo un 5% de cobro para el turista y un 5% para el proveedor de servicios turísticos, después de descontar el porcentaje de comisión del 4% a la institución financiera como parte de su comisión a establecimientos afiliados.

Para el cálculo de las ventas en el primer período se toma en consideración el 50% de lo estimado únicamente para el primer año por ser el inicio de las actividades comerciales en un modelo de negocio relativamente nuevo en el mercado ecuatoriano.

Se espera tener en el primer año una ganancia del 2,56% respecto al total de ventas realizadas, a pesar del escenario conservador que se ha considerado por ser nuevos en el sector de servicios de intermediación turística y se prevé que para el quinto año se llegue a un 49%. Se adjunta anexo 13 con los estados financieros.

### **5.3 Flujo de Efectivo Proyectado**

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

Dentro de la política de administración del flujo de efectivo se da por la estrategia de usar el cobro de tarjetas de crédito, quienes tienen un período de pago promedio de 15 días



Con respecto al pago de proveedores en la que se dispone de una oferta de servicios de alojamiento, alimentación, transporte, entre otros, en la que justamente por su naturaleza se contempla pago promedio de 3 días una vez finalizado el servicio contratado.

A continuación se muestra el cálculo del flujo de efectivo proyectado a 5 años.

**Tabla. 13. Flujo de Efectivo Proyectado**

	FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 0	AÑO 1 Total	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>						
Ganancia Neta		\$ 31.613,30	\$ 112.693,45	\$ 191.579,74	\$ 270.383,81	\$ 349.103,13
Mas: Gastos No Efectivos (Depreciación)		\$ 3.435,75	\$ 3.435,75	\$ 3.435,75	\$ 278,00	\$ 278,00
Variación NOF		-\$ 927,78	\$ 55.570,38	\$ 43.463,52	\$ 43.415,24	\$ 43.365,46
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>\$ 34.121,27</b>	<b>\$ 171.699,58</b>	<b>\$ 238.479,01</b>	<b>\$ 314.077,04</b>	<b>\$ 392.746,59</b>
<b>FLUJO INVERSIÓN</b>						
Activo Fijo	-\$ 10.854,20					
<b>TOTAL FLUJO INVERSION</b>	<b>-\$ 10.854,20</b>					
<b>FLUJO FINANCIAMIENTO</b>						
Aporte de Capital	\$ 9.735,96					
Préstamo	\$ 22.717,24	-\$ 1.471,87	-\$ 1.471,87	-\$ 1.471,87	-\$ 1.471,87	-\$ 1.471,87
INTERESES		-\$ 2.119,52	-\$ 1.982,19	-\$ 1.832,06	-\$ 1.667,91	-\$ 1.488,45
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 32.453,20</b>	<b>-\$ 3.591,39</b>	<b>-\$ 3.454,06</b>	<b>-\$ 3.303,92</b>	<b>-\$ 3.139,78</b>	<b>-\$ 2.960,32</b>
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>\$ 21.599,01</b>	<b>\$ 30.529,88</b>	<b>\$ 168.245,52</b>	<b>\$ 235.175,09</b>	<b>\$ 310.937,26</b>	<b>\$ 389.786,27</b>
Caja Inicial	\$ 21.599,01	\$ 61.632,83	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23	\$ 495.583,32	\$ 806.520,58
Caja Final	\$ 21.599,01	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23	\$ 495.583,32	\$ 806.520,58	\$ 1.196.306,86

Se adjunta en Anexo 14 en donde se ve que durante los primeros meses existe un flujo negativo operacional, sin embargo cuenta con la liquidez disponible para cubrir este déficit, muestra tener una caja final siempre positiva y creciente.

La estrategia de pago es a través de tarjeta de crédito donde el pago del cliente es acreditado a las cuentas de la empresa hasta un plazo de 15 días, mientras que el pago a proveedores es de hasta 3 días después de finalizado el servicio.

#### 5.4 Estado de Situación Inicial y Projectado

La estructura financiera de la empresa se demuestra en la tabla 14 donde se refleja en el Balance General en donde en el año 0 o inversión inicial se incluye los activos y cuenta caja que servirá para honrar pagos inmersos en el proceso de constitución de la empresa física y virtualmente, pagos de servicios de outsourcing o canal de ventas externo, entre otros, mismos que se detallan más adelante en el Estado de Resultados.

Se define que el valor con el cual se inicia la empresa es de \$32.453,21 de los que \$22.899,01 es aporte de los socios y una deuda a 10 años de \$11.554,20, dando una estructura de 70% deuda y 30% capital.

**Tabla 14. Estado de Situación Inicial.**

<i>Balance situacional inicial</i>			
<b>EASYTOUR EC</b>			
<b>BALANCE DE SITUACION INICIAL</b>			
<b>AL 01 ENERO 2017</b>			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos Circulantes</b>			
Caja - Bancos	20.899,01		
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>20.899,01</b>	
<b>Activos No Corrientes</b>			
Equipo de Computacion	2.600,00		
Impresora	205,20		
Telefono	399,00		
WEB Y APP	6.270,00		
Escritorio	600,00		
Silla Reclinable	400,00		
Sillas para Visitantes	210,00		
Mesa Circular	80,00		
Mesa Rectangular	90,00		
Constitucion de la empresa	400,00		
Permisos, Marcas y Patentes	300,00		
<b>Total Activos No Corrientes</b>		<b>11.554,20</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b><u>32.453,21</u></b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos Circulantes</b>			
Pasivo No Circulante		11.554,20	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b><u>11.554,20</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital		20.899,01	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b><u>20.899,01</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b><u>32.453,21</u></b>

### 5.4.1 Estado de Situación Projectado

**Tabla 15. Balance de Situación Projectado**

		100%	100%	100%	100%	100%
		2017	2018	2019	2020	2021
	AÑO 0	AÑO 1 Total	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Circulante</b>						
Caja	\$ 21.599,01	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23	\$ 495.583,32	\$ 806.520,58	\$ 1.196.306,86
Cuentas x Cobrar		\$ 1.074,94	\$ 11.985,63	\$ 17.360,35	\$ 22.735,07	\$ 28.109,79
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 21.599,01</b>	<b>\$ 44.557,29</b>	<b>\$ 272.393,85</b>	<b>\$ 512.943,66</b>	<b>\$ 829.255,65</b>	<b>\$ 1.224.416,64</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
<b>Muebles y Enseres</b>	<b>\$ 1.380,00</b>	<b>\$ 1.415,00</b>	<b>\$ 1.380,00</b>	<b>\$ 1.380,00</b>	<b>\$ 1.380,00</b>	<b>\$ 1.380,00</b>
Escritorio	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Silla Reclinable	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas para Visitantes	\$ 210,00	\$ 225,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
Mesa Circular	\$ 80,00	\$ 100,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Mesa Rectangular	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>Equipo Tecnológico</b>	<b>\$ 9.474,20</b>	<b>\$ 50.882,41</b>	<b>\$ 9.474,20</b>	<b>\$ 9.474,20</b>	<b>\$ 3.204,20</b>	<b>\$ 3.204,20</b>
Equipo de Computacion	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Impresora	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20
Telefono	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00
WEB y APP	\$ 6.270,00	\$ 47.678,21	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 52.297,41</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 4.584,20</b>	<b>\$ 4.584,20</b>
(-) Depreciación Acumulada de activos	\$ -	\$ -17.100,61	\$ -34.201,21	\$ -51.301,82	\$ -49.212,03	\$ -49.350,03
(-) Amortización acumulada		\$ -3.360,00	\$ -5.040,00	\$ -6.720,00	\$ -8.400,00	\$ -10.080,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 32.453,20</b>	<b>\$ 78.074,10</b>	<b>\$ 244.006,84</b>	<b>\$ 465.776,04</b>	<b>\$ 776.227,82</b>	<b>\$ 1.169.570,81</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
Proveedores	\$ 0,00	\$ 5.297,28	\$ 71.778,33	\$ 120.616,58	\$ 169.406,54	\$ 218.146,72
Impuestos		\$ 4.795,64	\$ 66.185,04	\$ 112.515,08	\$ 158.796,84	\$ 205.028,82
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 22.717,24</b>	<b>\$ 44.827,20</b>	<b>\$ 19.233,13</b>	<b>\$ 12.130,28</b>	<b>\$ (26.035,08)</b>	<b>\$ (31.917,42)</b>
Préstamo a Largo Plazo	\$ 22.717,24	\$ 44.827,20	\$ 21.245,38	\$ 19.636,19	\$ 17.876,86	\$ 15.953,38
Provision de cuentas por cobrar incobrables			\$ -2.012,25	\$ -7.505,91	\$ -43.911,94	\$ -47.870,80
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22717,24</b>	<b>50124,48</b>	<b>91011,46</b>	<b>132746,85</b>	<b>143371,45</b>	<b>186229,30</b>
<b>Capital Social/Pagado</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 22.713,18</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 9.735,96</b>
<b>Ganancias/Pérdidas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.236,44</b>	<b>\$ 144.306,75</b>	<b>\$ 335.886,49</b>	<b>\$ 606.270,29</b>	<b>\$ 955.373,42</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 27.949,62</b>	<b>\$ 154.042,71</b>	<b>\$ 345.622,45</b>	<b>\$ 616.006,25</b>	<b>\$ 965.109,38</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 32.453,20</b>	<b>\$ 78.074,10</b>	<b>\$ 245.054,17</b>	<b>\$ 478.369,30</b>	<b>\$ 759.377,70</b>	<b>\$ 1.151.338,68</b>

### 5.4.2 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de ésta inversión determina la cantidad en número de unidades o volumen de ventas, con el fin de compensar la inversión total y así cubrir con las ventas los costos y gastos propios al giro del negocio.

El punto de equilibrio se determina mediante el cálculo de los costos totales comparados con los montos totales de ventas y de inversión inicial, se tiene que:

Se tiene que el punto de equilibrio operativo se alcanza con la venta de \$82.433 paquetes turísticos, o a su vez con la venta de al menos 24 paquetes turísticos.

### 5.4.3 Estructura de Capital

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

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

Para el cálculo de la beta para la industria del turismo, al no haber un dato específico acerca de la industria del turismo, se toma en cuenta para efectos del cálculo el índice de la industria de “information services” ya que el giro del negocio a fin de cuentas es una intermediación de servicios turísticos, a través de información de lugares y actividades a realizar en Ecuador y se tiene una beta desapalancada de 0,65 (Damodoran, 2016), por lo que se realiza el cálculo de la beta reapalancada a los activos con rendimiento del proyecto en mención, bajo la siguiente fórmula se procede al cálculo de la beta.

$$\beta = \beta_U \left[ 1 + (1 - T) \left( \frac{D}{E} \right) \right]$$

Para el cálculo de la beta reapalancada a la realidad de la estructura de financiamiento de la empresa en mención se considera un total de activos de \$32.453,20, sin embargo de éstos únicamente \$21.599,01 son considerados activos con rendimiento.

Para definir la tasa libre de riesgo para el cálculo del CAPM, se toma en cuenta el valor de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años que promediado en los últimos 5 años nos da un valor igual a 2,02%. (Tasas de los bonos del Tesoro de EUA)

El rendimiento promedio de la industria según rendimiento histórico de los tres últimos años del índice bursátil down jones se tiene que es del 2,75%. El riesgo país se calcula

con datos de hace tres años en donde el promedio a tomarse en cuenta es del 9,09% Se aplica la fórmula del rendimiento esperado para la inversión de los accionistas y se tiene que:

$$R_E = R_f + \beta_E(R_M - R_f) + R_{pI}$$

Donde;

$R_E = \text{CAPM}$

$R_f = \text{Tasa libre de riesgo}$

$B = \text{Beta de la industria}$

$R_M = \text{Índice de rendimiento de la industria}$

$R_p = \text{Índice de riesgo país}$

Resolviendo la ecuación se tiene un valor de CAPM = 21%

**Tabla. 16. Cálculo CAPM y WACC**

		CALCULO DEL CAPM Y WACC			
<b>CAPM</b>					
<b>Deuda</b>	\$	22.717,24			
<b>Capital</b>	\$	9.735,96			
<b>Total inversion</b>		32453,207	Trabajadores	100%	
<b>Ratio D/C</b>		2,33	Utilidades	15%	
<b>Costo de deuda</b>		9,33%		85%	
<b>Impuestos</b>		33,70%	22%	19%	
<b>Riesgo país Ecuador</b>		9,09%		66%	
<b>TLR Bonos EE UU</b>		2%	Tsa Impositiva	33,70%	
<b>Tasa de Mercado</b>		8,00%			
<b>Beta de la industria desapalancada</b>		0,65	<b>CAPM</b>		
<b>Beta Industria apalancada a mi estructura</b>	1,655550217		Tasa imp	33,70%	
<b>CAPM=Tr+B(Rm-Tr)</b>	0,12		Inv	\$	22.717,24
<b>CAPM=</b>			Tasa Crecimiento	5%	
				21%	
<b>Costo de deuda</b>					
<b>WACC=</b>				<b>Año2</b>	<b>Año3</b>
				11%	16%
					17%
					18%
					<b>Año5</b>
					19%

El costo medio ponderado de capital es de 11% con un apalancamiento del 70%, siendo el costo de la deuda inferior al esperado por los accionistas, siendo más rentable para la empresa apalancarse con deuda.

#### 5.4.4 Cálculo del VAN y TIR

Con la finalidad de establecer la viabilidad del proyecto en el tiempo, se ha calculado estos dos elementos de análisis, mismas que generaron los siguientes resultados señalados en la tabla 17.

**Tabla. 17. Análisis del VAN y TIR**

ANÁLISIS VAN Y TIR CON FREE CASH FLOW Y WACC							
ESCENARIO NORMAL (SE ASUME REINVERSION A VALOR DEL TIR)							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PERPETUIDAD
FLUJOS	-\$ 32.453,20 \$	33.421,83 \$	171.045,45 \$	237.874,44 \$	313.526,63 \$	392.255,40 \$	3.411.674,19 \$
VAN	\$ 661.208,90						
TIR	21%						
		Tasa de Descuento		11%			

El VAN para este proyecto es de \$661.208,20 y el TIR se encuentra al 21%. Lo cual indica que el negocio es viable.

#### 5.4.5 Análisis de Escenarios

##### 5.4.5.1 Escenario Optimista.

Se asumen las ventas casi al doble de lo que muestra el escenario normal antes descrito, tal como se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17. Ventas Escenario Optimista**

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES - ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBROS	1	2	3	4	5
Cantidad de clientes atendidos	800	1.000	1.400	1.800	2.200
80% Turistas EASY TRYP	640	800	1120	1440	1760
20 % Turistas FREEPROGRAM	160	200	280	360	440
Ventas EASY TRYP \$3699	\$ 2.367.360,00	\$ 2.959.200,00	\$ 4.142.880,00	\$ 5.326.560,00	\$ 6.510.240,00
Ventas FREEPROGRAM \$2000	\$ 320.000,00	\$ 400.000,00	\$ 560.000,00	\$ 720.000,00	\$ 880.000,00
Total Ventas	\$ 2.687.360,00	\$ 3.359.200,00	\$ 4.702.880,00	\$ 6.046.560,00	\$ 7.390.240,00
(-) Costo comision tarjeta credito 4%	\$ (107.494,40)	\$ (134.368,00)	\$ (188.115,20)	\$ (241.862,40)	\$ (295.609,60)
Total Ventas despues comision tc	\$ 2.579.865,60	\$ 3.224.832,00	\$ 4.514.764,80	\$ 5.804.697,60	\$ 7.094.630,40
Valor comisionado 10%	\$ 257.986,56	\$ 322.483,20	\$ 451.476,48	\$ 580.469,76	\$ 709.463,04
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 257.986,56</b>	<b>\$ 322.483,20</b>	<b>\$ 451.476,48</b>	<b>\$ 580.469,76</b>	<b>\$ 709.463,04</b>

Sin duda es un escenario ideal no imposible de cumplir si las estrategias de ventas y el ambiente externo así lo permita.

#### 5.4.5.2 Escenario Pesimista

Para simular este escenario se toma en cuenta que por razones exógenas el número de turistas reducen tal como se muestra en la tabla 18.

**Tabla. 18. Ingresos Proyectados escenario Negativo**

	ESTADO DE RESULTADOS				
	AÑO 1 (2017) AÑO 1 Total	2018 AÑO 2	2019 AÑO 3	2020 AÑO 4	2021 AÑO 5
Cantidad de clientes atendidos	200	400	500	800	1.000
80% Turistas EASY TRYP	160	320	400	640	800
20 % Turistas FREEPROGRAM	40	80	100	160	200
Ventas EASY TRYP \$3699	591.840	1.183.680	1.479.600	2.367.360	2.959.200
Ventas FREEPROGRAM \$2000	80.000	160.000	200.000	320.000	400.000
<b>Total Ventas</b>	<b>671.840</b>	<b>1.343.680</b>	<b>1.679.600</b>	<b>2.687.360</b>	<b>3.359.200</b>
(-) Costo comision tarjeta credito 4%	-26.874	-53.747	-67.184	-107.494	-134.368
<b>Total Ventas despues comision tc</b>	<b>644.966</b>	<b>1.289.933</b>	<b>1.612.416</b>	<b>2.579.866</b>	<b>3.224.832</b>
Valor comisionado 10%	\$ 64.496,64	\$ 128.993,28	\$ 161.241,60	\$ 257.986,56	\$ 322.483,20
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 64.496,64</b>	<b>\$ 128.993,28</b>	<b>\$ 161.241,60</b>	<b>\$ 257.986,56</b>	<b>\$ 322.483,20</b>

Respecto al escenario normal la diferencia de ingresos al primer año es de casi la mitad de los ingreso, por ende muestra también una utilidad neta negativa tal como se muestra en la tabla 19.

**Tabla.19. Utilidad Neta en escenario Negativo**

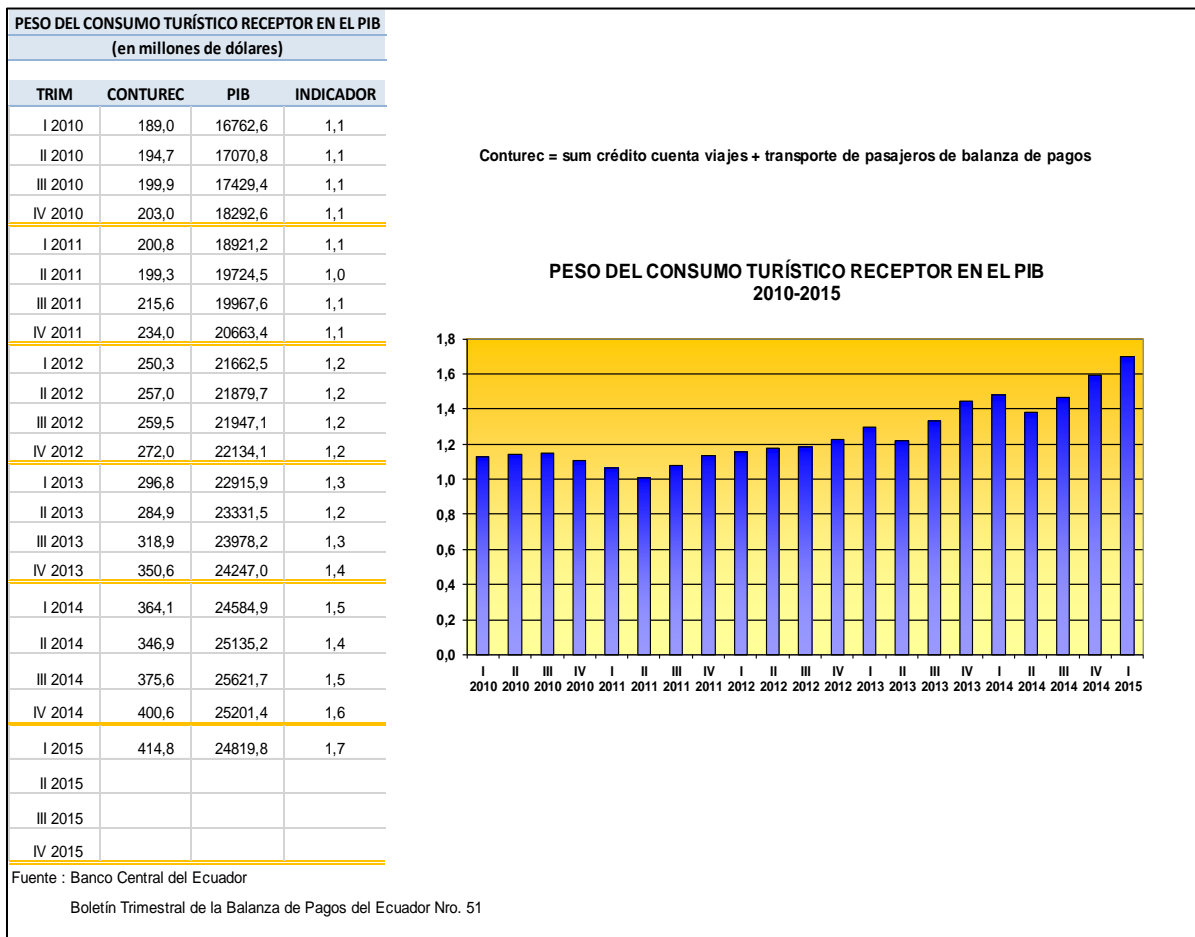
<b>Utilidad en operacion EBIT</b>	<b>-\$ 77.440,59</b>	<b>-\$ 372,18</b>	<b>\$ 27.118,43</b>	<b>\$ 118.930,60</b>	<b>\$ 178.312,93</b>
(-) Gastos Financieros	-\$ 4.803,09	-\$ 4.624,29	-\$ 4.274,03	-\$ 3.891,09	-\$ 3.472,43
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 82.243,68</b>	<b>-\$ 4.996,47</b>	<b>\$ 22.844,40</b>	<b>\$ 115.039,51</b>	<b>\$ 174.840,50</b>
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 12.336,55	\$ 749,47	-\$ 3.426,66	-\$ 17.255,93	-\$ 26.226,07
Impuesto a la renta 22%	\$ 18.093,61	\$ 934,34	-\$ 4.271,90	-\$ 21.512,39	-\$ 32.695,17
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 51.813,52</b>	<b>-\$ 3.312,66</b>	<b>\$ 15.145,84</b>	<b>\$ 76.271,19</b>	<b>\$ 115.919,25</b>

## CONCLUSIONES

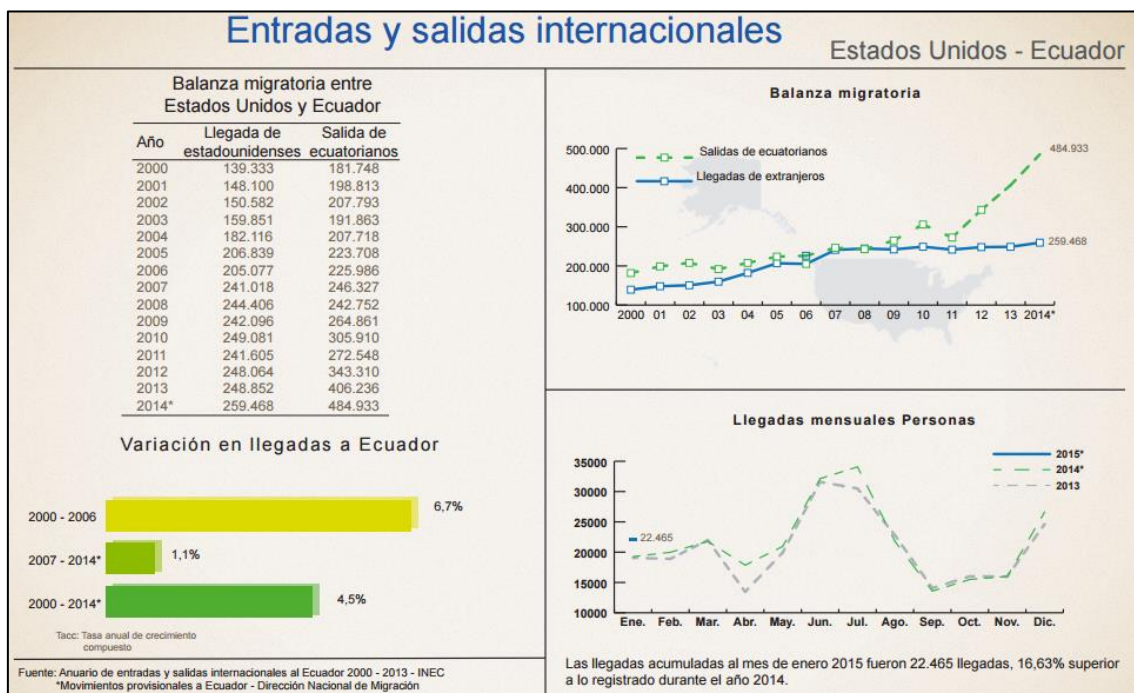
- La implementación del proyecto es factible económicamente, físicamente realizable y satisface las necesidades del mercado, permitiendo que la empresa se afiance en el tiempo fomentando a que sean cada vez más el número de turistas que nos visitan.
- El mercado de turistas se encuentra en constante evolución, adaptarse a sus necesidades y preferencias es vital para la innovación constante, a pesar de que el Ecuador se encuentre atravesando difíciles momentos por desastres naturales como el terremoto del último 16 de Abril 2016, siempre existirá un nicho de mercado a quien satisfacer la necesidad de vivir un turismo al estilo y gusto de cada uno, en este caso fomentar y apoyar que turistas lleguen a destinos del Ecuador a entregar su apoyo.
- El mercado de turistas extranjeros es altamente rentable, dado que tienen alta disposición de pago y periodos largos de vacaciones. Que dentro del presente proyecto se estima en promedio \$8000,00 por turista.
- El presente proyecto genera una TIR de 21% y un VAN de \$ 661.208,90



## Anexo 1. Peso del consumo turístico receptor en el PIB (2010 – 2015)



## Anexo 2. Número de llegadas de turistas estadounidenses a Ecuador



### Anexo 3. Análisis Sectorial

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se busca medir la rentabilidad potencial estimada en el largo plazo en el sector de servicios de turismo receptivo.

Para efectos del presente estudio se usará como señalización: (+) para determinar una fuerza como favorable, (O) para definir una fuerza como neutral y (-) para definir una fuerza como hostil.

Grado de rivalidad.- (-) La competencia en el sector de servicios de intermediación de turismo receptivo es fuerte pues al momento se encuentran registradas como agencias de turismo a más de 1300 empresas, existen competidores dominantes y posicionados en el mercado como es el caso de Columbus Travel, Metropolitan Touring, TripAdvisor y Klein Tours acaparando un 40% del mercado;

Las empresas que hoy compiten en el sector de servicios de intermediación de turismo receptivo compiten por ofrecer una amplia variedad de destinos y actividades sin embargo la tendencia de hacer uso del internet para armar sus propios viajes va en aumento. *Se considera una rivalidad alta.*

*El producto ofrece la posibilidad de poder diferenciarse de la competencia, se considera que el producto ofrece la experiencia de guías especializados en la belleza natural de flora y fauna, así como también de la cultura que forma parte de cada pueblo en el Ecuador, sin embargo la oferta al nicho en mención es fácilmente copiable por lo que se considera una Rivalidad Alta.*

Adicionalmente el incentivo del Gobierno promocionando al país como lugar turístico a nivel mundial y promoviendo a las empresas a invertir en el sector, hace que la rivalidad sea alta.

En conclusión, debido a los incentivos del Gobierno por apoyar al sector turismo y alto número de competidores que definen una rivalidad alta en el sector.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.- (-) En esta sección se analiza qué tan difícil es que nuevos competidores ingresen al mercado.

Para ingresar en el sector de intermediación de servicios de turismo receptivo, en cuanto a *requerimientos de capital* la amenaza es alta, ya que no se requiere de una inversión inicial alta y no se necesita de equipos o activos fijos muy costosos lo que hace que fácilmente otros competidores ingresen al mercado.

Adicionalmente el proceso para registrar una agencia de viajes en Ecuador es relativamente ágil y asequible pues según el MINTUR (Ministerio de Turismo) a través de su página web donde exige la documentación básica como RUC, nombramiento Representante Legal, Copia escritura pública, Contrato arrendamiento, entre otros que se adjuntan en el Anexo 4; adicionalmente el costo para una agencia de viajes mayorista es de cuatro mil dólares, para agencias de viajes internacionales, el equivalente es de seis mil dólares y para agencias de viajes operadoras el equivalente es a ocho mil dólares. Lo que significa que es una amenaza alta por la facilidad de acceso a nuevos competidores.

En conclusión, el fácil acceso al sector por bajos requerimientos de capital e incentivos del gobierno por promocionar turísticamente al país y dado que prácticamente no existen mayores barreras que imposibiliten el ingreso de nuevos competidores al mercado, se considera que existe una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Productos sustitutos.- (O) Todo servicio o producto puede ser sustituido por otro que ofrezca satisfacer las mismas necesidades, o al menos en parte. Las amenazas más importantes para el sector son los sustitutos que ofrecen precios más bajos y/o tecnologías mejores.

En este sector la mayor amenaza es que los mismos consumidores individualmente armen su propio paquete de turismo y por otro lado también se está expuesto a que personas, familiares, amigos o negocios informales acaparen parte del segmento de mercado.

Es una fuerza que se muestra como hostil, ya que es una tendencia que viajeros a través de internet contactan con distintas redes y se saltan a las agencias de viajes, motivo por el cual se califica como fuerza neutra.

Poder de negociación de los Consumidores.- (O) El consumidor aumenta o disminuye su capacidad de negociación en función de la información que maneja, su capacidad de asociación y su predisposición a fidelizarse por una marca.

El consumidor del sector de servicios de intermediación turística, está completamente informado ya que cuenta con internet que le permite al potencial consumidor estar al tanto de los precios, las novedades, las opciones, ofertas, etc.; sin embargo la poca organización entre los consumidores hace que éstos pierdan poder de negociación.

Por estas razones se considera el poder de negociación del consumidor una fuerza neutral.

Poder de negociación de los Proveedores.- (+) En esta sección se analiza qué tan fuerte es la posición de los proveedores, y esta relación de fuerza está en función de la diversidad que se pueda conseguir, si es abierta, escasa o incluso monopólica. El tamaño relativo entre proveedor y cliente también marca la relación de fuerzas.

Existe un alto número de proveedores de distintos servicios turísticos y personal calificado que facilita la presentación de las distintas zonas naturales y culturales del Ecuador, por lo que se define como un bajo poder de negociación de los proveedores.

Existe mano de obra calificada, profesional y agentes de turismo graduados de las principales Universidades de Ecuador, capaz de abastecer con calidad y eficiencia al nicho de mercado.

Por todo lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores es baja por lo que se puede considerar como una fuerza favorable.

En conclusión, las fuerzas de Porter muestran dos fuerzas contrarias a la rentabilidad, dos fuerzas neutrales y una fuerza favorable, razón por la cual se considera que el panorama del sector es medianamente atractivo por lo que mucho dependerá de la estrategia y comunicación transmitida por la agencia de turismo.

#### Anexo 4. Entrada de extranjeros al Ecuador por grupos de edad: año 2010 - 2014

<b>ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR POR GRUPOS DE EDAD</b>									
<b>AÑO: 2010-2014</b>									
AÑOS	GRUPOS DE EDAD								TOTAL
	MENORES DE 10 AÑOS	DE 10 A 19 AÑOS	DE 20 A 29 AÑOS	DE 30 A 39 AÑOS	DE 40 A 49 AÑOS	DE 50 A 59 AÑOS	DE 60 AÑOS Y MÁS	SIN ESPECIFICAR	
2010	59.933	76.296	209.198	225.727	195.015	154.298	126.503	128	1.047.098
2011	61.684	82.455	227.894	245.475	212.891	170.246	140.392	0	1.141.037
2012	65.721	96.485	254.660	270.711	235.296	189.669	159.359	0	1.271.901
2013	68.665	104.028	275.022	298.628	246.238	200.950	123.439	47.087	1.364.057
2014	72.828	112.635	326.369	345.173	276.297	224.061	199.628	0	1.556.991

**Fuente:** Bases de datos Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2010-2014.  
Estimación Ministerio de Turismo.

<b>ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS Y GRUPOS DE EDAD</b>									
<b>AÑO: 2014</b>									
MERCADOS TURÍSTICOS	GRUPOS DE EDAD							TOTAL	
	DE 0 A 9 AÑOS	DE 10 A 19 AÑOS	DE 20 A 29 AÑOS	DE 30 A 39 AÑOS	DE 40 A 49 AÑOS	DE 50 A 59 AÑOS	DE 60 AÑOS		
<b>MERCADOS OBJETIVO</b>	23.806	23.806	23.806	23.806	23.806	23.806	23.806	23.806	23.806
Estados Unidos	21.288	21.288	21.288	21.288	21.288	21.288	21.288	21.288	21.288
Canadá	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074
Alemania	818	818	818	818	818	818	818	818	818
Reino Unido	626	626	626	626	626	626	626	626	626
<b>MERCADOS OPORTUNIDAD</b>	992	992	992	992	992	992	992	992	992
China	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Brasil	603	603	603	603	603	603	603	603	603
Australia	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Japón	75	75	75	75	75	75	75	75	75
India	70	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>MERCADOS NATURALES</b>	27.946	27.946	27.946	27.946	27.946	27.946	27.946	27.946	27.946
Colombia	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001
Perú	5720	5720	5720	5720	5720	5720	5720	5720	5720
Argentina	1.718	1.718	1.718	1.718	1.718	1.718	1.718	1.718	1.718
Chile	2.651	2.651	2.651	2.651	2.651	2.651	2.651	2.651	2.651
México	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Panamá	206	206	206	206	206	206	206	206	206
<b>OTROS PAÍSES</b>	20.084	20.084	20.084	20.084	20.084	20.084	20.084	20.084	20.084
<b>TOTAL</b>	72.828	72.828	72.828	72.828	72.828	72.828	72.828	72.828	72.828

**Fuente:** Bases de datos Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2014.

### **Anexo 5.** Pautas y Guías para entrevistas con 6 jubilados norteamericanos.

Se describe las pautas o guías con las que se lleva a cabo las 6 entrevistas a jubilados norteamericanos.

Presentación: Muy buenas tardes estimado Sr. XXXXX mi nombre es Pablo, estudiante de maestría de la Universidad San Francisco de Quito, la finalidad de esta entrevista es recabar información para el proyecto de tesis que busca saber sus motivaciones, experiencias, formas en las que usualmente viaja al momento de escoger un destino turístico en el exterior.

Esto nos permitirá mejorar la experiencia del turista que nos visita, muchas gracias por su tiempo.

Le recordamos la confidencialidad y anonimato de la información recabada, misma que será de uso para fines académicos.

1) Que lugares turísticos ha visitado

Qué lugar turístico le gusto más y ¿Por qué?

En qué lugar turístico ha tenido su mejor experiencia que recuerde

Con que frecuencia viaja por turismo

Con quien viaja

¿Sus viajes los realiza a través de una agencia turística, de forma independiente u otra manera en particular? ¿Por qué?

¿Qué aspectos valora más al momento de elegir un destino turístico?

¿Qué tipo de experiencia busca por lo general para visitar un destino turístico?



¿Antes de venir a Ecuador que era lo que sabía del país?

¿A través de qué agencia de turismo vino a Ecuador o especifique la manera en la que lo hizo?

Por cuantos días en promedio son sus viajes?

Cuál es su presupuesto para sus viajes al extranjero?

Cierre. Muchas gracias por su tiempo, ha sido muy valioso conversar con usted, ésta información es de mucha importancia para el desarrollo del presente proyecto.

## **Anexo 6. Matriz de Respuestas**

Para uno de los entrevistados el Sr. Amet Lars visitó Ecuador con su esposa hace 3 meses y fueron a las Islas Galápagos en primer lugar y encantados de la naturaleza decidieron conocer más partes del país, han conocido Cuenca, Vilcabamba, Otavalo, Quito y ya han pensado en quedarse por más tiempo, según indican se han valido mucho del internet para conocer medios y formas de transportarse, sin embargo indican si necesitan personas que les recomienden directamente los lugares y formas más precisas de cómo llegar a sus destinos.

Se observa en las entrevistas mantenidas que los turistas valoran la belleza natural, el clima y la gente amable, sin dejar de lado que el nivel económico que tiene un jubilado de Estados Unidos en Ecuador le da la posibilidad de tener una buena calidad de vida, es por eso que se evidencia una permanencia prolongada de éste segmento de mercado en nuestro país. Como el caso del segundo entrevistado quien indica lleva 7 meses en el país, reside en una casa con su esposa en Vilcabamba, sin embargo en este momento esa viajando por el resto de ciudades del país, lo que más le gusta es que es muy barato la vida, la alimentación es muy buena y el clima es muy bueno para su salud.

Las entrevistas realizadas fue estructurada de tal manera que las pautas y guías de las mismas enmarcan 4 bloques principales objeto de la investigación, estos 4 bloques o aspectos son : Destinos preferidos, Experiencias deseadas, herramientas de viaje, Aspecto económico y predisposición de pago.

	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5
<b>Razones por las que elije un destino turístico y sus preferencias</b>	Por el clima, por el dinero, buena calidad de vida, la cercanía a varios lugares naturales hermosos, arte y cultura además que la gente es muy amable.	El paisaje, el clima, la cultura, la seguridad y el costo de vida son los factores que toma en cuenta nuestro segundo entrevistado, lleva 3 meses en el país y piensa a quedar a vivir por 1 año o 2.	Personalmente debe ser un lugar donde pueda descansar y disfrutar de un buen clima, buena gente, buena comida. Me gusta caminar mucho así que las caminatas a las montañas y por la playa en poco tiempo es increíble.	La naturaleza, la tranquilidad, muchos lugares por conocer, que tenga mucha historia y cultura para aprender de su civilización.	La seguridad, la naturaleza y la economía es importante para esta entrevistada cuando escoge realizar un viaje.
<b>Experiencias deseadas</b>	Recuerda mucho lo impresionante del paisaje de la Patagonia, los pingüinos y la naturaleza es maravillosa. También le marcó mucho en su vida su viaje a Israel, formo parte de grupo denominados kibuts en donde compartió con gente diferentes conocimientos de cultivos orgánicos. En especial a los lugares turísticos donde le gusta viajar es donde exista una belleza natural y contacto directo con las personas residentes.	Las mejores experiencias de viaje han sido en Sudáfrica en donde primero fue triste por ver la pobreza de la gente, pero después se sintió muy feliz por haber contribuido a mejorar la calidad de vida de algunas personas y lo que más le ha gustado en Ecuador hasta el momento es Mindo y Cotacachi, aún le hace falta conocer más lugares y necesita saber que otros lugares puede visitar y quien le ayude a trazar la ruta.	Me gusta mucho siempre la aventura así que el río, las montañas, los volcanes y Galápagos son hermosos. Su experiencia ha sido increíble por que se ha topado con gente que es muy amable y eso me hace sentir en confianza.	La naturaleza y la amazonia me gusta mucho, nunca pense ver tantos animales tan cerca y el paisaje es hermoso. El clima es muy bueno, puedo estar en short todo el día eso es genial	Sus mejores experiencias han sido junto a su familia, dice que el mundo es muy hermoso y que todos los lugares que ha viajado tienen algo de maravilloso, Ecuador le parece mágico por tanta riqueza natural
<b>Operatividad. Formas, medios, herramientas que usan para emprender su viaje</b>	A través de internet con OAT (Overseas Adventure Travel), a través de internet a la cual llevo por publicidad que vió en Boston.	Por internet contactó Columbus Travel para venir a Galápagos y luego tuvo tiempo para venir a Quito y conocer mas, mañana se irán a Otavalo con grupo de amigos extranjeros que reservaron un tour con empresa que no recuerda el nombre.	OAT tiene muchos años de donde vengo y siempre son conocidos por ser serios y tener muchos lugares como destinos turísticos que otras agencias no tienen, pero también suelo preguntar a mis amigos si puedo llegar a dormir por unos días a sus casas, si dicen que sí, eso influye mucho al momento de elegir un lugar turístico como destino, siempre si tiene un familiar o amigo viaja a visitarlos para aprovechar la estadía.	Amigo le refirió a Columbus Travel cuando visitó Galápagos, así que se contactó a través de internet con ésta agencia para planear su viaje junto a su familia a Ecuador y Perú.	A través de internet busca buenas referencias y escoge, no se hace mucho problema, únicamente verifica información y costos y contrata los servicios.
<b>Aspecto Económico</b>	El nivel de precios de viviendas, ya sea para comprar o alquilar son buenos, en general el costo de la vida es bajo, no necesita tener vehículo porque todo le queda cerca, prefiere tomar taxi o transporte público, recibe pensión jubilar de EEUU por \$1800 y esto es suficiente para vivir muy bien mas jubilación de mi esposa	Vino a Ecuador por vacaciones de 2 meses para conocer Ecuador, Perú se dirigió a Machu Picchu y Cuzco, luego retornará a Georgia- Estados Unidos, el costo de la vida le parece buena y estima gastar aproximadamente ocho mil dólares en todo su viaje y eso es ok para su economía.	Siempre que se pueda ahorrar es bueno, así que como comente antes si hay alguien que pueda ayudar con la estadía es mejor, Ecuador es barato para pagar arriendo, transporte, alimentación, así que no hay problema en venir mas seguido, en otros países es	Había conversado con sus amigos acerca de que Ecuador es económico y le interesa poder quedarse a vivir un tiempo como talvez 2 años o más, podría comprar una casa grande y vivir como millonario en mi país... comenta el entrevistado.	Piensa con su esposo regresar para seguir visitando mas lugares del Ecuador y Sudamerica, en lo posible vendrá también con sus hijos para que tengan la oportunidad de conocer lugares muy hermosos.

Fuente: Pablo Lucero

## Anexo 7. Encuestas y Tabulación

1.- Usando una escala del 0 al 10 donde 0 es definitivamente no y 10 definitivamente si

¿En general y hasta el momento Ecuador ha cumplido sus expectativas que tenía para éste viaje?

2.- Usando una escala del 0 al 10 donde 0 es definitivamente no y 10 definitivamente sí .

¿En general, que tan interesado está en regresar a Ecuador?

3.-¿Al momento de escoger su destino turístico, con qué frecuencia hace uso de una agencia turística?

Siempre..... Casi Siempre..... A veces..... Nunca.....

4.- ¿que valora más al elegir un destino turístico, escoja las 3 más importantes del siguiente listado.

- Belleza Natural
- Cultura
- Historia
- Clima
- Económico
- Calidad de Vida
- Alimentación
- Cercanía
- Otro..... Especifique.....

5.- ¿Cuántos días destina para sus viajes de turismo?

- Entre 1 a 5 días
- Entre 6 a 15 días
- Entre 16 a 20 días
- Entre 21 a 25 días
- Entre 26 a 30 días
- A más de 30 días

6.-¿ Cuánto destina para sus vacaciones?

- Entre \$2000 a \$5000
- Entre \$5000 a \$8000
- Entre \$8000 a \$10.000
- Entre \$10.000 en adelante

7.- ¿Con que frecuencia al año viaja por ocio, entretenimiento o placer?

- De 1 a 2 veces por año
- De 3 a 4 veces por año
- De 5 a 7 veces por año
- Más de 7 veces por año.

8.- ¿Qué agencia de turismo usa por lo general? Y ¿Por qué? Y si no las usa como viaja?

9.- ¿Antes de venir que es lo que había escuchado de Ecuador?

Usando una escala de 0 a 10 donde 0 es definitivamente no y 10 definitivamente si

10.- ¿Que tanto le hubiera interesado contratar los servicios de una agencia de turismo ecuatoriana especializada que le brinda la flexibilidad de armar el paquete, escoger hotel, transporte, etc., para personalizar sus requerimientos y ser parte de la cultura y belleza natural del Ecuador?

11.- Usando la misma escala ¿Que tanto recomendaría a sus amigos y familiares para que visiten Ecuador?

## TABULACION

### Pregunta 1.

78 personas contestaron con 10 en la escala de definitivamente si cumplió con sus expectativas

13 personas puntuaron con 9 en la escala de definitivamente el viaje si cumplió con sus expectativas.

9 personas puntuaron con 8 en la escala de definitivamente si cumplió con sus expectativas.

Casi un 90% de las personas encuestadas coinciden en que el Ecuador ha cumplido con las expectativas acerca del país.

Pregunta 2.

36 personas contestaron con 10 en que definitivamente si regresarían al Ecuador.

32 personas contestaron con 9 en la escala de definitivamente si regresaría al país.

Esto nos indica que existe un buen porcentaje de predisposición de un 76% de personas que regresaría al Ecuador.

Pregunta 3.

44 personas siempre usan una agencia de viajes para sus vacaciones.

39 personas casi siempre usan una agencia de viajes

10 personas solo a veces hace uso de una agencia de viajes

7 personas nunca usan agencia de viajes para realizar sus vacaciones.

Decimos así que el 83% de personas siempre o casi siempre hacen uso de una agencia de viajes para planear sus vacaciones.

Pregunta 4.

Los aspectos más valorados por los turistas al elegir un destino turístico es:

Belleza natural con 92% de los encuestados.

Clima con el 65% de los encuestados

Hospitalidad con el 36% de los encuestados

Pregunta 5.

El 39% de encuestados viaja entre 6 y 15 días y vemos que existe un número importante de visitas mayores a 15 días con un 40% de los encuestados.

Pregunta 6.

El 67% de los encuestados gasta entre \$2000 y \$5000 en sus vacaciones

Un 27% gasta entre \$5000 a \$8000

Pregunta 7.

El 64% de los encuestados viaja hasta 2 veces al año y hasta un 27% de los encuestados viajan hasta 4 veces al año.

Pregunta 8.

Las agencias más nombradas por los encuestados que les facilitó una vez estuvieron en Ecuador son:

Overseas Adventure Travel, Columbus Travel, Metropolitan Touring, Klein Tours, los demás encuestados llegaron a través de programas de adultos mayores, con amigos, fundaciones como la UNESCO, premios ganados, entre otros.

Pregunta 9

Lo que más han escuchado de Ecuador antes de que arribasen al país es:

43% contestó que las Islas Galápagos

21% contestó que han escuchado que el clima es el mejor del mundo

21% contestó que la belleza natural es muy destacado en los Estados Unidos.

Pregunta 10.

79% de los encuestados estarían dispuestos a contratar los servicios de una agencia de servicios turísticos que se especialice en las necesidades de los mayores de 65 años cuya flexibilidad de destinos, hoteles, transporte y personalización al requerimiento del cliente.

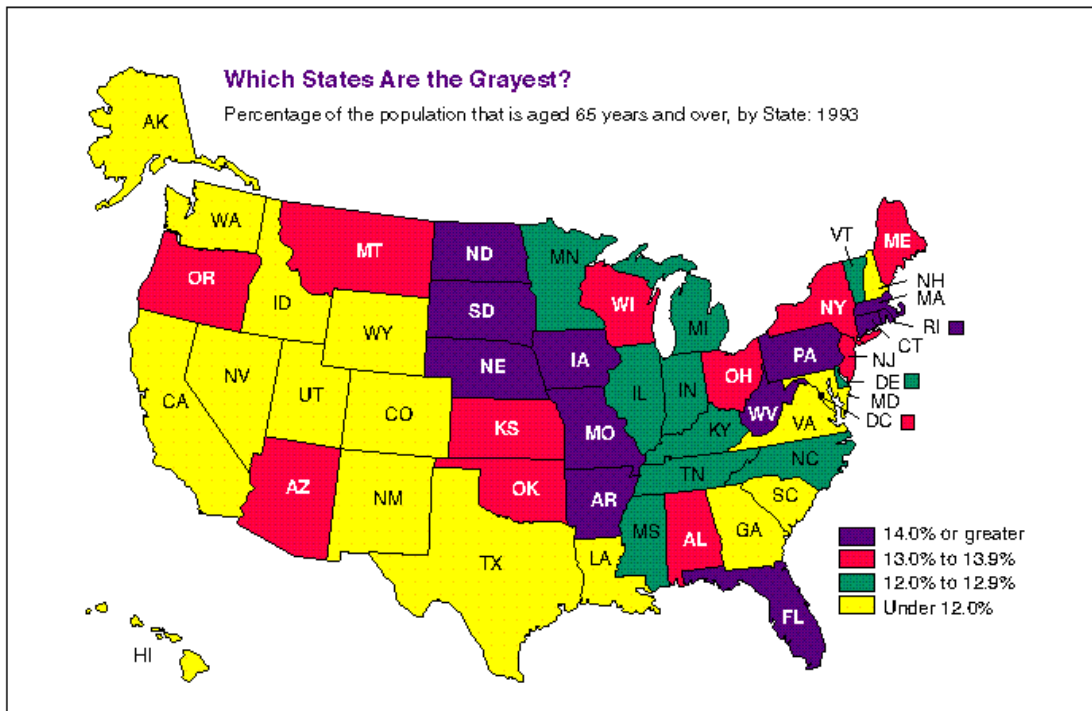
**Anexo 8.** Entrada de extranjeros por grupos de edad, según nacionalidad Año 2013.

www.ecuadorcitas.gov.ec

**Cuadro No. 15**  
**Entrada de extranjeros por grupos de edad, según nacionalidad**  
**Año 2013**

Nacionalidad	Total	Grupos de Edad											
		0-4	5-9	10 - 14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-69	70 y más
<b>Total</b>	1.364.057	29.412	39.253	40.392	63.636	119.297	155.725	157.669	140.959	246.238	200.950	123.439	47.087
<b>América</b>	1.085.738	24.140	31.845	34.492	54.660	96.478	123.217	125.639	112.323	192.817	157.697	95.269	37.461
<b>América del Norte</b>	297.872	9.143	12.904	14.333	18.602	21.418	21.812	20.517	19.171	45.138	51.634	43.889	19.311
Canadá	27.922	386	525	714	1.985	2.365	2.590	2.194	1.726	3.662	5.217	4.947	1.611
Estados Unidos	248.852	8.502	12.092	13.320	16.250	18.071	17.093	15.555	14.555	35.958	42.640	37.506	17.310
México	21.098	255	287	299	367	982	2.129	2.768	2.890	5.518	3.777	1.436	390
<b>América Central</b>	71.500	520	549	646	1.286	6.278	12.849	12.783	10.808	15.209	7.043	2.762	757
Ariguis y Barbuda	12	0	0	0	0	0	1	0	1	1	6	2	1
Aruba	6	1	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0
Bahamas	96	1	0	0	2	6	5	6	10	33	24	9	0
Barbados	30	0	0	0	1	2	1	4	3	3	11	5	0
Belice	54	1	0	1	2	5	4	6	6	16	8	2	3
Bermuda	30	2	0	0	1	0	4	4	5	5	7	2	0
Costa Rica	7.550	64	83	84	134	360	979	1.366	1.195	1.536	1.222	413	114
Cuba	24.380	185	154	207	364	1.550	3.521	3.849	3.703	7.024	2.588	979	256
Curacao	24	0	0	1	1	0	2	0	1	7	6	4	2
Dominica	31	0	1	0	0	0	2	0	8	6	11	1	2
El Salvador	3.625	13	47	41	77	233	609	634	586	682	440	198	65
Granada	14	0	0	0	0	0	0	2	3	1	3	3	2
Guadalupe	12	1	0	0	0	1	2	1	1	5	1	0	0
Guatemala	3.176	45	30	46	68	137	348	542	500	802	480	153	25
Guyana	71	0	0	0	2	5	12	13	13	10	9	7	0
Guyana Francesa	14	0	0	0	0	1	1	0	4	4	1	3	0
Haiti	14.099	38	49	67	285	2.148	4.066	3.456	2.129	1.550	261	40	10
Honduras	1.593	15	20	33	38	108	200	204	210	346	274	112	33
Islas Caimán	4	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0
Islas Vírgenes (Británicas)	9	0	0	0	0	1	3	0	0	2	2	1	0
Jamaica	176	0	1	7	22	11	25	20	12	29	30	16	3
Johnston Isla	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Nicaragua	1.189	10	12	28	21	47	131	190	211	243	185	85	25

**Anexo 9.** Poblaciones con mayor porcentaje de personas mayores de 65 años.





**Anexo 10:** Descripción de Cargos y funciones.

## 1) GERENTE GENERAL

- a. Plazas: 1
- b. Descripción del puesto: Garantizar el ingreso exitoso de EasyTour EC al mercado de turismo receptivo de jubilados estadounidenses y garantizar relaciones comerciales y de alianza estratégica con diferentes empresas relacionadas al giro del negocio.
- c. Funciones Principales
  - i. Determinar oportunidades de negocio y desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y clientes.
  - ii. Definir el presupuesto anual para área comercial y de operaciones.
  - iii. Elaborar plan estratégico de la empresa
  - iv. Representante legal de la empresa.
  - v. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de productos, servicios y clientes
- d. Perfil.
  - i. Estudios cuarto Nivel (MBA)
  - ii. Más de 5 años de experiencia como gerente en empresas de servicios turísticos.
  - iii. Especialidad en Ventas, Mercadeo, Negocios Internacionales, bilingüe.

## 2) LIDER COMERCIAL

- a. Plazas. 1

- b. Descripción del puesto. Garantizar la disponibilidad de los productos y servicios, construir relaciones rentables con clientes y proveedores fidelizados.
- c. Funciones principales.
  - i. Determinar oportunidades de crecimiento y desarrollo de los clientes.
  - ii. Definir el presupuesto anual de ventas
  - iii. Elaborar y negociar planes comerciales según oportunidades de crecimiento y actividades de apoyo al turista.
  - iv. Definir listado de productos y servicios
  - v. Análisis de problemas y oportunidades de los objetivos estratégicos para cada cliente y proceso de mercadeo.
  - vi. Monitorear las ventas
- d. Perfil.
  - i. Estudio cuarto nivel (MBA o afines)
  - ii. Más de 4 años de experiencia en cargos similares de empresas de servicios turísticos.
  - iii. Especialidad en marketing, mercadeo, ventas y finanzas.

### 3) LIDER OPERACIONES

- a. Plazas. 1
- b. Descripción del puesto. Dirigir y controlar la cadena logística de rutas, proveedores de servicios, compra de tickets,  
  
A cargo de 4 representantes freelance por cada región del país, quienes serán responsables de coordinar las rutas, servicio, servicios de proveedores, cliente, etc.
- c. Funciones principales.

- i. Gestionar y mantener actualizada la base de proveedores de servicios
- ii. Establecer las rutas óptimas que faciliten al turista ser más eficientes en su estancia y recorrido por el Ecuador.
- iii. Supervisar el proceso de seguimiento del turista durante su permanencia.

## Anexo 11. Hoja de vida Gerencia Comercial

### Pablo Esteban Lucero Villarreal

3 Enero 1985 Los Jazmines y Cap.Ramón Borja. Brasilia 2 #34  
 Quito, Pichincha 593  
 H: 2413050  
 M: 0999647273  
 pablolucero Villarreal@gmail.com



#### Executive Profile

Profesional con habilidades de liderazgo, automotivación, negociación, empatía, orientación al cliente, comunicación y análisis.

Más de 8 años de experiencia en áreas comerciales e inteligencia de mercados. Especializado en administración de portafolio de clientes, implementación CRM, marketing relacional, negociación, forecast, estrategia comercial, marketing, business intelligence, data base management, servicio al cliente.

#### Professional Experience

November 2014	<b>Proinco Inmobiliaria</b>	Quito, Pichincha
to	<b>Asesor de Negocios</b>	
Current	Responsable de administrar, gestionar, mantener y crear nuevos clientes inversionistas motivados en ser parte del desarrollo de nuestros actuales proyectos inmobiliarios.	
March 2012	<b>Diners Club</b>	Quito, Pichincha
to	<b>Ejecutivo de Negocios Senior</b>	
November 2014	Responsable de administrar portafolio de inversionistas, además de dar atención a clientes alto valor con atención personalizada para cubrir los requerimientos de inversiones, crédito y todo lo relevante a servicio de tarjetas de crédito.	
August 2010	<b>Diners Club</b>	Quito, Pichincha
to	<b>Oficial de Inversiones</b>	
March 2012	Responsable de administrar el portafolio de clientes inversionistas, manteniendo y generando nuevos clientes y negocios a través de instrumentos financieros como certificados de inversión a plazo fijo y papel comercial. Especializado en prospectar, mercadear, análisis de mercado, marketing relacional, servicio al cliente, PNL, negociación.	
March 2007	<b>Diners Club</b>	Quito, Pichincha
to	<b>Oficial de Cuenta</b>	
July 2010	Responsable de servicio atención al cliente, especializado en gestionar reclamos, ventas cross sell, deep sell, gestión de crédito y refinanciaciones de deuda. Orientación al cumplimiento de gestión y ventas de las distintas líneas de productos.	

#### Education

2016	<b>Universidad San Francisco de Quito</b> MBA: Dirección de Empresas	Cumbayá, Pichincha, Ecuador
2010	<b>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</b> BBA: Ingeniería Comercial mención en Marketing	Quito, Pichincha, Ecuador

## Anexo 12. Estado de Resultados proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS													2018 AÑO 2	2019 AÑO 3	2020 AÑO 4	2021 AÑO 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 1 Total				
Cantidad de clientes atendidos	7	15	20	30	35	70	80	35	35	40	45	80	492	892	1,292	1,692	2,092
80% Turistas EASY TRYP	6	12	16	24	28	56	64	28	28	32	36	64	394	714	1,034	1,354	1,674
20 % Turistas FREEPROGRAM	1	3	4	6	7	14	16	7	7	8	9	16	98	178	258	338	418
Ventas EASY TRYP \$3699	20,714	44,388	59,184	88,776	103,572	207,144	236,736	103,572	103,572	119,368	133,164	236,736	1,455,026	2,639,006	3,823,286	5,006,966	6,190,646
Ventas FREEPROGRAM \$2000	2,900	6,000	8,000	12,000	14,000	28,000	32,000	14,000	14,000	16,000	18,000	32,000	196,800	356,800	466,800	676,800	836,800
<b>Total Ventas</b>	<b>23,514</b>	<b>50,388</b>	<b>67,184</b>	<b>100,776</b>	<b>117,572</b>	<b>235,144</b>	<b>268,736</b>	<b>117,572</b>	<b>117,572</b>	<b>134,368</b>	<b>151,164</b>	<b>268,736</b>	<b>1,652,726</b>	<b>2,996,406</b>	<b>4,340,086</b>	<b>5,683,766</b>	<b>7,027,446</b>
(c) Costo comision tarjeta credito 4%	-941	-2,016	-2,687	-4,031	-4,703	-9,406	-10,749	-4,703	-4,703	-5,375	-6,047	-10,749	-66,109	-119,856	-173,603	-227,351	-281,098
<b>Total Ventas despues comision tc</b>	<b>22,574</b>	<b>48,372</b>	<b>64,497</b>	<b>96,745</b>	<b>112,869</b>	<b>225,738</b>	<b>257,987</b>	<b>112,869</b>	<b>112,869</b>	<b>128,993</b>	<b>145,117</b>	<b>257,987</b>	<b>1,586,617</b>	<b>2,876,550</b>	<b>4,166,483</b>	<b>5,456,416</b>	<b>6,746,349</b>
Valor comisionado 10%	\$ 2,257.38	\$ 4,837.25	\$ 6,449.66	\$ 9,674.50	\$ 11,286.91	\$ 22,573.82	\$ 25,798.66	\$ 11,286.91	\$ 11,286.91	\$ 12,899.33	\$ 14,511.74	\$ 25,798.66	\$ 158,861.73	\$ 287,655.01	\$ 416,648.29	\$ 545,641.57	\$ 674,634.85
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 2,257.38</b>	<b>\$ 4,837.25</b>	<b>\$ 6,449.66</b>	<b>\$ 9,674.50</b>	<b>\$ 11,286.91</b>	<b>\$ 22,573.82</b>	<b>\$ 25,798.66</b>	<b>\$ 11,286.91</b>	<b>\$ 11,286.91</b>	<b>\$ 12,899.33</b>	<b>\$ 14,511.74</b>	<b>\$ 25,798.66</b>	<b>\$ 158,861.73</b>	<b>\$ 287,655.01</b>	<b>\$ 416,648.29</b>	<b>\$ 545,641.57</b>	<b>\$ 674,634.85</b>
(t) Total Costo de Ventas	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)	\$ (8,577.22)
<b>(+) Gastos de Servicios</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>	<b>\$ 670.00</b>
Luz	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 373.25	\$ 386.98	\$ 401.22	\$ 415.99
Agua	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 373.25	\$ 386.98	\$ 401.22	\$ 415.99
Telefono	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,866.24	\$ 1,934.92	\$ 2,006.12	\$ 2,079.95
Internet	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 720.00	\$ 746.50	\$ 773.97	\$ 802.45	\$ 831.98
Ariendo	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,976.64	\$ 5,159.78	\$ 5,349.66	\$ 5,546.53
<b>(-)Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 7,907.22</b>	<b>\$ 94,886.63</b>	<b>\$ 98,378.46</b>	<b>\$ 101,998.78</b>	<b>\$ 105,752.34</b>	<b>\$ 109,644.02</b>
Gerentes	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 994.37	\$ 11,932.40	\$ 12,371.51	\$ 12,826.78	\$ 13,298.81	\$ 13,788.21
Asesores de Call Center	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 1,024.87	\$ 12,298.40	\$ 12,750.98	\$ 13,220.22	\$ 13,706.72	\$ 14,211.13
Analista Operaciones	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 1,145.35	\$ 13,744.20	\$ 14,249.99	\$ 14,774.39	\$ 15,318.08	\$ 15,881.79
Conserje	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 471.47	\$ 5,657.63	\$ 5,865.83	\$ 6,081.69	\$ 6,305.50	\$ 6,537.54
Suministros y materiales	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 23.67	\$ 284.00	\$ 294.45	\$ 305.29	\$ 316.52	\$ 328.17
Publicidad	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 4,247.50	\$ 50,970.00	\$ 52,845.70	\$ 54,790.42	\$ 56,806.70	\$ 58,897.19
<b>Margen de Contribucion/Margen Bruto</b>	<b>\$ (6,319.84)</b>	<b>\$ (3,739.97)</b>	<b>\$ (2,127.56)</b>	<b>\$ 1,097.28</b>	<b>\$ 2,709.69</b>	<b>\$ 13,996.61</b>	<b>\$ 17,221.44</b>	<b>\$ 2,709.69</b>	<b>\$ 2,709.69</b>	<b>\$ 4,322.11</b>	<b>\$ 5,934.53</b>	<b>\$ 17,221.44</b>	<b>\$ 55,735.11</b>	<b>\$ 180,940.69</b>	<b>\$ 306,006.88</b>	<b>\$ 430,928.56</b>	<b>\$ 555,700.40</b>
<b>(-) Gastos Depreciacion</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ (274.65)</b>	<b>\$ -3,295.75</b>	<b>\$ -3,295.75</b>	<b>\$ -3,295.75</b>	<b>\$ -138.00</b>	<b>\$ -138.00</b>
Escritorio	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Silla Reclinable	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 3.33	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Sillas para Visitantes	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00
Mesa Circular	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 0.67	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00
Mesa Rectangular	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00
Equipo de Computacion	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 72.21	\$ 866.58	\$ 866.58	\$ 866.58	\$ 866.58	\$ 866.58
Impresora	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 5.70	\$ 68.39	\$ 68.39	\$ 68.39	\$ 68.39	\$ 68.39
Telefono	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 11.08	\$ 132.99	\$ 132.99	\$ 132.99	\$ 132.99	\$ 132.99
WEB y APP	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 174.15	\$ 2,089.79	\$ 2,089.79	\$ 2,089.79	\$ 2,089.79	\$ 2,089.79
<b>(-) Amortizacion</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ (140.00)</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ -140.00</b>	<b>\$ -140.00</b>	<b>\$ -140.00</b>	<b>\$ -140.00</b>
<b>Utilidad en operacion EBIT</b>	<b>\$ (6,734.48)</b>	<b>\$ (4,154.62)</b>	<b>\$ (2,542.20)</b>	<b>\$ 682.63</b>	<b>\$ 2,295.05</b>	<b>\$ 13,581.96</b>	<b>\$ 16,806.79</b>	<b>\$ 2,295.05</b>	<b>\$ 2,295.05</b>	<b>\$ 3,907.46</b>	<b>\$ 5,519.88</b>	<b>\$ 16,806.79</b>	<b>\$ 52,299.36</b>	<b>\$ 180,860.69</b>	<b>\$ 305,928.88</b>	<b>\$ 430,848.56</b>	<b>\$ 555,620.40</b>
(-) Gastos Financieros	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ (176.63)	\$ -2,119.52	\$ -1,982.19	\$ -1,832.06	\$ -1,667.91	\$ -1,488.45
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ (6,557.86)</b>	<b>\$ (3,977.99)</b>	<b>\$ (2,365.57)</b>	<b>\$ 859.26</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 13,758.59</b>	<b>\$ 16,983.42</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 4,084.09</b>	<b>\$ 5,696.51</b>	<b>\$ 16,983.42</b>	<b>\$ 50,179.84</b>	<b>\$ 178,878.49</b>	<b>\$ 304,094.82</b>	<b>\$ 429,180.64</b>	<b>\$ 554,131.95</b>
Impuesto a trabajadores 15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,063.79)	\$ (2,547.51)	\$ -	\$ -	\$ (612.61)	\$ (854.48)	\$ (2,547.51)	\$ -7,526.98	\$ -26,831.77	\$ -45,614.22	\$ -64,377.10	\$ -83,119.79
Impuesto a la renta 22%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,572.86)	\$ (3,175.90)	\$ -	\$ -	\$ (763.72)	\$ (1,065.25)	\$ (3,175.90)	\$ -11,039.56	\$ -39,353.27	\$ -66,900.86	\$ -94,419.74	\$ -121,909.03
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (6,557.86)</b>	<b>\$ (3,977.99)</b>	<b>\$ (2,365.57)</b>	<b>\$ 859.26</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 9,121.94</b>	<b>\$ 11,260.01</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 2,471.67</b>	<b>\$ 3,776.75</b>	<b>\$ 3,776.78</b>	<b>\$ 11,260.01</b>	<b>\$ 31,613.30</b>	<b>\$ 112,693.45</b>	<b>\$ 191,579.74</b>	<b>\$ 270,383.81</b>	<b>\$ 349,103.13</b>
<b>Ganancias Retenidas</b>	<b>\$ (6,557.86)</b>	<b>\$ (10,535.85)</b>	<b>\$ (12,901.42)</b>	<b>\$ (12,042.16)</b>	<b>\$ (9,570.49)</b>	<b>\$ (448.55)</b>	<b>\$ 10,811.46</b>	<b>\$ 13,283.13</b>	<b>\$ 15,754.81</b>	<b>\$ 18,462.56</b>	<b>\$ 22,239.34</b>	<b>\$ 33,499.35</b>	<b>\$ 31,613.30</b>	<b>\$ 144,306.75</b>	<b>\$ 335,886.49</b>	<b>\$ 606,270.29</b>	<b>\$ 955,373.42</b>

## Anexo 13. Balance General Proyectado

	BALANCE GENERAL																	
													0%	100%	100%	100%	100%	
	ANO 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANO 1 Total	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVO</b>																		
<b>Activo Circulante</b>																		
Caja	\$ 21.599,01	\$ 15.106,35	\$ 11.186,39	\$ 8.900,35	\$ 9.803,31	\$ 12.354,52	\$ 25.977,65	\$ 38.368,12	\$ 35.554,23	\$ 38.141,27	\$ 42.304,89	\$ 46.704,59	\$ 61.632,83	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23	\$ 495.583,32	\$ 806.520,58	\$ 1.196.306,86
Cuentas x Cobrar		\$ 94,06	\$ 201,55	\$ 268,74	\$ 403,10	\$ 470,29	\$ 940,58	\$ 1.074,94	\$ 470,29	\$ 470,29	\$ 537,47	\$ 604,66	\$ 1.074,94	\$ 1.074,94	\$ 1.198,53	\$ 1.360,35	\$ 22.735,07	\$ 28.109,79
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 21.599,01</b>	<b>\$ 15.200,41</b>	<b>\$ 11.387,95</b>	<b>\$ 9.169,09</b>	<b>\$ 10.206,41</b>	<b>\$ 12.824,80</b>	<b>\$ 26.918,22</b>	<b>\$ 39.443,06</b>	<b>\$ 36.024,52</b>	<b>\$ 38.611,55</b>	<b>\$ 42.842,36</b>	<b>\$ 47.309,24</b>	<b>\$ 62.707,77</b>	<b>\$ 44.557,29</b>	<b>\$ 272.393,85</b>	<b>\$ 512.943,66</b>	<b>\$ 829.255,65</b>	<b>\$ 1.224.416,64</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>																		
Muebles y Enseres	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.415,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00
Escritorio	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Silla Reclinable	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas para Visitantes	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 225,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
Mesa Circular	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 100,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Mesa Rectangular	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
Equipo Tecnológico	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 50.882,41	\$ 9.474,20	\$ 9.474,20	\$ 3.204,20	\$ 3.204,20
Equipo de Computacion	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Impresora	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20	\$ 205,20
Telefono	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00
WEB y APP	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 47.678,21	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00	\$ 6.270,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 52.297,41</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 10.854,20</b>	<b>\$ 4.584,20</b>	<b>\$ 4.584,20</b>
(f) Depreciacion Acumulada de activos	\$ -	\$ -274,65	\$ -549,29	\$ -823,94	\$ -1.098,58	\$ -1.373,23	\$ -1.647,88	\$ -1.922,52	\$ -2.197,17	\$ -2.471,81	\$ -2.746,46	\$ -3.021,10	\$ -3.295,75	\$ -3.570,49	\$ -3.845,24	\$ -4.119,99	\$ -4.394,74	\$ -4.669,49
(g) Amortizacion acumulada	\$ -	\$ -140,00	\$ -280,00	\$ -420,00	\$ -560,00	\$ -700,00	\$ -840,00	\$ -980,00	\$ -1.120,00	\$ -1.260,00	\$ -1.400,00	\$ -1.540,00	\$ -1.680,00	\$ -1.820,00	\$ -1.960,00	\$ -2.100,00	\$ -2.240,00	\$ -2.380,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 32.453,20</b>	<b>\$ 25.639,96</b>	<b>\$ 21.412,85</b>	<b>\$ 18.779,35</b>	<b>\$ 19.402,03</b>	<b>\$ 21.605,77</b>	<b>\$ 35.284,54</b>	<b>\$ 47.394,74</b>	<b>\$ 43.561,55</b>	<b>\$ 45.733,94</b>	<b>\$ 49.550,10</b>	<b>\$ 53.602,34</b>	<b>\$ 68.586,22</b>	<b>\$ 78.074,10</b>	<b>\$ 244.006,84</b>	<b>\$ 465.776,04</b>	<b>\$ 776.227,82</b>	<b>\$ 1.169.570,81</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 43,89</b>	<b>\$ 94,06</b>	<b>\$ 125,41</b>	<b>\$ 188,12</b>	<b>\$ 219,47</b>	<b>\$ 5.075,58</b>	<b>\$ 6.225,05</b>	<b>\$ 219,47</b>	<b>\$ 219,47</b>	<b>\$ 219,47</b>	<b>\$ 2.627,16</b>	<b>\$ 2.201,90</b>	<b>\$ 6.225,05</b>	<b>\$ 5.297,28</b>	<b>\$ 7.717,33</b>	<b>\$ 120.616,58</b>	<b>\$ 169.406,54</b>
Proveedores	\$ -	\$ 43,89	\$ 94,06	\$ 125,41	\$ 188,12	\$ 219,47	\$ 438,94	\$ 507,58	\$ 219,47	\$ 219,47	\$ 219,47	\$ 262,72	\$ 220,19	\$ 622,51	\$ 529,73	\$ 771,73	\$ 8.101,49	\$ 10.609,70
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.636,64	\$ 5.723,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.376,34	\$ 1.919,72	\$ 5.723,41	\$ 4.795,64	\$ 6.618,04	\$ 112.515,08	\$ 158.796,84
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 22.717,24</b>	<b>\$ 22.417,96</b>	<b>\$ 22.118,68</b>	<b>\$ 21.819,40</b>	<b>\$ 21.520,12</b>	<b>\$ 21.220,83</b>	<b>\$ 20.921,55</b>	<b>\$ 20.622,27</b>	<b>\$ 20.322,99</b>	<b>\$ 20.023,71</b>	<b>\$ 19.724,42</b>	<b>\$ 19.425,14</b>	<b>\$ 19.125,86</b>	<b>\$ 44.827,20</b>	<b>\$ 19.233,13</b>	<b>\$ 12.130,28</b>	<b>\$ (26.035,08)</b>	<b>\$ (31.917,42)</b>
Préstamo a Largo Plazo	\$ 22.717,24	\$ 22.417,96	\$ 22.118,68	\$ 21.819,40	\$ 21.520,12	\$ 21.220,83	\$ 20.921,55	\$ 20.622,27	\$ 20.322,99	\$ 20.023,71	\$ 19.724,42	\$ 19.425,14	\$ 19.125,86	\$ 44.827,20	\$ 19.233,13	\$ 12.130,28	\$ (26.035,08)	\$ (31.917,42)
Provision de cuentas por cobrar incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 22.717,24</b>	<b>\$ 22.461,86</b>	<b>\$ 22.122,74</b>	<b>\$ 21.944,81</b>	<b>\$ 21.708,23</b>	<b>\$ 21.440,30</b>	<b>\$ 20.921,55</b>	<b>\$ 20.622,27</b>	<b>\$ 20.322,99</b>	<b>\$ 20.023,71</b>	<b>\$ 19.724,42</b>	<b>\$ 19.425,14</b>	<b>\$ 19.125,86</b>	<b>\$ 44.827,20</b>	<b>\$ 19.233,13</b>	<b>\$ 12.130,28</b>	<b>\$ (26.035,08)</b>	<b>\$ (31.917,42)</b>
Capital Social/Pagado	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 22.713,18	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	\$ 9.735,96	
Ganancias/Pérdidas	\$ -	\$ (6.557,86)	\$ (10.535,85)	\$ (12.901,42)	\$ (12.042,16)	\$ (9.570,49)	\$ (448,55)	\$ 10.811,46	\$ 13.283,13	\$ 15.754,81	\$ 18.462,56	\$ 22.239,34	\$ 33.499,35	\$ 5.236,44	\$ 144.306,75	\$ 335.886,49	\$ 606.270,29	\$ 955.373,42
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 9.735,96</b>	<b>\$ 3.178,10</b>	<b>\$ (799,89)</b>	<b>\$ (3.165,46)</b>	<b>\$ (2.306,20)</b>	<b>\$ 165,47</b>	<b>\$ 9.287,41</b>	<b>\$ 20.547,42</b>	<b>\$ 23.019,09</b>	<b>\$ 25.490,77</b>	<b>\$ 28.198,52</b>	<b>\$ 31.975,50</b>	<b>\$ 43.235,31</b>	<b>\$ 27.949,62</b>	<b>\$ 154.042,71</b>	<b>\$ 345.622,45</b>	<b>\$ 616.006,25</b>	<b>\$ 965.109,38</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 32.453,20</b>	<b>\$ 25.639,96</b>	<b>\$ 21.412,85</b>	<b>\$ 18.779,35</b>	<b>\$ 19.402,03</b>	<b>\$ 21.605,77</b>	<b>\$ 35.284,54</b>	<b>\$ 47.394,74</b>	<b>\$ 43.561,55</b>	<b>\$ 45.733,94</b>	<b>\$ 49.550,10</b>	<b>\$ 53.602,34</b>	<b>\$ 68.586,22</b>	<b>\$ 78.074,10</b>	<b>\$ 245.054,17</b>	<b>\$ 478.369,30</b>	<b>\$ 759.377,70</b>	<b>\$ 1.161.338,68</b>
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -1.047,33	\$ -12.993,26	\$ 16.850,11	\$ 18.232,13	

## Anexo 14. Flujo de Efectivo Proyectado

	FLUJO DE EFECTIVO																	
	AÑO 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 1 Total	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>																		
Ganancia Neta		\$ -6.557,86	\$ -3.977,99	\$ -2.365,57	\$ 899,26	\$ 2.471,67	\$ 9.121,94	\$ 11.260,01	\$ 2.471,67	\$ 2.471,67	\$ 2.707,75	\$ 3.776,78	\$ 11.260,01	\$ 31.613,30	\$ 112.693,45	\$ 191.579,74	\$ 270.383,81	\$ 349.103,13
Mas: Gastos No Efectivos (Depreciación)		\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 414,65	\$ 3.435,75	\$ 3.435,75	\$ 3.435,75	\$ 278,00	\$ 278,00
Variación NOF		\$ 50,16	\$ -57,33	\$ -35,83	\$ -71,66	\$ -35,83	\$ 4.385,82	\$ 1.015,11	\$ -5.400,93	\$ 0,00	\$ 1.340,51	\$ 507,55	\$ 3.552,87	\$ -927,78	\$ 55.570,38	\$ 43.463,52	\$ 43.415,24	\$ 43.365,46
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>\$ -6.193,37</b>	<b>\$ -3.620,67</b>	<b>\$ -1.986,76</b>	<b>\$ 1.202,24</b>	<b>\$ 2.850,49</b>	<b>\$ 13.922,41</b>	<b>\$ 12.689,76</b>	<b>\$ -2.514,61</b>	<b>\$ 2.886,32</b>	<b>\$ 4.462,90</b>	<b>\$ 4.698,98</b>	<b>\$ 15.227,52</b>	<b>\$ 34.121,27</b>	<b>\$ 171.699,58</b>	<b>\$ 238.479,01</b>	<b>\$ 314.077,04</b>	<b>\$ 392.746,59</b>
<b>FLUJO INVERSIÓN</b>																		
Activo Fijo		\$ -10.854,20																
<b>TOTAL FLUJO INVERSIÓN</b>		<b>\$ -10.854,20</b>																
<b>FLUJO FINANCIAMIENTO</b>																		
Aporte de Capital		\$ 9.735,96																
Préstamo		\$ 22.717,24	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -122,66	\$ -1.471,87	\$ -1.471,87	\$ -1.471,87	\$ -1.471,87	\$ -1.471,87
INTERESES		\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -176,63	\$ -2.119,52	\$ -1.982,19	\$ -1.832,06	\$ -1.667,91	\$ -1.488,45
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>\$ 32.453,20</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -299,28</b>	<b>\$ -3.591,39</b>	<b>\$ -3.454,06</b>	<b>\$ -3.303,92</b>	<b>\$ -3.139,78</b>	<b>\$ -2.960,32</b>
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	\$	21.599,01	(6.492,66)	(3.919,90)	(2.286,04)	902,96	2.551,21	13.623,13	12.390,48	(2.813,89)	2.587,04	4.163,62	4.399,70	14.928,24	30.529,88	168.245,52	235.175,09	310.937,26
Caja Inicial	\$	21.599,01	\$ 21.599,01	\$ 15.106,35	\$ 11.186,39	\$ 8.900,35	\$ 8.900,35	\$ 9.803,31	\$ 12.354,52	\$ 25.977,65	\$ 38.368,12	\$ 35.554,23	\$ 38.141,27	\$ 42.304,89	\$ 46.704,59	\$ 61.632,83	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23
Caja Final	\$	21.599,01	\$ 15.106,35	\$ 11.186,39	\$ 8.900,35	\$ 8.900,35	\$ 9.803,31	\$ 12.354,52	\$ 25.977,65	\$ 38.368,12	\$ 35.554,23	\$ 38.141,27	\$ 42.304,89	\$ 46.704,59	\$ 61.632,83	\$ 92.162,71	\$ 260.408,23	\$ 495.583,32
<b>NOF</b>	\$	<b>50,16</b>	\$ <b>107,49</b>	\$ <b>143,33</b>	\$ <b>214,99</b>	\$ <b>250,82</b>	\$ <b>(4.135,00)</b>	\$ <b>(5.150,11)</b>	\$ <b>250,82</b>	\$ <b>250,82</b>	\$ <b>(1.089,69)</b>	\$ <b>(1.597,24)</b>	\$ <b>(5.150,11)</b>	\$ <b>(4.222,33)</b>	\$ <b>(59.792,71)</b>	\$ <b>(103.256,23)</b>	\$ <b>(146.671,47)</b>	\$ <b>(190.036,93)</b>
Activos corrientes	\$	94,06	\$ 201,55	\$ 268,74	\$ 403,10	\$ 470,29	\$ 940,58	\$ 1.074,94	\$ 470,29	\$ 470,29	\$ 537,47	\$ 604,66	\$ 1.074,94	\$ 1.074,94	\$ 11.985,63	\$ 17.360,35	\$ 22.735,07	\$ 28.109,79
Pasivos Corrientes	\$	43,89	\$ 94,06	\$ 125,41	\$ 188,12	\$ 219,47	\$ 5.075,58	\$ 6.225,05	\$ 219,47	\$ 219,47	\$ 1.627,16	\$ 2.201,90	\$ 6.225,05	\$ 5.297,28	\$ 71.778,33	\$ 120.616,58	\$ 169.406,54	\$ 218.146,72
Variación NOF	\$	<b>50,16</b>	\$ <b>57,53</b>	\$ <b>35,83</b>	\$ <b>71,66</b>	\$ <b>35,83</b>	\$ <b>(4.385,82)</b>	\$ <b>(1.015,11)</b>	\$ <b>5.400,93</b>	\$ <b>-</b>	\$ <b>(1.340,51)</b>	\$ <b>(507,55)</b>	\$ <b>(3.552,87)</b>	\$ <b>927,78</b>	\$ <b>(55.570,38)</b>	\$ <b>(43.463,52)</b>	\$ <b>(43.415,24)</b>	\$ <b>(43.365,46)</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Arasha, A. d. (16 de Enero de 2016). Estrategias de producto o servicio. (L. Allan, Entrevistador)
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Camara de Turismo de Pichincha. (2014). *Informe Anual Turismo Interior*. Quito.
- Camara de Turismo de Pichincha, C. (03 de Abril de 2016). *Informacion turistica, calendario de eventos*. Obtenido de <http://www.captur.com/>
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Hoffman, D. (2009). *Funadamentos de Marketing* . Mexico: Thomson.
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC, I. N. (2015). *Indicadores Laborales*. Quito.
- Inversiones, I. d. (2015). *Analisis Sectorial de Turismo*. Quito.
- Ministerio de Turismo . (2014). *Boletin Turismo Interno*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Cifras esenciales de turismo interno y receptor*. Quito.
- Municipio de Puerto Quito. (2014). *Flujo de Turistas Canton Puerto Quito*. Quito.
- Noboa, F., & Jaramillo, N. (2015). Analisis Sectorial. *Lideres*, 22-23.
- PEREDA, S. (2010). *Empresa y gestion de recursos humanos*. Madrid: McGraw - Hill.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.



Synovate Company. (2011). *Synovate COMCON*. Obtenido de <http://eng.synovate.ru>

Turismo, M. d. (2014). *Modelo de Gestion* . Quito.

Turismo, M. d. (2015). *Consolidación, regulación y control turístico* . Quito.

Unidos, C. B. (2014). Obtenido de <http://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1140.pdf?cssp=SERP>

Velasquez, R. (5 de Enero de 2013). Marketing. *El Comercio*, pág. 2.