

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS ECONÓMICAS

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA
HACIENDA GANADERA Y TURÍSTICA EN EL SECTOR DE OTAVALO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de Ingeniería Comercial

Profesor Guía: Dr. Luis Velasco

Autores: Christian Intriago y Luis Esteban Jara
Quito-Ecuador
2003

Introducción

El desarrollo económico en el ámbito mundial se ha caracterizado en los últimos años por el fenómeno de la globalización, el mismo que está basado en la determinación de competencias individuales y empresariales, y de sus capacidades para formar agrupaciones que transformen estas competencias y las sostengan en posicionamientos de clase mundial, generando productos y servicios a mejores precios, innovando continuamente, adaptándose a las discontinuidades de los entornos macroeconómicos, para poder satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados internacionales.¹

El fenómeno de la globalización en conjunto con las nuevas técnicas de administración, aplicación de tecnologías de punta y la participación de forma activa del recurso humano se han convertido en pilar de la reestructuración industrial por la que atraviesa el mundo.

El significado de turismo puede involucrar muchos aspectos, pero en su forma más simple “comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

“2

¹ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001.

² Ministerio de Turismo. Ministerio de Turismo. Ecuador Cuenta Satélite del Turismo: principales resultados 2001.

La Industria turística es una de las más relevantes en el ámbito mundial, de acuerdo a datos proporcionados por la WTO(Organización Mundial de Turismo) su aporte a la economía mundial es mayor que la industria automotriz, la captación de divisas de esta industria está alrededor de 444,741 millones de USD.³

La tasa de crecimiento de la industria turística es de 4% de acuerdo a datos del Ministerio de Turismo del Ecuador y las expectativas sobre esta industria son muy buenas, esto se ve reflejado en esfuerzos tales como el “Plan Nacional de Competitividad” que lleva a cabo el Ministerio de Turismo ecuatoriano, mismo que tiene como objetivo el trabajar sobre cada región, de acuerdo con las nuevas teorías de competitividad, las cuales precisan que ésta no se formule como un objetivo de país, sino de las regiones o “clusters” donde surgen los productos turísticos. El mencionado estudio precisa que el análisis se concentrará en aspectos de competitividad internacional de los productos y no involucra, ni coincide necesariamente, con la forma de abordar la competitividad del cluster en el mercado interno.⁴

Otro indicativo de la importancia que tiene el sector turístico para el Ecuador y en especial para las autoridades del ramo se lo puede observar en las campañas de promoción que se llevan a cabo, en donde manifiestan que “La Gerencia de recursos Turísticos tiene como misión fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados,

³ Bancomex 1999.

⁴ Plan Nacional de Competitividad Turística. Ministerio de Turismo del Ecuador.

posicionando al turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador.”⁵

En términos generales pretendemos determinar el atractivo del sector turístico ecuatoriano y la factibilidad que tendría el convertir una hacienda ganadera ubicada en la zona andina del Ecuador, específicamente en la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura, en una empresa turística que combine las actividades propias de una hacienda de este tipo con actividades turísticas que pretenden realzar las bellezas naturales de la zona.

⁵ www.viveecuador.com

Justificación del Proyecto

El presente trabajo de investigación es fruto de la necesidad de aplicar un manejo administrativo técnico y aprovechar a la vez el potencial turístico que posee la hacienda “Rosas Pamba”.

En los actuales momentos la administración agroturística de una hacienda ganadera, es un concepto muy poco desarrollado en el Ecuador. En efecto, este es un país turístico donde sus principales atractivos se concentran en el turismo de aventura, ecoturismo, turismo de “sol y playa” y turismo cultural. Las nuevas formas de turismo que se están ofreciendo en el Ecuador están teniendo gran acogida dentro del mercado turístico internacional, tal es el caso de la incursión del denominado turismo de aventura, el cual ha ganado mucho terreno a las tradicionales formas de turismo que se venían manejando en el país, es por eso que la oportunidad que ofrece el agroturismo en el país es bastante amplia, el hecho de ser una nueva forma de turismo permitirá ofrecer un servicio innovador y atractivos diferentes.

El proyecto “Rosas Pamba The Friendly Ranch” pretende contribuir al mejor manejo del agroturismo en el país y que esta iniciativa pueda servir como referente para proyectos similares en cualquier zona del Ecuador.

Formulación del problema

¿Cuáles serían las acciones comerciales que se implementarían para desarrollar y promocionar el proyecto agroturístico “Rosas Pamba The Friendly Ranch”?

Objetivos de la Investigación

General:

Demostrar la factibilidad de administrar un hacienda ganadera y turística en la zona de Otavalo.

Específicos:

- Identificar los factores claves del éxito que nos permitan ofrecer un servicio diferenciado.
- Establecer cuál sería la estructura financiera del proyecto y el nivel de rentabilidad del mismo para un período de 10 años.
- Determinar y evaluar los factores externos que pudieren tener influencia en el desarrollo del proyecto.
- Formular la estrategia o grupo de estrategias que serían adecuadas para esta empresa y además que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado turístico ecuatoriano.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación constituye un plan de negocios para el manejo y aprovechamiento turístico de una hacienda agrícola – ganadera localizada en las cercanías de la ciudad de Otavalo, la cual se llama “Rosas Pamba the Friendly Ranch”.

Este trabajo comprenderá 4 partes fundamentales repartidos en seis capítulos. La parte inicial está dedicada a realizar un análisis del turismo desde la óptica mundial o macro, para luego analizar la situación turística nacional. Adicionalmente en esta parte del trabajo se incluyen datos sobre el perfil de los visitantes y el comportamiento que éstos desarrollan durante su visita.

La segunda parte corresponde al dimensionamiento financiero del proyecto, se toma en cuenta niveles de inversión, proyección de ventas, tarifas, gastos en los que se incurrirá con el proyecto para finalizar con la obtención de flujos de efectivo y tasa de rendimiento.

La tercera parte, que es desarrollada en dos capítulos, incluye la planificación estratégica del proyecto, se realiza un estudio a las herramientas de análisis estratégico como son matrices EFE y de Porter, las mismas que permitieron la determinación de posibles estrategias que debería tomar la empresa teniendo en cuenta factores externos al proyecto.

La parte final, comprende un plan de marketing para la hacienda y por último, se realizan conclusiones y recomendaciones sobre la viabilidad del proyecto y sus posibilidades de éxito en la puesta en marcha.

1 CAPITULO I - ANALISIS DEL MERCADO TURISTICO

1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO.

1.1.1 Comportamiento del turismo a nivel mundial

De acuerdo al World Travel Tourism Council, la importancia del sector turístico como industria ha tenido un incremento del 4,7% anual en los últimos años, representado cerca del 4,4% del PIB de la economía mundial. Por otro lado la industria del turismo emplea el 3,1% del personal total ocupado en el mundo, alrededor de 190 millones de personas.

El gasto realizado por turistas en el sector fue de 2,1 billones de dólares, exceptuando al gobierno y a empresas. Por su parte los viajes de negocio de empresas y gobierno estuvieron en el orden de 397 mil millones de dólares; para el 2010 se espera que el gasto de los turistas llegue a 3,9 millones de dólares en términos reales, con un crecimiento anualizado del 2,8%, que los viajes de negocios lleguen a 742 mil millones de dólares, los puestos de trabajo directos lleguen a 86,4 millones de personas y que el personal total ocupado (directa o indirectamente) llegue a los 253,7 millones de personas. ¹

¹ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

1.1.2 Tendencias del turismo

El turismo ha crecido de una manera vertiginosa en los últimos años, pasando de 25 millones de arribos internacionales en 1950 a cerca de 657 millones en el 2002.² Además de este gran crecimiento existe una diversificación importante, en donde los destinos son vistos como productos y van en aumento, y además se ha incrementado la competencia por el turista entre ellos.

Estos nuevos destinos adoptan una tendencia cíclica respecto a la afluencia de personas y niveles de ingreso; este comportamiento hace que los nuevos destinos sean vulnerables a cualquier tipo de cambio, sea este político, económico, social o natural y que en cualquier momento puede cambiar el comportamiento del sector. Teniendo en cuenta el esquema cíclico que se maneja al nivel de sector turístico, debemos incluirlo en nuestro análisis y planteamiento de estrategias.

² Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

1.1.3 Participación del mercado turístico ecuatoriano en el mercado mundial.

Tabla 1.1

Año	Arribo de turistas (miles)	Ingreso por turismo (Millones)	Total América	Participación
1995	440	255	102614	0.25%
1996	494	281	112605	0.25%
1997	529	290	119298	0.24%
1998	511	291	120697	0.24%
1999	545	305	124961	0.24%

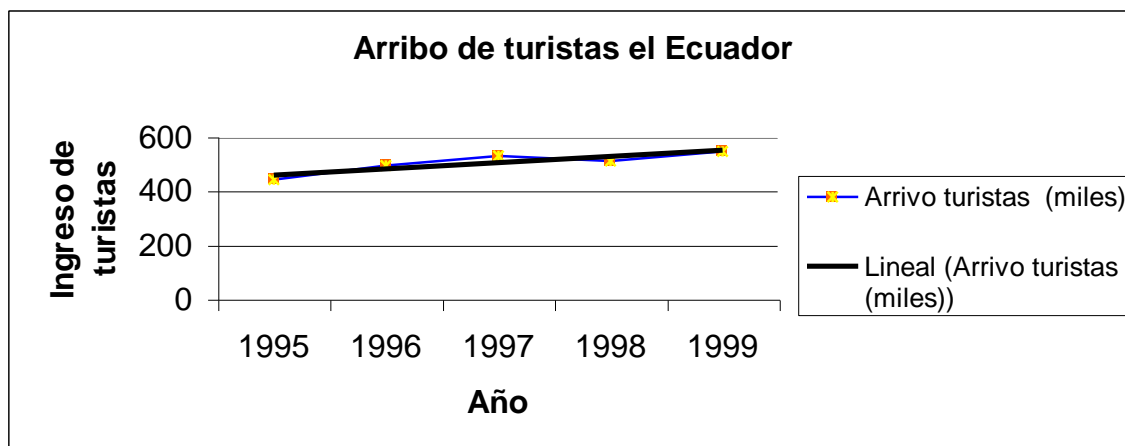
Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.

Cuadro 1.1

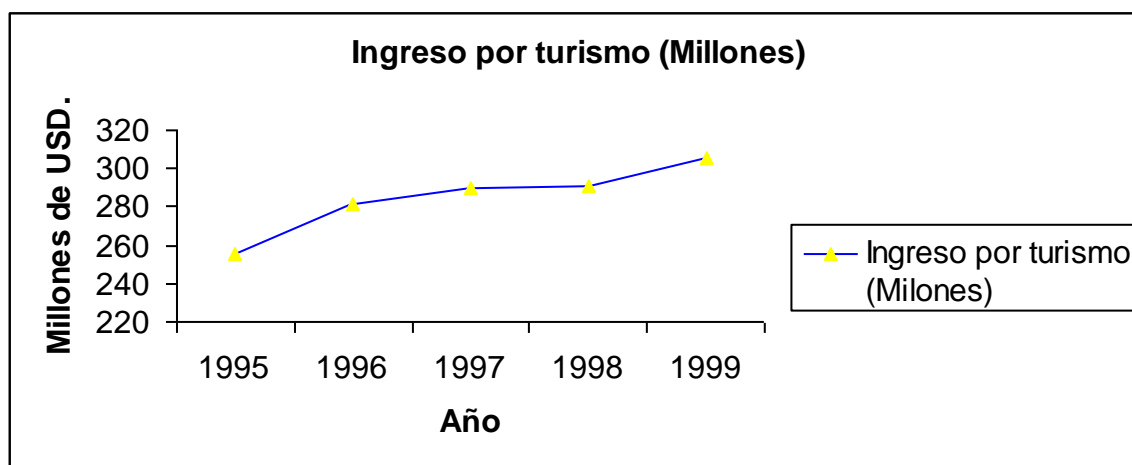
Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.



De la tabla 1.1 y cuadro 1.1 de arribo de turistas al Ecuador se desprende que el país se ha convertido en un destino cada vez más buscado, ya que el nivel de visitantes desde 1995 a 1999 ha sido creciente, independientemente que durante parte de ese período el Ecuador ha sufrido grandes crisis económicas y políticas. El incremento de visitantes es consecuencia de la gran cantidad y belleza de los atractivos turísticos que posee el país en todas sus zonas geográficas y que los precios son todavía accesibles para el visitante extranjero, en especial de países de América de norte y Europa donde la capacidad adquisitiva es mayor que la de los países de Centro y Sudamérica, esto se refleja en el cuadro 1.2 que indica los ingresos monetarios que han generado esta actividad al Ecuador.

Cuadro 1.2



Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.

1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO. MERCADO ECUATORIANO

El Ecuador es un país con una vasta riqueza natural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a millones de especies de flora y fauna. No en vano está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado.³

1.2.1 Principales zonas turísticas del Ecuador.

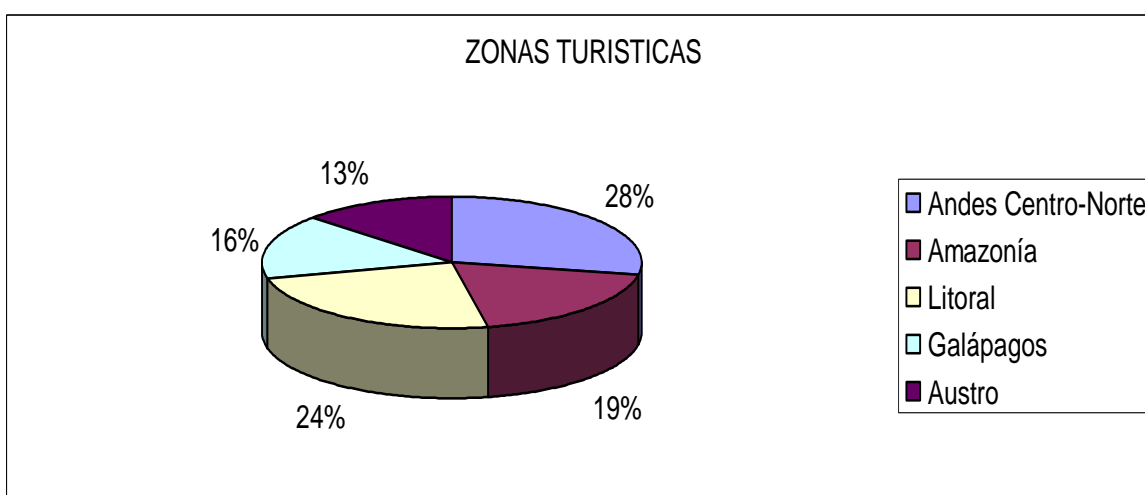
Datos del Ministerio de Turismo indican las áreas de acción de las Operadoras Turísticas y se reparten de la siguiente forma:

28%	Andes Centro - Norte
19%	Amazonía
24%	Litoral
16%	Galápagos
13%	Austro

³ Ministerio de Turismo. www.viveecuador.com

Esto nos indica que la zona andina es la más visitada y explotada, la competencia es fuerte en la zona. Dentro de estas zonas existen ciudades que poseen un mayor flujo de visitantes y son Galápagos, Quito, **Otavallo** y Cuenca.

Cuadro 1.3



Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.

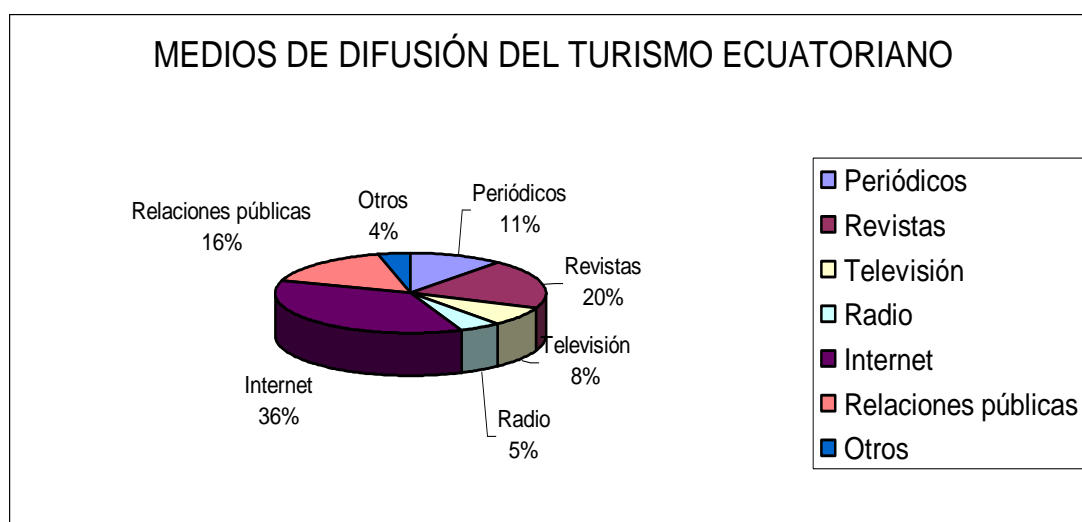
1.2.2 Principales medios de difusión del turismo en el Ecuador.

El cuadro 1.4 refleja que los medios que se usan para la difusión de los principales destinos turísticos del Ecuador son el internet, seguido de publicaciones en revistas especializadas y las relaciones públicas.

La imagen turística que proyecta el Ecuador como destino turístico básicamente es Turismo de Aventura, Histórico y Ecológico. Dentro de esta

clasificación, hay dos tipos de turistas que visitan el país, unos los que persiguen lo que se denomina “Sol y Playa” y que consiste en aquellos turistas que visitan el país únicamente por sus playas, diversión en éstas; el otro grupo son los que buscan la parte ecológica del país, los deportes de aventura, un turismo con menos impacto en el ecosistema.

Cuadro 1.4



Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.

1.2.3 Aspectos claves del éxito

Los turistas que visitan nuestro país buscan o esperan encontrar ciertos aspectos claves tales como: seguridad, alojamiento de calidad, nivel de precios adecuado, información disponible/publicidad, imagen de limpieza ambiental y la realización o difusión de nuevos tours o recorridos; y es en estos puntos en los cuales las empresas turísticas deben buscar esa especialización que es necesaria para sobrevivir en un mundo globalizado.⁴

1.2.4 Perfil del visitante y sus preferencias.

El turismo ha crecido de una manera vertiginosa en los últimos años, pasando de 25 millones de arribos internacionales en los años 50 a cerca de 657 millones en los noventa. Además de este gran crecimiento, el turismo en el mundo se ha caracterizado por una diversificación importante, en donde los destinos como productos turísticos han aumentado en tipos y además se ha incrementado la competencia por el turista entre ellos.⁵

⁴ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

⁵ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

Respecto a las características socioeconómicas de los turistas que visitan Ecuador se tiene que un 59% de los visitantes son de sexo masculino y la distribución de la edad del visitante varía según el puerto de arribo, sea en el aeropuerto o por frontera, los que arriban por frontera poseen un promedio menor que los que arriban por aeropuerto.⁶

Referente al estado civil, cerca de un 45% de los visitantes son solteros y un 29% son casados con familia, el restante 26% se encuentran en otros tipos, tales como unión libre, viudos, divorciado, etc. Otro factor relevante es el hecho que el grado de preparación académica del visitante es alto, universitario y postgrado en un alto porcentaje.⁷

Los países de origen de los turistas son mayormente estadounidenses, colombianos y peruanos. Entre los motivos que impulsan la visita, predomina el motivo de vacaciones y en menor grado los negocios y visitas a familiares y amigos.

Las actividades ofrecidas en mayor cantidad se encuentran los paquetes todo incluido y reservaciones de hotel, ya que es lo más cómodo para el turista; pero lo que llama la atención en estos servicios del Turismo Ecológico son los

⁶ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

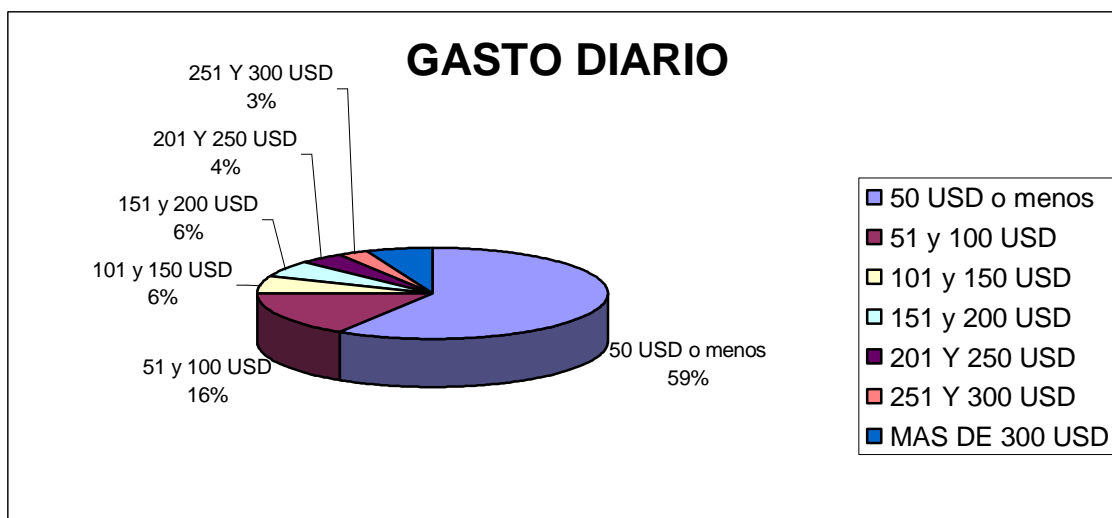
⁷ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

recorridos de observación, safari fotográficos, compras y caminatas, aunque esto es lo más buscado pocas son las empresas dedicadas a ofrecer este servicio.

Del total de visitantes del Ecuador un 29 % lo hacen por recomendación y un 28% por iniciativa propia, paradójicamente dentro de los motivos no está la promoción realizada por internet, aunque este sea el más usado.

El promedio de estadía del turista en el país es de 20 a 22 días, tiempo en el cual gastan diario en promedio 108,63 USD, cuadro 1.5.⁸

Cuadro 1.5



Fuente: Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001.Ministerio de Turismo.

Elaboración: Los autores.

⁸ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001.Ministerio de Turismo

1.2.5 Balanza Turística

La Balanza de Servicios y Renta del Ecuador en su cuenta de viajes, que se muestran en la tabla 1.2 y cuadro 1.6, registran para el 2000 un ingreso de divisas de US\$402 millones y un egreso de US\$299 millones, obteniéndose por tanto un saldo positivo en 103 millones de dólares.

En el año 2000 se registró un incremento en el ingreso de divisas del 17.20%.⁹

Para el año 2001 en la misma cuenta, se registra un ingreso de US\$430 millones y un egreso de US\$340 millones, con un saldo positivo de 90 millones de dólares.

El año 2001 registró un incremento del 6.96%.

Tabla 1.2

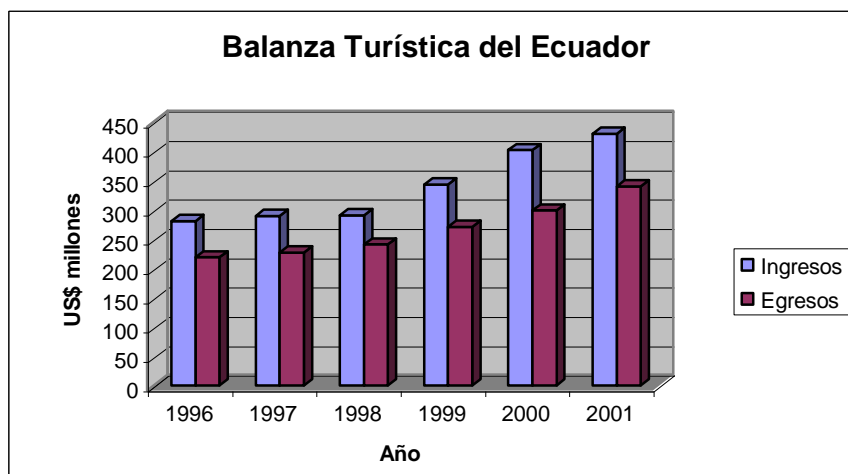
Variabes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingresos (en US\$ millones)	281	290	291	343	402	430
Egresos (en US\$ millones)	219	227	241	271	299	340
Saldo	62	63	50	72	103	90

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, Febrero 2002

Elaboración: Los Autores.

⁹ Ecuador, Principales Indicadores Turísticos Año 2000; Ministerio de Turismo, Pág. 11

Cuadro 1.6



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, Febrero del 2002

Elaboración: Los Autores

1.2.6 Participación del Turismo en la Economía Ecuatoriana

La tabla 1.3 indica que en el año 2000, con US\$402 millones, el Turismo se ha ubicado en tercer lugar, dentro de los principales rubros de exportación, luego del Petróleo y el Banano.¹⁰

¹⁰ Ecuador, Principales Indicadores Turísticos Año 2000; Ministerio de Turismo, Pág. 12

Tabla 1.3

Variables	Petróleo Crudo	Banano	Turismo	Derivados Petróleo	Camarón
Ingresos 2000 (en US\$ millones)	2144.01	820.69	402.00	298.39	273.57
Ubicación año 2000	1	2	3	4	5

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, Febrero 2002

Elaboración: Los Autores.

Según el World Travel & Tourism Council, la estimación para Ecuador en cuanto al PIB generado por el turismo y las actividades altamente dependientes de éste durante 1999 se ubica en 1,310 millones de dólares, lo que representa el 6.3% del PIB del país, y se espera un crecimiento del 4.2% entre 1999 y el año 2010.

Por su parte, estimaciones de este mismo Consejo con relación al empleo del sector y las industrias que dependen de éste, calculan un empleo de 300,000 personas, lo que representa al 6% del total; estiman un crecimiento del 2.6% en este rubro.

En cuanto a las inversiones de capital, se estima que en 1999 éstas ascendieron a los 420 millones de dólares, y se espera que crezcan en un 3.7% promedio anual de 1999 a 2010.¹¹

1.3 MOVIMIENTO MIGRATORIO EN EL ECUADOR

De acuerdo con la tendencia presentada durante el periodo 1998 – 2001, en lo que respecta al ingreso de extranjeros a nuestro país, se observa estacionalidad en el comportamiento de los datos que se exponen en la tabla 1.4 y cuadro 1.7. Podemos decir que durante los meses de julio, agosto y parte de septiembre se dan incrementos en el número de visitantes; esto a su vez se repite en la temporada navideña, diciembre y enero. Esto nos hace pensar que la visita de los extranjeros al Ecuador sigue un comportamiento cíclico, presentándose sus picos en las épocas de verano ecuatorial y fiestas navideñas.

Tabla 1.4

MOVIMIENTO MIGRATORIO EN EL ECUADOR

1998-2002

(DATOS PROVISIONALES PARA EL AÑO 2002)

LLEGADA DE EXTRANJEROS

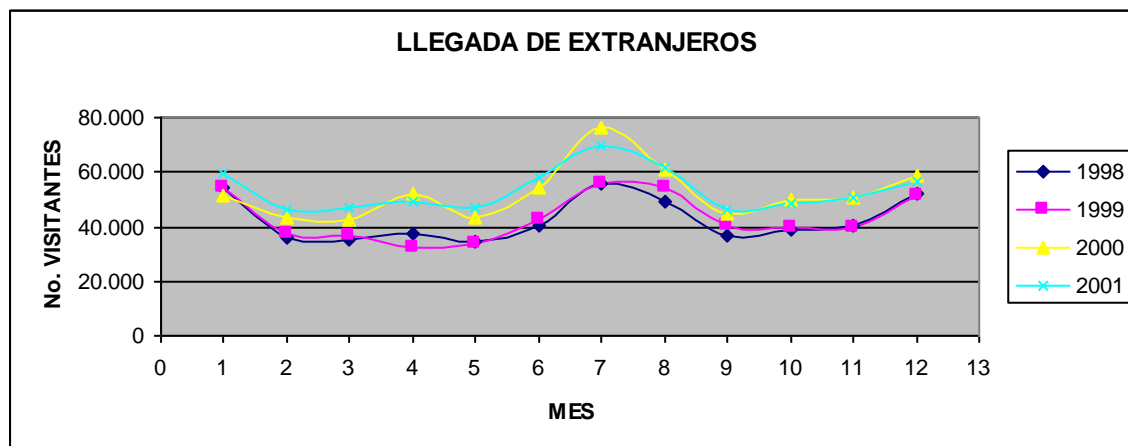
	1998	1999	2000	2001
ENE	54.046	54.564	51.290	59.673
FEB	35.690	37.674	43.107	45.905
MAR	35.091	36.870	42.676	47.278
ABR	37.506	32.134	52.007	48.967
MAY	34.248	33.704	43.444	47.192
JUN	40.376	42.779	54.448	57.779
JUL	55.978	55.767	76.071	69.757
AGO	49.321	54.069	60.878	61.628
SEP	36.654	40.195	44.540	46.298
OCT	39.138	39.339	49.717	48.750
NOV	40.364	39.395	50.367	50.680
DIC	52.214	51.180	58.545	56.654
TOTAL	510.626	517.670	627.090	640.561

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Ministerio de Turismo

¹¹ Estudio de Benchmarking del Turismo Ecuatoriano, MICIP – Banco Mundial – Pág. 35

Cuadro 1.7



Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Los autores

1.3.1 Lugar de Procedencia de Turistas

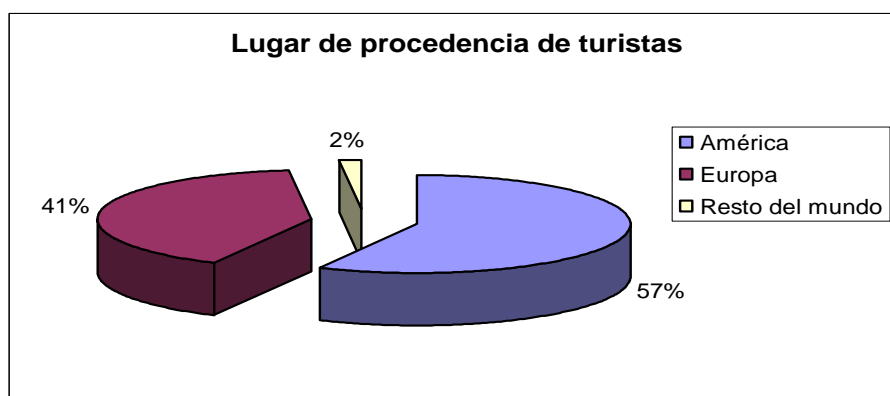
Los No Residentes en el Ecuador, que fueron encuestados al salir del país durante agosto de 1999, de acuerdo a la muestra tomada en los aeropuertos de Quito y Guayaquil, corresponden a visitantes que residen principalmente en Estados Unidos, Colombia, Venezuela, España, Reino Unido y Francia, entre otros, en las ciudades de nueva York, Miami, Los Angeles, Bogotá, Cali, Caracas, Madrid, Barcelona, Londres y París. De los encuestados, el 16% son ecuatorianos que residen en el exterior, siendo el 96% de ellos residentes en Estados Unidos.¹²

Tabla 1.5

PAÍS DE RESIDENCIA	%DE PARTICIPACIÓN
AMERICA	57.43
Estados Unidos	37.74
Colombia	6.07
Venezuela	2.72
Perú	0.86
Otros Países	10.04
EUROPA	40.86
España	9.42
Reino Unido	8.33
Francia	5.91
Italia	2.96
Alemania	2.80
Otros	11.44
Asia, Africa y Oceanía	1.71
Total Global	100.00

Fuente y Elaboración: Ministerio de Turismo

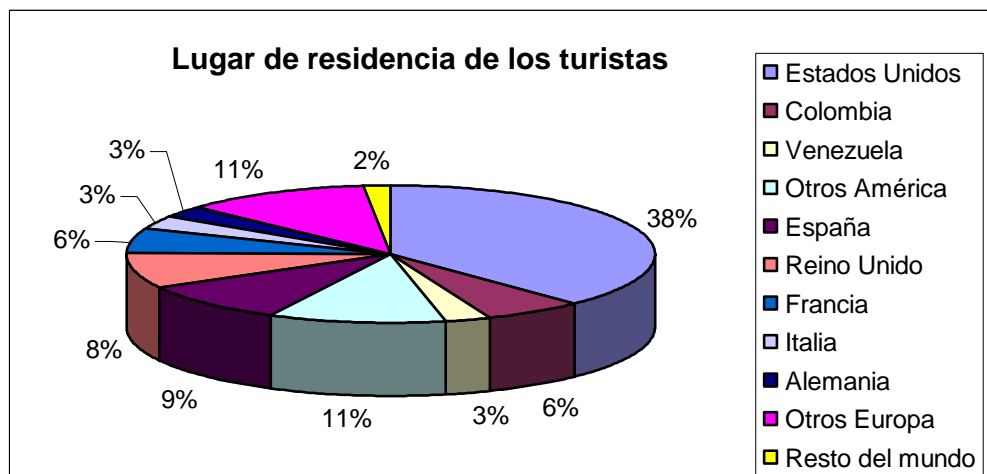
Cuadro 1.8



Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Los Autores

Cuadro 1.9



Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Los Autores

1.3.2 Motivo de Visita

De los No Residentes que fueron encuestados durante agosto de 1999, el 61% llegó al Ecuador para disfrutar de sus vacaciones en el país, seguido en un 22.8% que lo hizo para visitar a sus familiares y/o amigos y el 9.11% por negocios, entre otros.¹³

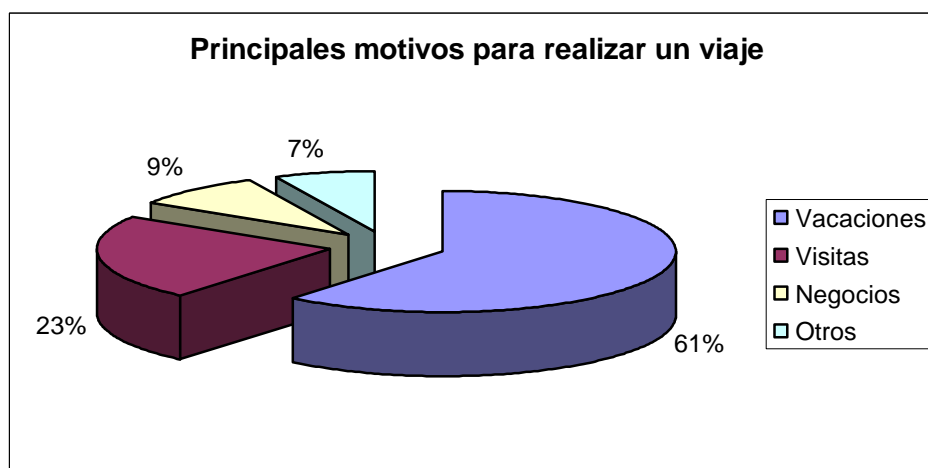
Tabla 1.6

Motivo del Viaje	Global	América	Europa	Resto del mundo
Vacaciones	61.09	48.51	77.71	86.36
Visita a familia /amigos	22.80	31.71	10.86	9.09
Negocios	9.11	12.87	4.00	4.55
Otros	7.00	6.91	7.43	0.00

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Los Autores

Cuadro 1.10



Fuente: Ministerio de Turismo

Elaboración: Los Autores

De esta revisión del entorno en el cual se desarrollará las actividades de la empresa “Rosas Pamba The Friendly Rach”, podemos concluir que el mercado en el que planeamos incursionar es muy dinámico, donde la competencia es muy alta, es decir existen altas barreras de entrada que se verán justificadas por los niveles de rentabilidad que estimaremos.

1.4 ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD PARA REALIZACIÓN DEL NEGOCIO.

1.4.1 Antecedentes

Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima agradable se ha constituido para los viajeros en un destino atractivo.

La primera manifestación de promoción oficial de turismo se dio durante el Gobierno del Presidente Plaza Lasso (1948-1952), quien además creó la primera oficina de turismo adscrita a la Presidencia de la República. A cargo de esta oficina estuvo la realización de la primera "caravana" por Estados Unidos llevando folletería y artesanías típicas del país.

Aunque el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1945 y 1958, es en el segundo período que va de 1959 a 1973 que Ecuador encuentra un nicho en el mercado del turismo internacional. Sin embargo, la expansión del sector se da a mediados de los años ochenta, en que aparecen nuevos prestadores de servicios turísticos a todo nivel.

El sector turístico en Ecuador se ha caracterizado por un crecimiento promedio del 7% anual en la última década; crecimiento que, con excepción del año 1995 (guerra del Cenepa) y 1997 (fenómeno de El Niño), se ha mantenido a la par del crecimiento de las exportaciones del Ecuador.¹⁴ Sin embargo, aún considerándose a la actividad turística como área estratégica para el crecimiento de la economía, no se ha logrado establecer planes adecuados integrales y sostenibles de desarrollo. Esta es la razón del porque los resultados todavía poco favorables en el ámbito económico nacional. Esto se debe también a restricciones de tipo presupuestario, a la inestabilidad y poca continuidad en la gestión de los organismos oficiales de turismo y al exceso de protagonismo y falta de consensos y cooperación entre los gremios del sector, en sus mismas filas y en su relación con el ámbito oficial del turismo en Ecuador.

¹⁴ Plan Nacional de Competitividad Turística. Ministerio de Turismo del Ecuador.

1.4.2 “Rosas Pamba The Friendly Ranch”

En base a lo expuesto, la propuesta nuestra consiste en combinar el manejo sustentable de un recurso natural con la generación de fuentes de ingreso. Por manejo sustentable se entenderá el aprovechamiento y explotación de los atractivos turísticos que están dentro de la hacienda y en sus alrededores, como son las Lagunas de Mojanda, el mercado indígena, etc. de tal forma que el impacto ecológico sea mínimo o reparable en estos destinos; lo que pretendemos es que estos lugares tengan un mayor flujo de visitantes que aprecien su belleza natural y que por ende se constituyan en recursos económicos frescos en la zona.

El proyecto “Rosas Pamba The Friendly Ranch” ubicado en el sector de San Francisco de la Rinconada, cercano a la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura está rodeado de bosques nativos que han sido transformados en una reserva ecológica privada, la cual permite al visitante alejarse de la rutina diaria e involucrarlo en actividades de aventura y propias de la hacienda, desarrolladas al aire libre. Todo esto dentro de un ambiente familiar ofreciéndole al visitante los servicios necesarios para que su estadía sea grata y comfortable.

El nivel de visitantes en las zonas cercanas a Otavalo es alto; esto es una oportunidad que hay que aprovechar y por ende incorporar las fortalezas de

nuestra empresa a fin de mejorar el nivel de visitantes del sector y en particular hacia nuestro proyecto, gracias al servicio diferenciado que ofrecerá “Rosas Pamba The Friendly Ranch”.

2 CAPITULO II - DIMENSIONAMIENTO FINANCIERO

“Rosas Pamba The Friendly Ranch” será una empresa dedicada a ofrecer el servicio de hospedaje y recorridos turísticos dentro de una hacienda ganadera localizada en la zona de Otavalo.

Este proyecto se basa en la transformación de una hacienda ganadera muy tradicional en una empresa turística capaz de generar flujos de efectivo atractivos para los inversionistas dentro de un ambiente de responsabilidad social. El análisis financiero se realizará para un lapso de 10 años, plazo en cual se recuperará la inversión y existirá ganancias tanto para inversionistas como para el personal involucrado en la empresa.

Para la implementación de este proyecto es necesaria la realización de una serie de cambios tanto en la infraestructura de la hacienda como en su estructura organizativa. En lo que respecta a infraestructura, se realizará adecuaciones de la Casa de Hacienda, se remodelará áreas de cocina, dormitorios, salas internas, jardines y se adecuará una pequeña oficina administrativa.

La estructura organizacional de la Hacienda se modificará; adicionalmente a las personas que laboran actualmente en “Rosas Pamba The Friendly Ranch”, se

incluirá personal administrativo y operativo dedicado exclusivamente a la atención de la parte turística de la hacienda.

2.1 INVERSIONES A REALIZAR EN “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH”

Las inversiones previstas para implementar el proyecto se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
Obras civiles	46,150.00
Herramientas e implementos	4,700.00
Muebles y Eq. de oficina	1,080.00
Vehículos	20,000.00
Capital de trabajo	7,346.22
Inversión publicitaria	2,000.00
Gastos de constitución	1,500.00
Equipos de computación	1,000.00
Otros costos pre inversión	500.00
TOTAL	84,276

Elaboración: Los autores

Referente al rubro de vehículos, se refiere a la adquisición de 2 vehículos de medio uso, estos pueden ser un jeep todo terreno y una furgoneta con capacidad para 20 personas o combinaciones similares; que cumplan requisitos de seguridad y confort para el visitante.

El capital de trabajo estimado para el proyecto corresponde a 2 meses de gastos generales más la nómina del personal, es decir que con ese valor seamos capaces de cubrir las obligaciones que ha contraído la empresa con terceros y con sus empleados.

La inversión en publicidad será destinada a la creación de folletos y demás material publicitario inicial que será entregado en agencias de publicidad y repartidas en los lugares de arribo de turistas, tales como aeropuertos y terminales terrestres.

Dentro de la inversión inicial se consideró un rubro de 500 dólares para cualquier imprevisto que pudiere darse durante el período de creación de la empresa y adecuación de la hacienda.

2.1.1 Detalle de Obras Civiles

La realización del proyecto implica realizar ciertas adecuaciones a la casa de hacienda y sus alrededores. Dentro de estos cambios están las modificaciones a las áreas de cocina, dormitorios, áreas de recreación tanto internas como externas, jardines, parqueaderos y la construcción de 3 cabañas independientes de la casa de hacienda.

PRESUPUESTO PARA ADECUACIÓN DE LA CASA DE HACIENDA

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO- directo	PRECIO TOTAL- directo
Remodelación de área de cocina			3,000.00
Ampliación área dormitorios	5.00	2,500.00	12,500.00
Adecuación exteriores, jardines, parqueo			2,500.00
Reacondicionamiento área de recreación interna			2,500.00
Construcción cabañas independientes	3.00	5,000.00	15,000.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS		US \$	35,500.00
COSTOS INDIRECTOS (25%)		US \$	8,875.00
IMPREVISTOS (5%)		US \$	1,775.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION		US \$	46,150.00

Tabla 2.2

2.1.2 Herramientas y Equipos a utilizarse

El proyecto contempla la compra de equipo especializado para las actividades que se ofrecerán durante los recorridos, se detallan en la tabla 2.3; por ejemplo se deberá adquirir equipo básico para la montaña, tal como cuerdas, arneses de seguridad y equipo extra que complementan y ayudan a la seguridad del turista durante los recorridos.

“Rosas Pamba the Friendly Ranch” posee equipo para la práctica de la equitación, pero como inversión del proyecto se comprará 8 sillas de montar que sumará al existente en la hacienda. También se contempla la compra de bicicletas de montaña para la realización de recorridos combinados con la equitación.

Tabla 2.3

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Cuerdas de montaña	m	1000	\$ 0.50	500
2	Arnes de seguridad		20	\$ 20.00	400
3	Equipo adicional		1	\$ 200.00	200
4	Sillas de montar		8	\$ 200.00	1,600
5	Bicicletas de montaña		5	\$ 400.00	2,000
TOTAL					4,700

Elaboración: Los Autores.

2.1.3 Financiamiento de la inversión

El valor total necesario para implementación del proyecto “Rosas Pamba the Friendly Ranch” será compartido entre capital propio proporcionado por accionistas del proyecto y una parte financiada por el sector financiero, los porcentajes de participación quedarán de la siguiente manera:

Tabla 2.4

Elaboración: Los Autores.

FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	49,276	58%
CREDITO	35,000	42%
TOTAL	84,276	100%

La parte correspondiente al crédito es de 35.000 USD, mismos que deberán ser pagados en 3 años, con pagos mensuales a una tasa referencial de mercado del 18%; los pagos tanto de capital como de servicio de deuda se detallan en el anexo 1.

2.2 NOMINA DE “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH”

La implementación del proyecto contempla la contratación del siguiente personal:

Tabla 2.5

CARGO	SUELDO NOMINAL
Administrador 1	400
administrador 2	300
2 Cocineros	200
2 Guías	300
Contador	80
Encargado de limpieza	250
Asistente general	180

Elaboración: Los Autores.

El personal de la empresa adicionalmente a su salario básico más beneficios de ley, recibirán un porcentaje de las ganancias que genere la empresa fruto de su operación; el porcentaje a repartir entre el personal es de alrededor del 1% de los ingresos mensuales, valor que oscila entre 1500 y 3500 dólares. Anexo 2

2.3 GASTOS GENERALES ANUALES

Existe una serie de gastos anuales fijos que se deberán realizar la empresa para poder operar y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.6

GASTOS GENERALES ANUALES	
RUBRO	VALOR
Combustible vehiculos	2,400
Teléfono, Agua, Luz	2,400
Seguridad Privada	2,500
Mantenimiento de vehiculos	1,000
Seguros	1,345
TOTAL	9,645

Elaboración: Los Autores.

El rubro de combustibles para los vehículos se lo considera un valor fijo, puesto que independientemente que existan o no recorridos turísticos los vehículos serán utilizados para actividades de la hacienda y para cumplir actividades de la empresa.

2.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

La fuente de ingreso del proyecto “Rosas Pamba The Friendly Ranch” estará dado por la cantidad de grupos de visitantes que lleguen a la hacienda. Para

calcular el número de visitantes se ha tomado un promedio de dos grupos de turistas al mes y cada grupo estará compuesto por 10 personas como mínimo con un máximo de 15 integrantes; como resultado de estos cálculos se obtuvo que los visitantes a la hacienda estarán cerca de las 300 personas para el primer año.

El precio de los 5 días de estadía será de 500 USD. incluyendo alimentación, hospedaje, recorridos dentro de la hacienda y el involucramiento en las tareas de la hacienda. Este valor será repartido de la siguiente forma: 20% para cubrir el rubro de alimentación, 20% destinado al pago de hospedaje en la hacienda, 6% para refrigerios durante los recorridos, 2% de comisión del guía, 2% es el aporte al transporte; el restante 47% será para cubrir los gastos administrativos y beneficio esperado de la empresa.

El valor que es muy competitivo, puesto que tours similares, que incluyen actividades al aire libre oscilan entre los 350 USD a 600 USD sin tomar en cuenta hospedaje y alimentación. Nosotros ofrecemos un paquete todo incluido a un precio muy cómodo y con actividades al aire libre que van más allá de los deportes de aventura, es decir se ofrecerá la oportunidad al turista de involucrarse en todas las tareas cotidianas que se hacen en la hacienda "Rosas Pamba".

La proyección de ventas para los 10 años se estima de la siguiente forma:

Tabla 2.7

PROYECCION DE VENTAS	
AÑO	VALOR
0	
1	\$ 150,000.00
2	\$ 175,000.00
3	\$ 200,000.00
4	\$ 225,000.00
5	\$ 250,000.00
6	\$ 275,000.00
7	\$ 300,000.00
8	\$ 300,000.00
9	\$ 350,000.00
10	\$ 350,000.00

Elaboración: Los Autores.

Los niveles de ingreso antes expuestos son el fruto de los siguientes rubros:

Tabla 2.8

PROYECCION DE VENTAS						
AÑO	RECORRIDOS		ALIMENTACIÓN		HOSPEDAJE	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0						
1	300	300.00	300	100.00	300	100.00
2	350	300.00	350	100.00	350	100.00
3	400	300.00	400	100.00	400	100.00
4	450	300.00	450	100.00	450	100.00
5	500	300.00	500	100.00	500	100.00
6	550	300.00	550	100.00	550	100.00
7	600	300.00	600	100.00	600	100.00
8	600	300.00	600	100.00	600	100.00
9	700	300.00	700	100.00	700	100.00
10	700	300.00	700	100.00	700	100.00

Elaboración: Los Autores.

2.5 ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

Ver Anexo 3

2.6 FLUJO DE EFECTIVO, TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO.

Una vez obtenidos los flujos de efectivo del estado de usos y fuentes del efectivo se desprende que el valor actual neto del proyecto es positivo y está en el orden de 102,276 USD descontado al 18%, es decir que al décimo año la inversión inicial ha sido cubierta así como el servicio de la deuda y adicionalmente se han generado ganancias.

La tasa de retorno para el proyecto es de 38,47%, valor muy atractivo para el inversionista, ya que la proyección de ventas utilizada es bastante conservadora y el proyecto es capaz de superar esas expectativas de venta y por ende generará un retorno al inversionista mucho mayor.

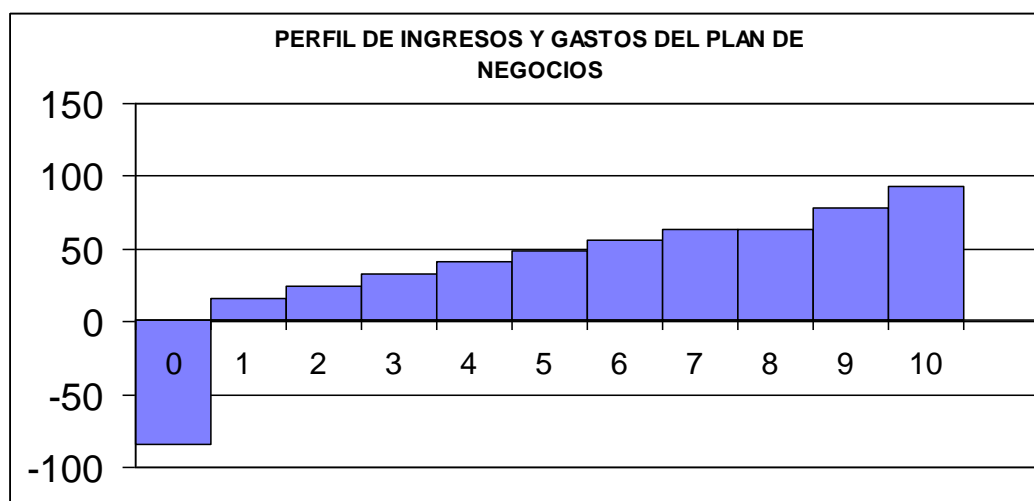
Tabla 2.9

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	PART. TRABAJ	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO
0	84,276					(84,276)
1		129,856	1,836	2,601	150,000	15,707
2		141,343	3,863	5,472	175,000	24,322
3		152,460	5,945	8,423	200,000	33,172
4		164,452	7,897	11,187	225,000	41,464
5		177,827	9,640	13,657	250,000	48,875
6		191,202	11,504	16,297	275,000	55,996
7		204,577	13,248	18,768	300,000	63,407
8		204,577	13,248	18,768	300,000	63,407
9		231,327	16,735	23,708	350,000	78,229
10		231,327	16,735	23,708	364,300	92,529
TASA INTERNA DE RETORNO						38.47%
VALOR ACTUAL NETO AL						18.00%
RELACION BENEFICIO COSTO						1.89

Elaboración: Los Autores.

Cuadro 2.1



Elaboración: Los Autores.

2.7 COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Los costos directos e indirectos que tiene el proyecto se detallan a continuación:

Tabla 2.10

Elaboración: Los Autores.

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	RECORRIDOS	ALIMENTACIÓN	HOSPEDAJE
	300	100	100
Manejo de cocina		80	
Refrigerios para los recorridos	30		
Manejo de alojamiento			50
Comisión guías	10		
Aporte al transporte	10		
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	16.67%	80.00%	50.00%

OTROS PARAMETROS	
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	12.00%
IMPREVISTOS	5.00%
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	5.00%

El margen de costos directos sobre precio de venta es de 16.67% para el caso de los recorridos; en cuanto al servicio de hospedaje existe un margen costo/precio de venta del 50% y para el servicio de alimentación el margen manejado es de 80%. Evidentemente el servicio más rentable es el de los recorridos, puesto que los costos representan apenas un 16.67% del valor pagado por el turista.

El rubro de gasto de ventas corresponde a un valor de comisiones del 12% anual, mismo que será repartido entre todos los empleados de “Rosas Pamba The Friendly Ranch”.

Los costos indirectos de fabricación del proyecto están estimados en un 5% y corresponden a todos aquellos desembolsos que se realizan de forma independiente del número de visitantes que tendrá el proyecto, tales como permisos de funcionamiento y demás valores que demandan un negocio de este tipo.

Complementando el esquema de costos existe un 5% destinado a imprevistos, capaz de cubrir cualquier variación que pudiere darse entre lo proyectado y lo que en realidad pueda pasar con el proyecto.

En conclusión, “Rosas Pamba The Friendly Ranch” se constituye en un proyecto de inversión atractivo para cualquier inversionista, puesto que la rentabilidad que ofrece es muy competitiva, su estructura de costos está orientado a un esquema variable, el cual se incrementará o disminuirá dependiendo del nivel de ventas que se tenga, esto ayuda al flujo de efectivo ya que no existe una carga alta de costos fijos, mismos que en épocas de ventas bajas no serán una carga mayor para las finanzas de la empresa. Lo más importante es que el mercado donde se desarrolla la empresa posee grandes posibilidades de crecimiento y es en ese momento cuando un proyecto de inversión deberá ser tomado en cuenta.

3 CAPITULO III - DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

3.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL PREDIO

“Rosas Pamba The Friendly Ranch” es una hacienda ganadera que se encuentra localizada en el sector de San Francisco de la Rinconada en la parroquia San Luis en la provincia de Imbabura a 3,8 Km de la ciudad de Otavalo.

Esta hacienda ganadera posee una superficie de 312 hectáreas cuyos límites son quebradas naturales en su mayor parte y una pequeña parte de la hacienda colinda con la Hacienda “San Luis”. Sus propietarios actualmente son la familia Jara – Checa hace aproximadamente 20 años. Ver Anexo 4

3.1.1 Perfil del predio

Actualmente esta hacienda se encuentra totalmente equipada y mecanizada en lo referente a sus actividades ganaderas.

Las 312 hectáreas que posee la hacienda se reparten de la siguiente manera:

- 162 hectáreas de bosque primario donde se puede encontrar flora y fauna natural muy típica de la zona interandina.
- 70 hectáreas de bosque de eucalipto y pino;
- 80 hectáreas de tierras tractorables, las cuales son aptas para agricultura y ganadería

La casa de hacienda existente se encuentra en excelentes condiciones, pero que junto con las adecuaciones previstas, harán que este lugar se convierta en un atractivo más del proyecto.

Dentro del predio también existen establos; bodegas, donde es almacenado todo lo necesario para la buena práctica de la agricultura y adecuada crianza del ganado; adicionalmente existe otra casa destinada a la vivienda de los trabajadores de la hacienda.

Una ventaja que posee la hacienda “Rosas Pamba” es la gran cantidad de caminos internos y senderos que posee el predio, que se convertirán en un gran atractivo del proyecto, puesto que entorno a estos caminos existe flora y fauna maravillosa, muy típica de la zona.

3.2 CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS

La hacienda “Rosas Pamba” está localizada entre los 2700 y 3000 m sobre el nivel del mar, en su zona tractorable. La parte del bosque primario llega hasta los 3600 m sobre el nivel del mar.

El piso climático en el que se encuentra es temperado – húmedo y como tal le corresponden las siguientes características climáticas:

- Zona de vida: Bosque húmedo montano bajo.
- Temperatura: Varía entre el rango de 12 – 18 °C durante el año. Gracias a las características topográficas de esta zona, en el predio no existen las denominadas “heladas”, esto en conjunto con su ubicación entre dos vertientes montañosas dan como resultado un microclima muy agradable y diferente.
- Precipitación: El nivel de precipitación de la zona varía entre 1800 a 2000 mm de promedio anual, esto se considera suficiente para los cultivos de la zona. Sin embargo en los períodos secos y prolongados es necesario que exista

dotación de riego suplementario para obtener rendimientos adecuados; previendo esto la hacienda posee un sistema de riego capaz de surtir la cantidad de agua necesaria en los períodos secos y garantizar el ciclo de cultivo.

3.3 CARACTERÍSTICAS FISIAGRÁFICAS

En el predio se pueden apreciar dos grupos fisiográficos claramente diferenciados, así tenemos:

3.3.1 Superficies planas o ligeramente onduladas.

En este grupo existen pendientes de 0 a 25 %, caracterizadas por ser suelos derivados de materiales volcánicos poco meteorizados, de textura franco arcilloso limosa, profundos o medianamente profundos, con mediana o alta retención de humedad.

En las áreas con buena humedad se encuentra un PH ligeramente ácido y con baja saturación de bases, mientras que en las partes más secas hay un PH neutro con un alto grado de saturación de bases.

Las áreas con pendiente mínima tienen un grado de erosión de tipo laminar muy ligera; mientras que en las pendientes más pronunciadas además de la erosión laminar ligera, hay la aparición de surcos que están en constante incremento y que según recomendación de los expertos se deberían tomar medidas de conservación. No existe afloramiento ni presencia de piedras, solamente se observan unas pocas grasas en la superficie.

Estos suelos tienen un drenaje natural bueno que facilita la fertilidad del suelo pero que puede ser mejorado notablemente mediante la correcta utilización y manejo de abonos y fertilizantes orgánicos.

3.3.2 Superficies fuertemente onduladas

Con el mismo origen y características anteriores pero con pendientes de 40 a 70% con disección severa y poco profundas. En las zonas de fuertes pendientes y en áreas donde el bosque ha sido talado, se observa una fuerte erosión en surcos y cárcavas con una pérdida severa del suelo agrícola; ésta constituye un área marginal para cultivos, donde se recomienda mantener el bosque protector y la vegetación natural existente.

3.4 USO ACTUAL DEL SUELO

En términos generales el área total del predio está compuesta por:

- 50% de bosque natural (bosque primario montano)
- 25% de bosque artificial (eucalipto y pino)
- 25% para utilización agrícola y ganadera

3.5 APTITUDES AGRICOLAS DE LA HACIENDA

En el área apta para la utilización agrícola y con las características ecológicas de la zona en donde se localiza la hacienda “Rosas Pamba”, los cultivos que se adaptarían a esas condiciones son principalmente: papas, habas, arvejas, lentejas, pastos, maíz, fréjol, avena, trigo, quinua, cebada, hortalizas, alfalfa y alcachofas.

Prácticamente toda esta gama de cultivos se adaptan óptimamente a este tipo de clima, la misma que podría ampliarse si se toma en cuenta el riego permanente que existe.

3.6 “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH”

Este proyecto de inversión lo que pretende y ofrecerá al turista que nos visita es darle la oportunidad de involucrarse en las actividades diarias que se desarrollan en la hacienda.

El visitante podrá realizar actividades tales como visitar y participar del denominado “ordeño” realizado en las primeras horas del día y que consiste básicamente en extraer manualmente la leche de las vacas; estas actividades podrían parecer algo insignificantes, pero para alguien que nunca en su vida ha visto y peor realizado esa actividad es una oportunidad de oro de aprender algo de nuestra cultura del campo y nos permite a nosotros como empresa generar divisas a partir de una actividad muy tradicional del campesino ecuatoriano.

Otra de las actividades de las cuales podrá disfrutar el visitante es la de estar en un establo con caballos y poder compartir con estos hermosos y nobles animales momentos tales como cepillarlos, acariciarlos, alimentarlos, poderlos ensillar,

asearlos y demás actividades relacionadas con la crianza de caballos en una hacienda.

Las actividades antes mencionadas serán combinadas con recorridos cortos dentro de la hacienda, esos recorridos pueden tener como destino las “Lagunas de Mojanda”, el parque Jerusalén, el famoso “Mercado Indígena” a tan solo 20 minutos de la hacienda y una gran variedad de cerros cercanos a la hacienda. Esos recorridos se los podrá realizar en la modalidad de trekking o caminatas, cabalgadas cortas por senderos pequeños o “chaquiñanes”, sobre una bicicleta de montaña o simplemente en uno de los vehículos 4x4 de la empresa.

Todas estas atracciones que se ofrecerán en “Rosas Pamba The Friendly Ranch” estarán complementadas por la excelente comida que se brindará en la casa de hacienda y la atención esmerada de todo el personal que laborará en el proyecto.

El alojamiento de los turistas será en la casa de hacienda inicialmente, pero en corto plazo se iniciará la construcción de cabañas independientes. Este punto del alojamiento será otro atractivo para el visitante, puesto que muy pocas haciendas turísticas que ofrecen un servicio similar y dan la oportunidad de alojarse en una casa de hacienda antigua, con detalles y acabados muy propios de la época en que fue construida.

La ventaja que tendrá este proyecto sobre otros con similares atracciones será que nosotros como empresa prestaremos especial atención a lo referente al “Agroturismo” que no es otra cosa que promover como atractivo turístico las actividades agrarias que se llevan a cabo en una hacienda agrícola y ganadera del Ecuador. El agroturismo en el Ecuador es un terreno muy poco explorado, cosa que no sucede con el ecoturismo y turismo de aventura, que actualmente se han convertido en el principal atractivo para los visitantes; nosotros como empresa pretendemos fomentar la práctica del agroturismo y generar ingresos para todas las personas que con él se relacionan.

Anexo 5

4 CAPITULO IV - “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH”, LA EMPRESA.

4.1 MISIÓN

“ Somos una empresa orientada a ofrecer un servicio diferenciado de recreación turística, en una zona que incorpora los recursos naturales y una completa infraestructura hotelera en una hacienda agrícola – ganadera para satisfacer a nuestros clientes, fomentando la actividad turística para ayudar a cimentar el posicionamiento del turismo ecuatoriano como eje estratégico del desarrollo económico – social.”

La empresa estará orientada a ofrecer un servicio diferenciado de recreación turística, en una zona que incorpora los recursos naturales e infraestructuras adecuadas que se combinan con las actividades propias de una hacienda agrícola y ganadera de la región de Otavalo.

Los clientes determinarán nuestras acciones y el triunfo de nuestra empresa, esto dependerá del grado de satisfacción que ellos experimenten, por esa razón la labor es muy difícil y debemos marcar la diferencia para poder situarnos como uno de los mejores proveedores del servicio turístico.

La empresa pretenderá mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, proporcionándoles la oportunidad de fomentar su creatividad y convertirlos en personas proactivas gracias a la constante capacitación que se prevee para los colaboradores del proyecto.

4.2 VISIÓN

“Es nuestra meta, convertirnos en dos años, en líderes, del fomento del desarrollo turístico sostenible y consolidar el éxito de la actividad turística en el Ecuador a través de una gestión moderna, efectiva y eficiente.”

4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que posee “Rosas Pamba The Friendly Ranch” se resumen en los siguientes puntos:

- Ética y transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso con el desarrollo sostenible del país
- Conservación del ambiente y patrimonio cultural
- Revalorización de la identidad ecuatoriana y de su diversidad cultural

- Vocación de servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo de equipo
- Creatividad e innovación
- Proactividad

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Fomentar la competitividad de la actividad turística y convertir al sector turístico en uno de los principales ejes comerciales de la economía ecuatoriana en mediano plazo, pero sin descuidar en ningún momento el respeto al medio ambiente y a la sociedad.

Convertir a “Rosas Pamba the Friendly Ranch” en uno de los principales destinos turísticos de la zona de Otavalo en un plazo menor a 2 años, incrementando la cantidad de visitantes al doble.

4.5 TENDENCIAS QUE AFECTAN EL NEGOCIO

4.5.1 Económicas

A pesar de que los intercambios comerciales se han ido internacionalizando progresivamente a lo largo de los siglos, la globalización es un fenómeno reciente que se ha intensificado a lo largo de los últimos veinte años, gracias a la expansión fulgurante de las nuevas tecnologías de la comunicación, permitiendo que las concentraciones de capitales se den donde los costos de producción sean más bajos, teniendo en cuenta las oportunidades y obstáculos económicos, sociales y ambientales. De este modo, las empresas más grandes pueden estar diseminadas en el interior de un país, un continente o incluso el mundo.

La globalización también ha modificado la función del Estado. En un mundo donde los flujos comerciales y financieros se liberalizan y donde los mercados fijan cada vez más las reglas del juego en el ámbito internacional, las fronteras nacionales son cada día menos importantes, creando grandes conjuntos de naciones tales como la Unión Europea y que negocian acuerdos comerciales a nivel mundial, como es el caso del ALCA.

De este modo, a nivel local en la zona de Otavalo, se buscaría que la función de los poderes públicos consista en facilitar el desarrollo, pero no como ocurría en el pasado por medio de intervenciones directas, sino más bien fomentando el establecimiento de asociaciones que cuenten con la participación del sector público y privado, con el fin de favorecer un desarrollo económico dirigido a nivel local, a partir de inversiones cuyos costos sean compartidos entre los colaboradores.

Este cambio en la definición de la función de los poderes públicos, unido a una voluntad de hacer frente a ciertos aspectos negativos de la globalización, explica en gran medida la atención creciente que se está dando a la función de las poblaciones locales. Poniendo énfasis en el nivel local que es un nivel de organización más humano y más eficaz, en un mundo cada vez más dominado por las empresas multinacionales y los grandes grupos continentales de libre comercio.

4.5.2 Sociales

En la mayoría de los países de Latinoamérica y el mundo, aunque sea con distinta intensidad, los sistemas de valores están cambiando, tanto en las zonas rurales como en las zonas urbanas: se constata sobre todo un declive de los modelos de

autoridad y jerarquía (tales como la Iglesia y el Estado) y una disminución de las relaciones sociales y económicas basadas en la confianza y en los vínculos familiares.

Se observa un aumento de los comportamientos individualistas. Las relaciones sociales están, por un lado, menos ligadas al espacio y las comunidades aparentemente se unen más por intereses comunes en función de su situación geográfica. Al mismo tiempo, las nociones de territorio y de identidad local vuelven a ser importantes y se nota una demanda creciente de una mayor participación democrática en la toma de decisiones a nivel local.

Estos cambios demandan la aparición de nuevos modos de acción colectiva y de solidaridad, con el fin de solventar mejor los retos que plantean la exclusión, la gestión de los bienes públicos, el problema de la competitividad local, del desarrollo duradero, de la integración y participación de la ciudadanía.

Se deben buscar nuevas formas de organización, caracterizadas por la participación de los ciudadanos, muchas veces movilizados por una organización local o regional, y lograr asociaciones entre los diferentes grupos de interés y una mayor confianza en la innovación y en el espíritu empresarial. Es fundamental que se aborde la legitimidad y la responsabilidad de estas nuevas formas de organización.

Las tendencias globales afectan a todos los territorios rurales. Como resultado de la globalización y de la reestructuración a nivel planetario, así como de factores más específicos de Latinoamérica, pero estas condiciones externas al mismo tiempo que representan una serie de amenazas, también son valiosas oportunidades para la población de Otavalo, que tiene una historia y un contexto sociocultural propios, aparte de una relación específica con su entorno.

4.5.3 Políticas

Los cambios globales que afectan a la sociedad ecuatoriana suponen retos importantes pero también aportan nuevas perspectivas de desarrollo para los territorios rurales del país.

Desde finales de los años ochenta se han producido cambios considerables tanto a nivel mundial como nacional, se han acelerado la liberalización y la globalización del comercio internacional y los movimientos de capital, provocando relevantes cambios bruscos en los mercados, así como en las políticas públicas. Durante los próximos años estos cambios serán mayores, sobre todo con el uso generalizado del dólar en el Ecuador.

Por ende es esencial para las poblaciones, los responsables políticos, los agentes socioeconómicos locales, y para los organismos de desarrollo afectados poder evaluar las amenazas y oportunidades ante las que se hallan estos territorios, y poder dar una respuesta rápida y eficazmente.

Algunos territorios rurales están en mejores condiciones que otros para adaptarse a esta apertura hacia el mundo y exponerse a las fuerzas externas. Las zonas rurales en el Ecuador difieren entre sí ampliamente respecto a su situación geográfica, sus características demográficas y sociales, la estructura de su economía, su clima, y sus recursos naturales y humanos. Por lo tanto, las tendencias socioeconómicas externas les afectan de diferente manera.

Las políticas y estructuras establecidas para apoyar el desarrollo de las zonas rurales deben tener en cuenta esta diversidad de condiciones y efectos. Sin embargo, se ha observado que la manera más eficaz de valorizar esta diversidad depende de los agentes locales, que establecen sus propias estrategias y planes de acción, en función de su análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles de su territorio, así como de las oportunidades y amenazas que pueden presentarse. Esta tendencia general debería incluso acentuarse en el futuro.

4.5.4 Culturales

La globalización tiene importantes repercusiones en el tejido económico, social y cultural de las zonas rurales. Entre los efectos específicos que afectan a la zona de Otavalo, podemos citar:

- Declive de la actividad agraria teniendo en cuenta la importancia económica de la producción alimentaria y los cambios que se están dando en la industria alimenticia, generan un conflicto en la población del campo, puesto que por una parte está decayendo su actividad principal, el cultivo de las tierras y por otro lado cada vez más en el mundo existe mayor preocupación por la calidad de alimentos consumidos, esto es un fenómeno de la globalización.
- Otro efecto, es la creciente penetración de los mercados locales en la economía mundial, existe una mayor exposición de las empresas locales a la competencia.
- La falta de capitales para inversiones locales, debido a que con la globalización esos capitales pueden ser movilizadas con facilidad a otras naciones donde es más rentable desde el punto de vista del inversionista, generalmente por factores ajenos a la actividad de producción o

comercialización que pueda tener una empresa, por ejemplo capacidad de devaluación de una nación.

- Cambios de orden sociodemográfico, en especial el aumento de la movilidad de población hacia las zonas urbanas.

4.5.5 Ambientales

Desde hace varios años ha aparecido el concepto de desarrollo sostenible. Se trata de un concepto dinámico que exige tener en cuenta el medio ambiente en las estrategias de desarrollo económico y social. Pero no hay que olvidar que el medio ambiente también puede ser en sí mismo una fuente importante de desarrollo económico, ya sea valorizando directamente los recursos, o bien creando condiciones que puedan favorecer las actividades económicas en este sector.

El medio ambiente encierra un potencial económico para la zona de Otavalo, fomentando las prácticas agrícolas menos contaminantes y los productos artesanales autóctonos; además existe la tendencia de a aumentar las rentas no agrícolas, desarrollando sobre todo el turismo verde (agroturismo, ecoturismo,

rutas temáticas, actividades ligadas al descubrimiento del patrimonio natural y cultural, turismo de aventura).

Las acciones en favor de la protección del medio ambiente ofrecen asimismo posibilidades de desarrollo económico, creando concretamente una demanda de nuevas tecnologías y nuevos servicios ligados a la gestión integrada del medio ambiente (transformación de zonas frágiles o amenazadas en zonas protegidas, por ejemplo, con toda una serie de actividades de acompañamiento: ecomuseos, centros de iniciación al medio ambiente, asesoramiento en el ámbito arquitectónico, medidas ambientales diversas).

“Rosas Pamba The Friendly Ranch” apunta hacia el mejoramiento del estado de conservación del patrimonio cultural y natural de la zona de Otavalo.

El concepto de riesgo está íntimamente ligado al de protección efectiva, constituyendo éste una medida de aquél. De muchas maneras, los tipos y niveles de riesgo que afectan un sitio patrimonial actúan como indicadores del nivel de efectividad de su protección.

La protección adecuada asegura que a través del tiempo y los eventuales cambios, un sitio patrimonial mantenga su significado cultural y su integridad física en cuanto a su naturaleza para el beneficio de la generación presente y las

venideras. Esa protección se brinda mediante una amplia gama de acciones, que pueden concentrarse sobre el patrimonio en sí, teniendo un impacto positivo sobre él. La protección incluye tanto las medidas preventivas, como el mantenimiento de su uso adecuado y el desarrollo de actividades que se realicen en el sitio en cuestión. Un compromiso por parte de la comunidad, la concienciación pública y el aprecio del patrimonio cultural son condiciones necesarias para garantizar que la conservación del patrimonio sea sustentable. Además la conservación exige destreza y recursos, ya que sin estas herramientas la efectividad de los mecanismos de protección se desvanece.

Si bien se puede tener el poder para controlar la transformación de un sitio como resultado de la labor humana, no se pueden detener o controlar los procesos naturales dañinos que eventualmente afectarían la zona donde está ubicada la hacienda, para ello es necesario un programa o una cultura de mantenimiento activo y de manejo adecuado del ecosistema.

Por lo tanto, el monitoreo y la documentación de los niveles de conservación y riesgo son más que un mero trabajo estadístico; son el ejercicio cualitativo de apreciar acciones y medir su impacto sobre los valores de un bien. Hay cosas que no pueden expresarse numéricamente, como la confusión sobre el verdadero significado de un sitio o la pérdida del espíritu que se asocia con las artesanías tradicionales.

4.6 VENTAJA COMPETITIVA DE “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH” EN LA ZONA DE OTAVALO

La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, tras varias décadas de expansión y prosperidad vigorosas, muchas compañías perdieron de vista la ventaja competitiva en su afán de crecer y diversificarse. Hoy difícilmente podría exagerarse la importancia de la ventaja competitiva. En todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.¹⁵

Las empresas pueden lograr ventaja competitiva de dos formas ya sea orientándose a los costos bajos o a la diferenciación, esto dependerá de la estructura de la industria en la que desarrollan sus actividades. Lo cual da origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria.¹⁶ Estas tres estrategias pueden ser: liderazgo en costos, diferenciación y concentración; ésta última estrategia presenta dos variantes: concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

¹⁵ Ventaja Competitiva, Michael Porter, Segunda edición, Prefacio.

¹⁶ Ventaja Competitiva, Michael Porter, Segunda edición. Capítulo 1.

La ventaja competitiva que tendrá “Rosas Pamba The Friendly Ranch” será lograda basándose en una estrategia de diferenciación. Para esto la empresa tiene que concentrar la mayor cantidad de esfuerzos y recursos en brindar atractivos diferentes a los existentes y poder conseguir una ventaja competitiva sustentable. El éxito de esto radicará en incorporar nuevos atractivos que complementen a los atributos naturales existente en la hacienda y que son exclusivos de ésta; la consecuencia de un correcto manejo de esta ventaja será la obtención de márgenes adecuados de rentabilidad.

La zona de Otavalo se ha convertido en el centro de atracción del turismo en la región norte del país. En Otavalo se ha dado un fenómeno de reorganización de los centros de actividad económica en beneficio de las comunidades que interactúan para lograr un objetivo en común. Es probable que el éxito de esta región sea debido a factores tales como la identidad cultural local, el espíritu empresarial, el clima y el atractivo que supone el entorno natural.

Además las redes de pequeñas y medianas empresas de la zona dedicadas a la fabricación de artesanías son capaces de competir en el ámbito mundial, siendo altamente competitivas en lo que se refiere a exportaciones no tradicionales, los mismos que cada vez demandan más de las artesanías y tejidos tradicionales indígenas que se elaboran en Otavalo.

Se han creado nuevos empleos rurales, no sólo en los ámbitos de actividad ligados a las artesanías tradicionales, sino también en nuevas funciones tales como el turismo y el ocio, la comercialización de productos agropecuarios y las actividades que guardan relación con la protección del medio.

De todo ello se desprende la necesidad de que los gobiernos locales profundicen su análisis sobre el modo en el que funciona la dinámica social y se replanteen sus diagnósticos, acciones, estrategias, así como las políticas de desarrollo y los efectos que estas puedan producir en la comunidad.

Muchas veces, las recetas tradicionales de apoyo al desarrollo ya no son las más apropiadas, mientras que la explotación de las nuevas tendencias ha permitido que algunas zonas rurales obtengan buenos resultados. Por lo tanto, es importante entender lo que hoy en día proporciona una ventaja competitiva para un territorio, con el fin de adaptar mejor los instrumentos de apoyo al desarrollo.

Con la valorización eficaz de los recursos locales se han de poder optimizar los beneficios para el territorio. Por lo tanto, se debe elaborar y adaptar una estrategia en función de las características, recursos y necesidades específicas del mismo. Esto implica, entre otras cosas, un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la zona, de su capacidad de innovar, y de la existencia de una

estructura de apoyo a las iniciativas locales. Por consiguiente, también es necesario llevar a cabo un estudio de los diferentes productos y servicios locales, con el fin de evaluar si se pudiesen crear nuevos productos, nuevos servicios y alcanzar una mayor proporción de valor añadido gracias a la cooperación de los diferentes sectores de actividad de la comunidad, tanto para responder a las necesidades locales como para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen los mercados externos.

4.7 ESTRATEGIA DE PERSONAL

Las potencialidades que ofrecen los recursos humanos tienen que ser aprovechadas de manera que se pueda responder a los criterios de organización y producción del mercado global. El desarrollo de los recursos humanos es particularmente importante en el medio en el que nos vamos a desenvolver dado que los niveles de escolarización y de capacidades son inferiores a las medias nacionales. La necesidad de las economías domésticas de beneficiarse de una segunda fuente de ingresos al margen de la explotación agraria, tiene implicaciones específicas en el desarrollo de los recursos humanos en las zonas rurales, donde las posibilidades de empleo están más limitadas.

La ubicación de la zona limita el acceso de la población a los centros y programas de formación. En este caso, la correcta capacitación y la obra benéfica a favor de la educación en la comunidad podrían remediar ampliamente este problema.

5 CAPITULO V - ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL PROYECTO

Nuestro análisis las posibles oportunidades y amenazas busca enfocarse en los factores claves para el éxito de nuestra empresa, repercutiendo directamente en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico de negocios de “Rosas Pamba The Friendly Ranch”, así tenemos:

5.1.1 Oportunidades

1. El mercado del turismo de hacienda es un concepto innovador que no ha sido explotado en la región.
2. Acceso a nuevos mercados.

3. La creación de nuevas actividades en el sector servicios y en el de la protección del medio ambiente.
4. La expansión del turismo rural en la zona de Otavalo.
5. Tendencia actual de revalorización del patrimonio vernáculo.
6. La dolarización del país, ya que representa una ventaja para los turistas el no tener que cambiar la moneda.
7. Establecer una dinámica de innovación en torno a un proyecto compartido entre los inversionistas y la comunidad.

5.1.2 Amenazas

1. El sin número de hosterías dedicadas al turismo en la zona.
2. La explotación deliberada de los recursos naturales de la zona.

3. El bajo grado de autonomía del gobierno local para la solución de problemas relacionados con la infraestructura y los servicios básicos de la zona.
4. El riesgo a posibles desastres naturales como incendios forestales, movimientos de tierras, sismos o erupciones volcánicas.
5. La tendencia global hacia la homogeneización de la cultura, lo cual está reemplazando a profundas diversidades culturales.
6. La destrucción masiva de las zonas rurales en respuesta a una equivocada normativa de progreso.
7. La falta de entendimiento, conocimiento y reconocimiento local de lo que la cultura indígena representa para el Ecuador y el mundo, lo cual acentúa la falta de protección a la que está sujeta el sitio.
8. Debido a la estructura de la industria en la zona es sumamente difícil conseguir buenos proveedores de alimentos a nivel local, así como canales de distribución apropiados que tengan amplio acceso al mercado.

9. Debido a la cercanía con la comunidad de San Francisco de la Rinconada nos vemos expuestos a levantamientos y manifestaciones indígenas, pese a que se mantienen buenas relaciones con sus miembros.

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

Para el análisis de esta matriz se debe determinar inicialmente los factores críticos o determinantes para el éxito; es decir se deberá identificar las oportunidades y amenazas que tiene el proyecto. Una vez determinando esto, hay que ponderar cada uno de los puntos antes obtenidos en función del peso que tengan dentro del proyecto; una vez ponderado se deberá calificar con valores entre 1 a 4, siendo 4 una respuesta superior y 1 una respuesta mala; luego de calificar los puntos, se proceder a sacar un promedio ponderado. El valor que se obtenga como resultado nos ayudará en la toma de decisiones, así tenemos que si el valor resultante es 4, eso significa que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y minimizando las amenazas de la industria; un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas del exterior.

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Concepto aún no explotado.	0.15	4	0.6
2	Acceso a nuevos mercados	0.09	2	0.18
3	Es nueva actividad y cuidada medio ambiente.	0.10	4	0.4
4	Expansión de turismo en Otavalo	0.10	3	0.3
5	Revalorización del turismo.	0.08	2	0.16
6	País dolarizado	0.02	1	0.02
7	Riesgo compartido entre inversionistas y comunidad.	0.04	2	0.08
AMENAZAS				
1	Muchos competidores	0.10	3	0.3
2	Explotación deliberada de recursos naturales de la zona.	0.10	4	0.4
3	Poca autonomía del gobierno local.	0.05	1	0.05
4	Desastres naturales	0.08	1	0.08
5	Pérdida de identidad cultural.	0.02	1	0.02
6	Poco reconocimiento a la cultura indígena	0.01	2	0.02
7	Falta de buenos proveedores alimenticios	0.02	3	0.06
8	Protestas y levantamientos de comunidades cercanas.	0.04	2	0.08
		1.00		2.75

Tabla 5.1

Elaboración: Los Autores.

El valor obtenido de calcular la matriz EFE es de 2.75, valor que se encuentra 0.25 sobre la media, esto nos indica que la empresa aplicando correctamente sus estrategias puede aprovechar las oportunidades y minimizar los posibles riesgos que acarrea una amenaza.

5.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

5.3.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores

El mercado turístico ecuatoriano y específicamente el segmento dedicado al turismo de hacienda en la zona de Otavalo es altamente rentable, teniendo barreras de entrada altas en lo que a inversión y diferenciación se refiere; el nivel de barreras de salida también es alto, ya que el momento de querer vender o liquidar la empresa, se dificulta poder deshacerse de inversiones tales como la hacienda, infraestructura de alojamiento, entre otras inversiones que depara un proyecto de este tipo.

El hecho que dentro de la hacienda exista la mayor reserva ecológica privada de la zona se constituye en una barrera de entrada alta frente a futuros competidores, puesto que llegar a poseer una reserva de ese tipo es muy difícil.

5.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que tendrá la empresa serán los que nos abastecen de los insumos para ofrecer la alimentación y aquellos que nos ayudarán a realizar el contacto inicial con los clientes, es decir las agencias de turismo en un inicio.

Referente al tema de proveedores de alimentos, la estructura organizativa que manejan ellos no es muy sólida, lo que nos permite una estrategia de negociación de precios. Adicionalmente a esta situación gran parte de los insumos para alimentación serán obtenidos de la producción que existe en la hacienda.

El poder de negociación de los proveedores de clientes, en este caso las agencias de turismo, quienes serán las encargadas en un inicio de ofertar el servicio, es alto, puesto que ellos decidirán si convierten a “Rosas Pamba the Friendly Ranch” en uno de sus destinos favoritos. Claro está que ese esquema de trabajo debe cambiar, puesto que en el corto plazo la empresa poseerá sus propios medios de darse a conocer al cliente final.

5.3.3 Poder de negociación de los usuarios.

Los clientes, en este caso el turista que visita Otavalo, por lo general y de acuerdo a los datos antes proporcionados vienen principalmente de Europa y Estados Unidos, siendo algunas de estas personas muy conocedoras de la cultura indígena ecuatoriana además de los destinos que planean visitar y las tarifas referenciales, por esta razón puede ser un poco más fácil sustituir un servicio por otro de igual o menor valor.

Por eso tomando en cuenta la compleja organización de los turistas, debemos entender que sus exigencias en materia de reducción de precios, mejoría de calidad y servicios deben ser contempladas en nuestras tarifas lo cual puede afectar directamente en el margen de nuestra utilidad, pero para contrarrestar este fenómeno la clave será la diferenciación del servicio y de la manera de comercializarlo, para esto se planea ofrecer el servicio vía internet, donde la afluencia de visitantes es muy alta, ubicarnos como links en páginas especializadas de turismo de aventura y agroturismo, todo con el afán de poder llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes.

5.3.4 Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

Un factor que se debe tener muy en cuenta es el servicio que pueden ofrecer las empresas turísticas que están operando actualmente en el país; para cubrirnos de la amenaza de nuevos servicios sustitutos tenemos lograr que el servicio ofrecido en la hacienda sea diferente al brindado en otros lugares, hay que aprovechar las ventajas naturales que ofrece la hacienda y convertirlo en arma en contra de los nuevos competidores.

5.3.5 Rivalidad de las empresas que actúan en el negocio

Pese a la existencia de potenciales competidores, es muy difícil que estos entren a competir bajo los mismos parámetros, a su vez tampoco pueden entrar a competir con precios mucho más bajos, puesto que el margen que manejarían no sería suficiente para cubrir sus costos ya que los nuevos competidores deben realizar

fuertes inversiones en la compra de la hacienda, construcción de establos, casa de hacienda, entre otras inversiones en las cuales no tendremos que invertir.

Indiscutiblemente que en la mayoría de los sectores de una industria va a existir rivalidad, pero por el volumen de turistas que se maneja en la industria y la diversidad de servicios turísticos que se ofrecen el nivel de competitividad de este sector es bastante alto; primero por la facilidad con la que el turista puede modificar su destino, esto gracias a que las distancias son muy cortas en comparación con otros destinos turísticos; segundo la similitud en los niveles de precio y de atractivos ofrecidos por los diferentes proveedores, pero teniendo en cuenta estos dos factores, el primero de carácter exógeno y que escapa de nuestras manos, el segundo se lo puede controlar mediante una estrategia de diferenciación del servicio y de los atractivos ofrecidos, es por eso que incursionamos con el tema de agroturismo en especial con el turismo de hacienda.

5.4 RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se expone el análisis del entorno al cual estará sometida la empresa por medio de instrumentos que ayudan a la definición de estrategias y a mejorar la calidad de la toma de decisiones. Los aspectos aquí tratados dan sentido y dirección a una empresa.

La matriz EFE nos indica que nuestra empresa puede ser capaz de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, todo esto dependerá de la calidad de decisiones que se tome. La estrategia que seguirá la empresa es de diferenciación, enfocada principalmente al servicio y los atractivos ofrecidos en “Rosas Pamba the Friendly Ranch” que están basados en el denominado turismo de hacienda, es decir que consiste en brindar al turista la oportunidad de integrarse a las actividades cotidianas de una hacienda ganadera, complementando estas actividades con recorridos al aire libre.

La adopción de la estrategia de diferenciación no necesariamente garantiza una ventaja competitiva, pero teniendo en cuenta que las barreras de entrada al negocio son altas, nos hace pensar que esto se puede dar. El riesgo que enfrenta esta estrategia es que el consumidor no conceda al producto el valor necesario para justificar su precio y sea sustituido con facilidad, además de esto otro riesgo de esta estrategia radica en la rapidez o lentitud de los competidores para imitar las características de diferenciación. Poder estar protegidos de estos riesgos hará diferencia entre el éxito y el fracaso, si se sabe aprovechar esa ventaja competitiva y poder adaptarla a los cambios que presenta el mercado, eleva mucho las probabilidades de éxito del proyecto, caso contrario su éxito

sería fugaz y se convertiría en un servicio más de los existentes en el mercado turístico nacional.

6 CAPITULO VI - PLAN DE MERCADEO – ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH

6.1 OPORTUNIDAD

6.1.1 Situación del turismo

El plan de marketing desarrollado para “Rosas Pamba the Friendly Ranch” pretende determinar cuáles serán las estrategias de comercialización que adoptará la empresa teniendo el mercado en el que se encuentra y cuáles son los factores que en él influyen.

La industria turística en el ámbito mundial es una de las cuales posee mayor posibilidad de crecimiento; en el Ecuador se ha constituido en la tercera en importancia para la economía del país, luego de los aportes que realiza el petróleo y el banano que por años han estado ubicados en ese sitio.

Las expectativas que ha generado esta industria en el país se ven reflejadas en los esfuerzos que realizan las autoridades nacionales para fomentar esta actividad y dar a conocer al mundo entero que Ecuador existe como destino turístico y que está abierto a la inversión extranjera; esta imagen será realidad una vez que dentro del país se hayan generado un marco legal seguro y un ambiente político - económico estable capaz de garantizar al inversionista reglas claras para trabajar.

El proyecto “Rosas Pamba the Friendly Ranch” consiste administrar una hacienda agrícola – ganadera pero con orientación al turismo, es decir ofrecer actividades turísticas dentro de ésta. Estas actividades estarán basadas en el denominado agroturismo, específicamente lo que se denomina turismo de hacienda, que consiste en involucrar al turista en las actividades diarias de la hacienda conjugado con recorridos y visitas de observación a una reserva ecológica privada de aproximadamente 160 hectáreas. Adicionalmente a este servicio el alojamiento que tendrán los visitantes es dentro de la casa de hacienda, la cual posee decorados rústicos, propios de la época en que fue construida.

En la zona de Otavalo, la mayoría de las empresas competidoras ofrecen servicios de recorridos y alojamiento pero no con actividades agroturísticas que se planea ofrecer.

6.1.2 Objetivos del plan de mercadeo

En el corto plazo, se pretende que el servicio se conozca como algo innovador que muy pocos lo han incluido en su portafolio de negocio. Para el primer año se planea captar un 0.06 % del total de visitantes de Ecuador, los cuales están alrededor de medio millón de personas al año; es decir que el número de visitantes nuestros deberá ser mínimo de 300 personas al año para poder cumplir con la planificación financiera.

Para el mediano y largo plazo, lo que se planea es que la actividad por nosotros promocionada en un inicio, se convierta en un tema muy conocido por el mercado turístico de la zona y que se lo esté explotando de una forma adecuada, con la finalidad de generar cierto nivel de experiencia y poder aplicarlo en otras zonas geográficas del país.

6.2 MARKETING ESTRATÉGICO

6.2.1 Consumidor

Las características socioeconómicas de los turistas que visitan Ecuador se tienen que: 59% de los visitantes son de sexo masculino y la distribución de la edad del

visitante varia según el puerto de arribo, sea en el aeropuerto o por frontera, los que arriban por frontera poseen un promedio menor que los que arriban por aeropuerto.¹⁷

Cerca de un 45% de los visitantes son solteros y un 29% son casados con familia, el restante 26% se encuentran en otros tipos, tales como unión libre, viudos, divorciado, etc. Otro factor relevante es el hecho que el grado de preparación académico del visitante es alto, universitario y postgrado en un alto porcentaje.¹⁸

El origen de los turistas es mayormente Norte América, Colombia y Perú. Entre los motivos que impulsan la visita, predomina el motivo de vacaciones y en menor grado los negocios y visitas a familiares y amigos.

Del total de visitantes del Ecuador un 29 % lo hacen por recomendación y un 28% por iniciativa propia, paradójicamente dentro de los motivos no está la promoción realizada por internet, aunque este sea el más usado.

¹⁷ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

¹⁸ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo.

El promedio de estadía del turista en el país es de 20 a 22 días, tiempo en el cual gastan diario en promedio 108,63 USD.¹⁹

6.2.2 Mercado

Según datos presentados en el capítulo 1 del presente trabajo, el mercado turístico ecuatoriano se caracteriza por la diversidad de atractivos, los cuales son cercanos entre ellos. El nivel de visitantes al país presenta una característica cíclica, siendo los meses de julio, agosto, septiembre y enero los meses con mayor afluencia de visitantes al país, esto se lo puede justificar con el verano ecuatorial y la festividad de Navidad y fin de año.

El nivel de competencia en esta industria es muy alto, muestra de esto el gran cantidad de hoteles, hosterías, restaurantes y demás servicios conexos con el turismo que han proliferado en todo el país; esta es una industria muy dinámica, en donde el que genera un nuevo servicio o producto turístico incrementa sus posibilidades de éxito del negocio.

Para ofrecer el servicio que planeamos dar existen varios canales, por ejemplo internet, el cual llega a la mayor cantidad de posibles usuarios pero no es el que más influye; agencias turísticas, este medio de distribución del servicio es muy efectivo en un inicio, ya que se aprovecha la red de distribución que poseen éstos

¹⁹ Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. 2001. Ministerio de Turismo

aunque se sacrifique el margen de utilidad de la empresa que brinda el servicio; otra forma en la que se ofrece el servicio es darlo a conocer directamente al cliente, este es un poco difícil en un inicio porque no se posee los contactos que tiene alguien que ha estado en el mercado por algún tiempo y que se puede decir que ya ha generado contactos dentro del medio.

El nivel de precios que existe actualmente para servicios similares oscila entre los 350 dólares hasta los 1000 dólares, esto dependerá del destino y las actividades que se realicen. El valor de alimentación y alojamiento la mayoría de veces no está contemplado en ese valor.

6.2.3 Aspectos legales

La nueva Ley de Turismo del Ecuador está planteada para desarrollar una de las industrias más prósperas en todo el mundo. Privilegia la protección al turista en calidad de consumidor final porque "un turista bien atendido, es la mejor promoción con la que cuenta el país", dice la Ministra de Turismo Rocío Vázquez. Sostiene que no solo estamos en una oferta internacional sino que también, hay países que compiten con buenas conexiones aéreas, excelentes carreteras, precios, establecimientos y alojamientos. Lo importante es trabajar con infraestructura funcional y sobre todo con el recurso humano. Este proyecto de

Ley que está siendo analizado por el Presidente de la República, para luego ser aprobada por el Congreso Nacional, recibió el estímulo de la Organización Mundial de Turismo y del Parlamento Latinoamericano, que recomiendan a los países reajustar sus legislaciones a las condiciones actuales y así redefinir el nuevo rol del Estado, para que tenga la tendencia de facilitador y regulador, dando paso al sector privado para que asuma varias responsabilidades de la actividad turística.²⁰

La nueva Ley se fundamenta en cuatro principios fundamentales:

1. La transición de un enfoque centrado en la satisfacción de la oferta (los prestadores de servicios) a otro centrado en la satisfacción de la demanda (el turista como cliente y consumidor, a quien se le debe dar servicio de calidad.)
2. El establecimiento de mecanismos dirigidos a la protección del turista, con miras a elevar su nivel de satisfacción, es decir, potenciar su regreso al país y alentar a otras personas a venir con él. Proteger al turista es lo primordial, para evitar que los viajeros internacionales desistan visitar el Ecuador, ya

²⁰ Ministerio de Turismo. www.viveecuador.com

que mientras un turista satisfecho estimula la visita de otro adicional, un insatisfecho desvía a siete hacia otros mercados competidores.

3. La simplificación y delegación de funciones de regulación, supervisión y monitoreo a instancias descentralizadas, con el fin de incrementar la transparencia en el accionar del Estado, al reducirse el campo de las decisiones discrecionales de los servidores públicos del sector al momento de aplicar sanciones, otorgar permisos y dar curso a trámites administrativos relacionados con la operación de negocios turísticos.

4. La aplicación de incentivos tributarios destinados a facilitar la captación de la inversión extranjera en el sector turístico, lo cual resulta indispensable no solo para dinamizar el desarrollo de obras de infraestructura, sino también para fomentar la introducción de criterios de excelencia y calidad en el servicio.

Igualmente, privilegia la protección al turista en calidad de " consumidor final", para ello se creó la Fiscalía de Turismo, dependiente de la Fiscalía General del Estado, que tendrá una nueva base para tratar asuntos de tipo civil y penal, en

coordinación directa con el Ministerio de Turismo. Otro aspecto del proyecto de la Ley es eliminar las barreras de tipo burocrático y jurídico que impidan el libre acceso de ciudadanos, sean personas naturales o jurídicas, a ejercer una actividad lícita. Esta es la recomendación que hace el Código Mundial de Ética de Turismo. La Ley también crea dos instancias de participación del sector privado: un Comité Consultivo que actúa como cuerpo asesor del Ministro, en el que participa la Federación de Cámaras de Turismo, en representación del sector privado y la promoción turística, que necesita una planificación de corto, mediano y largo plazo para vender Ecuador en el mundo como un "país verde".²¹

6.2.4 Posicionamiento del servicio.

El servicio ofrecido en "Rosas Pamba the Friendly Ranch" deberá ser diferente al de los competidores, para esto se pondrá especial atención en las actividades a realizar por el visitante, las cuales deberán tener un contenido alto de nuevas emociones y a la vez de seguridad, con la finalidad que el visitante se sienta a gusto dentro de la hacienda, con la libertad y seguridad que puede tener en su hogar. La idea es que el visitante tenga la impresión que está de visita en la casa de sus amigos, los cuales no lo van a atender mal y van a estar pendientes de cualquier necesidad que éste tenga y que este al alcance de nuestras manos

²¹ Ministerio de Turismo. www.viveecuador.com

poder satisfacerla; ese es la percepción que deseamos para el servicio que ofreceremos.

6.3 MARKETING TÁCTICO.

6.3.1 Servicio

Como se indico en el capítulo 3, el visitante podrá realizar actividades que son cotidianas en un hacienda agrícola – ganadera, tales como visitar y participar del denominado “ordeño” realizado en las primeras horas del día; esto constituye una oportunidad de oro para el visitante, al cual se le permite aprender algo de nuestra cultura, y a nosotros como empresa generar divisas a partir de una actividad muy tradicional del campesino ecuatoriano.

Otra de las actividades de las cuales podrá disfrutar el visitante es la de estar en un establo con caballos y poder compartir con estos hermosos y nobles animales momentos inolvidables, que capaz nunca en su vida puede volver a vivirlos.

Las actividades antes mencionadas serán combinadas con recorridos cortos dentro de la hacienda, esos recorridos pueden tener como destino las “Lagunas de

Mojanda, el parque Jerusalén, el famoso “Mercado Indígena” a tan solo 20 minutos de la hacienda y una gran variedad de cerros y montañas cercanas a la hacienda. Esos recorridos se los podrá realizar en la modalidad de trekking o caminatas, cabalgadas cortas por senderos pequeños o “chaquiñanes”, sobre una bicicleta de montaña o simplemente en uno de los vehículos 4x4 de la empresa.

Todas estas atracciones que se ofrecerán en “Rosas Pamba the Friendly Ranch” estarán complementadas por la excelente comida que se brindará en la casa de hacienda y la atención esmerada de todo el personal que laborará en el proyecto.

El alojamiento de los turistas será en la casa de hacienda inicialmente, pero en corto plazo se iniciará la construcción de cabañas independientes. Este punto del alojamiento será otro atractivo para el visitante, puesto que muy pocas haciendas turísticas, que ofrecen un servicio similar, dan la oportunidad de alojarse en una casa de hacienda antigua, con detalles y acabados muy propios de la época en que fue construida.

6.3.2 Distribución del servicio

El canal de distribución que se manejará en un inicio para distribuir el servicio es mediante las agencias de turismo, las cuales recibirán un valor de comisión por cada grupo que coloquen en la hacienda.

El manejo adecuado de este canal de distribución será fundamental para darse a conocer dentro del mercado turístico local en un principio, a partir de estos contactos iniciales la empresa podrá generar su propia red de contactos dentro del mercado turístico.

Otro canal de distribución que se utilizará es el internet, medio de difusión que en la actualidad rompe cualquier frontera y es capaz de comunicar un mensaje a la mayor cantidad de posibles usuarios

La apertura por parte de las agencias de viajes y operadores turísticos es muy buena, ellos están dispuestos a incluir nuevos destinos en sus paquetes todo incluido a cambio de una comisión por paquete de turistas.

6.3.2.1 Logística de mercado

El esquema de trabajo será el siguiente: los turistas serán recogidos en el puerto de arribo, generalmente el aeropuerto de Quito; si no existe alguna actividad

planificada por la operadora que los trae, ellos serán transportados a la hacienda “Rosas Pamba” donde se alojarán durante 5 días, bajo un esquema de todo incluido y podrán disfrutar de variedad de recorridos y actividades dentro y fuera de la hacienda. Al finalizar los 5 días de permanencia el turista podrá continuar su recorrido por Ecuador de acuerdo con la planificación que ellos tengan o finalizarán su visita al país.

6.3.2.2 Pronóstico de ventas

La estimación de ventas utilizada en la parte financiera del proyecto es de 300 personas por año, esto da un promedio de 25 visitantes al mes, es decir 2 grupos de turistas, cada uno con 12 o 13 integrantes. Lo cual nos asegura un flujo de efectivo desde el primer año. La estimación de ventas para los 10 años de estimación financiera es el siguiente:

Tabla 6.1

AÑO	VISITANTES POR AÑO
0	
1	300
2	350
3	400
4	450
5	500
6	550

7	600
8	600
9	700
10	700

Elaboración: Los Autores.

6.3.3 Promoción

El aspecto de promocionar el servicio, es muy importante para la empresa, por eso el objetivo principal es el de dar a conocer dentro del mercado turístico a la hacienda “Rosas Pamba” como una de los destinos turísticos en los cuáles el visitante podrá disfrutar de actividades al aire libre como son caminatas, recorridos a caballo y adicionalmente se realizará turismo de hacienda, es decir que el visitante estará en libertad hacer las cosas que diariamente se realizan en una hacienda agrícola – ganadera; este último punto de turismo de hacienda deberá ser el tema central de todas las actividades promocionales que se realicen.

Estas actividades promocionales se las realizará directamente con agencias de viajes nacionales e internacionales, restaurantes de la zona, hosterías y hoteles; además se entregará carpetas informativas a empresas dedicadas al transporte de turistas dentro y fuera del país.

6.3.3.1 Publicidad

El objetivo de la publicidad es el de comunicar utilizando los diferentes medios de difusión, las ventajas de un producto o servicio y con esto estimular el consumo del mismo.

El mercado objetivo al cual se apunta es de personas entre 38 y 60 años de sexo masculino y femenino que visitan el Ecuador y en particular la zona de Otavalo, los cuales poseen un plan de vista del país y son conocedores de las tarifas de los diferentes productos o servicios que en el país se ofrece. El promedio de gasto de éstas personas este alrededor de 150 USD diarios.

El mensaje central que deberá contener la publicidad que realice “Rosas Pamba the Friendly Ranch” es el relacionado con turismo de hacienda, reforzar que dentro de la hacienda se ofrecen actividades agroturísticas, las mismas que se constituyen en algo novedoso para el turista.

El medio publicitario en el cuál se enfatizará es el internet, se diseñará una página web informativa la cual permitirá el visitante de la página registrarse y permitirnos a nosotros generar una base de datos de futuros visitantes de la hacienda, los

cuales recibirán en su e-mail información actualizada de los nuevos servicio que ofrecerá “Rosas Pamba The Friendly Ranch”.

El material publicitario que se desarrollará para apoyar la promoción de la hacienda consiste de trípticos informativos, hojas volantes, camisetas y gorras con los logotipos de la empresa que reforzarán el esfuerzo realizado con las agencias de viajes y el internet. Ver Anexo 8

6.3.3.2 Promoción de ventas

Los esfuerzos que se realicen para promocionar las ventas serán vitales para el desarrollo del proyecto, puesto que sin ventas simplemente el proyecto no funcionaría, para esto se tiene previsto que en un inicio se realicen visitas de cortesía a las operadoras turísticas con las que se desee establecer nexos comerciales, la finalidad de esto es dar a conocer a fondo el servicio que ofrecerá la hacienda a los turistas que ellos coloquen ahí.

6.3.3.3 Relaciones Públicas

El objetivo de las relaciones públicas será el de afianzar la relación con los socios comerciales que valla adquiriendo la empresa durante el desarrollo de la actividad.

Además de los socios comerciales está la relación con la comunidad, la cual no deberá ser dejada de lado, puesto que sin el apoyo de ellos sería muy difícil laborar diariamente en la hacienda.

En un futuro, cuando la posición financiera y de mercado de la empresa lo permitan, se realizarán programas de apoyo a la comunidad, tales como construcción de escuelas, becas escolares, programas de salud, entre otros, con el único afán de devolver a la comunidad todo el apoyo que han venido ofreciendo a la hacienda “Rosas Pamba” y ahora con el proyecto “Rosas Pamba the Friendly Ranch”.

6.3.4 Precio

El precio del paquete todo incluido que ofrece “Rosas Pamba the Friendly Ranch” es de 500 dólares por persona, como se explico en el capítulo 2, este valor cubrirá el hospedaje del turista, alimentación y recorridos durante los 5 días que dura la visita. Este valor puede parecer muy alto para el mercado local, pero si tomamos en cuenta que el promedio de gasto diario de un turista es de 150 dólares, el valor que se cobrará es muy conveniente para el visitante extranjero.

Por paquetes que incluyen únicamente el recorrido y que son muy cotizados por el turista extranjero, el valor cobrado es de 350 a 450 dólares, sin incluir alimentación y hospedaje, por esta razón estamos seguros que el precio cobrado por nosotros es muy competitivo en el mercado turístico nacional e internacional.

El margen de utilidad de tendrá la empresa para cubrir sus costos administrativos y pago a las operadoras turísticas, en un principio, es de cerca del 47 % del precio del servicio; esto permite a la empresa apuntalar una fuerte estructura financiera que a su vez ayuda a brindar un mejor servicio al turista que nos visita.

La estructura de costos está acorde al giro del negocio, un nivel bajo de costos fijos y el resto de costos va en función de la producción que se vaya generando con la actividad del negocio; esta estructura permitirá a esta empresa de servicios poder mantenerse en épocas en las que el nivel de ventas sea bajo y no exista el suficiente flujo de efectivo para mantener la operación.

Eventualmente podría manejarse cierto tipo de descuento con alguna operadora que nos garantice un flujo continuo de turistas a la hacienda, pero esto será manejado de forma personalizada para cada socio comercial.

6.4 ACCIÓN Y CONTROL

Esta parte del plan de marketing esta destinado a reunir información que será útil para la toma de decisiones y para la implementación de esas decisiones.

Este punto del plan de marketing se encuentra cubierto en los capítulos 4 y 5 de este trabajo de titulación.

6.4.1 Resultados Financieros

Todos los aspectos relacionados a la parte financiera se encuentran en el capitulo 2 del presente trabajo.

6.4.2 Análisis de equilibrio

El análisis del equilibrio comprende la determinación de puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas que nos presenta el ambiente. Todos estos puntos, así como su análisis están desarrollados en el capítulo 5 del presente trabajo.

7 CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El realizar este trabajo deja como conclusión que el mercado turístico mundial en los actuales momentos es una industria que posee grandes expectativas de crecimiento. En el Ecuador esta industria actualmente ocupa el tercer lugar dentro de su importancia en aporte al PIB luego de petróleo y banano; en estos momentos las diferentes formas de turismo, sea este cultural, “sol y playa”, ecoturismo, de aventura, comunitario, agroturismo, etc. tienden a incrementar el número de personas que de ellos participan, eso se demuestra en el rápido crecimiento de la industria y las expectativas positivas que ésta ha generado en los inversionistas nacionales y autoridades gubernamentales, quienes creen que el turismo apunta a ser lo que en un momento fue el petróleo para el país, la principal fuente de ingreso para los ecuatorianos.
- Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable, puesto que el nivel de inversión es moderado en comparación con otros proyectos de inversión; la tasa de retorno de la inversión es muy competitiva, atractiva para el inversionista; la estructura de costos que se maneja es baja en costos fijos y

alta en costos variables, eso es beneficioso en este negocio, puesto que ante una eventual caída en ventas, este sistema permitiría que la empresa salga bien librada, ya que no tiene unos costos fijos excesivos y es una empresa flexible al cambio.

- Del análisis del entorno se concluye que la mejor forma de obtener ventaja competitiva sustentable es aplicando una estrategia genérica de diferenciación del servicio.
- El plan de marketing deja como conclusión que un punto fuerte que deberá ser atacado es el hecho de brindar actividades agroturísticas, esto no ha sido muy difundido en el país, muy pocos lo brindan; por esta razón el centro de la campaña promocional es resaltar que en ese lugar se ofrece turismo de hacienda que en ningún otro lado podrá encontrar y que el servicio que lo rodea es de primera calidad.

7.2 Recomendaciones

Uno de los pilares del éxito de las empresas turísticas en el ámbito nacional, es su capacidad de fomentar y sostener un servicio diferenciado que les permita posicionarse dentro de la industria.

Para ello es importante que las empresas posean la capacidad de adaptarse continuamente a su entorno y que sus estrategias comerciales se fundamenten en la determinación de sus ventajas competitivas y en su afán de satisfacer las exigencias cada vez mayores de sus clientes.

Dentro de este marco surge una alternativa innovadora para el turista que visita el Ecuador y que está acostumbrado únicamente a determinadas opciones de turismo durante su visita a este país, tales como: turismo de aventura, ecoturismo o turismo de sol y playa. Esta es la alternativa del agroturismo.

El agroturismo busca crear un vínculo especial entre el turista y las empresas agroturísticas, Haciendas dedicadas a recibir turistas en sus instalaciones e involucrarlos íntimamente con todas las actividades ganaderas y agrícolas propias de este tipo de lugares. Para ello es necesario combinar dichas actividades con actividades turísticas que se enfoquen en realzar las bellezas naturales de la zona en la que se encuentra el turista en cuestión.

Para el correcto manejo de empresas dedicadas al turismo de Hacienda en el Ecuador es recomendable la aplicación de una administración técnica, que sea capaz de aprovechar el potencial turístico que posean las Haciendas y a su vez

fomentar esta forma no tradicional de turismo, que como hemos visto representa una oportunidad de ofrecer un servicio innovador con atractivos diferentes.

Es nuestra recomendación que para el manejo de este tipo de proyectos, se fije un plazo de 10 años para establecer el nivel de rentabilidad. Tiempo en el cual se estima que se recuperará la inversión y se obtendrán las ganancias esperadas.

Asimismo cualquier empresa que pretenda incursionar en el agroturismo deberá formular su propia estrategia competitiva que le permita posicionarse en el mercado turístico ecuatoriano. Así como tener en cuenta y evaluar los factores de riesgo externos que pudieren tener influencia en el desarrollo del proyecto, manejando un plan de contingencia de acuerdo a las características naturales que se den en la región en la que se desarrollen las operaciones y tomando en cuenta a la competencia presente en dicho sector.

Por último se recomienda trabajar estrechamente con las comunidades rurales cercanas al predio en el cual se esté desempeñando la actividad económica, dicho trabajo social le garantizará al empresario la disponibilidad de mano de obra cuando sea que este la requiera, contar con el apoyo de las comunidades en el desarrollo de actividades complementarias al turismo dentro de la Hacienda, ayudar a mejorar los índices de educación de las zonas rurales y convertirse en

eje principal del desarrollo económico de la región actuando como socio promotor del desarrollo económico en esta.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Justificación del proyecto

Formulación del problema

Objetivos de la investigación

- Generales
- Específicos

1	CAPITULO I - ANALISIS DEL MERCADO TURISTICO	1
1.1	Análisis del macroentorno.	1
1.1.1	Comportamiento del turismo a nivel mundial.....	1
1.1.2	Tendencias del turismo	2
1.1.3	Participación del mercado turístico ecuatoriano en el mercado mundial.	
	3	
1.2	Análisis del microentorno. Mercado ecuatoriano	5
1.2.1	Principales zonas turísticas del Ecuador.	5
1.2.2	Principales medios de difusión del turismo en el Ecuador.....	6
1.2.3	Aspectos claves del éxito	8
1.2.4	Perfil del visitante y sus preferencias.	8

1.2.5	Balanza Turística.....	11
1.2.6	Participación del Turismo en la Economía Ecuatoriana	12
1.3	Movimiento migratorio en el ecuador.....	14
1.3.1	Lugar de Procedencia de Turistas.....	16
1.3.2	Motivo de Visita	18
1.4	Análisis de la oportunidad para realización del negocio.	20
1.4.1	Antecedentes	20
1.4.2	“Rosas Pamba The Friendly Ranch”	22
2	CAPITULO II - DIMENSIONAMIENTO FINANCIERO.....	25
2.1	Inversiones a realizar en “Rosas Pamba The Friendly Ranch”.....	26
2.1.1	Detalle de Obras Civiles	28
2.1.2	Herramientas y Equipos a utilizarse	29
2.1.3	Financiamiento de la inversión	30
2.2	Nómina de “rosas pamba the friendly ranch”	31
2.3	Gastos generales anuales	32
2.4	Proyección de ventas	32
2.5	Estado de fuentes y usos de fondos.....	35
2.6	Flujo de efectivo, tasa interna de retorno y valor actual neto del proyecto.	35
2.7	Costos directos e indirectos.....	37

3	CAPITULO III - DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	39
3.1	Información general del predio	39
3.1.1	Perfil del predio.....	39
3.2	Características climáticas.....	41
3.3	Características fisiográficas.....	42
3.3.1	Superficies planas o ligeramente onduladas.....	42
3.3.2	Superficies fuertemente onduladas	43
3.4	Uso actual del suelo	44
3.5	Aptitudes agrícolas de la hacienda	44
3.6	“Rosas Pamba The Friendly Ranch”	45
4	CAPITULO IV - “ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH”, LA EMPRESA.	48
4.1	Misión	48
4.2	Visión.....	49
4.3	Valores corporativos.....	49
4.4	Objetivos corporativos	50
4.5	Tendencias que afectan el negocio	51
4.5.1	Económicas.....	51
4.5.2	Sociales.....	52

4.5.3 Políticas.....	54
4.5.4 Culturales	56
4.5.5 Ambientales.....	57
4.6 Ventaja competitiva de “rosas pamba the friendly ranch” en la zona de Otavalo	60
4.7 Estrategia de personal.....	63
5 CAPITULO V - ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	65
5.1 Análisis de oportunidades y amenazas del proyecto.....	65
5.1.1 Oportunidades	65
5.1.2 Amenazas	66
5.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	68
5.3 Análisis de las 5 fuerzas de porter.....	70
5.3.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores.....	70
5.3.2 Poder de negociación de los proveedores	71
5.3.3 Poder de negociación de los usuarios.....	72
5.3.4 Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.....	73
5.3.5 Rivalidad de las empresas que actúan en el negocio.....	73
5.4 Resumen del análisis del entorno.....	74

6	CAPITULO VI - PLAN DE MERCADEO – ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH	76
6.1	Oportunidad.....	76
6.1.1	Situación del turismo	76
6.1.2	Objetivos del plan de mercadeo	78
6.2	Marketing estratégico	78
6.2.1	Consumidor	78
6.2.2	Mercado	80
6.2.3	Aspectos legales	81
6.2.4	Posicionamiento del servicio.	84
6.3	Marketing táctico.	85
6.3.1	Servicio.....	85
6.3.2	Distribución del servicio.....	86
6.3.3	Promoción	89
6.3.4	Precio	92
6.4	ACCIÓN Y CONTROL.....	94
6.4.1	Resultados Financieros	94
6.4.2	Análisis de equilibrio.....	94
7	CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
7.1	Conclusiones	95

7.2 Recomendaciones.....	96
--------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

ANEXO 1. Tabla de amortización del crédito

ANEXO 2. Nómina del personal

ANEXO 3. Estado de fuentes y usos de fondos

ANEXO 4. Mapa geográfico de la hacienda “Rosas Pamba”

ANEXO 5. Tríptico informático de la hacienda

BIBLIOGRAFIA

1. David Fred, **CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**, 5ta Edición, Prentice Hall, México 1997.
2. Gordon Paul, **GERENCIA DE MARKETING**, 6ta Edición, Mc Graw Hill, Bogotá 1998
3. Pagina web Ministerio de Turismo del Ecuador. www.viveecuador.com
4. Ministerio de Turismo del Ecuador, **PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**, 2001.
5. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, **ESTUDIO DE BENCHMARKING DE TURISMO DEL ECUADOR**, Septiembre 2001
6. Ambrosi Vicente, **PLAN DE MARKETING PASO A PASO**, Prentice may, Bogotá, 2000.
7. Lambin Jean Jaques, **MARKETING ESTRATÉGICO**, Mc Graw Hill, 3ra Edición, Bogota, 1995.

8. Porter Michael E, **VENTAJA COMPETITIVA**, CECSA, Segunda edición, México 2003.

9. Méndez Carlos, **GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y DISEÑO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, McGraw Hill, Segunda Edición, 1995.

CUADRO Nº 6
ROSAS PAMBA THE FRIENDLY RANCH
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	RECORRIDOS		ALIMENTACIÓN		HOSPEDAJE						
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD
0											
1	300	300,00	300	100,00	300	100,00					
2	350	300,00	350	100,00	350	100,00					
3	400	300,00	400	100,00	400	100,00					
4	450	300,00	450	100,00	450	100,00					
5	500	300,00	500	100,00	500	100,00					
6	550	300,00	550	100,00	550	100,00					
7	600	300,00	600	100,00	600	100,00					
8	600	300,00	600	100,00	600	100,00					
9	700	300,00	700	100,00	700	100,00					
10	700	300,00	700	100,00	700	100,00					

