



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO  
AGRO TURÍSTICO EN EL CANTÓN PUYANGO DE LA PROVINCIA DE  
LOJA

AUTOR

KATHERINE SAMANTHA CÓRDOVA TORRES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO AGRO  
TURÍSTICO EN EL CANTÓN PUYANGO DE LA PROVINCIA DE LOJA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor Guía

Lic. Paola Alexandra Pazmiño Ubidia MSc.

Autora

Katherine Samantha Córdova Torres

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de un complejo agro turístico en el cantón Puyango de la provincia de Loja, a través de reuniones periódicas con el estudiante Katherine Samantha Córdova Torres, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Lic. Paola Alexandra Pazmiño Ubidia, MSc.

171049859-1

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de un complejo agro turístico en el cantón Puyango de la provincia de Loja, del estudiante Katherine Samantha Córdova Torres, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing, Marcelo Fernando Terán Terán MBA

1706593231

## DECLARACIÓN DE AUDITORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Katherine Samantha Córdova Torres

175072244-7

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer por la enseñanza a los profesores de mi carrera, también quiero agradecer a quienes con su paciencia y palabra de apoyo llenan mi vida, mi familia, y, por último, dar gracias a quien inspira mi corazón, Nicolay.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, porque si es con él todo está bien hecho y a los 4 pilares de mi vida Caty, Bladi, Luis y Cielo.

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo la implementación del complejo Agro Turístico “El Petrino” en el cantón Puyango, Provincia de Loja, evaluando su factibilidad técnica y financiera. Se analizan todos los factores que se muestran como una oportunidad o amenaza potencial en el entorno macro de la industria turística en el Ecuador, resaltando de ellos la demanda de turismo durante los últimos años y la posición que mantienen las entidades gubernamentales en este sector de la producción. El complejo es una oportunidad para el desarrollo turístico dentro de la provincia de Loja al ser estructurado como una atracción natural y familiar dirigida a un sector específico poblacional que mantiene un rango de edad entre 24 a 65 años de edad, determinado a través de métodos cualitativos y cuantitativos de marketing, ofreciendo hospedajes bajo el sistema todo incluido en donde, además, de alimentación y sitio de descanso, es posible realizar actividades extras como pesca deportiva, camping, visitas al Bosque Petrificado de Puyango y espectáculos nocturnos, diferenciándose así del hospedaje tradicional. La estrategia de enfoque es la opción establecida para el estudio de este proyecto, en función del mercado objetivo ya analizado. Se tiene en cuenta los distintos incentivos legales, tributarios y sociales que tienen un efecto positivo para el desarrollo de este proyecto, así como variables que pueden afectar o potencializar al sector turístico del país. La inversión inicial para el diseño y posterior funcionamiento del complejo turístico asciende a USD \$1.009.550,74 con un financiamiento propio del 50% y bancario del 50%.

## **ABSTRACT**

The present business plan has the objective to implement the Agro touristic complex called El Petrino in the city Puyango, province of Loja. Therefore, it evaluates its factivity technically and financially. All factors wore analyzed and showed as a big opportunity or as a potentially menace in the macro environment of tourism in Ecuador. Highlighting the tourist demands during these last past years and the Governments position in this field and its production. This project gives a big opportunity for the touristic development of the province of Loja because of its structure it is a natural attraction and being as a familiar environment to a specific population that ranges from 24 to 65 years old, predetermined through quality and quantity in marketing, offering lodging including food and a place to rest, it is also possible to provide extra activities like fishing, camping, visiting the petrified forest of Puyango and night spectacles or shows. Making this a big difference of traditional lodging. The approach strategy established in the study of this project already analyzed in marketing of its legal incentives, tributation and social effects being positive for the development of this project, and its variables that could affect or potencialize tourism to this part of the country. Initially the cost and design and future functions of this tourism complex it will be USD \$1.009.550, 74, being financed by its owner 50 percent, and the other 50percent it will be financed by loans of the bank.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo: .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo: .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Análisis PEST – Entorno Externo.....	3
2.1.1.1. Análisis Político y Legal.....	3
2.1.1.2. Análisis Económico .....	4
2.1.1.3. Análisis Social .....	6
2.1.1.4. Análisis Tecnológico.....	7
2.2. Clasificación del CIU .....	8
2.2.1 Análisis de la industria.....	8
2.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores nivel MEDIO .....	8
2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores nivel BAJO.....	9
2.2.1.3. Poder de Negociación de los clientes nivel ALTO .....	9
2.2.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos nivel ALTO.....	10
2.2.1.5. Rivalidad entre competidores nivel ALTO .....	11
2.3. Conclusiones del análisis del entorno externo .....	11
2.3.1. Matriz EFE.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Definición del problema.....	14
3.1.1. Entrevista a Expertos .....	14
3.1.2. Resultados de Entrevista a expertos.....	14

3.2. Desarrollo de un planteamiento del problema.....	15
3.3. Formulación de un diseño de la investigación.....	15
3.4. Trabajo de campo o recopilación de datos .....	16
3.4.1. Investigación Descriptiva Cualitativa .....	16
3.4.1.1. Focus Group.....	16
3.4.1.2. Resultados del Focus Group .....	16
3.4.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa .....	17
3.4.3.1. Encuestas.....	17
3.5. Preparación y análisis de datos .....	17
3.6. Preparación y presentación de informes .....	20
3.6.1. Conclusiones del análisis de investigación de mercados .....	20
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>21</b>
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
4.1.1. Demanda total del mercado .....	24
4.1.2. Participación de mercado .....	24
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
5.1. Estrategia General de Marketing .....	25
5.2. Mercado Objetivo .....	25
5.3. Propuesta de Valor .....	26
5.3.1 Servicio Post venta.....	28
5.3.2 Posicionamiento .....	28
5.4. Mezcla de Marketing.....	28
5.4.1. Estrategia de Producto .....	28

5.4.1.1. Niveles del producto.....	29
5.4.1.2 Soporte.....	31
5.4.2. Precio .....	32
5.4.2.1 Estrategia por percepción del valor del cliente .....	32
5.4.2.2 Estrategia de entrada y de ajuste .....	32
5.4.3. Plaza .....	33
5.4.3.1. Estrategia en etapa de introducción: .....	33
5.4.3.2. Estrategia de distribución .....	34
5.4.3.3. Puntos de venta .....	34
5.4.3.4. Estructura de canal de distribución .....	35
5.4.3.5. Tipos de canal .....	35
5.4.4. Promoción .....	35
5.4.4.1. Estrategia de Promoción .....	36
5.4.4.2. Publicidad.....	36
5.4.4.3. Promoción de ventas.....	37
5.4.4.4. Relaciones públicas.....	37
5.4.4.5. Fuerza de ventas.....	38
5.4.4.6. Marketing Directo .....	38
5.5. Presupuesto global de la mezcla de marketing.....	38
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>39</b>
6.1. Misión, visión y valores .....	39
6.2 Objetivos de la organización.....	40
6.3. Plan de Operaciones .....	40
6.3.1. Capacidad instalada .....	41

6.3.2. Secuencia por procesos .....	41
6.3.3. Infraestructura y bienes .....	43
6.3.4. Flujograma de procesos .....	45
6.4. Estructural organizacional .....	46
6.4.1 Estructura legal .....	46
6.4.2 Diseño organizacional .....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de ingresos y gastos .....	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista .....	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	53
7.4.3 Criterios de valoración.....	53
7.5. Índices financieros.....	54
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

En el Ecuador, durante el último año, se ha incrementado el desarrollo del turismo, considerando que ocupa el 3er. puesto dentro de las exportaciones no petroleras, adicionalmente la balanza turística ha registrado un incremento del 12%, obteniendo un saldo positivo de USD \$374,2 MM. (Ministerio del turismo, 2018). Al considerar el rendimiento financiero de una inversión turística impulsada principalmente por la conservación de los recursos naturales, se impulsa el desarrollo del complejo agro turístico “Petrino” ubicado cerca del bosque petrificado de Puyango.

Para el desarrollo del complejo agro turístico “Petrino” se elaborará un plan de negocios para analizar si el proyecto es factible tanto en su rendimiento económico como social. El complejo turístico estará ubicado a 225 km de la ciudad de Loja y a 111 km de la ciudad de Machala, entre las provincias de El Oro y Loja. El terreno cuenta con una extensión de 22 hectáreas que están rodeadas por el río Puyango, y con una cercanía notable al aeropuerto de Santa Rosa, situado a 1 hora y 30 minutos de distancia. Su clima es cálido seco, esto permite que se tenga una buena vegetación tanto para la siembra y cosecha de alimentos como para la alimentación de los animales domésticos. El complejo agro turístico ofrece servicios de alojamiento de entorno familiar, es decir, para niños, jóvenes y adultos, como parte del servicio se pretende que los huéspedes experimenten una situación fuera de lo cotidiano, en la cual, se puedan conectar con la naturaleza y conozcan el origen y proceso de productos que consumen, se pretende armar paquetes en un lugar donde puedan hospedarse y a la vez conocer el paso a paso de la producción caña de azúcar o la elaboración de quesillo con la leche de vaca. El complejo tendrá servicio de piscina, hidromasaje, sauna y turco, contará con un bar restaurante donde se ofrecerán platos típicos de la zona, se brindarán shows artísticos y eventos para que la estadía en el lugar sea placentera, asimismo se pondrá a disposición una cancha multiusos para deportes como fútbol, básquet, volley y tenis. El complejo tendrá otras actividades de aventura como una granja educativa, pesca deportiva de

tilapia, paseos a caballo con destino al bosque petrificado y tubing por el río Puyango.

Actualmente en las ciudades principales, el tipo de experiencias que se pretende ofrecer son casi nulas, por ello se hace énfasis en atraer a los clientes de los grupos familiares socioeconómicos medio alto y alto de estas ciudades para que experimenten la unión familiar fuera de lo normal y que conozcan más sobre los atractivos turísticos que guarda la ciudad de Loja. Dentro del aspecto social se tiene contemplado contribuir con plazas de empleo para el desarrollo económico del sector.

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo:**

Analizar la factibilidad técnica y financiera para la implementación de un complejo agro turístico en el cantón Puyango de la provincia de Loja para el turismo receptivo desarrollando un plan de negocios durante el año 2018.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo:**

- Realizar un análisis del entorno y de la industria mediante herramientas como el análisis PEST y el análisis de PORTER para conocer amenazas y oportunidades que influyen en la propuesta de negocio realizada.
- Determinar mediante un análisis de mercado los gustos, preferencias y aceptación del mercado objetivo, con el fin de medir el nivel de intención de compra y gusto hacia el tipo de negocio propuesto.
- Identificar la oportunidad de negocio que permita que el proyecto propuesto obtenga el éxito esperado reconociendo la necesidad del consumidor.
- Diseñar un plan de marketing adecuado, mismo que sea guía para establecer estrategias adecuadas para saber cómo llegar al cliente de manera positiva.
- Desarrollar una filosofía organizacional que permita promover los procesos planteados de manera eficiente, desde la reserva del cliente hasta el servicio post venta.
- Elaborar un plan financiero para examinar la factibilidad económica del desarrollo del negocio mediante proyecciones de estados financieros e índices de viabilidad económica.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Análisis PEST – Entorno Externo**

##### **2.1.1.1. Análisis Político y Legal**

###### **Estabilidad y riesgo político**

De acuerdo a lo publicado en el artículo Ecuador: panorama general del Banco Mundial (2017), se indica que la estabilidad política ecuatoriana que se venía manejando en los años entre 2006 y 2014, donde se experimentó un incremento del PIB de 4,3% y disminución de la pobreza en 15%, se ha visto en riesgo por los bajos precios del petróleo y la apreciación de la moneda, lo que ocasiona una reducción de la inversión y el gasto público junto con las importaciones, sin embargo, en el apartado de estrategia del artículo mencionado, se confirma el marco de acción definido entre el Gobierno de Ecuador y el Grupo del Banco Mundial, donde se prioriza el fortalecimiento de las redes de protección social y el promover la diversificación económica con énfasis en las amenazas ambientales. Bajo lo mencionado se determina una amenaza para el proyecto.

###### **Leyes - Legislación Tributaria**

Según lo establecido en el capítulo VII, artículo 26 de la Ley Ecuatoriana de Turismo. Las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, gozarán de los siguientes incentivos de:

- La exoneración total de los derechos de impuestos que gravan los actos societarios de aumento de capital, transformación, escisión, fusión incluidos los derechos de registro de las empresas de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo.
- La exoneración total de los tributos que gravan la transferencia de dominio de inmuebles que se aporten para la constitución de empresas cuya finalidad principal sea el turismo, así como los aportes al incremento del capital de compañías de turismo registradas y calificadas en el Ministerio de Turismo.
- Acceso al crédito en las en las instituciones financieras que deberán establecer líneas de financiamiento para proyectos turísticos calificados

por el Ministerio del ramo. Las instituciones financieras serán responsables por el adecuado uso y destino de tales empréstitos y cauciones (Ministerio de Turismo, 2014).

Con respecto a lo mencionado, se puede encontrar una oportunidad.

### **Reglamentación Nacional**

De lo estipulado en la Ley de Alojamiento Turístico en el capítulo II, artículo 7, 11 y 12, se establece que los requisitos previos a la constitución de un alojamiento turístico deberán ser el Nombramiento del representante legal en el Registro Mercantil, Registro Único de Contribuyentes (RUC), Cédula de identidad o ciudadanía y papeleta de votación, Certificado de gravámenes del terreno e inventario valorado de activos fijos de la empresa bajo responsabilidad del propietario o representante legal. Se establece también que los requisitos para obtener la licencia única de funcionamiento, por separado del registro de turismo, son el pago del impuesto predial, activos de la empresa según lo declarado en el SRI y estar al día en el pago de las obligaciones previstas en la Ley de Turismo. Según la clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura del artículo 12, este proyecto se clasifica como una hacienda turística de tipo c.2. (Ministerio de Turismo, 2016). Se encuentra una oportunidad.

#### **2.1.1.2. Análisis Económico**

##### **Tasas de crecimiento económico actual y potencial**

El estudio de cifras realizado por el ministerio de Turismo (2016), indica que los desplazamientos por turismo interno fueron de 12,3 millones, 40% de ellos se realizaron durante los feriados, lo cual dinamizó USD \$285,5 MM. de la economía nacional, contribuyendo a la reactivación productiva en especial de la zona costera afectada por el terremoto. Estos indicadores claves para medir esta actividad son positivos, considerando que a pesar de que favorecen en mayor parte a la región costa, existe un mayor interés por el turismo receptivo, se registró más ingresos que salidas de divisas, lo cual representa una oportunidad dentro del análisis.

##### **Producto Interno Bruto**

Es importante considerar que, en el tercer trimestre del 2016, en base a los USD \$1,07 MM. ingresados por turismo, este último representa la tercera fuente de

ingresos no petroleros, contribuyendo de manera directa con el 2.1% del PIB nacional (World Travel and Tourism Council, 2016). Con los datos expuestos se presencia un ámbito positivo dado el crecimiento que ha presentado en los años 2015 y 2016, reflejándose como una oportunidad.

### **Nivel de confianza del consumidor**

Dentro de los indicadores que ayudan en la medición de esta actividad se detallarán a continuación los más importantes extraídos del primer y segundo periodo del año 2017; el peso de la balanza turística en el PIB que es del 0,6% y 0,4% correspondientemente, este describe la importancia relativa del turismo con respecto al superávit de la balanza turística, el grado de apertura turística es de 2,6% y 2,5%, que muestra que tan abierto se encuentra el país al agregar el gasto turístico receptor y emisor, con respecto al grado de cobertura turística se presenta 155 y 136,9 respectivamente, lo que vincula que al ser mayor que 100 el país tiene capacidad de financiar el turismo emisor con las divisas conseguidas por medio del turismo receptor, como último indicador se presenta a la tasa de ocupación, que mide las habitaciones-noche ocupados frente a las habitaciones-noche disponibles, durante el año 2017 esta tasa oscila entre 43% y 50%. (Ministerio de Turismo, 2017). El comportamiento de estos indicadores es positivo lo que permite establecer una oportunidad.

### **Tasas de interés**

El interés bancario referencial para préstamos en el sector financiero productivo presenta valores entre 10,03% y como máximo 10,21% (Banco Central del Ecuador, 2016). La Corporación financiera Nacional, es la entidad nacional que ayuda a promover el desarrollo de emprendimientos como oportunidades de mejora para el sector turístico, otorgando prioridad a proyectos innovadores y rentables, socialmente incluyentes y responsables con el medio ambiente. Para las condiciones de crédito ofrece una flexibilidad de pagos en modalidad mensual, trimestral o semestral, otorgando desembolsos a partir de USD \$50.000,00. (Corporación Financiera Nacional, 2012). Cabe mencionar que la apertura de financiamiento representa una oportunidad.

### **2.1.1.3. Análisis Social**

#### **Demografía - Condiciones de vida**

Según el censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la ciudad de Quito existe un total de 2,239.191 de habitantes, en Guayaquil un total de 2,350.915 y en Cuenca un total de 174.573. Todos los habitantes en estas ciudades tienen un promedio de edad de 29 años. De los datos analizados en la ciudad de Quito el 48,2% de los habitantes obtienen sus ingresos económicos a partir de empleados privados, mientras que el 19,2% obtienen sus ingresos de forma particular. En la ciudad de Guayaquil de la totalidad de habitantes el 39,7% obtienen sus ingresos de empleos privados, mientras que el 25,3% obtienen sus ingresos de forma particular. En la ciudad de Cuenca del total de habitantes el 32,5% obtienen sus ingresos de empleos privados, mientras que cerca del 32,1% obtienen sus ingresos de forma particular. Debido a que la mayoría de población objetiva se centra en las tres ciudades principales del país se encuentra una oportunidad.

#### **Patrones de consumo**

Según el Ministerio de Turismo en el feriado de semana santa del 2018, se realizaron cerca 1,03 millones de viajes, cifra que representa un incremento del 39% en relación al 2017. De la totalidad de estos viajes se calcula un decrecimiento del 10% del gasto promedio (USD \$53) y un incremento del 26% del gasto total (USD \$55.000 MM.), en función de los datos recopilados en el año pasado. Dentro de la distribución por provincia del total de viajes, los realizados a la región Sierra representan cerca del 32,2% (332 mil viajes), y un 42,2% del gasto total. En relación a todos los feriados del año, los indicadores hoteleros calculados se establecen en un valor de Tarifa Promedio por Habitación (ADR en sus siglas en ingles) de USD \$59, con un promedio de Pernoctaciones de 1,11 y de ocupantes por habitación de 2,89. De acuerdo al análisis social, se confirma que los datos representan una oportunidad.

#### **Problemas medioambientales**

Es importante considerar que para iniciar un proyecto de este tipo es necesario ejecutar diversos estudios (análisis de agua potable, energía eléctrica y alcantarillado con tratamiento de aguas) de la infraestructura para preservar los

recursos naturales próximos al terreno. Adicionalmente, de acuerdo con la página de Ministerio del Ambiente, es necesario contar con el informe que emite el Sistema Único de Información Ambiental (SUAI), que indica certificadamente que el proyecto estudiado, actividad a llevarse a cabo u obra a empezar está registrado ambientalmente, con la condición de basarse en la guía, emitida por el Ministerio del Ambiente, de buenas prácticas ambientales y debiéndolo aplicar en todas las fases del proyecto. Cabe indicar que este certificado dura dos años a partir de su emisión. (MINISTERIO DEL TURISMO, 2016). Bajo los parámetros analizados refleja como una amenaza.

#### **2.1.1.4. Análisis Tecnológico**

##### **La automatización de los procesos**

De lo estipulado en el Reglamento de Alojamiento Turístico, Capítulo V, Artículo 18, los nuevos emprendimientos deben contar con una página web para el acceso a la información de los huéspedes, de este modo conocer las instalaciones, servicios complementarios y otra información de interés. (Ministerio de Turismo, 2016). Se deber considerar que la administración de una página web, redes sociales y blogs permite estar en mayor contacto con los clientes lo que representa una oportunidad.

##### **Tamaño de inversiones en investigación y desarrollo tecnológico**

De acuerdo a lo mencionado por el informe Publicando en el artículo Características y uso de páginas web en las empresas de la zona sur de Ecuador (2017, p14), afirma que para que un sitio web se convierta en una herramienta de apoyo para una empresa, este debe tener información correcta, estar bien estructurado y sobre todo con apertura al comercio electrónico. Indica también que el Ecuador está en desarrollo progresivo en lo que respecta al dinero electrónico, esto último es un factor para mejorar el e-commerce. Considerando los datos recopilado se puede afirmar que el aspecto tecnológico juega un papel importante dentro del proyecto, debido a que, con el desarrollo actual de la tecnología y la globalización de información, es necesario elaborar planes de innovación lo que representa una importante oportunidad.

## 2.2. Clasificación del CIU

En relación a lo establecido en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU), la implementación de la hostería agro turística, se encuentra categorizada como una actividad temporal de alojamiento para visitantes o viajeros. Con la posibilidad de proporcionar solamente alojamiento o la realización de actividades recreativas con infraestructuras aptas para su desarrollo y alimentación. (INEC, 2012)

Tabla No.1: Clasificación CIU

<b>División</b>	I55	Actividad de Alojamiento
<b>Grupo</b>	I551	Actividades de Alojamiento para estancias cortas
<b>Clase</b>	I5510	Actividades de Alojamiento para estancias cortas
<b>Subclase</b>	I5510.0	Hoteles y alojamientos turísticos
<b>Actividad</b>	I5510.01	Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012

### 2.2.1 Análisis de la industria

Para el presente análisis se desarrolló una matriz de industria ponderada, donde sus resultados se muestran a través de un gráfico denominado la “Telaraña de Porter” (véase en anexo. 1)

#### 2.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores nivel MEDIO

##### Barreras de entrada

Según la información determinada por el Ministerio de Turismo en el 2016, los requisitos para la constitución de un nuevo negocio en el sector turístico muestran que las barreras de entrada para proporcionar un servicio de alojamiento son accesibles, por lo tanto, esto facilita el ingreso de nuevos competidores (Ministerio de Turismo, 2017), considerándose como amenaza.

##### Requerimiento de Capital- Diferenciación del producto.

Para el desarrollo de un proyecto de esta magnitud se requiere contar con un capital sostenible o una alta capacidad de endeudamiento, debido a que se debe tomar en cuenta la capacitación del talento humano en el sector del turismo, reconocimiento o certificación de calidad y, por último, la innovación de productos a ofertar (Ministerio de Turismo, 2017), con los factores mencionados y

considerando la magnitud de desarrollar un complejo agro turístico, la inversión inicial que se requiere es alta lo que representa una amenaza.

Con base a lo mencionado, se puede concluir que existe una amenaza de nuevos competidores nivel medio, debido que puede afectar el hecho de las barreras de entrada, sin embargo, esto se contrarresta con la fuerte inversión que se debe realizar en un proyecto de esta clase.

#### **2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores nivel BAJO**

##### **Cantidad de proveedores – Productos sustitutos**

A nivel nacional existen 75 proveedores de productos y servicios autorizados, y enlaces útiles en cuanto a 4 operadores de turismo (Metropolitan Touring, Andando Tours Ecuador, Palmar Voyages), 6 líneas aéreas (2 nacionales y cuatro internacionales), 2 asociaciones nacionales de turismo (AHOTEC, OPTUR) y 4 instituciones oficiales de turismo (Ministerio de Turismo, Quito Turismo, Municipalidad de Cuenca, M.I. Municipalidad de Guayaquil) (Federación Hotelera del Ecuador, 2018). Con la cantidad de proveedores mencionados se encuentra una oportunidad para el negocio.

##### **Precios de productos a proveer – Contribución a la calidad del servicio**

Al considerar que la ubicación del proyecto agro turístico es una ventaja por su accesibilidad por vía terrestre y aérea, se puede realizar distintos convenios considerando la calidad como primordial con varios proveedores sin necesidad que existan precios elevados y condiciones que fortalezcan su poder, lo que representa una oportunidad.

Con base a lo mencionado la negociación con proveedores puede categorizarse como una amenaza de nivel bajo.

#### **2.2.1.3. Poder de Negociación de los clientes nivel ALTO**

##### **Número de clientes**

Ecuador presenta un incremento en la industria de turismo durante el año 2016 debido a que se identificaron 12,3 millones de viajes internos, dentro de ellos el 40% se realizaron en los diversos feriados, existiendo cerca de 4,9 millones de desplazamientos. Las cifras mencionadas representan una oportunidad.

### **Productos sustitutos**

La región costa estuvo dentro de las primeras opciones para visitar, con esto se muestra el resultado de la campaña de turismo que llevó a cabo el Gobierno por el terremoto (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2016). Cabe destacar que de acuerdo a las recomendaciones de agencias de viajes las primeras opciones están centradas en la región sierra. Adicionalmente en la ciudad de Loja se encuentran 8 lugares con la misma actividad económica, dos de forma ejecutiva. (SCVS, 2017). Se identifica una amenaza.

### **Influencia de la Calidad**

El cliente tiene información disponible en internet, lo que permite que realice una comparación de precios y opte por la mejor opción incluso hasta el punto de optar por sustitutos, reflejándose una amenaza.

Con base a lo analizado el poder negociación de los clientes es alta.

#### **2.2.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos nivel ALTO**

##### **Cantidad de productos sustitutos**

Para esclarecer este análisis, se debe considerar que los productos sustitutos primarios para el presente proyecto son los hoteles ejecutivos y casas de familiares, mismos que no ofrecen ningún tipo de servicio adicional, pero atacan al principal que es el alojamiento; según la información proporcionada por el Ministerio de Turismo, existen 21 hoteles que brindan el servicio de forma ejecutiva (Ministerio de Turismo, 2018), lo que representa una amenaza.

##### **Utilidad y Precio de productos sustitutos**

De acuerdo a lo publicado en el informe de la UTE, en la actualidad han surgido modelos de negocio como Airbnb, que han tomado un gran impulso en su oferta y causan incertidumbre en los modelos de negocios tradicionales (Espinoza y Freire, 2017), determinándose como una amenaza.

Con base en lo mencionado, al centrarse en la disponibilidad de sustitutos que actualmente existe y los precios relativos de los productos sustitutos, resulta una amenaza alta de productos sustitutos.

### 2.2.1.5. Rivalidad entre competidores nivel ALTO

#### Crecimiento de la industria

El Ecuador es un país que contiene una amplia riqueza natural que ha permitido el desarrollo del turismo. En el sur del país ha existido un incremento moderado del sector turístico, debido a que tiene particularidades como un clima cálido, una riqueza significativa en cuanto a su flora y fauna, además, de infraestructura apta para el desarrollo de distintas actividades turísticas, lo que representa una oportunidad.

#### Cantidad de competidores - Características del producto

Son escasos los lugares que oferten servicios similares, se ha verificado en la página de Trivago uno de los últimos proyectos en el sector turístico el Hotel Hillary Nature Resort & Spa ubicado en el cantón Arenillas, por tal motivo, es importante diferenciarse en el servicio y oferta que se brinde a los clientes. Se considera este último elemento considera como una amenaza.

Para concluir se considera que la competencia es una amenaza alta debido a que son empresas constituidas con un grado elevado de conocimiento y experiencia.

### 2.3. Conclusiones del análisis del entorno externo

#### 2.3.1. Matriz EFE

Para concluir con los análisis realizados se ha llevado a cabo la elaboración de una matriz EFE, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla No.2: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Exoneración de impuestos para empresas del sector turístico	0,06	4	0,24
Acceso a crédito y financiamiento público.	0,08	4	0,32
Clasificación en el sector turístico por tipos de alojamiento.	0,03	2	0,06
Aumento del turismo interno y crecimiento del sector	0,04	3	0,12
Turismo como tercera fuente de ingresos no petroleros dentro del PIB	0,05	3	0,15
Alto nivel de confianza del consumidor.	0,05	2	0,1
Aumento del índice de consumo	0,04	2	0,08

Alta penetración de internet para la búsqueda de información y negocios electrónicos	0,04	2	0,08
Alto poder de negociación con proveedores	0,04	1	0,04
Agencias de viajes como aliados estratégicos	0,07	3	0,21
	<b>0,5</b>		
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política y bajos precios del petróleo	0,06	4	0,24
Reducción de la inversión y gasto público	0,07	3	0,21
Creciente deterioro de recursos naturales, como ríos por la contaminación.	0,05	3	0,15
Costos de estudios de aguas y suelos	0,04	1	0,04
Clientes con altas opciones para escoger y comparar	0,06	3	0,18
Alta inversión para proyectos de esta clase	0,08	4	0,32
Mayor competidor Hilary Resort	0,07	3	0,21
Bajos precios en los hoteles ejecutivos	0,07	2	0,14
	<b>0,5</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>

De acuerdo al resultado obtenido de 2,89/ 5, se puede afirmar que el proyecto daría una buena respuesta ante las oportunidades y actuaría de forma correcta ante las amenazas.

A continuación, se detallan las conclusiones en orden de relevancia y prioridad para el análisis del proyecto:

1. Con todo lo mencionado en base al análisis político se afirma que la inestabilidad política actual es una amenaza para el desarrollo del proyecto debido a que causa desconfianza para la inversión tanto pública como extranjera, sin embargo, por el otro lado se cuenta con iniciativas por parte del Gobierno para reducir el impacto de los resultados como el último año donde apuntan al sector privado.
2. Considerando el análisis social realizado se puede concluir que la edad promedio de los habitantes de las 3 principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), es de 29 años. A su vez, se debe recalcar que el mayor porcentaje de habitantes obtiene sus ingresos de empleos privados. Los patrones de consumo de los habitantes presentan un

crecimiento significativo en relación al 2017. Toda la información recopilada, permite definir una oportunidad para el proyecto.

3. Con respecto al análisis económico es importante confirmar que los indicadores en crecimiento de la industria representan aspectos positivos para el desarrollo del proyecto, por ejemplo, que el turismo sea la tercera fuente de ingresos de la economía nacional, permite proyectar un escenario positivo.
4. Con el aumento de las cifras de las TIC en el Ecuador, se tiene un mayor desafío en el mercado, debido a que las personas se encuentran más comunicadas e informadas, por lo que exigen más en cuanto estándares de calidad y experiencia en el servicio.
5. Con respecto a la rivalidad entre competidores, se considera que es una amenaza de nivel alta debido a que el interés por desarrollar proyectos de este tipo ha incrementado, y existe una alta competencia en cuanto a brindar la mejor experiencia y un servicio único, considerando que esto implica tener una cercanía con el cliente.
6. La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que la disponibilidad de sustitutos es mayor gracias a la ayuda de páginas como Airbnb, además, los precios relativos son un punto a analizar por los clientes en la decisión de compra.
7. Considerando el incremento por viajar de los ecuatorianos junto con la mayor disponibilidad de información en Internet, se produce una comparación de precios entre la competencia y los sustitutos, esto produce que el cliente tenga un alto poder de negociación.
8. Al considerar la accesibilidad por vía terrestre y aérea que tiene la ubicación del proyecto, se puede concluir que la negociación con los proveedores es una amenaza nivel bajo, donde se puede armar convenios con precios moderados.
9. Por las barreras de entrada fáciles que tiene esta industria, el ingreso de nuevos competidores es posible, sin embargo, para el desarrollo del proyecto como tal se requiere de una fuerte, por lo que se considera que la amenaza de nuevos competidores es media.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Definición del problema**

El problema de la investigación desarrollada es determinar ¿Qué tanta aceptación tendrá el complejo agro turístico y sus servicios complementarios en el mercado objetivo? La investigación parte de una fase cualitativa, que consiste en efectuar dos entrevistas a expertos en la industria del Turismo.

##### **3.1.1. Entrevista a Expertos**

Para efectuar el análisis cualitativo se determinó realizar dos entrevistas a expertos en la industria del turismo (Ver Anexo 2: Guía técnica para entrevista a expertos):

La primera se llevó a cabo con la Master Marcia Yazbek Apolo, profesión de pre grado en hotelería y marketing, y post grado en administración de negocios, propietaria de negocio que se dedica a dos líneas, una de productos turísticos e inversión y otra de hotel managment. La segunda entrevista se efectuó con el Licenciado Patricio Lucina Naranjo, quien trabaja en el turismo 30 años empezó en Galápagos como guía naturalista y es propietario de la Quinta Natura Hotel.

##### **3.1.2. Resultados de Entrevista a expertos**

- Ecuador cuenta con una amplia diversidad de recursos naturales que no han sido explotados a plenitud por las entidades nacionales de turismo. Para contrarrestar este problema, se han propuesto varios proyectos futuros, como es el caso del proyecto “cielos abiertos”.
- En la provincia de Loja, se debe ofrecer una mejoría en cuanto a servicios, productos y conceptos nuevos de alojamientos, para obtener una ventaja comparativa con respecto al resto de provincias a nivel nacional, debido a que el 60% de turistas extranjeros que viajan a Loja, principalmente visitan Vilcabamba.
- Al ser Loja una provincia de bajos recursos, la infraestructura turística debe contar con una etapa de planeación y de inversión con la finalidad de brindar facilidades al cliente quien, a su vez, debe asumir el cargo del 22% en el pago

total de su estadía (10% de servicio y 12% de IVA) y prefieren servicio de todo incluido y facilidades de pago.

- En cuanto al personal a cargo del servicio se deben revisar las reformas existentes en el código laboral y la revisión de la normativa nacional de alojamiento, además, se recomienda acudir al marketing digital como alternativa para dinamizar la información hacia el mercado objetivo.

### **3.2. Desarrollo de un planteamiento del problema**

**Objetivo General:** Determinar el nivel de aceptación de la implementación de un complejo agro turístico en el cantón Puyango de la provincia en el mercado objetivo por medio de una investigación y análisis bietápico durante el año 2018.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar los servicios complementarios al de alojamiento que espera el mercado meta para el análisis e implementación de opciones para el cliente.
- Definir el precio ideal por noche incluido las actividades a través del modelo Van Westendorp para la determinación del precio por acceso y hospedaje
- Definir la plaza óptima para el desarrollo de convenios con proveedores estratégicos.
- Establecer los medios a través de los cuales los clientes prefieren recibir información para conseguir una comunicación eficiente con el cliente.
- Determinar los puntos clave que observan en la competencia para analizar oportunidades de mejora.

#### **Hipótesis, hipótesis nula (H0) y alternativa (H1)**

Se considera que la aceptación hacia el complejo agro turístico y sus servicios complementarios será mayor al 70%. Siendo así, H0: La aceptación es mayor o igual al 70%, en caso contrario H1: La aceptación inferior del 70%.

### **3.3. Formulación de un diseño de la investigación**

La investigación a continuación detallada se divide en una fase cualitativa y otra cuantitativa. La primera fase consiste en efectuar entrevistas a un grupo focal de 8 participantes. Con respecto a la segunda fase, la parte cuantitativa, consiste en una exploración no probabilística por conveniencia mediante encuestas.

### **3.4. Trabajo de campo o recopilación de datos**

#### **3.4.1. Investigación Descriptiva Cualitativa**

##### **3.4.1.1. Focus Group**

Se realizó un focus group con el objetivo de definir factores importantes sobre el comportamiento del mercado meta (Anexo 3. Estructura del grupo de enfoque.). El grupo focal se llevó a cabo el 07 de enero del 2018. Se seleccionaron 8 participantes que residen la ciudad de Quito, de los niveles socioeconómico medio alto y medio típico con edades que varían de entre 24 hasta 65 años.

##### **3.4.1.2. Resultados del Focus Group**

- La mayoría concuerda que Ecuador es un país rico en recursos naturales y que a nivel gubernamental se debe realizar estrategias para incentivar el turismo, analizando a profundidad la rentabilidad de proyectos que buscan el financiamiento por parte de las entidades a cargo.
- No existe una legislación clara que garantice el retorno y cuidado del capital de los inversionistas, por tal razón, ante tan alta inseguridad este fondo se desvía la inversión a otros sectores como el petróleo.
- En cuanto viajes existe una mayor tendencia a visitar provincias como Imbabura o Esmeraldas, en contraste a Loja en donde no existe una buena experiencia debido a su infraestructura y el estado de las vías de acceso.
- En cuanto a la experiencia de turismo en Loja, han realizado una visita al Resort Hillary y apreciado el florecimiento de los guayacanes e indican que los factores evaluados para la realización de sus viajes son el precio, la disponibilidad de servicios básicos, el transporte, el aseo, y la gastronomía.
- Se muestra una preferencia entre los asistentes de 24 a 30 años de edad de viajar en compañía de sus amigos, mientras que el resto en familia y acceden a información de promociones o innovaciones del lugar a través de distintos medios de comunicación y redes sociales. Sugieren armar paquetes con precios atractivos sugeridos entre USD \$60-\$100.

### **3.4.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa**

#### **3.4.3.1. Encuestas**

Con respecto a la investigación cuantitativa, para fines académicos se realizó por medio de un muestreo no probabilístico y por conveniencia con un tamaño de muestra de 50 encuestas. (Ver Anexo 4.)

### **3.5. Preparación y análisis de datos**

Las encuestas se realizaron a 50 personas con un rango de edad que varían de 24 a 63 años con un promedio de 39 años (Ver Anexo 5.) con ingresos altos y medios, esto con el fin de identificar un mercado meta según el nivel de aceptación que tenga el proyecto. Cabe mencionar análisis se realizó con la elaboración de una correlación de Spearman entre variables consideradas de las preguntas, donde los valores cercanos a 1 y -1 afirman una correlación entre los datos, siendo una relación directa cuando el valor es positivo e indirecta cuando el valor es negativo.

Con lo antes mencionado, mediante las siguientes tablas de contingencia (Ver tabla No. 3), se confirma que existe un correlación de la edad con frecuencia de visita a Loja de -0,51, con el nivel de agrado de la provincia de 0,37 y con vacaciones a Loja en el último año del 0,32, por tal razón, las personas del 31,34% de encuestados que “siempre” visitan Loja están distribuidas entre los 24 a 40 años, por otro lado, las personas de 45 a 65 años “nunca” visitan la mencionada provincia, mismas que corresponde al 35,3% de los encuestados (Ver Anexo 6.), sin embargo, el nivel de agrado hacia la provincia de Loja se ve reflejado en el 92,1% de los encuestados (Ver Anexo 7.), de este grupo la mayoría se concentra en las personas de 45 a 65 años (Ver tabla No. 4), cabe mencionar (Ver tabla No. 5), que dentro de este rango de edad están las personas que en el último año 2017 ha salido de vacaciones a la provincia de Loja correspondientes al 43,1% de los encuestados (Ver Anexo 8.). Existe una relación de viaje directa entre la edad con la frecuencia preferida de 0,50 donde el 29,4% de los encuestados que sus edades oscilan entre 24 a 45 años prefieren visitar Loja cada feriado o vacación y el 62,7% que sus edades varían entre 50

a 60 años lo desea hacer cada año (Ver Anexo 11.), por tal motivo, es importante considerar que el segmento principal son las personas entre 25 a 40 años, sin embargo, se debe considerar como un segmento importante a trabajar las personas entre 41 a 65 años.

Tabla No.3: Tabla de contingencia, frecuencia de visita y edades

Frecuencia de Visita a Loja	Edad						
	24-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61-65
A veces	0,67%	0,50%	1,50%	2,00%	0,80%	1,50%	2,00%
Nunca	1,00%	0,00%	1,00%	2,00%	2,40%	1,50%	0,00%
Siempre	3,33%	2,50%	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla No.4: Tabla de contingencia, Nivel de agrado y edades

Nivel de Agrado a Loja	Edad						
	24-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61-65
Nada	1	1	0	0	0	0	0
2	2	0	0	0	0	0	0
3	3	2	1	0	0	2	0
4	3	0	2	1	1	0	0
Mucho	3	3	3	3	5	3	2

Tabla No.5: Tabla de contingencia, Vacaciones a Loja 2017 y edades

Ultimo año vacaciones a Loja 2017	Edad						
	24-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61-65
Si	3,17%	1,19%	2,38%	4,76%	6,67%	5,95%	0,00%
No	6,32%	4,31%	4,31%	5,17%	0,69%	0,86%	3,45%

Existe una relación directa entre con quien prefiere salir de vacaciones y el nivel de agrado de la provincia de Loja del 0,4, donde el 74,5% de los encuestados indica que prefiere salir de vacaciones en compañía de su familia, siendo este grupo el que muestra mayor agrado hacia la provincia de Loja (Ver tabla No. 6.), el 19,6% lo realiza con su pareja y un 5,9% prefiere hacerlo con sus amigos. (Ver Anexo 13.), con un rango que de cantidad de personas que oscila entre 1 a 8 personas, con un promedio de 4 personas (Ver Anexo 14.) y de acuerdo a los resultados de las encuestas, con respecto a la cantidad de días que se toma para vacaciones o paseos, se obtiene un rango entre 1 a 10 días, con un promedio de 4 días (Ver Anexo 15.).

Tabla No.6: Tabla de contingencia, Compañía de vacaciones y Nivel de agrado

Normalmente ¿con quién suele salir de vacaciones?	Nivel de Agrado a Loja					Grand Total
	1	2	3	4	5	
Familia	0,00%	50,00%	66,67%	62,50%	89,66%	76,00%
Amigos	50,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	4,00%
Pareja	50,00%	50,00%	33,33%	25,00%	10,34%	20,00%
<b>Grand Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Adicionalmente, de acuerdo al análisis realizado de la tabulación de datos se obtiene lo siguiente:

Del total de encuestados el 98% planifica sus viajes fuera de la provincia de Pichincha, Guayaquil o Azuay de acuerdo corresponde (Ver Anexo 7). La falta de tiempo, falta de planificación y la falta de iniciativa, son impedimentos importantes para salir de vacaciones márgenes del 78,4%, 11,8% y 9.8% respectivamente (Ver Anexo 12). Cerca del 45,1% de encuestados muestra su preferencia de su estadía en hoteles (45,1%), en casa de familiares (35,3%) y complejos turísticos (5,9%) (Ver Anexo 16.). El 96% de los encuestados, prefieren comida incluida dentro del pago total de su hospedaje. El 76% de encuestados, prefieren la realización de actividades complementarias como camping, pesca deportiva, aventura controlada. Del total de encuestados, el 82% prefieren habitaciones ecológicas, mientras que un 66% tiene preferencia por la tienda de recuerdos (Ver Anexo 17). El 37,3% de personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por actividades de aventura, granja y tour “Lo nuestro”, un valor de 20. (Ver Anexo 18). Un 94,1% del total de encuestados, estaría dispuesto a viajar a Loja por adquirir este servicio (Ver Anexo 25). Siendo relevante que el 74,5% ha escuchado del bosque petrificado ubicado en el cantón Puyango, siendo de su interés conocerlo (Ver Anexo 26). Distintos factores como cantidad de personas y días de estancia de los encuestados, produce una variación en su presupuesto entre USD \$15-\$300, siendo USD \$65 un valor promedio (Ver Anexo 20). Sin embargo, el precio que estarían dispuestos a pagar por este servicio es superior al referido considerando un promedio de USD \$80 por noche de estadía, en donde se ve una variación entre USD \$50-\$130 (Ver Anexo 21, 22, 23 y 24.). Por último, los medios por los cuales esperan información de este tipo de servicios y productos, son en su mayoría por

redes sociales (54,9%) (Ver Anexo 28), en donde cerca del 88,2% perteneciente a este grupo, revisa los anuncios comerciales (Ver Anexo 27).

### **3.6. Preparación y presentación de informes**

#### **3.6.1. Conclusiones del análisis de investigación de mercados**

Como producto, un factor importante dentro de esta industria es la diferenciación en la calidad de servicio que influye en la decisión de compra. La tendencia poblacional va dirigida a actividades que ofrezcan un cambio en la vida cotidiana las personas de 24 a 65 años, de las cuales el grupo de 24 a 40 años viaja con mayor frecuencia a Loja, sin embargo, las personas de 41 a 65 años no lo hacen constantemente mostrando mayor agrado e interés en hacerlo. Las principales atracciones del proyecto van enfocadas al contacto con su entorno natural, la realización de actividades de entretenimiento y aventura como tener una granja, cosechar productos de la zona, tubing, camping y pesca deportiva, la variada gastronomía del sector y todo incluido. Es importante ofrecer paquetes turísticos que incluyan comida y varias actividades del agrado del cliente pensando en su bienestar y comodidad durante su estadía en las instalaciones. En cuanto a la variable precio, a través del estudio van westendorp (refiérase al anexo 29.) se obtuvo que estarían dispuestos a pagar por noche un valor de USD \$80 y por las actividades de aventura y aprendizaje un valor USD \$20. Con respecto a la plaza, Loja es considerada una provincia con gran potencial turístico, pero con una estructura muy débil. Se requiere de una infraestructura ecológica confortable que brinde comodidad a los clientes, una señalización clara tanto al interior como el exterior del complejo, tiene como referencia en la competencia a Hillary Resort. Por otro lado, se debe considerar como una amenaza, que el único vuelo aéreo a es el de la compañía (Tame), por lo que es necesario trabajar en conjunto con las autoridades a cargo para la mejora y mantenimiento continuo de la red vial de la provincia y de la movilización dentro de ella. En cuanto a la promoción, es importante considerar que los clientes requieren estar al tanto de eventos importantes y promociones que brinde el complejo Agro turístico a través de redes sociales.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

La industria del turismo en el Ecuador presenta un crecimiento muy atractivo en sus indicadores durante los últimos años. De acuerdo a los datos recopilados en el 2017 por el MINTUR (Ministerio del Turismo), de enero a julio del año mencionado existió un 9,3% de crecimiento en la cantidad de turistas que ingresaron a Ecuador, comparado con el mismo periodo en el año 2016. Los establecimientos de alojamiento de primera categoría, en junio del 2017, tuvieron una ocupación del 42%, presentando un crecimiento del 15,6% comparado con el año anterior. Del total de desplazamientos realizados, el 40% corresponde a desplazamientos realizados en los diferentes feriados, que representaron 4,9 millones de viajes alrededor de Ecuador. (Ministerio de Turismo, 2017). Por tal motivo, se puede confirmar que la industria presenta un desarrollo importante para el proyecto, que de acuerdo a las tasas de crecimiento se evidencia que las actividades que se llevan a cabo dentro del sector son sostenibles y sustentables. Esto ha permitido captar la atención del Gobierno, al considerar al turismo como una fuente de ingresos no petroleros importantes para el país y con ello brindar apoyo en las nuevas inversiones y emprendimientos dentro de esta industria.

Considerando el incremento de los indicadores que miden el desarrollo de las TICS, se puede apreciar que se rompe cualquier barrera de información nacional, dando paso a la difusión amplia de atractivos turísticos por los diversos medios tradicionales y actuales. Las mencionadas tecnologías han tomado un papel importante dentro de la industria del turismo, debido a que más allá de mantener informadas a las partes interesadas, sirven para desarrollar actividades del sector turístico, como lo es el manejo de reservas mediante desarrollos propios como la página web o de proveedores como lo son Tripadvisor, Booking y Trivago. De acuerdo al análisis de la industria realizado se considera que debido a la fuerte inversión que se requiere para este tipo de proyectos sumado a que existe facilidades en los requerimientos para ingresar a esta industria, la

amenaza de nuevos competidores es de nivel medio, adicionalmente, se debe considerar un alto poder de endeudamiento para poder ofertar un servicio especializado que permita diferenciarse de la competencia, por tal motivo, la mayoría de servicios en este sector, cubren con la necesidad básica de alojamiento y otras actividades como piscina y cancha multiusos. Se debe considerar que, de acuerdo a la necesidad del segmento analizado, se busca ofertar un establecimiento turístico de alojamiento con servicios diferenciados dirigido a los grupos socioeconómicos B y C+ (medio alto y medio típico), debido a que al mercado familiar al que se dirige está dispuesto a pagar un valor adicional por actividades extras, es un mercado más sustentable para el proyecto.

De la entrevista con los expertos en el sector turístico, el proyecto estudiado debe centrarse en explotar la cultura de los viajeros nacionales ofreciendo las facilidades y actividades alternativas que mejoren la estadía de los huéspedes en las instalaciones del complejo agro turístico. La comodidad que se le proporcione al huésped y la solución pronta a los problemas son dos factores importantes. También es significativo considerar la construcción de estructuras de fácil mantenimiento y acceso para los clientes, donde las habitaciones tengan el suficiente espacio para el número de personas que lleguen a hospedarse. Otra de las instalaciones a ambientar adecuadamente son el lobby y restaurantes debido a que son los lugares donde los clientes se acercan a consumir y son puntos de encuentro de parejas o grupos.

En función al análisis de cliente realizado, se pudo confirmar con los resultados, que existe un alto grado de aceptación de un complejo agro turístico ubicado en el cantón Puyango por parte de las personas de las ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca, sin embargo, el factor tiempo es un elemento clave que crea cierta incertidumbre dentro del análisis, ya que disminuye el porcentaje de frecuencia de visita, por lo que es importante controlar el periodo de temporada baja donde no existen vacaciones o feriados, con promociones que incentiven el consumo.

Por otro lado, es importante mencionar que la oportunidad de negocio se fortalece al tener una ventaja competitiva única con respecto al hábitat natural

en el que se desarrollará el complejo y al proyecto “Lo nuestro”, que conlleva a ofrecer una propuesta distinta en donde se asegura una experiencia fuera de lo cotidiano, debido a que se cubre necesidades básicas como la de hospedaje y se complementa con una estadía garantizada que promete cumplir con las expectativas de los futuros clientes.

El grupo de personas del grupo focal y por conveniencia, mencionaron se debe hacer llamativa la inversión extranjera con ayuda de entidades encargadas del turismo y el sector privado, para así generar una marca que permita dar a conocer los índices de crecimiento en el sector; a la par debe realizar un plan de acción para la mejora integral de los servicios básicos y las infraestructuras de manera que se puedan abrir la oferta de servicios turísticos de calidad. Así también, afirmaron que la provincia de Loja no es un sitio turístico mayormente visitado por ellos, sin embargo, que es un lugar por descubrir debido a los atractivos turísticos y cultura exquisita que requieren ser promocionados.

Como se mencionó con anterioridad, los participantes prefieren la comida incluida dentro del precio a pagar por noche, esta debe ser típica de la zona como son las humitas, tamales, entre otros, por lo que se debe brindar comida de alta calidad con el toque lojano. Del análisis de precios, estarían dispuestos a pagar USD \$80 por noche más USD \$20 adicionales por las actividades de aventura controlada.

Adicionalmente, dentro de las encuestas y grupo focal realizados, se pudo determinar que la oportunidad del negocio se presenta en que las personas que viven en ciudades buscan un lugar que les ofrezca más allá del hospedaje, una experiencia fuera de lo cotidiano, especializada en tiempo de calidad junto con la compañía de amigos o familia, dentro de los servicios definidos como complementarios están las tres comidas incluidas, áreas húmedas, canchas multiusos, zona de camping, actividades de aventura y entretenimiento y shows nocturnos, esto se debe a la variedad de edades que se presentan del segmento estudiado. De la necesidad analizada, el proyecto busca eliminar la percepción actual de la infraestructura turística de Loja generando confianza en el consumidor, también, se buscará crear una experiencia única para el cliente

basada en el tiempo del calidad junto con familia y amigos, reduciendo la incertidumbre en cuanto al servicio mejorándolo con capacitación optima al personal, por último, se aumentará la difusión de promociones y eventos que se planifiquen en el año por medio de redes sociales con anuncios.

#### 4.1.1. Demanda total del mercado

Para el proyecto estudiado se ve necesario analizar la demanda total con el fin de tener una idea del tamaño de mercado en números, al cual, se puede ingresar con la propuesta planteada. (Se utilizará el método de proporción de la cadena).

Tabla No 7: Cálculo de demanda total del mercado

$Q = N * p * q$	
Demanda total del mercado	?
Núm. de personas del segmento de mercado definido	16.030
%, personas con nivel de agrado alto a la provincia de Loja	92%
%, personas que estarían dispuestas a viajar Loja por complejo	94%
Demanda total mercado (personas):	<b>13.863</b>

Es de importancia considerar que los valores fueron calculados sin tener el respectivo ajuste de la participación de mercado que se estima para este proyecto, sino que corresponde toda la demanda del mercado bajo el supuesto de 100% de participación.

#### 4.1.2. Participación de mercado

Con el fin de estimar la participación esperada, se tomará como referencia el total de ventas del sector clasificado por actividades económicas comprada con los ingresos por ventas del proyecto que se muestra en el *estado de resultados* (capítulo 7), dando como resultado que el porcentaje de participación esperado es del 0,03%. De acuerdo con los datos obtenidos del Banco Central, se estima que el proyecto deberá crecer anualmente un 3,42%, debido a que corresponde al crecimiento promedio entre los años 2013 a 2017 de la industria del turismo. (Banco Central, 2017).

## **5. PLAN DE MARKETING**

El plan de estrategia involucra escoger las estrategias de marketing ideales que ayudarán para que la organización alcance sus objetivos planteados. (Kotler & Armstrong, 2016)

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

Al ofertar una experiencia de tiempo de calidad en compañía de la familia o amigos, donde se brinda una opción para salir de lo cotidiano con actividades fuera de la zona de confort y más hacia el contacto con la naturaleza, permite que el Complejo Agro Turístico Petrino sea novedoso y especializado para las personas que buscan riquezas culturales y naturales. Por tal motivo, para el plan de negocios se ha determinado que la estrategia general de marketing más adecuada es la estrategia de enfoque o nicho, que tiene como referencia enfocar las actividades a un segmento específico, donde todos los esfuerzos busquen satisfacer sus necesidades logrando ser más eficientes. (Mc Guigan, 2004).

Se escogió la estrategia antes mencionada debido a la experiencia que se desea ofrecer a los clientes, donde no únicamente tienen un lugar donde hospedarse, permite realizar diversas actividades de entretenimiento, también se encuentra un guía turístico que permite conocer la plantación y procesamiento del café, catalogado como el mejor del país, junto con la visita al bosque petrificado, lugar de yacimientos de fósiles, todo esto acompañado con el tour “Lo nuestro”, donde prevalece el contacto con lo natural y la elaboración artesanal de productos típicos de la zona como lo son las humitas y el café.

### **5.2. Mercado Objetivo**

Con el levantamiento de información previa y resultados de la investigación realizada se ha determinado que el mercado objetivo corresponde al grupo socioeconómico medio alto y medio típico de las ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca que pertenecen a la PEA (Población Económicamente Activa), determinados como tomadores de decisión, que sus edades oscilan entre los 24 y 65 años. Adicionalmente, se determinó que el segmento objetivo tiene

preferencia a viajar en familia, por lo que se ha analizado según los resultados arrojados por el Censo 2010 del INEC, que la conformación por hogares en promedio es de 4,3 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010)

Tabla No.8: Mercado Objetivo

Tipo de Segmentación	Variables	%	Personas
<b>Geográfico</b>	Población Quito, Guayaquil y Cuenca	100%	5.095.691
<b>Psicográfico</b>	Edades: 24 - 65 años	75%	3.833.119
	Nivel: B y C+	34%	1.303.260
<b>Conductual</b>	Porcentaje de viaje Sierra	41%	534.337
	Porcentaje de viaje Loja	3%	16.030
<b>Mercado Meta</b>			16.030

Tomado de Ecuador en Cifras, INEC, Censo 2010 y Ministerio del Turismo, 2018

### 5.3. Propuesta de Valor

Para la propuesta de valor, se ha desarrollado un modelo canvas definido como un modelo de negocios que muestra los elementos de como una organización crea, desenvuelve y produce valor. (Osterwalder, 2010)

Red de Partners	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos del Cliente
 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de Viaje</li> <li>- MINTUR</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Servicios de la Zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones administrativas</li> <li>- Procesos internos</li> <li>- Logística interna</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Gestión del talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia memorable</li> <li>- Servicio personalizado</li> <li>- Contacto con la Naturaleza y acceso al río</li> <li>- Actividades de aprendizaje y aventura</li> <li>- Paquete con todo incluido</li> <li>- Tour lo nuestro.</li> <li>- Caminatas</li> <li>- Entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia durante estadía</li> <li>- Servicio post venta</li> <li>- Servicio de reservas en línea</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas de 24 a 65 años con preferencias turísticas</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Talento humano</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Tecnología</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web oficial</li> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Medios electrónicos</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomina de empleados</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Impuestos</li> </ul>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuotas por uso</li> <li>- Renta de restaurante y bar</li> <li>- Tarifa por actividades</li> </ul>		

Figura No. 1: Modelo de Canvas

Cabe mencionar que dentro del modelo canvas mostrado en la figura 1 se procede a detallar cada elemento con relación al proyecto planteado.

**Segmento de clientes:** Bajo el análisis realizado de las necesidades, gustos y preferencias se ha determinado que las personas de 24 a 65 años de estratos

socioeconómico B y C+, los turistas nacionales y residentes de la provincia de Loja son el segmento de clientes, al cual, el proyecto quiere enfocarse.

**Canales:** En base en el segmento escogido y con el fin de entregarle la propuesta de valor establecida se ha determinado como canales la página web oficial del proyecto, redes sociales (Facebook e Instagram), medios de pago y reserva electrónica, y convenios con agencias de viaje seleccionadas.

**Relación con clientes:** Se implanta la asistencia permanente durante la estadía, el servicio post venta como seguimiento de servicio brindado con encuestas de satisfacción, buscadores de servicios turísticos en línea calificados y la recepción de reservas a través de la página web.

**Propuesta de Valor:** El valor no es está sólo en el servicio a proporcionar, sino en todas las ventajas que el huésped puede experimentar, por lo tanto, se propone una experiencia memorable con tiempo de calidad junto con la mejor compañía, servicio personalizado desde la reserva, contacto con la naturaleza y acceso al río, actividades de aprendizaje y aventura como tubing, camping, pesca deportiva y la granja educativa, paquete con todo incluido, tour “Lo nuestro”, que incluye la cosecha de productos de la zona y preparación de platos típicos como las humitas, caminatas hacia el Bosque Petrificado y plantaciones de café y shows artísticos de entretenimiento

**Actividades Clave:** Como actividades estratégicas se establece las funciones administrativas interrelacionadas como el área de administración y ventas, procesos internos como check in y check out, logística interna como manejo de inventario y horarios de mantenimiento, servicio al cliente y la gestión y capacitación del talento humano.

**Recursos Clave:** El proyecto debe contar con activos estratégicos con el fin de crear y mantener la idea de negocio, por tal motivo, se cuenta con la infraestructura del complejo Agro Turístico, el talento humano con vocación en el servicio, fuentes de financiamiento, equipo gerencial y administrativo y tecnología acorde con las necesidades del proyecto.

**Asociaciones Clave:** Se identifica como socios clave a las agencias de viaje, el MINTUR (Ministerio de Turismo), proveedores de Insumos como menaje para

habitaciones y mobiliarios, proveedores de bebidas y alimentos y plantación de café en Cango y Bosque Petrificado.

**Flujo de ingresos:** Las principales formas en que el proyecto genera los ingresos es por medio de cuotas por uso de instalaciones, cuotas por uso de alojamiento, renta de restaurante y bar, y tarifa por actividades de aventura y aprendizaje.

**Estructura de Costes** Los costos que tendrá el proyecto para hacer funcionar el modelo de negocio son nómina de empleados, proveedores de insumos y menaje para habitaciones, mantenimiento de instalaciones e impuestos.

### **5.3.1 Servicio Post venta**

Con el fin de conocer la opinión y percepción que tienen los clientes con respecto al servicio ofrecido, se implementará el servicio post venta para que una vez realizado el check out, los huéspedes llenen una encuesta calificando el servicio obtenido. También se habilitará en la página web una sección de sugerencias y quejas para mejorar en las falencias que se encuentren luego de la información obtenida.

Cabe mencionar que se llevará un control de las encuestas de satisfacción permanente para el análisis de oportunidades de mejora en base al criterio de los clientes.

### **5.3.2 Posicionamiento**

Con base en la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, se define que la estrategia de posicionamiento a utilizarse será la de Más por Más, debido que se busca ofrecer un servicio diferenciado con valor agregado en sus actividades a un precio mayor comparado con los que ofrecen los servicios sustitutos en el mercado.

## **5.4. Mezcla de Marketing**

### **5.4.1. Estrategia de Producto**

Para la estrategia del producto, se ha acogido la oportunidad de ofertar un servicio integral a los clientes donde el hospedarse, no es la única opción, este

viene acompañado de alimentación y actividades adicionales de entretenimiento y aventura, como lo es el tour “Lo nuestro”. Es importante mencionar que el servicio ofertado incluye la comida por los días de estadía.

El complejo agro turístico se distinguirá por la experiencia de tiempo de calidad que promete hacer vivir a los huéspedes durante su estadía, caracterizada por el servicio de excelencia que proporcionará el personal desde su ingreso a las instalaciones, llevando un coctel de bienvenida, donde se dará una bebida típica de la zona y bocaditos, acompañado de un recorrido para la familiarización con el complejo, cabe mencionar que la bebida y bocaditos están incluidos en el contrato de arriendo que se explica más adelante..

Con el fin de satisfacer los diferentes gustos del segmento escogido como cliente del complejo Agro turístico se ha optado por crear un paquete turístico que puede obtener provecho de las diferentes actividades instaladas en el proyecto, esto con el fin de integrar todas diferentes necesidades de los visitantes según sus gustos, a continuación, se detalla el paquete mencionado:

Tabla No.9: Paquetes Instaurados

N° Paquete	Nombre	Detalle	Costos
1	2 días un petrino (noche)	Coctel de Bienvenida	Incluido arriendo bar
		Comida Incluida	Incluido arriendo restaurante
		1 Actividad Adicional	\$10
		Tour “Lo nuestro”	\$10
		Uso de instalaciones	\$80

#### 5.4.1.1. Niveles del producto

Tabla No.10: Niveles del producto

Actividad	Descripción
<b>Hospedaje</b>	El complejo Agro Turístico se nombrará "El Petrino", inspirando en una de las estructuras más representativas del Bosque petrificado de Puyango, reserva natural que refugia la mayor colección de madera petrificada en el mundo.

Logo tipo:



Branding:

- Se escogió el color verde como predominante debido a que tiene asociación directa con la naturaleza, tranquilidad, renovación y seguridad, adicional, es un color que fortifica la vista.
- Se colocó una casa que representa el complejo agro turístico y un árbol que representan la cercanía del proyecto con el bosque petrificado Puyango.
- Al nombre los bordean dos granos de café que representa un producto típico y representativo de la zona.
- La tipografía corresponde a "sin serif humanista *óptima*".
- A continuación, se describe el pantone usado, y los porcentajes CMYK y RGB, que corresponden a los formatos de impresión y digital respectivamente.

PANTONE P160-8 U	PANTONE P43-16U
C: 35%	C: 42%
M: 0%	M: 65%
Y: 100%	Y: 64%
K: 0%	K: 60%
R: 192%	R: 80%
G: 205%	G: 60%
B: 41%	B: 47%

Slogan: "Conéctate con tus raíces"

Construcción y distribución del complejo se presenta en el Anexo N°. 30

	La infraestructura del complejo agro turístico el Petrino estará compuesta por 30 habitaciones, de las cuales 10 son matrimoniales (Cama de 2 plazas), 15 habitaciones familiares (7 de ellas con una cama de 2 plazas y una litera, y 8 con una cama de 2 plazas y dos literas), por último, 5 habitaciones grupales (3 literas).
<b>Restaurante / Bar</b>	El restaurante contará con un aforo de 100 personas donde se servirá desayuno buffet al estilo continental y campestre, almuerzo con platos a las carta y cena buffet con tres opciones de platos típicos de la zona, Luego de realizar la licitación respectiva entre varias opciones y estudiado de los perfiles de los arrendatarios, el restaurante será rentado al Sr. Eladio Morales, cheff lojano propietario de “Delicias Lojanas”. En cuanto al bar será arrendado al Sr. Geovanny Guerrero, distribuidor calificado de bebidas en Quito.
<b>Tour “Lo nuestro”</b>	Cosecha de maíz para la elaboración artesanal de humitas.
<b>Granja</b>	Aprendizaje de la crianza de animales de granja, junto con los productos derivados de ellos.
<b>Pesca Deportiva</b>	Piscina de Tilapia donde se pueden deleitar con la actividad de pesca.
<b>Canopy</b>	Cable de un punto alto de la zona con aterrizaje a las afueras del río Cochurco, los costos están inmersos en el precio final de infraestructura detalla en el plan financiero.
<b>Acceso al río</b>	Caminata por senderos con destino al río, en temporada de creciente del río se ofrece la actividad de Tubing.
<b>Camping</b>	Zona de campamento con fogata y malvaviscos
<b>Instalaciones</b>	Áreas húmedas y canchas multiusos
<b>Shows de entretenimiento</b>	Abarcan presentación de artistas de la zona con música típica de Loja
<b>Otros Servicios</b>	Servicio de wifi
	Manejo de Equipaje
	Control de aseo y vigilancia
	Parqueadero.

#### 5.4.1.2 Soporte

Cabe mencionar que, al ser un complejo de extensiones con largas con diversas actividades por realizar, nace la necesidad de contratar guías que estén pendientes de los requerimientos de los huéspedes, los mismos que dominen tres idiomas y tengan capacitación de primeros auxilios en caso de emergencia.

## 5.4.2. Precio

### 5.4.2.1 Estrategia por percepción del valor del cliente

Con base en el segmento específico que posee poder adquisitivo y que valora el servicio de excelencia acompañado con lo que percibe como producto, se determina aplicar la estrategia de precio basada en el valor para el cliente, la misma que consiste en determinar un precio en el valor bajo la percepción del cliente y no en base a la competencia ni los costos. (Kotler & Armstrong, 2016), por tal motivo, mediante el modelo Van westendorp se determinó que el precio por noche sea de USD \$80 para la habitación matrimonial y USD \$100 para la habitación familiar o grupal. Adicionalmente se colocará un precio por el uso de las instalaciones únicamente, tomando como referencia el precio que están dispuestos a pagar por actividades extras, siendo para adultos USD \$20 y USD \$10 para niños y personas de la tercera edad.

### 5.4.2.2 Estrategia de entrada y de ajuste

Se considera utilizar la estrategia de precio de prestigio que consiste en determinar precios altos con el fin de que los consumidores se sientan atraídos por la calidad o estatus que representa el servicio (Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, 2004), de tal manera, que en cuanto a los precios por ingreso a las instalaciones se mantendrá el precio establecido incrementando únicamente el valor correspondiente a la inflación promedio entre los años 2006 - 2017 de 4,2% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016). Con respecto a los precios por hospedaje debido al alto nivel de competencia, se mantendrán sin ningún ajuste hasta el tercer año, a partir del cuarto se incrementará en 3%, con un aumento de 2 puntos porcentuales los siguientes años.

Tabla No. 11: Proyección y cambio de precios

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adulto	\$ 20.00	\$ 20.50	\$ 20.50	\$ 20.50	\$ 21.00
Niño	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 11.00
Tercera edad	\$ 10.00	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 11.00
Hab. matrimonial	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 82.00	\$ 83.00
Hab. familiar	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 102.00	\$ 103.00

Para la estrategia de ajuste se hará utilizar la fijación de precios de descuento o promocional, para lo cual, se aplicará un 10% de descuento a los clientes que paguen en efectivo, este descuento será aplicable para aquellas personas que realicen su reserva por medio de canales directos en los meses de temporada baja; es importante considerar que este descuento no aplica a aquellos clientes que consigan su reserva a través de medios indirectos como las agencias de viaje debido a que existe una comisión de por medio con los intermediarios.

También se considera aplicar un 5% de descuento por época de uso, esto aplica para aquellos clientes que adquieren el servicio en temporada de menor demanda, sin considera el medio a través del cual adquirió la reserva, sea directo o indirecto. Cabe indicar que los descuentos mencionados no son acumulativos, en caso de que el cliente tenga el derecho a los dos únicamente podrá hacer uso del mayor. (La aplicación se muestra en el capítulo 7.)

Tabla No. 12: Gastos Operacionales anuales

Gastos Operacionales	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$64.379,83	\$ 89.424,79	\$114.886,89	\$118.818,41	\$121.341,93
Gastos Generales	\$98.529,41	\$118.704,99	\$139.775,68	\$170.988,34	\$174.674,83

### 5.4.3. Plaza

La plaza se define como el grupo de actividades que permiten que un servicio o producto estén al alcance del segmento meta. (Kotler & Armstrong, 2016)

#### 5.4.3.1. Estrategia en etapa de introducción:

Realizando el análisis de las preferencias del cliente, se determina que tienen mayor inclinación hacia un canal directo, sin embargo, con el fin de que el proyecto tenga mayor alcance a los consumidores meta se ha determinado invertir recursos en el apoyo de agencias de viaje.

### 5.4.3.2. Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución se escogió la estrategia selectiva, para lo cual, se seleccionaron un grupo de intermediarios, los mismos que sobresalen por su reconocimiento y experiencia.

Tabla No. 13: Intermediarios seleccionados

Agencias de Viaje	
Ecuador Experience	Quito
Enjoying Ecuador Travel	Quito
Bucay Adventures Ecuador	Guayaquil
Turisa	Cuenca
Buscadores de servicios turísticos en línea	
Despegar	www.despegar.com.ec
Trivago	www.trivago.com.ec
Tripadvisor	www.tripadvisor.com.ec
Expedia	www.expedia.es

Se debe considerar que el precio de venta se mantendrá tanto para quienes usen canales indirectos o directos, las comisiones de venta para los intermediarios seleccionados corresponden al 12%, suponiendo que por medio de este canal se obtenga el 25% de las reservas.

Tabla No. 14: Costo por comisiones de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS POR AGENCIA DE HOSPEDAJE	\$ 4.496,40	\$ 5.395,68	\$ 6.474,82	\$ 7.769,78	\$ 9.323,74
COMISION HOSPEDAJE	\$ 539,57	\$ 647,48	\$ 776,98	\$ 932,37	\$ 1.118,85

### 5.4.3.3. Puntos de venta

Tabla No. 15: Detalle anual de puntos de venta

Puntos de venta		Años				
Tipos	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En línea	Página Web	\$ 250,00	\$ 260,50	\$ 271,44	\$ 282,84	\$ 294,72
	Redes Sociales (Facebook, Instagram)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Telefónico	Central Telefónica	\$ 600,00	\$ 625,20	\$ 651,46	\$ 678,82	\$ 707,33
Total Anual		\$ 850,00	\$ 885,70	\$ 922,90	\$ 961,66	\$ 1.002,05

Nota: Los precios crecen al 4,2%, que corresponde a la tasa de crecimiento promedio de inflación 2006- 2017.

Tomado de Reporte de Inflación, INEC, 2016.

#### 5.4.3.4. Estructura de canal de distribución

En la siguiente figura se describe la estructura de canal de distribución empleado, donde se coloca como intermediarios y canal directo de venta.



Figura No. 2: Estructura de canal de distribución

#### 5.4.3.5. Tipos de canal

Se ha determinado usar los canales directo e indirecto

- **Directo:** se ha determinado como canal directo, el cual, usa la página web y central telefónica para realizar las reservaciones y alcance inmediato entre el complejo agro turístico y sus consumidores, de acuerdo a la tendencia que se viene manejando se proyecta que el 75% realice la reserva mediante los medios directos.
- **Indirecto:** se llevará a cabo a través de las agencias de viaje y buscadores de servicios turísticos seleccionados, donde los clientes harán uso de estos medios indirectos en un 25%.

#### 5.4.4. Promoción

La cuarta p que corresponde a promoción se define como el conjunto de actividades que comunican el servicio a través de diversos medios con el fin de captar la atención de los clientes para que lo adquieran. (Kotler & Armstrong, 2016)

#### 5.4.4.1. Estrategia de Promoción

Se utilizará la estrategia de atracción “pull”, que se basa en que las empresas enfocan la comunicación hacia los clientes para incentivar la compra del servicio o producto que las mismas ofrecen (Kotler & Armstrong, 2016).

#### 5.4.4.2. Publicidad

Considerando que de acuerdo al análisis de cliente realizado se confirmó que prefieren ser informados y comunicados a través del uso de redes sociales y una página web propia del complejo agro turístico. Por tal razón, se considera importante que le proyecto realice su publicidad por medio del marketing digital utilizando elementos como las redes sociales (Facebook, Instagram), sitios web que incluyan anuncios móviles y la página oficial web.

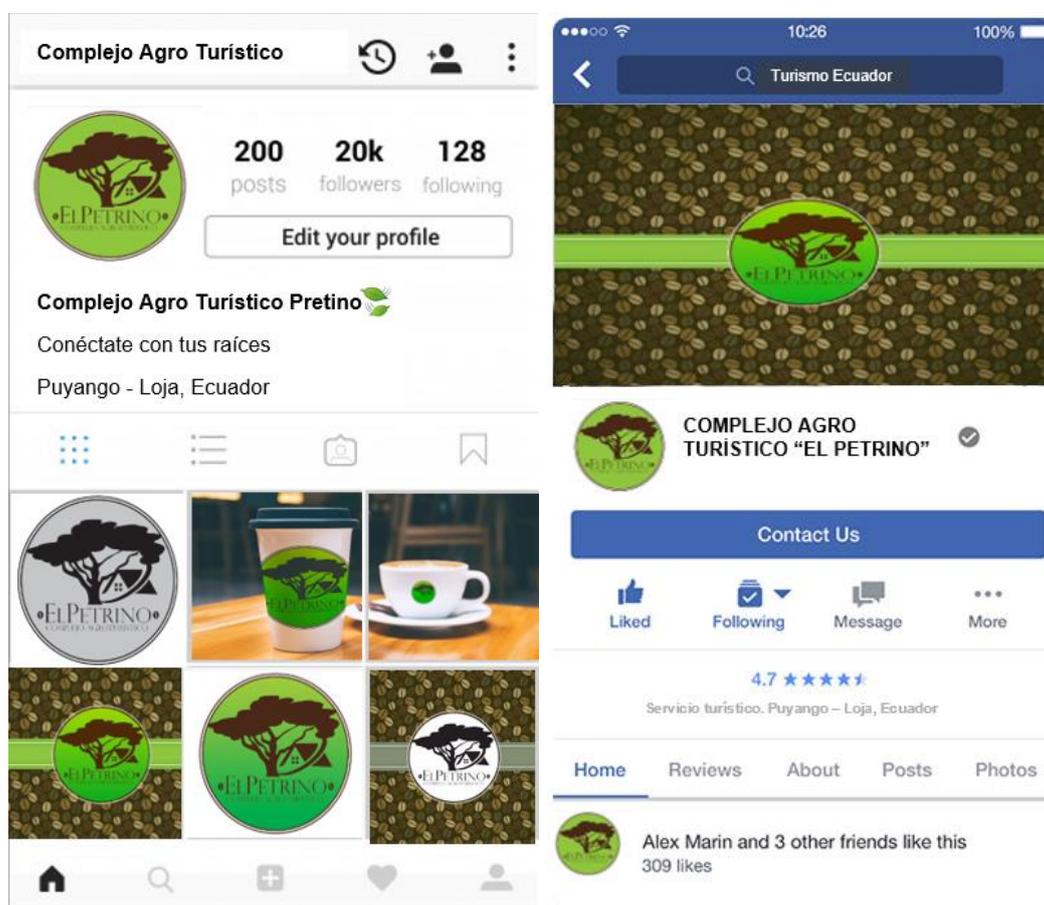


Figura No. 3: Promoción en Redes sociales

El manejo de estos medios será realizado por la empresa de publicidad Siete Ocho con campañas publicitarias trimestrales y actualizaciones mensuales de la página web.

Tabla No. 16: Proyección de gastos anuales de Marketing digital

Herramientas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manejo de campaña en redes sociales y página web	\$1.400,00	\$1.458,80	\$1.520,07	\$1.583,91	\$1.650,44
Actualización de página web	\$420,00	\$437,64	\$456,02	\$475,17	\$495,13
<b>Total</b>	<b>\$1.820,00</b>	<b>\$1.896,44</b>	<b>\$1.976,09</b>	<b>\$2.059,09</b>	<b>\$2.145,57</b>

Nota: Los precios crecen al 4,2%, que corresponde a la tasa de crecimiento promedio de inflación en el periodo 2006-2017.

Tomado de Reporte de Inflación, INEC, 2016

Se desarrollará un evento de apertura e inauguración, será dirigido principalmente a los socios estratégicos como lo son las agencias de viaje, personas relacionadas con la industria, así como también el Ministerio de Turismo. Este evento será un coctel bailable que contará con la armonización de un grupo musical y D.J., se brindarán bocaditos típicos de la zona, todo esto con el fin de presentar el proyecto basado en su compromiso por brindar un servicio de calidad.

Tabla No. 17: Presupuesto de evento de apertura

Evento de Apertura			
Elementos	Cantidad	Valor Unitario	Precio
Grupo Musical	1	\$ 4.000,00	\$4.000,00
D.J.	1	\$ 1.000,00	\$1.000,00
Adecuación del lugar	300	\$ 5,00	\$1.500,00
Bebidas y bocaditos	300	\$ 3,00	\$ 900,00
<b>Total</b>		<b>\$ 5.008,00</b>	<b>\$7.400,00</b>

#### 5.4.4.3. Promoción de ventas

Es importante destacar que para la promoción de ventas se tomará como referencia la creación del paquete turístico por noche de todo incluido ofertado por el complejo agro turístico "El Petrino", *mencionado antes en la estrategia de producto.*

#### 5.4.4.4. Relaciones públicas

Las relaciones públicas consisten en eventos o patrocinios que comunican las actividades corporativas de una empresa junto con ellos sus valores, principios, entre otros que ayudan en la construcción de una imagen positiva hacia el consumidor meta. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Por lo que el proyecto basará las relaciones públicas en los eventos que realice el Ministerio de Turismo

para promover este sector de manera nacional, participando en los workshops realizados y organizados por esta entidad.

Tabla No. 18: Presupuesto anual para eventos de Ministerios de Turismo

Evento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Feria turística viaja primero en Ecuador	\$2.000,00	\$2.084,00	\$2.171,53	\$2.262,73	\$2.357,77
Expo viajes	\$3.500,00	\$3.647,00	\$3.800,17	\$3.959,78	\$4.126,09
Feria Ecuador tu destino	\$3.800,00	\$3.959,60	\$4.125,90	\$4.299,19	\$4.479,76
<b>Total</b>	<b>\$9.300,00</b>	<b>\$9.690,60</b>	<b>\$10.097,61</b>	<b>\$10.521,70</b>	<b>\$10.963,62</b>

Cabe indicar que el complejo agro turístico “El Petrino” será parte del grupo de la Federación Hotelera del Ecuador, con el fin de establecer relaciones comerciales que puedan convertirse en alianzas productivas.

#### 5.4.4.5. Fuerza de ventas

Se realizará de forma interna y externa.

- a. **Interna:** se basará en la labor de una recepcionista multifuncional, que se encargará de un conjunto de actividades como ventas a través de la página web, central telefónica y atención física en el lugar.
- b. **Externa:** a través de alianzas estratégicas comerciales con empresas relacionadas con el sector como por ejemplo el restaurante Loja Cook, presupuestando una comisión de venta del 10%.

#### 5.4.4.6. Marketing Directo

Con la base de datos obtenida de los clientes, se enviarán correos masivos informando de los próximos eventos y promociones.

### 5.5. Presupuesto global de la mezcla de marketing

A continuación, luego de la información obtenida se resume el presupuesto anual estimado para el plan de marketing. Se destinará un presupuesto que varía entre USD \$13 y \$17 mil para la mezcla de marketing.

Tabla No. 19: Presupuesto global mezcla de marketing

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor anual	\$17.509,57	\$13.120,22	\$13.773,57	\$14.474,83	\$15.230,08
<b>Total, gasto para 5 años</b>					<b>\$74.108,27</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y valores

#### Misión

“Satisfacer las necesidades turísticas de los huéspedes, brindando descanso, aprendizaje, aventura y recreación de primera calidad por medio de un complejo agro turístico garantizando su rentabilidad y aportando al desarrollo turístico y económico de la región con un personal altamente calificado”

#### Visión

“Ser conocido para el año 2021 como un complejo agro turístico diferente destacado por brindar un servicio con altos niveles de calidad, apto para satisfacer los intereses del cliente fuera de lo cotidiano con un personal comprometido, teniendo presente el desarrollo sostenible por medio de procesos ambientales.”

Tabla No. 20: Componentes de la visión y la misión.

Misión		Visión	
Componente	Descripción	Componente	Descripción
Clientes	Huéspedes	Horizonte de tiempo	Para el año 2021
Productos y Servicio	Un complejo agro turístico	Objetivo	Ser conocido como un complejo agro turístico diferente
Preocupación por la supervivencia	Garantizando su rentabilidad	Ventaja competitiva	Destacado por brindar un servicio con altos niveles de calidad
Filosofía	Brindando descanso	Mezcla de productos	Apto para satisfacer los intereses del cliente con un personal comprometido
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Aprendizaje, aventura y recreación de primera calidad	Curso estratégico que trazó la directiva	Teniendo presente el desarrollo sostenible por medio de procesos ambientales
Preocupación imagen pública	Aportando al desarrollo turístico y económico de la región	Filosofía	Fuera de lo cotidiano
Preocupación por empleados	Personal altamente calificado		

**Valores** La filosofía de la empresa de basará en los siguientes valores fundamentales:

- Brindar una experiencia excelente de servicio al cliente

- Crecer y aprender al mismo tiempo
- Ser humilde, apasionado y determinado
- Crea equipo de personas profesionales y positivas con espíritu familiar
- Realizar más actividades con menos recursos

## **6.2 Objetivos de la organización**

### **Objetivos estratégicos a largo plazo (2021-2022)**

- Aumentar las ventas de alojamiento por noche en un 13% para el año 2022.
- Aumentar la participación de mercado al 0,17% para el año 2022.
- Establecer alianzas estratégicas con Metropolitang Touring, alcanzando el 0,06% de cobertura en turistas extranjeros para el año 2021.
- Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad óptimo, en al menos un 95% en el año 2022.

### **Objetivos específicos a mediano plazo (2018-2020)**

- Aumentar las ventas de alojamiento por noche en un 10% para el año 2019.
- Aumentar la participación de mercado al 0,07% para el año 2020.
- Alcanzar la satisfacción del cliente, brindando un servicio óptimo, en al menos un 90% para el año 2019

## **6.3. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones se define como el conjunto de actividades llevadas a cabo por los empleados de una organización que están inmersas dentro de sus diferentes áreas operativas. (Norton, 2009), por tal razón, a continuación, se muestra el mapa de procesos.

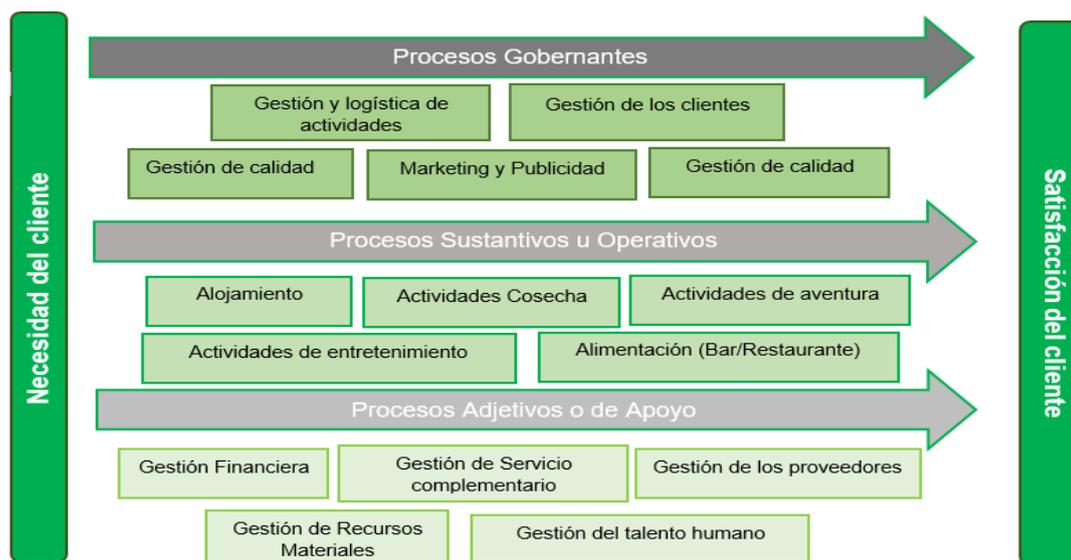


Figura No. 4: Mapa de Procesos

### 6.3.1. Capacidad instalada

El complejo Agro turístico tendrá 30 habitaciones con una capacidad máxima para 128 personas, misma que al ser proyectada para un año se obtiene una capacidad anual de 46.720 personas, tomando en cuenta la tasa de ocupación promedio que se viene manejando en la industria comparado con lo analizado en las encuestas, se establece un 60% de ocupación que resulta 28.032 personas el primer año de estudio del proyecto.

### 6.3.2. Secuencia por procesos

El funcionamiento del complejo agro turístico “El Petrino” se garantiza por medio de tres tipos de procesos clave, tomando como principal, el cual, se tiene un contacto directo con el cliente denominado front office, también se establece el proceso de apoyo y respaldo que se denomina back office y, por último, se determina el proceso individual del huésped. Se determinan 5 procesos como interactivos, los mismos que corresponden a check in, check out, logística de alimentación y procesos de las actividades de recreación y aventura.

Tabla No. 21: Detalle de procesos

a. Proceso Front Office
<b>Reservas:</b> el cliente realizará las reservas por medio de la página web oficial, central telefónica, redes sociales instauradas, con el que pueda confirmar la disponibilidad del complejo agro turístico. En el caso de realizar la reserva a través de los medios

indirectos, cada proveedor es el encargado de coordinar con el complejo agro turístico reserva y demás actividades que hayan sido seleccionadas por el cliente.	
<b>Check in:</b> una vez que se ha verificado el arribo del huésped al complejo agro turístico, el cliente será recibido por la recepcionista en lobby, donde se procederá con la reconfirmación de reserva y número de personas, se indicará las actividades disponibles y se entregará la llave de la habitación junto con el coctel de bienvenida.	<b>Check out:</b> cuando haya concluido la estadía del cliente, el mismo entrega la llave en la recepción y cancela por lo servicios recibido y extras que haya realizado, solicitando de manera cortés su apoyo en llenar una encuesta como parte de un servicio post venta.
<b>Alimentación:</b> El restaurante y bar cedidos a los arrendatarios mencionados en la estrategia de producto garantizará las tres comidas principales y bebidas ilimitadas, las bebidas alcohólicas son de selección del complejo y limitadas, se ofrecerá principalmente en el menú platos típicos de la zona elaborada con productos de calidad.	
<b>Actividades Recreativas:</b> Esto incluye todas las actividades básicas como las caminatas en los senderos hasta el mirador del complejo, sumado el uso de las áreas húmedas y juegos infantiles	<b>Actividades de aventura:</b> Estas actividades contemplan la pesca deportiva, tubing y zona de camping con fogata
<b>Actividades Deportivas y Entretenimiento:</b> corresponde al uso de la cancha multiusos, acceso al río Cochurco, visita al bosque petrificado Puyango y a la plantación de café, junto con los shows artísticos en el bar.	<b>Actividades de Cosecha y Elaboración:</b> se destinó una zona de siembra en el terreno, para llevar a cabo la cosecha de productos de la región y la elaboración de manjares típicos como las humitas o la panela.
<b>b. Proceso Back Office</b>	
<b>Abastecimiento de insumos en las habitaciones:</b> este proceso corresponde a la compra y abastecimiento de insumos para cada habitación ocupada, dentro de los insumos se considera jabones, shampoo, acondicionador, crema humectante, papel higiénico, kleenex, toallas, mantas y sábanas, para ello se contratará proveedores calificados que se encarguen del abastecimiento mensual.	
<b>Limpieza de habitaciones ocupadas:</b> el aseo y limpieza de cada habitación ocupada se realizará de forma diaria, garantizando al huésped medidas higiénicas sanitarias que contribuyan a que el alojamiento sea placentero durante su visita.	<b>Limpieza de habitaciones vacías:</b> las habitaciones entregadas serán limpiadas e higienizadas con total profundidad, de este modo se garantiza eliminar cualquier residuo y entregar un servicio de calidad a los futuros clientes.
<b>Limpieza de pasillos y zonas comunales</b> este proceso se realizará de forma diaria garantizado un ambiente limpio y organizado para el confort de los clientes y personal.	<b>Lavandería</b> con el fin de garantizar un nivel de higiene alto, se llevará a cabo diariamente las actividades de lavado y secado de la ropa de los clientes (en caso de requerirlo), uniformes del personal e insumos de habitación como lo son las sábanas y toallas.
<b>c. Proceso individual del cliente</b>	
<b>Estadía:</b> El huésped hará uso de su habitación para descanso nocturno y reposo luego de las actividades realizada, teniendo respaldo del personal y servicios para obtener una estadía placentera.	<b>Diversas actividades:</b> durante el día el cliente podrá realizar las actividades de su elección destacándose el tour “Lo nuestro” y visita a lugares emblemáticos de la cultura lojana.

Tabla No. 22: Análisis secuencia/tiempo de los procesos

PROCESO	RESPONSABLE	HORARIO	FRECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN
Reservas	Recepcionista	8h diarias	Diaria	5 min.
Check in	Recepcionista, conserje	10h00-12h00	Diaria	10 min.
Check out	Recepcionista, conserje	12h30-14h00	Diaria	20 min.
Acceso al Río	Personal de logística	15h00-17h00	Diaria	1h30 hora
Cosecha Tour "Lo nuestro"	Personal de logística	9h00-11h00	Diaria	2 horas
Actividades deportivas	Huésped	7h00-22h00	Diaria	Indefinido
Actividades de aventura	Personal de logística	9h00-11h00	Diaria	2 horas
Abastecimiento de habitaciones	Ama de llaves	8h00-17h00	Semestral	1 hora
Limpieza habitaciones ocupadas	Ama de llaves	10h00-1200	Diaria	15 min./ habitación
Limpieza habitaciones vacías	Ama de llaves	15h00-17h00	Diaria	25 min./ habitación
Lavandería	Personal mantenimiento	8h00-10h00/ 13h00-15h00	Diaria	4 horas
Limpieza global	Personal mantenimiento	Indefinido	Diaria	Indefinido
Pernoctación	Huésped	21h00-7h00	Diaria	10 horas
Varias Actividades	Huésped	Indefinido	Diaria	Indefinido

### 6.3.3. Infraestructura y bienes

A continuación, se detallan los requerimientos de infraestructura obtenidos de la obra civil que se llevará a cabo en el terreno, junto con los bienes y equipos por cada construcción.

Tabla No. 23: Propiedad planta y equipo

Construcción de infraestructura	Propiedad, planta y equipo
<b>Construcción 1:</b> recepción y oficinas bajo una superficie de 40 m <sup>2</sup> , cuarto de lavado y vestidores para empleados con su baño respectivo	Sillas escritorio y de espera, archivador, mesa, teléfonos fijos, basureros, routers, cámaras de seguridad, parlantes tweeters, caja fuerte y registradora, computadoras, impresora, aspiradora, abrillantadora, copiadora estanterías, planchas, mesas de planchado, lavadora y secadora
<b>Construcción 2:</b> restaurante y bar bajo una superficie de 80m <sup>2</sup> con aforo de 100 personas	Mesas y sillas de restaurante, freidora, plancha, parrilla, cocina industrial, lavabo y escurridero, estanterías, cuarto frío, modular self service, refrigerador y mesón de bar con lavabo.
<b>Construcción 3:</b> dos piscinas de distintas dimensiones y diseño, sauna y turco	Sillones, sillas, mesas, cajón de baño.

<b>Construcción 4:</b> Parqueadero de 70 m2 y granja en cobertizo	Armonizado con plantas de la zona y animales domésticos.
<b>Construcción 5:</b> Zona de Cosecha	Plantación de maíz.
<b>Construcción 6:</b> Cancha multiusos	Cancha adaptada para diversos deportes y juegos infantiles.
<b>Construcción 7:</b> Zona de Camping	Carpas, sleeping y zona de fogatas.
<b>Construcción 8:</b> Pesca deportiva	Piscina natural elaborada con base del río Cochurco.
<b>Construcción 9:</b> Habitación matrimonial bajo superficie de 35 m2 con baño, sala y mini cocina	Cama matrimonial, solterón, veladores, lámparas, sillas, mesa tv, teléfono, espejo habitación, espejo maquillaje, mesa de salita, tacho de basura, nevera pequeña, televisor, sofás, cubre cama, sábanas, almohadas, toallas, colchón, papel higiénico y kit de aseo
<b>Construcción 10:</b> Habitación familiar bajo superficie de 45 m2 con baño, sala y mini cocina	Cama matrimonial, litera, solterón, veladores, lámparas, sillas, mesa tv, teléfono, espejo habitación, espejo maquillaje, mesa de salita, tacho de basura, nevera pequeña, televisor, sofás, cubre cama, sábanas, almohadas, toallas, colchón matrimonial, colchón litera, papel higiénico y kit de aseo
<b>Construcción 11:</b> Habitación familiar bajo superficie de 45 m2 con baño, sala y mini cocina	Cama matrimonial, 2 litera, solterón, veladores, lámparas, sillas, mesa tv, teléfono, espejo habitación, espejo maquillaje, mesa de salita, tacho de basura, nevera pequeña, televisor, sofás, cubre cama, sábanas, almohadas, toallas, colchón matrimonial, 2 colchones litera, papel higiénico y kit de aseo
<b>Construcción 12:</b> Habitación grupal bajo superficie de 45 m2 con baño, sala y mini cocina	3 Literas, solterón, veladores, lámparas, sillas, mesa tv, teléfono, espejo habitación, espejo maquillaje, mesa de salita, tacho de basura, nevera pequeña, televisor, sofás, cubre cama, sábanas, almohadas, toallas, colchón matronal, 3 colchones litera, papel higiénico y kit de aseo

Tabla No. 24: Inversión inicial planta, propiedad, equipo

DETALLE	RUBROS
<b>Terreno de 22 hectáreas</b>	-
<b>Construcciones y adecuaciones del terreno</b>	<b>730.587,27</b>
Construcciones y Adecuaciones (presupuesto de obra)	730.587,27
<b>Construcciones y adecuaciones de las Áreas</b>	<b>147.035,59</b>
Equipo y maquinaria (equipamiento áreas generales)	18.887,40
Computadores, Muebles y Enseres área administrativa	11.761,79
Mobiliario de Cocina y equipamiento restaurante	18.886,40
Mobiliario de Lavandería	23.000,00
Mobiliario y equipo de Habitaciones y áreas generales	74.500,00
<b>Vehículos</b>	<b>24.500,00</b>

<b>TOTAL PPE</b>	<b>902.122,86</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>103.700,87</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>1.005.823,74</b>

La construcción del complejo agro turístico “El Petrino” conservará en su mayoría los recursos naturales del terreno y las infraestructuras serán de madera dando un toque rústico y ambiente fresco. (Ver Anexo.31)

#### 6.3.4. Flujoograma de procesos

Debido al número de procesos que se desprenden el presente plan de negocios, a continuación, se muestra un flujoograma general y simplificado del plan negocios. Para analizar los flujoogramas detallados véase en anexo N° 33 y 34.

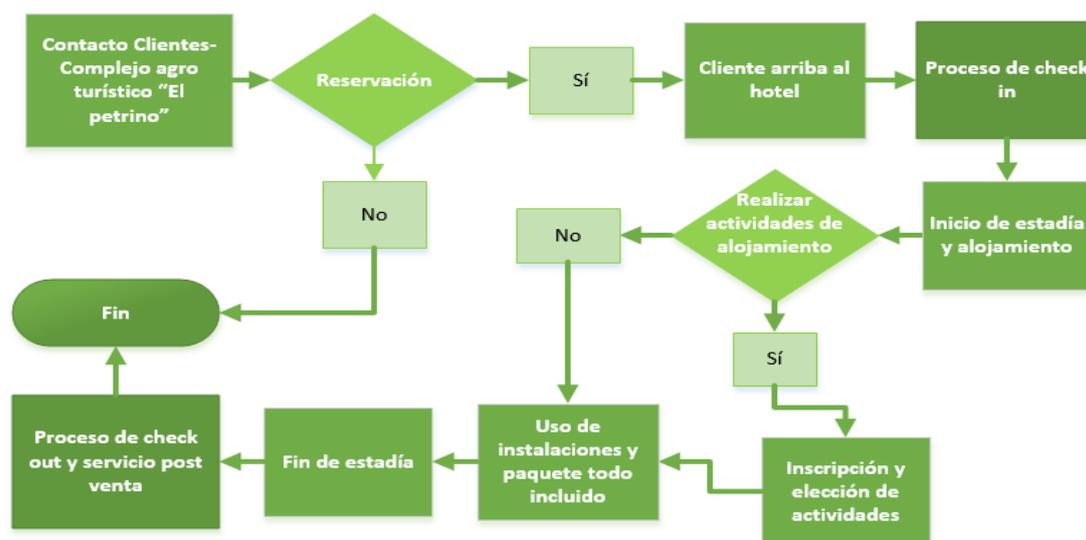


Figura No. 5: Flujoograma general de proceso

**Cadena de valor** La cadena de valor propuesta involucra el conjunto de operaciones de apoyo y primarias que permitirán que el complejo agro turístico brinde un servicio de calidad con el manejo de una correcta logística, considerando que esta herramienta permite crear valor en el servicio propuesto y de esa manera incrementar las probabilidades de éxito en el sector (Porter, 2002), se propone la siguiente cadena de valor, para más detalle véase anexo N° 35.



Figura No. 6: Cadena de Valor del complejo agro turístico

## 6.4. Estructural organizacional

### 6.4.1 Estructura legal

Dado que el complejo agro turístico “El Petrino” no sobrepasa los 30 empleados, siendo este un requerimiento importante para ser considerado dentro del grupo de las medianas empresas, el proyecto se registrará como una compañía limitada en el Registro Mercantil con el fin de obtener por medio del SRI el Registro Único de Contribuyentes, que en sus siglas es RUC, se estableció como razón social “Complejo Agro Turístico Petrino”. Su estructura legal se constituirá en base a la de una pequeña empresa perteneciente al grupo de las pymes. Como método de seguridad de la empresa y su nombre, se registrará la marca (nombre elegido) en el Instituto Ecuatoriano para Propiedad Intelectual (IEPI).

Tabla No. 25: Presupuesto de constitución legal

Descripción	Valor
Gastos en constitución legal	\$400
Gastos Registro Marca	\$350
<b>Total para gastos en constitución (USD)</b>	<b>\$750</b>

### 6.4.2 Diseño organizacional

**Tipo de estructura organizacional** Dentro del presente proyecto se utilizará una estructura de organizacional de tipo funcional que se trata de un diseño que realiza conjuntos de personas y las clasifica por funciones y habilidades (Jones, 2013), este tipo de estructuras son de fácil adaptación para proyectos organizacionales nacientes, adicionalmente se toma como referencia la estructura organizacional de uno de los hoteles con mayor número de alojamientos en la ciudad de Loja, Howard Johnson, ya que siendo una empresa

con experiencia en el sector, muestra que la estructura organizacional debe dividir el trabajo en las áreas respectivas para que existe especialización y generación de calidad en cada proceso, es importante mencionar que en la cabeza de la estructura organizacional de la empresa mencionada está el huésped, considerando que ya tiene un segmento escogido y participación establecida en la industria.



Figura No.7: Organigrama del proyecto

**Explicación del organigrama** El gerente general, quien encabeza el organigrama, será el primordial responsable de dirigir cada una de las actividades y tomador de decisiones, coordinado con cada una de las áreas que se especializaran en el servicio y atención al cliente.

**Coordinación interfuncional** El complejo agro turístico “El Petrino” recibirá huéspedes en horarios de mañana y tarde, para lo cual, se establecen turnos rotativos para la correcta atención de los huéspedes, de tal manera, se considera la contratación de personal para la formación de dos tipos de equipos, el equipo administrativo y el equipo operativo, el primero se formará del gerente general, administrador y jefe comercial, considerando ampliar el equipo en los siguientes años, y el segundo está conformado por personal de mantenimiento, conserje, personal de logística, recepcionista y ama de llaves. Para más detalle del talento humano (Cargos y funciones, salarios) véase anexo N° 31 y 32. Es importante señalar la comunicación se llevará por medio de radios inalámbricas entre todo el personal.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos y gastos

**Proyección de ingresos** Para la proyección de ingresos es necesario establecer las variables económicas que permite el crecimiento de las fuentes de ingresos del complejo turísticos. Se determina la inflación promedio en 2,21% y el crecimiento del sector económico promedio de 3,42%, según fuentes del Banco Central (2018). El segundo aspecto de la proyección de ingresos es determinar las fuentes de ingreso del complejo turístico, estas son, el precio cobrado por la entrada al complejo, precio por hospedaje (véase detalle en *Precio*), arriendo del restaurante (USD \$900 mensual) y bar del complejo (USD \$250 mensual). El tercer aspecto de la proyección es el factor de estacionalidad que están expuestos los ingresos del complejo, los meses con mayor afluencia de visitantes son marzo, mayo, junio, julio, agosto, noviembre y diciembre, este periodo es considerado temporada alta. Los meses de enero, febrero, abril, septiembre y octubre son considerados temporada baja.

Tabla No. 26: Proyección de ingresos

DETALLE / MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS - COMPLEJO TURISTICO</b>					
Entrada de Adultos	73.380,00	105.002,38	151.785,29	233.073,07	352.256,57
Entrada de Niños	18.345,00	30.649,36	50.361,24	87.917,42	145.775,41
Entrada de Tercera Edad y Discapacitados	9.172,50	19.155,85	35.972,31	69.934,31	123.335,99
<b>Total ingresos Complejo</b>	<b>100.897,5</b>	<b>154.807,59</b>	<b>238.118,84</b>	<b>390.924,8</b>	<b>621.367,97</b>
<b>INGRESOS - HOSPEDAJE</b>					
Habitación Simple	5.870,40	7.200,16	8.827,02	10.816,60	13.248,94
Habitación Doble	14.676,00	17.922,57	21.880,72	26.705,23	32.584,32
<b>Total ingresos Hospedaje</b>	<b>20.546,4</b>	<b>25.122,73</b>	<b>30.707,74</b>	<b>37.521,83</b>	<b>45.833,26</b>
<b>INGRESOS - RESTAURANT</b>					
Arriendo mensual	10.800,00	11.038,68	11.282,63	11.531,98	11.786,84
<b>Total ingresos Restaurante</b>	<b>10.800,00</b>	<b>11.038,68</b>	<b>11.282,63</b>	<b>11.531,98</b>	<b>11.786,84</b>
<b>INGRESOS - BAR</b>					
Arriendo bar	3.000,00	3.066,30	3.134,07	3.203,33	3.274,12
<b>Total ingresos Bar</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.066,30</b>	<b>3.134,07</b>	<b>3.203,33</b>	<b>3.274,12</b>
<b>TOTAL INGRESOS GENERALES</b>	<b>135.243,90</b>	<b>194.035,29</b>	<b>283.243,27</b>	<b>443.181,94</b>	<b>682.262,19</b>

Es importante mencionar que se establece un crecimiento superior al promedio en el año 3 hasta el año 5, debido a que el complejo turístico tiene un mejor

posicionamiento en el mercado y sus estrategias de mercadeo permiten la llegada de mayor número de personas.

**Proyección de gastos** El complejo turístico no cuenta con costos de producción, ya que se trata de un servicio de hospedaje y entretenimiento, sus egresos están constituidos por los gastos sueldos y gastos generales. Además, se toma en cuenta los gastos por depreciación de los activos corrientes y los gastos financieros que forman parte del financiamiento externo del proyecto.

Tabla No. 27: Detalle de gastos

	Años				
	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	\$ 64.379,83	\$ 89.424,79	\$ 114.886,89	\$ 118.818,41	\$ 121.341,93
Gastos Generales	\$ 107.427,87	\$ 118.532,97	\$ 134.207,42	\$ 138.882,55	\$ 140.937,78
Gastos de Depreciación	\$ 7.712,42	\$ 7.739,95	\$ 7.739,95	\$ 6.801,15	\$ 7.229,23
Gastos de Intereses	\$ 44.609,59	\$ 42.808,15	\$ 38.623,89	\$ 34.012,93	\$ 28.931,76
<b>TOTAL</b>	<b>224.130,71</b>	<b>258.507,86</b>	<b>295.461,15</b>	<b>298.519,04</b>	<b>298.445,7</b>

Al igual que la proyección de ingresos, los gastos se incrementan de acuerdo a la inflación promedio de 2,21%. En la proyección de gastos se aprecia un incremento en los gastos por sueldos en el año 3, lo cual corresponde al incremento de personal debido al crecimiento de la demanda del complejo turístico. En el año 1, 2 y 3, existe una pérdida de USD \$ 86.304, USD \$ 60.645 y USD \$ 6.499 en la utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores, esto se debe a que los ingresos del complejo no tienen la capacidad de ser autosustentables, por lo que el proyecto necesita una inyección de liquidez en este período. A partir del año 4 existe una utilidad antes de impuestos por USD \$153.775 y en el año 5 se incrementa hasta USD \$398.005.

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

**Inversión inicial** La inversión inicial total del complejo turístico es la siguiente, para más detalle véase en la parte de *infraestructura*:

Tabla No. 28: Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>RUBROS</b>
TOTAL PPE	902.122,86
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	107.427,87
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>1.009.550,74</b>

La inversión inicial asciende a un valor de USD \$ 1.009.550,74, la cual considera la construcción del complejo turístico y el equipamiento necesario para su funcionamiento. Es importante mencionar que no se considera el terreno como parte de la inversión inicial porque es propiedad de la familia del proponente del plan de negocios y serán entregado en comodato a valor de cero, durante los primeros cinco años de funcionamiento del complejo turístico, a partir del año 6 se negociaría un valor de arriendo mensual, dependiendo de los resultados financieros del proyecto.

**Capital de trabajo** En base a la composición de la inversión inicial, se determina un capital de trabajo de USD \$ 107.427, el cual, sirve para financiar las actividades del complejo durante los períodos donde exista una necesidad de liquidez, en base de la información del estado de flujo de efectivo. Debido al elevado monto del capital de trabajo, se solicitará el financiamiento del 50% del capital de trabajo por un valor de USD \$ 53.713, el cual, forma parte de la solicitud de financiamiento a la Corporación Financiera Nacional.

**Estructura de capital** La estructura de capital que financia el complejo turístico, se divide en dos componentes, el financiamiento del capital de trabajo y financiamiento para la adquisición de los activos no corrientes, de acuerdo a la siguiente estructura:

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL - CRÉDITO ACTIVO FIJO</b>			
Capital Propio	60%	\$	605.730,44
Deuda largo plazo	40%	\$	403.820,29
TOTAL		\$	<b>1.009.550,74</b>

Este crédito tiene un plazo de 10 años, tasa de interés de 9,75% y período de gracia de capital de dos años. La cuota mensual es USD \$ 5.630,74

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL – CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Capital Propio	50%	\$	53.713,94
Deuda largo plazo	50%	\$	53.713,94
TOTAL		\$	<b>107.427,87</b>

Este crédito tiene un plazo de 10 años, tasa de interés de 9,75% y período de gracia de capital de dos años. La cuota mensual es USD \$ 1.355,88

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla No. 29: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	137,826	197,860	288,958	452,290	696,446
Gastos sueldos	64.380	89.425	114.887	118.818	121.342
Gastos Generales	107.428	118.533	134.207	138.883	140.938
Gastos de Depreciación	7.712	7.740	7.740	6.801	7.229
Descuentos	2,582	3,825	5,715	9,108	14,184
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>- 44.276</b>	<b>- 21.662</b>	<b>26.409</b>	<b>178.680</b>	<b>412.753</b>
Gastos de Intereses	44.610	42.808	38.624	34.013	28.932
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>- 88.886</b>	<b>- 64.471</b>	<b>- 12.215</b>	<b>144.667</b>	<b>383.821</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	-	21.700	57.573
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 88.886</b>	<b>- 64.471</b>	<b>- 12.215</b>	<b>122.967</b>	<b>326.248</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	27.053	71.775
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>- 88.886</b>	<b>- 64.471</b>	<b>- 12.215</b>	<b>95.914</b>	<b>254.474</b>

Como se manifestó anteriormente, en el año 1 hasta el año 3 existe una pérdida en el estado de resultados del complejo turístico. A partir del año 4, la utilidad neta es positiva y representa el 21,64% de los ingresos y en el año 5 es el 37,30% de los ingresos. Esto se debe a que el negocio del complejo turístico es de largo plazo y debe considerar el tiempo que tarda el posicionamiento del complejo en el mercado de la sierra sur del Ecuador.

Tabla No. 30: Estado de situación financiera es el siguiente:

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>1.116.979</b>	<b>1.028.993</b>	<b>923.749</b>	<b>866.705</b>	<b>928.592</b>	<b>1.157.407</b>
<b>Corrientes</b>	<b>347.331</b>	<b>267.058</b>	<b>169.553</b>	<b>120.249</b>	<b>189.513</b>	<b>425.558</b>
Efectivo	347.331	267.058	169.553	120.249	189.513	425.558
<b>No Corrientes</b>	<b>769.648</b>	<b>761.936</b>	<b>754.196</b>	<b>746.456</b>	<b>739.079</b>	<b>731.849</b>
Propiedad, Planta y Equipo	769.648	769.648	769.648	769.648	767.968	767.968
Depreciacion Acumulada	-	7.712	15.452	23.192	28.889	36.119
<b>PASIVOS</b>	<b>457.534</b>	<b>458.435</b>	<b>421.234</b>	<b>376.769</b>	<b>336.056</b>	<b>289.540</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>901</b>	<b>1.158</b>	<b>1.544</b>	<b>10.255</b>	<b>18.205</b>
Sueldos por pagar	-	901	1.158	1.544	1.544	1.544
Impuestos por pagar	-	-	-	-	8.711	16.661

<b>No Corrientes</b>	-	-	-	-	-	-
	<b>457.534</b>	<b>457.534</b>	<b>420.076</b>	<b>375.225</b>	<b>325.800</b>	<b>271.335</b>
Deuda a Largo Plazo	457.534	457.534	420.076	375.225	325.800	271.335

<b>PATRIMONIO</b>	<b>659.444</b>	<b>570.559</b>	<b>502.515</b>	<b>489.935</b>	<b>592.536</b>	<b>867.867</b>
Capital	659.444	659.444	659.444	659.444	666.533	687.833
Utilidades Retenidas	-	88.886	153.356	165.571	69.657	184.817

El estado de situación financiera refleja la posición del proyecto en base a la operación comercial, la cual prevé tres años de pérdidas, para que a partir del año 4 se obtenga utilidades positivas. Estas pérdidas determinan que el patrimonio de los accionistas disminuya entre el año 1 año 3. Es importante mencionar que a pesar de las pérdidas durante los tres primeros años de funcionamiento del complejo no existe una necesidad liquidez adicional, debido a que se planea desde el inicio un capital de trabajo elevado para hacer frente estas pérdidas, de no ser así el complejo turístico corre el riesgo de cerrar. Las políticas financieras establecen el 100% de ventas a contado, ya que el complejo turístico no entregará crédito directo a sus visitantes y 100% pago a proveedores de contado debido a que los gastos operacionales se concentran en el pago de personal y gastos generales que no se provienen de proveedores que entreguen sus servicios a crédito.

Tabla No. 31: Estado de flujo de efectivo

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	- <b>3.482</b>	- <b>545</b>	<b>4.542</b>	<b>15.054</b>	<b>31.451</b>
Utilidad Neta	- 441	3.617	10.136	17.138	32.778
Depreciaciones y amortizaciones	645	645	645	602	602
+ Depreciación	645	645	645	602	602
+ Δ Sueldos x Pagar	- 3.685	- 4.807	- 6.239	6.385	- 6.535
+ Δ Impuestos x Pagar	-	-	-	3.698	4.605
<b>Actividades de Inversión</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	-	-	-	-	-
<b>Actividades De Financiamiento</b>	-	- <b>3.573</b>	- <b>3.938</b>	<b>4.339</b>	- <b>4.782</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	- 3.573	- 3.938	4.339	- 4.782
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	- <b>3.482</b>	- <b>4.119</b>	<b>604</b>	<b>10.714</b>	<b>26.669</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	270.539	173.672	119.645	178.799	398.889
<b>TOTAL EFECTIVO DE PERIODO</b>	<b>267.058</b>	<b>169.553</b>	<b>120.249</b>	<b>189.513</b>	<b>425.558</b>

El estado de flujo de efectivo anual tiene valores positivos desde año 1, como consecuencia del capital de trabajo de USD \$ 107.427,87 solicitado como crédito al inicio del proyecto.

Tabla No. 32: Flujo de caja del proyecto

	Inicial 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos anuales	- 1.224.406	29.576	69.413	70.823	64.713	2.650.715

En el año 1 existe un valor positivo del flujo de caja del proyecto por USD \$ 29.576, el cual, es consecuencia del saldo positivo del capital de trabajo neto, en el año 5 el flujo de caja del proyecto asciende a USD \$ 2.650.715 como resultado de la recuperación de activos, esto beneficia la posterior evaluación del proyecto.

#### 7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

##### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla No. 33: Flujo de caja del inversionista

	Inicial 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos anuales	- 1.628.226	0,00	0,00	0,00	- 7.664	2.576.625

Entre el año 1 y año 3 el proyecto tiene un saldo cero, el año 4 tienen un valor negativo de USD \$ 7.664 debido al pago de la amortización de capital de la deuda. El año 5 tiene un valor positivo de USD \$ 2.576.625.

##### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se basa en el costo de oportunidad de los inversionistas del proyecto, tomando en consideración la información de mercado, referente a los bonos del tesoro de Estados Unidos y el rendimiento del mercado de valores del mismo país. El resultado es CAPM = 16,96% y WACC = 12,66%.

##### 7.4.3 Criterios de valoración

Tabla No. 34: Criterios de valoración

Criterios de inversión del proyecto		Criterios de inversión del inversionista	
VAN	\$406.671	VAN	(\$455.152)
IR	1,3321	IR	0,7205
TIR	19,71%	TIR	9,54%
Periodo de Recuperación	4,37	Periodo de Recuperación	4,63

La valoración del complejo determina que en el caso del flujo de caja del proyecto el resultado es positivo, con un VAN de USD \$ 406.671 y tasa interna de retorno

de 19,71%, estos indicadores permiten concluir que el complejo tiene un resultado positivo a partir del cuarto año de funcionamiento. En el caso del flujo de caja de inversionista, el VAN es negativo USD \$ 455.152 y la tasa interna de retorno de 9,54%, estos criterios indican que para los accionistas no existe una recuperación de la inversión inicial en los 4,63 años de evaluación. Es factible ejecutar el complejo agro turístico, porque tiene valoración positiva en el flujo de caja del proyecto y el caso del flujo de caja del inversionista, existen resultados positivos a partir del sexto año de operación.

## 7.5. Índices financieros

Tabla No. 35: Índices financieros

INDICADOR	TÉRMINO	Proyecto	Industria
Razón Circulante	Veces	112,53	3,0328
Endeudamiento del Activo	Porcentaje	38,97%	44,93%
Endeudamiento Patrimonial	Porcentaje	66,23%	151,74%
Endeudamiento del Activo Fijo	Veces	0,81	7,9998
Apalancamiento	Veces	1,66	2,5174
Apalancamiento Financiero	Veces	1,66	2,0848
Rotación de Activo Fijo	Veces	0,47	23,5315
Rotación de Ventas	Veces	0,35	1,9923
Margen de Utilidad (Neto)	Porcentaje	-8,86%	11,99%
Margen Operativo	Porcentaje	13,25%	10,60%
ROA	Porcentaje	3,06%	23,89%
ROE	Porcentaje	7,06%	60,13%

Los indicadores de liquidez determinan que el proyecto tiene una disposición de efectivo mayor a la industria, esto se debe a que se realiza una proyección en base a supuestos que benefician la liquidez del complejo agro turístico. En el caso de los indicadores de endeudamiento existe una similitud con la industria en el indicador de endeudamiento del activo. En los indicadores de rentabilidad, la posición del proyecto es menor a la industria debido a que es un proyecto con una fuerte inversión en infraestructura, por lo tanto, necesita un período mayor a cinco años para evaluar sus resultados.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Bajo el análisis externo y de la industria se determina que, a pesar de que distintos sectores han sido afectados por cambios económicos en el Ecuador, el sector turístico ha mostrado ser una de las industrias en constante crecimiento. Este desarrollo se debe a distintos factores como el apoyo legal y tributario en la legislación ecuatoriana, la facilidad con la cual se puede acceder a un crédito bancario para este tipo de proyectos, el comercial diseñado por las entidades del Gobierno y las autoridades a cargo para promocionar al turismo en el país a nivel mundial, entre otros.
  
- Con referencia en el análisis de mercado se concluye que sector poblacional específico al que va dirigido este proyecto mantiene un rango de edad entre 24 a 65 años de edad que se encuentran dentro de los segmentos económicos B y C+, determinado previamente mediante métodos cualitativos y cuantitativos, provenientes principalmente de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
  
- De la oportunidad de negocio se determina que el valor agregado que el complejo agro turístico “El Petrino” ofrece, es el servicio todo incluido en donde no solo se contempla el valor de hospedaje y alimentación al pernoctar, sino la posibilidad de realizar distintas actividades adicionales como pesca deportiva, caminatas con senderos que llevan al río Cochurco, visitas al Bosque Petrificado de Puyango y la plantación más importante de café, camping, tubing, experiencia al cosechar productos de la zona junto con la elaboración de comida típica como lo son las famosas humitas, por último, se ofrecerán espectáculos que buscan realzar la cultura lojana, conocida como la capital musical del Ecuador. Cabe mencionar que el proyecto va dirigido para las personas que buscan un lugar completo que les ofrezca actividades fuera de la rutina que la ciudad ofrece.

- Con respecto al plan de marketing, se define la estrategia de enfoque o nicho como la opción más viable para el desarrollo del proyecto dirigido al mercado objetivo y el desarrollo del proyecto.
- Mediante la propuesta filosófica se puede concluir que el complejo agro turístico “El Petrino” es un proyecto viable que muestra un desarrollo conceptual sustentable. Además, considerando los procesos implementados desde la reserva de los clientes hasta el servicio post venta, el personal capacitado, y proyectando a todo el equipo hacia conseguir la visión propuesta, se concluye el negocio representa una oportunidad para el desarrollo del sector turístico en la provincia de Loja.
- La inversión inicial para el diseño, infraestructura, abastecimiento de insumos, menaje para habitaciones y demás gastos operativos para el posterior funcionamiento del complejo agro turístico asciende a USD \$1.009.550,74, cifra abordada con un financiamiento propio del 50% y crédito bancario del 50%. Con respecto al flujo de caja para el proyecto se determina un VAN de USD \$421.858 y tasa interna de retorno de 19,94%, concluyendo que el complejo agro turístico tendrá un resultado positivo en el cuarto año de su funcionamiento. En cuanto al caso de flujo de caja del inversionista el VAN resulta negativo lo que permite concluir que, dentro del plazo de análisis del plan de negocios, que corresponden 5 años, no existe recuperación, para obtener resultados positivos el análisis se debería expandir al período a 6 años.

## REFERENCIAS

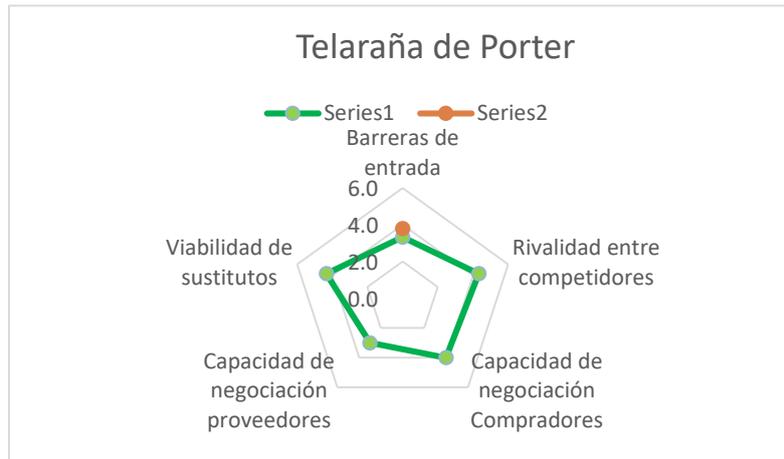
- Banco Central del Ecuador. (2018, marzo). *Banco Central del Ecuador*. From Publicaciones Generales:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Mundial. (2015). *Alta tecnología como % de exportaciones*. From <http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS?locations=CN>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business Ecuador*. From <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>
- BCE. (2017, Diciembre). From <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2017, Febrero). *Cifras económicas del Ecuador*. From <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201702.pdf>
- BCE. (2017). *Riesgo País*. From [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL. (2017, 05 13). *CREDITOS* . From <http://creditos.com.ec/credito-desarrollo-turismo-cfn/>
- David, F. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- FERIADOS ECUADOR . (2018, 04 02). *FERIADOS ECUADOR* . From <http://www.feriadosecuador.net/feriado/2017>
- Guízar, R. (2015). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México: Mc graw Hill Education.
- Hernández, R. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: MC GRAW HILL. From <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>
- HOTELES ECUADOR . (2018, 04 10). *PERMISOS, TASAS, CONTRIBUCIONES Y OTRAS OBLIGACIONES*. From GUIA DE HOTELES EN INTERNET:  
<https://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=17&submenu1=10&idiom=1>

- INEC. (2010). *Resultados del Censo*. From Fascículo Provincial de Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). From Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2015). *Información Ambiental en Hogares*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares/Hogares\\_2015/DOCUMENTO\\_TE CNICO\\_ENEMDU\\_MODULO\\_AMBIENTAL\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2015/DOCUMENTO_TE CNICO_ENEMDU_MODULO_AMBIENTAL_2015.pdf)
- INEC. (2016). From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2015/Presentacion\\_TIC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf)
- INEC. (2016). *Informe mensual inflación*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2017). *Inflación histórica*. From [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)
- INEC. (2018, 04 21). *Resultados del censo 2010*. From Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- INEC. (2018, 04 21). *Resultados del censo 2010*. From Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2018, 04 21). *Resultados del censo 2012*. From Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- INEN. (2017). *Costos por servicios*. From <http://www.normalizacion.gob.ec/costos-y-responsables/>
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kerin, B. H. (2004). *Marketing*. McGraw- Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- LEY DE COMPAÑÍAS. (1999). *LEY DE COMPAÑÍAS*. QUITO: CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR.
- Majluf, H. (2004). *Estrategias para el liderazgo*. Edicions Granica.
- MINISTERIO DEL TURISMO. (2018, 03 20). *Reglamento general de actividades turísticas*. From MINTUR: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento-de-Actividades-Turisticas.pdf>
- MINISTERIO DE TURISMO. (2018, 03 23). *SERVICIOS TURISMO*. From <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/indicadores-omt-organizacion-mundial-de-turismo>
- Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Osterwalder, A. (2010). *Innovación en modelos de negocio*.
- Porter. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Continental.
- SCVS. (2018, 04 06). *DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS*. From SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2018, 06 04). From SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/noticia5>
- SRI SAIKU. (2016). *Declaraciones SRI: Ventas e ingresos por CIU*. From <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SUPERCIAS. (2011). *DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS POR NÚMERO*. From [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20)
- SUPERCIAS. (2011). *Indicadores Económicos Financieros*. From <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Telaraña de Porter



## Anexo 2. Guía técnica de entrevista a Expertos

Experto 1	
<b>Nombre:</b>	Marcia Yazbek
<b>Lugar/ Fecha/ hora / duración:</b>	Amazonas y Mariana de Jesús/ 10 de enero de 2018/ 20h30 / 55 minutos.
Experto 2	
<b>Nombre:</b>	Patricio Lucina
<b>Lugar/ Fecha/ hora / duración:</b>	Vía tababela, Quinta Natura Hotel/ 18 de enero de 2018/ 11h30 / 45 minutos.
<b>Objetivos alcanzados:</b>	Se logró obtener toda la información pertinente y relacionada a los objetivos previos a las entrevistas de la investigación.

## Anexo 3. Estructura del grupo de enfoque

<b>Participantes del Grupo de Enfoque</b>	Los participantes del Focus Group serán residentes del Distrito Metropolitano de Quito que pertenezcan al nivel socioeconómico medio alto (B) y medio típico (C+), en rango de edad de 25 años hasta 65 años.
<b>Selección y Reclutamiento de los participantes</b>	Los participantes serán selecciones de acuerdo al nivel socioeconómico medio alto y medio típico con diferentes edades que varían entre 25 hasta 65 años.
<b>Tamaño del Grupo Focal</b>	Se lleva a cabo un grupo focal con 8 participantes
<b>Número de Sesiones</b>	Se realiza en una sola sesión
<b>Sede de Grupo Focal</b>	El grupo de Enfoque se realizó en mi domicilio.

## Anexo 4. Encuesta

- Género
  - Femenino
  - Masculino
- Edad: \_\_\_\_\_

- 2.1. ¿Pertenece usted a grupos de la tercera edad o jubilados?
- Si
  - No
3. ¿Planifica paseos o vacaciones fuera de la provincia de Pichincha?
- Si
  - No
4. En el último año (2017) ha salido de vacaciones a la Provincia de Loja.
- Si
  - No
5. Por favor califique de 1 al 5 el nivel de agrado que tiene hacia la provincia de Loja, siendo 1 nada y 5 mucho

1. Nada	2.	3. No me interesa	4. Me interesa	5. Me agrada	6. Me agrada Mucho

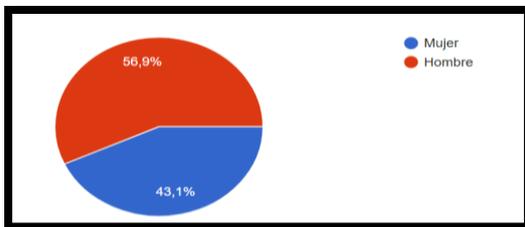
6. ¿Con qué frecuencia visita la provincia de Loja?
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
7. ¿Con qué frecuencia le gustaría visitar?
- Cada feriado o vacación
  - Una vez al mes
  - Una vez al año
8. ¿Por qué motivos no puede salir con mayor frecuencia de vacaciones?
- Falta de tiempo
  - Falta de planificación
  - Falta de iniciativa u ocurrencia
9. Normalmente ¿con quién suele salir de vacaciones?
- Pareja
  - Amigos
10. Habitualmente ¿con cuántas personas suele salir de vacaciones?
- \_\_\_\_\_
11. ¿Cuántos días regularmente suele salir de vacaciones?
- \_\_\_\_\_
12. Su estadía en la mayoría de los casos lo realiza en:
- Hotel
  - Complejo Turístico
  - Hostal
  - Departamento de Alquiler
  - Hosterías
  - Casas de Familiares
13. Si va usted a un complejo turístico de paseo o vacaciones, que servicios le gustaría tener a disposición:
- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Televisión Satelital                        | Aire acondicionado         |
| Areas recreativas (Canchas deportivas)      | Gimnasio                   |
| Sauna/ turco                                | Piscina climatizada        |
| Aventura controlada (Tubing, Canopy)        | Acceso al río              |
| Comida Incluida (Desayuno, almuerzo y cena) | Comida Típica de la región |
| Buffet                                      | Platos a la carta          |
| Recreación nocturna (Bar Discoteca)         | Shows Nocturno             |
| Camping                                     | Granja                     |
| Contacto con la Naturaleza (caminatas)      | Tour lo nuestro            |
| Seguridad                                   | Habitaciones Ecológicas    |
| Habitaciones Ejecutivas                     | Tiendas de Recuerdos de la |
| localidad                                   |                            |
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las actividades de aventura, granja y proceso lo nuestro?
- 10
  - 20
  - 30
  - Más de 30
15. Si un complejo turístico le brindara un concepto incluyendo televisión satelital, piscina, comida (desayuno, almuerzo, cena), convivencia con la naturaleza y shows nocturnos ¿Estaría dispuesto a ir?
- Si
  - No
16. ¿Cuánto habitualmente tiene presupuestado para gastar en sus vacaciones por un día de hospedaje por persona?
- \_\_\_\_\_

17. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
18. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
19. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
20. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?
21. ¿Ha escuchado del bosque petrificado ubicado en el cantón Puyango de la provincia de Loja?
- Si
  - No
22. ¿Estaría dispuesto a ir a Puyango para acceder a este tipo de servicio?
- Si
  - No
23. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?
- Si
  - No
24. ¿Cuál es el medio de comunicaciones por el que usted recibe información de productos y servicios relacionados a vacaciones?

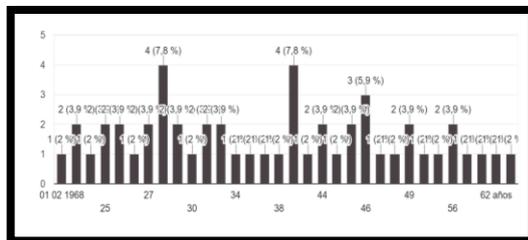
Redes Sociales  
Correos Electrónicos  
Radio  
Blogs

Páginas Web  
Televisión  
Prensa  
Vallas Publicitarias

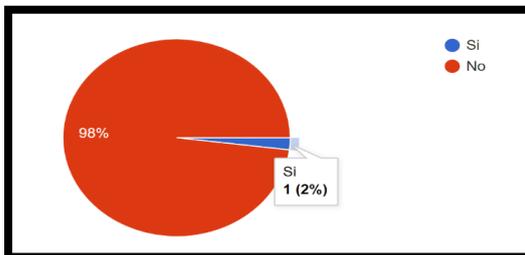
**Anexo 5.**



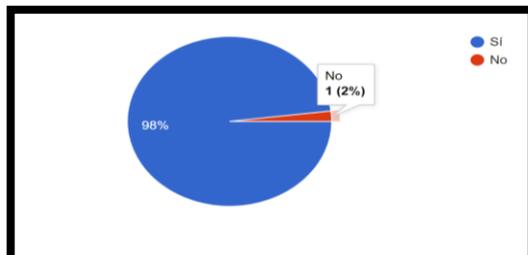
**Anexo 6.**



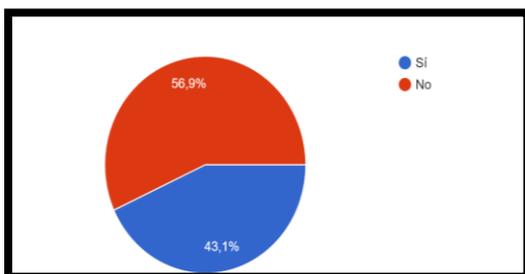
**Anexo 6.1.**



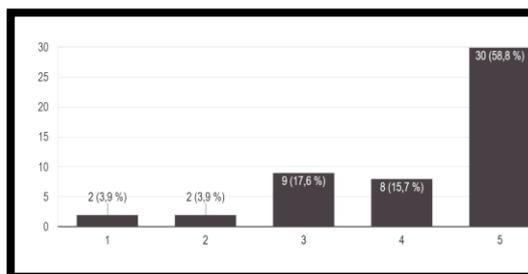
**Anexo 7.**



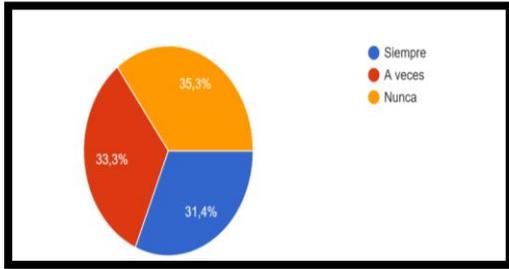
**Anexo 8.**



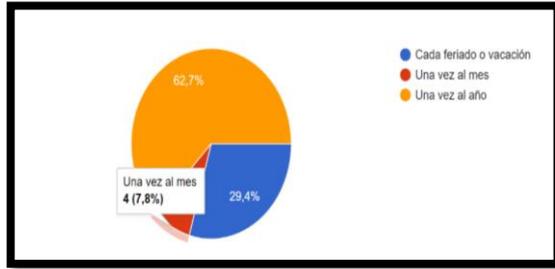
**Anexo 9.**



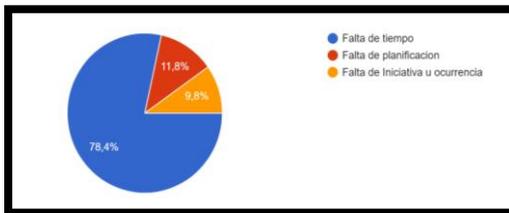
**Anexo 10.**



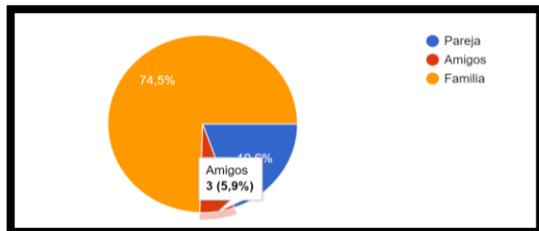
**Anexo 11.**



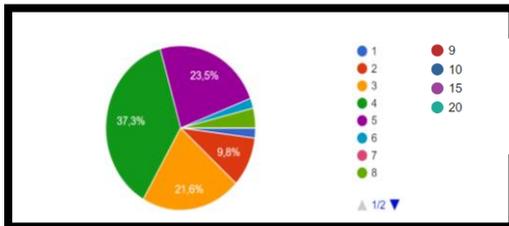
**Anexo 12.**



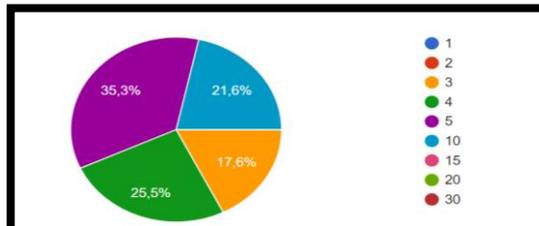
**Anexo 13.**



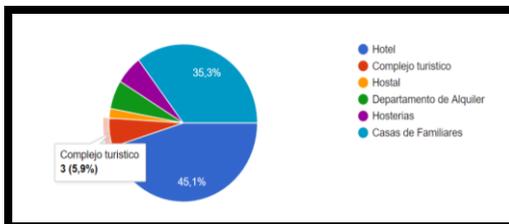
**Anexo 14.**



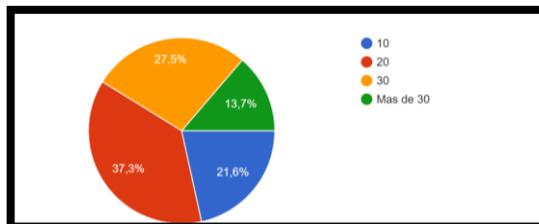
**Anexo 15.**



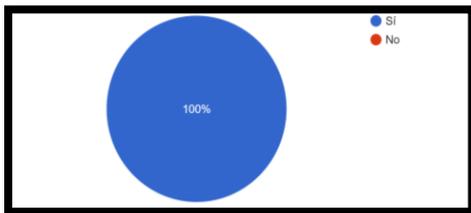
**Anexo 16.**



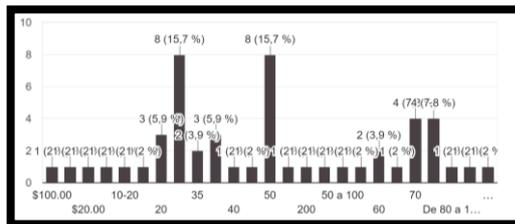
**Anexo 18.**



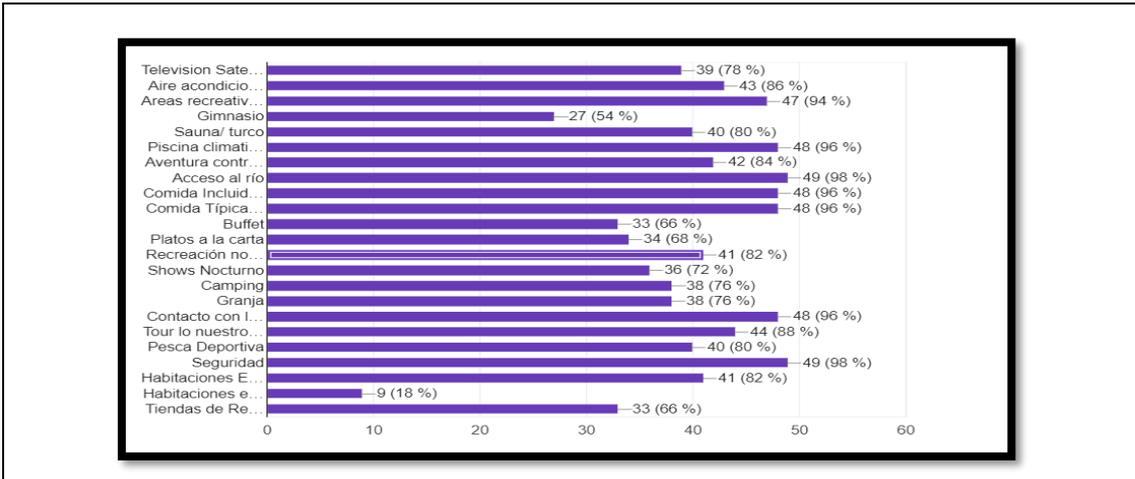
**Anexo 19.**



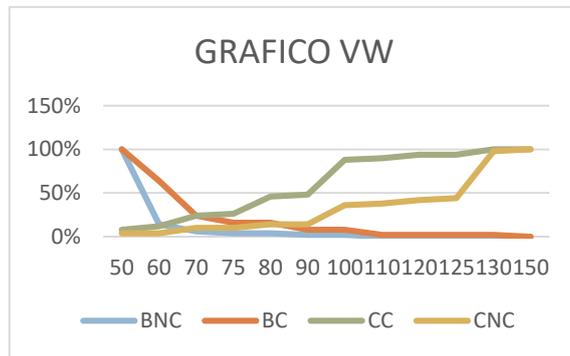
**Anexo 20.**





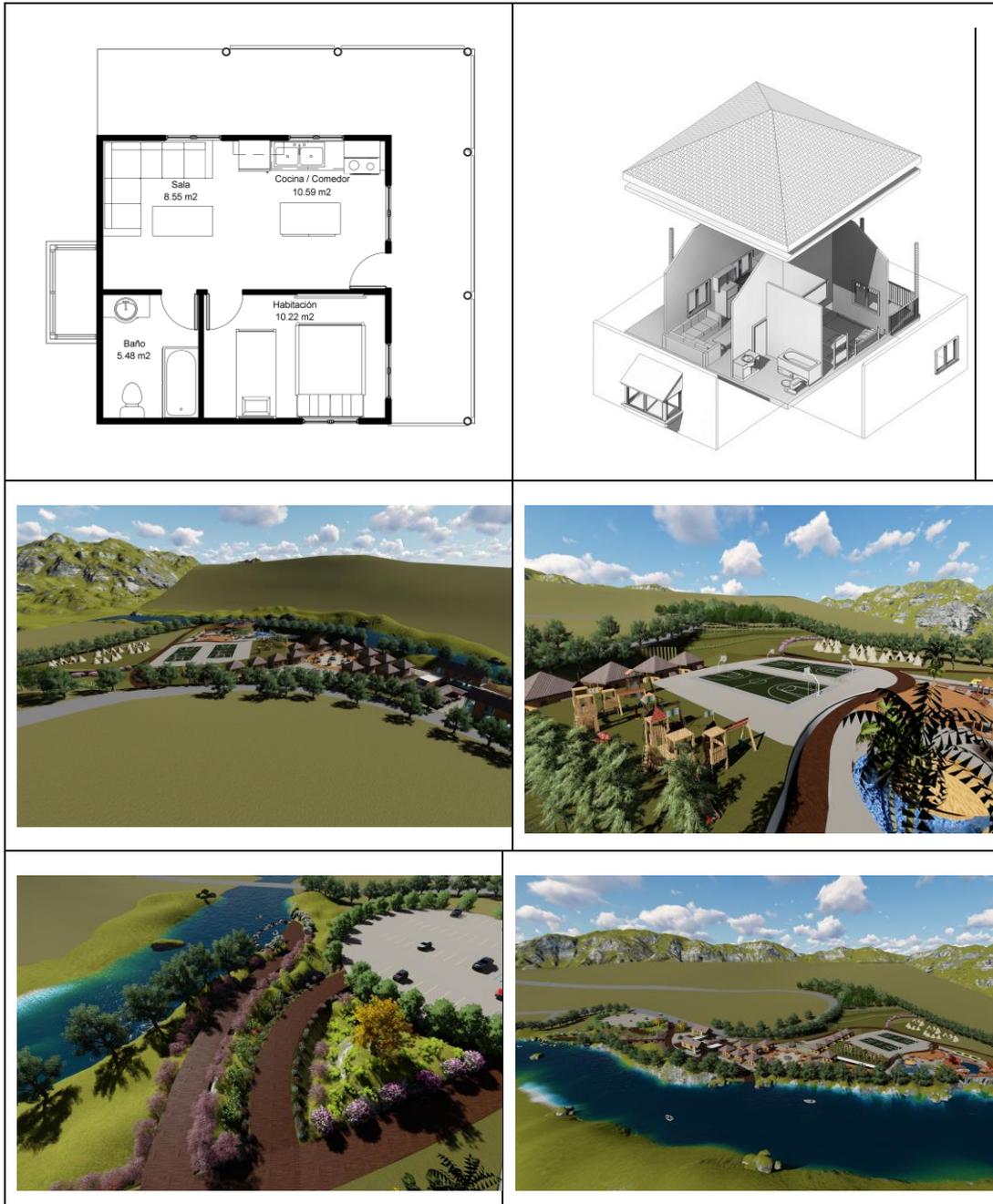


**Anexo 29.**



**Anexo 30.**





**Anexo 31. Tabla de salarios y años de contratación**

Cargo	Sueldo (mensual)	Número de personas	Año de Contratación
Gerente General	\$1.200,00	1	1
Administrador	\$800,00	1	1
Jefe Comercial	\$600,00	1	1
Jefe Financiero	\$600,00	1	2
Jefe de Operaciones	\$600,00	1	2
Asistente Comercial	\$386,00	1	3
Asistente Contable	\$386,00	1	3

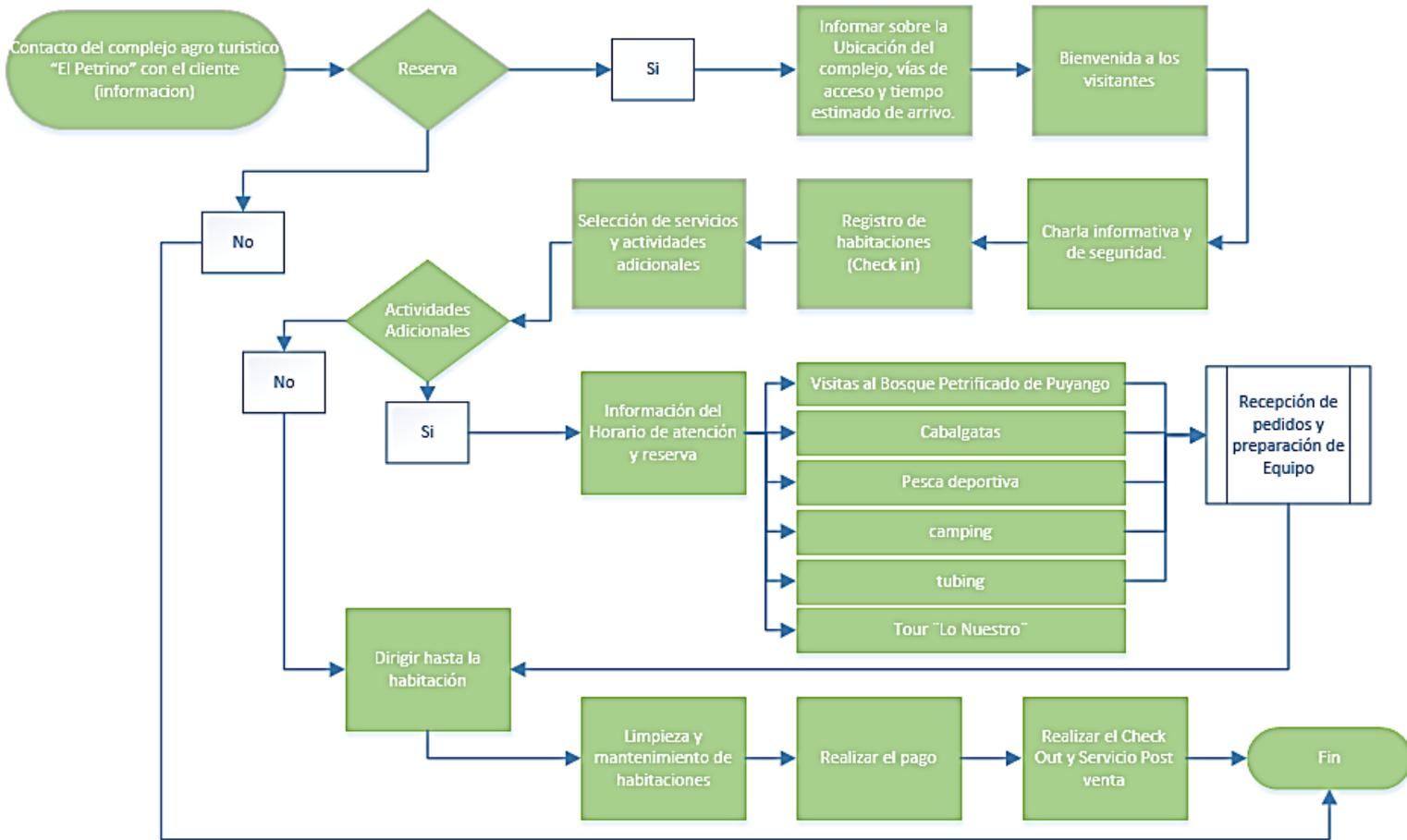
Personal de mantenimiento	\$386,00	2	1
Conserje	\$400,00	1	1
Personal de logística	\$500,00	1	1
Recepcionista	\$380,00	1	1
Ama de llaves	\$386,00	1	1

### Anexo 32. Cargos y perfiles del personal

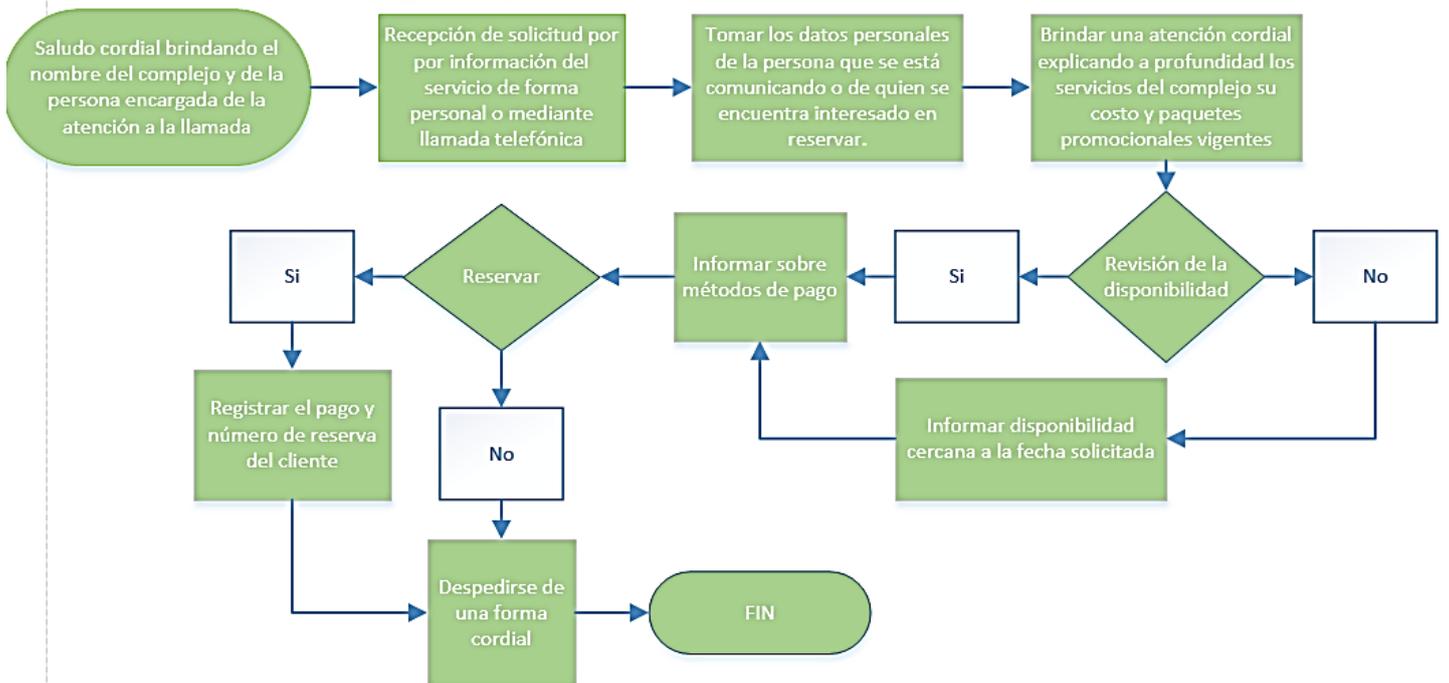
<b>CARGO</b>	<b>Gerente general</b>
PERFIL	Toma de decisiones corporativas, puntualidad en el trabajo, control y supervisión del complejo y resolución de problemas.
FUNCIONES	Crear y mantener alianzas con socios clave, control y evaluación de los datos estadísticos y financieros para la toma de decisiones, planear y desarrollar las metas y modificación de objetivos, mantener comunicación y buena relación con el personal y mantener actitud positiva y altos niveles de liderazgo.
REQUISITOS	Ser líder innato, tener nivel académico superior, hablar dos idiomas, controlar el área administrativa y tres años de experiencia en el sector del turismo.
<b>CARGO</b>	<b>Administrador</b>
PERFIL	Puntualidad, organización, responsabilidad, atención inmediata y oportuna a los requerimientos e indicaciones
FUNCIONES	Crear y mantener relación con los proveedores para el abastecimientos de insumos y menaje de las habitaciones, manejo contable del complejo con ayuda de tercero, encargado de que se cumpla las indicaciones de los manuales de procedimientos por parte del personal y comprobar la confiabilidad de los balance financieros
REQUISITOS	Estudios en administración de empresas, experiencia de 3 años en cargos administrativos, alto conocimientos de leyes tributarias, sociales y ambientales, destreza en la utilización de equipo informático.
<b>CARGO</b>	<b>Jefe Comercial</b>
PERFIL	Ser proactivo y cuidadoso con los equipos entregados para la limpieza, llevar uniforme de forma correcta.
FUNCIONES	Limpieza de habitaciones y zonas comunes del complejo, abastecer las habitaciones con los insumos necesarios y llevar el formato de reportes de turnos de limpieza
REQUISITOS	Disponibilidad de horario por turnos rotativos y haber culminado los estudios secundarios.
<b>CARGO</b>	<b>Ama de llaves</b>
PERFIL	Ser proactivo y cuidadoso con los equipos entregados para la limpieza, llevar uniforme de forma correcta.
FUNCIONES	Limpieza de habitaciones y zonas comunes del complejo, abastecer las habitaciones con los insumos necesarios y llevar el formato de reportes de turnos de limpieza

REQUISITOS	Disponibilidad de horario por turnos rotativos y haber culminado los estudios secundarios.
<b>CARGO</b>	<b>Recepcionista</b>
RESPONSABILIDADES	Manejo de base de datos, proporcionar atención e información de primera calidad, gestionar reservas, tener correcta presentación, puntualidad y organización
FUNCIONES	Recibir y atender a los clientes, realizar llamadas telefónicas, revisar habitaciones, coordinación con las otras áreas, llevar registro de reservas, distribuir correo de forma masiva y manejo de la caja.
REQUISITOS	Culminado el nivel bachiller, sexo femenino, experiencia en atención al cliente, disponibilidad en el horario, comunicación oral correcta, manejo de dos idiomas.
<b>CARGO</b>	<b>Personal de logística</b>
PERFIL	Mantener respaldo y seguridad de los clientes, puntualidad, respeto, compromiso laboral y cuidado de cada persona
FUNCIONES	Mantener contacto con los clientes para atender sus necesidades y elaboración y control de las diversas actividades complementarias.
REQUISITOS	Sexo masculina, mayo de 20 años, disponibilidad de horarios, experiencia en atención al cliente y manejo de equipos, ser proactivo y servicial.
<b>CARGO</b>	<b>Personal de mantenimiento</b>
RESPONSABILIDADES	Organización de insumos, proceso de mantenimiento y limpieza de infraestructura
FUNCIONES	Mantenimiento de equipos y zonas comunes como infraestructura, áreas verdes, áreas húmedas, encargado de cuarto de lavandería
REQUISITOS	Culminado el nivel secundario, disponibilidad de horarios, experiencia en manejo de equipos
<b>CARGO</b>	<b>Conserje</b>
PERFIL	Puntualidad, servicial, organizado, presto a diversas actividades
FUNCIONES	Recibir a los cliente, guiarlos a sus habitaciones, guía del perímetro y manejo de equipaje y parqueadero
REQUISITOS	Culminado el nivel secundario, disponibilidad de horarios.

### Anexo 33. Flujograma proceso amplio general



### Anexo 34. Flujograma proceso reservas



## Anexo 35. Etapas y agentes para la creación de valor

<b>Actividades de Apoyo (Secundarias)</b>	
<b>Infraestructura de complejo agro turístico</b>	Dentro de este proceso se gestiona toda la parte de mantenimiento de infraestructura y de equipos junto con su respectiva renovación, los actores para llevar a cabo estas actividades son el personal de mantenimiento y conserje, cabe indicar que es un proceso importante para la conservación de imagen ante los huéspedes y mayor cuidado para equipos y bienes del complejo.
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Bajo el administrador reposan ciertas responsabilidades y una de ellas es la gestión de recursos humanos, considerando como principal paso la capacitación a todo el personal con experiencia en atención al cliente, después guardar la imagen con su presencia y servicio y por último, generar valores de unión y grupo familiar para el correcto desempeño de sus funciones.
<b>Desarrollo de Tecnología</b>	En este punto se gestiona toda las actualizaciones de la página web por lo que con lleva un correcto manejo de información y comunicación interna.
<b>Gestión de compras</b>	De igual manera, el administrador gestiona todas las compras de insumos y menajes de las habitaciones, sumado a los suministros que se usan en el complejo agro turístico de manera mensual.
<b>Actividades Primarias</b>	
<b>Logística interna</b>	Dentro de este punto la recepcionista junto con el conserje se encargan de la bienvenida y recibimiento a los clientes para proceder con el check in y dirigirles hacia las habitaciones e inicio de estadía.
<b>Operaciones</b>	En este punto se gestiona por parte de la ama de llaves y el personal de logística actividades como la limpieza de las habitaciones cuando están ocupadas y vacías,

	funcionamiento del cuarto de lavandería y, por último, la organización de las actividades extras.
<b>Logística externa</b>	Dentro de este punto la recepcionista junto con el conserje se encargan de la despedida y retiro de los clientes para proceder con el check out y finalizar la estadía en el complejo.
<b>Marketing y ventas</b>	Cabe indicar que los esfuerzos de marketing ayudan para que la información acerca del complejo llegue hacia el mercado objetivo. Por tal motivo, en este punto se maneja todo el relacionado con reservas, ventas en línea y a través de intermediarios, y publicidad.
<b>Servicios Post venta</b>	Aquí se gestiona el portal de quejas y sugerencias de la página web y el manejo estadísticos de las encuestas realizadas en el check out, para encontrar oportunidades de mejora e innovación
<p>Margen: El conjunto de todos los procesos y actividades propuestas ayudan en la creación de valor implantada para el presente proyecto, con el fin de conseguir un servicio de calidad y experiencia inigualable para el segmento escogido.</p>	

