

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

Laureate International Universities

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE PRESTE SERVICIOS DE  
TURISMO ECUESTRE EN LA PROVINCIA DE IMBABURA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. MANUEL MARÍA HERRERA PEÑA**

**AUTORAS**

**ISABEL MADERA**

**GABRIELA CARRERA**

**Año 2008**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros padres por ser el pilar de nuestras vidas y por el apoyo incondicional que nos brindaron; a nuestro tutor Dr. Manuel María Herrera Peña por su constante y valiosa asesoría a lo largo del desarrollo de este plan de negocios; a nuestros hermanos, profesores, amigos, y compañeros.

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo  
está dedicado a  
nuestros padres y  
hermanos.

## RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de este plan de negocios se analiza la factibilidad de implementar una empresa de servicio de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.

El análisis comienza con un estudio del entorno; tomando en cuenta comportamientos del macro y micro entorno, índices económicos tales como el PIB nacional, PIB turístico, inflación, tasas de interés entre otros.

Tras el primer análisis se realiza un estudio de mercado mediante las siguientes herramientas: entrevistas a expertos, encuestas y grupos focales. Este estudio se realiza tanto a extranjeros como a personas habitantes de la ciudad de Quito de estrato social medio alto y alto.

Después de identificar la oportunidad del negocio se procede a la creación de la empresa HORSE&TOURS.

Para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y para su posicionamiento se crea un plan de marketing en el que se da a conocer los paquetes y los precios respectivos, los mismos que son la base para la proyección de ventas de los cinco primeros años de vida de la empresa.

Finalmente se determinan supuestos financieros y se toman en cuenta tres escenarios: optimista, pesimista y normal para el análisis financiero, el mismo que refleja la viabilidad de este proyecto. Además del plan de contingencia ante posibles problemas que podrían presentarse en la evolución del negocio.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES.....15

1.1. Origen de la idea del negocio.....15

1.2. Objetivos.....16

1.2.1. Objetivo General.....16

1.2.2. Objetivos Específicos.....16

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO.....17

2.1. Antecedentes del Sector Turismo.....17

2.1.1. Turismo a Nivel Nacional.....18

2.1.2. Turismo Imbabureño.....24

2.2. Análisis de la Industria.....25

2.3. Clasificación Sectorial.....27

2.4. Definición del Negocio.....28

2.5. Factores del Macroentorno.....28

2.5.1. Factores Económicos.....29

2.5.1.1. Tasas de Interés.....29

2.5.1.2. Depreciación del dólar.....30

2.5.1.3. Ubicación del Turismo en la Economía.....31

2.5.1.4. Ocupación.....32

2.5.1.5. Inflación.....32

2.5.2. Factores Políticos.....33

2.5.2.1. Inestabilidad Política.....33

2.5.3. Factores Legales.....34

2.5.3.1. Constitución de una compañía.....34

2.5.3.2. R.U.C.....34

2.5.3.3. Permiso de Funcionamiento.....35

2.5.3.4. Licencia de Funcionamiento.....	35
2.5.4. Factores Ambientales- geográficos.....	36
2.5.4.1. Temporadas.....	36
2.5.4.2. Medio Ambiente.....	37
2.5.4.3. Geográfico.....	37
2.5.5. Factores Culturales.....	38
2.5.5.1. Tradiciones.....	38
2.5.5.2. Tendencia a lo nuevo.....	39
2.5.6. Factores Tecnológicos.....	40
2.5.6.1. Uso de la Tecnología.....	40
2.5.6.2. Facilidad de Acceso.....	40
2.5.6.3. Internet.....	40
2.6. Estrategia Competitiva.....	41
2.6.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	41
2.6.2. Fenómeno de competencia entre Competidores.....	42
2.6.3. Poder de Negociación de los Consumidores.....	43
2.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores.....	43
2.6.5. La amenaza de los productos Sustitutos.....	44

### **CAPÍTULO III**

<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>45</b>
3.1. Reconocimiento de la Oportunidad.....	45
3.2. Definición del Problema.....	45
3.2.1. Problema de Decisión Gerencial.....	46
3.2.2. Problema de Investigación de Mercado.....	46
3.3. Hipótesis.....	47
3.3.1. Hipótesis General.....	47

3.3.2. Hipótesis Específicas.....	47
<b>3.4. Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>48</b>
3.4.1. Objetivo General.....	48
3.4.2. Objetivos Específicos.....	48
<b>3.5. Diseño de la Investigación.....</b>	<b>49</b>
3.5.1. Investigación Exploratoria.....	50
3.5.1.1. Entrevista con Expertos.....	50
3.5.1.1.1. Objetivo General.....	50
3.5.1.1.2. Objetivos Específicos.....	50
3.5.1.1.3. Procedimiento.....	50
3.5.1.1.4. Resultados.....	51
3.5.1.2. Grupos Focales.....	52
3.5.1.2.1. Objetivo General.....	53
3.5.1.2.2. Objetivos Específicos.....	53
3.5.1.2.3. Procedimiento.....	53
3.5.1.2.4. Composición del Grupo Focal.....	53
3.5.1.2.5. Conclusiones del Grupo Focal.....	54
3.5.2. Investigación Cuantitativa.....	58
3.5.2.1. Encuestas.....	58
3.5.2.1.1. Objetivo General.....	58
3.5.2.1.2. Objetivos específicos.....	58
3.5.2.1.3. Determinación del Tamaño de la muestra....	59
3.5.2.1.4. Resultados de las Encuestas	
realizadas a ecuatorianos.....	62
3.5.2.1.5. Resultados de las Encuestas	
realizadas a Extranjeros.....	72
<b>3.6. Oportunidad del Negocio.....</b>	<b>82</b>

## **CAPÍTULO IV**

<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1. Visión.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2. Misión.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3. Valores.....</b>	<b>85</b>
4.3.1. Respeto.....	85
4.3.2. Calidad.....	85
4.3.3. Responsabilidad.....	85
4.3.4. Compromiso.....	85
4.3.5. Profesionalismo.....	85
4.3.6. Eficiencia.....	85
4.3.7. Eficacia.....	86
4.3.8. Excelencia.....	86
<b>4.4. Propósito.....</b>	<b>86</b>
<b>4.5. Objetivo Corporativo.....</b>	<b>86</b>
<b>4.6. Objetivos, Estrategias y Políticas.....</b>	<b>87</b>
<b>4.7. Cadena de Valor.....</b>	<b>88</b>
4.7.1. Provisión.....	88
4.7.2. Proceso.....	88
4.7.2.1. Flujograma.....	89
4.7.3. Comercialización.....	90
4.7.4. Retroalimentación.....	90
<b>4.8. Posiciones Estratégicas.....</b>	<b>90</b>
4.8.1. Servicio.....	91
4.8.2. Clientes.....	91
4.8.3. Método.....	91
<b>4.9. Escala Estratégica.....</b>	<b>91</b>



<b>4.10. Organigrama.....</b>	<b>93</b>
4.10.1. Gerencia General y Área de Marketing.....	93
4.10.2. Área Administrativa.....	94
4.10.3. Área Financiera.....	94
4.10.4. Área Operaciones.....	94
<b>4.11. Análisis Estratégico.....</b>	<b>95</b>
4.11.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	96
4.11.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	97

## **CAPITULO V**

<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>100</b>
<b>5.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>100</b>
5.1.1. Objetivos Específicos.....	101
<b>5.2. MARKETING ESTRATEGICO.....</b>	<b>101</b>
5.2.1. Consumidor.....	101
5.2.1.1. Perfil Del Consumidor.....	101
5.2.1.2. Deseos Y Necesidades Del Consumidor.....	102
5.2.1.3. Habito De Uso Y Actitudes Del Consumidor.....	102
5.2.1.4. Características Del Consumidor.....	102
<b>5.3. MERCADO .....</b>	<b>103</b>
5.3.1. Historia Del Mercado.....	103
5.3.2. Tamaño De Mercado.....	103
5.3.3. Mercado Objetivo.....	104
5.3.4. Estacionalidad.....	104
5.3.5. Ciclo De Vida Del Servicio.....	105
5.3.6. Competidores.....	107
<b>5.4. SEGMENTACION DE MERCADO.....</b>	<b>108</b>

5.4.1. Criterio Geográfico.....	108
5.4.2. Criterio Psicográfico.....	108
5.4.3. Criterio Personal.....	108
<b>5.5. ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>109</b>
<b>5.6. POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>109</b>
5.6.1. Estrategia De Diferenciación Del Servicio.....	110
5.6.2. Estrategia De Diferenciación En La Promoción.....	110
<b>5.7. MARKETING MIX.....</b>	<b>110</b>
5.7.1. Características Del Servicio.....	110
5.7.1.1. Imagen Corporativa.....	112
5.7.1.2. Slogan:.....	112
5.7.1.3. Logotipo.....	112
5.7.2. Características Del Precio .....	113
5.7.3. Distribución (Plaza).....	116
5.7.4. Promoción.....	116
<b>5.8. PROYECCION DE VENTAS.....</b>	<b>117</b>
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>120</b>
<b>6.1 Supuestos Financieros.....</b>	<b>120</b>
<b>6.2 Análisis De Viabilidad Financiera.....</b>	<b>122</b>
6.2.1. Valor Actual Neto (VAN) Y Tasa Interna De Retorno (TIR)....	122
<b>6.3. Punto de Equilibrio.....</b>	<b>123</b>
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONTINGENCIAS.....</b>	<b>125</b>

<b>7.1. Introducción.....</b>	<b>125</b>
<b>7.2. Posibles Riesgos.....</b>	<b>125</b>
<b>7.2.1. Ventas Superiores A Las Proyectadas.....</b>	<b>125</b>
<b>7.2.2. Cierre Del Aeropuerto Mariscal Sucre.....</b>	<b>126</b>
<b>7.2.3. Huelgas Y Paralizaciones.....</b>	<b>126</b>
<b>7.2.4. Entrada De La Competencia.....</b>	<b>127</b>
<b>7.2.5. Factores Ambientales.....</b>	<b>127</b>
<b>CAPITULO VIII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>8.1. Conclusiones.....</b>	<b>128</b>
<b>8.2. Recomendaciones.....</b>	<b>131</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS**

### **CAPÍTULO II**

<b>Cuadro 2.1. PIB del Sector Turístico.....</b>	<b>19</b>
<b>Cuadro 2.2. Llegada de extranjeros al Ecuador.....</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 2.3. Llegada de Turistas Internacionales por Lugar de Destino..</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro 2.4. Turistas Alrededor del Mundo.....</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 2.5. Demanda Potencial de Turistas para el Cantón Ibarra.....</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 2.6. Esquema de Clasificación Sectorial.....</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro 2.7. Tasas de Interés.....</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 2.8. Tipos de Cambio.....</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro 2.9. Inflación en el Ecuador.....</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro 2.10. Tiempo de Tramitación y Costos de Constitución.....</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro 2.11. Estrategia Competitiva.....</b>	<b>41</b>

### **CAPÍTULO III**

<b>Cuadro 3.1. Población por sectores de la Ciudad de Quito.....</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 3.2. Extranjeros que Ingresan al Ecuador Año 2005.....</b>	<b>60</b>

### **CAPÍTULO IV**

<b>Cuadro 4.1. Objetivos, Estrategias y Políticas.....</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 4.2. Escala Estratégica.....</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 4.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....</b>	<b>97</b>

### **CAPÍTULO V**

<b>Cuadro 5.1. Costo por Paquete Piñan.....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 5.2. Costo por Paquete Chachimbiro.....</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro 5.3. Precio para Nacionales.....</b>	<b>114</b>

<b>Cuadro 5.4. Precio para Extranjeros.....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 5.5. Gasto de Publicidad.....</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro 5.6. Proyección de Ventas.....</b>	<b>119</b>

## **CAPITULO VI**

<b>Cuadro 6.1. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro 6.2. Punto de Equilibrio.....</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO II

Gráfico 2.1 Tipos de turismo.....	20
Gráfico 2.2. Estructura Porcentual PIB Turístico 2003.....	26
Gráfico 2.3. Ubicación del Turismo en la Economía.....	31

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS NACIONALES

Gráfico 3.1. Edades .....	62
Gráfico 3.2. Sexo.....	62
Gráfico 3.3. Vacaciones.....	63
Gráfico 3.4. Regiones.....	63
Gráfico 3.5. Razón por la que viajan.....	64
Gráfico 3.6. Conocimiento del Turismo Ecuatoriano.....	64
Gráfico 3.7. Opinión sobre el Turismo Ecuatoriano.....	65
Gráfico 3.8. Participación.....	65
Gráfico 3.9. Precio por un día.....	66
Gráfico 3.10. Aceptación.....	67
Gráfico 3.11. Conocería la Provincia de Imbabura.....	67
Gráfico 3.12. Participación por fin de semana.....	68
Gráfico 3.13. Precio por dos días y una noche.....	68
Gráfico 3.14. Alimentación.....	69
Gráfico 3.15. Hospedaje.....	70
Gráfico 3.16. Diversión.....	70
Gráfico 3.17. Frecuencia de visita.....	71

## **RESULTADOS EXTRANJEROS**

<b>Gráfico 3.18. Edad.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 3.19 Nacionalidad.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 3.20 Sexo.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 3.21. Vacaciones.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 3.22. Regiones.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 3.23. Razón por la que viajan.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 3.24. Conocimiento del Turismo Ecuatoriano.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 3.25. Opinión sobre el Turismo Ecuatoriano.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 3.26. Participación.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 3.27. Precio por un día.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 3.28. Aceptación.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 3.29. Conocería la Provincia de Imbabura.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 3.30. Participación por fin de semana.....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 3.31. Precio por dos días y una noche.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 3.32. Alimentación.....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 3.33. Hospedaje.....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 3.34. Diversión.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 3.35. Frecuencia de visita.....</b>	<b>81</b>

## **CAPITULO IV**

<b>Gráfico 4.1. Cadena de Valor.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 4.2. Flujograma.....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 4.3. Posiciones Estratégicas.....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 4.4. Organigrama.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 4.5. Ambiente Organizacional.....</b>	<b>95</b>

## **CAPÍTULO V**

**Gráfico 5.1. Ciclo de vida del servicio.....106**

**Gráfico 5.1. Distribución.....116**

## **CAPÍTULO VI**

**Gráfico 6.1. Punto de Equilibrio.....124**



## **INDICE DE ANEXOS**

### **CAPITULO III**

**Anexo A1 Formato de las Entrevistas a Expertos**

**Anexo A2 Formato de los Grupos Focales**

**Anexo A3 Formato de las Encuestas**

### **CAPITULO VI**

**Anexo B1 Información General para Obtener la Proyección De Ventas**

**Anexo B2 Cálculo del Precio**

**Anexo B3 Proyección de Ventas**

**Anexo B4 Estructura de Capital**

**Anexo B5 Inversiones**

**Anexo B6 Sueldos y Salarios**

**Anexo B7 Gastos Generales**

**Anexo B8 Depreciaciones y Amortizaciones**

**Anexo B9 Costos**

**Anexo B10 Flujos de Efectivo Apalancado y sin Apalancar en los 3 Escenarios**

**Anexo B11 Costo de Oportunidad**

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se hará referencia a aspectos generales del plan de negocios como es el origen de la idea, su objetivo general y sus objetivos específicos; aspectos que además darán al lector una clara idea del mismo.

#### 1.1. ORIGEN DE LA IDEA DEL NEGOCIO

La idea de prestar servicios de turismo ecuestre surge de las experiencias vividas en los paseos a caballo con amigos y familiares a los diferentes escenarios de la provincia de Imbabura así como del interés por compartir dichas experiencias con todos los aficionados al turismo y a la aventura.

Antiguamente el caballo se usaba como medio de transporte o carga con los avances de la tecnología estos fueron reemplazados casi en su totalidad por los carros. Luego, se desarrolló un tipo de deporte a caballo que es la equitación el mismo que se lo practica alrededor del mundo. Con la equitación nace el llamado *endurance* que consiste en la travesía bajo competencia de escenarios naturales a caballo.

Estos fantásticos escenarios naturales dejan de ser admirados solamente por expertos para convertirse en un espectáculo natural fascinando así a todo aquel que lo admira.

Uno de los atractivos turísticos del Ecuador son los diferentes tipos de culturas que posee. Esto, más sus encantos naturales hacen que el turismo a caballo sea más atractivo para el cliente, por lo tanto emprender un negocio explotando los recursos naturales del país es una gran oportunidad.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la implantación de una empresa que brinde servicios de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la aceptación del servicio de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.
- Introducir un servicio atractivo para el turista nacional y extranjero utilizando los recursos naturales que tiene el Ecuador.
- Realizar un análisis financiero que compruebe la viabilidad del negocio.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar el negocio de turismo ecuestre.

## CAPITULO II

### ANALISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se analizarán las variables macroeconómicas y microeconómicas que afectan al servicio de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR TURISMO

Durante toda la historia de la humanidad las personas han viajado por razones económicas, políticas, sociales y culturales. En la mayoría de los casos por motivos individuales, familiares, viajes de exploración, entre otros. <sup>1</sup>

Es en los años entre las dos guerras mundiales, y especialmente tras la segunda, cuando se gesta y desarrolla el fenómeno del turismo de masas. Con el boom económico, el turismo al extranjero toma grandes proporciones. Los primeros en participar en este tipo de vacaciones son los norteamericanos, los europeos en los años '60 y, poco más tarde, los canadienses, japoneses y australianos

Tres han sido los aceleradores fundamentales que han transformado el turismo en una industria:

- La curiosidad hacia otros lugares y otras culturas
- La evolución de los medios de transporte, que han reducido las distancias

---

<sup>1</sup> <http://kiskeya-alternative.org/cangonet/cangonet99/0102.html>

- Las vacaciones pagadas

El verdadero detonador de la revolución turística ha sido la clase trabajadora de los países industrializados, que en los años '80 empezó a disfrutar de "paraísos" lejanos.<sup>2</sup>

La definición actual de turismo es la afición a viajar para conocer un país o una región y la organización de los medios que permiten y facilitan esos viajes para el recreo, paseo, conocimiento y diversión.<sup>3</sup>

### 2.1.1. TURISMO A NIVEL NACIONAL

El turismo es la base de la economía del Ecuador; ningún otro sector tiene la capacidad de redistribuir de forma tan equitativa como este, ya que cuida y protege los recursos naturales, rescata la cultura de los pueblos e incrementa la autoestima de sus habitantes.<sup>4</sup>

El turismo ecuatoriano ha sido impulsado por el Gobierno ecuatoriano ya que es un sector que ha aportado para el desarrollo económico nacional especialmente por el ingreso de divisas, siendo su actual Misión: "Fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concentrados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador"<sup>5</sup> siendo esta una oportunidad para los negocios en este sector.

<sup>2</sup> <http://edualter.org/material/turisme/historia.htm>

<sup>3</sup> <http://kiskeya-alternative.org/cangonet/cangonet99/0102.html>

<sup>4</sup> Ministerio de Turismo, pagina Web. QUE HACEMOS

<sup>5</sup> Ministerio de Turismo. Misión

**CUADRO 2.1**  
**PIB DEL SECTOR TURISTICO**

ANOS	TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO	CAMARON	DERIVADOS PETROLEO	OTROS ELAB PROD MAR	MANUFACT DE METALES	FLORES NATURALES
2000	451.00	2144.01	821.37	285.43	298.42	234.57	135.56	194.65
UBICACION	3	1	2	5	4	6	8	7
2001	438.00	1722.33	864.52	281.39	177.66	272.35	187.95	238.05
UBICACION	3	1	2	4	8	5	7	6
2002	449.00	1839.00	969.34	252.72	215.96	346.05	146.05	290.33
UBICACION	3	1	2	6	7	4	8	5
2003	408.00	2372.31	1100.80	298.96	234.51	412.30	286.17	308.74
UBICACION	4	1	2	6	8	3	7	5
2004	369.00	3898.51	1023.61	329.79	335.48	372.75	208.96	354.82
UBICACION	4	1	2	7	6	3	8	5
2005	487.70	5396.84	1084.39	457.54	473.01	497.78	--	397.91
UBICACION	4	1	2	6	5	3	--	7

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: las autoras

Boletín Estadístico 2006

El turismo representa el cuarto rubro del Ecuador, siendo el petróleo el elemento que genera el principal ingreso de divisas<sup>6</sup>, seguido por las remesas de migrantes<sup>7</sup>, de ahí la importancia de hacer que el turismo crezca y sea otra gran fuente de divisas para el país. Para esto existe un Fondo de Promoción Turística (FPT), creado en 1997 gracias a los esfuerzos estatales y de la empresa privada como son operadoras y agencias de viajes del cual se ha obtenido que 3.000 personas en los Estados Unidos (entre operadoras y

<sup>6</sup> Ministerio de Turismo, pagina Web. Turismo y Desarrollo

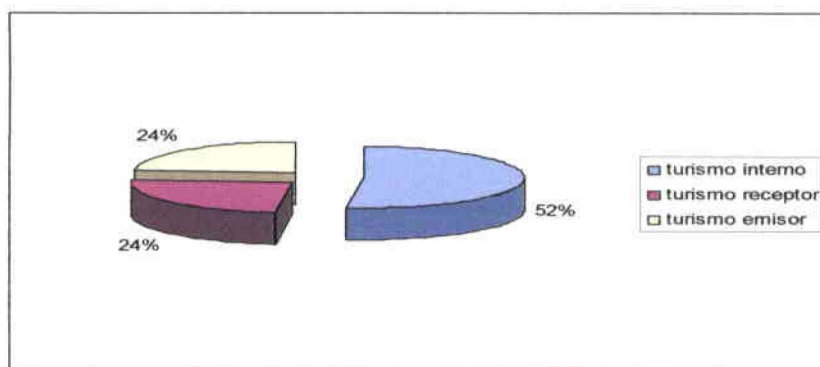
<sup>7</sup> www.dlh.lahora.com.ec. Documento Ecuador Debate No. 55

agencias de turismo) sean informadas acerca de lo que tiene el Ecuador como atractivo turístico.<sup>8</sup>

Esto permite que tanto extranjeros como nacionales residentes en otros países conozcan y divulguen las maravillas naturales y culturales que el Ecuador ofrece.

El turismo se divide en tres grupos: El turismo interno representando el 52% del turismo total del Ecuador, seguido por el turismo receptor con 24,3% y el emisor con 24% (Ver Gráfico 2.1)

**Gráfico 2.1**



Fuente: *Una interpretación mesoeconómica del turismo en el Ecuador*, Varios Autores, Banco Central, 2005, Pág. 351  
Elaborado por: Las Autoras

En el siguiente cuadro se puede observar las cifras de las personas que han ingresado al Ecuador en los últimos cinco años.

<sup>8</sup> [www.expreso.ec/especial/turismo.asp](http://www.expreso.ec/especial/turismo.asp)

## CUADRO No. 2.2

## LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	VAR%
<b>ENE</b>	59673	61372	61688	70868	77448	78121	0.87
<b>FEB</b>	45905	48909	56922	60761	74641	58203	-22.02
<b>MAR</b>	47278	55408	58492	65619	86212	73930	-14.25
<b>ABR</b>	48967	45824	56327	61874	59735	62732	5.02
<b>MAY</b>	47192	50812	55770	59509	57094	57039	-0.10
<b>JUN</b>	57779	60273	67527	70373	82671	74717	-9.62
<b>JUL</b>	69757	73978	86293	90882	84986	94923	11.69
<b>AGO</b>	61628	64854	72795	73697	82010	98938	20.64
<b>SEP</b>	46298	56013	58155	59541	46997	62191	32.33
<b>OCT</b>	48750	60235	59966	68377	63007	60046	-4.70
<b>sub- total</b>	<b>533227</b>	<b>577,678</b>	<b>633935</b>	<b>681501</b>	<b>714801</b>	<b>720840</b>	<b>0.84</b>
<b>NOV</b>	50680	47744	60589	64036	68856		
<b>DIC</b>	56654	57540	66252	73390	77127		
<b>TOTAL</b>	640561	682962	760776	818927	860784		

Fuente: Ministerio de Turismo Boletín Estadístico Anual 2006

Elaborado por: las autoras

Como se puede ver, la llegada de extranjeros aumenta año tras año hasta el 2006, llegando a una variación del 0.84% hasta el mes de octubre del año 2006 con respecto al mes año 2005 del mismo mes. Esto significa que el Ecuador tiene personas a quien mostrar lo que tiene y debe aprovechar esa oportunidad.



Los datos del cuadro 2.2 también demuestran que este aumento del ingreso de extranjeros al Ecuador hace que el sector turístico y la industria de actividades turísticas crezcan al tener una mayor demanda.

Es importante recalcar que al Ecuador, la revista especializada Nacional Geographic Adventure, lo sitúa entre los 10 destinos más importantes para el turismo de aventura.<sup>9</sup> En cuanto al turismo interno, es decir el flujo de turistas que residen en el país y viajan dentro del mismo según el Ministerio de Turismo, este genera aproximadamente 180 millones, de los cuales 49% se originan en los feriados y 51% en fines de semana.

El desarrollo del turismo se puede apreciar también con el aumento de turistas entre el año 2004 y 2005, subiendo de 763 a 808 millones creciendo en un 5.5% como lo muestra el cuadro 2.3

**Cuadro 2.3**

**LEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES POR LUGAR DE DESTINO**

	Millones		
	2003	2004	2005
<b>MUNDO</b>	689	763	808
<b>África</b>	30	33	37
<b>América</b>	113	126	134
<b>Asia y el Pacífico</b>	120	153	165
<b>Europa</b>	396	415	433
<b>Oriente Medio</b>	30	36	39

Fuente: Organización Mundial de Turismo  
Elaborado por: Las Autoras  
Barómetro OMT del Turismo Mundial

<sup>9</sup> [www.expreso.ec/especial/turismo.asp](http://www.expreso.ec/especial/turismo.asp)

El cuadro 2.4 muestra el número de personas que visitan anualmente los diferentes territorios a nivel mundial, siendo Europa el continente mas visitado por turistas con un número de 424.50 millones de personas en el año 2004 y aumentando a 441.6 millones para el año 2005, es decir que ha habido una variación del 4.03%.

Con respecto a América del Sur se puede ver que en el año 2004 fue visitado por 16.2 millones, aumentando a 18.1 millones en el año 2005 con una variación del 11.73%; siendo ésta la segunda variación mas significativa (América Central 14.03%) de las diferentes regiones.

Se puede considerar que dicha variación es una tendencia positiva para el sector turístico; el turismo va creciendo en América del Sur, continente al cual pertenece el Ecuador.

**CUADRO No. 2.4**  
**TURISTAS ALREDEDOR DEL MUNDO**

	(millones)	
	2004	2005
<b>MUNDO</b>	<b>766</b>	<b>808</b>
<b>Europa</b>	<b>424.50</b>	<b>441.6</b>
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>145.4</b>	<b>156.7</b>
<b>Americas</b>	<b>125.9</b>	<b>133.6</b>
<b>Africa</b>	<b>33.4</b>	<b>36.8</b>
<b>Oriente Medio</b>	<b>36.3</b>	<b>39.7</b>

Fuente: Ministerio de Turismo Boletín Estadístico anual 2006  
Elaborado por: Las Autoras

### 2.1.2. TURISMO IMBABUREÑO

Se puede decir que el turismo en la provincia de Imbabura ha tenido un incremento de la demanda por el fácil acceso y buen sistema de transporte, por destinos que ofrecen actividades físicas y comida saludable, viajeros en busca de experiencias que enriquezcan sus vidas, actividades basadas en interpretación como observación y apreciación de vida silvestre, cultura y naturaleza.<sup>10</sup> Esto permite que crezca el sector turístico en esta provincia, así como las actividades turísticas.

**CUADRO 2.5**

#### DEMANDA POTENCIAL DE TURISTAS PARA EL CANTON IBARRA

ECUATORIANOS	EXTRANJEROS
<i>MOTIVACION</i>	
Naturaleza y vida Silvestre	Naturaleza y vida Silvestre
Viajar	Culturas locales
Fotografía	Museos
<i>MODALIDAD DE VIAJE</i>	
Viajes principalmente en feriados	FIT's parciales (grupo)
De las vacaciones anuales en promedio viaja un 10%	FIT's puros
Familias y en pareja	Tours organizados
<i>TRANSPORTE</i>	
Automovil	Bus local
	Bus operador
	Automovil

Fuente: Dirección de Turismo del Municipio de Ibarra  
Elaborado por: las autoras

En el cuadro 2.5 se puede observar que los turistas tanto nacionales como extranjeros en la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura, tienen

<sup>10</sup> Dirección de Turismo del Municipio de Ibarra Productos Turísticos para el cantón Ibarra, Informe de Avance.

una motivación especialmente por observar la naturaleza y la vida silvestre, le gusta viajar, conocer otras culturas lo cual va de acuerdo al plan de negocio propuesto. Los extranjeros buscan tours organizados para viajar un grupo en bus u automóvil. Los nacionales en su lugar viajan en familia durante los feriados haciendo uso de su propio automóvil lo cual es favorable para la actividad de turismo ecuestre que se pretende realizar ya que estos turistas llegan por sus propios medios.

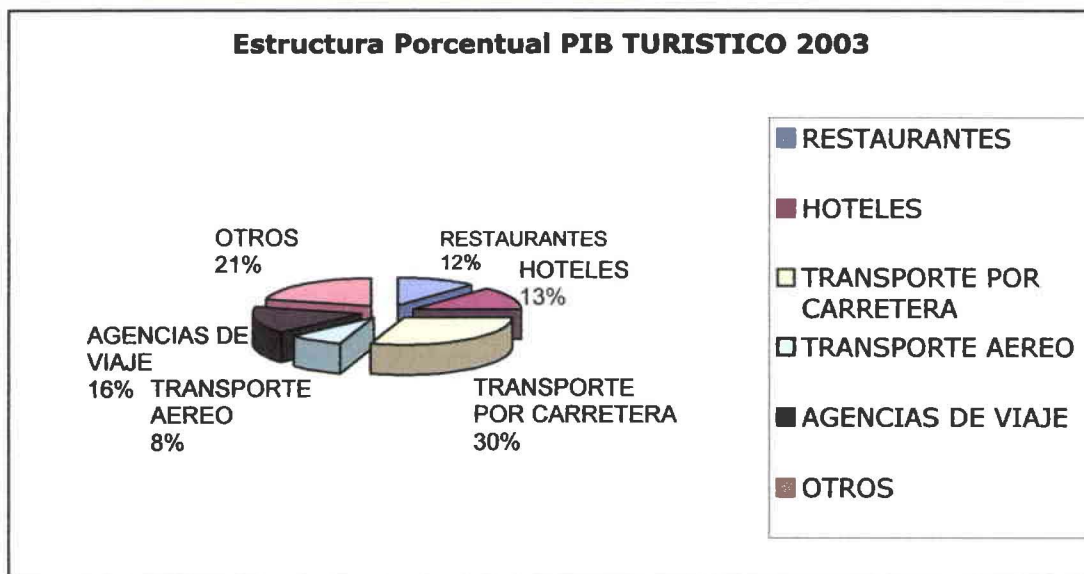
## **2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

La industria de actividades de agencia de viajes está fragmentada al tener pocas barreras de entrada, pocas escalas de inversión para ingresar y muchos competidores, pero competidores informales.<sup>11</sup>

Dentro del PIB turístico, el tercer rubro es el de agencias de viajes con un 16% lo cual se puede observar en el gráfico 2.2.

---

<sup>11</sup> Jorge Mario Changay, Asesor experto en turismo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.



Fuente: Cuentas Satélites del Turismo, 2003.

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 2.2**

Las actividades de organización de excursiones y guías turísticos en Imbabura las realizan en su mayoría personas naturales sin haber constituido legalmente una empresa y todos ellos trabajan o se contactan con agencias de viaje como INTIPUNGO para ofrecer sus servicios<sup>12</sup>. Este tipo de agencia de viajes ofrece visitas diarias a los diferentes puntos turísticos de la provincia en bus o busetas.

La Dirección de Turismo del Gobierno de Imbabura está promoviendo y trabajando en el mejoramiento de productos turísticos de la provincia que con una respuesta positiva, esta industria crecerá en esta provincia. Específicamente en el cantón Ibarra está desarrollando iniciativas relacionadas al turismo de aventura, turismo comunitario y místico<sup>13</sup> a los cuales pertenecen este tipo de actividades de organización de excursiones y guías turísticos.

<sup>12</sup> José Naranjo, Director de Turismo del Municipio de Ibarra

<sup>13</sup> Plan de Desarrollo del Cantón Ibarra, mayo 2006, pag 1-34

Además el Cantón San Miguel de Ibarra está trabajando en un Plan Estratégico que tiene como objetivo “impulsar el turismo como industria principal para el desarrollo económico del cantón” cuyos actores son el sector público, privado y académico.<sup>14</sup> Siendo ésta otra de las oportunidades en esta industria y se puede considerar que va a tener una tendencia creciente.

### 2.3. CLASIFICACION SECTORIAL

Para determinar el sector e industria a cual pertenece la idea de negocio se ha tomado como referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, obteniendo lo que sigue:

**CUADRO 2.6**

#### **ESQUEMA DE CLASIFICACION SECTORIAL**



Esquema de análisis tomado de Dan Thomas, El sentido de los negocios, Pag.18

Elaborado por: Las Autoras

**Sector:** Turismo

**Industria:** Actividades de Agencia de viajes, organizadores de excursiones y guías turísticos

**Negocio:** Turismo Ecuestre en la provincia de Imbabura

<sup>14</sup> Plan de Desarrollo del Cantón Ibarra, mayo 2006, pag 1-32

## **2.4. DEFINICION DEL NEGOCIO**

Para definir el negocio se ha tomado en cuenta qué es lo que se quiere hacer y a qué personas o clientes se quiere llegar con el mismo, tomando en cuenta el beneficio para ambas partes, tanto para prestador del servicio del Turismo Ecuestre como para quien lo recibe o contrata.

Lo que se quiere hacer con esta idea de negocio es permitir que los turistas conozcan más a fondo la Provincia de Imbabura y vivan esa cultura indígena que la caracteriza, pasen momentos agradables y a la vez vivan una gran aventura desde el lomo de un caballo, mediante la creación de una empresa que posteriormente se constituirá como una agencia de viajes operadora.

Dentro de la definición del negocio se deben analizar varios factores favorables y desfavorables para el proyecto y que son una guía para determinar la viabilidad del mismo en base a sus tendencias.

## **2.5. FACTORES DEL MACROENTORNO**

Los factores del macroentorno son todos aquellos elementos económicos, políticos, sociales, culturales o fenómenos que influyen o afectan no solamente a un negocio sino a todos en su conjunto.

## 2.5.1. FACTORES ECONOMICOS

### 2.5.1.1. TASA DE INTERÉS

Las tasas de interés permiten conocer el precio del dinero, es decir permite conocer cuanto cobra una institución por prestar dinero o qué porcentaje se gana por realizar un depósito bancario.

Como se puede ver en el cuadro 2.8 tanto la tasa activa como pasiva han disminuido en los últimos 7 años permitiendo que en el año 2006 se puedan obtener préstamos a una tasa más baja en comparación con el año 2000, es decir que el precio que pagará el proyecto por su financiamiento es mas bajo en relación con el precio que hubiera pagado en años anteriores. Parte de este proyecto estará financiado a través de un préstamo; y los datos muestran que la tendencia a la baja de la tasa activa será favorable para este propósito.

De estas tasas depende la capacidad de endeudamiento del negocio.

#### CUADRO No 2.7

##### TASAS DE INTERES

Año y mes		Pasiva	Activa
2000	Dic.	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	12.77
2003	Dic.	5.51	11.19
2004	Dic.	3.92	7.65
2005	Dic.	4.30	8.99
2006	Ene.	4.26	8.29

FUENTE: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números)



### 2.5.1.2. DEPRECIACION DEL DÓLAR

Durante el mes de agosto de 2006 la cotización promedio del dólar respecto al euro alcanzó una depreciación de 0.9%, mayor a la registrada en julio 0.2%. Respecto al peso chileno el dólar registró una depreciación de 0.4%, respecto al real de Brasil la depreciación fue de 1.6% y con relación al peso colombiano la depreciación fue del 4.6%.<sup>15</sup>

Esta depreciación beneficia al turista ya que su moneda tiene un valor más alto que el dólar en el Ecuador y les permite tener mayor poder adquisitivo en el mismo

**CUADRO 2.8**  
**TIPOS DE CAMBIO**

	dic-04	dic-05	jun-06	06-jul	ago-06	Variacion Mar-06/Abr-06
Euros por Dólar	0.7406	0.8334	0.7809	0.7793	0.7712	-1.04%
Yenes por Dólar	102.38	116.08	112.36	113.4	113.59	0.17%
Pesos Colombiano por Dólar	2,354.49	2,212.46	2,478.37	2,438.23	2,318.54	-4.91%
Soles Peruanos	32.107	33.224	31.698	31.508	31.394	-0.36%
Real Brasileno por Dólar	2.663	22.175	21.843	2.125	20.929	-1.51%
Peso Argentino por Dólar	29.037	29.256	29.911	2.992	29.893	-0.09%
Peso Chileno por Dolar	562.25	499.33	527.32	525.06	522.77	-0.44%
Peso Mexicano por Dólar	10.96	10.32	11.05%	10.66%	10.55%	-1.05%

Fuente: Asociación de Bancos del Ecuador, Informe Macroeconómico y Financiero Ago-06

Elaborado por: Las Autoras

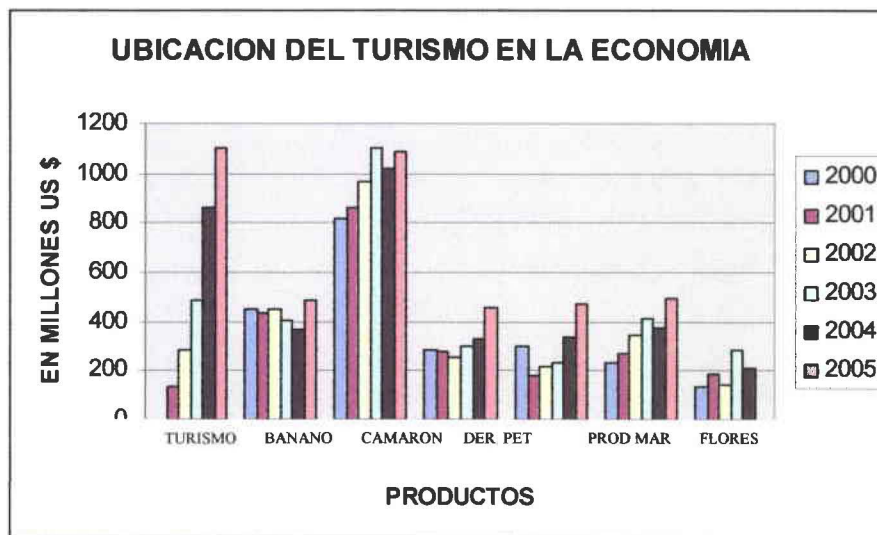
Como se puede ver en el cuadro presentado, el dólar se ha depreciado respecto a todas estas monedas a excepción de los Yenes. Estas cifras afectarán en su mayoría positivamente al turista extranjero; mas no afectarán al turista nacional a menos de que exista una variación en la inflación.

<sup>15</sup> Banco central del Ecuador Dirección General de Estudios-Boletín mensual del entorno económico internacional-agosto 2006

### 2.5.1.3. UBICACIÓN DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA

El cuadro 2.10 demuestra que el turismo se ha ubicado a partir del año 2000 hasta el año 2005, es decir en los últimos años entre el tercero o cuarto puesto en participación del PIB aunque ha sufrido algunas variaciones positivas y negativas a través de los años, se puede observar el aporte positivo para los ingresos del Ecuador. El turismo receptor del año 2004 al 2005 tuvo un aumento del 5% generando divisas para el país comparando con los principales productos de exportación. Estas cifras demuestran que como negocio el turismo esta abriendo las puertas para la creación de nuevas empresas turísticas a los ecuatorianos.

GRAFICO 2.3



Fuente: Ministerio de Turismo , Boletín Estadístico 2006  
Elaborado por: las autoras

#### 2.5.1.4. OCUPACIÓN

El número de personal ocupado en actividades de turismo en la provincia de Imbabura es de 1.088 personas, trabajando en 133 establecimientos.<sup>16</sup> Estas cifras demuestran que el turismo es una gran fuente de trabajo, 1.088 habitantes de la provincia de Imbabura dependen de él y, con el proyecto se estará creando más fuentes de trabajo en este sector.

#### 2.5.1.5. INFLACIÓN

El cuadro 2.9 muestra que la inflación en el Ecuador no ha tenido variaciones tan altas en los últimos años como las variaciones que tuvo en el año 99, cuando el Ecuador atravesaba la crisis económica. Esto muestra una mayor estabilidad en comparación con 1999; por lo tanto, los precios no sufren de fuertes variaciones siendo una buena señal para poder emprender un negocio y es favorable para todo el sector e industria que se está analizando.

**CUADRO 2.9**  
**INFLACION EN EL ECUADOR**

Fecha	Valor
Octubre-31-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Diciembre-01-2004	1.95 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Dpto. de Estadísticas  
Elaborado por: las autoras

<sup>16</sup> Ministerio de Turismo. Catastro de Servicios Turísticos/2006

## 2.5.2. FACTORES POLITICOS

### 2.5.2.1. INESTABILIDAD POLITICA

Uno de los principales factores que afecta a la estabilidad política es la corrupción. El país pierde toda credibilidad en el sistema y genera desconfianza en la sociedad poniendo en peligro el sistema democrático, debilita el compromiso social y público que el ciudadano debe poseer, destruyendo paulatinamente las bases en las que la sociedad se afirma. La corrupción es la mayor amenaza a los gobiernos, la política, los negocios y el Ecuador no ha sido la excepción.<sup>17</sup>

El Ecuador ha sufrido varios conflictos políticos en los últimos 10 años, tal es así que durante este tiempo han existido nueve presidentes, varios de ellos derrocados por el propio pueblo ecuatoriano. Los últimos gobiernos han traído mucha inestabilidad política generando mucha incertidumbre y desconfianza ante los partidos políticos. Estos conflictos afectan negativamente a todos los sectores del Ecuador incluyendo al sector turístico y a todas las actividades que abarca el mismo.

---

<sup>17</sup> <http://www.clad.org.ve/zavala.html> Por Xavier Zavala Egas

## 2.5.3. FACTORES LEGALES

### 2.5.3.1. CONSTITUCION DE UNA COMPANIA

**CUADRO 2.10**

**Tiempo de tramitación y costos de constitución**

TRAMITE	TIEMPO DE TRAMITACION	COSTOS EN USD	
		OFICIAL	PRIVADO
a) Aprobacion de constitucion	10 minutos	0.00	448.00
b) Publicacion extracto	2 dias	0.00	70.00
c) Certificacion municipal	4 horas	0.00	0.00
d) Afiliacion Camaras de Industrias	1 hora	0.00	50.00
e) Registro Mercantil	1 dia	67.20	0.00
f) Notaria: anotacion marginal	1 dia	0.00	11.20
g) S.R.I. obtencion RUC	2 dias	0.00	0.00
h) Inscripcion en reg. societario	2 dias	0.00	0.00
<b>TOTAL APROXIMADO</b>	<b>9 DIAS</b>	<b>67,2</b>	<b>579.20</b>

Fuente: <http://www.conquito.org.ec/crea-tu-empresa-guia.htm>

Elaborado por: las autoras

Para industrias en turismo, se debe presentar un informe previo de Ministerios, municipios o entidades específicas con competencia en el respectivo sector<sup>18</sup>

### 2.5.3.2. RUC

El Registro Único de contribuyentes es un documento que permite realizar transacciones comerciales de una forma legal en el Ecuador. Y tiene los siguientes requisitos:

- Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil

<sup>18</sup> Banco central del Ecuador Dirección General de Estudios-Boletín mensual del entorno económico internacional-agosto 2006

- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Identificación del representante legal y gerente general: copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral<sup>19</sup>

### 2.5.3.3. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

El permiso de funcionamiento para este tipo de servicio de turismo se lo obtiene a través del Ministerio de Turismo o a su vez a través de la Dirección de Turismo de Imbabura.

### 2.5.3.4. LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

La tasa anual de funcionamiento de Establecimientos Turísticos fue aprobada el 21 de diciembre de 2001, su cálculo depende de cada establecimiento y se encuentra detallado en la Ordenanza de la Ilustre Municipalidad de Ibarra. Los ingresos provenientes de ésta son ingresados a la cuenta del Municipio para volver a ser distribuida para volver a ser distribuida a ésta partida, en función del presupuesto elaborado por la Dirección de Turismo; cuyo ingreso se lo utiliza para el desarrollo de proyectos de inversión tales como promoción y capacitación.<sup>20</sup>

**Requisitos para la obtención de la licencia.-** Para obtener la licencia única anual de funcionamiento de establecimientos turísticos, las personas naturales

<sup>19</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

<sup>20</sup> Plan de desarrollo del Cantón Ibarra pag. 1-37

y jurídicas deberán presentar en la Oficina Municipal de Turismo, la siguiente documentación:

- a. Solicitud dirigida al señor Alcalde del Cantón;
- b. Certificado del registro conferido por el Ministerio de Turismo;
- c. Certificado de la Cámara Provincial de Turismo, en caso de existir, de haber cumplido con sus obligaciones gremiales;
- d. La patente municipal;
- e. Copia del registro único del contribuyente -RUC-;
- f. Lista de precios del establecimiento turístico;
- g. Formulario actualizado de la planta turística.
- h. Certificado de no adeudar al Municipio;
- i. Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación; y,

Los demás que las normas legales vigentes respectivas así lo determinen.<sup>21</sup>

## **2.5.4. FACTORES AMBIENTALES-GEOGRÁFICOS**

### **2.5.4.1. TEMPORADAS**

El clima que tiene el Ecuador es beneficioso para el turismo ya que tiene solamente dos estaciones pero no tan marcadas, es decir que en el invierno no nieva pero las lluvias son permanentes durante los meses de octubre y noviembre; y en el verano el calor es soportable y no es muy marcado en la sierra. Esto permite al turista visitar el Ecuador en cualquier época del año.

---

<sup>21</sup> Master Iván Martínez, documento LUAF.

#### **2.5.4.2. MEDIO AMBIENTE**

La conservación del medio ambiente es uno de los factores que ayudan a mejorar la calidad de vida, especialmente de las comunidades de la zona y es por eso que la Dirección de Turismo de la provincia está fomentando la calidad ambiental a través del fomento y desarrollo de un programa de manejo de basura (desechos sólidos) que incluyan los senderos de rutas y sitios de visita; así como programas que involucran en forma activa a la población local, enfocados hacia lograr mejoras en la calidad de vida.<sup>22</sup>

#### **2.5.4.3. GEOGRÁFICO**

Ésta provincia tiene como capital a la ciudad de Ibarra, además posee muchos lugares para conocer como el Valle del Chota, San Antonio, Antonio Ante, Otavalo, Pimampiro, Urcuqui, Cotacachi. Los lagos y lagunas como: Cuicocha Yahuarcocha, Piñan, Yuyucocha, San Marcos, entre otros. Imbabura es sabia y eterna con orígenes milenarios que ofrece a sus visitantes una experiencia inolvidable.

---

<sup>22</sup> Dirección de Turismo del Municipio de Ibarra Productos Turísticos para el cantón Ibarra, Informe de Avance.



## 2.5.5. FACTORES CULTURALES

### 2.5.5.1. TRADICIONES

Una de las características del ecuatoriano es que sabe conservar sus tradiciones. Cada lugar del Ecuador tiene su propia tradición, su cultura ya sea en platos tradicionales, música tradicional, artesanías, vestimenta, vivienda, etc.

Con una gran cantidad de turistas que quieren conocerla y muchas veces vivirla. Y es así como este proyecto será un medio facilitador para que personas nacionales y extranjeras conozcan más el Ecuador y, específicamente la provincia de Imbabura.

En Imbabura se puede apreciar las vocaciones artesanales, agrícolas y comerciales de la provincia, la cual en la etapa prehispánica se caracterizó por sus rituales religiosos, creencias astrales y cuando morían eran enterrados en montículos de forma piramidal, llamados tolas.<sup>23</sup>

Dentro de los rincones tradicionales se puede mencionar a “El Alpargate”, “Esquina del Coco”, “Antiguo Colegio Teodoro Gómez de la Torre”. En Arqueología a “Las Tolas El Tablón” y “Caranqui”.

Si de comida se trata, a Imbabura pertenecen las famosas “Fritadas de Atuntaqui”, “los cuyes de Chaltura”, las carnes coloradas, los helados de paila, la chicha de jora.

La provincia de Imbabura está llena de encanto, tranquilidad, belleza natural, gente amable y exquisita gastronomía. Tras la hermosura de sus imponentes

---

<sup>23</sup> Ministerio de Turismo, Guía Turística Región Sierra Norte

montañas, la búsqueda del reflejo del sol como espejos en sus lagunas definieron a ésta la provincia Azul. Lugar donde nacen los riachuelos creadora de sueños en piedra, madera, bordados y artesanías.

En cuanto a la riqueza étnica, se puede considerar que la mayor diversidad cultural de la región se encuentra en el cantón Urcuqui. Expresión y legado de los antepasados, es la existencia de grupos étnicos como negros, indígenas, mestizos, cada uno diverso en sus manifestaciones culturales, dignas de ser conocidas y difundidas a nivel nacional e internacional.

La principal motivación de los turistas nacionales y extranjeros que visitan el cantón Ibarra es la naturaleza y vida silvestre, como lo indica el cuadro 2.5; además de la fotografía, conocer otras culturas y el simple hecho de viajar. Los ecuatorianos lo hacen en feriados y vacaciones con sus familias o pareja mientras que los extranjeros lo hacen en grupos de tours organizados.

#### **2.5.5.2. TENDENCIA A LO NUEVO**

Las personas por naturaleza buscan lo novedoso, lo que está de moda y mucho más si de aventura y conocer se trata. Pero así como a mucha gente no le gusta la naturaleza y prefiere la ciudad, a otra le gusta explorar, descubrir mundos nuevos, vivir sensaciones nuevas, sentir lo maravilloso de la vida como cuando una persona se encuentra inmerso en la naturaleza y, al ser un proyecto muy poco antes escuchado y mucho menos vivido, hace que sea algo novedoso, atractivo y que permite un contacto directo con el mundo natural.

## **2.5.6. FACTORES TECNOLOGICOS**

### **2.5.6.1. USO DE TECNOLOGIA**

Dentro de la tecnología a ser utilizada se pueden mencionar a todos los aditamentos ecuestres, radiocomunicaciones, vehículos y todo el sistema de apoyo que contiene lo que es la hotelería, ya que los turistas también son atendidos en hoteles, hosterías y haciendas.

### **2.5.6.2. FACILIDAD DE ACCESO**

La facilidad de acceso es uno de los aspectos considerados de gran importancia ya que gracias a la buena maquinaria del Municipio de Ibarra, las carreteras hacia las montañas son mantenidas por éste y se puede llegar en automóvil fácilmente, ayudando así el desarrollo de todo tipo de actividades incluyendo actividades turísticas.

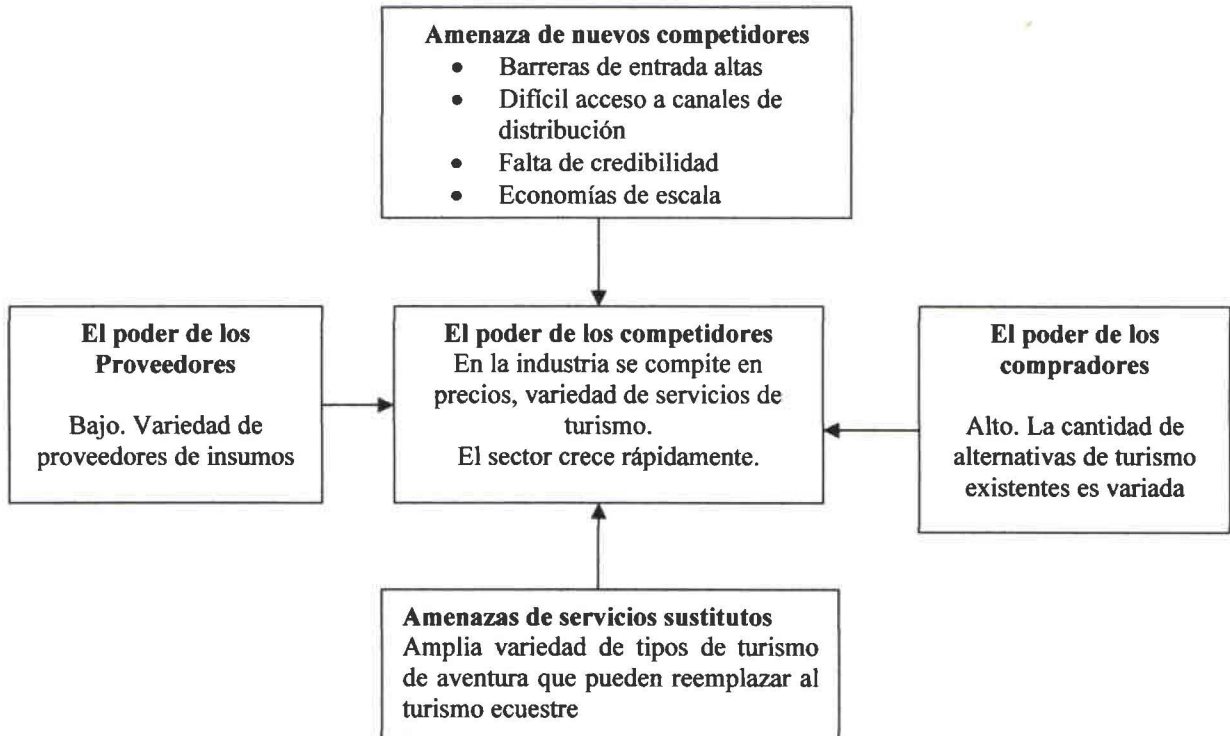
### **2.5.6.3. INTERNET**

El uso de esta tecnología será una de las herramientas más importantes que se utilizará para la promoción y venta del servicio ya que permitirá el contacto de manera rápida y eficiente con el exterior, con personas que quieran visitar el Ecuador, que quieran hacer turismo y conocer otra cultura.

## 2.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

CUADRO 2.11

### ESTRATEGIA COMPETITIVA



Elaborado por: Las Autoras

#### 2.6.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada son altas en la actividad de turismo ecuestre ya que a pesar de que la inversión para este servicio es baja, existen otras barreras de entrada como son:

- La curva de aprendizaje y experiencia.- esta es una barrera importante ya que las agencias de viajes ya establecidas tienen credibilidad y preferencia por parte de los turistas; al mismo tiempo tienen un gran poder de negociación, y por lo tanto saben cómo minimizar costos.
- Acceso a los canales de distribución.- para las empresas nuevas es más difícil que los canales de distribución, en este caso las agencias de

viajes, adquieran su servicio ya que no tienen experiencia y son desconocidas.

- Economías de Escala.- los posibles entrantes deberán entrar en gran escala o aceptar una gran desventaja en costos, siendo atacadas por las empresas existentes por medio de publicidad y promoción además de una reducción de costos.

### **2.6.2. FENÓMENO DE COMPETENCIA ENTRE COMPETIDORES**

Se considera como competidores a todos aquellos negocios turísticos cuyo grupo objetivo sea el mismo que el grupo objetivo del proyecto planteado, es decir, turistas nacionales y extranjeros que busquen hacer turismo alternativo o de aventura en Imbabura.

No hay competidores que estén realmente posicionados en el servicio de turismo ecuestre. Los competidores más cercanos se encuentran en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura (Hostería Cusin) y en Cayambe provincia de Pichincha (Hostería Shunguguasi) mas sólo ofrecen paseos a caballo, es por eso que la Dirección de Turismo de Imbabura pretende realizar proyectos para promover el turismo en esta provincia tan rica en hermosos paisajes, áreas naturales, flora, fauna, rasgos culturales atractivos para sus habitantes y los turistas de todo el mundo. Dirección de Turismo de Imbabura está promoviendo tipos de turismo alternativos, tal es el caso del agroturismo.

Se puede tomar como negocios o empresas rivales a aquellas que realizan un tipo de turismo de expedición ya sea en carro o caminando que de igual

manera, llevan al turista a conocer los paisajes y atractivos de la provincia de Imbabura.

Se debe considerar todos aquellos servicios de turismo ilegales como competidores, ya que a pesar de no estar legalmente constituidos, llegan a ofrecer al turista paquetes atractivos a menores precios; pero es ahí en donde entra la parte de calidad del servicio ya que la calidad puede desplazar al precio.

### **2.6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Dentro de los potenciales consumidores están todas aquellas personas tanto nacionales como extranjeras que pretenden hacer turismo en el Ecuador.

El cliente o turista tiene alto poder de negociación por la cantidad de alternativas de turismo existentes, no solamente en la zona sino a nivel mundial. El turista tiene las libres opciones de escoger el lugar que quiere visitar al costo que mas le convenga y en las condiciones que quiera. El turista tendrá toda la información disponible en una página Web, en agencias de viajes y hoteles y hosterías de la zona con los diferentes paquetes. El turista va a tener a su disposición las diferentes rutas a los diferentes destinos de los cuales podrá escoger a su gusto.

### **2.6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación ante los proveedores se convierte en un factor importantísimo al momento de reducir costos. Como posibles proveedores se tienen a distribuidores de aditamentos ecuestres como "La Pesebrera",

“Almacenes la Granja”, “La Chagra”, “Campo Fértil”, entre otros; las diferentes haciendas de la zona las cuales proveen de hospedaje; los negociantes de caballos en las diferentes ferias y las hosterías quienes proveen los alimentos.

La mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación, por ejemplo a proveedores de alimentos, existe una variedad de oferentes de comida típica con los cuales se puede negociar al momento necesitarlo; lo mismo sucede con las medicinas veterinarias, los proveedores de animales, proveedores de servicios de alquiler de transporte y comisiones por hospedaje en las diferentes haciendas-hosterías.

#### **2.6.5. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos que con una estrategia diferente inician un nuevo sector dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. No se refiere solamente a servicios con una tecnología diferente<sup>24</sup>, siempre están a disposición al momento de reemplazar un producto o servicio. En este caso como servicios sustitutos están todos los tipos de turismo de aventura, alternativos, de expedición, los cuales pueden solicitarlos por las mismas agencias de viajes e Internet. Sobre lo que no existe sustitución es sobre el hecho de vivir la experiencia, aventura de conocer los paisajes desde el lomo de un caballo, sensación realmente inigualable e incomparable y esto es lo que le hace diferente a este servicio.

<sup>24</sup>[www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com), Técnicas de planificación estratégica.

## CAPITULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se puede afirmar que la investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas y las oportunidades de marketing.<sup>1</sup>

#### 3.1 RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

El análisis del entorno desarrollado en el capítulo anterior muestra una oportunidad para la implantación del negocio de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.

La oportunidad que brinda una buena investigación de mercados es de la entrega de información fidedigna que exprese el verdadero estado de las cosas<sup>2</sup>. La información que brinda la investigación de mercados se puede considerar de gran apoyo para el desarrollo del proyecto ya que permite tener una amplia visión de lo que el consumidor busca en cuanto a turismo se refiere.

#### 3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Aunque cada etapa del problema de investigación es importante, el paso más relevante es el de la definición del problema; de todas las tareas de la fase de investigación como ninguna es más crucial para la satisfacción definitiva de las

---

<sup>1</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, pag 7

<sup>2</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, pag 7



necesidades del cliente que una definición correcta del problema de investigación. Todo el esfuerzo toma tiempo invertido que sería un desperdicio si el problema no se entiende o se define mal.<sup>3</sup>

### **3.2.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL**

Para identificar el problema de decisión gerencial se ha puesto interés en la acción, en las medidas que pueda adoptar quien toma las decisiones y se lo ha definido como:

- Cómo atraer al turista nacional y extranjero para implementar el servicio de turismo ecuestre en Imbabura.

### **3.2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En cuanto a la identificación del problema de investigación de mercados se ha puesto énfasis en la información que se requiere para responder al problema de decisión gerencial, siendo éste:

- Determinar si el turista nacional o extranjero que pretende hacer turismo en Imbabura elegirá el turismo ecuestre.

---

<sup>3</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición pagina 33.

### 3.3. HIPÓTESIS

Para formular la hipótesis se ha pretendido realizar una declaración o afirmación que interesa comprobar con la investigación de mercados y que es de interés para el desarrollo del proyecto.

#### 3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El servicio de turismo ecuestre tiene una aceptación por parte del mercado nacional y extranjero.

#### 3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Varios turistas que visitan la provincia de Imbabura contratarán los servicios de turismo ecuestre.
- Turistas nacionales y extranjeros que pretenden realizar turismo en Imbabura prefieren el turismo ecuestre.
- Los turistas en general prefieren visitar la sierra en sus vacaciones.
- Un pequeño porcentaje de personas han escuchado sobre el turismo ecuestre.
- Un mínimo porcentaje de personas han participado del turismo ecuestre.
- La principal razón por la que los ecuatorianos viajan, es por costumbre.
- La comida típica ecuatoriana es atractiva tanto para turistas nacionales como para extranjeros.

Para comprobar éstas hipótesis se necesita información primaria, la misma que se obtienen aplicando una investigación exploratoria y descriptiva mediante

grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas; y secundaria, la cual se encuentra reflejada en el estudio del entorno en el capítulo II.

### **3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la disposición de turistas nacionales y extranjeros a participar del turismo ecuestre en la provincia de Imbabura y establecer sus gustos y preferencias.

#### **3.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar el mercado potencial de turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.
- Distinguir las preferencias del cliente potencial en cuanto al turismo ecuestre.
- Determinar la aceptación del servicio de turismo ecuestre.
- Establecer la frecuencia con la que los turistas participarían del turismo ecuestre.
- Determinar el precio que los turistas nacionales y extranjeros estarían dispuestos a pagar por un servicio de turismo ecuestre por dos días y una noche.

#### **Necesidades de Información**

- Características del servicio. Tanto a las personas encuestadas como a los expertos se les pedirá que indiquen las preferencias en cuanto a: alimentación, actividades y hospedaje.

- Preferencias de los potenciales clientes a las regiones del Ecuador.
- Tendencias de los turistas a realizar actividades en su tiempo libre.
- Precio que los turistas estarían dispuestos a pagar por el servicio.
- Precio que la competencia cobra por el servicio.
- Frecuencia de visita de los potenciales clientes.

### 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es una estructura o plano para llevar a cabo la investigación de mercados.<sup>4</sup> Por lo que se utilizarán, la investigación exploratoria y descriptiva como metodologías de investigación, las mismas que se detallan a continuación.

La investigación exploratoria se basa en muestras pequeñas por lo que se hará uso de los grupos focales y de entrevista con expertos. Esta investigación permite la generación de ideas de la situación del problema para proporcionar conocimiento y entendimiento.<sup>5</sup>

La investigación descriptiva se la realiza a través de encuestas y tiene como finalidad encontrar las características más importantes de un producto o servicio que vaya a salir al mercado. Este tipo de investigación es también cuantitativa.

<sup>4</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, pag 74

<sup>5</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, pag 39

### **3.5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

#### **3.5.1.1. ENTREVISTA CON EXPERTOS**

Es una técnica de la investigación cualitativa que permite centrar la idea del negocio y de lo que se quiere investigar.

##### **3.5.1.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Obtener toda la información necesaria para tener una visión más clara de lo que el turismo ecuestre abarca con la ayuda de los expertos.

##### **3.5.1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Ampliar el conocimiento del turismo ecuestre.
- Obtener conceptos sobre el turismo ecuestre.

##### **3.5.1.1.3. PROCEDIMIENTO**

Se entrevistarán a guías turísticos, expertos en caballos y personas con experiencia en el negocio de turismo ecuestre. La primera entrevista se la realizó al Dr. Rafael Roca experto en caballos y turismo. La segunda entrevista se la realizó al señor Patricio Ruano quien lleva realizando turismo ecuestre durante 11 años en el cantón Cayambe, pionero de la zona norte del Ecuador quien empezó con paseos ecológicos. Y la tercera entrevista se la realizó al señor Eloy Martínez quien maneja un servicio de turismo ecuestre en el cantón Cayambe. (Ver Anexo A1)

En la entrevista se trataron los siguientes temas:

- Qué es, cómo funciona y qué se necesita para hacer turismo ecuestre
- Tema logístico
- Mercado, precios y competencia
- Tipo de alimentación
- Cuidados del caballo
- Implementos del caballo
- Entre otros (Ver Anexo A1).

#### 3.5.1.1.4. RESULTADOS

- El turismo ecuestre es una actividad nueva que está comenzando a tener vigencia en el país. Además que es un turismo muy limitado y para personas que realmente le gusta los caballos. También que es un turismo que se lo realiza en el campo para poder conocer las bellezas naturales.
- Lo hace atractivo el hecho de que el caballo sea un medio de transporte que la humanidad lo usaba desde hace años atrás y se lo está perdiendo. Que el hombre tiene una gran afinidad con el caballo. Además lo hace atractivo el hecho de salir y encontrarse con la naturaleza.
- El tipo de caballos que se utiliza son de media sangre que son caballos criollos con inglés. Caballos que sean previamente entrenados para que sean dóciles.

- El turismo ecuestre es un tipo de turismo muy atractivo especialmente para extranjeros.
- Cualquier persona normal es capaz de realizar esta actividad siempre y cuando el animal sea dócil.
- Los europeos son las personas más abiertas a experiencias incómodas, busca las cosas propias de cada país mientras que el norteamericano busca un turismo de confort y el asiático está empezando a parecer ya que tiene los recursos.
- Se manejan grupos de 7 a 13 personas para una mayor facilidad de logística.
- El precio aproximado es de 220 dólares por dos días y una noche con hospedaje y alimentación.

#### **3.5.1.2. GRUPOS FOCALES**

Es una técnica que utiliza la investigación cualitativa para obtener datos, ideas, sugerencias que indican los participantes del grupo focal.

#### **3.5.1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Obtener la mayor cantidad de ideas respecto a los gustos y requerimientos que tendrían los clientes para participar en el negocio de turismo ecuestre.

#### **3.5.1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer las preferencias de los posibles clientes.
- Estar al tanto de lo que el cliente necesitaría para que disfrute del turismo ecuestre.

#### **3.5.1.2.3. PROCEDIMIENTO**

El grupo focal debe constar de un número de mínimo ocho y máximo 12 personas para que sea un grupo manejable, a quienes se realiza ciertas preguntas con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible por lo que se estima necesario que sea de una hora, tiempo suficiente para que la gente se exprese y diga lo que siente y quiere sin cansarse.

Se utilizaron preguntas abiertas para que los participantes aporten sus ideas y den su opinión acerca del tema. (Ver Anexo A2).

#### **3.5.1.2.4. COMPOSICIÓN DEL GRUPO FOCAL**

El grupo focal se compone básicamente de un moderador quien realiza la entrevista y un grupo de personas cuyas características son:

- Hombres y mujeres extranjeros entre 18 años en adelante que les gusta hacer turismo.



- Hombres y mujeres de nacionalidad ecuatoriana entre 25 y 54 años que les gusta hacer turismo.
- Nivel socio-económico medio, alto

Para la selección de las personas de los grupos focales se buscó hombres y mujeres de las edades señaladas; en el grupo de nacionales participaron integrantes de la Cámara Junior Internacional quienes son empresarios; y en el grupo de extranjeros participaron estudiantes de escuelas de español y turistas que visitan el Ecuador. (Ver Anexo A2)

#### **3.5.1.2.5. CONCLUSIONES DEL GRUPO FOCAL**

Las preguntas diseñadas para el grupo focal (VER ANEXO A2), permitieron sacar las siguientes conclusiones:

- Lo que a los turistas ecuatorianos más les gusta hacer en sus vacaciones es viajar. Unos prefieren la Costa y la Sierra; y en menor proporción, el Oriente pero siempre dentro del país buscando nuevos paisajes. Uno de los comentarios fue: “me gusta viajar dentro del país porque uno se siente en casa”
- A los entrevistados extranjeros les gusta hacer proyectos familiares, trabajar horas extras o realizar viajes pequeños a excepción de una persona la cual aprovecha para viajar al exterior.
- En su mayoría viajan acompañados por amigos y con la familia.

- Turistas nacionales y extranjeros gustan de viajar en la sierra pero al mismo tiempo conocer nuevos paisajes y mejor si tienen agua.
- Viajar dentro del país fue una de las respuestas más repetidas en cuanto a preferencia de lugar.
- Algunos de los entrevistados nacionales prefieren ir a la montaña ya que dicen que obtienen más paz. Asimismo, los extranjeros prefieren en su mayoría visitar la montaña por las diferentes sensaciones y sentimientos que éstas traen; en las montañas encuentran más calma ya que piensan que las montañas son menos turísticas, aventureras y tranquilas.
- Los entrevistados piensan que montar a caballo les da libertad para llegar a muchos sitios a los cuales no podrían ir caminando. Los extranjeros han montado a caballo alguna vez y su primera experiencia les pareció increíble por el contacto que se tiene con el animal y todos han tenido experiencias agradables a excepción de una persona quien después de una caída volvió a subir al caballo sin problemas.
- Acerca de los caballos piensan que son animales nobles, hermosos y de respeto.
- Piensan que pasear a caballo es una experiencia emocionante; sin embargo piensan que es importante que los ayude un guía.
- A todos les gustaría recorrer lagunas, comunidades indígenas, volcanes y montañas desde un caballo ya que les brinda paz, les

permite aprender otras culturas, tienen un paisaje verde, les gustaría además que este tipo de viaje les incluya: hospedaje, comida, transporte, clases de baile, etc.

- Piden además seguridad para este tipo de servicios, comodidad, rutas fáciles en caso de eventualidades poder solucionarlas sin dejar a un lado la aventura.
- Les gustaría además diferentes rutas, una para ir con amigos y otra para ir con la familia.
- Es importante que exista un guía que pueda explicarles el significado de cada cosa y el lugar que visitan.
- Quisieran además que si se visita lugares fríos se les brinde una bebida caliente y se les dé chompas o ponchos y si es posible sombreros, un tipo de vestimenta típica, que les cuente historias, que les enciendan una fogata se les brinde comida típica.
- Después de mirar las fotos mostradas sobre el turismo ecuestre sostuvieron su idea de realizar este tipo de viaje y además les gustaría que se les enseñe cómo realizar artesanías o como se preparan las comidas tradicionales.
- En la noche les agradaría tocar guitarra, hacer una fogata, contar historias de miedo, tomar canelazos, una caminata nocturna y baile.
- Los turistas nacionales estarían dispuestos a pasar tres días y dos noches en su mayoría y aconsejar que siempre hayan actividades planificadas y que los lugares que se visitan sean

lugares a los que no se puede llegar por sus propios medios. En tanto a que los extranjeros les gustaría hacerlo en una semana para que valga la pena.

- Dependiendo de qué tan cansado sea el grupo de nacionales estarían dispuestos a viajar 2 o 1 vez al mes y según las experiencias pasadas.
- Los ecuatorianos estarían dispuestos a pagar entre \$100 y \$120 por dos días y una noche con todo incluido. En cambio lo extranjeros pagarían alrededor de 75 dólares por un fin de semana o a su vez 500 dólares por 5 días asimismo con todo incluido.
- Les gustaría además enterarse de promociones de este tipo de viaje por medio de revista con fotografías, página web, trípticos, correo electrónico, charlas en universidades, videos, experiencias de personas que ya lo han vivido o con una asesora de marketing directa.

### **3.5.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Este tipo de investigación lo que busca es cuantificar los datos, aplica además algún tipo de análisis estadístico; ésta debe ser precedida por investigación cualitativa apropiada.<sup>6</sup>

Se utilizará el método de encuestas para obtener la información necesaria; se utilizarán preguntas cerradas o dicotómicas y de elección múltiple.

#### **3.5.2.1. ENCUESTAS**

Es una técnica que se utiliza para determinar la viabilidad, desde el punto de vista del mercado, del proyecto ya que si en las respuestas existe una gran acogida se podrá continuar con el estudio para convertir a este proyecto en una realidad. (Ver Anexo A3).

##### **3.5.2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Obtener la mayor cantidad de información de los encuestados para determinar si el proyecto de turismo ecuestre es atractivo para ellos.

##### **3.5.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la cantidad de personas que estarían dispuestas a participar en el turismo ecuestre.
- Saber si estarían dispuestos a pagar más de \$120 por hacer turismo ecuestre durante dos días y una noche con alimentación y hospedaje.

---

<sup>6</sup> MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición, Pág. 137

- Estar al tanto de la cantidad de veces que a los turistas les gustaría repetir esta actividad.

### 3.5.2.1.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se obtuvo la asesoría del Coordinador del área de Ciencias Físicas y Matemáticas, Mat. Juan Carlos García.

Es necesaria la determinación del segmento de mercado al que el estudio se va a enfocar en este caso se tomó la clase media y alta. Fueron divididas en dos grandes grupos el de nacionales y el de extranjeros.

**Cuadro 3.1**

#### **Población por sectores de la ciudad de Quito**

	25-39 años (1)	40-54 años (2)	Total parroquia por
Condado	12639	7448	20087
Jipijapa	8769	6052	14821
Iñaquito	11007	8242	19249
Rumipamba	7302	6120	13422
<b>TOTAL</b>	<b>39717</b>	<b>27862</b>	<b>67579</b>

Fuente: Ministerio de Turismo  
Elaborado por: Las Autoras

El grupo de nacionales se dividió a su vez por cuatro parroquias que contenían el mayor número de habitantes de estas clases sociales. Las cuales fueron: Jipijapa, Rumipamba, El Condado e Iñaquito. Las mismas que fueron subdivididas por edades. Tras obtener de la fórmula estadística con un margen de error del 6%, arrojó que se debían aplicar 277 encuestas nacionales. Setenta de cada parroquia subdivididas en 41 personas de 25 a 39 años y 29

personas de 40 a 54 años por cada una de las parroquias con un total de 280 personas.

El rango de edades seleccionadas estuvieron de la siguiente manera: en los nacionales ya que a partir de los 25 años la mayoría de personas son independientes económicamente y hasta los 54 años porque físicamente están en condiciones para realizar la actividad de turismo ecuestre. En los extranjeros se tomó en la edad de 18 años, ya que en el exterior la mayoría de jóvenes se independizan a esta edad; y edades en adelante, ya que según los expertos, los extranjeros mayores de 65 años piden realizar este tipo de turismo.

**Cuadro 3.2**

**Extranjeros que ingresan al Ecuador año 2005**

EDADES	NUMERO DE PERSONAS
DE 20 A 29 AÑOS	179417
DE 30 A 39 AÑOS	189889
DE 40 A 49 AÑOS	159710
DE 50 A 59 AÑOS	111358
DE 60 AÑOS Y MAS	82090
	722464

FUENTE: Anuarios de Migración Internacional- INEC  
Elaborado por: Las Autoras

El grupo de extranjeros que han entrado al Ecuador en el año 2004 con un total de 722.464<sup>7</sup> y tras la fórmula estadística y con un el 6% de error dio un resultado de 277, se dividió en dos grupos el primero de 20 a 39 años de edad se debería obtener 142 encuestas y el segundo grupo de 40 a más de 60 años de edad los 136 encuestas un total de 278.

<sup>7</sup> MINISTERIO DE TURISMO, Anuarios De Migración Internacional, INEC, Entrada de extranjeros al Ecuador, Cuadro No 8.

Para obtener estos resultados se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \infty/2 * Pq * N}{E^2 N + Z^2 \infty/2 * Pq}^8$$

En donde:

$Z_{\infty/2}$  = Nivel de confianza = 96% → 2

N = Población

p = q = 0,5 a un nivel de varianza máxima

E = error de estimación = 0,06

**Para nacionales:**

$$n = \frac{2^2 * (0.5)(0.5) * 67579}{(0.5)^2 67579 + 2^2 * (0.5)(0.5)} = 277$$

**Para Extranjeros:**

$$n = \frac{2^2 * (0.5)(0.5) * 722464}{(0.5)^2 722464 + 2^2 * (0.5)(0.5)} = 278$$

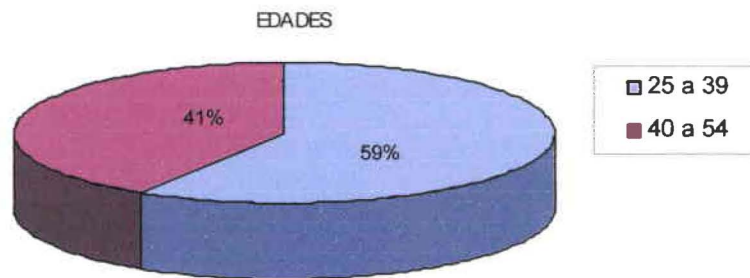
**Total de encuestas: 555 encuestas**

<sup>8</sup> GALINDO, Edwin. "Estadística para la administración y la ingeniería"



### 3.5.2.1.4. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A ECUATORIANOS

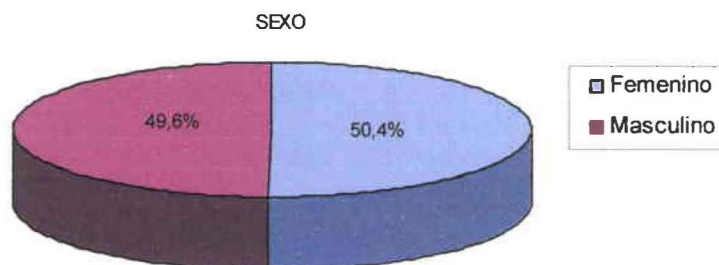
GRÁFICO 3.1.



Elaborado por: Las Autoras

La cantidad de encuestas fue realizada tras definir la muestra de mercado de 277 personas, resultaron 163 personas de la edad de 25 a 39 años y 114 personas de 40 a 54 años de edad.

GRÁFICO 3.2.

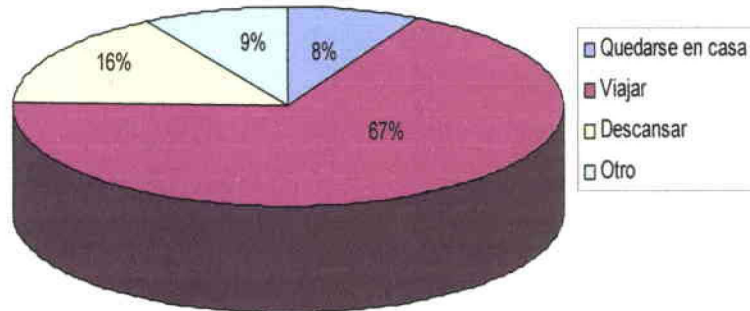


Elaborado por: Las Autoras

Se encuestó a 140 hombres y a 137 mujeres.

**GRÁFICO 3.3**

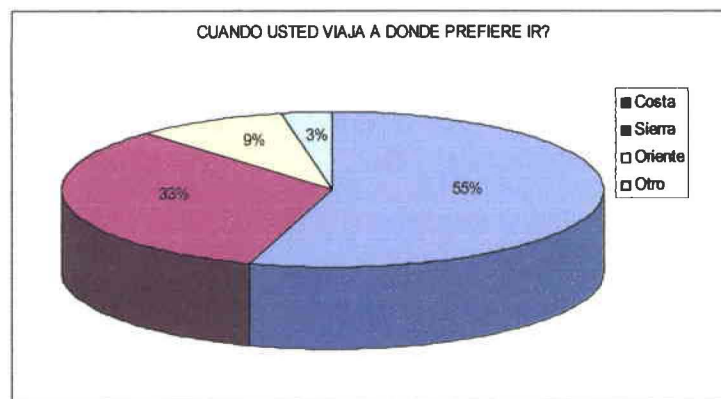
Que le gustaria hacer en sus vacaciones, tiempo libre o fines de semana?



Elaborado por: Las Autoras

El 67% de los encuestados prefiere viajar por lo tanto es un resultado favorable para el estudio de factibilidad del proyecto. Además demuestra que existiría un cierto tipo de demanda hacia cualquier producto turístico que se presente ya que el objetivo es viajar.

**GRAFICO 3.4**

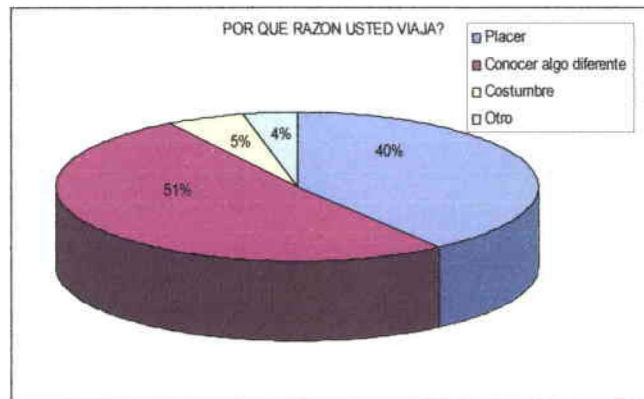


Elaborado por: Las Autoras

El 55% de los encuestados prefieren ir a la costa al momento de viajar sin embargo el 33% prefiere la sierra aportando este resultado a la idea del proyecto. Tomando en cuenta que el proyecto se piensa desarrollar en la

provincia de Imbabura y los encuestados lo tiene como una segunda opción permite continuar el estudio.

**GRAFICO 3.5**

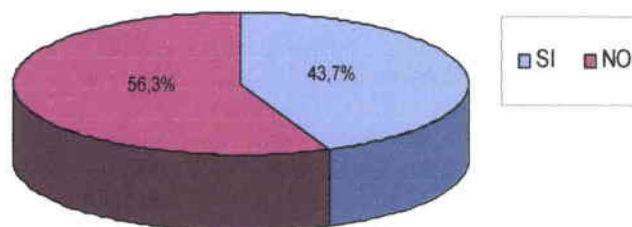


Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a la razón por la cual la gente viaja, la investigación arrojó como resultado que un 51% de los encuestados lo hace por conocer algo diferente seguido de cerca con un 40% de viaje por placer; permitiendo que estos dos resultados sean propicios para la posible implementación del proyecto.

**GRAFICO 3.6**

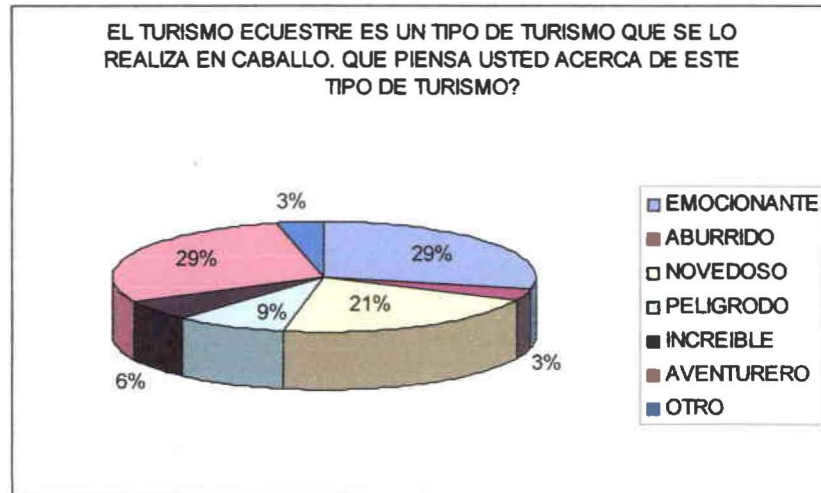
HA ESCUCHADO ALGUNA VEZ SOBRE EL TURISMO ECUESTRE?



Elaborado por: Las Autoras

Como se puede ver, el 56.3% de los encuestados nunca han escuchado sobre el turismo ecuestre lo que demuestra que es un tipo de turismo nuevo.

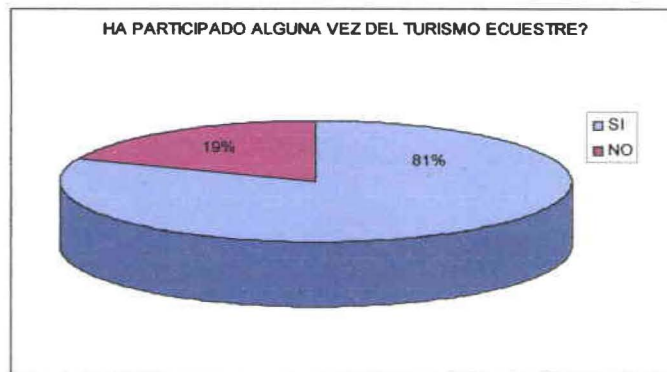
GRAFICO 3.7



Elaborado por: Las Autoras

Emocionante y aventurero es lo que más llamó la atención de los encuestados además de novedoso. Estas tres características del turismo ecuestre demuestran que la gente se encuentra interesada en este nuevo tipo de turismo.

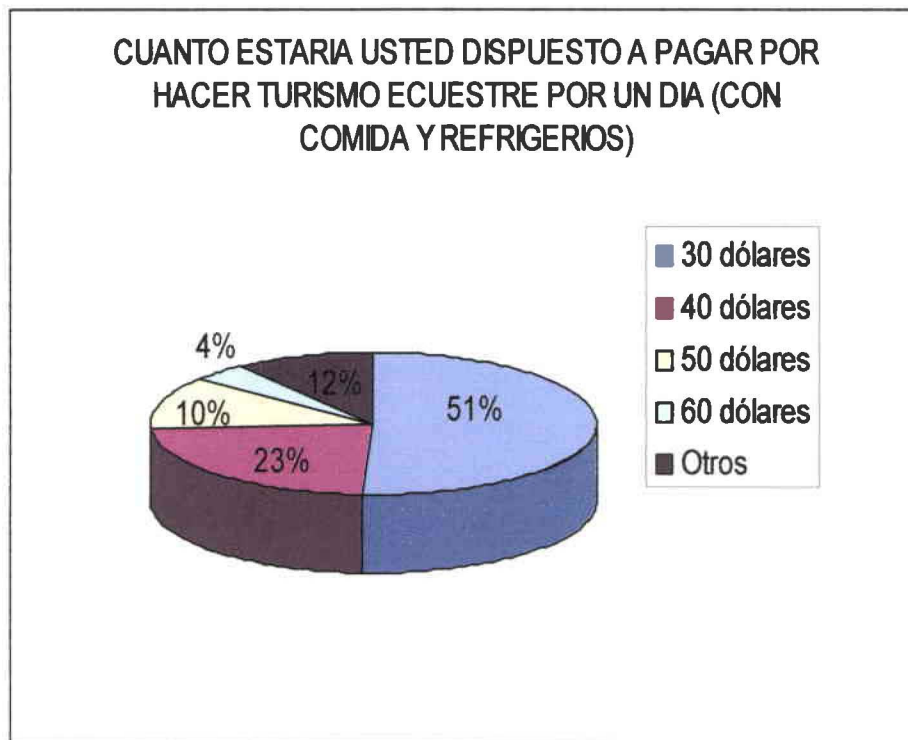
GRAFICO 3.8



Elaborado por: Las Autoras

El porcentaje mayoritario (81%) coincidió jamás haber participado del turismo ecuestre lo cual lo hace más atractivo ya que concatenado con la pregunta 3 del por qué la gente viaja y el 51% quiere conocer algo diferente indica una vez más que se debe continuar con el estudio de este proyecto.

GRAFICO 3.9

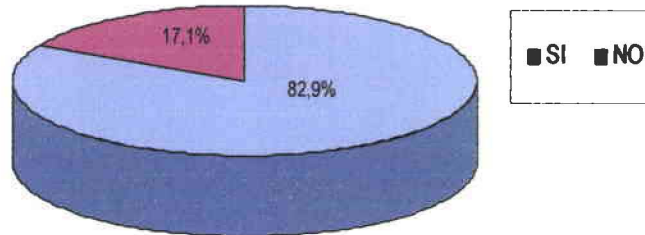


Elaborado por: Las Autoras

La mayoría de encuestados (51%) están dispuestos a pagar tan solo 30 dólares por un día de participar del turismo ecuestre incluyendo comida y refrigerio; seguido por un 23% que estarían dispuestos a pagar 40 dólares. Sin embargo, el precio que las encuestas arrojan son muy buenas tomando en cuenta que al día se lo considera salir en la mañana y regresar en la tarde.

GRAFICO 3.10

SI LE OFRECERIAN EL SERVICIO DE TURISMO ECUESTRE LO ACEPTARIA?

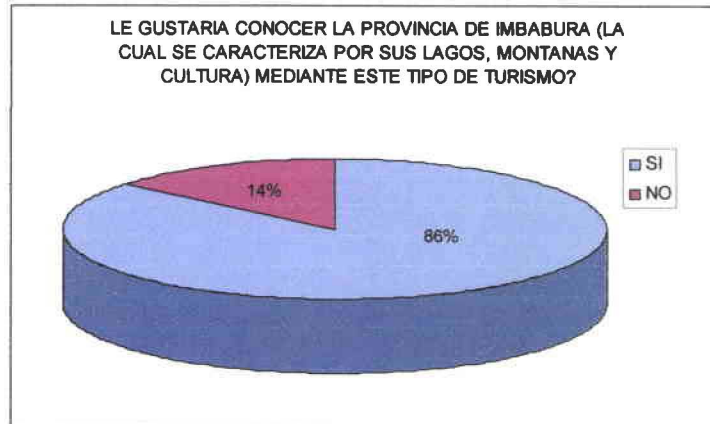


Elaborado por: Las Autoras

Con un altísimo porcentaje (82,9%) correspondiente a 230 encuestados, los mismos que estarían dispuestos a recibir el servicio de turismo ecuestre. Comprobando así que en la ciudad de Quito existe gente dispuesta a experimentar algo diferente que lo de costumbre.

GRAFICO 3.11

LE GUSTARIA CONOCER LA PROVINCIA DE IMBABURA (LA CUAL SE CARACTERIZA POR SUS LAGOS, MONTANAS Y CULTURA) MEDIANTE ESTE TIPO DE TURISMO?

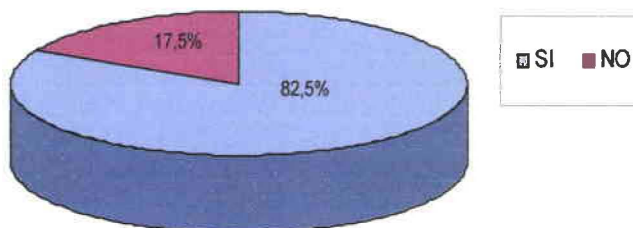


Elaborado por: Las Autoras

A la mayoría de los encuestados (86,1%) le gustaría conocer la provincia de Imbabura mediante este tipo de turismo. Concatenada con la respuesta anterior, es un porcentaje favorable el interesado en conocer la provincia de Imbabura mediante este tipo de turismo.

**GRAFICO 3.12**

ESTARIA USTED DISPUESTO A PASAR UN FIN DE SEMANA REALIZANDO ESTA ACTIVIDAD?



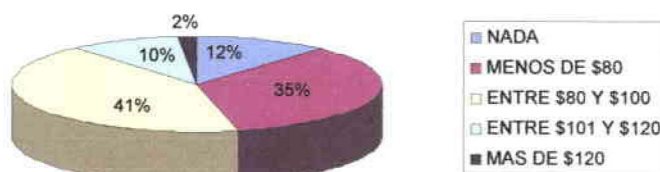
Elaborado por: Las Autoras

La mayor cantidad de encuestados estarían dispuestos a pasar un fin de semana realizando esta actividad por lo tanto debería existir una alternativa de fines de semana.

Existe gran acogida según el porcentaje aquí obtenido.

**GRAFICO 3.13**

CON TODO INCLUIDO (ALIMENTACION, HOSPEDAJE, CABALLO GUIA Y ENTRETENIMIENTO) CUANTO ESTARIA USTED DISPUESTO A PAGAR POR DOS DIAS Y UNA NOCHE?



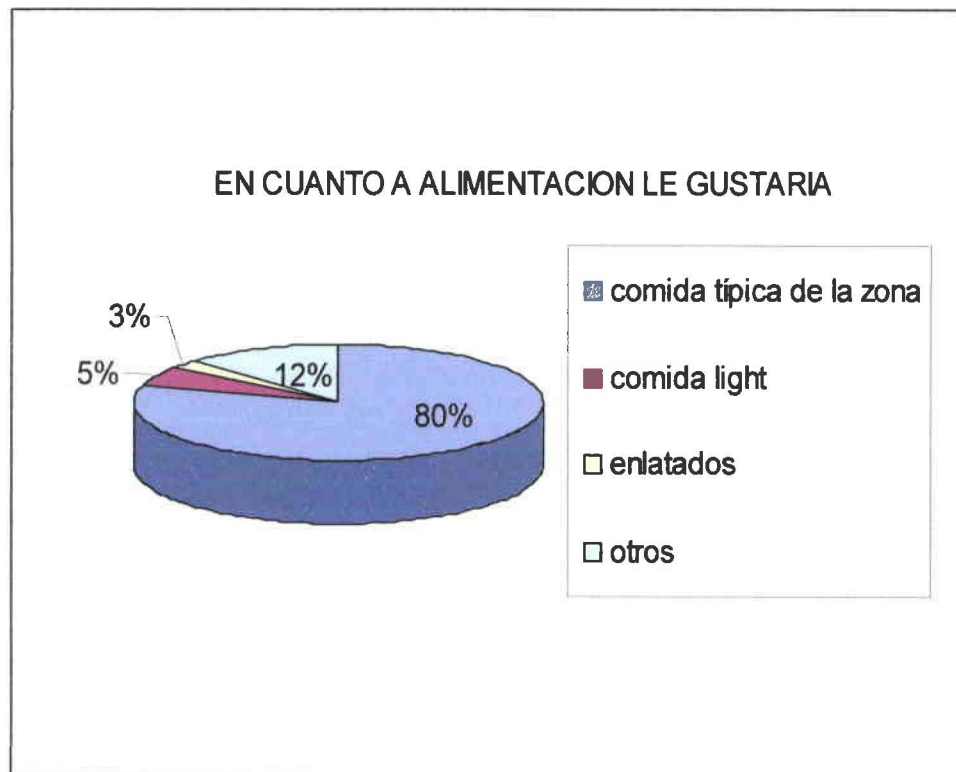
Elaborado por: Las Autoras

Tras estos resultados se puede observar claramente que de las 277 personas encuestadas existen 33 que no tienen ningún interés en participar del turismo ecuestre y equivale en porcentaje a un 12% del total de encuestados.

Para mayor viabilidad del proyecto el 42.1% estaría dispuesto a pagar entre \$80 y \$100 seguido por un 34.6% que pagarían menos de \$80 por lo tanto

solamente el 2% de los encuestados están dispuestos a pagar más de 120 dólares, el mismo que será el mercado objetivo.

GRAFICO 3.14



Elaborado por: Las Autoras

Con un impactante 80% del total de encuestados les gustaría, en cuanto a la alimentación, la comida típica de la zona, permitiendo abaratar costos en cuanto a transporte de alimentos procesados y comida especial. Sin dejar a un lado por supuesto al resto de posibles clientes por lo tanto sus alternativas se las debería tener presentes.



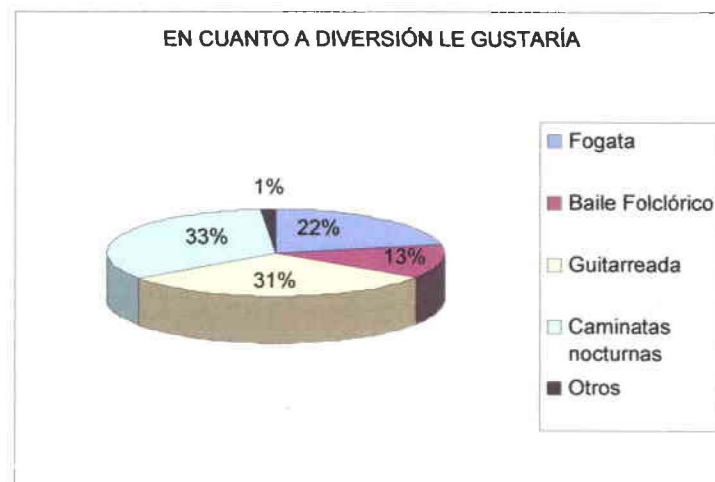
GRAFICO 3.15



Elaborado por: Las Autoras

El 49% de los encuestados les gustaría pasar la noche en una hacienda permitiendo hacer más asequible la realización del proyecto. El 31% prefiere pasar en una hostería para lo cual la mejor opción para no dejar a un lado a la posible clientela sería hacer un convenio con una hostería de la zona.

GRAFICO 3.16

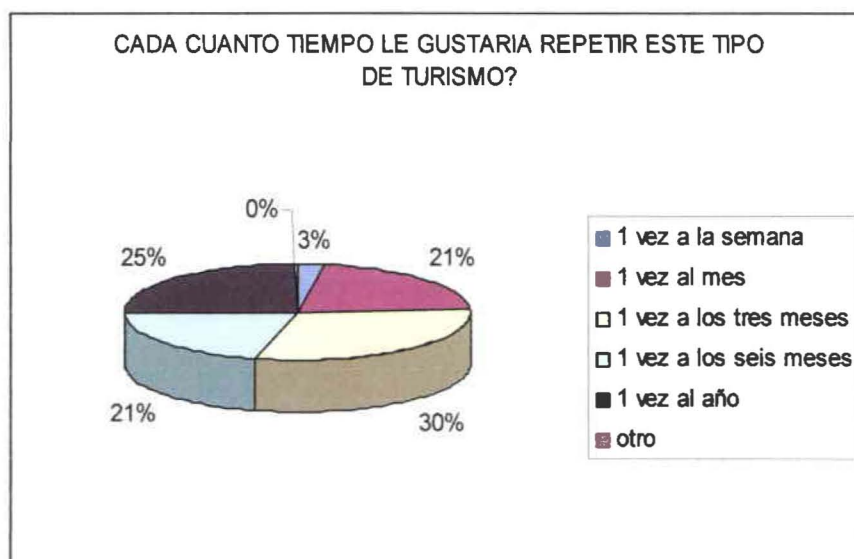


Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a diversión los porcentajes son muy seguidos por lo tanto podría realizarse todas las actividades que se presentó en la encuesta. Sin embargo

tras las encuestas lo que se debe implementar necesariamente son tanto las caminatas nocturnas como la guitarreada.

**GRAFICO 3.17**

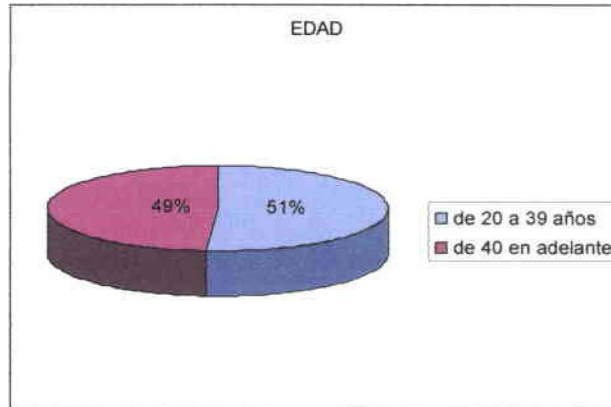


Elaborado por: Las Autoras

Los porcentajes que arrojan las encuestas son diversos sin embargo el 30% que equivale a cada tres meses y tomando en cuenta que es gente que habita en la ciudad de Quito sería un buen aspecto para la implementación del proyecto. Sin quitar que tampoco es malo el 21% que arrojan tanto 1 vez al mes como 1 vez cada seis meses.

**3.5.2.1.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EXTRANJEROS**

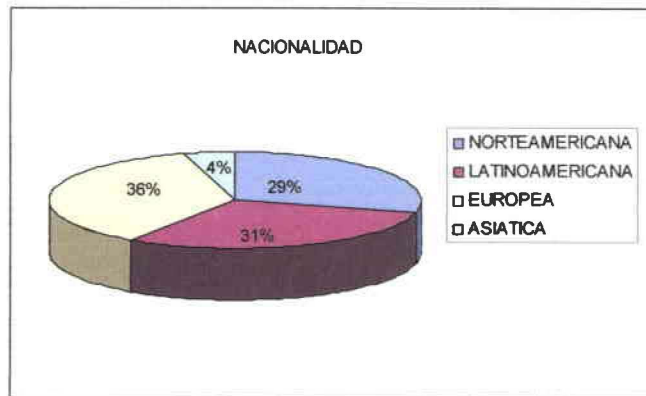
**CUADRO 3.18**



Elaborado por: Las Autoras

La cantidad de encuestas fue realizada tras definir la muestra de mercado de 277 personas de las cuales 140 de la edad de 40 en adelante y 137 entre 29 y 39 años.

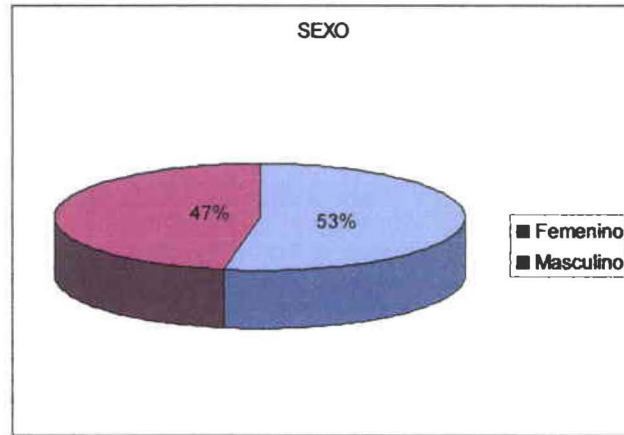
**GRAFICO 3.19**



Elaborado por: Las Autoras

Una gran cantidad de europeos viene a conocer el Ecuador de la misma forma que los norteamericanos y los propios Latinoamericanos, en cuanto a los asiáticos casi no vienen por turismo.

**GRAFICO 3.20**



Elaborado por: Las Autoras

Se encuestó tanto a hombres como a mujeres aproximadamente en el mismo porcentaje.

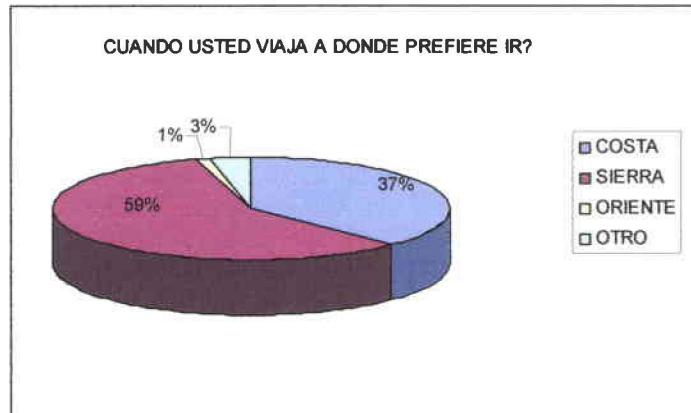
**GRAFICO 3.21**



Elaborado por: Las Autoras

El 76% de los encuestados prefiere viajar por lo tanto es un resultado favorable para el estudio de factibilidad del proyecto. Además demuestra que existiría un cierto tipo de demanda hacia cualquier producto turístico que se presente ya que el objetivo es viajar.

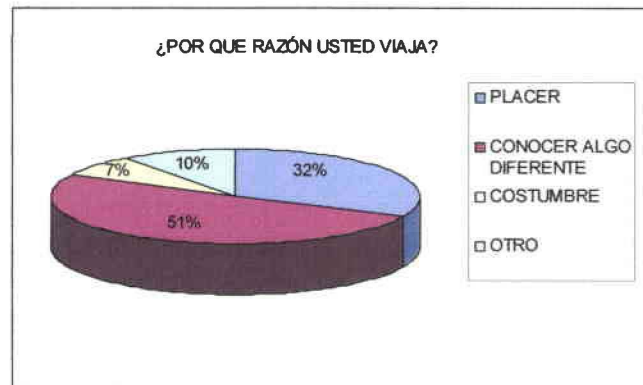
GRAFICO 3.22



Elaborado por: Las Autoras

A diferencia de los ecuatorianos el 58% de los encuestados prefieren ir a la sierra cuando viajan este resultado permite continuar la idea del proyecto. Tomando en cuenta que el proyecto se piensa desarrollar en la provincia de Imbabura y los encuestados lo tiene como una primera opción permite continuar el estudio.

GRAFICO 3.23



Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a la razón por la cual la gente viaja, la investigación arrojó como resultado que un 51% de los encuestados lo hace por conocer algo diferente seguido de cerca con un 32% de viaje por placer; permitiendo que estos dos resultados sean propicios para la posible implementación del proyecto.

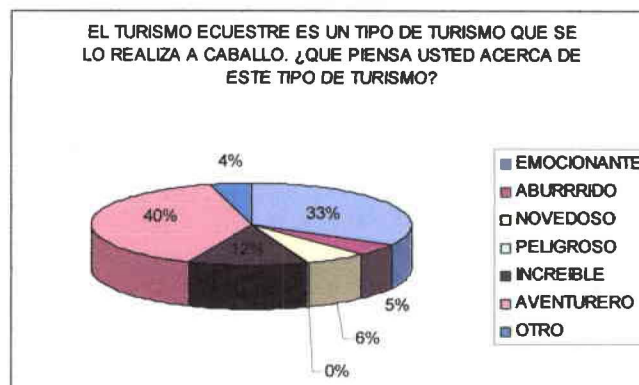
GRAFICO 3.24



Elaborado por: Las Autoras

A diferencia del turista ecuatoriano el 63% de turistas encuestados han escuchado sobre el turismo ecuestre y apenas un 37% no lo ha hecho, lo que indica que si es conocido en otros países, los turistas saben a lo que vienen en caso de contratar este tipo de turismo.

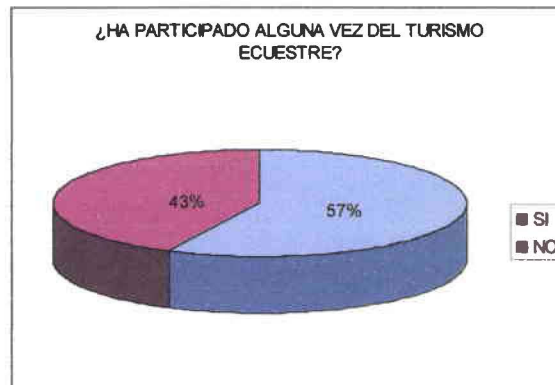
GRAFICO 3.25



Elaborado por: Las Autoras

Emocionante y aventurero son las características que más resaltan de este tipo de turismo y mediante este cuadro de porcentaje es muy fácil reconocerlo.

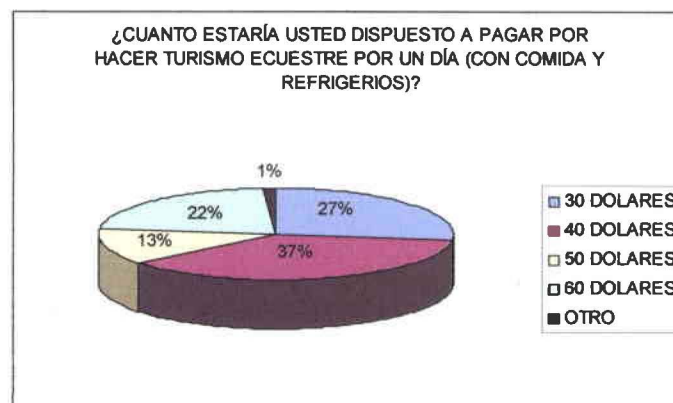
GRAFICO 3.26



Elaborado por: Las Autoras

El 57% coincidió en que ha participado del turismo ecuestre lo cual lo hace conocido entre los turistas extranjeros; sin embargo, el 43% jamás ha participado del mismo haciéndolo más atractivo lo que indica una vez más que se debe continuar con el estudio de este proyecto.

GRAFICO 3.27



Elaborado por: Las Autoras

La mayoría de encuestados (37%) están dispuestos a pagar 40 dólares por un día de participar del turismo ecuestre incluyendo comida y refrigerio; seguido por un 27% que estarían dispuestos a pagar 30 dólares y un 22% que pagaría \$60 por un día.

El precio que las encuestas arrojan es muy bueno; sin embargo, se debe estimar un precio real.

GRAFICO 3.28



Elaborado por: Las Autoras

Con un porcentaje del 88% de los encuestados estarían dispuestos a recibir el servicio de turismo ecuestre. Indicando mediante este porcentaje que los turistas que visitan el Ecuador están dispuestos a participar del turismo ecuestre en otro país.

GRAFICO 3.29



Elaborado por: Las Autoras

La mayoría de los encuestados es decir el 99% de encuestados extranjeros respondieron que les gustaría conocer la provincia de Imbabura mediante este tipo de turismo.



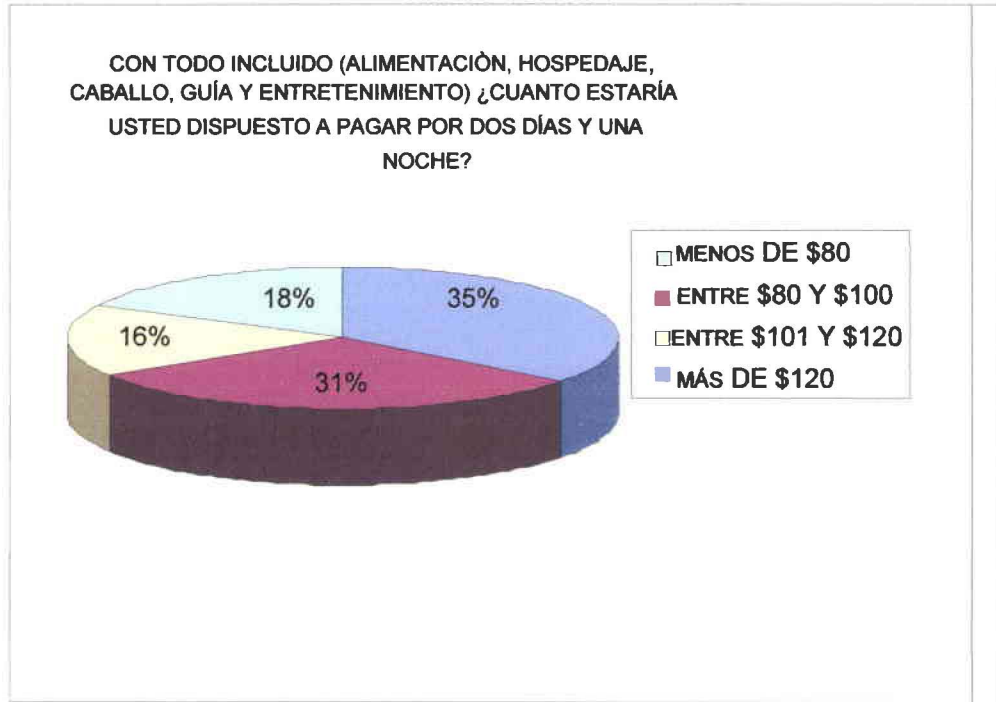
GRAFICO 3.30



Elaborado por: Las Autoras

La mayor cantidad de encuestados estarían dispuestos a pasar un fin de semana realizando esta actividad (98%) por lo tanto es indispensable que al proyecto se le implemente esta idea de los fines de semana.

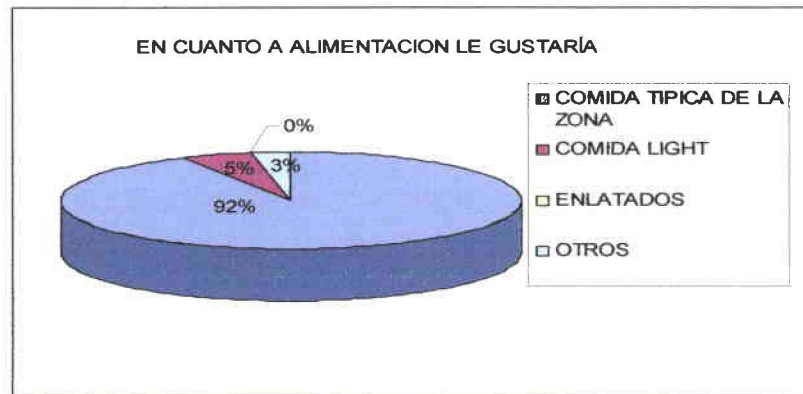
GRAFICO 3.31



Elaborado por: Las Autoras

El 35% de los encuestados más de \$120 pero muy seguido se tiene un segmento que representa al 31% que estaría dispuesto a pagar entre \$80 y \$100 por lo tanto haciendo un promedio se podría encontrar el valor adecuado para este tipo de actividad.

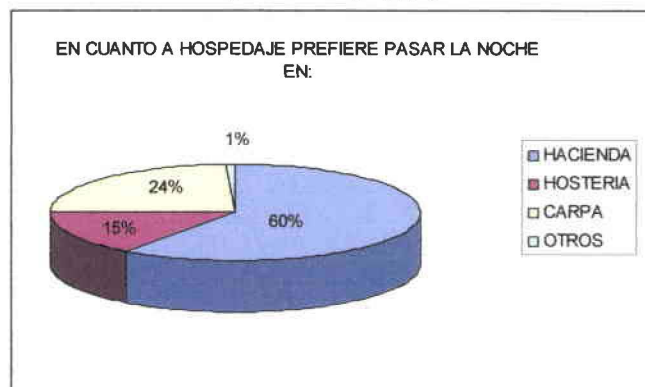
GRAFICO 3.32



Elaborado por: Las Autoras

Como se esperaba, un 92% del total de encuestados les gustaría, en cuanto a la alimentación, la comida típica de la zona ya que los turistas prefieren probar platos diferentes a los que poseen permitiendo abaratar costos en cuanto a transporte de alimentos procesados y comida especial.

GRAFICO 3.33



Elaborado por: Las Autoras

El 60% de los encuestados les gustaría pasar la noche en una hacienda permitiendo hacer más asequible la realización del proyecto. El 24% prefiere pasar en una carpa por lo que se puede ver que los extranjeros son más

aventureros y más descomplicados. Aún así no se debe dejar a un lado el convenio con una hostería de la zona.

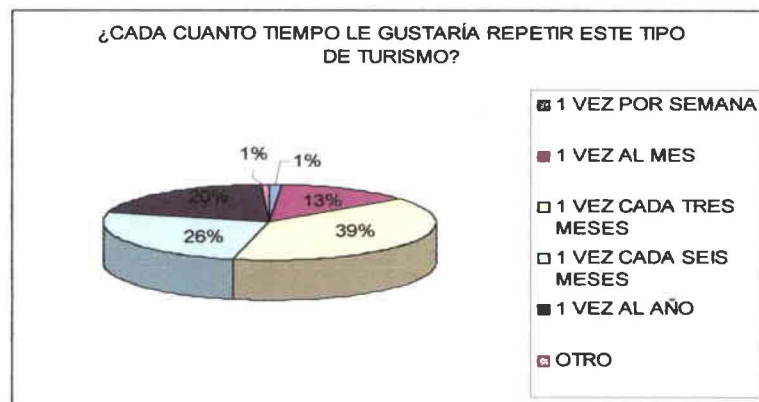
**GRAFICO 3.34**



Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a diversión los porcentajes son muy seguidos por lo tanto podrían realizarse todas las actividades que se presentaron en la encuesta, principalmente las fogatas.

**GRAFICO 3.35**



Elaborado por: Las Autoras

Tomando en cuenta que los porcentajes provienen de encuestados extranjeros el 39% prefiere repetir este tipo de turismo cada tres meses, lo que es muy bueno al igual que cada seis meses y una vez al año.

### 3.6. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Después de realizar un análisis del sector, la industria y los resultados arrojados por la investigación de mercado, se llegó a la conclusión de que existe una oportunidad de negocio tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- El sector turístico del Ecuador ha aportado con el desarrollo económico del país por lo que existe el apoyo del Gobierno Nacional tratando de fomentar competitividad en la actividad turística.
- El incremento anual de extranjeros que llegan al Ecuador.
- La revista especializada National Geographic Adventure sitúa al Ecuador entre los 10 destinos más importantes para el turismo de aventura.
- El incremento de la demanda turística por el fácil acceso y buen sistema de transporte en la provincia de Imbabura.
- La motivación de turistas nacionales y extranjeros que visitan Imbabura por observar la naturaleza y la vida silvestre según un estudio realizado por la Dirección de turismo de Imbabura.
- Los resultados arrojados por la investigación de mercado indican una aceptación del servicio en un 82.9% de turistas quiteños y un 88% de turistas extranjeros.

- 101 personas de un total de 555 encuestados entre el grupo de nacionales y el grupo de extranjeros, están dispuestos a pagar más de 120 dólares. Éste será el mercado objetivo del servicio de turismo ecuestre.

## CAPITULO IV

### LA EMPRESA

Después de analizar y conocer el entorno e identificar el nicho de mercado a través investigación de mercados, se procederá con la creación de la empresa y a estructurar la misma.

HORSE&TOURS será el nombre que tomará la empresa, escogido por decisión y gusto de las autoras.

#### 4.1. VISION

Ser una de las empresas más reconocidas dentro del sector turístico del Ecuador mediante la modalidad de turismo ecuestre en las diferentes provincias del país, brindando al cliente la oportunidad de conocer los principales atractivos turísticos del Ecuador en un plazo de diez años.

#### 4.2. MISION

Ofrecer un tipo de turismo alrededor de la provincia de Imbabura, que sea una experiencia diferente proporcionando a las personas la capacidad de realizar diferentes actividades a caballo al mismo tiempo que se divierten, salen de la rutina y conocen una cultura diferente.

### 4.3. VALORES

**4.3.1. Respeto.-** La empresa se basa en el principio del respeto entre empleador y empleado, y de los dos hacia el cliente.

**4.3.2. Calidad.-** Se aportará este valor ya que se dará lo que el cliente guste y prefiera.

**4.3.3. Responsabilidad.-** Toda actividad que se realice durante los recorridos tendrá las debidas precauciones para que el cliente no sufra daño alguno.

**4.3.4. Compromiso.-** Todo lo que se acuerde con el cliente y el trabajador se cumplirá al pie de la letra como se acuerde desde un principio.

**4.3.5. Profesionalismo.-** todo el personal será cuidadosamente seleccionado y estará debidamente capacitado para brindar un servicio profesional.

**4.3.6. Eficiencia.-** este es un valor que la empresa aplicará como medio para mejorar la calidad del servicio.

**4.3.7. Eficacia.-** la cual va de la mano con la eficiencia y además servirá de ayuda para cumplir a tiempo con el cliente.



**4.3.8. Excelencia.-** permite ofrecer al cliente la atención que requiere, estar pendiente de lo que necesita, tomar en cuenta su opinión y satisfacer sus necesidades.

#### **4.4. PROPOSITO**

Ofrecer al turista nacional y extranjero una forma diferente de hacer turismo en el Ecuador en contacto directo con la naturaleza teniendo como medio de transporte a un animal noble y dócil como lo es el caballo.

#### **4.5. OBJETIVO CORPORATIVO**

Satisfacer al cliente mediante una nueva forma de turismo innovadora en el país.

## 4.6. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS

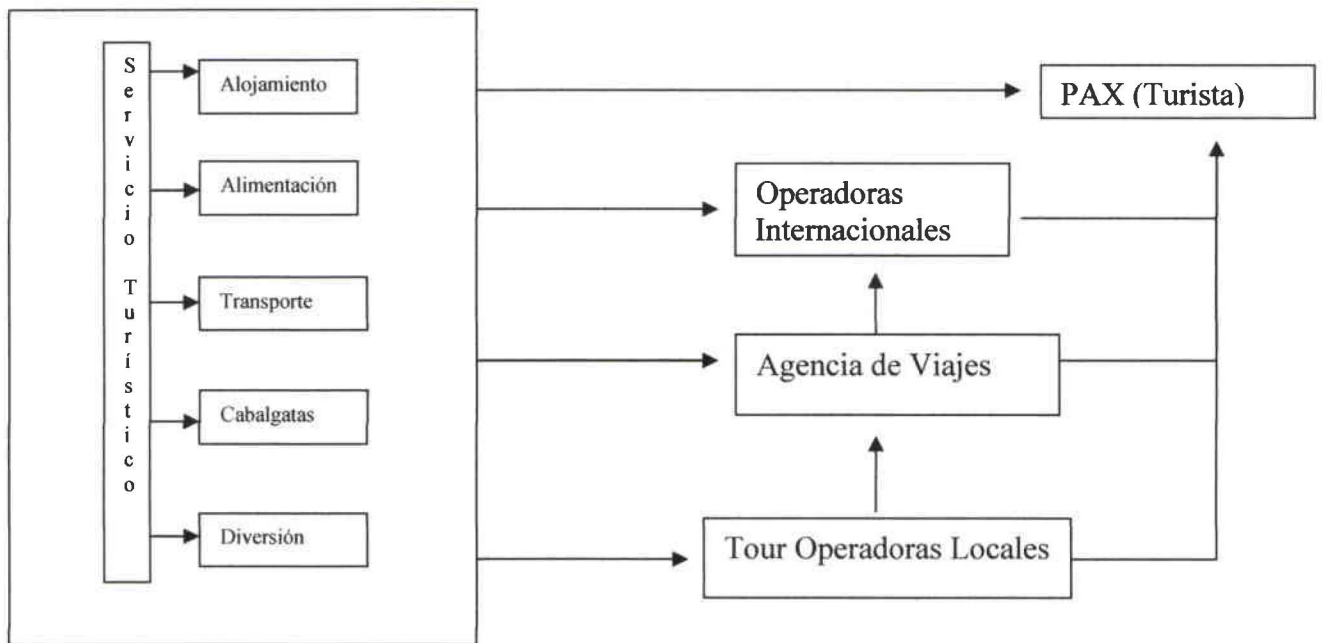
CUADRO 4.1.

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLITICA
AREA ADMINISTRATIVA	Capacitar constantemente al personal.	Hacer una rigurosa selección.	El personal se compondrá de profesionales y gente con experiencia.
		Realizar revisión de actividades .	Tener al personal preparado para satisfacer al cliente de la manera mas adecuada
	Crear ambiente acogedor	Motivar al personal a tener una buena relación de trabajo	Todo el personal debe conocer y poner en práctica los valores de la empresa
			El personal debe apoyarse entre sí.
	Lograr una relación estable con el personal	Mantener un buzón de sugerencias para el personal de la empresa.	Evaluar trimestralmente al personal.
AREA FINANCIERA	Mantener una utilidad como mínimo del 50% entre el costo del paquete y el precio	Mantener los costos bajos	Realizar tours con un mínimo de 10 personas
	Mantener un apalancamiento financiero del 41.45% con una tasa de interés del 15.50%	Hacer un seguimiento mensual de los movimientos de dinero de la empresa.	Establecer políticas de endeudamiento.
AREA MARKETING	Obtener un incremento de ventas del 5% anual.	Ofrecer paquetes promocionales que sean atractivos	Ofrecer temporalmente distintos tipos de promociones
		Utilizar el marketing relacional	Premiar al cliente más frecuente
	Ampliar los tipos de turismo en el año 2010	Diversificar los paquetes ofertados	Renovar los paquetes
		Dar a conocer a la empresa a nivel nacional e internacional	Crear fuentes llamativas, visuales para atraer al cliente
	Utilizar el marketing boca a boca		Satisfacer al cliente mediante los servicios que ofrece la empresa
AREA DE OPERACIONES	Satisfacer al cliente en un 90%	Brindar atención individualizada	Estar siempre pendiente del cliente.
	Lograr una excelente comunicación con el cliente.	Mantener a todo el personal comunicado entre sí	Todos el personal de la empresa tendrá un medio de comunicación como celular, radio o beeper
		Coordinar con el personal las actividades que se realizarán durante el mes.	Toda área de la empresa debe tener un cronograma de actividades mensuales
			Cada mes se reunirán todas las áreas para coordinar actividades y realizar la retroalimentación

Elaborado por: Las Autoras

## 4.7. CADENA DE VALOR

GRÁFICO 4.1.



Elaborado por: Las Autoras

### 4.7.1. PROVISION

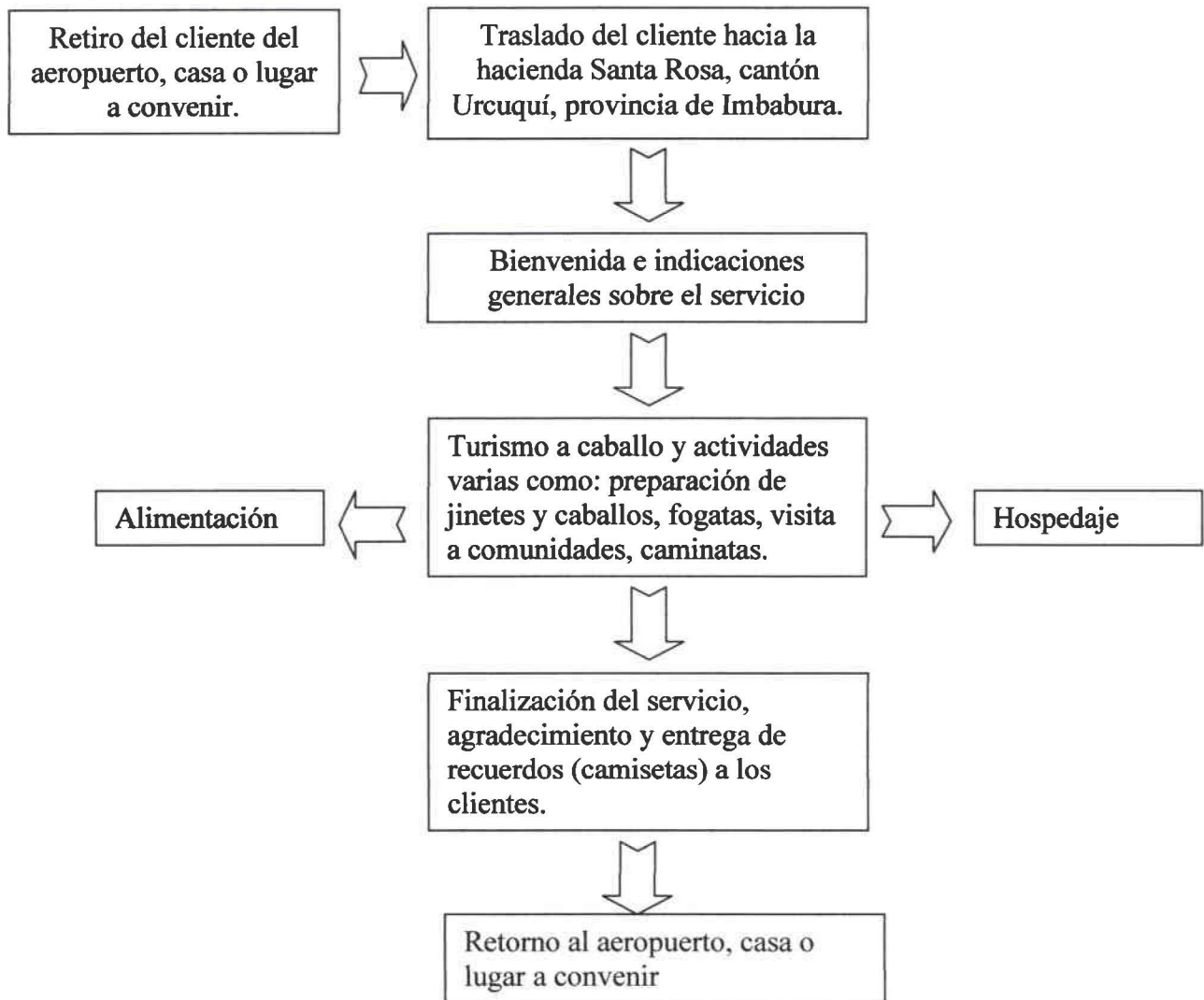
Esta etapa se encarga de la provisión de todos los elementos necesarios para la prestación del servicio como es la alimentación de los clientes, guías y caballos, alquiler de instalaciones, caballos, transporte, provisión de equipos de seguridad, mantenimiento y personal.

### 4.7.2. PROCESO

El proceso se refiere al servicio que se ofrece al cliente por medio del entretenimiento, alimentación, transporte, hospedaje y la cabalgata en sí que es el principal atractivo que brinda esta empresa. Aquí se incluye además a los paquetes que se ofrecerán, es decir que son todos los elementos contenidos en la etapa de provisión, convertidos en servicio.

## 4.7.2.1. FLUJOGRAMA

GRÁFICO 4.2.



Elaborado por: Las Autoras

#### 4.7.3. COMERCIALIZACION

En la comercialización se da a conocer el servicio a través de la publicidad, porcentualmente por medio de agencias de viaje, operadoras e Internet con los respectivos precios y promociones.

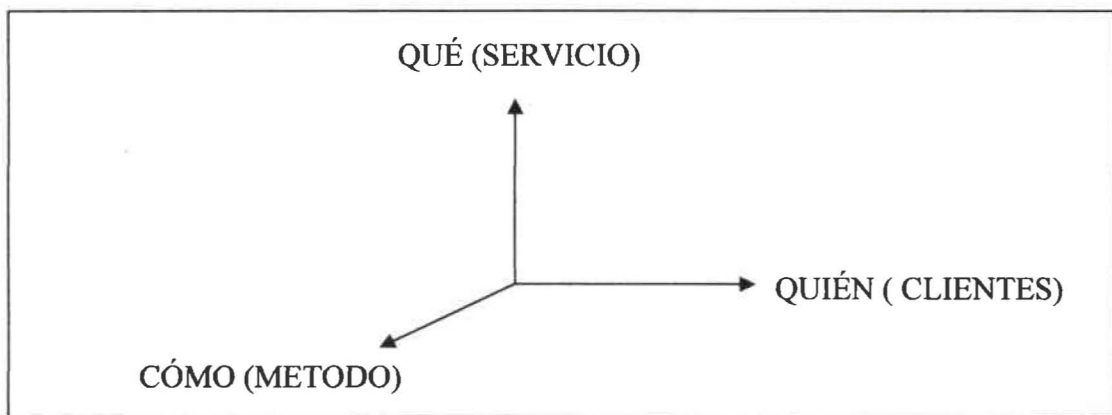
#### 4.7.4. RETROALIMENTACION

El cliente tendrá la opción de sugerir o comentar a cerca del servicio recibido a través de un libro de sugerencias y recomendaciones el cual estará a su disposición una vez completado el servicio. Éste servirá para en el futuro mejorar la calidad del servicio y será un medio para dar mayor valor agregado al servicio de turismo ecuestre.

#### 4.8. POSICIONES ESTRATEGICAS

Las estrategias serán los medios por los que se lograrán los objetivos del negocio a largo plazo.

**GRAFICO 4.3.**



ELABORADO POR: LAS AUTORAS

FUENTE: MARKIDES Constantinos, "En la estrategia está el éxito" , Pág. 202

#### **4.8.1. SERVICIO**

El servicio que se pretende ofrecer es de un tour alrededor de la provincia de Imbabura (lagos, montañas, culturas) desde el lomo de un caballo con toda la seguridad necesaria y con momentos de esparcimiento y diversión.

#### **4.8.2. CLIENTES**

El negocio está enfocado a turistas nacionales de ambos sexos entre 25 y 60 años que quieran salir de la rutina del trabajo y ofrecerles cultura, entretenimiento y diversión, así como a turistas extranjeros que buscan conocer culturas diferentes con esparcimiento y diversión.

#### **4.8.3. MÉTODO**

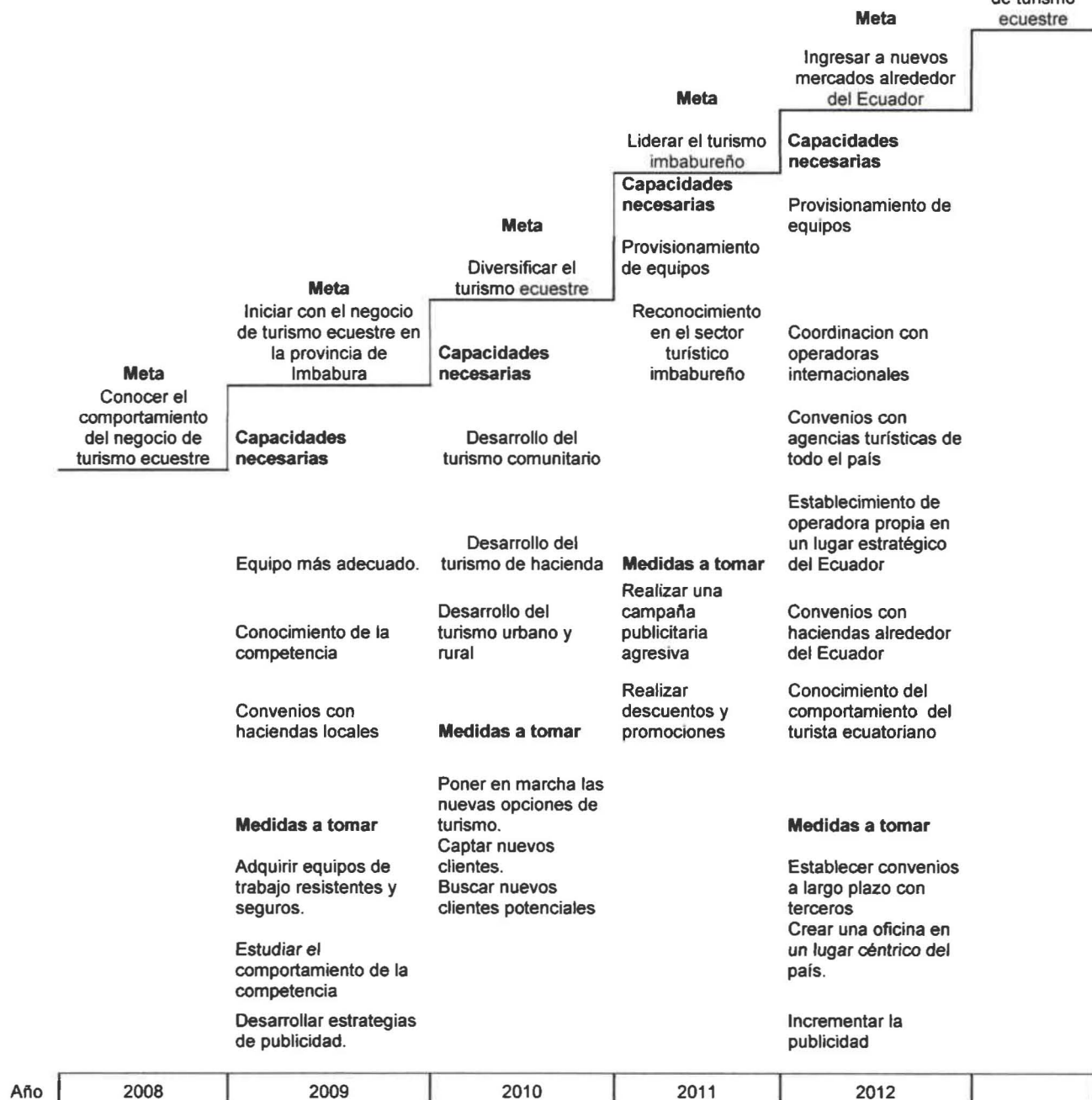
Para dar el servicio de turismo ecuestre se harán convenios con agencias de viajes y operadoras nacionales e internacionales, además se promocionará en clubes ecuestres, vía Internet, volantes.

#### **4.9. ESCALA ESTRATEGICA**

Ésta permitirá identificar las capacidades que se necesitarán para alcanzar objetivo estratégico.

CUADRO 4.2.

**Objetivo estratégico**  
Lograr que la empresa sea una de las más reconocidas del Ecuador en servicio de turismo ecuestre



ELABORADO POR: Las autoras

#### 4.10. ORGANIGRAMA

**GRAFICO 4.4**



Elaborado por: Las Autoras

##### 4.10.1. COORDINACIÓN GENERAL Y AREA DE MARKETING

Cargo: Coordinador General.

El coordinador general estará a cargo tanto de la coordinación general como del área de marketing, el mismo que se encargará de supervisar y dirigir todas las áreas, tomar las decisiones más importantes y delegar las funciones que van a desarrollar el personal. Es un estratega que analizará además los precios de publicidad, distribución organizará la red de ventas y se encargará de estudiar a la competencia.



#### **4.10.2. ÁREA ADMINISTRATIVA**

Cargo: Administrador

El administrador se encargará de efectuar los gastos contemplados en el presupuesto, administrar los beneficios, interpretar las necesidades operativas y estratégicas y estará a cargo del personal.

#### **4.10.3. ÁREA FINANCIERA**

Cargo: Contador

Para el área financiera se tercerizará un contador o contadora calificado que se encargará de todo tipo de cobros y pagos de la empresa, así como de todos los documentos financieros legales.

#### **4.10.4. ÁREA DE OPERACIONES**

Cargo: Supervisor

El área de logística estará a cargo de un supervisor, el mismo que coordinará las diferentes actividades que ofrece el servicio, además estará a cargo de mantener la comunicación de los guías, ayudantes y cuidador de la hacienda con la administración y la gerencia

**GRAFICO 4.5**  
**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**



Fuente: Markides Constantino, en la Estrategia está el éxito

Elaborado por : Las Autoras

#### 4.11. ANALISIS ESTRATÉGICO

Para realizar el análisis estratégico se utilizarán dos matrices que permitirán, evaluar tanto factores internos como externos de la empresa.

## 4.11.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

CUADRO 4.3

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aproximadamente el 56% de los ecuatorianos nunca ha escuchado sobre el turismo ecuestre.	0,09	4	0,36
El crecimiento de participación del sector turismo en el Ecuador.	0,09	2	0,18
La variedad de rutas existentes para turismo ecuestre en la provincia de Imbabura.	0,05	3	0,15
Actitud proactiva por parte de la Municipalidad de Ibarra para el desarrollo turístico.	0,07	3	0,21
Diversidad climatológica, histórico-cultural y natural de la provincia de Imbabura.	0,07	2	0,14
Construcción del nuevo aeropuerto internacional.	0,05	2	0,1
Desconocimiento por parte de ecuatorianos como de extranjeros de la diversidad cultural y natural existente en Imbabura.	0,08	3	0,24
Promoción turística por parte del Ministerio de Turismo en el extranjero por medio de revistas, libros y folletos.	0,08	2	0,16
<b>AMENAZAS</b>			
Falta de imagen internacional del turismo ecuatoriano.	0,07	2	0,14
Todo tipo de turismo rural, natural y comunitario como mercado de competencia.	0,09	4	0,36
Baja autovaloración de la cultura y diversidad ecuatoriana.	0,08	4	0,32
Catástrofes naturales (Ej.: erupciones volcánicas).	0,07	1	0,07
Inestabilidad política.	0,06	1	0,06
El manejo de animales tiene su riesgo en cuanto a su salud	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,69</b>

Elaborado por: Las Autoras

El valor varía de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa.

La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.

La asignación en la clasificación de 1 a 4 a cada factor externo indica con cuánta eficacia responden las estrategias de la empresa a dicho factor. Cuatro corresponde a la respuesta excelente y uno a la respuesta deficiente.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> DAVID, Fred, Conceptos de administración estratégica, pág. 110

El valor ponderado total es de 2,69, valor mayor al promedio, lo que indica que la empresa responde de una manera positiva a las oportunidades existentes y reducen las potenciales amenazas.

#### 4.11.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

CUADRO 4.4

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
La opción de conocer a profundidad la provincia de Imbabura a través del servicio de turismo ecuestre.	0,07	3	0,21
Servicio con actividades complementarias como son las experiencias culturales e históricas.	0,09	4	0,36
Accesibilidad y cercanía desde el centro de operaciones, a los principales puntos turísticos de Imbabura.	0,08	4	0,32
El tipo de caballo, manso y fuerte que se utilizará para la idea de negocio.	0,09	4	0,36
Dominio en cuanto a manejo y cuidado de equinos.	0,09	4	0,36
Contacto con las diferentes haciendas de la zona para el hospedaje de los turistas.	0,09	4	0,36
Conocimiento de rutas transitadas y alternativas de acuerdo con las necesidades del turista.	0,07	3	0,21
Servicio atractivo y novedoso para turistas en Imbabura.	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Poca experiencia	0,09	1	0,09
Falta de local propio	0,07	2	0,14
Servicio no conocido	0,09	1	0,09
Poco poder de negociación con los clientes	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

<sup>8</sup> DAVID, Fred, Conceptos de administración estratégica, pág. 150

El valor varía de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.

La clasificación de 1 a 4 a cada factor indica si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o una fortaleza mayor (clasificación de 4).

El valor total ponderado en la matriz de factores internos (2,91) también es mayor al promedio, lo que indica una posición interna fuerte y sólida.<sup>8</sup>

El servicio con actividades complementarias, fácil acceso, tipo de caballo y el contacto con las haciendas son algunas de las fortalezas con mayor peso, ya que son variables que aumentan el valor agregado de éste; mientras que la cercanía, accesibilidad, lo atractivo del servicio son fortalezas con menor peso pero también importantes; seguido de la oportunidad de conocer a fondo la provincia de Imbabura y la diversidad de rutas que aún sin tener el mismo peso de las anteriores representan un atractivo para el turista.

Por otro lado la inexperiencia, el desconocimiento del servicio por parte del turista y el poder de negociación del cliente son debilidades con mayor peso.

**CAPITULO V****PLAN DE MARKETING**

Tras analizar el entorno en el capítulo II en donde se realiza las riquezas naturales del país e indica el crecimiento del sector turismo, HORSE&TOURS aprovecha estos factores para poner en práctica en su negocio.

Al realizar el estudio de mercado se observó que la gente está dispuesta a participar del turismo ecuestre incluyéndoles alimentación, hospedaje y diversión.

Por lo tanto la empresa HORSE&TOURS necesita un plan de marketing que permita posicionar el servicio de turismo ecuestre en el mercado objetivo, el mismo que permitirá conquistar los mercados existentes.

**5.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan que permita a la empresa HORSE&TOURS posicionarse en el mercado objetivo de turismo tanto nacional como extranjero, logrando ser reconocidos como una de las primeras empresa en ofrecer turismo ecuestre en la zona norte del país, brindando un servicio integral que incluye paseo a caballo, comida y alojamiento.

**5.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Incrementar las ventas en un 5% anual.
- Alcanzar un aumento del 15% de participación en el mercado potencial de nacionales y extranjeros, equivalente a 1118 paquetes en un período de 3 años.
- Lograr entrar en la mente del consumidor para así alcanzar su reconocimiento de la marca plasmada mediante las diferentes promociones y publicidades.
- Ganar la fidelidad los clientes mediante la entrega de un servicio que sobrepase sus expectativas desde su primera visita.
- Alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional como una empresa que brinda servicios de turismo alternativo, en el lapso de 5 años como se ha planteado en el objetivo estratégico.

**5.2. MARKETING ESTRATEGICO****5.2.1. CONSUMIDOR**

Tras obtener los resultados de la investigación de mercados se determinaron las siguientes características para el mercado de turismo ecuestre:

**5.2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El mercado objetivo al cual está dirigido el servicio tras el análisis de investigación de mercado es: hombres y mujeres de la ciudad de Quito desde los 25 hasta los 54 años de edad; de estrato social medio alto, alto y a



extranjeros de 20 hasta los 60 años de edad que visitan el país. Este es el segmento que busca salir de la rutina y tienen la capacidad física y económica para realizar este tipo de actividad.

#### **5.2.1.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

Después de realizar la investigación de mercados se identificó que los clientes son personas que les gusta viajar en sus fines de semana, vacaciones o en su tiempo libre, que viajan ya sea por conocer algo diferente o por placer.

Son individuos que piensan que el turismo ecuestre es novedoso, aventurero y emocionante, los mismos que estarían dispuestos a dedicarle parte de su tiempo a realizar turismo ecuestre.

#### **5.2.1.3. HABITO DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR**

Los turistas nacionales y extranjeros van a la costa en busca de playas y a la sierra en busca de montañas.

Según los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, los turistas que visitan la sierra piden en las hosterías se les facilite el uso de caballos para realizar paseos.

#### **5.2.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR**

- Personas que quieren salir de la rutina.
- Que buscan conocer un lugar diferente.
- Individuos que tengan sus propios ingresos.
- Que buscan estar en contacto con la naturaleza.

### **5.3. MERCADO**

#### **5.3.1. HISTORIA DEL MERCADO**

El turismo ecuestre nació porque antes era un lujo tener un carro y se utilizaba el caballo como medio de transporte y en la actualidad se utiliza como medio de transporte al carro y es un lujo tener caballo por eso es un tipo de turismo muy especial.

Se creía antiguamente que era únicamente para jinetes o personas que realmente les gustan los caballos, pero tras el estudio de mercado se ha demostrado que es una actividad muy atractiva para el público en general.

Lo que lo hace atractivo es el hecho de salir y encontrarse con la naturaleza, el hecho de montar a caballos es el contacto total con la naturaleza, por lo que la gente que vive en la ciudad busca a esta actividad como una salida de la rutina.

#### **5.3.2. TAMAÑO DE MERCADO**

En la ciudad de Quito existen 67.579 habitantes, incluyendo los sectores de Iñaquito, Condado, Jipijapa y Rumiñahui pertenecientes a la clase media alta y alta; en cuanto a los extranjeros que ingresan al Ecuador anualmente el rubro es de 722.464<sup>1</sup> personas.

De estas dos poblaciones se determinó una muestra de 555 personas. Como resultado de las encuestas realizadas se obtuvo que el 1.80% de quiteños encuestados equivalentes a 1.216 habitantes de dichos sectores y el 35% de

---

<sup>1</sup>MINISTERIO DE TURISMO, Anuarios de migración internacional, INEC, Entrada de extranjeros al Ecuador, cuadro N°8

extranjeros encuestados equivalente a 252.862 personas del total de turistas extranjeros, les gustaría participar del turismo ecuestre y estarían dispuestos a pagar más de 120 dólares por este servicio. Ésta cantidad de personas, que aceptaron el servicio y que además están dispuestos a pagar más de 120 dólares por dos días y una noche con alimentación y hospedaje, se convierte en el mercado objetivo del servicio de turismo ecuestre de la empresa HORSE&TOURS.

### **5.3.3. MERCADO OBJETIVO**

HORSE&TOURS ha basado su mercado objetivo en el potencial de mercado de la ciudad de Quito tomando en cuenta los sectores medios altos y altos, por lo que para iniciar la empresa tiene como objetivo abarcar el 0.35% de mercado nacional equivalente a 426 paquetes anuales y el 0.2% del mercado extranjero equivalente a 506 paquetes. Estos porcentajes fueron calculados de acuerdo con 2 grupos de 10 personas que se maneja semanalmente según, aseguran los expertos y las agencias turísticas.

### **5.3.4. ESTACIONALIDAD**

Para la estacionalidad se tomó en cuenta la opinión de los expertos quienes sostienen que las temporadas altas en cuanto a la afluencia de turistas a la provincia son los meses de julio, agosto y septiembre por ser meses de vacaciones tanto en la sierra ecuatoriana, como en el continente europeo; además de los feriados y fines de semana.

**5.3.5. CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**

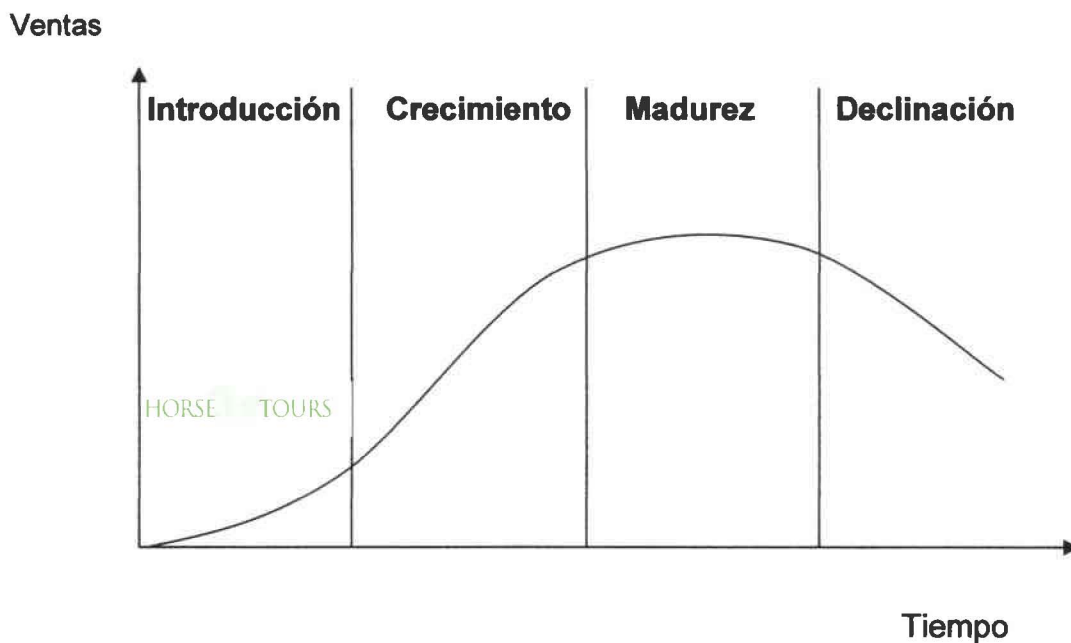
A cada servicio le corresponde un ciclo de vida el cual muestra su evolución en 4 fases que se detallan a continuación:

1. Fase de Introducción: en la que el servicio presenta un bajo nivel de ventas y ganancia. Al ser una empresa innovadora sin competencia directa, al menos por un periodo de tiempo, debe aprovechar esta fase para darse a conocer al mercado mediante estrategias de publicidad.
2. Fase de Crecimiento: ésta fase se caracteriza por un desarrollo rápido de las ventas lo que significa que el servicio ha tenido una buena aceptación, motivo por el cual se extenderá el servicio a varios puntos del país manteniendo la fidelidad del cliente y aumentando el número de paquetes.
3. Fase de Madurez: siendo ésta la fase más larga en la que se alcanzan los niveles máximos de ventas y se gana la mayor rentabilidad; por esta razón la empresa buscará nuevos segmentos en los cuales pueda ampliar su servicio con actividades alternativas.
4. Fase de declive: fase en la cual las ventas empiezan a caer por un incremento de la competencia o cambio en los hábitos, los mismos que se modifican con el tiempo y buscan un diferente tipo de servicio, por lo tanto es opción de la empresa retirarse del mercado o continuar en el

mismo con una menor rentabilidad. La empresa innovará los paquetes para prolongar su ciclo e vida.

GRÁFICO 5.1.

CICLO DE VIDA DEL SERVICIO



Elaborado por: Las Autoras

Por ser una empresa nueva, HORSE&TOURS está en la introducción del ciclo de vida, en la misma que está propuesto dar a conocer al mercado sus servicios por medio de internet, revistas y dípticos.

**5.3.6. COMPETIDORES**

En la provincia de Imbabura se han identificado agencias de viajes y hosterías, los cuales se identificaron como competidores directos en función a su ubicación y al tipo de negocio; éstos brindan paseos a caballo o alquilan caballos por horas, y se presentan a continuación:

- Hostería Cusin.- Ubicada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura. Recibe turistas y realiza paseos a caballo.
- Hostería Shunguguasi.- Ubicada en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha y presta servicio de turismo ecuestre.
- Hacienda La Victoria.- Ubicada en Guayllabamba, provincia de Pichincha, ofrece paseos a caballo.
- Agencia de viajes Intipungo.- Agencia operadora imbabureña, que tercerizan paseos a caballo y ofrecen varios paquetes de turismo de aventura.
- Leyton's Tours.- Agencia ubicada en Otavalo, provincia de Imbabura; brinda paseos a caballo por horas hacia distintos destinos de la provincia.

Para realizar estos paseos a caballo se toman grupos de 10 personas acompañados de un guía; en el caso de las hosterías se da como un servicio adicional y el paseo de fin de semana tiene un costo aproximado de 220 dólares.

En el caso de ser un solo día, el paseo de 4 horas con almuerzo y transporte tiene un costo aproximado de 70 dólares por persona.

#### **5.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Para obtener un mejor conocimiento de los mercados objetivos, se los ha analizado en base a las siguientes características:

##### **5.4.1. CRITERIO GEOGRÁFICO**

- Localización: Ciudad de Quito
- Población: Urbana y extranjeros
- Tamaño: 1.216 habitantes de la ciudad de Quito y 252.862 extranjeros

##### **5.4.2. CRITERIO PSICOGRÁFICO**

- Personalidad: Aventurero
- Estilo de vida: Nacional.- trabajador constante, rutinario.

Extranjero.- viajero

##### **5.4.3. CRITERIO PERSONAL**

- Género: Masculino/Femenino
- Edad: Nacional.- 25 a 54 años
- Clase social: media alta y alta
- Ocupación: Nacional.- profesionales y trabajadores

Extranjero.- estudiantes, trabajadores y profesionales

**5.5. ASPECTOS LEGALES**

Para brindar un servicio de turismo ecuestre se debe:

- Constituir una empresa
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes
- Establecer una agencia de viajes operadora
- Patente Municipal
- Inscripción en la Cámara de Turismo
- Permiso de funcionamiento

**5.6. POSICIONAMIENTO**

HORSE&TOURS tiene como fin brindar a sus clientes la mejor atención, diversión y cuidado en cuanto a montar a caballo, por lo que busca ser la empresa más conocida en cuanto a turismo ecuestre se refiere, en la ciudad de Quito.

El servicio se posicionará orientándolo a una categoría de usuarios de clase media alta y alta, además de los extranjeros que llegan al Ecuador, brindándoles un servicio de prestigio.



**5.6.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION DEL SERVICIO**

Para diferenciar el servicio se brindará paseo a caballo con guía, alimentación completa y bebidas típicas de la zona; además de actividades que no ofrece la competencia como fogatas, guitarreadas, presentación de culturas étnicas y sus actividades diarias haciendo uso de caballos totalmente dóciles, y hospedaje en haciendas del sector, permitiendo de ésta manera, que el cliente disfrute de la totalidad del servicio y quede grabado en su mente.

**5.6.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION EN LA PROMOCION**

Por ser un servicio nuevo, HORSE&TOURS se dará a conocer por medio de publicidad individualizada la misma que se encontrará en camisetas que serán entregadas a los clientes como recuerdo al finalizar su jornada complementando así la estrategia de diferenciación.

**5.7. MARKETING MIX**

A continuación se detallan las estrategias de las cuatro P's:

**5.7.1. CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

HORSE&TOURS ofrece a sus clientes tres paquetes que pueden escoger para visitar la provincia de Imbabura, los mismos que consisten en:

*PAQUETE PIÑAN (3 días y 3 noches)*

Este paquete inicia con la salida de Quito en el día acordado, a las 17h00 con dirección a la Hacienda Santa Rosa, viaje aproximado de 2 y media horas.

Incluye 3 desayunos, 3 almuerzos y 3 cenas con comida y bebidas típicas de la zona y alojamiento; además de: instrucciones sobre el manejo del caballo y preparación, cabalgata hasta la laguna de Piñan, caminatas, actividades culturales de la zona, fogatas y guitarreada.

Finalmente se retornará a la ciudad de Quito en la tarde del último día. Éste servicio incluye transporte.

*PAQUETE CHACHIMBIRO (2 días y 2 noches)*

Este paquete inicia con la salida de Quito en el día acordado a las 17h00 con dirección a la Hacienda Santa Rosa, viaje aproximado de 2 y media horas.

Incluye 2 desayunos, 2 almuerzos y 2 cenas con comida y bebidas típicas de la zona y alojamiento; además de: instrucciones sobre el manejo del caballo y preparación, cabalgata hasta las termas de Chachimbiro, caminatas, actividades culturales de la zona, fogatas, guitarreada.

No incluye entrada a las piscinas de Chachimbiro.

Finalmente se retornará a la ciudad de Quito en la tarde del último día. El precio ya incluye transporte.

**5.7.1.1. IMAGEN CORPORATIVA****HORSE&TOURS**

- Horse: Palabra en inglés conocida por todas las personas bilingües que traducida al español tiene el significado de caballo.
- &: Símbolo que representa la palabra and, la misma que traducida al español tiene el significado de y.
- Tours: Palabra en inglés que se la utiliza mucho en el turismo la cual indica paseo.

**5.7.1.2. SLOGAN:**

“Da rienda suelta a tu imaginación”.

Trata de transmitir al cliente la idea de que con esta experiencia podrá realizar actividades diferentes, por lo tanto, antes de vivirlas se imagina lo que va a ser y que va a conocer, para que cuando termine el paseo identifique si el mismo alcanzó sus expectativas.

**5.7.1.3. LOGOTIPO**

El logotipo es de color verde, para las palabras tiene un tono más oscuro y para el dibujo uno más claro; está compuesto por las palabras horse y tours, además del símbolo &. Intenta demostrar tanto visualmente como al leerlo que se trata de paseo a caballo.

5.7.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRECIO

Para obtener el precio se realizó un análisis en donde se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- Comparación de los precios que ofrece la competencia.
- Balance de los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes.
- Obtener una utilidad.
- Focus Group.
- Entrevistas a expertos.
- Costo por paquete

CUADRO 5.1.

COSTO POR PAQUETE PIÑAN

Elemento	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio total
Gasolina	15	gal	\$ 1,03	\$ 15,45
Transporte turistas	1	furgoneta	\$ 160,00	\$ 160,00
Alimentacion caballo (balanceado)	2	quintal	\$ 15,00	\$ 30,00
Guia	1	persona	\$ 120,00	\$ 120,00
Ayudante	1	persona	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL POR GRUPO DE 10 PERSONAS</b>				<b>\$ 355,45</b>
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 35,55</b>

Elemento	Cantidad	UNIDAD	Precio Unitario	Precio total
Alimentacion diaria personas	3	comidas completas	\$ 6,00	\$ 18,00
Alojamiento	3	comidas	\$ 20,00	\$ 60,00
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 78,00</b>

COSTO TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL

\$ 113,55

Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 5.2.

## COSTO POR PAQUETE CHACHIMBIRO

Elemento	Cantidad	UNIDAD	Precio Unitario	Precio total
Gasolina	15	gal	\$ 1,03	\$ 15,45
Transporte turistas	1	furgoneta	\$ 160,00	\$ 160,00
Alimentacion caballo (balanceado)	2	quintal	\$ 15,00	\$ 30,00
Guia	1	persona	\$ 120,00	\$ 120,00
Ayudante	1	persona	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL POR GRUPO DE 10 PERSONAS</b>				<b>\$ 355,45</b>
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 35,55</b>

Elemento	Cantidad	UNIDAD	Precio Unitario	Precio total
Alimentacion diaria personas	2	comidas	\$ 6,00	\$ 12,00
Alojamiento	2	comidas	\$ 20,00	\$ 40,00
<b>TOTAL POR PAQUETE</b>				<b>\$ 52,00</b>
<b>COSTO TOTAL POR PAQUETE</b>				<b>\$ 87,55</b>

Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 5.3.

PRECIO PARA NACIONALES			
	PRECIO	PONDERACION	PRECIO PONDERADO
Encuestas nacionales	\$ 120,00	0,293	\$ 35,12
Focus group nacionales	\$ 110,00	0,268	\$ 29,51
Entrevistas expertos y competencia	\$ 180,00	0,439	\$ 79,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 410,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 143,66</b>
Costo del paquete			\$ 87,55
Precio de Venta			\$ 160,00
Margen de Utilidad			72,46
% de ganancia			82,76%

Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 5.4.

PRECIO PARA EXTRANJEROS			
	PRECIO	PONDERACION	PRECIO PONDERADO
Encuestas extranjeros	\$ 120,00	0,22	\$ 26,67
Entrevistas expertos y competencia	\$ 220,00	0,41	\$ 89,63
Focus group Extrajeros	\$ 200,00	0,37	\$ 74,07
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 540,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 190,37</b>
Costo del paquete			\$ 113,55
Precio de Venta			\$ 207,00
Margen de Utilidad			\$ 93,46
% de ganancia			82,31%

Elaborado por: Las Autoras

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3 los turistas nacionales están dispuestos a pagar más de \$120 por dos días y una noche con alojamiento, comida y diversión incluidos. El costo del paquete Piñan diseñado para turistas extranjeros que consiste en tres días y tres noches por persona es de \$113,55 y el paquete Chachimbiro diseñado para turistas nacionales que consiste en dos noches y dos días tiene un costo de \$87,55.

Tomando en cuenta este y los factores ya nombrados los precios son los siguientes:

Paquete Chachimbiro: \$160,00

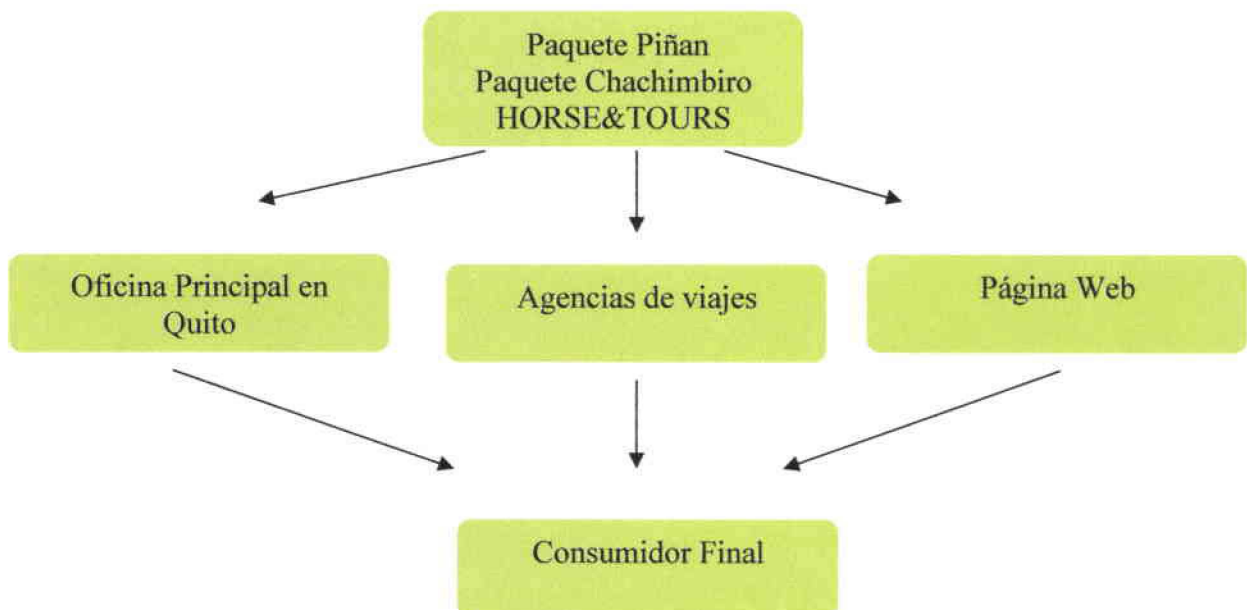
Paquete Piñan: \$207,00

Los paquetes incluyen el 12% del IVA.

### 5.7.3. DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

El cliente debe hacer su reservación ya sea por internet o en la oficina principal ubicada en Quito, se indicará el número de personas que viajarán y se transportarán por medio de una furgoneta que les recogerá tras previa reserva.

**GRÁFICO 5.2.  
DISTRIBUCIÓN**



Elaborado por: Las Autoras

### 5.7.4. PROMOCION

La promoción permite dar a conocer al mercado objetivo que HORSE&TOURS ofrece un servicio de turismo ecuestre que le permite al cliente conocer paisajes, culturas y lugares, además de degustar de una variedad de comida típica.

Se eligieron camisetas como recuerdos para los clientes y así dar a conocer el servicio y tener un nivel de recordación más alto lo que permitirá que se dé lugar el marketing boca a boca; además de la imagen corporativa que estará plasmada en los uniformes que vestirán los empleados.

Se tomará también como medio de publicidad y promoción al internet, volantes y dípticos.

**CUADRO 5.5.**

**GASTO DE PUBLICIDAD**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Tripticos Full Color Papel Couche de 150 gr. Tamaño A4	7500	0,100	750
Volantes Full Color Papel Couche de 115 gr. Tamaño A5	10000	0,025	250
<b>TOTAL PAPELERIA</b>			<b>1000</b>

Fuente: Ing. Pablo Cobos, Gráficas Cobos.

<b>CREACION Y MANTENIMIENTO PAGINA WEB</b>			<b>500<sup>2</sup></b>
<b>PAGINA WEB DE LA DIRECCION DE TURISMO</b>			<b>0</b>
<b>OFICINA DE INFORMACION TURISTICA EN EL TELEFERICO DE QUITO</b>			<b>0</b>
<b>CAMISETAS CUELLO REDONDO ESTAMPADAS</b>	931	3,000	<b>2793</b>
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>			<b>4293</b>

Elaborado por: Las Autoras

**5.8. PROYECCION DE VENTAS**

La proyección de ventas del escenario normal está basada en:

- Las temporadas, meses y clima de la zona, por ser un negocio estacional.
- El porcentaje de aceptación que arrojó el estudio de mercados.

<sup>2</sup> Ing. Miguel Ricle, empresa GEONOSIS.



- El incremento del 5% del PIB de turismo.
- El incremento del PIB nacional en un 4.47%.
- Comparación con el precio de la competencia.
- El costo por paquete.

La proyección de ventas del escenario optimista está basada en:

- Las temporadas, meses y clima de la zona por ser un negocio estacional.
- El porcentaje de aceptación que arrojó el estudio de mercados.
- El crecimiento del 7.94% del sector turístico en el año 2005 siendo éste el crecimiento más alto en los últimos cinco años (2000 al 2005).
- El incremento del PIB nacional en 6.6% en el último año 2005.
- Comparación con el precio de la competencia.
- El costo por paquete.
- Se tomó en cuenta la opinión de los expertos y se realizó un promedio del número máximo de paquetes por paseo que reciben que es de 12 personas.

La proyección de ventas del escenario pesimista está basado en:

- Las temporadas, meses y clima de la zona por ser un negocio estacional.
- El porcentaje que arrojó el estudio de mercados.
- Tomando en cuenta que el año 2004 el sector turístico tuvo una baja de un 10%.

- Se tomó en cuenta la opinión de los expertos y se realizó un promedio del número mínimo de paquetes por paseo que reciben.
- Comparación con el precio de la competencia.
- El costo por paquete.

**CUADRO 5.6.  
PROYECCION DE VENTAS ANUALES**

	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO OPTIMISTA</b>	207365,5987	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18	100%
<b>PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO NORMAL</b>	172804,67	181444,90	190517,1438	200043,00	210045,15	80%
<b>PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO PESIMISTA</b>	138243,7325	145155,919	152413,7151	160034,401	168036,121	60%

Elaborado por: Las Autoras

**CAPITULO VI****ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se presentarán supuestos financieros fundamentales para el desarrollo del plan de negocio los mismos que se obtuvieron tomando como base un marco financiero de ingresos, egresos, costos y gastos. Tras el análisis de los mismos se obtendrá un resultado favorable o desfavorable para la viabilidad del proyecto.

**6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS**

1. La oficina principal está ubicada en la ciudad de Quito, el servicio se lo dará en el cantón Urcuquí; provincia de Imbabura.
2. La idea del negocio será proyectada a cinco años.
3. Se utilizarán en alquiler las instalaciones de la hacienda Santa Rosa que no requieren de gastos de adecuación.
4. La inversión inicial está desglosada en los presupuestos de: constitución de la empresa, marketing y otros gastos. VER ANEXO B5
5. La proyección de ventas se realizó a cinco años en los escenarios: normal, pesimista y optimista con un incremento anual del 5% con base al crecimiento del sector turismo y de la publicidad que la empresa realizará. VER ANEXO B3

6. La estructura de capital será con los aportes de 2 accionistas. VER ANEXO B4.
7. Se desarrolló un análisis financiero del proyecto en dos escenarios: apalancado y sin apalancamiento. El financiamiento será a 2 años con una tasa de interés del 15.50% tomada del Banco de Guayaquil.
8. El capital de trabajo se obtuvo a través de la nómina, efectivo y materia prima para el primer mes de funcionamiento.
9. Para el cálculo de la depreciación de los activos se utilizó el método de línea recta.
10. Todos los cálculos se realizaron con precios constantes.
11. Se calcularon los costos del servicio para cada uno de los paquetes.  
VER ANEXO B9
12. Se utilizó al dólar americano como moneda base para el cálculo del análisis financiero.
13. La nómina se calculó a 5 años basado en las reglas y normas del Código de Trabajo. (VER ANEXO B6)
14. El costo de oportunidad estimado es de 19.90% cuyo cálculo puede verse en el ANEXO B10.
15. Se analizaron tres escenarios financieros para este proyecto: normal (80% de los paquetes ofertados), optimista (100% de la oferta) y pesimista (60% de la oferta) cada uno se los analizó con apalancamiento

y sin apalancamiento, dichos escenarios ayudó a determinar la rentabilidad del proyecto; los mismos que se obtuvieron de la información obtenida por expertos, competencia tomando a 12 personas como el 100% de ventas por paquete. Para definir los porcentajes antes mencionados se tomó en cuenta varios aspectos detallados en el capítulo anterior.

16. Los índices financieros que se presentan y se analizan son los más relevantes para el giro del negocio. (VER CUADRO 6.1 )

## 6.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

De acuerdo con los supuestos anteriormente descritos se realizaron flujos de caja obteniendo los siguientes resultados:

### 6.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

CUADRO 6.1.

	ESCENARIO NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
APALANCADO	\$ 110.915,40	115%	\$ 60.671,51	160%	\$ 59.724,86	59%
NO APALANCADO	\$115.915,48	76%	\$ 65.529,74	118%	\$ 64.724,94	48%

Elaborado por: Las Autoras

El cuadro 6.1. muestra que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad (19.90%) tanto en el escenario apalancado como en el no apalancado lo que demuestra que el proyecto es viable y que resulta atractivo para los inversionistas. También se puede observar que los porcentajes del cuadro 6.2. En los escenarios apalancados son más altos que en los no

apalancados, por lo tanto resulta más conveniente implantar el negocio con financiamiento.

Del mismo modo se puede observar que el VAN de la empresa es positivo lo cual indica que aumenta el valor del patrimonio de la empresa beneficiando así al accionista, y mientras más positiva es esta cifra, el proyecto es más rentable.

### 6.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

CUADRO 6.2.

<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>	<b>PAQUETE PIÑAN</b>	<b>PAQUETE CHACHIMBIRO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Costo variable unitario	\$ 113,55	\$ 87,55	\$ 100,55
# turistas por año	506	426	932
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 57.453,77</b>	<b>\$ 37.294,17</b>	<b>\$ 93.707,94</b>

<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 35.749,74</b>
-------------------------	---------------------

<b>PTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES (NORMAL)</b>	<b>\$ 78.103,37</b>
<b>PTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES (NORMAL)</b>	<b>421</b>

#### PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)

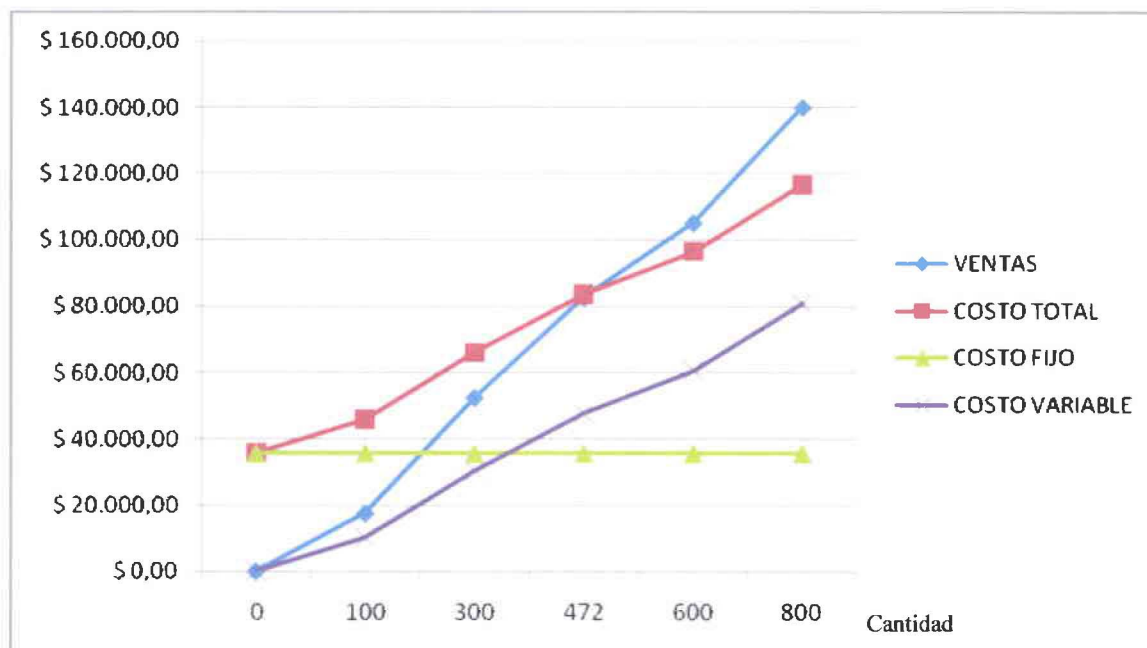
$$\frac{\text{Costo Fijo}}{1 - (\text{Costo Variable} / \text{Ventas Totales})} = \$ 78.103,37$$

#### PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)

$$\frac{\text{Costo Fijo} * \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costo Variable}} = 421$$

Tras los cálculos anteriores se puede observar que la cantidad de paquetes que se deben vender para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias es de 421 paquetes, equivalentes a \$78.103,37.

**GRAFICO 6.1**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**



Tras el análisis financiero podemos concluir que la realización del negocio es viable y que genera flujos de efectivo positivos desde el primer año consiguiendo una tasa interna de retorno del 115% en escenario normal, apalancado; siendo más alta que el costo de oportunidad (19.90%) y recuperando la inversión en un lapso de 2 años.

## CAPÍTULO VII

### CONTINGENCIAS

HORSE&TOURS puede ser afectada en un futuro tanto por factores internos como externos, por lo que deben tomar en cuenta ciertas variables de riesgo para solucionarlas.

#### 7.1. OBJETIVOS

##### 7.1.1. OBJETIVO GENERAL

Evitar decisiones inadecuadas en la empresa y combatir los obstáculos que interfieran en el buen funcionamiento de la misma a causa de los riesgos a través de un plan de contingencia.

##### 7.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar posibles problemas externos que puedan afectar a la empresa.
- Buscar soluciones a los posibles riesgos que se puedan presentar durante la vida del proyecto.

#### 7.2. POSIBLES RIESGOS

##### 7.2.1. VENTAS SUPERIORES A LAS PROYECTADAS

En el caso de que exista una mayor venta de los paquetes por una buena aceptación tanto de turistas nacionales como extranjeros.



**SOLUCIÓN:**

Se contratará a más guías y ayudantes, además de comprar o en su caso alquilar los caballos y equipos necesarios para cubrir dicha demanda. Esto generará una mayor inversión por parte de los accionistas con un aporte máximo de \$5000 que cada uno estaría dispuesto a aportar, inversión adicional que será recuperada en el tiempo con el incremento de las ventas. En caso de necesitar una mayor inversión se puede recurrir a un financiamiento mediante una entidad financiera.

**7.2.2. CIERRE DEL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE**

El cierre del aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito ya sea por mantenimiento o por cualquier imprevisto.

**SOLUCIÓN:**

Se retirará a los turistas de los aeropuertos alternos si así lo desean con un recargo adicional en el paquete ya que estos imprevistos no dependen de la empresa.

**7.2.3. HUELGAS Y PARALIZACIONES**

Los ecuatorianos se caracterizan por hacer protestas en contra del Gobierno cerrando carreteras y vías de acceso a ciudades principales.

**SOLUCIÓN:**

Se transportará a los turistas por vías alternas y carreteras antiguas que a pesar de que no son de la misma calidad, permiten llegar al lugar de encuentro.

#### **7.2.4. ENTRADA DE LA COMPETENCIA**

La entrada de la competencia al mercado de servicios de turismo ecuestre resulta muy probable ya que el mercado es muy atractivo y no está explotado; estos competidores podrían brindar el mismo servicio con similares o mejores características.

#### **SOLUCIÓN:**

La empresa deberá invertir más en lo que es publicidad, realizar promociones, ampliar la gama de paquetes y lograr alianzas estratégicas de exclusividad con las agencias de viaje.

#### **7.2.5. FACTORES AMBIENTALES**

El Ecuador es un país que se identifica por sus volcanes activos, aunque las reacciones de éstos no afectan directamente a la provincia de Imbabura, la ceniza suele llegar a varios sectores de la misma contaminando el aire y afectando a la población.

#### **SOLUCIÓN:**

La empresa deberá buscar rutas y destinos alternos a lugares en donde esta ceniza no afecte las poblaciones sin importar que se salga del límite de la provincia.

## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. CONCLUSIONES

- El sector turismo es una gran fuente de ingresos para el Ecuador representando el cuarto rubro en importancia de participación del PIB nacional con 487.70 millones de dólares en el año 2005, y que además es un sector por explotar por todos los recursos naturales y culturales que posee.
- El Gobierno Nacional apoya al desarrollo del turismo al igual que la empresa privada logrando que el país sea atractivo para la visita tanto de nacionales como de extranjeros, es así que el Ecuador se sitúa entre los diez destinos más importantes para el turismo de aventura según la revista National Geographic Adventure.
- La provincia de Imbabura tiene varias maravillas naturales, cultura indígena y gastronomía propia de la región, que atrae al turista nacional y extranjero.
- El fácil acceso y el buen sistema de transporte ha permitido que incrementemente la demanda turística en la provincia de Imbabura, motivada

además por la búsqueda de la naturaleza y vida silvestre, la diversidad cultural y la fotografía.

- Existe un gran número de proveedores de materia prima e insumos que permite al negocio escoger su proveedor; pocos competidores por ser un negocio nuevo en el Ecuador; y barreras de entrada altas en cuanto a canales de distribución, economías de escala y curva de aprendizaje.
- La provincia de Imbabura se encuentra situada a 110 km de la capital Quito, permitiendo así que tenga un corto viaje para llegar a la hacienda, la misma que tiene un fácil acceso por medio de carreteras asfaltadas y empedradas.
- Para la investigación de mercados se realizaron entrevistas a expertos y competencia, grupos focales y encuestas como investigación de campo, en donde se pudo comprobar la aceptación por parte del mercado objetivo del servicio de turismo ecuestre en un 18,20% de turistas nacionales y extranjeros, lo que permite continuar con la implementación del negocio.
- Una de las opciones que los turistas buscan según el sondeo realizado mediante la investigación de mercados son: la naturaleza, vida silvestre, culturas diferentes y viajes fuera de la ciudad y todo esto en nuestra empresa, situada en la provincia de Imbabura, lo pueden encontrar.

- Para poder brindar el servicio de turismo ecuestre no basta solamente con constituir una empresa sino además se debe crear una agencia de viajes operadora.
- Los potenciales clientes son de clase media alta y alta de la ciudad de Quito y extranjeros que buscan salir de la rutina, disfrutar de la naturaleza y conocer nuevas culturas.
- El proyecto es viable tomando en cuenta los tres escenarios en los que se planteó: pesimista, optimista y normal, ya sea con apalancamiento o sin apalancamiento, en donde en el escenario normal apalancado en el cuadro 6.1. muestra un VAN de \$110.915,40 y una Tasa Interna de retorno de 115%, siendo mayor que el costo de oportunidad; en el escenario pesimista no apalancado un VAN de \$64.724,94 y una Tasa Interna de Retorno de 48% siendo el peor de los escenarios y resultando aun el proyecto viable.

## 8.2. RECOMENDACIONES

- Al ser los convenios con las agencias de viajes uno de los canales de distribución se recomienda tener una relación de negocios abierta y clara a fin de que el servicio sea ofertado de la mejor manera.
- El turismo ecuestre se está extendiendo alrededor del mundo por lo que se recomienda implementar el negocio y así ser la primera empresa en la provincia de Imbabura que brinde exclusivamente este servicio.
- Buscar nuevas rutas en los distintos escenarios que brinda el Ecuador en las diferentes zonas del país, ya no solamente en la sierra sino también en la costa y oriente para implementarlas al negocio.

**ANEXOS A**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **Anexo A – 1**

### **Formato para Entrevista a Expertos**

Agradecer el tiempo y el interés que el experto brinda, presentarse, informar el tiempo estimado de la entrevista, explicar que es para fines académicos preguntar si se permite grabar y comenzar con la entrevista con las siguientes preguntas:

- ¿Qué es para usted el turismo ecuestre?
- ¿Qué hace atractivo a este tipo de turismo?
- ¿Qué tipo de caballos se debe utilizar para realizar el turismo ecuestre?
- ¿Cree usted que una persona que nunca ha montado a caballo tenga dificultad al hacerlo por primera vez?
- ¿Cuánto estima usted que se debe cobrar por hacer este tipo de turismo?
- ¿Qué tiempo piensa usted que es el adecuado para ofrecer el turismo ecuestre?
- ¿Qué es lo que más llama la atención de los turistas al realizar este tipo de turismo?
- ¿Qué tipo de vestimenta cree usted que es la adecuada para que el turista utilice en la realización de esta actividad?
- ¿Cuántas personas se requieren para realizar este tipo de turismo?



- ¿Cuánto es el mínimo y el máximo de personas manejables para este tipo de turismo?
- ¿Qué tipo de comida se les debe dar a los turistas?
- ¿Dónde es mejor que se alojen los turistas?
- ¿Qué tipo de alimentación se debe dar a los caballos?
- ¿Qué tipo de cabalgadura se debe utilizar?
- ¿Es necesario tener un carro de abastecimiento y primeros auxilios?
- ¿Cuáles son los precios de la competencia?
- ¿Cuáles son las épocas de turismo en el Ecuador?

Cada una de las preguntas se debe ampliar o buscar la generación de más preguntas para obtener mayor información.

## **RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS**

### **Entrevista 1**

Entrevista a Rafael Roca de nacionalidad boliviano experto en caballos y turismo cometa:

El turismo ecuestre es una actividad nueva que está comenzando a tener vigencia cada vez más, uno escucha que hay cada vez más países que están comenzando a incursionar en esta actividad comercial. El turismo ecuestre se lo realiza en el campo para poder conocer las bellezas naturales, sitios relacionados con la naturaleza y que tengan una finalidad turística y comercial también.

Lo que le hace atractivo es que el hombre ha sido un gran amigo del caballo y el caballo un gran compañero y medio de transporte para el hombre, de trabajo, de placer, de guerra y hasta hace poco el caballo ha sido un elemento importante en

la vida de la humanidad, ha sido el auxiliar más grande para conocer la naturaleza, nuevos sitios, conquistar nuevos territorios y sobre todo un gran amigo del hombre que siempre ha habido una gran afinidad viva entre el caballo y el hombre.

Rafael no ve dificultad alguna en que una persona que nunca haya montado caballo siempre que el caballo sea un caballo preparado para eso, sea un caballo manso, dócil, que obedezca de manera adecuada y con una pequeña instrucción de cuáles son los comandos principales. Además, al hacer turismo ecuestre, los caballos estarán en grupo y eso hará que automáticamente los caballos se comporten mucho más tranquilos que si están solos.

En cuanto a la competencia opina que esto es una cosa que recién esta comenzando, es muy precaria, todavía la gente no ha encontrado un negocio en este tipo de actividad; cree que va a ser muy importante con el tiempo y este caso el caballo deja de ser un elemento de trabajo para transformarse en un elemento de deporte, cabalgata, galope y habrán niveles de jinetes, usuarios que tengan mayor grado de preparación o no y esto vendrá organizándose con el tiempo.

En cuanto a precios y costos dice que el turismo ecuestre usa caballos que tienen una alimentación a campo precisamente porque van a trabajar en el campo, entonces los costos de manutención van a ser inferiores a un caballo de pesebrera entonces no tendría unos costos muy altos y se hará uso de estancias, propiedades agrícolas que tendrán los lugares donde puedan pastar los caballos y

son caballos de menor precio, no son caballos de alta genética ni de raza muy definida porque precisamente son caballos mansos, dóciles los que se van a ocupar y está acompañado de un paseo de varios días (3-4 días, una semana), normalmente hay que tener varios paraderos, no siempre se sale y se regresa en el mismo día, a veces se acampa en el campo o se tiene sitios donde se puede pasar una o dos noches y calcula que debería tener una diaria mínima de 100 dólares diarios tomando en cuenta que las instalaciones no son muy lujosas y para que sea algo accesible a cualquier nivel de gasto, y tomando en cuenta hospedaje, comida sin una comodidad excesiva.

Afirma que el Ecuador es una sorpresa porque contiene paseos en la selva, lagos, costa y es un país excelente, muy limpio, muy bien cuidado, la gente está muy ligada a la tierra y eso hace que sea un país con un muy buen potencial para este tipo de turismo y sería un complemento a lo que ya existe. En la selva ha observado una serie de actividades muy sencillas entonces el caballo sería un factor importantísimo y a Rafael personalmente le encantaría poder hacer uno o dos días a caballo y recorrer las montañas, recorrer los valles o ir a la selva.

Le gustaría que le muestren a caballo todo lo que tiene el país. Piensa que si uno va a tener una serie de topografías le gustaría ir a las montañas pero que en la selva con unos senderos adecuados debe ser algo espectacular y que seguramente la costa tendrá sus atractivos.

Todo programa o rutina debe necesariamente contar con otros atractivos que no sea meramente el caballo y sería interesante ver un lugar donde se cría ganado, ver como se saca la leche o se hace queso, visitar una familia de campesinos, ver plantaciones de papas, de sus propios alimentos y donde se pueda comer comida típica, criolla tomando en cuenta de que hay ciertos extranjeros que pueden comer esta comida criolla o otros que tienen que comer comidas suaves y que no están acostumbrados a los condimentos; además artesanías y cosas así que serían adicionales a la cabalgata en si.

La vestimenta debe ir de acuerdo al clima porque en realidad lo que se usa son blue jeans, zapatos o botas adecuadas, protector de cabeza o casco en caso de accidentes y cosas impermeables porque el tiempo cambia y en el caso de la selva tener elementos contra picaduras, es decir, todo de acuerdo a la zona. El casco y posiblemente las botas y los implementos impermeables pueden ser proporcionados por la empresa ya que el resto de ropa con cosas personales.

En cuanto a los europeos piensa que son personas más abiertas a experiencias incómodas, aventureras a dormir mal, busca más las cosas propias de cada país; el norteamericano es más sensible busca un turismo de confort. Y además lo asiáticos están empezando a aparecer ya que tienen los recursos.

Para compañía de los turistas recomienda tener 2 personas mínimo: un guía y un caballerizo que conozca bien los caballos, que ensille y desensille porque la forma de colocar la montura o silla es muy importante ya que una silla mal colocada puede provocar un accidente y si se va a brindar la comida a campo travieso debería haber una persona que se ocupe de esto y también depende que cuan grande sea el grupo que se va a manejar.

Rafael cree que los artículos sobre la actividad son una buena forma de darse a conocer. La gente no se da cuenta que el caballo no es ese animal bravo, difícil de domar, de montar por lo tanto hay que aclarar de que hay un cierto grado de seguridad, que es tan seguro como andar a pie y que los animales que son designados para este tipo de actividades son animales especiales, entrenados, acostumbrados a hacer esto porque serán los mismos animales que se usan para esta rutina y sería bueno crear niveles de jinetes principiantes, damas, niños con cortos recorridos, despacio y otro para gente que ya tiene experiencia en el asunto y que necesitan una actividad más intensa, emocionante como galopar, cabalgata rápida. Una persona va disfrutando mucho el paisaje cuando va arriba de un caballo por la altura que uno tiene, por la comodidad de que no está haciendo un esfuerzo personal ya que ejercicio es más de equilibrio.

Para finalizar nos comenta que hay una actividad casi medica que en algunos países está siendo hecho por médicos y por personas que tienen que ver con la

salud que es la equino terapia o ecuterapia que es una disciplina con un auxiliar de personas especializadas para ayudar a personas con problemas de motricidad ya que al parecer el hecho de estar con el caballo obliga al organismo del enfermo a reaccionar mucho más rápido, una estimulación neural muy poderosa y que los resultados son muy halagüeños; hay países en donde ya se está haciendo. Esto debe ser manejado por especialistas. También sirve mucho como anti estrés y es usado por ejecutivos con este fin; actividad que está creciendo y puede añadirse al estadio de estas cabalgatas.

## **Entrevista 2**

La segunda entrevista se la realizó al señor Patricio Ruano quien lleva realizando Turismo Ecuestre durante 11 años en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, pionero de la zona norte del Ecuador quien empezó con paseos ecológicos. El señor Ruano señala:

El turismo ecuestre es muy limitado, específico para jinetes o personas que realmente les gusta los caballos y nació también porque antes era un lujo tener un carro y todo el mundo usaba el caballo y en la actualidad todo el mundo tiene un carro y es un lujo tener caballo por eso es un tipo de turismo muy especial. De hecho es un turismo ecuestre costoso tanto para el turista como para la persona que mantiene los caballos.

Lo que lo hace atractivo es el hecho de salir y encontrarse con la naturaleza, de hecho el montar a caballos es el contacto total con la naturaleza.

La parte más costosa del negocio es el mantenimiento, cuidado y alimentación de los caballos especialmente si no hay el suficiente espacio para mantenerlos en su hábitat natural es por eso que se recurre a suplemento alimenticio, balanceados. El veterinario, las vitaminas también son costos.

Se tienen varias tarifas para los turistas: la económica y la tarifa alta y todo va de acuerdo en donde y como el turista quiera hospedarse, que tipo de servicio quiere y también la calidad de los caballos ya que los caballos son la carta de presentación para el turismo ecuestre.

El tipo de caballos que utiliza son de media sangre que son caballos criollos con inglés o el anglo-árabe que sirve para todo el cual actualmente lo utiliza ya que es muy resistente, noble, fuerte. La geografía con la que se encuentre en las montañas ya que para eso los ideales son los verdaderamente criollos o parámetros.

En cuanto al tiempo de cabalgata que maneja es de 4 a 6 horas por día máximo de acuerdo a las rutas ya que hay rutas de 3 horas, otras de 6 horas y hasta 7 horas que ya es bastante por lo cual ya se tienen establecidas las rutas. Las operadoras con las que trabaja le solicitan el número de horas y días. Los paseos

se realizan de hacienda a hacienda o de hostería en hostería, todo esto por las montañas y también haciendo camping en diferentes lugares porque hay turistas del tipo mochileros que no tienen suficiente dinero.

Patricio trabaja con agencias de turismo además tiene su página Web.

El mínimo de personas para este servicio es de 7 jinetes y un máximo de 13, por servicio, logística porque aparte de los 7 turistas, va el guía y un ayudante. Con todo esto serían 11 caballos que se llevan para un grupo de 6 turistas.

Para una persona que nunca ha montado a caballo 4 horas máximo de cabalgata son lo recomendable a pesar que siempre se hacen paradas para aflojar las piernas, descansando. Y mucho depende del animal ya que si una persona no sabe montar se le debe asignar el caballo más adecuado, suave, cómodo. La mayoría de turistas que ha recibido Patricio con personas que llegan por primera vez a experimentar y a veces el guía se estresa porque es una doble preocupación por el caballo y por el jinete pero esto dura máximo 2 horas, es decir las primeras horas ya que después de eso el jinete toma confianza, se siente bien, se acopla al animal, le agarró el gusto y así se puede ir aumentando el número de horas, de rutas.

En el caso de existir algún tipo de problema tiene la asistencia de un carro con radio o celular por cualquier contratiempo.



En lo referente al tipo de cabalgadura que se utiliza, todo depende del turista ya que aquellos que no saben montar prefieren la montura tipo western o de vaquería que dan mayor seguridad; los que saben montar muy bien prefieren al galápago o silla inglesa y hay otro muy cómodo que es el shillil que es muy liviano para el caballo y cómodo para el jinete.

Dentro del equipo personal que ofrece esta el casco y se recomienda el uso de botas de media caña, Jean y el casco el cual están obligados a usar pero hay personas que quieren usarlo por lo que les hace firmar un papel en el cual libera a la empresa de cualquier responsabilidad.

En caso de que quieran quedarse más tiempo simplemente se añade el costo del día que se queda. No maneja ningún tipo de convenio con hoteles u hosterías para hospedaje de los turistas ya que simplemente se hace la debida reservación para un día ya que el paseo debe continuar hacia otra hostería o lugar, por el contrario sí existe para el de caballos en algunas.

A las cabalgatas se lleva agua, un botiquín, herramientas para herrar, caramelos, chocolates por la altura y el frío.

El turismo nacional comenta que es casi nulo o nulo, ya que el turismo nacional apunta siempre a la playa. Por el contrario hay gran demanda de turista extranjero especialmente de Europa (Alemania, Suiza, Inglaterra), pocos norteamericanos; pero el manejo con los europeos es fantástico por ser descomplicados, abiertos y aventureros, participan de actividades como preparación de caballos, alimentos, en cambio el norteamericano es muy cómodo

Para el cuidado de los caballos les desparasita cada 3 meses y vitaminas que van mezcladas con el balanceado. Les alimenta además con heno seco, alfalfa, pacas ya que les da mucha energía para las cabalgatas lo cual se lleva en el carro de asistencia junto con el resto de equipos para acampar si es el caso. Y si el carro no puede entrar al lugar donde van con los caballos, los implementos lo cargan en los caballos, hace parte de la aventura.

En caso de lluvia se les provee de ponchos de agua. El nivel de turismo baja un poco en época de lluvia.

### **Entrevista 3**

La tercera entrevista se la realizó al señor Eloy Martínez quien maneja un servicio de turismo ecuestre en el cantón Cayambe y comenta:

Hacen la reserva de caballos lo mío no es atender ensillar ya cuando vienen los turistas los caballos están ensillados les doy los cascos y firman una liberación de responsabilidad.

Luego se les pregunta como saben montar si montan algo o no montan nada según eso para poder darles los caballos y el tiempo que desean montar normalmente aquí son de 1 a 4 horas hacemos tours de 2 días también pero lo principal es la primera opción.

Tenemos el valle de la rinconada que es un paseo de dos horas y vamos justo al pie de la montaña donde hay una cascada o la vuelta a las faldas del Imbabura y hay otro valle que es muy bonito esa es más o menos de dos a dos horas y media y se les puede alargar si quieren.

Tenemos una loma donde subiendo se puede ver una laguna de Mojanda tenemos el Labra y cuando queremos más tiempo seis o siete horas damos la vuelta a Zuleta, por la Merced o también subimos al Cubilche tenemos los caminos ya establecido para no darnos vueltas.

Los grupos los formamos de 1 a 7 personas porque es la cantidad de caballos que tenemos pero si nos piden más tenemos que pedir o alquilar yo tengo caballos propios que los presto para este tipo de turismo pero procuramos un máximo de 7 a 13 personas porque un grupo más grande no es manejable porque en un grupo grande hay persona que montan bien y otras que no montan, los que montan bastante quieren salir corriendo y los que no se quedan atrás siempre es un

poquito problemático, ahí comienzan los nervios de los que no montan entonces nosotros salimos con grupos que montan bien o con grupos que nos recomienda la agencia, si es una familia se entienden y todos los caballos son entrenados.

Yo puedo montar en cualquier caballo si yo troto todos trotan, si yo galopo todos galopan, y no me rebasan llegan hasta donde yo llego. A los caballos se les va enseñando de a poco y ellos van aprendiendo que deben seguir al guía, que tienen que andar en grupo y como hay personas que no saben montar no tienen problema de que el caballo se va a desbocar ya que llegan hasta donde el guía llega.

Nosotros trabajamos con agencias de turismo o se trabaja directo, el dueño tiene una agencia en los estados Unidos por lo tanto el 75% son extranjeros, nacionales apenas tenemos un 20%.

Hay personas que tienen incluido en su paquete de habitación un paseo a caballo de 2 horas y hay personas que vienen a las habitaciones del hotel y alquilan los caballos por horas. Se les cobra 13\$ por hora la alquilada de caballos y hay un paquete de dos días donde vamos a Mojanda nos quedamos en Casa Luna y les cobramos \$220 incluye habitación, comida picnic que se lleva para el camino yo cojo los caballos y los llevo en un camión hasta Tabacundo desde Pedro Cornejo de ahí se monta con los turistas llegamos a la laguna de Mojanda ahí se llega 1 de la tarde y se hace el picnic se come y se sale 2 o 2:30 cogemos por el "chaquiñan" por el páramo y bajamos a Casa Luna que esta a 4 horas de Otavalo ahí nos

quedamos nosotros y hay un potrero donde dejar los caballos, es una hostería se queda uno la noche, nosotros les llamamos y reservamos.

Hay otro tour de 4 horas donde el guía les va explicando los sombríos, las plantas este tour cobramos \$170 solo incluye el picnic y los caballos y los turistas tienen que pagar la habitación.

Otra alternativa llevo los caballos hasta Muyurko y me vengo a caballo por el camino del Inca y la vista desde ahí es hermoso se ve la Zuleta y dura unas 7 horas ese tour aproximadamente.

Por ejemplo el que le explique de Mojanda se sale a las 8 de la mañana y se llega a las cinco de la tarde hay paradas para que tomen fotos después viene la cena y se duerme al siguiente día salimos 8:30 o 9 de la mañana y nos venimos por toda la parte de arriba de Otavalo se trata de llegar 11:30 en el parque Cóndor donde a esa hora hay el show de las aves los pájaros después de eso se hace el picnic ahí y salimos más o menos 1 de la tarde y estamos llegando aquí a las tres y media.

Si alguien se cansa y ya no quiere montar se llama un taxi una vez me toco con 5 turistas: 4 querían seguir y una quería seguir montando me toco llamar a un camión y a un taxi y eso pagan ellos.

Yo utilizo solo monturas la de vaquería tipo americano que mando a hacer y son bastante cómodas, los galápagos para viajes largos no utilizo porque son duros y se vayan a cansar.

Es obligación de los turistas que se pongan los cascos y hay algunos que no quieren entonces nosotros les hacemos firmar un deslindamiento de responsabilidades, tenemos unas polainas para los que quieran ponerse, llevamos ponchos de agua en caso de necesitar pero cuando son paseos de dos horas no se suele llevar.

Para personas que no saben montar una vez vino una pareja de Inglaterra la chica sabia montar y el chico no sabia e hicimos un tour de 9 días nos fuimos a Ibarra, Cayambe, Mojanda y el chico no sabía nada y si estaba un poco adolorido al segundo día al tercero ya un poco menos y después ya le cogió el golpe; el 5to día descansamos y al otro día comenzamos otra vez y se iba suave porque yo tengo caballos de paso criollos que son suaves y obedientes, eso es muy importante que a los caballos no les guste pasar a los otros, nosotros teníamos un caballo medio loco árabe que ni yo podía montarle pero en cuestión de tiempo ya es obediente, no patean. Los caballos con maña los mandamos a otro lado cuando llega un caballo nuevo.

Nosotros compramos los caballos ya si es muy necesario alquilamos pero por lo general compramos y están alrededor de \$500 y se pueden vender en \$700.

Les doy de comer avena, siembro avena y cuando ya esta duro el grano lo empaco y lo guardo para darles a los caballos y no necesitamos nada mas pero donde nosotros vamos hay potreros para que coman o llevamos pacas de avena para que coman; las mandamos en camión con la comida para nosotros también,

la avena les engorda bien y les desparasito cada año les pongo laxan y les pongo malaza también y se mantienen bien.

Por quintal de avena pagamos \$10 a \$12 dólares.

Las monturas las curamos cada tres meses porque se gastan y cuando están dañadas les hacemos arreglar, las monturas duran bastante yo tengo monturas que mande a hacer hace 8 años y todavía están bien; hay que chequear cada tres meses como están y no dejar más de seis meses porque en el invierno se mojan y hay que curar.

Las herraduras las hacemos cada dos o dos meses y medio porque se desgastan bastante, les pongo con pestaña pero sin taco.

Tenemos turistas un 40% de Estados Unidos y el 60% entre Inglaterra y Alemania; muy pocos ecuatorianos que son con los que más nos morimos de las iras porque los extranjeros son mas descomplicados.

Normalmente más montan las mujeres, son más aficionadas. Recién salí con un grupo de 70 y 80 años. Es un turismo para toda edad desde niños de 5 años que ya van solos.

Los caballos tiene una vida de 25 a 30 años pero en nuestro medio no pasan de los 20 años tengo uno de 18 años que es buenísimo.

## ANEXO A – 2

### FORMATO PARA FOCUS GROUP

Agradecer la presencia de los invitados y presentarse (moderador) y romper el hielo

Preguntar si se permite filmar

Aclarar que es para fines académicos

Informar sobre el tiempo que tomara

Hacer que se presenten los invitados

- ¿Qué opinan sobre lo ocurrido al final del partido LIGA-BARCELONA
- ¿Por lo general qué les gusta hacer en sus vacaciones?
- ¿Cuando salen de viaje, con la compañía de quién lo hacen?
- ¿Que prefieren: playa o montaña? Por qué?
- ¿Han montado alguna vez a caballo? Les gustaría hacerlo? Que han sentido cuando montaron un caballo.
- ¿Les gustaría hacer de su fin de semana diferente y recorrer montañas, lagunas, volcanes, comunidades indígenas subidos en un caballo? Si, No. Por qué? (mostrar fotografías)
- ¿Qué les gustaría que incluya este tipo de paseo?
- ¿Qué les parecería que en la noche se haga una fogata y se les brinde una bebida típica de la zona?



- ¿Que más les gustaría hacer por las noches?
- Imbabura es conocida como la provincia de los lagos y muy reconocida por sus artesanías en cueros, textiles y madera, comida típica, excelente clima. ¿Cuántos días estarían dispuestos a pasar conociendo todo lo que ofrece la provincia de Imbabura?
- ¿Cuántas veces irías a pasar tus vacaciones en Imbabura?
- ¿Cuánto normalmente gastan en un fin de semana cuando viajan a la playa con todo incluido (hospedaje, diversión, alimentación)?
- ¿Cuánto pagarían por un fin de semana de vivir este tipo de aventura?
- ¿A través de qué medio les gustaría saber de nosotros y enterarse de nuestros servicios y promociones?
- ¿Qué tipo de promoción les gustaría obtener?

## Anexo A – 3

### Formato de Encuestas

#### Preguntas a Nacionales y Extranjeros bilingües

Le agradecemos mucho por su valiosa atención. Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y cursamos el último nivel de Ingeniería Comercial, le agradeceríamos mucho responda la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible. La información obtenida en la misma será utilizada con fines académicos.

ECUADOR

Edad: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_F \_\_M

Marque con una X la respuesta que usted prefiera:

1) ¿Qué le gusta hacer en sus vacaciones, tiempo libre o fines de semana?

Quedarse en casa

Viajar

Descansar

Otros \_\_\_\_\_

2) ¿Cuándo usted viaja a donde prefiere ir?

- Costa
- Sierra
- Oriente
- otros \_\_\_\_\_

3) ¿Por qué razón usted viaja?

- Placer
- Conocer algo diferente
- Costumbre
- Otros \_\_\_\_\_

4) ¿Ha escuchado alguna vez sobre el turismo ecuestre?

- Si
- No

5) ¿El turismo ecuestre es un tipo de turismo que se lo realiza a caballo. Qué piensa usted acerca de este tipo de turismo? Escoja una o varias respuestas.

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Emocionante | <input type="checkbox"/> Increíble  |
| <input type="checkbox"/> Aburrido    | <input type="checkbox"/> Aventurero |
| <input type="checkbox"/> Novedoso    |                                     |
| <input type="checkbox"/> Peligroso   | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

6) ¿Ha participado alguna vez del turismo ecuestre?

Si

No

7) ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por hacer turismo ecuestre por un día (con comida y refrigerios)?

30 dólares

40 dólares

50 dólares

60 dólares

Otro \_\_\_\_\_

8) ¿Si le ofrecieran el servicio de turismo ecuestre, lo aceptaría?

Si

No

9) ¿Le gustaría conocer la provincia de Imbabura en Ecuador (la cual se caracteriza por sus lagos, montañas, cultura) mediante este tipo de turismo?

Si

No

10) ¿Estaría usted dispuesto a pasar un fin de semana realizando esta actividad?

Si

No

11) Con todo incluido (alimentación, hospedaje, caballo, guía y entretenimiento)  
¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por dos días y una noche?

Menos de \$80

Entre \$80 y \$100

Entre \$101 y \$120

Más de \$120

12) En cuanto a alimentación le gustaría;

Comida típica de la zona

Comida Light

Enlatados

Otros \_\_\_\_\_

13) En cuanto a hospedaje prefiere pasar la noche en:

Una hacienda

Una hostería

En carpa

Otros \_\_\_\_\_

14) En cuanto a diversión le gustaría (escoja una o varias respuestas):

Fogata

Baile folclórico

Guitarrear

Caminatas nocturnas

Otros \_\_\_\_\_

15) ¿Cada cuanto tiempo le gustaría repetir este tipo de turismo?

1 vez por semana

1 vez al mes

1 vez cada tres meses

1 vez cada seis meses

1 vez al año

Otro \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

Thank you for your attention. We are students from Universidad de las Americas, Ecuador and we are working on our final project to get our degree in Commercial Engineering and we are in our last year. We will appreciate a lot you to answer this little survey. The information taken for this is going to be used with academic objectives.

Age: \_\_\_\_\_

Nationality: \_\_\_\_\_

Gender: \_\_F \_\_M

Mark with an X the answer that you prefer:

1) What do you like to do on vacations, free time or weekends?

Stay at home

Travel

Rest

Others \_\_\_\_\_

2) When you travel where do you prefer to go?

Coast

Mountains

Jungle

Others \_\_\_\_\_

3) What is the reason that makes you travel?

Pleasure

To know something different

Because you do it all the time

Others \_\_\_\_\_

4) Have you ever heard about equestrian tourism?

Yes

No

5) The equestrian tourism is the one when you ride a horse. What do you think about this kind of tourism? Choose one or more answers.

Exiting

Incredible

Boring

Adventurous

New

Dangerous

Others \_\_\_\_\_

6) Have you ever participate in the equestrian tourism?

Yes

No



7) How much would you pay for one day of doing equestrian tourism (with food and drinks)?

\$30

\$40

\$50

\$60

Other \_\_\_\_\_

8) If an agency offer you the equestrian tourism service. Would you accept it?

Yes

No

9) Would you like to visit Imbabura (an Ecuadorian province) which is known for it lakes, mountains and culture by this type of tourism?

Yes

No

10) Would you spend a weekend doing this activity?

Si

No

11) With all include (food, hosting, horse, guide and entertainment) How much would you pay for two days and a night?

Less than \$80

Between \$80 and \$100

Between \$101 and \$120

More than \$120

12) What would you like to eat?

Typical food of the zone

Light food

Can food

Others \_\_\_\_\_

13) Where would you like to spend the night?

Farm

Hostel

Tent

Others \_\_\_\_\_

14) What would you like to do for fun at night?

Firecan

Folkloric dance

Play the guitar

night walks

Others \_\_\_\_\_

15) How often would you like to repeat this activity?

Once a week

Once a month

Once every three months

One every six months

Once a year

Others \_\_\_\_\_

THANK YOU FOR YOUR HELP!!!

**ANEXOS B**

**ANALISIS FINANCIERO**

ANEXO B – 1

INFORMACIÓN GENERAL PARA OBTENER LA PROYECCIÓN DE VENTAS

<b>INFORMACION GENERAL</b>		
	SECTOR A	SECTOR B
Habitantes de Quito parroquias Condado, Jipijapa, Inaquito y Rumipamba de 25 a 54 años (Sector A)	67579	
Extranjeros que entran al Ecuador de 20 a 60 años (Sector B)		722464
Porcentaje proyectado de aceptación a un precio mayor a \$120	1,80%	35%
# de personas del Sector A dispuestas a adquirir el servicio	1216	
# de personas del Sector B dispuestas a adquirir el servicio		252862

**SECTOR A (Nacionales)**

# DE VISITAS ANUAL PROMEDIO	# DE VISITAS MENSUAL PROMEDIO	SECTOR A	TOTAL VISITAS MENSUALES (personas)	35 % DE PARTICIPACION DEL MERCADO POTENCIAL (mensual)
1,00	0,08	1216,42	101	35

**SECTOR B (Extranjeros)**

# DE VISITAS ANUAL PROMEDIO	# DE VISITAS MENSUAL PROMEDIO	SECTOR B	TOTAL VISITAS MENSUALES (personas)	0.2% DE PARTICIPACION DEL MERCADO POTENCIAL (mensual)
1,00	0,08	252862,4	21072	42

SECTOR	# DE VISITAS MENSUAL PROMEDIO	TOTAL VISITAS ANUALES (personas)	TOTAL VISITAS MENSUALES (personas)	TOTAL VISITAS SEMANALES (personas)	PARTICIPACION DEL MERCADO	VISITAS ANUALES SEGÚN PARTICIPACION (personas)	PRECIO PROMEDIO	INGRESOS POR VENTAS ANUALES
NACIONAL (A)	0,08	1216	101	25	35,00%	426	155,00	65990,89
EXTRAJERO (B)	0,08	252862	21072	5268	0,20%	506	195,00	98616,34
<b>TOTAL</b>						931	175,00	<b>164607,23</b>

ANEXO B – 2

CÁLCULO DEL PRECIO

CALCULO DEL PRECIO			
PRECIO PARA NACIONALES			
	PRECIO	PONDERACION	PRECIO PONDERADO
Encuestas nacionales	\$ 120,00	0,293	\$ 35,12
Focus group nacionales	\$ 110,00	0,268	\$ 29,51
Entrevistas expertos y competencia	\$ 180,00	0,439	\$ 79,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 410,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 143,66</b>
Costo del paquete			\$ 87,55
Precio de Venta			\$ 160,00
Margen de Utilidad			72,46
% de ganancia			82,76%

<b>PRECIO PARA EXTRANJEROS</b>			
	<b>PRECIO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>PRECIO PONDERADO</b>
Encuestas extranjeros	\$ 120,00	0,22	\$ 26,67
Entrevistas expertos y competencia	\$ 220,00	0,41	\$ 89,63
Focus group Extrajeros	\$ 200,00	0,37	\$ 74,07
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 540,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 190,37</b>
Costo del paquete			\$ 113,55
Precio de Venta			\$ 207,00
Margen de Utilidad			\$ 93,46
% de ganancia			82,31%

## PROYECCIÓN DE VENTAS

Incremento del 5% anual

## PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO OPTIMISTA

MESES	PORCENTAJE PROMEDIO DE VENTAS POR MES	2009 (AÑO DE INICIACION)	2010	2011	2012	2013
ENERO	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
FEBRERO	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
MARZO	9%	6130,77	6437,31	6759,170485	7097,13	7451,99
ABRIL	7%	4768,37	5006,79	5257,1326	5519,99	5795,99
MAYO	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
JUNIO	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
JULIO	9%	6130,77	6437,31	6759,170485	7097,13	7451,99
AGOSTO	9%	6130,77	6437,31	6759,170485	7097,13	7451,99
SEPTIEMBRE	9%	6130,77	6437,31	6759,170485	7097,13	7451,99
OCTUBRE	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
NOVIEMBRE	8%	5449,57	5722,05	6008,151542	6308,56	6623,99
DICIEMBRE	9%	6130,77	6437,31	6759,170485	7097,13	7451,99
	100%	68119,63	71525,61	75101,89428	78856,99	82799,84



PROYECCIONES DE VENTAS ANUALES DE ACUERDO A TEMPORADAS EXTRANJEROS

Incremento del 5% anual

MESES	PORCENTAJE PROMEDIO DE VENTAS POR MES	2009 (AÑO DE INICIACION)	2010	2011	2012	2013
ENERO	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
FEBRERO	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
MARZO	9%	9421,65	9892,74	10387,37246	10906,74	11452,08
ABRIL	7%	7327,95	7694,35	8079,067468	8483,02	8907,17
MAYO	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
JUNIO	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
JULIO	9%	9421,65	9892,74	10387,37246	10906,74	11452,08
AGOSTO	9%	9421,65	9892,74	10387,37246	10906,74	11452,08
SEPTIEMBRE	9%	9421,65	9892,74	10387,37246	10906,74	11452,08
OCTUBRE	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
NOVIEMBRE	8%	8374,80	8793,54	9233,219964	9694,88	10179,63
DICIEMBRE	9%	9421,65	9892,74	10387,37246	10906,74	11452,08
	100%	104685,03	109919,29	115415,2495	121186,01	127245,31

	2009	2010	2011	2012	2013	
PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO OPTIMISTA	207385,5987	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18	100%
PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO NORMAL	172804,67	181444,90	190517,1438	200043,00	210045,15	80%
PROYECCION DE VENTAS ANUALES TOTALES ESCENARIO PESIMISTA	138243,7325	145155,919	152413,7151	160034,401	168036,121	60%

## ESTRUCTURA DE CAPITAL

## CAPITAL DE TRABAJO

GASTOS GENERALES ANUALES	35749,74
GASTOS GENERALES MENSUALES	2979,14458
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2979,14458</b>

**APORTE DE SOCIOS  
ACCIONISTAS**

ISABEL MADERA	10596,14
GABRIELA CARRERA	11000
	21596,14

## FINANCIAMIENTO INVERSION

CAPITAL INICIAL	2979,14	
INVERSIONES	35617,00	
	38596,14	100%
APORTE ACCIONISTAS	21596,14	55,95%
CREDITO NECESARIO	17000,00	44,05%

## FINANCIAMIENTO

### PRESTAMO LARGO PLAZO

ACREEDOR		BANCO DE GUAYAQUIL	
VALOR DEL CREDITO		17000,00	
TASA		15,50%	
PLAZO		2	AÑOS
# PAGOS			
CUOTA			

### TABLA DE AMORTIZACION

PERIODO	MONTO	INTERES	PRINCIPAL	CUOTA ANUAL
0	17000,00			
1	\$ 9.111,37	2635,00071	(\$ 7.888,63)	(\$ 10.523,63)
2	\$ 0,00	1412,262562	(\$ 9.111,37)	(\$ 10.523,63)

## Anexo B – 5

### Inversiones

<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
<u>Equipos y Maquinara area operativa</u>	15642
<u>Vehiculo</u>	16000
<u>Muebles y Enseres</u>	1335
<u>Equipos Tecnologicos</u>	1540
<u>Gasto Constitucion</u>	1100
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>35617</b>

**Anexo B – 6 SUELDOS Y SALARIOS**

**Año 2009**

<b>CARGO</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo anual</b>	<b>No. de Personas</b>	<b>Proporcional aporte patronal (11,15%)</b>	<b>Porporcional décimo tercer sueldo</b>	<b>Proporcional décimo cuarto sueldo</b>	<b>Proporcional vacaciones</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Total anual</b>
Coordinador	700	8400	1	78,05	\$ 700,00	160,00	350	0	\$ 9.688,05
Supervisor	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	0	\$ 2.882,30
Administrador	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	0	\$ 2.882,30
Ciudador Hacienda	150	1800	1	16,73	\$ 150,00	160,00	75	0	\$ 2.201,73
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>15000</b>	<b>4</b>	<b>139,38</b>	<b>\$ 1.250,00</b>	<b>640,00</b>	<b>625</b>	<b>0</b>	<b>\$ 17.654,38</b>

**Año 2010**

<b>CARGO</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo anual</b>	<b>No. de Personas</b>	<b>Proporcional aporte patronal (11,15%)</b>	<b>Porporcional décimo tercer sueldo</b>	<b>Proporcional décimo cuarto sueldo</b>	<b>Proporcional vacaciones</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Total anual</b>
Coordinador	700	8400	1	78,05	\$ 700,00	160,00	350	700	\$ 10.388,05
Supervisor	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Administrador	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Ciudador Hacienda	150	1800	1	16,73	\$ 150,00	160,00	75	150	\$ 2.351,73
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>15000</b>	<b>4</b>	<b>139,38</b>	<b>\$ 1.250,00</b>	<b>640,00</b>	<b>625</b>	<b>1400</b>	<b>\$ 18.904,38</b>

### Año 2011

CARGO	Sueldo mensual	Sueldo anual	No. de Personas	Proporcional aporte patronal (11,15%)	Porporcional décimo tercer sueldo	Proporcional décimo cuarto sueldo	Proporcional vacaciones	Fondo de Reserva	Total anual
Coordinador	700	8400	1	78,05	\$ 700,00	160,00	350	700	\$ 10.388,05
Supervisor	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Administrador	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Ciudador Hacienda	150	1800	1	16,73	\$ 150,00	160,00	75	150	\$ 2.351,73
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>15000</b>	<b>4</b>	<b>139,38</b>	<b>\$ 1.250,00</b>	<b>640,00</b>	<b>625</b>	<b>1250</b>	<b>\$ 18.904,38</b>

### Año 2012

CARGO	Sueldo mensual	Sueldo anual	No. de Personas	Proporcional aporte patronal (11,15%)	Porporcional décimo tercer sueldo	Proporcional décimo cuarto sueldo	Proporcional vacaciones	Fondo de Reserva	Total anual
Coordinador	700	8400	1	78,05	\$ 700,00	160,00	350	700	\$ 10.388,05
Supervisor	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Administrador	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Ciudador Hacienda	150	1800	1	16,73	\$ 150,00	160,00	75	150	\$ 2.351,73
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>15000</b>	<b>4</b>	<b>139,38</b>	<b>\$ 1.250,00</b>	<b>640,00</b>	<b>625</b>	<b>1250</b>	<b>\$ 18.904,38</b>

**Año 2013**

<b>CARGO</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo anual</b>	<b>No. de Personas</b>	<b>Proporcional aporte patronal (11,15%)</b>	<b>Porporcional décimo tercer sueldo</b>	<b>Proporcional décimo cuarto sueldo</b>	<b>Proporcional vacaciones</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Total anual</b>
Coordinador	700	8400	1	78,05	\$ 700,00	160,00	350	700	\$ 10.388,05
Supervisor	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Administrador	200	2400	1	22,30	\$ 200,00	160,00	100	200	\$ 3.082,30
Ciudador Hacienda	150	1800	1	16,73	\$ 150,00	160,00	75	150	\$ 2.351,73
<b>TOTAL</b>	<b>1400</b>	<b>15000</b>	<b>4</b>	<b>139,38</b>	<b>\$ 1.250,00</b>	<b>640,00</b>	<b>625</b>	<b>1250</b>	<b>\$ 18.904,38</b>



**Anexo B – 7**  
**GASTOS GENERALES**

DESCRIPCION	2009	2010	2011	2012	2013
LUZ	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
AGUA	163,20	163,20	163,20	163,20	163,20
TELEFONO	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00	1080,00
SUMINISTROS DE OFICINA	546,00	660,50	677,00	691,15	711,12
ARRENDAMIENTO OFICINA QUITO	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
ARRENDAMIENTO HACIENDA	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
MANTENIMIENTO VEHICULO	1000	1000	1000	1000	1000
PUBLICIDAD	4293	4293	4293	4293	4293
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	298	298	298	298	298
CONTADOR	1200	1200	1200	1200	1200
NOMINA ADMINISTRATIVA	17654,38	18904,375	18904,375	18904,375	18904,375
UNIFORMES	74,4	99,2	124	148,8	173,6
INTERNET	680,76	680,76	680,76	680,76	173,6
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>35749,74</b>	<b>37139,04</b>	<b>37180,34</b>	<b>37219,29</b>	<b>36756,89</b>

**OTROS COSTOS INDIRECTOS PROMEDIO AÑO 2009**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
AGUA (m3)	20	0,68	13,60	163,20
ELECTRICIDAD (kwh)			30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>43,60</b>	<b>523,20</b>

**OTROS COSTOS INDIRECTOS PROMEDIO AÑO 2010**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
AGUA (m3)	20	0,68	13,60	163,20
ELECTRICIDAD (kwh)	0		30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>43,60</b>	<b>523,20</b>

**OTROS COSTOS INDIRECTOS PROMEDIO AÑO 2011**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
AGUA (m3)	20	0,68	13,60	163,20
ELECTRICIDAD (kwh)	0		30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>43,60</b>	<b>523,20</b>

**OTROS COSTOS INDIRECTOS PROMEDIO AÑO 2012**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
AGUA (m3)	20	0,68	13,60	163,20
ELECTRICIDAD (kwh)	0		30,00	360,00
<b>TOTAL</b>				<b>523,20</b>

**OTROS COSTOS INDIRECTOS PROMEDIO AÑO 2013**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
AGUA (m3)	20	0,68	13,60	163,20
ELECTRICIDAD (kwh)	0		30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>43,60</b>	<b>523,20</b>

**GASTOS GENERALES PROMEDIO AÑO 2009**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Internet	ilimitado	56,73	56,73	680,76
Telefono	9000	0,01	90,00	1080,00
Arriendo oficina	1	200	200,00	2400,00
Arriendo hacienda	1	500	500,00	6000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>846,73</b>	<b>10160,76</b>
12% IVA			101,61	1219,29
<b>TOTAL</b>			<b>948,34</b>	<b>11380,05</b>

**GASTOS GENERALES PROMEDIO AÑO 2010**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Internet	ilimitado	56,73	56,73	680,76
Telefono	9000	0,01	90,00	1080,00
Arriendo oficina	1	200	200,00	2400,00
Arriendo hacienda	1	500	500,00	6000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>846,73</b>	<b>10160,76</b>
12% IVA			101,61	1219,29
<b>TOTAL</b>			<b>948,34</b>	<b>11380,05</b>

**GASTOS GENERALES PROMEDIO AÑO 2011**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Internet	ilimitado	56,73	56,73	680,76
Telefono	9000	0,01	90,00	1080,00
Arriendo oficina	1	200	200,00	2400,00
Arriendo hacienda	1	500	500,00	6000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>846,73</b>	<b>10160,76</b>
12% IVA			101,61	1219,29
<b>TOTAL</b>			<b>948,34</b>	<b>11380,05</b>

**GASTOS GENERALES PROMEDIO AÑO 2012**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Internet	ilimitado	56,73	56,73	680,76
Telefono	9000	0,01	90,00	1080,00
Arriendo oficina	1	200	200,00	2400,00
Arriendo hacienda	1	500	500,00	6000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>846,73</b>	<b>10160,76</b>
12% IVA			101,61	1219,29
<b>TOTAL</b>			<b>948,34</b>	<b>11380,05</b>

**GASTOS GENERALES PROMEDIO AÑO 2013**

DESCRIPCION	GASTO APROXIMADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Internet	ilimitado	56,73	56,73	680,76
Telefono	9000	0,01	90,00	1080,00
Arriendo oficina	1	200	200,00	2400,00
Arriendo hacienda	1	500	500,00	6000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>846,73</b>	<b>10160,76</b>
12% IVA			101,61	1219,29
<b>TOTAL</b>			<b>948,34</b>	<b>11380,05</b>

**AÑO 2009**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camiseta tipo polo	6	4,60	27,6
Gorras	6	2,30	13,8
Chompas	3	11,00	33
<b>TOTAL</b>			<b>74,4</b>

**AÑO 2010**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camiseta tipo polo	8	4,60	36,8
Gorras	8	2,30	18,4
Chompas	4	11,00	44
<b>TOTAL</b>			<b>99,2</b>

**AÑO 2011**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camiseta tipo polo	10	4,60	46
Gorras	10	2,30	23
Chompas	5	11,00	55
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>

**AÑO 2012**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camiseta tipo polo	12	4,60	55,2
Gorras	12	2,30	27,6
Chompas	6	11,00	66
<b>TOTAL</b>			<b>148,8</b>

**AÑO 2013**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camiseta tipo polo	14	4,60	64,4
Gorras	14	2,30	32,2
Chompas	7	11,00	77
<b>TOTAL</b>			<b>173,6</b>

**COSTO DE ALIMENTACION PARA CADA DIA**

**CENA (1era noche todos)**

Menu	Precio
Locro de papa	\$ 2
Jugo	
Fruta	
Canelazo	

**DESAYUNO (1er dia todos)**

Menu	Precio
Café o te	\$ 1,50
Pan	
Queso	
Jugo	
Fruta	

**Almuerzo (1er día todos)**

Menu	Precio
Sanduche de jamon, queso y salami	\$ 1,50
Fruta	
Jugo	

**Cena (1er día todos)**

Menu	Precio
Fritada	\$ 3,00
Tortillas de papa	
Chicha de jora	
Fruta	

**DESAYUNO (ultimo dia todos)**

Menu	Precio
Yogurth	\$ 1,50
Pan	
Huevos revueltos	
Jugo	
Fruta	

**Almuerzo (2do día piñan)**

Menu	Precio
Choclo con queso	\$ 1,50
Empanada de morocho	
Jugo	

**Cena (2do día Paquete Piñan)**

Menu	Precio
Carnes coloradas	\$ 3,00
Tortillas de papa	
Chicha de arroz	
Fruta	

**DESAYUNO (2do dia piñan)**

Menu	Precio
Café o te	\$ 1,50
Bizcochos	
Queso de hoja	
Jugo	
Fruta	

**Almuerzo (último día)**

Menu	Precio
Cuy con papas cocinadas	\$ 3,00
Fruta	
Jugo	



### GASTO PAPELERIA AÑO 2009

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de presentacion	1000	0,160	160,00
Facturas Full Color A4 Original y 2 Copias	1000	0,150	150,00
Hojas Membretadas Full Color	500	0,100	50,00
Sobres Full Color	500	0,100	50,00
Hojas papel bond blancas	1000	0,050	50,00
Grapadora	2	5,000	10,00
Perforadora	2	5,500	11,00
Carpetas	50	0,500	25,00
Esferos	200	0,200	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>546,00</b>

### GASTO PAPELERIA AÑO 2010

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de presentacion	1000	0,160	160,00
Facturas Full Color A4 Original y 2 Copias	1100	0,150	165,00
Hojas Membretadas Full Color	1000	0,100	100,00
Sobres Full Color	1000	0,100	100,00
Hojas papel bond blancas	1000	0,050	50,00
Grapadora	1	5,000	5,00
Perforadora	1	5,500	5,50
Carpetas	50	0,500	25,00
Esferos	200	0,250	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>660,50</b>

### GASTO PAPELERIA AÑO 2011

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de presentacion	1000	0,160	160,00
Facturas Full Color A4 Original y 2 Copias	1210	0,150	181,50
Hojas Membretadas Full Color	1000	0,100	100,00
Sobres Full Color	1000	0,100	100,00
Hojas papel bond blancas	1000	0,050	50,00
Grapadora	1	5,000	5,00
Perforadora	1	5,500	5,50
Carpetas	50	0,500	25,00
Esferos	200	0,250	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>677,00</b>

**Anexo B – 8 Depreciaciones y Amortizaciones**

**GASTO DEPRECIACION**

**EQUIPOS**

Articulo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra articulo (2012)	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Juego de atalaje	5200	13	13	0	33%	132	1716	1716	1716	1716	1716
Caballos	9100	13	13	0	33%	231	3003	3003	3003	3003	3003
Equipo de herrar	150	1	1	0	33%	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
Equipo de radio	100	2	2	0	33%	16,5	33	33	33	33	33
Carpa (4 personas)	240	4	4	0	33%	19,8	79,2	79,2	79,2	79,2	79,2
Sleeping bags	325	13	13	0	33%	8,25	107,25	107,25	107,25	107,25	107,25
Colchonetas	104	13	13	0	33%	2,64	34,32	34,32	34,32	34,32	34,32
Cascos	275	11	11	0	33%	8,25	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75
Polainas	88	11	11	0	33%	2,64	29,04	29,04	29,04	29,04	29,04
<b>TOTAL DEPRECIACION EQUIPOS</b>	<b>15582</b>						<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>

Articulo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra articulo	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Camioneta DMAX 4x4 doble cabina usada	16500	1	0	0	20%	3300	3300	3300	3300	3300	3300
<b>TOTAL DEPRECIACION VEHICULOS</b>							<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>

Artículo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra artículo (2012)	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Juego de stajaie	5200	13	13	0	33%	132	1716	1716	1716	1716	1716
Caballos	9100	13	13	0	33%	231	3003	3003	3003	3003	3003
Equipo de herrar	150	1	1	0	33%	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
Equipo de radio	100	2	2	0	33%	16,5	33	33	33	33	33
Carpa (4 personas)	240	4	4	0	33%	19,8	79,2	79,2	79,2	79,2	79,2
Sleeping bags	325	13	13	0	33%	8,25	107,25	107,25	107,25	107,25	107,25
Colchonetas	104	13	13	0	33%	2,64	34,32	34,32	34,32	34,32	34,32
Cascos	275	11	11	0	33%	8,25	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75
Polainas	88	11	11	0	33%	2,64	29,04	29,04	29,04	29,04	29,04
<b>TOTAL DEPRECIACION EQUIPOS</b>	<b>15582</b>						<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>	<b>5142,06</b>

VEHICULOS

Artículo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra artículo	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Camioneta DMAX 4x4 doble cabina usada	16500	1	0	0	20%	3300	3300	3300	3300	3300	3300
<b>TOTAL DEPRECIACION VEHICULOS</b>							<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>

**MUEBLES Y  
ENSERES**

Artículo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra artículo	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Escritorios	500	2	0	0	10%	25	50	50	50	50	50
Sillas	240	6	0	0	10%	4	24	24	24	24	24
Archivador	250	1	0	0	10%	25	25	25	25	25	25
Mesa reuniones	275	1	0	0	10%	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5
Basureros pequeños	20	2	0	0	10%	1	2	2	2	2	2
Extintor de incendios	50	1	0	0	10%	5	5	5	5	5	5
<b>TOTAL DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>1335</b>						<b>133,6</b>	<b>133,6</b>	<b>133,6</b>	<b>133,6</b>	<b>133,6</b>

**EQUIPOS  
TECNOLOGICOS**

Artículo	Valor Nominal	Cantidad	Nueva compra artículo 2012	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Computadora	1200	2	2	0	33%	198	396	396	396	396	396
Impresora	60	1	1	0	33%	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8
Scanner	100	1	1	0	33%	33	33	33	33	33	33
Camara de fotos	150	1	1	0	33%	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
Teléfono	30	1	1	0	33%	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9
<b>TOTAL DEPRECIACION EQUIPOS TECNOLOGICOS</b>	<b>1640</b>						<b>508,2</b>	<b>508,2</b>	<b>508,2</b>	<b>508,2</b>	<b>508,2</b>

TOTAL GASTO DE DEPRECIACION AÑO 2009		9083,76
TOTAL GASTO DE DEPRECIACION AÑO 2010		9083,76
TOTAL GASTO DE DEPRECIACION AÑO 2011		9083,76
TOTAL GASTO DE DEPRECIACION AÑO 2012		9083,76
TOTAL GASTO DE DEPRECIACION AÑO 2013		9083,76

**GASTO AMORTIZACION**

Descripcion	Valor Nominal	Cantidad	% de Amortizacion	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2009	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2010	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2011	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2012	DEPRECIACION TOTAL ANUAL 2013
Gasto Constitucion	1100	1	20%	220	220	220	220	220	220
<b>TOTAL GASTO DE AMORTIZACION</b>					<b>220</b>	<b>220</b>	<b>220</b>	<b>220</b>	<b>220</b>

VALORES DE RESCATE	
	TASA
EQUIPOS	20%
VEHICULO	40%
MUEBLES Y ENSERES	20%
EQUIPOS TECNOLOGICOS	20%

VALORES DE RESCATE	
	VALOR
EQUIPOS	308
VEHICULO	6600
MUEBLES Y ENSERES	267
EQUIPOS TECNOLOGICOS	308
	<b>7483</b>

**Anexo B – 9 Costos**

**PROYECCION DE COSTOS**

PAQUETE	COSTO UNITARIO	2009		2010		2011		2012		2013	
		# DE PAQUETES	COSTO TOTAL	# DE PAQUETES	COSTO TOTAL	# DE PAQUETES	COSTO TOTAL	# DE PAQUETES	COSTO TOTAL	# DE PAQUETES	COSTO TOTAL
Paquete Pifian	113,545	426	48341,52	447	50758,60	469	53296,53	493	55961,36	517	58759,423
Paquete Chachimbiro	87,545	506	44273,68	92	8047,33	97	8449,70	101	8872,19	106	9315,7943
		931	92615,20	539	58805,93	566	61746,23	594	64833,54	624	68075,217

INCREMENTO  
VENTAS

5%



**COSTO POR PAQUETE PIÑAN**

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
Gasolina	15	gal	\$ 1,03	\$ 15,45
Transporte turistas	1	furgoneta	\$ 160,00	\$ 160,00
Alimentacion caballo (balanceado)	2	quintal	\$ 15,00	\$ 30,00
Guia	1	persona	\$ 120,00	\$ 120,00
Ayudante	1	persona	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL POR GRUPO DE 10 PERSONAS</b>				<b>\$ 355,45</b>
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 35,55</b>

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
Alimentacion diaria personas	3	comidas completas	\$ 6,00	\$ 18,00
Alojamiento	3	comidas	\$ 20,00	\$ 60,00
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 78,00</b>

**COSTO TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL**

**\$ 113,55**

**COSTO POR PAQUETE CHACHIMBIRO**

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
Gasolina	15	gal	\$ 1,03	\$ 15,45
Transporte turistas	1	furgoneta	\$ 160,00	\$ 160,00
Alimentacion caballo (balanceado)	2	quintal	\$ 15,00	\$ 30,00
Guia	1	persona	\$ 120,00	\$ 120,00
Ayudante	1	persona	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL POR GRUPO DE 10 PERSONAS</b>				<b>\$ 355,45</b>
<b>TOTAL POR PAQUETE INDIVIDUAL</b>				<b>\$ 35,55</b>

<b>Elemento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
Alimentacion diaria personas	2	comidas	\$ 6,00	\$ 12,00
Alojamiento	2	comidas	\$ 20,00	\$ 40,00
<b>TOTAL POR PAQUETE</b>				<b>\$ 52,00</b>
<b>COSTO TOTAL POR PAQUETE</b>				<b>\$ 87,55</b>

## Anexo B – 10 Flujos de Efectivo Apalancados y sin Apalancar en los 3 Escenarios

### FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>							
	Ingresos operativos		172804,67	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18
	Ingresos no operativos						
	<b>Total Ingresos</b>		172804,67	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18
<b>EGRESOS</b>							
	Costos		92615,20021	58805,93	61746,23	64833,54	68075,21715
	Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220	220	220	220	220
	Comisiones		8640,23328	10886,69393	11431,02863	12002,58006	12602,70906
	<b>Total Egresos</b>		146308,9285	116135,42	119661,35	123359,17	126738,5762
	BAII		26495,74	101598,46	108959,22	116692,44	125315,61
	Intereses						
	<b>BAI</b>		26495,74	101598,46	108959,22	116692,44	125315,61
	15% Part. Trabajadores		3974,360566	15239,76864	16343,88304	17503,8654	18797,34076
	25% Imp. Renta		6623,934277	25399,61441	27239,80506	29173,109	31328,90127
	<b>BN</b>		15897,44	60959,07	65375,53	70015,46	75189,36
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220	220	220	220	220
	Inversiones	35617,00					
	Capital de Trabajo	2979,14					
	Principal deuda						
	Valor de rescate						
	<b>TOTAL</b>	-38596,14	25201,20	70262,83	74679,29	79319,22	84493,12
	<b>Valor actual Neto</b>	\$ 147.096,18					
	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	118%					

**FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos operativos		138243,73	181444,90	190517,14	200043,00	210045,15
Ingresos no operativos						
<b>Total Ingresos</b>		138243,73	181444,90	190517,14	200043,00	210045,15
<b>EGRESOS</b>						
Costos		92615,20	58805,93	61746,23	64833,54	68075,22
Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
Comisiones		6912,19	9072,24	9525,86	10002,15	10502,26
<b>Total Egresos</b>		144560,88	114320,97	117756,18	121358,74	124638,12
BAII		-6337,15	67123,93	72760,96	78684,27	85407,03
Intereses						
<b>BAI</b>		-6337,15	67123,93	72760,96	78684,27	85407,03
15% Part. Trabajadores		-950,57	10068,59	10914,14	11802,64	12811,05
25% Imp. Renta		-1584,29	16780,98	18190,24	19671,07	21351,76
<b>BN</b>		-3802,29	40274,36	43656,58	47210,58	51244,22
Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
Inversiones	35617,00					
Capital de Trabajo	2979,14					
Principal deuda						
Valor de rescate						
<b>TOTAL</b>	-38596,14	5501,47	49578,12	52960,34	56514,32	60547,98
<b>Valor actual Neto</b>	\$ 186.506,07					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	76%					

**FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA**

		2008	2009,00	2010,00	2011,00	2012,00	2013,00
<b>INGRESOS</b>							
	Ingresos operativos		138243,73	145155,92	152413,72	160034,40	168036,12
	Ingresos no operativos						
	<b>Total Ingresos</b>		138243,73	145155,92	152413,72	160034,40	168036,12
<b>EGRESOS</b>							
	Costos		92615,20	58805,93	61746,23	64833,54	68075,22
	Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Comisiones		6912,19	7257,80	7620,69	8001,72	8401,81
	<b>Total Egresos</b>		144580,88	112506,52	115851,01	119358,31	122537,67
	BAII		-6337,15	32649,40	36562,71	40676,10	45498,45
	Intereses						
	<b>BAI</b>		-6337,15	32649,40	36562,71	40676,10	45498,45
	15% Part. Trabajadores		-950,57	4897,41	5484,41	6101,41	6824,77
	25% Imp. Renta		-1584,29	8162,35	9140,68	10169,02	11374,61
	<b>BN</b>		-3802,29	19589,64	21937,62	24405,66	27299,07
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Inversiones	35617,00					
	Capital de Trabajo	2979,14					
	Principal deuda						
	Valor de rescate						
	<b>TOTAL</b>	-38596,14	5501,47	28893,40	31241,38	33709,42	36602,83
	<b>Valor actual Neto</b>	\$ 97.352,35					
	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	48%					

**FLUJO DE FONDOS APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos operativos		172804,67	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18
Ingresos no operativos						
<b>Total Ingresos</b>		172804,67	217733,88	228620,5726	240051,60	252054,18
<b>EGRESOS</b>						
Costos		92615,20021	58805,93	61746,23	64833,54	68075,21715
Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
Amortizaciones		220	220	220	220	220
Comisiones		8640,23328	10886,69393	11431,02863	12002,58006	12602,70906
<b>Total Egresos</b>		146308,9285	116135,42	119661,35	123359,17	126738,5762
BAII		26495,74	101598,46	108959,22	116692,44	125315,61
Intereses		2635,00071	1412,262562			
<b>BAI</b>		23860,74	100186,20	108959,22	116692,44	125315,61
15% Part. Trabajadores		3579,11046	15027,92926	16343,88304	17503,8654	18797,34076
25% Imp. Renta		5965,184099	25046,54876	27239,80506	29173,109	31328,90127
<b>BN</b>		14316,44	60111,72	65375,53	70015,46	75189,36
Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
Amortizaciones		220	220	220	220	220
Inversiones	35617,00					
Capital de Trabajo	2979,14					
Principal deuda	17000,00	7888,63	9111,37			
Valor de rescate						
<b>TOTAL</b>	-21596,14	15731,57	60304,11	74679,29	79319,22	84493,12
<b>Valor actual Neto</b>	\$ 149.271,08					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	160%					

**FLUJO DE FONDOS APALANCADO ESCENARIO NORMAL**

		2008	2009,00	2010,00	2011,00	2012,00	2013,00
<b>INGRESOS</b>							
	Ingresos operativos		138243,73	181444,90	190517,14	200043,00	210045,15
	Ingresos no operativos						
	<b>Total Ingresos</b>		138243,73	181444,90	190517,14	200043,00	210045,15
<b>EGRESOS</b>							
	Costos		92615,20	58805,93	61746,23	64833,54	68075,22
	Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Comisiones		6912,19	9072,24	9525,86	10002,15	10502,26
	<b>Total Egresos</b>		144580,88	114320,97	117756,18	121358,74	124638,12
	BAII		-6337,15	67123,93	72760,96	78684,27	85407,03
	Intereses		2635,00	1412,26			
	<b>BAI</b>		-8972,15	65711,66	72760,96	78684,27	85407,03
	15% Part. Trabajadores		-1345,82	9856,75	10914,14	11802,64	12811,05
	25% Imp. Renta		-2243,04	16427,92	18190,24	19671,07	21351,76
	<b>BN</b>		-5383,29	39427,00	43656,58	47210,56	51244,22
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Inversiones	35617,00					
	Capital de Trabajo	2979,14					
	Principal deuda	17000,00					
	Valor de rescate						
	<b>TOTAL</b>	-21596,14	3920,47	48730,76	52960,34	56514,32	60547,98
	<b>Valor actual Neto</b>	\$ 201.077,72					
	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	115%					

**FLUJO DE FONDOS APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA**

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>							
	Ingresos operativos		138243,73	145155,92	152413,72	160034,40	168036,12
	Ingresos no operativos						
	<b>Total Ingresos</b>		138243,73	145155,92	152413,72	160034,40	168036,12
<b>EGRESOS</b>							
	Costos		92615,20	58805,93	61746,23	64833,54	68075,22
	Gastos		35749,74	37139,04	37180,34	37219,29	36756,89
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Comisiones		6912,19	7257,80	7620,69	8001,72	8401,81
	<b>Total Egresos</b>		144580,88	112506,52	115851,01	119358,31	122537,67
	<b>BAII</b>		-6337,15	32649,40	36562,71	40676,10	45498,45
	Intereses		2635,00	1412,26			
	<b>BAI</b>		-8972,15	31237,13	36562,71	40676,10	45498,45
	15% Part. Trabajadores		-1345,82	4685,57	5484,41	6101,41	6824,77
	25% Imp. Renta		-2243,04	7809,28	9140,68	10169,02	11374,61
	<b>BN</b>		-5383,29	18742,28	21937,62	24405,66	27299,07
	Depreciaciones		9083,76	9083,76	9083,76	9083,76	9083,76
	Amortizaciones		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
	Inversiones	35617,00					
	Capital de Trabajo	2979,14					
	Principal deuda	17000,00	7888,63	9111,37			
	Valor de rescate						
	<b>TOTAL</b>	-21596,14	-3968,16	18934,67	31241,38	33709,42	36602,83
	<b>Valor actual Neto</b>	\$ 94.924,00					
	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	59%					



Anexo B – 11

COSTO DE OPORTUNIDAD

HOTELES, RESORTS Y SERVICIOS DE VIAJES

		BETA
CHH	CHOICE HOTELS CORP.	0,76
RLH	RED LION HOTELS CORP.	0,52
IHR	INTERSTATE HOTELS & RESORTS	0,46
FLL	FULL HOUSE RESORTS INC	0,41
FUN	CEDAR FAIR, LP	0,52
SULF	SILVERLEAF RESORTS INC	1,13
MTN	VAIL RESORTS INC	1,09
<b>PROMEDIO DE LA INDUSTRIA</b>		<b>0,70</b>

COSTO DE OPORTUNIDAD = rf + rp + Beta (rm-rf)	
rf=	4,48%
rp=	6,06%
Beta Ind	69,86%
rm-rf	13,40%

COSTO DE OPORTUNIDAD = 4,48% + 6,06% + 0,72% (13,40)	
COSTO DE OPORTUNIDAD =	19,90%

rp = riesgo país del Ecuador [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais) nov-07

rf = tasa libre de riesgo (Bonos del tesoro de Estados Unidos a 5 años) <http://www.banex.fi.crl/contenido/Asesoría/infodiaria.asp?ultnot=1142&ultind=1210&fecha=3/6/2007&key=1>

Beta = Promedio de las betas de Industrias similares como servicios de viajes y hoteleras [http:// www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) los símbolos y en [www.nyse.com](http://www.nyse.com)

rm-rf = Prima de mercado sugerida para pequeñas y medianas empresas del libro de BREALEY MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, pág. 108

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL ECUADOR, Informe Macroeconómico y Financiero, Agosto 2006.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Dirección General de Estudios, Boletín mensual del entorno económico internacional, agosto 2006.
- DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, editorial Pearson, novena edición, México, 2003.
- Dirección de Turismo del Municipio de Ibarra Productos Turísticos para el cantón Ibarra, Informe de Avance.
- GALINDO, Edwin. "Estadística para la administración y la ingeniería"
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE IBARRA, CONSORCIO DE JUNTAS PARROQUIAS DE IBARRA Y CONSEJO CANTONAL DE TURISMO, Plan de Desarrollo del Cantón Ibarra, mayo 2006.
- <http://www.clad.org.ve/zavala.html>
- <http://www.conquito.org.ec/crea-tu-empresa-guia.htm>
- <http://edualter.org/material/turisme/historia.htm>
- <http://www.expreso.ec/especial/turismo.asp>
- <http://www.dlh.lahora.com.ec>. Documento Ecuador Debate No. 55
- <http://www.gestopolis.com>, Técnicas de planificación estratégica.
- <http://kiskeya-alternative.org/cangonet/cangonet99/0102.html>
- <http://www.sri.gov.ec>

- LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, editorial Mc Graw Hill, tercera Edición, Colombia, 2002.
- MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, cuarta edición.
- MARKIDES, Constantinos, En la Estrategia está el éxito, editorial norma, Bogotá, 2002.
- MINISTERIO DE TURISMO, Catastro de Servicios Turísticos, 2006.
- MINISTERIO DE TURISMO, pagina Web. QUE HACEMOS
- MINISTERIO DE TURISMO, Guía Turística Región Sierra Norte, Imbabura, 2006.
- MINISTERIO DE TURISMO, Anuarios De Migración Internacional, INEC, Entrada de extranjeros al Ecuador, Cuadro No 8.
- MINISTERIO DE TURISMO, pagina Web. Turismo y Desarrollo
- MINISTERIO DE TURISMO, Boletín Estadístico Anual 2006
- THOMAS Dan, El sentido de los negocios