



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**EMPRESA DE SERVICIOS DE TURISMO ECUESTRE ESPECIALIZADOS EN
LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera Peña


Autor: Guillermo Jarrín Mora

2009

Quito

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.



Manuel María Herrera Peña
Profesor Guía

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE:

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

Guillermo Alberto Jarrín Mora
Autor

INDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCION	1
1.1. TEMA DEL TRABAJO	1
1.2. JUSTIFICACION DE LA IDEA	1
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	2
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS → SOLO EN LA UDLA.	2
2. CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO	3
2.1. DEFINICION DEL NEGOCIO	3
2.2. SECTOR	3
2.2.1. ANTECEDENTES	3
2.2.2. SITUACION ACTUAL	4
2.2.3. SITUACION FUTURA	4
2.3. INDUSTRIA	5
2.3.1. ANTECEDENTES	5
2.3.1.1. INGRESOS DE TURISTAS EXTRANJEROS AL ECUADOR	5
2.3.2. SITUACION ACTUAL	6
2.3.3. SITUACION FUTURA	7
2.4. NEGOCIO	9
2.4.1. DESCRIPCION DEL FUTURO NEGOCIO	9
2.4.2. MACROENTORNO	9
2.4.2.1. VARIABLES TECNOLOGICAS	10
2.4.2.2. VARIABLES SOCIO CULTURALES	10
2.4.2.3. VARIABLES POLITICAS	10
2.4.3. MICROENTORNO	10
2.4.3.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	10
3. CAPITULO III: INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO	14
3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	14
3.1.1. PROBLEMA DE DECISION GENERAL	14
3.1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO	14
3.2. PROBLEMA DE HIPOTESIS	14
3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	15
3.3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	15
3.4.1. GRUPO OBJETIVO	15
3.4.2. ESTUDIOS EXPLORATORIO	15
3.5. GRUPOS FOCALES	16

3.5.1.OBJETIVO GENERAL	16
3.5.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3.5.3.METODOLOGIA	16
3.6.ENTREVISTAS	16
3.6.1.OBJETIVO GENERAL	16
3.6.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3.6.3.METODOLOGIA	17
3.7.ENCUESTAS	17
3.7.1.OBJETIVO GENERAL	17
3.7.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3.7.3.DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	18
3.7.4.METODOLOGIA	18
3.8.RESULTADOS Y CONCLUSIONES	19
3.8.1.RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS FOCALES	19
3.8.1.1. GRUPO FOCAL DE NACIONALES	19
3.8.1.2. GRUPO FOCAL DE EXTRANJEROS	19
3.8.2.RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS	20
3.8.2.1. ENTREVISTA CON VETERINARIO	20
3.8.2.2. ENTREVISTA CON OPERADORA TURISTICA	20
3.8.2.3. ENTREVISTA CON EMPRESA DE CABALGATAS	21
3.8.2.4. ENTREVISTA CON CRIADERO DE CABALLOS CRIOLLOS	22
3.8.3.RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS	23
3.9.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
4. CAPITULO IV: LA EMPRESA	28
4.1.MISION	28
4.2.VISION	28
4.3.VALORES Y PRINCIPIOS	28
4.4.OBJETIVO GENERAL	29
4.5.OBJETIVO POR AREAS	29
4.6.CADENA DE VALOR	31
4.6.1.ACTIVIDADES PRIMARIAS	31
4.6.2.ACTIVIDADES DE APOYO	33
4.6.2.1. TECNOLOGIA	34
4.6.2.2. ABASTECIMIENTO	34
4.6.2.3. POTRERO	34
4.6.2.4. CABALLOS E INDUMENTARIA	34
4.6.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL	34
4.7.ESCALA ESTRATEGICA	36
4.8.ESTRUCTURA ORGANIZACIONA	38

4.8.1.RECURSOS HUMANOS	39
4.8.1.1. DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS	40
4.8.1.2. DESCRIPCION DE CARGOS	42
4.9.MATRIZ FODA	44
5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	45
5.1.OPORTUNIDAD	45
5.1.1.SITUACION	45
5.1.2.OBJETIVOS	46
5.1.2.1. VENTAS	46
5.1.2.2. SATISFACCION	46
5.1.2.3. FIDELIDAD	46
5.2.MARKETING ESTRATEGICO	46
5.2.1.CONSUMIDOR	46
5.2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR	46
5.2.1.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	47
5.2.2.MERCADO	47
5.2.2.1. CRECIMIENTO	47
5.2.2.2. ACTORES	47
5.3.POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	47
5.3.1.ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	48
5.3.1.1. ENTRATEGIA DE DIFERENCIACION EN SERVICIO Y PRODUCTO	48
5.4.MARKETING TACTICO	48
5.4.1.SERVICIO	49
5.4.1.1. CICLO DE VIDA	49
5.4.1.2. CARACTERISTICAS	49
5.4.1.3. IDENTIDAD DEL SERVICIO	50
5.4.1.4. RAZON SOCIAL	50
5.4.1.5. MENSAJE	50
5.4.1.6. LOGO	51
5.4.2.PRECIO	51
5.4.3.PUNTO DE VENTA	53
5.4.3.1. CANALES DE DISTRIBUCION	53
5.4.4.PUBLICIDAD Y PROMOCION	53
5.4.4.1. MERCHANDISING	53
5.4.4.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	54
5.4.4.3. MARKETING DIRECTO	54
5.5.PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD	54
5.6.PROYECCION DE VENTAS	55

6. CAPITULO VI: ANALISIS FINANCIERO	59
6.1.SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES	59
6.2.ESTADOS FINANCIEROS	60
6.2.1.ESTADO DE SITUACION	60
6.2.2.ESTADO DE RESULTADOS	60
6.2.3.FLUJOS DE EFECTIVO	60
6.3.EVALUACION FINANCIERA	61
7. CAPITULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA	64
7.1.POSIBLES RIESGOS	64
7.1.1.FACTORES CLIMATICOS	64
7.1.2.VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS	64
7.1.3.VENTAS SUPERIORES	65
7.1.4.CRISIS FINANCIERA MUNDIAL	65
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
8.1.CONCLUSIONES	67
8.2.RECOMENDACIONE	68

INDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1. DEFINICION DEL NEGOCIO	3
CUADRO 2.2. INGRESO DE EXTRANJEROS AL ECUADOR	5
CUADRO 2.3. ENTRADA DE EXTRANJEROS POR PROVINCIAS	6
CUADRO 2.4. AGRUPACION DE PAISES SEGÚN SEGMENTO TURISTICO	7
CUADRO 2.5. ESTIMACION Y PROYECCION DEL TURISMO ECUATORIANO	8
CUADRO 2.6. SEGMENTOS TURISTICOS CON MAYORES TASAS DE CRECIMIENTO	8
CUADRO 2.7. COMPETENCIA DIRECTA	12
CUADRO 3.1.FORMULACION DE HIPOTESIS	14
CUADRO 3.2. DESGLOSE DEL MERCADO	18
CUADRO 4.1. OBJETIVOS POR AREAS	30

CUADRO 4.5. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y DEBILIDADES	44
CUADRO 5.1. DESGLOSE DE PORECIOS DE LA COMPETENCIA	52
CUADOR 5.2. DESGLOSE DEL PRECIOS DE HORESE RIDING ECUADOR	52
CUADRO 5.3. PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD	55
CUADRO 5.4. SUPUESTOS DE PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO	56
CUADRO 5.6. PROYECCION DE VENTAS ANUAL	57
CUADRO 6.1. VALOR ACTUAL NETO – SEIS ESCENARIOS	61
CUADRO 6.2. TASA INTERNA DE RETORNO – SEIS ESCENARIOS	61

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	11
FIGURA 3.1. GUSTA Y DISFRUTA DE LA NATURALEZA Y EL CAMPO	22
FIGURA 3.2. TIENE MIEDO A MONTAR CABALLO	23
FIGURA 3.3. 5 FACTORES IMPORTANTES EN UNA CABALGATA	23
FIGURA 3.4. EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS DE TURISMO ECUESTRE	24
FIGURA 3.5. SITUACION GEOGRAFICA DE LA EMPRESA	24
FIGURA 3.6. TIPOS DE EXCURSION	25
FIGURA 3.7. CUANTO ESTARIA DISPUESTOA PAGAR POR UNA EXCURSION ECUESTRE	25
FIGURA 3.8. SERVICIO INNOVADOR ECUESTRE PARA CADA PERSONA	26
FIGURA 3.9. COLOR DE CABALLO	26
FIGURA 4.1. CADENA DE VALOR	31
FIGURA 4.2. ESCALA ESTRATEGICA	36
FIGURA 4.3. ORGANIGRAMA	38
FIGURA 4.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	39
FIGURA 5.1. LOGOTIPO HORSE RIDING ECUADOR	51

ANEXOS**ANEXOS TURISMO ECUESTRE:**

ANEXO TURISMO ECUESTRE No1: CABALLO CRIOLLO PARA EXCURSIONES ECUESTRES

ANEXO TURISMO ECUESTRE No2: HORSE RIDING ECUADOR ANTES DE ADECUACIONES

ANEXO TURISMO ECUESTRE No3: RUTAS DE EXCURSIONES

ANEXO TURISMO ECUESTRE No4: RUTA DE NIVEL AVANZADO - ANTIZANA

ANEXO TURISMO ECUESTRE No5: FOTO BASE HORSE RIDING ECUADOR ANTES DE ADECUACIONES

ANEXO TURISMO ECUESTRE No6: FOTOS LA GRUTA DEL NIÑO

ANEXO TURISMO ECUESTRE No7: FOTOS COTOURCU

ANEXO TURISMO ECUESTRE No8: FOTOS CERRO PUNTAS

ANEXO TURISMO ECUESTRE No9: FOTOS LAGUNA DE NUNALVIRO

ANEXO TURISMO ECUESTRE N10: FOTOS ANTISANA

ANEXO TURISMO ECUESTRE No11: EQUIPOS

ANEXOS FINANCIEROS:

ANEXO FINANCIERO No1: INVERSIONES INICIAL

ANEXO FINANCIERO No2: PROYECCION DE VENTAS ANUAL

ANEXO FINANCIERO No3: PROYECCION DE VENTAS TOTAL

ANEXO FINANCIERO No4: FINANCIAMIENTO DE INVERSION

ANEXO FINANCIERO No5: INVERSIONES EN OBRAS CIVILES

ANEXO FINANCIERO No6: EQUIPOS

ANEXO FINANCIERO No7: MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ANEXO FINANCIERO No8: GASTOS GENERALES ANUALES

ANEXO FINANCIERO No9: COSTOS ANUALES

ANEXO FINANCIERO No10: GASTOS DE NOMINA

ANEXO FINANCIERO No11: GASTOS DE CONSTITUCION

ANEXO FINANCIERO No12: COSTO DE OPORTUNIDAD

ANEXO FINANCIERO No13: VALOR RESIDUAL

ANEXO FINANCIERO No14: DEPRECIACIONES

ANEXO FINANCIERO No15: INVERSIONES FUTURAS

ANEXO FINANCIERO No16: OTROS INGRESOS

ANEXO FINANCIERO No17: ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO FINANCIERO No18: FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ANEXO FINANCIERO No19: FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO

ANEXO FINANCIERO No20: VALOR ACTUAL NETO

ANEXO FINANCIERO No21: TASA INTERNA DE RETORNO

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de negocios se estudió la factibilidad de implantar una empresa de servicios especializados de Turismo Ecuéstre, en la provincia de Pichincha.

El plan de negocios se inició con el análisis del entorno Macroeconómico y Microeconómico de la Industria de servicios Turísticos, donde se estudió a profundidad las variables económicas que conforman el marco donde operará la empresa, encontrando serias oportunidades de ingreso.

Es importante mencionar que el Gobierno actual está apoyando al sector turístico mediante políticas y planes estratégicos impulsados por el Ministerio de Turismo que busca fomentar el turismo en el Ecuador, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

Posterior al análisis del entorno, se procedió a investigar el mercado de servicios de turismo aventura a nivel nacional, donde se concluyó que el mismo se encuentra en **Crecimiento**, principalmente en turismo de aventura y naturaleza. Además se identificó que la competencia no ofrece un servicio especializado en turismo ecuestre en la provincia de Pichincha, siendo la conclusión más importante, el desarrollo de un servicio especializado cerca de la ciudad de Quito. Dejando a la administración la tarea pendiente de seguir diversificando el portafolio de servicios que sin duda alguna es el siguiente paso a seguir.

Identificada la demanda del servicio y su entorno favorable, se establece la estructura organizacional de la empresa y sus estrategias de acción.

Una vez realizado la estructura organizacional de la empresa se procede a crear una propuesta eficiente del Direccionamiento Estratégico en el cual incluye una Visión y Misión, así como los objetivos y estrategias perfectamente establecidas dentro de una Escala Estratégica proyectada a 10 años.

Se diseñaron estrategias de lanzamiento, posicionamiento y diferenciación acordes al entorno y al servicio que la empresa ofrece, con el propósito captar el mayor número de turistas y aficionados al turismo ecuestre. Al mismo tiempo, se estableció un plan publicidad el cual enfatiza la promoción de los servicios de la empresa.

La Evaluación Financiera se desarrolló con proyección a 10 años en 3 escenarios posibles: Pesimista, Esperado y Optimista, con apalancamiento financiero así como sin apalancamiento financiero, con el objeto de determinar el los beneficios de adquirir créditos, con el objeto de generar Escudos Fiscales que contribuyen positivamente a la generación de Flujos de Efectivo positivos para la empresa. Se concluye que el proyecto debe ser a la práctica por los beneficios económicos que genera para los inversionistas.

Finalmente, se analizó los posibles riesgos que podrían afectar el correcto funcionamiento del negocio y se planteó para cada uno el respectivo plan de contingencia.

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.TEMA DEL TRABAJO:

Implantación de una organización que ofrezca un servicio de cabalgatas con base en la provincia de Pichincha.

1.1.JUSTIFICACION DE LA IDEA:

El turismo es fundamental para la economía del país y el desarrollo regional, siendo un importante generador de empleos, de divisas y entradas económicas significativas.

El servicio de excursiones de turismo ecuestre se encuentra dentro de la demanda de turismo aventura. Según la Organización Mundial de Turismo: Costa Rica, Australia, Brasil, Sudáfrica, Canadá, Chile, Nueva Zelanda y Ecuador son los únicos países del mundo que ofrecen turismo aventura¹. Siendo nuestro país la opción más económica para los turistas extranjeros².

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el turismo aventura tiene la proyección más alta de crecimiento, del 10% al 15% hasta el 2010 en la participación de todos los segmentos (Naturaleza y Aventura, Cultura, Sol y Playa, Misticismo) del turismo mundial.

La *estadística del turismo receptor* realizada por el Ministerio de Turismo del Ecuador demuestra que más del 50% de los visitantes a la provincia de Pichincha, vienen por motivos de ocio, recreo y vacaciones.

Las estadísticas mencionadas anteriormente nos demuestran la oportunidad que existe de ofrecer un servicio de turismo ecuestre dentro del segmento de turismo aventura.

La idea de establecer una organización que ofrezca un servicio de excursiones ecuestres en la parroquia de Yaruquí (provincia Pichincha), nace de que el autor además de estudiar Ingeniería Comercial, estudió Equitación, ganando experiencia en varios campos ecuestres.

La competencia que brindan servicios de cabalgatas están ubicadas muy distantes a la ciudad de Quito. La empresa del presente plan de negocios estará situada a 45 minutos de la capital y a 10 minutos del nuevo aeropuerto. Aprovechando también que en este sector periférico de la ciudad de Quito no existen organizaciones que presten estos servicios.

¹ Organización Mundial de Turismo, <http://wtolibrary.org/content/?region=sudamericas&sort>

² Ministerio de Turismo del Ecuador, http://www.turismo.gov.ec/index.php?opcion=com_content&task

1.2.OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

1.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de negocios para implementar un servicio de cabalgatas en la provincia de pichincha.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer los antecedentes, la situación actual y futura del entorno
- Investigar las características del mercado y el consumidor
- Establecer una estructura empresarial basada en un direccionamiento estratégico
- Crear un plan estratégico y táctico para la introducción del servicio
- Analizar la viabilidad financiera de comercializar un servicio de cabalgatas
- Elaborar un plan acciones de contingencias

TURISMO ECUESTRE**CAPITULO II****ANALISIS DEL ENTORNO**

Para comprender la relación con el entorno, es necesario analizar los antecedentes, la situación actual y la situación futura del negocio, la industria y el sector que al pertenece.

2.1. Clasificación industrial - Definición del negocio

CUADRO 2.1.

SECTOR	Servicios
INDUSTRIA	Servicio de actividades turísticas
NEGOCIO	Servicios especializados en Turismo Ecuestre

Fuente: Clasificación internacional industrial uniforme.

www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=17444&name=DLFE-16114.pdf -

Elaborado por: El Autor

2.2. Sector**2.2.1. Antecedentes**

En el Ecuador la agricultura y la minería siempre han sido los sectores más poderosos. El sector de los servicios se ha diversificado. Desde finales de los noventa se ha observado un cambio importante en la tendencia mundial, con la aparición de una fuerte influencia hacia el sector de servicios, el cual se ha incrementado hasta convertirse en el sector con mayor crecimiento, desarrollo y expansión, particularmente en el Ecuador³, con la entrada de multinacionales, tal es el caso de las compañías de telecomunicaciones, internet, tv cable, hoteleras, entre otras.

En las economías en desarrollo y en vías de desarrollo se ha establecido paulatinamente industrias de servicios altamente competitivos con tasas de crecimiento importantes, de las cuales de destacan, la industria del turismo, construcción, transporte y comunicaciones.

³ Artículo de El Hoy de octubre de 2006, segmento dinero

2.2.2. Situación Actual

En el 2008 el sector de servicios fue uno de los mayores contribuyentes en materia fiscal, en el Ecuador el 25.14% de aporte al PIB. También representa uno de los principales sectores que aportan en la economía nacional, en la actualidad supone aproximadamente el 88% del PIB real total. Esto se debe a la expansión de los servicios tradicionales de comercio, transporte e intermediación financiera, según el informe del Banco Central del Ecuador.

Actualmente se encuentra particularmente sensibilizado a la competitividad, y muchos de sus movimientos van a dirigirse de acuerdo a ello. Según la Cámara de la Pequeña Industria los productores de servicios están adoptando ya una estrategia general, cuyas líneas directrices consisten en:⁴

- Llevar directamente hasta el usuario potencial la máxima cantidad de información para diferenciar sus servicios, modelar sus preferencias e influir en sus decisiones.
- Automatizar el mayor número de etapas en la oferta y venta de sus servicios, reduciendo costes.
- Propiciar la venta directa al usuario final, evitando, en la medida de lo posible, los costes de intermediación.

Las empresas, según sus características, vendrán a seguir esta estrategia, mediante soluciones específicas de cada tipo de servicio, pero en cualquier caso, todo ello requiere para su realización el soporte de nuevos procedimientos con creciente componente tecnológica.

2.2.3. Situación Futura

El futuro de este sector está alineado al desarrollo y crecimiento tecnológico, ya que los servicios de calidad dependerán totalmente de la tecnología.

Evolución Previsible del Sector: Según el barómetro emitido en el 2008 por la Organización Mundial de Turismo, el sector y todos sus componentes van a verse envueltos dentro de un clima general que va a afectar fuertemente a todos los actores el negocio. Al ritmo que todo evoluciona, tal vez se hayan producido ya una serie de circunstancias que marquen de forma irreversible el rumbo. Como norma general, todo el sector vivirá dentro de los siguientes condicionantes:⁵

- Una lucha que se prevé encarnizada por ganar la batalla de la competitividad y que afectará a todos los actores, desde los productores turísticos a los servicios de intermediación.
- Una mejora de la productividad y de la calidad de servicio al cliente como elementos fundamentales de la competitividad.

⁴http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id

⁵www.mesadelturismo.com/coyuntura/2008.htm

- Cada actor turístico procurará una acumulación y concentración del volumen de actividad sobre la que asentará su fuerza y capacidad para negociar de forma ventajosa con sus interlocutores, proveedores o clientes.
- Enmarcados en la estrategia anterior, se producirán movimientos de integración vertical y horizontal dentro de las empresas y demás actores turísticos con vocación de supervivencia y predominio.
- Nuevos hábitos de consumo, en donde destacan nuevas tendencias en el turismo y formas avanzadas de relación con los clientes.
- Un avance imparable de la implantación de las tecnologías de comunicaciones e informática.

2.3. Industria

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. INGRESO DE EXTRANJEROS AL ECUADOR

Debido al aumento de ingresos de extranjeros durante los últimos 5 años, se registra un incremento de visitas del 7.01 % para el 2008 en comparación con el 2007.

CUADRO 2.2

LLEGADA DE EXTRANJEROS

	2004	2005	2006	2007	2008	Variacion 2008/2007
ENE	70.868	79.118	78.856	84.070	92.378	9,88
FEB	60.761	66.052	63.408	69.534	74.174	6,67
MAR	65.619	72.880	63.504	74.929	77.946	4,03
ABR	61.874	60.489	62.108	67.788	67.557	-0,34
MAY	59.509	63.792	57.275	68.583	74.667	8,87
JUN	70.373	77.059	71.789	85.769	89.262	4,07
JUL	90.882	95.621	89.829	101.088	109.250	8,07
AGO	73.697	80.181	77.826	91.309	96.336	5,51
SEP	59.541	59.431	65.198	64.966	73.757	13,53
OCT	68.377	63.755	66.538	72.365	79.814	10,29
Sub total	681.501	718.378	696.331	780.401	835.141	7,01
NOV	64.036	65.896	65.359	73.273		
DIC	73.390	75.614	78.865	83.813		
TOTAL	818.927	859.888	840.555	937.487		

Fuente: Encuesta de turismo receptor, Ministerio de Turismo Ecuador

Elaborado por: Ministerio de Turismo del Ecuador

La tabla anterior muestra la oportunidad de negocio debido al crecimiento constante de llegada de extranjeros al país.

CUADRO 2.3

ENTRADA DE EXTRANJEROS POR PROVINCIAS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	O CT
JEFATURAS	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008
PICHINCHA	37.389	33.738	37.488	32.147	36.255	44.692	50.949	44.155	35.500	36.535
GUAYAS	19.168	18.403	19.321	16.707	18.421	22.619	27.731	23.696	17.184	19.318
CARCHI	17.122	8.535	9.788	7.546	8.313	11.161	14.123	13.479	8.677	9.555
EL ORO	16.453	12.004	9.172	9.805	10.035	9.205	13.588	12.923	9.985	11.766
LOJA	1.226	953	1.008	866	956	1.010	1.430	1.193	1.162	1.336
OTRAS	1.020	541	1.169	486	687	575	1.429	890	1.249	1.304
TOTAL	92.378	74.174	77.946	67.557	74.667	89.262	109.250	96.336	73.757	79.814

Fuente: Encuesta de turismo receptor, segmento aéreo, Ministerio de Turismo Ecuador.

Elaborado por: Ministerio de Turismo del Ecuador

La tabla anterior muestra que Pichincha es la provincia que recibe a más turistas extranjeros.

2.3.2. Situación Actual

El turismo es fundamental para la economía del país y el desarrollo regional, siendo un importante generador de empleos, de divisas económicas significativas.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL) Los segmentos o clases más grandes de la demanda de turismo son:

- Naturaleza y aventura
- Cultura
- Sol y Playa
- Misticismo

La siguiente tabla, muestra los países, que ofrecen los segmentos de turismos mencionados anteriormente.

CUADRO 2.4

Agrupación de Países según segmento turístico

NATURALEZA – AVENTURA	CULTURA	SOY Y PLAYA	MISTICISMO
Costa Rica	Egipto	México	Israel
Ecuador	Tailandia	España	India
Australia	Japón	Cuba	
Brasil	Italia	República Dominicana	
Sudáfrica	Grecia	Portugal	
Canadá	Francia		
Chile			
Nueva Zelanda			

Fuente: Caso cadenas turísticas, CAN

Elaborado por: El Autor

Según el barómetro de información del 2008 emitido por la Organización Mundial de Turismo, el Turismo de Naturaleza, Aventura, Cultura y Misticismo, registran el mayor crecimiento, reportando un ritmo anual de crecimiento mayor al turismo mundial (4,3%), a partir del año 2000.

Individualmente, se destaca el dinamismo del:⁶

- **Turismo de naturaleza – aventura**, con un ritmo anual de crecimiento de 6,58%
- **Turismo de misticismo religioso** (6,2%)
- **Turismo de cultura** (4,3%).
- **Turismo de sol y playa**, reporto la tasa más baja de crecimiento (2,9%).

2.3.3. Situación Futura

A continuación, una proyección al año 2018 del crecimiento del turismo ecuatoriano elaborada por el World Travel & Tourism Council.

⁶ <http://www.unwto.org/facts/eng/highlights.htm>

CUADRO 2.5

Estimación y proyecciones del turismo ecuatoriano

ECUADOR	2008			2018		
	MILLONES DOLARES	% DEL TOTAL	CRECIMIENTO ANUAL	MILLONES DOLARES	% DEL TOTAL	CRECIMIENTO ANUAL
TURISMO PERSONAL	1,371.9	4.4	5.3	2,981.0	5.0	5.4
TURISMO DE NEGOCIOS	460.3	1.0	3.5	895.8	1.0	4.2
GASTOS DE GOBIERNO	199.5	3.8	3.7	392.4	3.9	4.3
INVERSION DE CAPITAL	1,355.1	13.8	3.2	2,602.1	13.3	4.1
EXPORTACION DE VISITANTES	626.7	3.5	1.8	1,294.2	5.0	4.8
OTRAS EXPORTACIONES	1,246.1	7.0	15.2	1,735.0	6.7	0.8
DEMANDAD DE TURISMO	5,259.5	8.3	6.3	9,900.5	8.4	3.9
ECONOMIA DE LA INDUSTRIA	823.9	1.7	3.1	1,606.3	1.9	4.2
ECONOMIA DEL TURISMO	3,838.9	8.1	6.5	6,811.6	7.9	3.3
EMPLEO DE LA INDUSTRIA	95.8	1.5	2.5	134.2	1.6	3.4
EMPLERO DEL TURISMO	428.6	6.9	6.5	548.0	6.7	2.5

Fuente: World Travel & Tourism Council

Elaborado por: El Autor

Los segmentos de demanda con mayor ritmo de crecimiento en los próximos años serán el turismo de naturaleza o ecoturismo, el turismo cultural y el turismo de aventura, con las siguientes tasas de crecimiento esperadas:

CUADRO 2.6

Segmentos turísticos con mayores tasas de crecimiento

SEGMENTO	CRECIMIENTO (%)
Naturaleza	12% a 17%
Cultural	7% a 12%
Aventura	10% a 15%

Fuente: Caso cadenas turísticas, CAN

Elaborado por: El Autor

Hay que tomar en cuenta que la crisis mundial que se atraviesa actualmente no afecta inmediatamente a la industria del turismo, pero podría hacerlo a partir del 2009.⁷

2.4. Negocio

⁷ www.oni.escuelas.edu.ar/2004/neuquen/690/turis07.htm - 28k

2.4.1. Descripción del futuro negocio

El servicio de cabalgatas se encuentra dentro de la demanda de turismo aventura.

Se enfoca en receptor clientes extranjeros y nacionales.

Algunas haciendas ubicadas en la sierra ecuatoriana ofrecen este servicio, con la **limitación** que están muy distantes de Quito.

Las excursiones ecuestres se desarrollarán en la parroquia de Yaruqui. Los grupos de cabalgata son de 8 personas, más 2 guías. Esta política se mantendrá durante toda la vida del proyecto. EL crecimiento de ventas se mide por número de grupos de excursiones.

Para garantizar una experiencia inolvidable con seguridad, comodidad, los grupos siempre van acompañados de un vehículo de provisión, el personal atenderá todas las necesidades. De esa manera se garantiza una aventura única.

Un valor agregado al servicio:

- Transporte
- Guías especializados
- Alimentación
- Indumentaria típica
- Botas de caucho
- Refrigerios
- Vehículo de abastecimiento durante todo el viaje
- Venta de fotografías de la cabalgata

2.4.2. Macroentorno

A continuación se mencionarán las variables relevantes de estudio para este proyecto. Éstas permitirán determinar oportunidades y amenazas, que deberán ser aprovechadas o superadas, según el caso, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

2.4.2.1. VARIABLES TECNOLÓGICAS

El Internet, es uno de los principales componentes de esta variable. La creación de una página Web, que promocióne el servicio que el proyecto presta, representa una oportunidad para el mismo, debido a que la oferta y demanda que se genera a través de la red, está en constante crecimiento por la facilidad que brinda al lograr que desde los hogares o lugares de trabajo se pueda analizar los servicios y la estructura del establecimiento.

2.4.2.2. VARIABLES SOCIO CULTURALES

Segun el boletín de temas turísticos de la CAPTUR (Camara Provincial de Turismo de Pichincha), las estadísticas demuestran la naturaleza del Ecuador es el principales atractivo turístico para los turistas extranjeros.

2.4.2.3. VARIABLES POLITICAS

Existe preocupación en la Industria Turística del país sobre las consecuencias que se pueden generar debido a la situación política que atraviesa el país.

La imagen del Ecuador se ha deteriorado debido al sin número de acontecimientos políticos que ha atravezando en país en los últimos 10 años: periodos presidenciales inconclusos, reformas a la constitución, entre otros.

La inestabilidad política genera desconfianza y por eso no hay inversión local mucho menos extranjera, los proyectos se detienen perjudicando a la economía regional y nacional.

El Ministerio de Turismo del Ecuador ha creado el proyecto PLANDETUR 2020. Es un plan estratégico de turismo sostenible enfocado a la oferta de turismo de naturaleza, aventura y cultural.

2.4.3. Microentorno

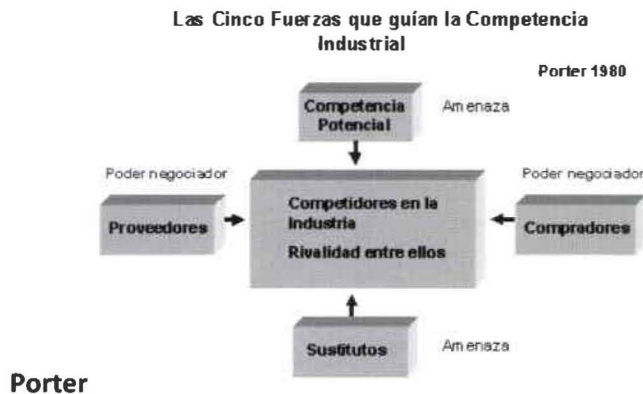
2.4.3.1. Las cinco fuerzas de porter

Una vez analizadas las variables que influyen externamente en una organización, es necesario realizar un análisis del microentorno de la industria en el cual esta empresa va a desarrollarse; para esto se ha tomado como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo con la teoría presentada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas – el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutos – se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes que serán analizados en las siguientes páginas.

Figura 2.1

Los cinco factores claves de competitividad de



Fuentes: Porter .

Elaborado Por: El Autor

A partir de este análisis se tomarán decisiones estratégicas, que permitirán un desarrollo eficaz de una ventaja competitiva.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Siempre existirá la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria en particular, lo cual dependerá en gran parte de las Barreras de Entrada que esta industria presente para su ingreso.

Las barreras de entrada para este negocio son bajas, ya que para ingresar en este mercado, el capital de inversión requerido no es alto; la curva de experiencia es una variable que puede ser adquirida a corto plazo y la diferenciación del servicio estará dada por los esfuerzos constantes por brindar un servicio excelente e innovador.

Las barreras de salida, para el presente proyecto, son bajas, debido a que se han identificado las siguientes:

- La mayoría de los equipos adquiridos no son difíciles de vender en caso del cierre del negocio.
- Los caballos tienen un valor de rescate asequible en caso de liquidar el negocio.
- La inversión en adecuaciones y obras civiles es baja y simple por lo que la empresa no perdería mucho.

2) Rivalidad entre competidores

La rivalidad existente en el mercado, se refiere a la participación que cada uno de los negocios que forman esta industria, tratan de mantener frente a la diferenciación de la otra (David, 143). Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues, constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Se realizó una segmentación de los mismos, con el fin de determinar la competencia directa para el plan. Para ello el autor se basó en criterios del tipo de servicio, segmento al cual están enfocados (grupo target y ubicación), tamaño y precio. Luego de este análisis se pudo destacar a los siguientes:

- Pululahua Hostal
- Hacienda EL Porvenir
- The green horse Ranch
- Hacienda Zuleta
- Ilalo Expeditions

Existe una oportunidad de negocio ya que no hay competencia en la provincia de Pichincha, donde va a funcionar la empresa del presente plan. Por lo tanto la rivalidad es baja.

CUADRO 2.7

Competencia Directa

COMPETENCIA	PRECIO USD	EXCURSION	DURACION
PULULAHUA HOSTAL	25.00	Cabalgatas corta	2 horas
	120.00	Cabalgata de 2 días 1 noche	2 días
	200.00	Cabalgata especial	3 días
HACIENDA EL PORVENIR	25.00	Alturas del Rumiñahui	3 horas
	40.00	Laguna del Limpiopungo	6 horas
	395.00	Cabalgata Cotopaxi	3 días
THE GREEN HORSE RANCH	65.00	Explorando el Pululahua A	1 día
	155.00	Explorando el Pululahua B	2 días
	245.00	Vuelta del trébol	3 días
	395.00	El camino del colibri	4 días
	290.00	Cabalgar y caminar	4 días
	1380.00	De bosques húmedos al paramo	9 días
HACIENDA ZULETA	50.00	Vuelta de los cóndores	3 horas
	50.00	Ruinas cultura Caranqui	3 horas
	100.00	Excursión Zuleta	6 horas
ILALO EXPEDITIONS	65.00	Volcan Cotopaxi	3 horas
	1400.00	Siguiendo el camino de Humbolt	8 días
	3120.00	Inca Imperial	15 días

Fuente: Investigación de Mercados
 Elaborado por: El Autor

3) Poder de negociación con los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el negocio, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo⁸.

La empresa deberá contar con proveedores de hierba (pacas de raygrass), servicios veterinario, herradura, seguros de accidentes personales, Internet, y servicio programado de alimentación.

Se ha podido identificar que existe una gran cantidad de proveedores disponibles, lo cual es una oportunidad, existiendo una serie de alternativas al escoger uno de ellos, por lo tanto se concluye que el poder de negociación de los mismos es bajo, ya que si cualquiera de éstos no cumple con los preceptos requeridos, se podrá optar por otra opción.

4) Poder de negociación con los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente. Esto permite que se pueda hacer sustituciones por un producto o servicio igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad (Porter, 44).

Del análisis realizado se puede concluir que para el presente plan, el poder de negociación por parte de los consumidores es bajo, pues existe poca oferta en cuanto a este servicio; ya que todas las empresas que ofrecen estos servicios, no son especialistas en el giro del negocio, generalmente son haciendas u hosterías que complementan sus servicios con excursiones ecuestres. Aprovechando también que no existen organizaciones que presten estos servicios en la provincia de Pichincha.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los sustitutos para este plan, están dados principalmente por: caminatas, canopy, observación de aves, camping, escalada, bicicleta de montaña.

Los sustitutos de los servicios ecuestres representan una amenaza alta, debido a que en la cultura de turismo no está tan posicionado el turismo ecuestre, sin embargo la publicidad y los servicios adicionales que se utilicen servirán para cambiar este concepto.

⁸ Ventaja competitiva, Porter, pag 44

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO III

INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

El estudio de mercado permitirá conocer nuestros clientes potenciales. De manera que al saber sus gustos y preferencias, ubicación, clase social, educación, ocupación, y otros aspectos, para ofrecer un servicio turístico a un precio adecuado.

3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Este estudio seria un reflejo de la preferencia y demanda del consumidor hacia el servicio, conocer si este, en realidad cumpliría su misión y si es lo que el consumidor espera.

3.1.1. Problema de decisión gerencial:

Llevar a cabo la idea de crear ofrecer un servicio de excursiones ecuestres a turistas nacionales y extranjeros.

3.1.2. Problema de investigación de mercado:

Buscar las características del mercado turístico ecuestre en la provincia de Pichincha, y conocer las preferencias de los turistas, y sus intenciones de compra del servicio.

3.2. FORMULACION DE HIPOTESIS

PREGUNTAS	OBJETIVO	HIPOTESIS
¿Gusta y disfruta de la naturaleza y el campo?	Conocer la aceptación del turismo de naturaleza	Existe acogida de turismo de naturaleza
¿Tiene miedo a montar a caballo?	Determinar qué porcentaje de personas se ajustan al servicio que se ofrece	El miedo a los caballos es una amenaza
¿Qué es lo mas importante en una excursión ecuestre?	Conocer la apreciación de los posibles clientes sobre el servicio	La características del servicio generan confianza en los usuarios
¿Recuerda alguna empresa de servicios de turismo ecuestre?	Conocer la recordación de las empresas existentes en servicios ecuestres	Existe alguna empresa posicionada en la mente del consumidor
¿Qué le parece una empresa que ofrezca servicio ecuestre cerca de Quito?	Saber si influye la ubicación geografía de la empresa	La escasa competencia dentro del sector geográfico, ofrece una oportunidad
¿Qué tipo de excursión le gustaría? ¿Un día o varios días?	Investigar qué tipo de excursión tendría mas demanda	Los turistas en general prefieren cabalgatas cortas o largas
¿Cuánto estuviera dispuesto a pagar por una cabalgata de un día?	Conocer un rango de precios aceptados por los posibles clientes	El precio del servicio se ajusta a la economía de los potenciales clientes
¿Le parece innovador el servicio que se va a ofrecer?	Investigar si el servicio es innovador en comparación a la competencia	El cliente prefiere un servicio que se ajuste a sus necesidades
¿Qué color de caballos prefiere para su excursión?	Conocer detalles que influyen en la satisfacción de los clientes	Detalles del servicio influyen en la satisfacción del consumidor

CUADRO 3.1

ELABORADO POR EL AUTOR

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.4.1 Grupo objetivo

El mercado objetivo son los hombres y mujeres nacionales y extranjeros, de 15 a 50 años de edad, que les guste el mundo del caballo y la naturaleza. Pertenecientes a una clase media-alta y alta.

3.4.2. Estudio exploratorio:

Recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados.

Datos secundarios:

- Estudio de participación de mercado turístico a nivel mundial, realizado por *The World Travel & Tourism Council*
- Encuestas del turismo receptor, *Ministerio de Turismo del Ecuador*
- Indicadores del turismo en Ecuador, *Dirección de Migración del Ecuador*
- Estudios del entorno turístico, *Organización Mundial de Turismo (OMT)*
- Datos e indicadores, *Cámara provincial de turismo de Pichincha*

3.4.3. Estudio descriptivo:

Describir las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias.

Datos Primarios:

Estudio Cuantitativo:

Elaboración de una encuesta, la misma que se realizará en trabajo de campo en base al “n” del mercado meta.

Estudio Cualitativo:

Entrevistas con especialistas: (4)

1. **Veterinario:** Asesoramiento en compra de caballos
2. **Operadora Turística:** Información sobre consumidores y proveedores
3. **Empresa de cabalgatas:** experiencia
4. **Criadero de caballos:** Razas adecuadas para cabalgatas

3.5. GRUPOS FOCALES

3.5.1. Objetivo general:

Conocer características y necesidades del mercado meta.

3.5.2. Objetivos específicos:

- Conocer términos de seguridad en una cabalgata
- Conocer que trato debería tener el guía con los clientes
- Qué tipo de alimentación quisieran durante la cabalgata
- Precio de la cabalgata

3.5.3. Metodología

Se dividen los grupos de acuerdo con características del mercado objetivo. Las sesiones la conformaremos de 8 participantes. Un primer grupo de turistas nacionales y un segundo de turistas extranjeros.

Para llevar a cabo las sesiones es necesario elaborar un guión de desarrollo el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. El guía será el autor y las grupos focales se realizar en la casa del mismo.

Estas sesiones son grabadas utilizando una video cámara para observar la sesión y como ayuda para el posterior análisis. En este caso por falta de recursos el investigador hará el papel de moderador.

Examinar mucho más que las simples palabras expresadas, también interpretaremos las expresiones faciales, el lenguaje corporal y la dinámica del grupo. El moderador usara preguntas directas, así como técnicas proyectivas incluidas la de asociación libre, creación de historias y juegos de rol.

3.6. ENTREVISTAS

3.6.1. Objetivo general:

Obtener información técnica mediante un diálogo con cuatro expertos experto en temas relacionados con el negocio de servicios de turismo ecuestre.

3.6.2. Objetivos específicos:

- Conocer la raza y el tipo de caballo apto y apropiado para realizar las cabalgatas
- Conocer que rol tienen las operadoras turísticas en la cadena de valor
- Asesorar una compra de caballos con un veterinario, para determinar salud, edad y que no padezcan de ninguna lesión.
- Conocer algunos temas de logística de las cabalgatas de la mano de operador de cabalgatas.

3.6.3. Metodología

Se elabora una cita con el técnico en el tema específico que se quiera conocer. (Veterinario, operadora turística, empresa de cabalgatas, criador de caballos)

El entrevistador en este caso es el mismo estudiante, ya que éste conoce sobre el tema y el proyecto.

Se debe preparar un cuestionario sobre temas técnicos y especializados, las preguntas deben ser abiertas, ya que muchas veces las respuestas proporcionarían nuevas interrogantes.

El entrevistador debe buscar que la entrevista fluya como un diálogo, la misma que deberá ser grabada en formato de voz. Para posteriormente analizar y recabar los datos más relevantes y de mayor importancia para la investigación.

Entrevistas con Expertos: (4)

- ***Veterinario:*** Asesoramiento en compra de caballos
- ***Operadora Turística:*** Información sobre consumidores y proveedores
- ***Empresa de cabalgatas:*** experiencia
- ***Criadero de caballos:*** Razas adecuadas para cabalgatas

3.7. ENCUESTAS

3.7.1. Objetivo general:

Obtener la mayor cantidad de información del consumidor y mercado, para determinar si el proyecto propuesto es interesante para ellos.

3.7.2. Objetivos específicos:

- Identificar los atributos más importantes buscados por los posibles consumidores del servicio.
- Conocer el nivel de aceptación que tendría el servicio propuesto.
- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por el servicio ofrecido.
- Medir las relaciones entre variables demográficas, económicas y sociales.
- Evaluar los resultados de implantar el servicio.

3.7.3. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el siguiente modelo matemático⁹:

$$n = N \div (E^2(N - 1) + 1)$$

N = número de elementos de la población

CUADRO 3.2.

Desglose del mercado

LUGAR	NUMERO DE TURISTAS	PORCENTAJE
Quito	775642	58.8%
Sud América	404147	30.57%
Europa	140552	10.63%
TOTAL	1322339	100%

Fuente: Dirección de Migración de Pichincha

Elaborado por: El autor

En caso de turistas nacionales y extranjeros está comprendido en el **rango de edad de 15 a 50 años**, con un crecimiento de 2.18%.

E = error de estimación; 5%

n = número de elementos de la muestra

$$n = 1'322.339 \div (2.5(1'322.339 - 1) + 1)$$

$$n = 488$$

El resultado fue una muestra de 488 personas en el rango de 15 a 50 años en personas de Quito, Sudamérica y Europa.

3.7.4. Metodología

Con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, obtenemos la muestra, la que deberá ser representativa de la misma.

Se selecciona una muestra a partir de una población. Al elegir una, se espera que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, obteniendo resultados parecidos que si se realizase un estudio de toda la población.

Basado en nuestra población y nuestro mercado meta, se elabora el cuestionario de la encuesta piloto, la misma que tiene como objetivo preparar la verdadera encuesta.

⁹Galindo, Edwin. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Página 360.

Una vez preparada la encuesta, se realiza el trabajo de campo, para luego tabular los datos para obtener los resultados que revelaran las oportunidades que tiene el negocio.

3.8. RESULTADOS

3.8.1. Resultados de los Grupos Focales

3.8.1.1. Grupo focal de nacionales

- En Quito más que Turistas nacionales existen “Aficionados ecuestres”.
- Un Caballos de deporte o disciplina ecuestre, no es caballo de cabalgatas.
- Aceptación de la flexibilidad del servicio donde el cliente puede escoger la duración, el lugar y la compañía de su paseo.
- Nació una idea. Organizar cabalgatas institucionalizadas con algún motivo y en una fecha específica del año.
- Uno de los participantes propuso la idea de fusionar cabalgatas con salir de cacería.
- Hay muchas personas que tienen fincas pero no tienen caballos ni equipo necesario para realizar una cabalgata.
- Los participantes ven una debilidad en la competencia ya que piensan deberían publicitar de mejor manera.

3.8.1.2. Grupo focal de extranjeros

- La mayoría de turistas extranjeros viaja en parejas, grupos o familias.
- Hay mucha gente que quiere realizar una cabalgata corta de un día, ven como una fortaleza estar ubicados a 40 minutos de la capital.
- Visitar a la finca y montar a caballo bajo la dirección de una persona especializada, tener una clase de equitación sin tener que poseer un caballo.
- Tener muchas opciones de cabalgatas ya que hay personas que nunca montan.
- Hay gente con mayor experiencia y afición a los caballos, los mismos que desearían cabalgatas de varios días.
- Guía que durante el paseo tenga preparado un “tour” interactivo con los clientes, también es muy importante que esta persona maneje varios idiomas.
- Se debe elaborar una página web. La misma que debe estar muy bien realizada y poseer varias imágenes que apalanquen la decisión del futuro cliente.

3.8.2. Resultados y conclusiones de las Entrevistas

3.8.2.1. Entrevista con un veterinario

Entrevista con el veterinario equino Harold Peñaherrera:

- Asesoramiento en compra de caballos. Examinar la salud de los caballos. Mediante pruebas y exámenes
 - Pruebas de flexión.
 - Examen de anemia
- La manutención de un caballo de cabalgata es más fácil y económica que la de un caballo de deporte o disciplina ecuestre
 - No necesitan una pesebrera
 - Es importante de que siempre estén limpios y bien cepillados para que den una buena impresión.
- El caballo de paseo o cabalgata **no debe ser alimentado con balanceado** por estas razones
 - Estos caballos no están expuestos a un trabajo físico fuerte e intenso diariamente.
 - No es conveniente dar balanceado ya que al tener un trabajo muy irregular de que unos días tienes paseos y otros estarán descasando.
- Lo más aconsejable en la dieta de este tipo de caballos, es que aparte de que suelen estar pastando en el potrero se les puede reforzar dándoles pacas de hierba de alfalfa pura o mixta, de preferencia deshidratada para evitar cólicos.
- El trabajo del caballo de cabalgatas debe ser no tan fatigante físicamente, básicamente se debe trabajar mucho al paso y siempre buscar que el caballo éste relajado y tranquilo, para que cualquier persona lo pueda manejar y dominar. Técnicamente el caballo de cabalgatas debe estar musculado pero nunca se debe acelerar.

3.8.2.2. Entrevista con una operadora turística

Entrevista con la Sra. Ángeles Puente, gerente general de la operadora turística Ecocenter:

- Dentro de todos los servicios turísticos que ofrecen, los clientes que demandan servicios de turismo ecuestre:
 - Extranjeros: principalmente de Europa y Sudamérica
 - Nacionales: grupos de aficionados que viven en Quito.
 - Personas jóvenes (25-45 años).
- Épocas del año de flujo de turistas
 - Extranjeros:
 - Europeos y Norteamericanos: principalmente en verano
 - Sudamericanos: en verano Ecuatoriano y también en verano del hemisferio sur.

- Nacionales: Durante todo el año, baja un poco más en el invierno y en épocas de lluvia.
- Proceso de recepción de turistas
 - Formación de grupos:
 - Ya que los costos de las cabalgatas son fijos, las operadoras turísticas reúnen y forman grupos de 6, 8, 10 o 12 personas dependiendo de la época del año y la disponibilidad de la empresa de cabalgatas.
 - En muchos casos las operadoras turísticas se encargan del transporte de Quito y hasta Quito lo cual es más beneficioso para las empresas que ofrecen servicios de turismo ecuestre.

3.8.2.3. Entrevista con una empresa de cabalgatas

Entrevista con el Sr. Sebastián Guarderas, propietario de una empresa de turismo ecuestre en la localidad de Machachi:

- Épocas del año: Todo el año están trabajando con cabalgatas, los meses más fuertes son julio, agosto y septiembre y la época más baja es en invierno, es difícil subir a los páramos cuando es época de lluvias.
- Esta empresa ha brindado servicios a personas de todo el mundo, principalmente a ecuatorianos, hay muchos aficionados a la naturaleza y los caballos en el país.
- Proceso de una cabalgata
 - Esta empresa ofrece algunas rutas y tipos de cabalgatas, rutas cortas de un solo día, y largas con acampada para los más aficionados.
 - El número recomendado de participantes es 8 por cabalgata aproximadamente, es un número manejable, para llevar el paseo de la forma más segura posible.
 - Es necesario llevar siempre un equipo de apoyo, a parte del guía es recomendable que vayan dos palafreneros para sostener y amarrar los caballos y para cualquier ayuda que se necesite. En caso de cabalgatas largas también es recomendable llevar un carro de abastecimiento.
 - Los clientes nunca está bien preparados para una cabalgata, por lo que es importante proveer indumentaria equipo necesario:
 - Botas de caucho
 - Poncho
 - Sombrero
 - Protector Solar
 - Guantes y gorros
 - Esta empresa maneja un promedio de 2 grupos de 8 cabalgantes a la semana para cabalgatas cortas.

3.8.2.4. Entrevista con un criador de caballos

Entrevista con el Sr. Fernando León, propietarios de la hacienda Oyambaro, criador de caballos Criollos:

- El Caballo criollo es el más adecuado para realizar paseos y cabalgatas:
 - Esta raza desciende del caballo Español y el Árabe
 - Tiene buen carácter y es muy dócil
 - Tiene gran resistencia.
 - El mantenimiento es de la mejor característica que tienen, ya que esta raza no exige un mantenimiento costoso.
 - La alimentación depende del trabajo que se le dé al caballo.
 - La indumentaria del caballo que se aconseja para cabalgatas es:
 - Freno vaquero.
 - Silla vaquera o comúnmente llamada Shylil.
 - El criollo es ideal para cabalgatas, no es peleón ni ayeguido, tiene paso firme, resistencia, y un carácter adecuado para personas que no saben montar.

3.8.3. Resultados de las Encuestas¹⁰

- El 99% de los encuestados disfrutaron de la naturaleza y el campo.



FIGURA 3.1

ELABORADO POR: AUTOR

¹⁰ GRAFICOS ELABORADOS POR EL AUTOR

- Solo el 14% de los encuestados tiene miedo a los caballos.

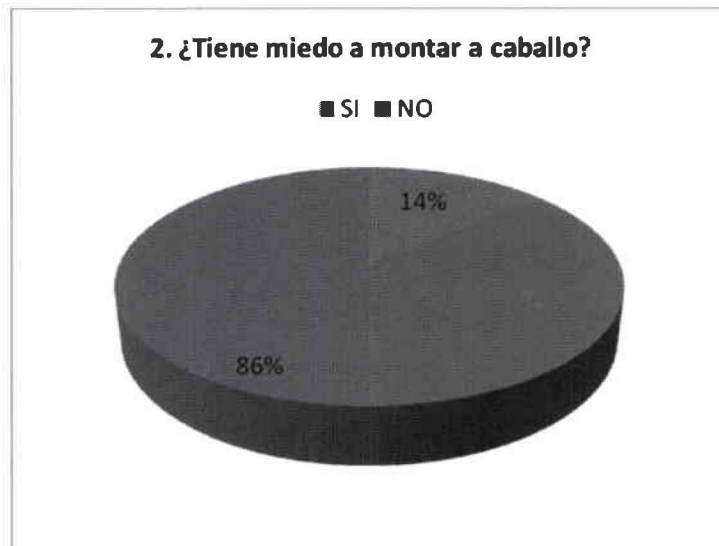


FIGURA 3.2

ELABORADO POR: AUTOR

- Lo más importante en una cabalgata para los encuestados es la *seguridad*

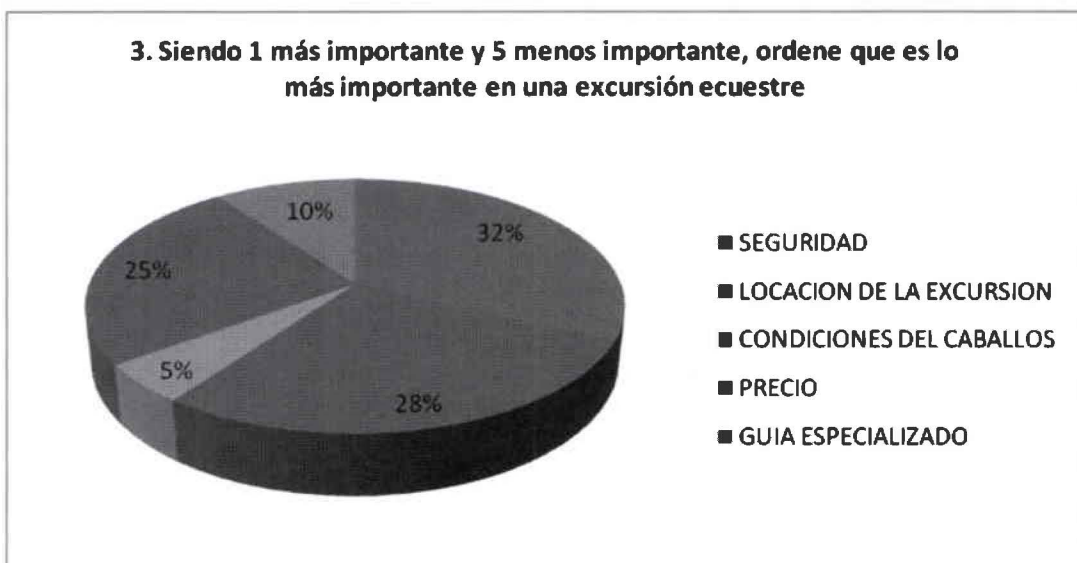


FIGURA 3.3

ELABORADO POR: AUTOR

- El 90% de los encuestados no recuerda una empresa que ofrezca turismo ecuestre
 - Ese 90 % piensa que falta difusión y publicidad

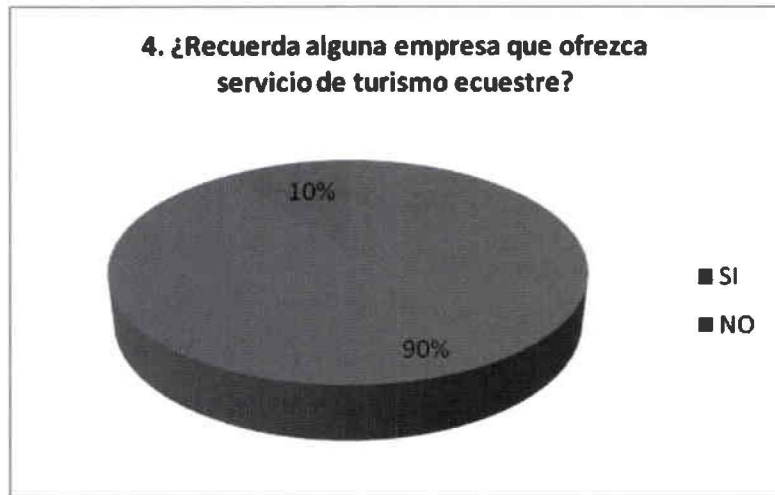


FIGURA 3.4

ELABORADO POR: AUTOR

- Al 86% de los encuestados les parece *excelente* de que la posible empresa de turismo ecuestre este situada a 45 minutos de Quito

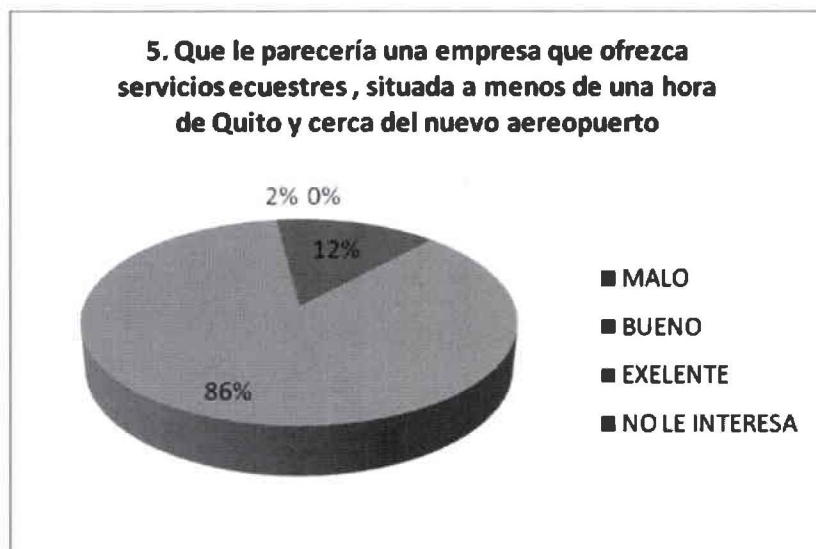


FIGURA 3.5

ELABORADO POR: AUTOR

- Al 84% de los encuestados le gustaría realizar un paseo de un día (cabalgata de 3-4 horas)

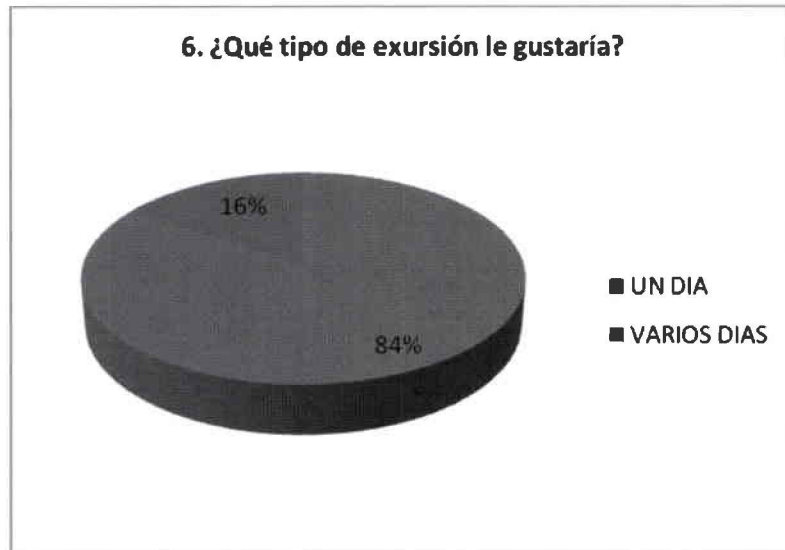


FIGURA 3.6

ELABORADO POR: AUTOR

- La mayoría, el 80% estaría dispuesto a pagar entre \$30-\$40 por una cabalgata de un día

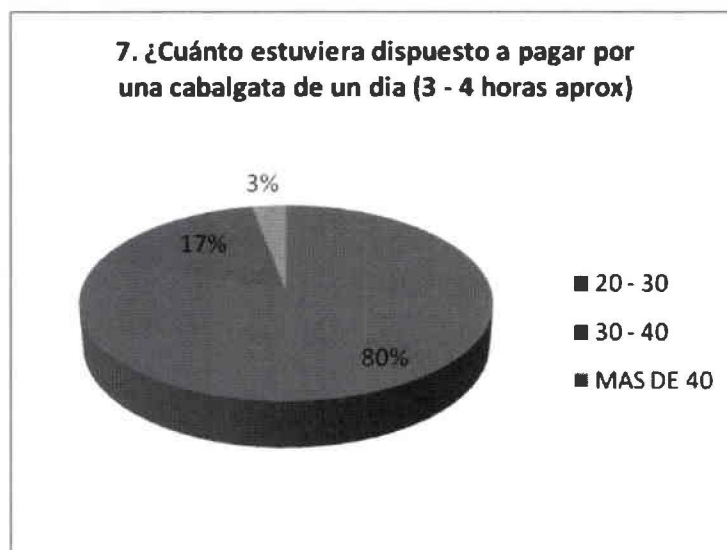


FIGURA 3.7

ELABORADO POR: AUTOR

- El 100% de los encuestados les pareció una idea muy innovadora el ofrecer un servicio ecuestre que se ajuste a la necesidad de cada persona:
 - El cliente elije: “con quien, a dónde y cuándo” hacer un paseo ecuestre.

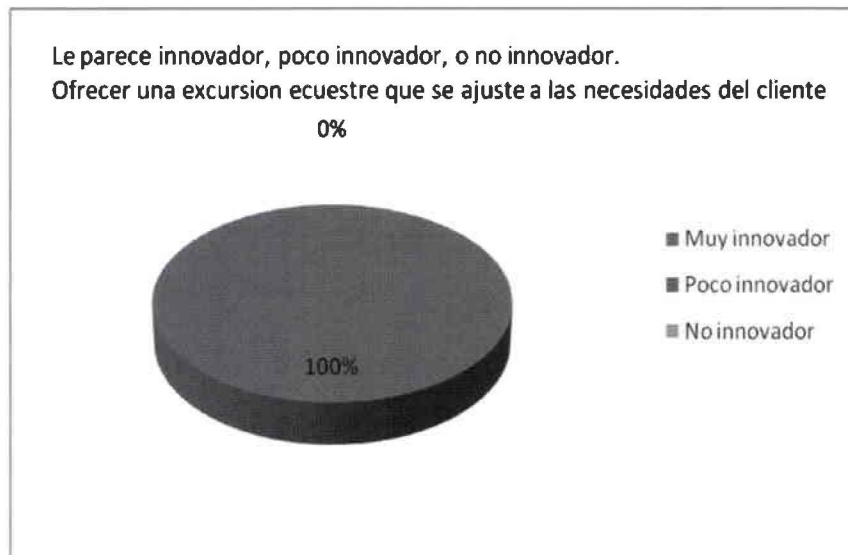


FIGURA 3.8

ELABORADO POR: AUTOR

- La mayoría, el 79% prefiere los caballos de color blanco.

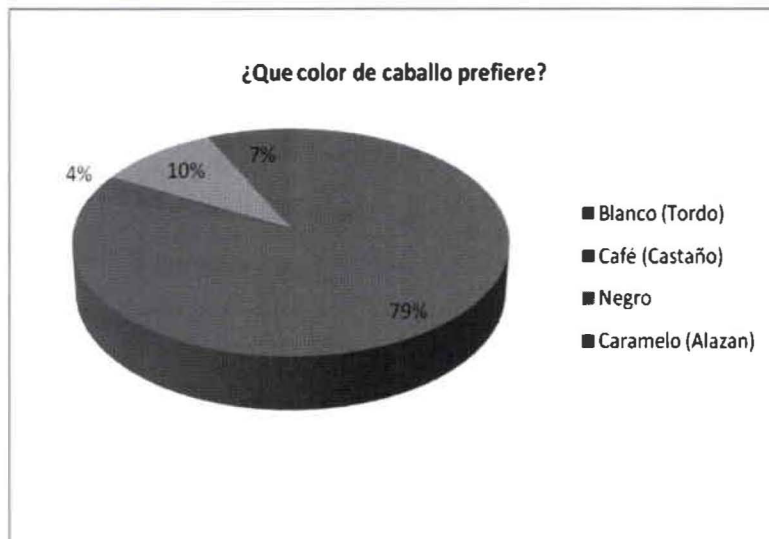


FIGURA 3.9

ELABORADO POR: AUTOR

3.9. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

- Según la Organización Mundial de Turismo Ecuador está entre los 8 únicos países del mundo que ofrecen turismo aventura¹¹.
 - Siendo nuestro país la opción más económica para los turistas extranjeros¹².
- La estadística del turismo receptor realizada por el Ministerio de Turismo del Ecuador demuestra que más del 50% de los visitantes a nuestro país vienen con motivos de ocio, recreo y vacaciones.
- Según la OMT, Organización Mundial de Turismo, el turismo de Aventura y Naturaleza, al cual el negocio del presente plan pertenece, tuvo el crecimiento más alto en el 2008 entre todos los segmentos turísticos (6,5% de crecimiento).
- En el caso de Cadenas Turísticas de la CAN, el turismo de aventura y naturaleza tiene el mayor ritmo de crecimiento en los próximos años. CUADRO 2.6, CAPITULO 2.
- Existe una oportunidad de negocio ya que no existe competencia en la provincia de Pichincha, donde va a funcionar la empresa del presente plan.
- Se ha identificado que existe gran cantidad de proveedores.
- El 99% de los encuestados disfrutaban de la naturaleza y el campo.

¹¹ Organización Mundial de Turismo,
http://www.wtoelibrary.org/content/?Region=Americas&sort=p_PublisherOnlineDate&sortorder

¹² Ministerio de Turismo del Ecuador,
http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=228&Itemid=93

- El 90% de los encuestado no recuerda una empresa que ofrezca turismo ecuestre

- La localización de la competencia en su mayoría, se ubica a mas de tres horas de Quito que brindan servicios de Turismo Ecuestre, están ubicadas bastante lejos de la ciudad de Quito,
 - Mientras que la posible empresa estaríamos situados a 45 minutos de la capital y a 10 minutos del nuevo aeropuerto.

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO IV

LA EMPRESA

En el presente capítulo se tratarán los temas relacionados con la creación de de la empresa, el análisis, estudio e implementación de las estrategias a ser utilizada.

“HORSE RIDING ECUADOR” es el nombre comercial que se le ha dado a esta empresa de turismo ecuestre, con el fin de identificarlo internacionalmente con la esencia de las excursiones ecuestres en el Ecuador.

4.1. MISION

Dar un servicio amigable, seguro, apasionante, profesional y de altísima calidad a nuestros clientes; que lleve al crecimiento armónico e integral de nuestra organización, al bienestar y satisfacción de nuestros clientes, intermediarios y empleados. Mediante un desarrollo

sustentable, obtener la adecuada retribución financiera a nuestros inversionistas, a la vez que contribuir al cuidado, protección y manejo del medio ambiente, así como el desarrollo social de las comunidades aledañas a nuestra operación.

4.2. VISION

Buscamos en los próximos 10 años ser la empresa líder de turismo ecuestre trabajando con un grupo de gente creativa, entusiasta, emprendedora, comprometida con el Ecuador, el mundo y la naturaleza, que mediante un servicio de altísima calidad, desea compartir con personas tanto nacionales como extranjeras experiencias emocionantes, a través del contacto con caballos.

4.3. VALORES Y PRINCIPIOS

- **RESPONSABILIDAD:**

Todas las actividades deben ser realizadas con responsabilidad y voluntad, además de asumir obligaciones y consecuencia de acciones.

- **COMPROMISO:**

Buscar mayor interacción entre las personas con actitud cooperativista y no individualista.

Respetar a los demás con el fin de valorar la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones.

Establecer un compromiso de excelencia y altísima calidad en nuestros servicios.

- **RESPONSABILIDAD AMBIENTAL**

La empresa debe estar consciente de las problemáticas y las necesidades a favor de la Naturaleza y su medio ambiente.

- **VALORES PERSONALES:**

Promover los valores éticos y morales en cada una de las personas de la empresa de turismo ecuestre (respeto, amabilidad, honestidad). Una organización basada en preceptos de responsabilidad, honradez y confianza.

- **IMAGEN:**

Proyectar una imagen de calidad y profesionalismos que asegure al cliente que el servicio se cumplirá se manera segura.

4.4. OBJETIVO GENERAL

Lograr un reconocimiento dentro del segmento de mercado al cual nuestra empresa está dirigida, en un plazo no mayor a un año, basados en una filosofía de excelencia y calidad.

4.5. OBJETIVOS POR AREAS

CUADRO SIGUIENTE PÁGINA

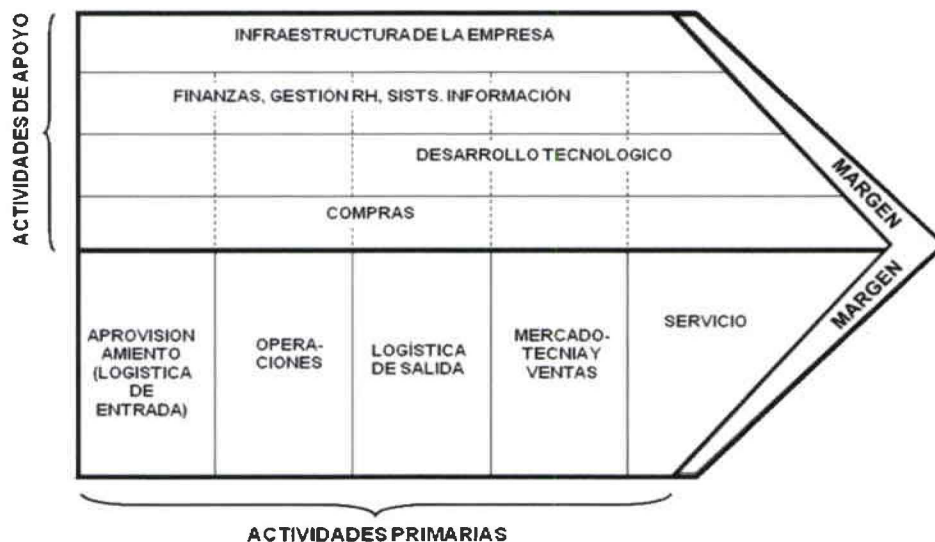
OBJETIVOS POR AREAS					
AREA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLITICAS	PLAZO	
MARKETING Y VENTAS	Dar a conocer a la empresa a nivel local	Realizar campañas efectivas de introducción y mantenimiento	Establecer un presupuesto publicitario de lanzamiento	Corto plazo	
		Crear el posicionamiento de la marca como sinónimo de calidad	Cuidar la imagen de la empresa y el servicio	Mientras dure el negocio	
		Establecer precios acordes al mercado	Investigar precios de la competencia y la aceptación del mercado.	Corto plazo	
		Buscar una retroalimentación sobre el servicio a los clientes	Mediante encuestas medir la satisfacción	Mientras dure el negocio	
	Posicionar la marca como un servicio de calidad	Investigar la necesidades en el servicio que el cliente requiere	Contar con información y bases de datos	Brindar varias excursiones ecuestres	Corto, mediano y largo plazo
		Hacer una investigación de mercados sobre los servicios de turismo ecuestre			Corto plazo
		Llevar a cabo una campaña publicitaria dirigida al grupo objetivo	Ofrecer promociones cada cierto tiempo	Mientras dure el negocio	
		Enviar folletos de la empresa a: hostales, hoteles, operadoras turísticas, agencias de viajes, tiendas ecuestres, ferias de turismo, clubes hípicas, ferias ecuestres.			
		Participar en ferias de turismo y ferias ecuestres			
		Establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes y operadoras turísticas			
Incrementar las ventas un 10 %	Dar a conocer la calidad del servicio en campañas publicitarias	Tener un presupuesto de publicidad anual	Mientras dure el negocio		
RECURSOS HUMANOS	Contar con personal altamente capacitado	Procesos de selección rigurosos	Titulación a distancia de guía ecuestre de la Organización Mundial de Turismo Ecuestre	Corto plazo	
OPERACIONES	Lograr una negociación con proveedores	Seleccionar y calificar proveedores de calidad	Establecer un proceso de calificación	Mientras dure el negocio	
		Tener un relación satisfactoria con proveedores	Pagar a tiempo a los proveedores	Mientras dure el negocio	
	Poseer la capacidad para ofrecer el servicios	Ampliar el numero de caballos acorde al incremento de ventas	Comprar 2 caballos mas con su indumentaria y equipo	Mediano Plazo	
	Lograr un 100% de seguridad en las excursiones ecuestres	Contar con personal capacitado en turismo ecuestre	Personal preparado en base a los cánones de la organización mundial de turismo ecuestre	Mientras dure el negocio	
		Tomar todas la medidas de seguridad durante una cabalgata	Prolijidad durante los procesos del servicio	Mientras dure el negocio	
FINANZAS	Obtener financiamiento para el negocio del 40%, el 60% restante capital propio	Buscar mecanismos de crédito a través de entidades financieras, que ofrezcan créditos para microempresas	Cumplir con las obligaciones adquiridas con las entidades financieras	Mediano Plazo	
	Obtener un rendimiento deseado por los inversionistas	Maximizar las ventas mediante campaña de publicidad y promoción	Controlar publicidad vs resultados en ventas	Mientras dure el negocio	
		Llevar un control de costos eficiente	Plan de aprobaciones de costos		
		Mantener un flujo de caja acorde a las necesidades de la empresa	Proyección de ventas acorde a los objetivos de los accionistas		

4.6. CADENA DE VALOR

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente; cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes; estas nueve actividades se dividen en cinco primarias y cuatro de apoyo.

En el siguiente gráfico se pueden observar las partes que componen la cadena de valor de esta organización, que serán analizadas en detalle más adelante en este capítulo.

GRÁFICO N° 4.1 CADENA DE VALOR



Fuente: "Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance." Michael Porter, 1987
 Elaborado por: El autor

4.6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son las que implican la creación del servicio y su venta o entrega al cliente y la asistencia posterior a la venta.

LOGÍSTICA DE ENTRADA

Son las actividades que se relacionan con la adquisición de caballos, indumentaria, suministros, que se requieren para llevar a cabo las actividades de la empresa.

- **Caballos:** El *caballo Criollo* descendiente de los caballos árabes y andaluces importados por los conquistadores españoles, volvió al estado salvaje antes de ser utilizado y criado por los indígenas.
- **Indumentaria de los caballos:** Sillas y frenos, muchas veces al comprar el caballo se puede negociar que incluya esta indumentaria, sin embargo se ha querido especificar. Las sillas de vaquería o Shyriles llamadas comúnmente son las más adecuadas y cómodas para el propósito, estas vienen con un forro de borrego que las hace muy confortables.
- **Potrero:** El caballo criollo está acostumbrado a vivir en manada y a la intemperie, este proyecto busca arrendar un potrero de dos hectáreas en la localidad de Yaruquí.
- **Contratación del Personal.-** De acuerdo con los requisitos de selección de personal, se realizará la contratación de éstos con un mes de anticipación a la apertura del negocio.

OPERACIONES

Actividades relacionadas con la concepción del servicio, para el consumidor final. El servicio de cabalgatas se encuentra dentro de la demanda de turismo aventura. Se enfoca en receptor clientes extranjeros y nacionales también.

Algunas haciendas ubicadas en la sierra ecuatoriana ofrecen este servicio, con la **limitación** que realizan las cabalgatas solo en los alrededores de dichas haciendas.

La **diferenciación** se enfoca en ofrecer este servicio ajustándonos a las necesidades y satisfacciones de nuestros clientes. Realizando cabalgatas cerca de Quito. Siendo la única empresa que ofrecería excursiones ecuestres en la provincia de Pichincha.

LOGISTICA DE SALIDA

Se relaciona con todas aquellas actividades asociadas con la apreciación de los resultados logrados por el servicio.

- **Percepción de la calidad de un servicio de turismo ecuestre,** por parte de los clientes, mediante mediciones de satisfacción que permitirán validar los resultados del servicio.

Las encuestas de satisfacción se las realizarán a través de página Web del negocio. Cada mes se colocará una encuesta de satisfacción general con respecto a la calidad del servicio.

MERCADOTECTNIA Y VENTAS

Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el servicio o inducirlos a hacerlo (publicidad y promoción).

- **Diseño de campañas efectivas de introducción y mantenimiento.**- Con la asesoría de agencias de publicidad que realicen campañas en medios, orientadas a posicionar en la mente del consumidor los servicios de turismo ecuestre que ofrecemos.
- **Diseño de página web.**- Con el objeto de promocionar los servicios, por este medio.

SERVICIO

Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del mismo.

Las rutas de las cabalgatas están previamente diseñadas. En base a los diferentes lugares turísticos.

Los programas varían en duración. No existe un mínimo de personas necesario para llevar a cabo las cabalgatas desarrolladas en nuestra base (en la parroquia de Yaruqui). El servicio que se brindara hace la diferencia. Los grupos de cabalgata están limitados a 8 personas, más 2-3 guías por grupo. Para garantizar una experiencia inolvidable con seguridad, comodidad y servicio, los grupos siempre van acompañados de un vehículo de provisión, el personal atendera todas las necesidades. De esa manera se garantiza una aventura única.

Un valor agregado al servicio:

- Transporte
- Guías especializados
- Alimentación
- Indumentaria necesaria.
- Botas de caucho
- Refrigerios
- Vehículo de abastecimiento durante todo el viaje
- Venta de fotografías de la cabalgata

4.6.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa (Porter, 42).

4.6.2.1. TECNOLOGIA

Éste término se refiere a cómo convierte la organización sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios. Las tecnologías están directamente relacionadas tanto con actividades rutinarias, como con las que no lo son (Robbins, 442).

Para esto se creará una página web donde los potenciales clientes podrán visualizar los servicios ecuestres que ofrecemos, y podrán contactarnos.

4.6.2.2. ABASTECIMIENTO

Las compras de los bienes (caballos, indumentaria y equipos), las realizará el área administrativa, quienes negociarán con proveedores y buscarán un sistema eficiente de entrega, que satisfaga a ambas partes, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

4.6.2.3. POTRERO

El caballo criollo está acostumbrado a vivir en manada y a la intemperie, se arrendará un potrero de 20000 metros cuadrados, que estaría a disposición para la realización de este proyecto.

4.6.2.4. CABALLOS E INDUMENTARIA

Caballos:

El *caballo Criollo* descendiente de los caballos árabes y andaluces importados por los conquistadores españoles, volvió al estado salvaje antes de ser utilizado y criado por los indígenas.

4.6.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente (Triángulo de Servicio, 2007).

Esta organización se dedicaría a brindar servicios de turismo ecuestre, en la misma que se considerará dentro de su cultura organizacional, los siguientes aspectos:

- **Satisfacción del Cliente, haciendo que la experiencia de cada padre de familia acerca del servicio ofrecido, supere las expectativas deseadas.**

- **Compromiso de la Organización para con el cliente**, asumido primero por la gerencia y luego reforzado en cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso, e involucrando a cada individuo en la compañía, con el fin de que todos se involucren a nivel personal y ayuden a enfocarse en las metas de continua mejora en los niveles de calidad.
- **Liderazgo**, que transmita la filosofía de acción del centro, a los miembros de la organización, permitiendo tomar decisiones oportunas en interés del cliente y actuar con iniciativa.
- **Motivación al personal**, enfocada en variables como satisfacción, seguridad, remuneración, beneficios, ambiente organizacional, entre otros, para que los individuos puedan encontrar razones personales para entregar sus energías en beneficio del cliente.

4.7. ESCALA ESTRATEGICA. ELABORADO POR: EL AUTOR

FIGURA 4.2

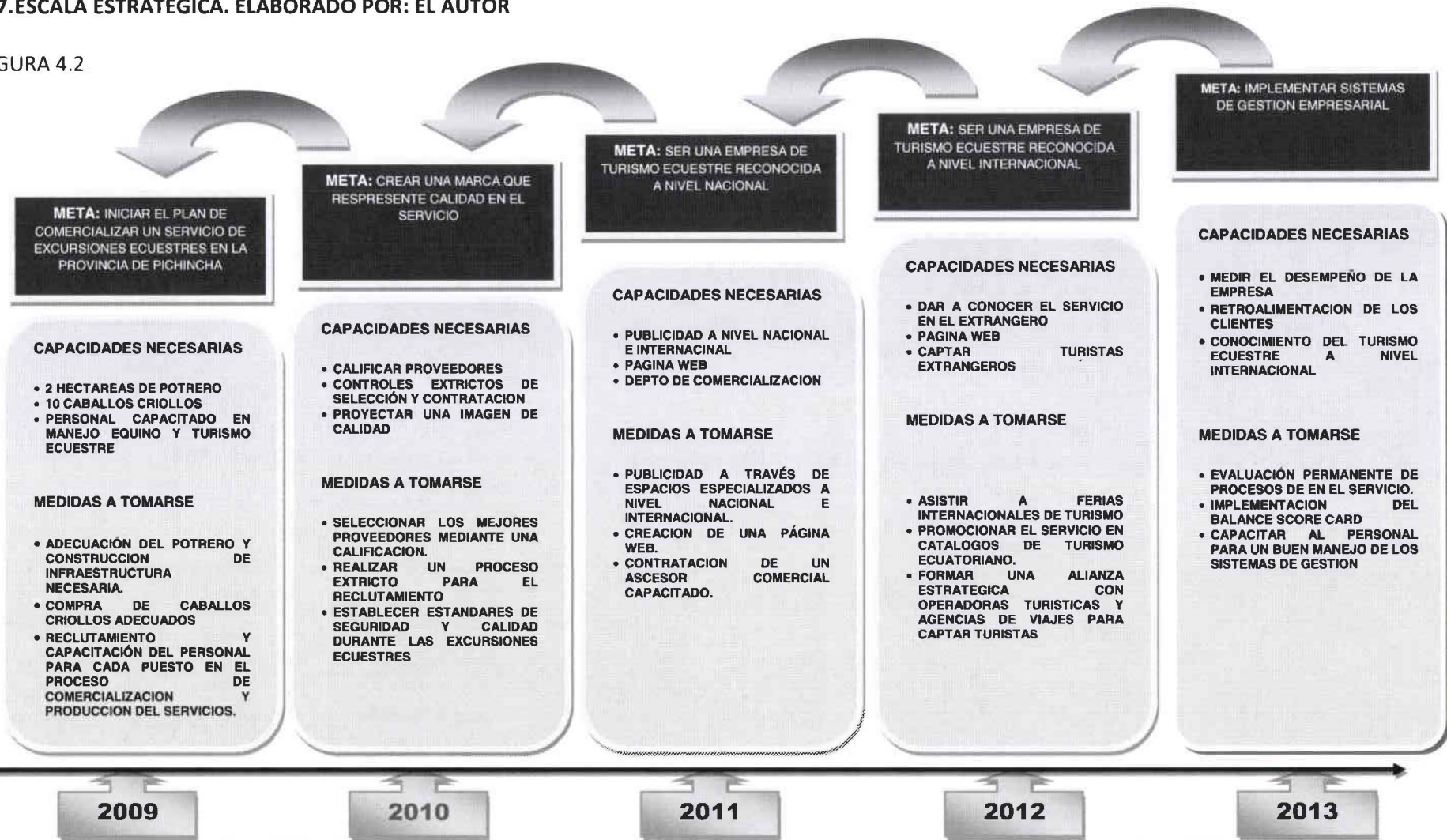
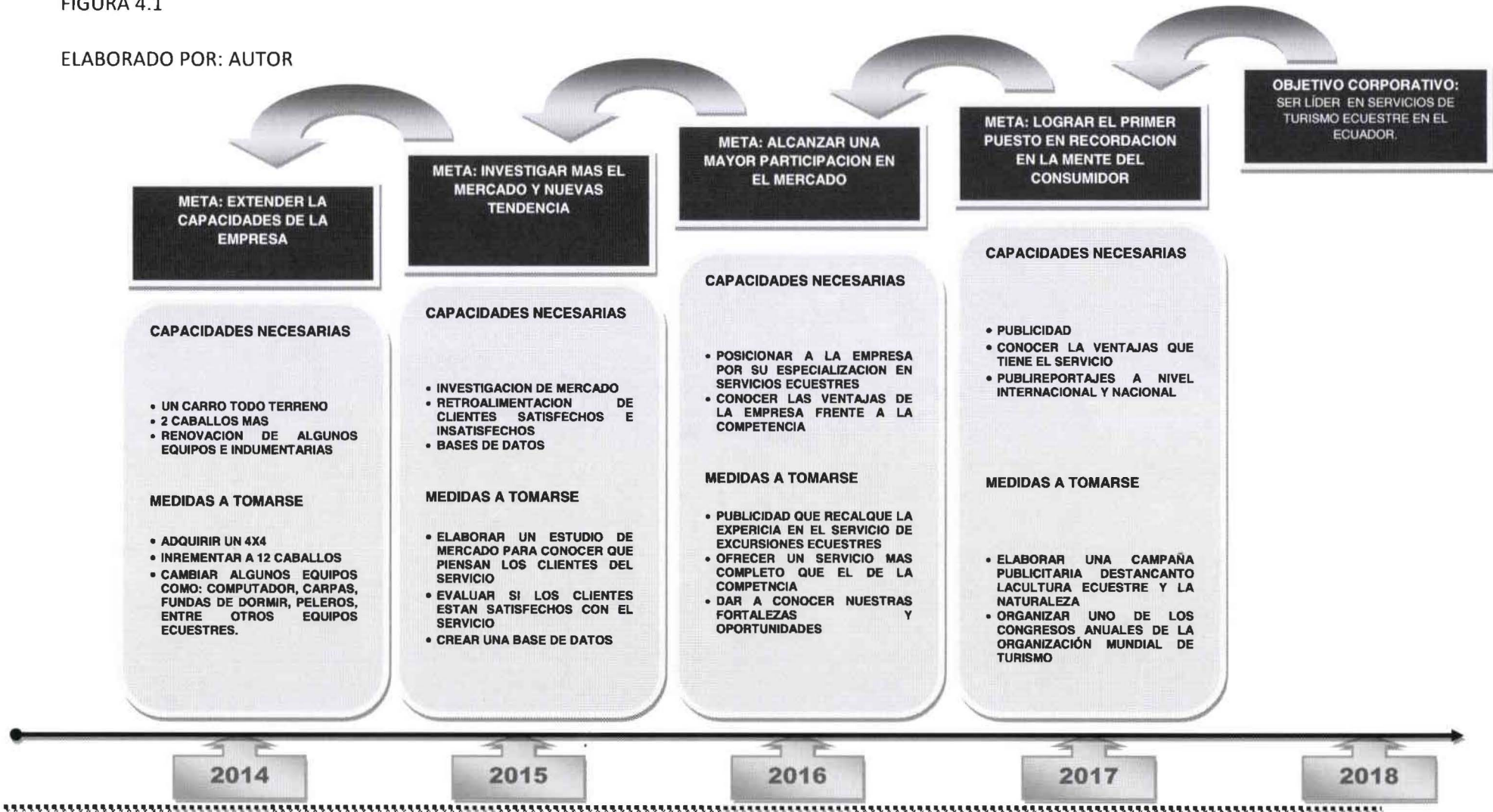


FIGURA 4.1

ELABORADO POR: AUTOR



4.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

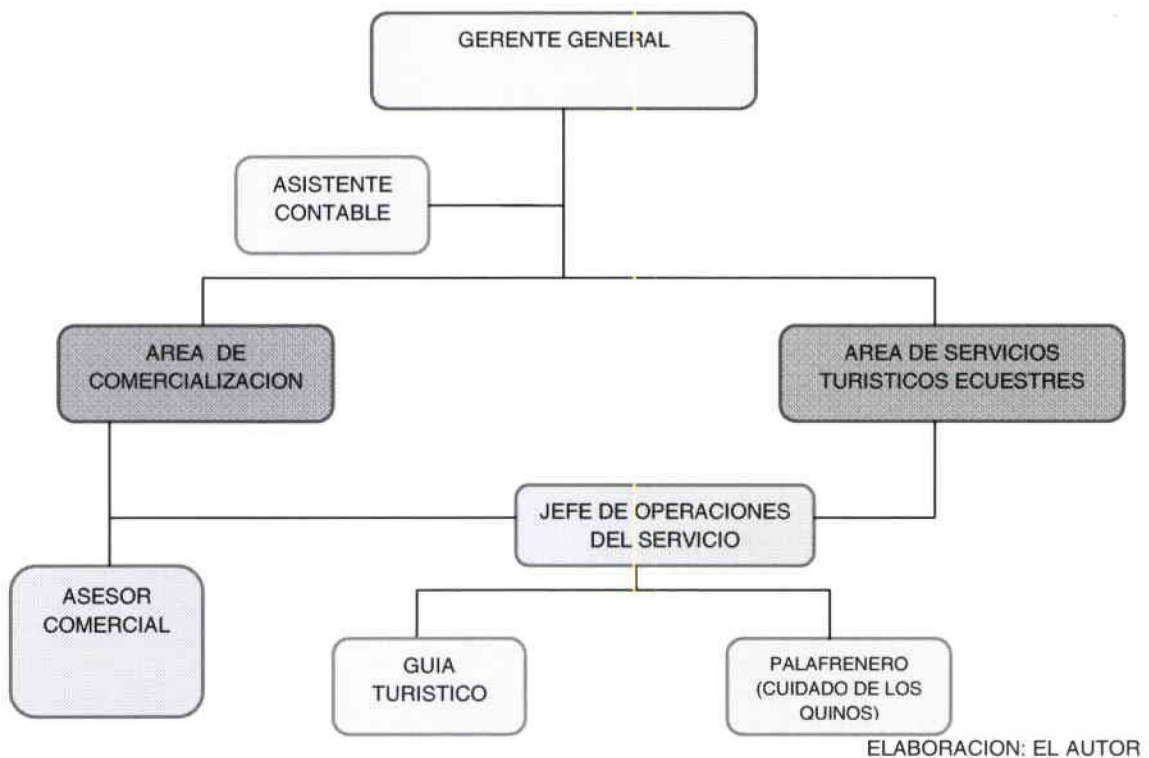
Dentro de la arquitectura organizacional, se encuentran las actividades relacionadas con la dirección, planificación, finanzas, contabilidad y soporte legal de la empresa.

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Stephen Robbins define que hay seis elementos básicos que se deben abordar cuando se diseña la estructura de una organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización, descentralización y formalización (Robbins, 425).

En base a estas definiciones, a la concepción de este negocio y considerando que es una empresa pequeña, se ha decidido implementar una estructura organizacional simple, caracterizada por una limitada departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la estructura establecida para esta empresa.

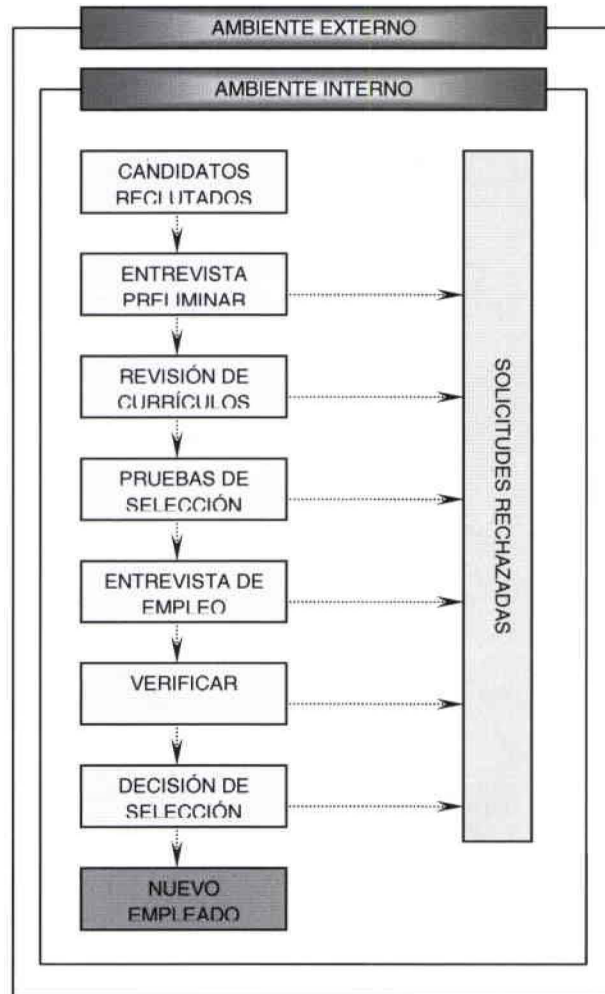
FIGURA N° 4.3



4.8.1. RECURSOS HUMANOS

Éste es el factor estratégico para el desarrollo y crecimiento de una organización; es por eso que se llevará a cabo el siguiente proceso de selección, que permitirá la contratación de personal idóneo para cada función, haciendo énfasis en el área de servicios, ya que son ellos quienes apoyarán un servicio de alta calidad.

FIGURA Nº 4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: EL AUTOR

Toda persona que ingrese a formar parte de este proceso de selección deberá cumplir con determinadas características como: nivel de experiencia, nivel educativo, capacidad de desarrollo y aptitudes intelectuales o físicas.

El reclutamiento de personal, tendrá como objetivo atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este se lo efectuará a partir de fuentes externas, tales como: anuncios de prensa, base de datos de la organización, recomendaciones por parte del personal contratado o por medio de un servicio de reclutamiento de una empresa externa especializada.

La entrevista preliminar se la realizará telefónicamente; y el propósito de ésta será filtrar, por medio de preguntas directas, los solicitantes que no cumplen los requisitos del puesto. Estos requisitos serán detallados en adelante en el acápite de la descripción de cargos.

Los candidatos filtrados que continúan en el proceso, deberán llenar una solicitud de empleo que permitirá obtener mayor información del individuo y determinar si tiene concordancia con el puesto para el cual está aplicando. A esta solicitud se deberá adjuntar un currículum con el fin de que este sea revisado por las personas encargadas de la selección.

Será necesaria la aplicación de pruebas psicotécnicas¹³ y técnicas, las cuales permitirán contar con un perfil aproximado de cada uno de los aspirantes, así como evaluar las aptitudes y el grado de conocimiento, habilidades adquiridas, al igual que los rasgos de carácter y temperamento, con el fin de determinar si la persona se adecuará al cargo vacante.

De igual forma se realizarán pruebas psicológicas, las mismas que estarán dirigidas a conocer características de personalidad, inteligencia y capacidad de trabajo a presión y en equipo.

La entrevista es considerada como un instrumento de comparación importante que permitirá analizar de manera directa los distintos aspectos requeridos para el cargo. Se realizará la entrevista estructurada con preguntas situacionales, de conocimiento del puesto, de simulación de muestras de trabajo y sobre requisitos del trabajador.

Con el fin de continuar con este proceso, se realizará una verificación de las referencias personales, con el fin de obtener información adicional a la proporcionada por el solicitante.

Los candidatos que han llegado hasta esta parte del proceso, serán los más idóneos para el puesto y serán seleccionados los mejores.

4.8.1.1. DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS

La descripción y análisis de cargos tiene como finalidad elaborar perfiles para la clasificación y valoración de cargos. Es una guía tanto para el colaborador como para el jefe de área o

¹³ Test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses o valores personales, de una manera 7objetiva.

director de la institución, para conocer las funciones y atribuciones de cada uno de sus subordinados.

A continuación se detallarán los requisitos que se tendrán en cuenta el momento de la selección de personal que laborará

Departamento Administrativo - Financiero

- **El Área Administrativa¹⁴**

Las funciones del área administrativa reposan en cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, administración de personal y control.

Planificar: Las tareas específicas de la planificación incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. La planificación resulta esencial para formular y poner en práctica la estrategia y evaluarla.

Organizar: La función de organización en la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer tareas en trabajos (diseño, descripción y análisis de puestos), departamentalización (coordinación) y delegación de autoridad. Organizar significa determinar quien hace que y quien depende de quien.

Motivar: Es el proceso que consiste en influir en alguien con el objeto de que alcance objetivos específicos. La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y satisfacción de los empleados. La comunicación, es un elemento central de la motivación. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir adhesión para los objetivos y políticas de los departamentos.

Administración de Personal: Incluye actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados. También incluye administración de sueldos y salarios justos, prestaciones y procedimientos para quejas.

Control: Se refiere a todas las actividades gerenciales que buscan asegurar que los resultados reales sean iguales a los proyectados. Para esto debe haber control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, entre otros.

- **El Área de Finanzas/Contabilidad**

Es la encargada de mantener al día toda la información financiera de la empresa: Diarios contables (flujo diario de caja), Estados de pérdidas y ganancias, Balance General, cobranzas, pagos a proveedores, impuestos y otras obligaciones de la empresa, supervisión de la cartera, entre otros.

¹⁴ Fred R. Davis, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 163.

Departamento de Comercialización

▪ El Área de Marketing y Ventas

Se encarga del desarrollo de mercados, de la publicidad, planeación e investigación comercial (análisis de los clientes) y busca mejorar el posicionamiento del servicio. Administra la fuerza de ventas, que además de promover las ventas, se encarga de retroalimentar a la empresa con cada una de las sugerencias recibidas en los diferentes puntos de venta.

Departamento de Servicio Turísticos Ecuestres

Es el departamento que se encargaría de receptor los clientes directamente, o a través de una página web y publicidad en hoteles, hostales, y hosterías de Pichincha; e indirectamente formando alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes.

Se encargaría de ofrecer este servicio ajustándonos a las necesidades y satisfacciones del cliente, ofreciendo: Transporte de Quito y hasta Quito, Guías especializados multilingües, Almuerzo en la cabalgata, Indumentaria típica, Servicio de refrigerios, Vehículo de Abastecimiento durante la cabalgata, Venta de fotografías, recuerdos y artesanías típicas.

4.8.1.2. DESCRIPCION DE CARGOS

Gerente Administrativo - Financiero

Las funciones del gerente son: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el funcionamiento de los diferentes procesos hasta llegar al producto final. Desempeñara estas funciones en las áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad (con el apoyo de un asistente contable), Marketing, Recursos Humanos y Compras (con el apoyo del Jefe de producción).

Actividades¹⁵:

- Modelar el ambiente de trabajo.
- Fijar la estrategia.
- Asignar recursos.
- Formar gerentes.
- Supervisar las operaciones.
- Representar legalmente a la compañía.
- Control de los diferentes procesos financieros contables.
- Manejo de la contratación del personal.
- Manejo del presupuesto de la compañía.
- Supervisión de las diferentes áreas de la compañía.
- Análisis de costos y elaboración de presupuestos.

¹⁵ Joseph Bower, Oficio y Arte de la Gerencia, Volumen I, Capítulo 1, Pág. 3.

Asistente Contable

Funciones:

- Manejo del proceso contable.
- Llevar diariamente el flujo de caja.
- Estructuración de roles de pago mensuales de acuerdo a las leyes en vigencia.
- Elaboración de balances mensuales y estados financieros anuales.
- Manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar¹⁶, impuestos, etc.
- Reporta al Gerente administrativo y financiero.

Marketing y Ventas

Funciones:

- Elaboración e implementación del plan de mercadeo.
- Promoción y venta de los servicios.
- Monitoreo del proceso de ventas.
- Control del impacto publicitario.
- Determinación de políticas de promoción.
- Desarrollo de promoción y venta.
- Captación de nuevos clientes.
- Reporta al Gerente Administrativo y Financiero.

Jefe de operaciones del servicios turístico ecuestre

Funciones:

- Controlar la ejecución correcta de cada uno de los procesos para la captación de turistas ecuestres.
- Verificar el estado de salud de los caballos utilizados en los servicios turísticos ecuestres.
- Control del área de almacenamiento de indumentaria de los caballos y equipo para los turistas.
- Mantener una relación directa con el veterinario que atiende lo caballos
- Mantener relación directa con el herrador que atiende a los caballos.
- Trabajar con proveedores de productos equinos: balanceado, vitaminas, y medicamentos
- Reporta al Gerente Administrativo y Financiero.

Palafrenero

Funciones:

- Limpieza de los caballos: cepillar, bañar
- Cuidado del potrero de los caballos: limpieza diaria de excremento, riego y mantenimiento de la hierba del potrero.

¹⁶ Pagos a proveedores: realiza la provisión de cuentas por pagar, hace las retenciones en la fuente para su posterior pago, según el acuerdo con el proveedor.

- Alimentación de los caballos: agua y pastar en potrero.
- Mantenimiento y limpieza de la indumentaria de los caballos.
- Mantenimiento y limpieza del equipo para los turistas.
- Servir como personal de apoyo durante los servicios ecuestres.
- Reportan al Jefe de servicio turismo ecuestre

4.9.MATRIZ FODA CUADRO Nº 4.5

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Somos la única empresa que ofrece turismo ecuestre en la esa zona 2. Contamos con los equipos y caballos adecuados 3. Estamos ubicados a tan solo 30 minutos de Quito y a 10 minutos del nuevo aeropuerto de Quito. 4. Personal Administrativo con alta formación técnica. 5. Infraestructura adecuada. 6. Comunicación entre todas las áreas de la organización. 7. Manejo eficiente de la página Web. 8. Flexibilidad del personal para trabajar durante los fines de semana. 9. Servicio innovador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La curva de experiencia está comenzando y debe consolidarse con el tiempo. 2. La marca es nueva. 3. Tiempo requerido para posicionar la empresa dentro de las preferidas por los turistas nacionales o extranjeros.
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La belleza de los paisajes de los lugares donde se realizarían las excursiones ecuestres 2. Crecimiento del turismo interno y externo en el Ecuador 3. Disponibilidad de acceso a tecnología, pagina web 4. Ecuador es la opción más económica para hacer turismo de aventura y turismo ecuestre en el mundo. 5. Proyectos del Ministerio de Turismo para incentivar el turismo en el Ecuador. 	<p>Desarrollo del servicio de turismo ecuestre, a través del promocionamiento en la página web. O3 – F7/F9</p> <p>Desarrollo del servicio, el personal estará capacitado lo que permitirán el desarrollo eficiente de los servicios de turismo ecuestre. O2/O4 – F2/F4, F5/F8</p> <p>Desarrollo del servicio, los turistas buscan una excursión ecuestre segura, manteniendo personal calificado e indumentaria adecuada que garanticen la seguridad de los turistas. O2 – F2</p> <p>Desarrollo del servicio, estamos ubicado s 30 min de Quito, contando con la belleza de los paisajes del lugar.</p>	<p>Desarrollo del servicio, ya que la ventaja competitiva de la empresa de turismo ecuestre permitirán atraer parte del mercado que se encuentra creciendo. D2 – O2</p> <p>Penetración en el mercado, a través de la página Web se promocionará el servicio O3 - D3</p>
AMENAZAS	FORTALEZAS - AMENAZAS	DEBILIDADES - AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios sustitutos. 2. Barreras de entrada bajas. 3. Incremento de servicios turísticos en la ciudad de Quito. 4. Incremento de tasa delincuencia y terrorista. 5. Cambios climáticos 	<p>Desarrollo del servicio, el personal será capacitado para cumplir con las expectativas del servicio innovador de la empresa de turismo ecuestre A1 - F9/F1/F2</p> <p>Desarrollo del servicio, la infraestructura y la capacitación del personal brindarán la seguridad que los turistas buscan en excursiones ecuestres.</p> <p>Desarrollo del servicio, la capacitación del personal brindarán la seguridad que buscan los turistas A4 - F1/F2/F3/F9</p> <p>Desarrollo del servicio, el servicio de excusiones ecuestres en los fines de semana es una ventaja que posiciona a la empresa de turismo ecuestre A3 - F1/F2/F9</p>	<p>Penetración en el mercado, a través del posicionamiento del servicio en la mente de los clientes permitirá superar el porcentaje de servicios sustitutos D1/D2/D3 - A1</p> <p>Penetración en el mercado, el servicio que el turismo ecuestre brinda es especializado y a medida de la adquisición de experiencia posicionara en el mercado D1/D2 – A3</p> <p>Desarrollo del mercado, introducción del servicio en nuevas zonas geográficas A2/A3/A5 - D3</p> <p>Penetración en el mercado, crear lealtad de los clientes con el fin de posicionarnos como líderes en el mercado A1 - D3</p>

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se formulará las estrategias para el lanzamiento de servicios especializados en turismo ecuestre.

5.1. OPORTUNIDAD

5.1.1. SITUACIÓN

En la actualidad los turistas ecuestres nacionales y extranjeros, buscan disfrutar de la naturaleza a lomo de caballo, recorriendo los paisajes espectaculares y conociendo la flora, fauna y cultura que tenemos.

En Ecuador, existen empresas y haciendas que brindan el servicio de excursiones ecuestres, entre otros servicios de turismo aventura y turismo rural, sin embargo ninguno de éstos está especializado en turismo ecuestre, y todos están ubicados lejos de la ciudad de Quito. Según los datos obtenidos en la investigación de mercados, tener especialización en servicios de turismo ecuestre y estar situados a 45 minutos de Quito y a 10 minutos del nuevo aeropuerto, esto tiene gran acogida, lo que representaría una ventaja comparativa para la empresa.

Los estratos al cual se va a dirigir el servicio, según los datos obtenidos en la investigación de mercados, son los niveles socioeconómicos medio alto y alto.

El servicio de excursiones de turismo ecuestre se encuentra dentro de la demanda de turismo aventura. Según la Organización Mundial de Turismo: Costa Rica, Australia, Brasil, Sudáfrica, Canadá, Chile, Nueva Zelanda y Ecuador son los únicos países del mundo que ofrecen turismo aventura¹⁷. Siendo nuestro país la opción más económica para los turistas extranjeros¹⁸.

Según el Consejo Mundial de viajes y Turismo el segmento de turismo aventura tiene la proyección más alta de crecimiento, con proyecciones del 10% al 15% hasta el 2010 en la participación de todos los segmentos (Naturaleza y Aventura, Cultura, Sol y Playa, Misticismo) del turismo mundial.

¹⁷ Organización Mundial de Turismo, <http://wtolibrary.org/content/?region=sudamericas&sort>

¹⁸ Ministerio de Turismo del Ecuador, http://www.turismo.gov.ec/index.php?opcion=com_content&task

La estadística del turismo receptor realizada por el Ministerio de Turismo del Ecuador demuestra que más del 50% de los visitantes a la provincia de Pichincha, vienen con motivos de ocio, recreo y vacaciones.

5.1.2. OBJETIVOS

5.1.2.1. DE VENTAS

Obtener un volumen de ventas de 36000 USD en el primer año, lo que se traduce en un promedio de 3 grupos de 8 turistas semanales consumiendo el servicio de una excursión ecuestre de un día.

Aumentar las ventas de acuerdo al crecimiento del mercado, en un 10% hasta el quinto año, y a partir de éste, mantener el volumen hasta el año 10.

5.1.2.2. DE POSICIONAMIENTO

Conseguir al final del primer año un nivel de satisfacción en los clientes atendidos del 80%, gracias a los valores agregados de la empresa como la ubicación, contar con los equipos y caballos adecuados, personal capacitado y el servicio diferenciado que permitirán superar las falencias de la competencia.

5.1.2.3. DE FIDELIDAD

Obtener al final del primer año un porcentaje de fidelidad y lealtad del 70% de los clientes atendidos durante este período, es decir que se pretende que, en base a los estándares de calidad, seguridad del servicio; 7 de cada 10 clientes que contrataron los servicios de turismo ecuestre de la empresa, lo vuelvan a hacer o recomienden el servicio.

5.2. MARKETING ESTRATÉGICO

Para el correcto desarrollo del marketing estratégico, el autor se basó en la información obtenida de la investigación de mercados; estos datos serán fundamentales gracias a la precisión y cabalidad de la misma.

5.2.1. CONSUMIDOR

5.2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

El perfil del consumidor de productos o servicios, se lo analiza con el fin de poder predecir la reacción de éstos ante las estrategias de marketing, determinar los principales factores que afectan el proceso de compra (Qué, dónde, cuándo, por qué y cómo) y determinar el público objetivo al cual se enfocarán las acciones de marketing.

El consumidor objetivo serán aquellos turistas nacionales y extranjeros, que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio alto y alto que visitan la ciudad de Quito y que requieran beneficiarse del servicio diferenciado a brindarse por la empresa de turismo ecuestre.

5.2.1.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Los turistas nacionales y extranjeros manifiestan, en la actualidad, su interés por participar en excursiones ecuestres en la provincia de Pichincha y en el Ecuador; es por esto que la empresa de turismo ecuestre, estará siempre innovando en tendencias ecuestres, para alcanzar la satisfacción de total de los clientes.

En la investigación de mercados se pudo apreciar el agrado de que la empresa de turismo ecuestre este situada cerca de la capital (45 minutos de Quito).

5.2.2. MERCADO

5.2.2.1. CRECIMIENTO.- La industria turística en el Ecuador se ha ido transformando, ha pasado de ser un concepto basado turismo histórico, de playa y de naturaleza, hasta lo que es hoy, una gran industria dedicada también al turismo alternativo de deporte y aventura, permitiendo así que este sector crezca, conforme crecen las necesidades del turista.

5.2.2.2. ACTORES.- Como se había mencionado anteriormente, de acuerdo a la investigación de mercados realizada por el Autor, los principales competidores de esta empresa son:

- Hacienda el Porvenir
- Ilalo Expeditions
- Pululahua Hostal
- Tierra de volcanes
- Hacienda Zuleta

Estas empresas brindan similares servicios que la empresa de turismo ecuestre y tienen a su favor una gran cantidad del segmento de mercado.

5.3. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Una vez definido el mercado objetivo y, establecidos los objetivos y las estrategias, se deberá posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores, que lo haga diferente a los productos de la competencia.

5.3.1. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

5.3.1.1.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN SERVICIO Y PRODUCTO

Después de un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores , se ha determinado que las estrategias de diferenciación que la empresa de turismo ecuestre adoptará, será ofrecer una mejor calidad del servicio y darle más opciones de las ya existentes.

El objetivo es determinar la viabilidad de incorporar una o varias características, que incluyan atributos deseados como:

- **IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA**

En la actualidad, es de gran importancia para la empresa, el obtener clientes nacionales y extranjeros. Una página web donde los turistas puedan conocer el portafolio de servicios que se ofrece y puedan contratar los mismos servicios.

- **SERVICIOS DE SEGURIDAD**

De acuerdo a las necesidades identificadas en la investigación de mercados, se ha llegado a determinar que los turistas requieren en una excursión, del cuidado de personas capacitadas para llevar a cabo un servicio turístico seguro, y sin accidentes.

- **PLAN DE ACCION**

Detalla las acciones de mercadeo a llevarse a cabo a lo largo del año, de acuerdo al cronograma establecido con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. El Plan de Acción contempla los siguientes objetivos con sus medidas:

- Campañas publicitaria
- Marketing Relacional
- Implementación de campañas dentro y fuera de medios
- Participación en feria y eventos
- Selección de proveedores de calidad

5.4. MARKETING TÁCTICO

El modelo del Plan de Marketing, basado en el Marketing Mix, se puede utilizar como herramienta para ayudar a definir la estrategia de ventas, y se puede ajustar con cierta

frecuencia para resolver las cambiantes necesidades del grupo objetivo y la dinámica del entorno de comercialización del servicio.¹⁹

5.4.1. SERVICIO – EXCURSIONES DE TURISMO ECUESTRE

5.4.1.1. CICLO DE VIDA

La industria del turismo aventura en el Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento, debido al interés cada vez más acentuado de los turistas en realizar actividades turísticas diferentes e innovadores en el Ecuador; además, con el incremento de personas que se especializan como guías turísticos, se ha fortalecido y consolidado este servicio llegando a convertirse en una actividad bastante demandada por los turistas.

5.4.1.2. CARACTERÍSTICAS

Para la empresa de turismo ecuestre el producto toma la forma de un objeto intangible, un beneficio futuro, que se traduce en satisfacción de los turistas.

Esta es una empresa que desarrolla el turismo ecuestre. A lomo de caballo se recorre a través de rincones escondidos y llanuras extensas. Estos magníficos animales nos permitirán alcanzar lugares de ensueño. Esta es una de las mejores maneras de conocer la naturaleza, aprender sobre la cultura local y disfrutar de uno de los lugares más bellos del planeta para pasear en caballos.

Las excursiones incluyen:

- Transporte desde y hasta Quito
- Vehículo de abastecimiento durante todo el viaje
- Transporte de regreso de los caballos a la base en la Finca Yaruquí en caso de necesidad
- Alimentación completa
- Alojamiento en carpas, en las excursiones de más de un día.
- Caballo con el equipo necesario
 - **Caballos Criollos.**- Se denomina así a los descendientes de los primeros caballos que introdujeron los Españoles a América. Este tipo de caballo se caracteriza por su resistencia y por su adaptación a las condiciones extremas de la altitud y el clima.
 - **Silla Vaquera**
- Poncho
- Sombrero

¹⁹ PETER F. DRUCKER, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”, New York 1999.

- Guía multilingüe
 - **Chagra, habitante nativo experto en manejo de caballos, capacitado y certificado por la Organización Mundial de Turismo Ecuestre (OMTE).**
- Ayudantes
- Entradas a parques nacionales
- Visitas guiadas de las reservas naturales
- Alquiler de botas de caucho
- Venta de fotografías y recuerdos

5.4.1.3. IDENTIDAD DEL SERVICIO

El servicio que la empresa de turismo ecuestre va a proporcionar incluye las siguientes actividades:

1. Servicio de excursiones ecuestres.
 - Excursiones de un día (2 horas, 4 horas, 8 horas)
 - Excursiones de varios días (de 2 a 8 días).
2. Servicio de hipo terapia (para niños con síndrome de Down)

5.4.1.4. RAZÓN SOCIAL

“HORSE RIDING ECUADOR” es el nombre comercial que se le ha dado a esta empresa de turismo ecuestre, con el fin de identificarlo internacionalmente con la esencia de las excursiones ecuestres en el Ecuador.

5.4.1.5. MENSAJE

El mensaje que se ha escogido para posicionar este servicio dentro del mercado objetivo, que se relaciona con su nombre y su significado, es el siguiente:

“TODOS PUEDEN DIRFRUTAR DEL CABALLO”

Este mensaje será usado en todas las publicidades: dípticos, trípticos, publlirreportajes, ferias. Con el fin de posicionar la marca y el servicio en el futuro.

5.4.1.6. LOGO



FIGURA 5.1

ELABORADO POR: AUTOR

5.4.2. PRECIO

El precio es el costo al público o precio de venta, que se recibirá a cambio del servicio prestado por la empresa.

Para alcanzar el segmento de los consumidores escogidos en el plan de negocios, el precio determinado por el servicio de esta empresa es de 20 USD por una excursión de un día, que según la investigación de mercados realizada, está basado en dos determinantes: el precio promedio de mercado y 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por una cabalgata de un día entre \$20-\$30.

A continuación se detalla los rubros mensuales y anuales de la competencia, determinada en la investigación de mercados:

CUADRO N° 5.1. DESGLOSE DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA	PRECIO USD	EXCURSION	DURACION
PULULAHUA HOSTAL	25.00	Cabalgatas corta	2 horas
	120.00	Cabalgata de 2 días 1 noche	2 días
	200.00	Cabalgata especial	3 días
HACIENDA EL PORVENIR	25.00	Alturas del Rumiñahui	3 horas
	40.00	Laguna del Limpiopungo	6 horas
	395.00	Cabalgata Cotopaxi	3 días
THE GREEN HORSE RANCH	65.00	Explorando el Pululahua A	1 día
	155.00	Explorando el Pululahua B	2 días
	245.00	Vuelta del trébol	3 días
	395.00	El camino del colibrí	4 días
	290.00	Cabalgar y caminar	4 días
	1380.00	De bosques húmedos al paramo	9 días
HACIENDA ZULETA	50.00	Vuelta de los cóndores	3 horas
	50.00	Ruinas cultura Caranqui	3 horas
	100.00	Excursión Zuleta	6 horas
ILALO EXPEDITIONS	65.00	Volcan Cotopaxi	3 horas
	1400.00	Siguiendo el camino de Humbolt	8 días
	3120.00	Inca Imperial	15 días

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

De este análisis se puede determinar que el precio promedio de una cabalgata de un día de las empresas y/o haciendas determinadas como competencia, es de USD 46.00, adicionalmente, la competencia realiza un cobro por concepto transporte.

El precio de Horse Riding Ecuador por una excursión básica de un día es de USD 20.00, incluido el transporte desde Quito y hasta Quito.

Después de analizados los precios de la competencia directa, a continuación se detallan los rubros que Horse Riding Ecuador cobrará por sus servicios:

CUADRO N° 5.2: DESGLOSE DEL PRECIO DE VENTA DE LAS EXCURSIONES DE HORSE RIDING ECUADOR

EXCURSION	VALOR USD	DURACION
La gruta del divino Niño	20.00	2 horas
La cruz de Cotourco	25.00	3 horas
Cerro Puntas	40.00	6 horas
Laguna Nunalviro	40.00	6 horas
Antisana	110.00	2 días
Servicio de hipoterapia	2.00	30 minutos
Venta de fotografías de recuerdo	5.00	1 foto

Las excursiones nombradas en el cuadro 5.2 son prediseñadas. Horse Riding Ecuador ofrece opciones de excursiones personalizadas, estas son enfocadas a clientes con un nivel más alto de equitación, cabalgatas que son diseñadas de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente, donde el mismo puede elegir los acompañantes, la duración, alimentación, y destino. En este

tipo de excursiones los costos son variables y los precios variarían dependiendo lo que desee el consumidor.

5.4.3. PUNTO DE VENTA

5.4.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Por la naturaleza del negocio, se ha determinado que exista una oficina en Quito (situada en la av República del Salvador y Suecia) siendo el único punto de venta de este servicio, paralelamente administrar la página web ya que se ha comprobado que muchos turistas utilizan este medio para planear sus vacaciones.

La promoción y publicidad que serán los elementos que den a conocer y posicionen el servicio en el mercado objetivo; de esta manera, se dirigirá al cliente a la oficina, donde podrá apreciar las fotografías y conocer las características de los servicios que se ofrece.

5.4.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Una vez identificado el mercado objetivo, determinados el precio y la distribución del servicio, se ha decidido el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor, tratando de trasladar el marketing en información, que es, habitualmente, lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

Con el objeto de dar a conocer los servicios distintivos que brindará Horse Riding Ecuador, se desarrollarán las estrategias funcionales del presente plan de marketing, en el que se incluirán merchandising²⁰, publicidad²¹ y marketing directo. Estas estrategias se realizarán a través de ferias de exposición y entrega de información, en lugares de mayor concurrencia de turistas.

5.4.4.1. MERCHANDISING

Con la finalidad de que los consumidores del servicio puedan tener conocimiento de los beneficios, de las novedades en servicio e instalaciones del centro, se ha decidido optar por el Merchandising, para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente a través de medios de comunicación no masivos. Para esto, se utilizarán vehículos de comunicación no pagada como los siguientes:

²⁰ Método utilizado para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos.

²¹ Comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación pagados: televisión, radio, revistas, periódicos, visitas a domicilio y correo.

- Exposiciones o demostraciones públicas en la Plaza de las Américas, en donde se entregarán folletos, mencionando servicios y beneficios de la empresa, así como una exhibición de fotografías de las excursiones que se realizan.
- Distribución de folletos informativos, en hoteles, hosterías, restaurantes, tiendas hípicas, y agencias de viajes.
- Distribución de carteles publicitarios de las excursiones en lugares de esparcimiento tales como la zona de la Mariscal.

5.4.4.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Establecidos los mensajes promocionales y de imagen que se comunicarán al exterior, el siguiente paso es preparar un plan para los medios de comunicación, con el objetivo de lograr un número óptimo de mensajes para el mercado objetivo, en el medio de comunicación más acorde con el servicio que brinda el centro, para lo cual se han identificado como medio de prensa escrita para publicarlo en la fase de introducción del negocio al mercado:

- Revista Pura Sangre.

Los anuncios en esta revista serán publicados, periódicamente, de acuerdo al siguiente esquema:

- Página derecha completa, indeterminada.
- Períodos de 3 meses.

5.4.4.3. MARKETING DIRECTO

Para complementar esta publicidad, se ha decidido diseñar el siguiente plan de marketing directo:

- Creación de una página Web de Horse Riding Ecuador, en donde podrán ingresar los posibles turistas.
- Se realizará un contrato con la empresa MKT ONE TO ONE, para envío de un mailing publicitario del Horse Riding Ecuador (Publicidad para introducción).

5.5. PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD DEL LANZAMIENTO

El presupuesto para promoción establece los precios de las campañas de introducción y mantenimiento para Horse Riding Ecuador, y el porcentaje que representa en relación a los ingresos brutos de la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 5.3 PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD (LANZAMIENTO)

ELEMENTO	VALOR
REVISTA PURA SANGRE (3 MESES)	700,00
CREACIÓN PÁGINA WEB	300,00
CARTELES PUBLICITARIOS (20.000 UNIDADES)	300,00
TRÍPTICOS (5.000 UNIDADES)	300,00
CORREO ELECTRONICO MAILING (1 ENVÍO)	300,00
TOTAL	1.900,00

Elaborado por: El Autor

Se contratará los servicios de la empresa de Publicidad Mediterráneo para la realización de las actividades de publicidad y promoción; el costo por este asesoramiento está incluido en el rubro de inversión publicitaria del Análisis Financiero.

5.6. PROYECCION DE VENTAS

- Se ha realizado en tres escenarios: pesimista, esperado y optimista
- La proyección de ventas está elaborada para cada excursión ecuestre:
 - La gruta del Divino Niño – Nivel Básico
 - La Cruz del Cotourco – Nivel Básico
 - Volcán Puntas – Nivel Medio
 - Laguna de Nunalviro – Nivel Medio
 - Antisana – Nivel Avanzado
- La proyección de ventas se baso en la información recabada en las entrevistas con: una operadora turística y una empresa de turismo ecuestre.

- Por las realidades del negocio del presente plan, se tomo como base proyectar el 75% de las ventas de la empresa de turismo ecuestre entrevistada en el capítulo 3.

CUADRO 5.4 SUPUESTOS DE PROYECCION DE VENTAS DE CADA EXCURSION EN UN ESCENARIO ESPERADO

RUTA	CABALGANTES AL AÑO	GRUPOS DE 8 CABALGANTES AL AÑO	GRUPOS DE 8 CABALGANTES AL MES
LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO	576	72	6
LA CRUZ DEL COTOURCO	384	48	4
VOLCAN PUNTAS	192	24	2
LAGUNA DE NUNALVIRO	192	24	2
ANTISANA	32	4	-
TOTAL	1376	172	14

ELABORADO POR EL AUTOR

- El escenario Pesimista tiene una proyección de 25% menos al escenario Esperado.
- El escenario Optimista tiene una proyección de 25% más al escenario Esperado.
- Se ha fijado un incremento anual de ventas del 10%, basado en la proyección de crecimiento del Turismo Aventura, realizado por la Organización Mundial de Turismo, en el barómetro estadístico emitido en el 2008.
- Se ha proyectado las ventas a 10 años ya que el mercado de turismo ecuestre se encuentra en una etapa de crecimiento constante.

CUADRO 5.5. PROYECCION DE VENTAS DE HORSE RIDING ECUADOR

ELABORADO POR EL AUTOR

PROYECCIÓN DE VENTAS - LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS				
UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1					
ESCENARIO PESIMISTA	20	461	9220	22	507,1	1115,2	22	558	1227,2	25	614	1534,0	25	675	1687,4	28	742	2078,8	28	817	2286,7	31	898	2784,9	31	988	3063,4	35	1087	3804,5
ESCENARIO ESPERADO	20	576	11520	22	633,6	1393,2	22	697	1533,3	25	767	1916,6	25	843	2108,3	28	928	2597,4	28	1020	2857,2	31	1122	3479,6	31	1235	3827,6	35	1358	4753,6
ESCENARIO OPTIMISTA	20	691	13820	22	760,1	1672,2	22	836	1839,4	25	920	2299,3	25	1012	2529,2	28	1113	3116,0	28	1224	3427,6	31	1347	4174,3	31	1481	4591,8	35	1629	5702,7

PROYECCIÓN DE VENTAS - LA CRUZ DEL COTOURCU																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS				
UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1					
ESCENARIO PESIMISTA	25	308	7700	27	339	9148	27	373	1006,2	30	410	1229,8	30	451	1352,8	33	496	1636,9	33	546	1800,6	36	600	2160,7	36	660	2376,8	40	726	2905,0
ESCENARIO ESPERADO	25	384	9600	27	422	1140,5	27	465	1254,5	30	511	1533,3	30	562	1686,6	33	618	2040,8	33	680	2244,9	36	748	2693,9	36	823	2963,3	40	905	3621,8
ESCENARIO OPTIMISTA	25	460	11500	27	506	1366,2	27	557	1502,8	30	612	1836,8	30	673	2020,5	33	741	2444,8	33	815	2689,2	36	896	3227,1	36	986	3549,8	40	1085	4338,6

PROYECCION DE VENTAS - VOLCAN PUNTAS																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS				
UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1					
ESCENARIO PESIMISTA	40	154	6160	44	169,4	7453,6	44	186	8199	48	205	9839	48	225	1082,3	53	248	1314,5	53	273	1445,9	58	300	1740,6	58	330	1914,7	65	363	2360,3
ESCENARIO ESPERADO	40	192	7680	44	211,2	9292,8	44	232	1022,2	48	256	1226,6	48	281	1349,3	53	309	1638,9	53	340	1802,7	58	374	2170,1	58	412	2387,1	65	453	2942,7
ESCENARIO OPTIMISTA	40	230	9200	44	253,2	1113,2	44	278	1224,5	48	306	1469,4	48	337	1616,4	53	370	1963,2	53	407	2159,5	58	448	2599,6	58	493	2859,5	65	542	3525,1

PROYECCION DE VENTAS - LAGUNA NUNALVIRO																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	
UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	40	154	6160	44	169,4	7453,6	44	186	8199	48	205	9839	48	225	10823	53	248	13145	53	273	14459	58	300	17406	58	330	19147	65	363	23603
ESCENARIO ESPERADO	40	192	7680	44	211,2	9292,8	44	232	10222	48	256	12266	48	281	13493	53	309	16389	53	340	18027	58	374	21701	58	412	23871	65	453	29427
ESCENARIO OPTIMISTA	40	230	9200	44	253	11132	44	278	12245	48	306	14694	48	337	16164	53	370	19632	53	407	21595	58	448	25996	58	493	28595	65	542	35251

PROYECCION DE VENTAS - ANTISANA																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	PRECI O	CANT IDAD	INGR ESOS	
UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			UNIT ARIO			
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	110	48	5280	120	53	6336	120	58	6970	130	64	8305	130	70	9136	140	77	10823	140	85	11905	150	94	14031	150	103	15434	160	113	18109
ESCENARIO ESPERADO	110	56	6160	120	62	7392	120	68	8131	130	75	9690	130	82	10659	140	90	12626	140	99	13889	150	109	16369	150	120	18006	160	132	21127
ESCENARIO OPTIMISTA	110	64	7040	120	70	8448	120	77	9293	130	85	11074	130	94	12181	140	103	14430	140	113	15873	150	125	18708	150	137	20578	160	151	24145

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

Una vez concluido el Plan de Marketing, un análisis financiero que permita determinar la viabilidad de la implementación de este proyecto. Para ello, se realizará un estudio de los la estructura y los diferentes supuestos y consideraciones necesarios para la elaboración de los diferentes cuadros financieros, que se presentan en este capítulo.

Horse Riding Ecuador es una empresa que se dedicara a la comercialización de servicios ecuestres especializados en la provincia de Pichincha, específicamente en el valle de Yaruqui.

6.1. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- La empresa se creara como sociedad anónima con el nombre de Horse Riding Ecuador, donde las ganancias se pagaran a manera de dividendos, según el número de acciones que posea cada socio.
- **La inversión total es \$35.326 USD.** Representado en: equipos, muebles y enseres, y capital de trabajo. Ver anexo FINANCIERO No 1.
- El Capital de Trabajo corresponde a \$9.253 que servirá para comenzar las operaciones de la empresa. Ver anexo FINANCIERO No 1.
- Se elaboraran escenarios: pesimista, esperado y optimista. Tres con financiamiento y tres sin financiamiento.

Las proyecciones de ventas, en un período de 10 años. ANEXO FINANCIERO No2.

- El aporte inicial sin financiamiento será de \$35.326 que aportaran los socios. Ver anexo FINANCIERO No 1.
- El aporte inicial con financiamiento será de \$21.196 que aportaran los socios, y \$14.130 con préstamo del Banco del Pichincha al 13,83%. ANEXO FINANCIERO No4.
- Se arrendara un terreno de dos hectáreas que requiere adecuaciones por \$5.302. ANEXO FINANCIERO No 5.
- Se efectuara una inversión en equipos por \$5.800. ANEXO FINANCIERO No 6.

- Los muebles y equipos de oficina por \$2.225. ANEXO FINANCIERO No 7.
- Las inversiones publicitarias por \$2.000. ANEXO FINANCIERO No 8.
- Se calcularon Gastos Generales de Operación. ANEXO FINANCIERO No 8.
- Costos anuales \$11,485 para el primer año. ANEXO FINANCIERO No9.
- Los Gastos de Nómina. Se calcularon con base a las normas laborales vigentes. ANEXO FINANCIERO No10.
- Los gastos de constitución, suman un monto de \$720. ANEXO FINANCIERO No 11.
- El costo de oportunidad es de 22,45%. ANEXO FINANCIERO No 12.

6.2. ESTADOS FINANCIEROS

6.2.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Inicial y Final)

Estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado; informando, con referencia a una determinada fecha, el valor de los activos, pasivos y el patrimonio de los accionistas de la empresa. Además, este estado financiero refleja el impacto de las variaciones acumulativas efectuadas por la empresa, desde su fecha de constitución hasta la fecha de cierre del último balance. (Curso de Finanzas, Juan Lara A, Capítulo 4, Estados Financieros, pág. 29)

6.2.2. ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

Este estado financiero tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un periodo determinado.

Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.

VER ANEXO FINANCIERO No 10

6.2.3. FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo es otro de los instrumentos financieros importantes mediante el cual se puede evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes de efectivo, así como también indica las partidas en que fueron utilizados dichos flujos de efectivo, clasificadas en actividades operativas, de inversión y financiamiento. ANEXO FINANCIERO No18.

6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se efectuará una evaluación financiera que determine la viabilidad del plan de negocios en los flujos de efectivo de los seis escenarios: pesimista, esperado y optimista; con apalancamiento financiero y sin apalancamiento financiero.

CUADRO 6.1. VALOR ACTUAL NETO PROYECCIÓN A 10 AÑOS

VALOR ACTUAL NETO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 22,45%	TASA DE DESCUENTO: 22,45%
Pesimista	\$ 3.284,4	\$ 5.659,8
Esperado	\$ 39.291,4	\$ 56.833,8
Optimista	\$ 80.960,0	\$ 85.108,5

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.1

La conclusión que se puede obtener de esta evaluación financiera es que definitivamente es mejor obtener financiamiento para el proyecto, por múltiples beneficios como la generación de escudos fiscales. El VAN que genera beneficios al final del proyecto como es el caso de los tres escenarios, manifiesta que el negocio genera efectivo suficiente para cubrir todos los costos y gastos que incurre la empresa, cubrir los costos financieros del endeudamiento y beneficios para los inversionistas al final del horizonte proyectado.

CUADRO 6.2. PROYECCIÓN A 10 AÑOS (SUPUESTO)

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 22,45%	TASA DE DESCUENTO: 22,45%
Pesimista	23,77%	23,84%
Esperado	38,29%	46,05%
Optimista	53,09%	61,21%

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.2

En los tres escenarios, los rendimientos apalancados y no apalancados son superiores a la Tasa Mínima de Aceptación del Proyecto, es decir que el proyecto es rentable y es beneficiosa la inversión necesaria.

El entorno ideal para las operaciones de la empresa es el Optimista, tanto el VAN como la TIR aseguran que esta inversión generará rendimientos adecuados al giro del negocio.

CAPITULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Para garantizar el desarrollo y funcionamiento del negocio frente a cualquier escenario, es fundamental analizar y cubrir los posibles y actuales riesgos.

A continuación se describen los factores de riesgo además de establecer un plan de contingencia que permita minimizar la consecuencia de ocurrir los mismos.

7.1. POSIBLES RIESGOS

7.1.1. FACTORES CLIMATICOS

En época de invierno y de fuertes lluvias se corre el riesgo que la demanda baje, ya que la gente deja de hacer actividades al aire libre.

La empresa diseñó varias rutas de excursiones ecuestres tomando en cuenta algunos factores como el clima. Las rutas más básicas y cortas se las pueden realizar en unas pocas horas.

La empresa cuenta con todos los equipos necesarios para las amenazas climáticas, como: encauchados, zamarros y botas de caucho.

7.1.2. VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS

Al generarse ventas inferiores a las proyectadas los ingresos disminuirán significativamente provocando la incapacidad de pago de los compromisos adquiridos y personal inactivo.

Para solucionar este posible inconveniente se analizará permanentemente la proyección de ventas y el cumplimiento de objetivos.

Es necesario también iniciar la búsqueda de nuevos mercados que contribuyan con el aumento del nivel de ventas, para la empresa, no existen diferencias entre clientes, todos gozan del mismo nivel de atención, respeto y compromiso por parte de la organización.

Adicionalmente, de suscitarse este problema de ventas inferiores a la proyección, la empresa tiene que analizar sus precios y de ser necesario ajustarlos a la capacidad adquisitiva de los turistas, con la premisa que la empresa tiene herramientas financieras que le permiten tomar este tipo de decisiones sin que el impacto de las mismas sea nocivo para la organización. También se puede hacer un análisis de sensibilidad.

7.1.3. VENTAS SUPERIORES

Si la empresa presenta ventas superiores a las proyectadas provocará ciertas medidas a tomarse de manera inmediata por ejemplo:

Se podría incrementarse el número de caballos; de igual forma de ser necesario podría contratar otro guía.

7.1.4. CRISIS FINANCIERA MUNDIAL

La crisis mundial que inicio en el 2008, ha provocado que muchos sectores se vean afectados. El sector de servicios turísticos también está afectado por esta situación macroeconómica.

Como un solución al turismo en el Ecuador el gobierno del presidente Rafael Correa, desde su inicio ha buscado la forma de incentivar el turismo en el Ecuador:

- En julio del 2008 se elimino la necesidad de un visa de turista
- El presente gobierno ha mantenido una política de hacer puentes vacacionales en casi todos los feriados para fomentar el turismo interno y externo.
- EL gobierno creo en el 2008 LA GUIA DE ORO, con la idea de promocionar todas las opciones turísticas que tiene el Ecuador, entregando 200 mil ejemplares sin costos a nivel

nacional e internacional, en agencias de viajes, operadoras turísticas, ferias de turismo y turistas nacionales y extranjeros.

- La creación de PLANDETUR 2020, es el primer plan estratégico de turismo sostenible, donde el Ecuador busca ser el líder de turismo responsable en la región, ofertando aventura y naturaleza manteniendo la identidad cultural del país.

TURISMO ECUESTRE

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- Los servicios de turismo aventura y naturaleza están en constante crecimiento, especialmente en países en vías de desarrollo, pues la demanda de los estos están en aumento por la tendencia mundial (6,58% de crecimiento en 2008).
- El mercado objetivo para la venta de servicios especializados de turismo ecuestre, son turistas y aficionados ecuestres de 15 a 50 años de edad que pertenezcan a una clase social media a clases media alta.
- Existe un gran número de proveedores para la empresa, permitiendo elegir el más conveniente ya sea en precio o calidad.
- En la investigación de mercados se realizaron entrevistas con expertos, grupos focales y encuestas a diferentes estratos de turistas que visitan o viven en la provincia de Pichincha, donde se pudo comprobar la aceptación del servicio, lo que refleja que el negocio es atractivo y viable.
- El adecuado manejo y la estricta disciplina en cuanto al cumplimiento del Direccionamiento Estratégico propuesto posibilitará a la empresa cumplir con cada uno de los objetivos corporativos y por área de negocio propuestos y posteriormente a la consecución de la Visión de la empresa.
- La evaluación financiera manifiesta la factibilidad de poner en marcha el negocio a través del análisis de seis escenarios en dos horizontes propuestos en los cuales el escenario esperado y optimista presentan beneficios económicos.
- De igual forma en estos dos escenarios la TIR es mayor que la Tasa de Descuento o Costo de Oportunidad, razón por la cual el proyecto es aceptado como se indicó anteriormente.
Cuadro Resumen TIR, siguiente pagina

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 22,45%	TASA DE DESCUENTO: 22,45%
Pesimista	23,77%	23,84%
Esperado	38,29%	46,05%
Optimista	53,09%	61,21%

- Luego de analizar los resultados financieros del plan de negocios, se puede concluir que es un plan factible.

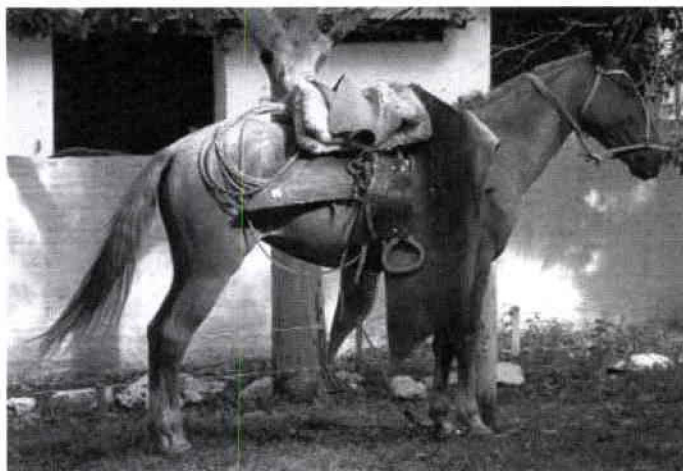
8.2. RECOMENDACIONES

- Realizar la investigación de mercados de forma continua con el objeto de estar al tanto de los posibles cambios en el.
- Buscar mercados emergentes, así como de nuevas necesidades que permitan diversificar los servicios.
- Después de haber realizado el presente plan de negocios, y haber comprobado su factibilidad, se recomienda llevarlo a cabo lo antes posible.
- Participar en lo posible en ferias de turismo nacional e internacional, con el objetivo de dar a conocer a la empresa y su portafolio de servicios.

ANEXOS DE TURISMO ECUESTRE No1

CABALLO CRIOLLO

INDUMENTARIA: MONTURA VAQUERA



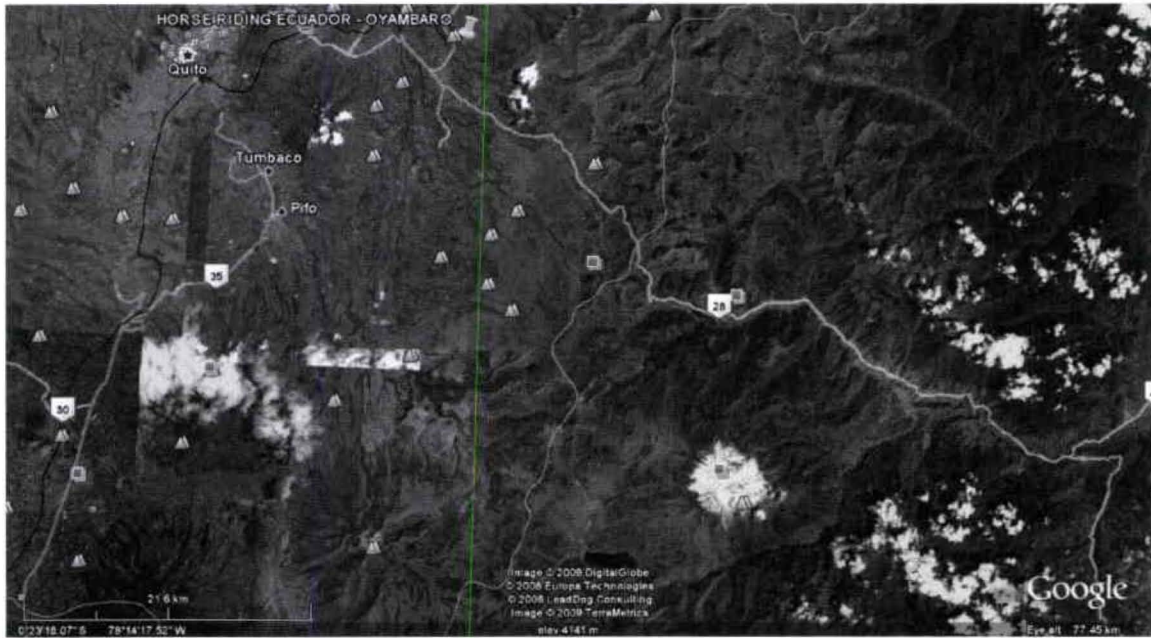
ANEXO TURISMO ECUESTRE No2

BASE DE HORSE RIDING ECUADOR (SIN ADECUACIONES)



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 4

ruta de nivel avanzado - ANTIZANA



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 5

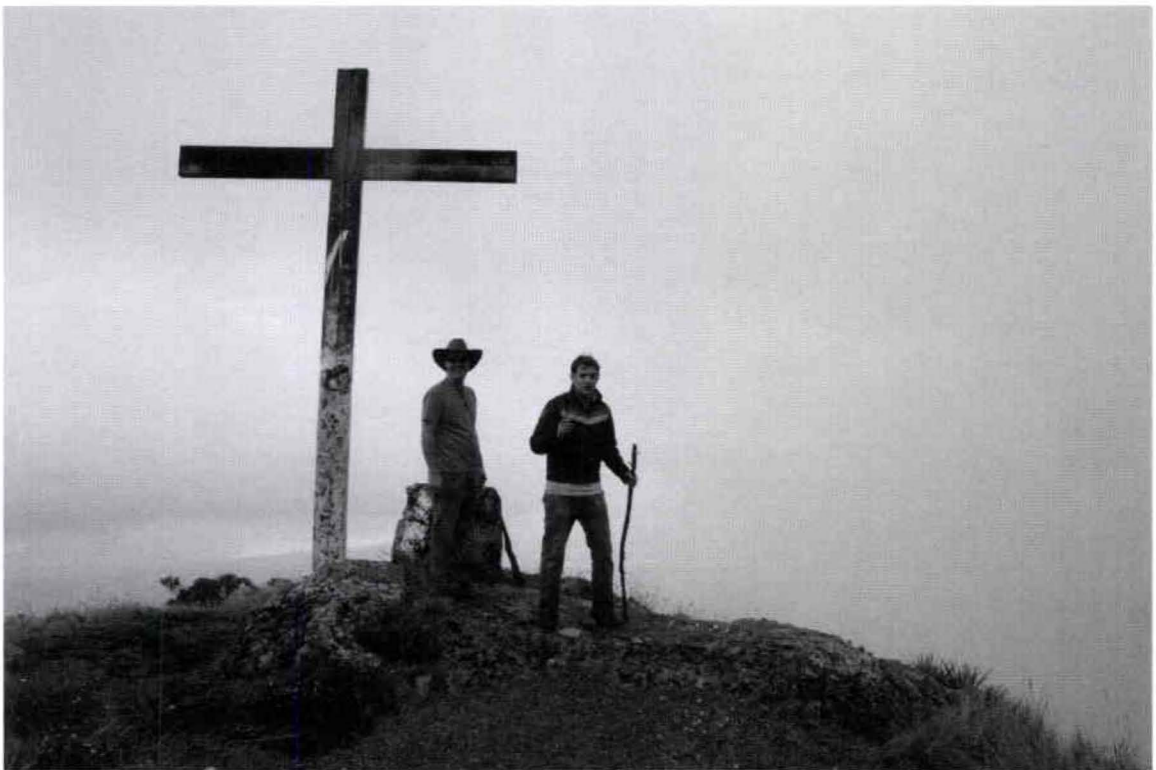
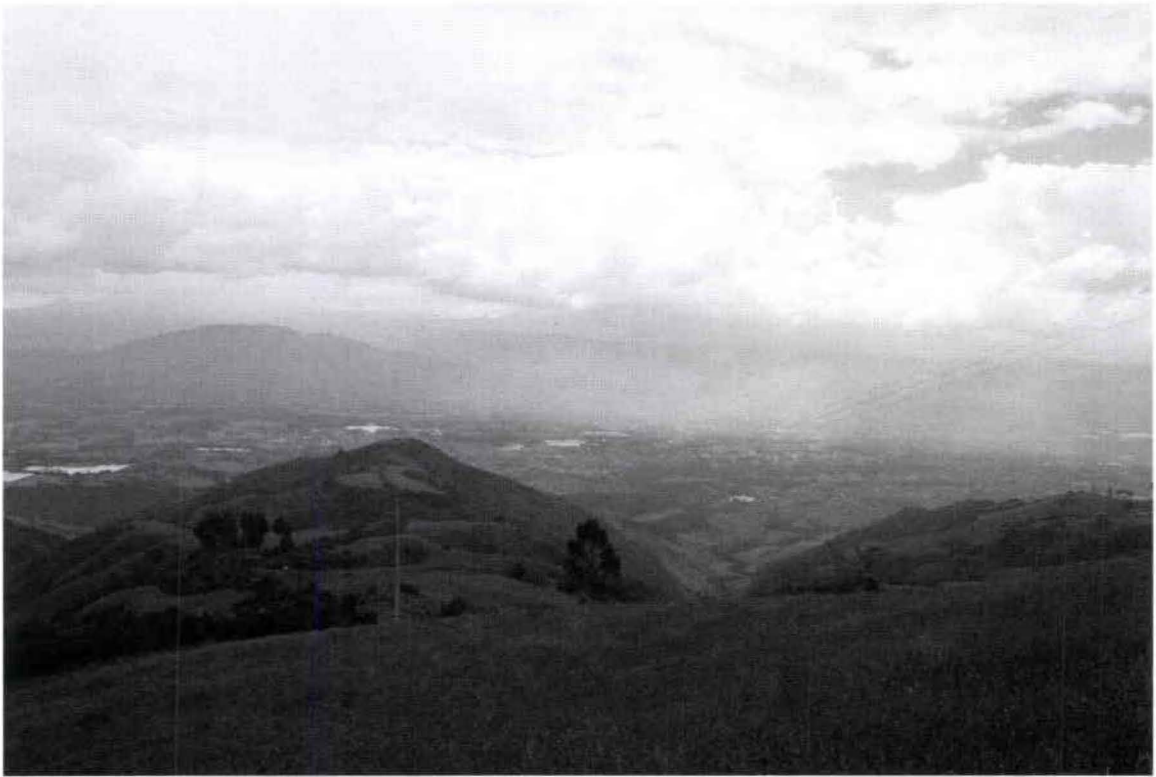
BASE DE HORSE RIDING ECUADOR – ANTES DE ADECUACIONES



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 6 – RUTA DE LA GRUTA DEL NIÑO



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 7 – LA CRUZ DEL COTOURCU



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 8 – CERRO PUNTAS

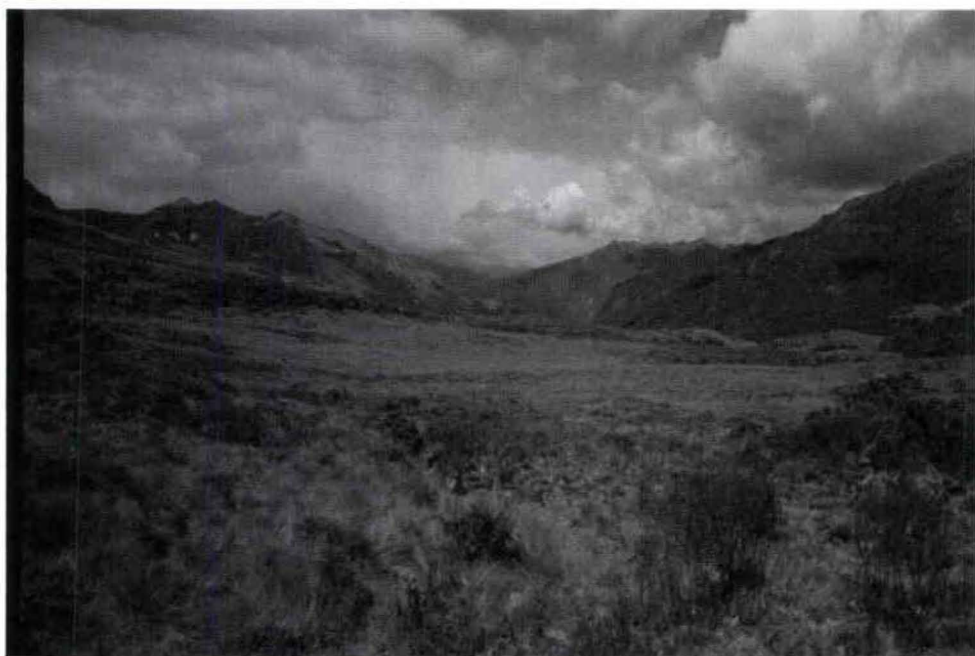
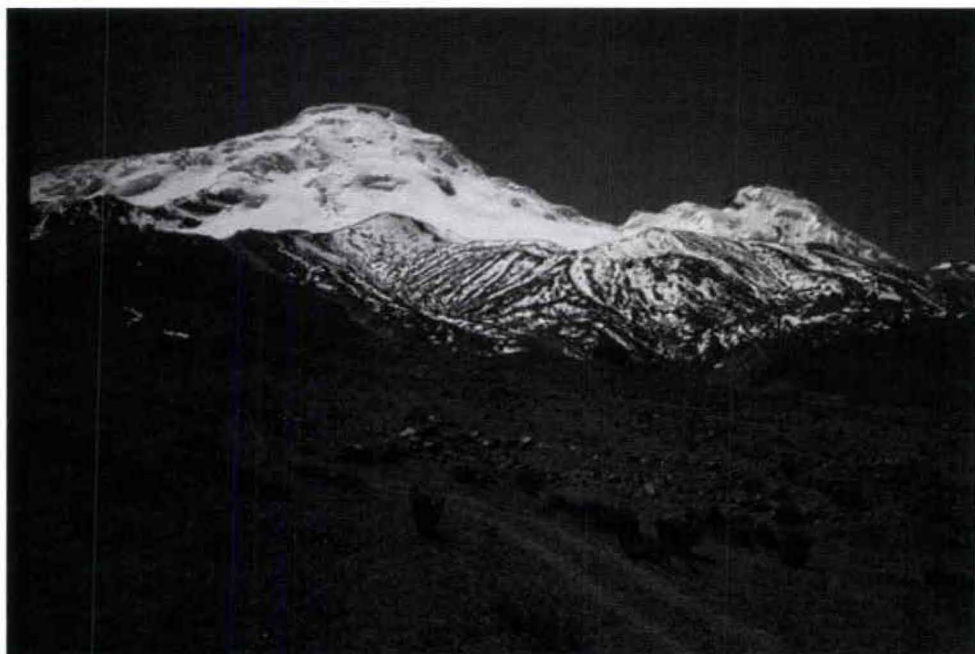


ANEXO TURISMO ECUESTRE No 9

LAGUNA DE NUNALVIRO



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 10 – ANTISANA



ANEXO TURISMO ECUESTRE No 10

EQUIPOS:

- CASCO
- PONCHO
- PONCHO DE AGUAS



ANEXO FINANCIERO No1: INVERSION INICIAL

INVERSIÓN INICIAL TOTAL - HORSE RIDING ECUADOR	
DETALLE	INVERSIÓN
BIENES DE CAPITAL	
ADECUACIÓN (OBRAS)	\$ 5.302
CABALLOS CRIOLLOS (10)	\$ 10.000
EQUIPOS	\$ 5.826
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 2.225
GASTOS DE MARKETING	\$ 2.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 720
TOTAL BIENES DE CAPITAL	\$ 26.073
CAPITAL DE TRABAJO	
GASTOS GENERALES (Primer Trimestre)	\$ 2.066
GASTOS DE NÓMINA (Primer Trimestre)	\$ 4.890
COSTOS ANUALES (Primer Trimestre) (potrero, pacas, veterinario, herrajes)	\$ 2.297
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9.253
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 35.326

ELEMENTO	VALOR
REVISTA PURA SANGRE (3 MESES)	700,00
CREACIÓN PÁGINA WEB	300,00
CARTELES PUBLICITARIOS (20.000 UNIDADES)	300,00
TRÍPTICOS (5.000 UNIDADES)	300,00
CORREO ELECTRONICO MAILING (1 ENVÍO)	300,00
TOTAL	1.900,00
Elaborado por: El Autor	

ANEXO FINANCIERO No2: PROYECCION DE VENTAS ANUAL - HORSE RIDING ECUADOR

PROYECCIÓN DE VENTAS - LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS				
UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	20	461	9220	22	507,1	11156,2	22	558	12272	25	634	15340	25	675	16874	28	742	20780	28	817	22867	31	898	27849	31	988	30634	35	1087	39045
ESCENARIO ESPERADO	20	576	11520	22	633,6	13939,2	22	697	15333	25	767	19166	25	843	21089	28	928	25974	28	1020	28572	31	1122	34796	31	1235	38276	35	1358	47536
ESCENARIO OPTIMISTA	20	691	13820	22	760,1	16722,2	22	836	18394	25	920	22993	25	1012	25292	28	1113	31160	28	1224	34276	31	1347	41743	31	1481	45918	35	1629	57027

PROYECCIÓN DE VENTAS - LA CRUZ DEL COTOURCU																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS				
UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	25	308	7700	27	339	9148	27	373	10062	30	410	12298	30	451	13528	33	496	16369	33	546	18006	36	600	21607	36	660	23768	40	726	29050
ESCENARIO ESPERADO	25	384	9600	27	422	11405	27	465	12545	30	511	15333	30	562	16866	33	618	20408	33	680	22449	36	748	26939	36	823	29633	40	905	36218
ESCENARIO OPTIMISTA	25	460	11500	27	506	13662	27	557	15028	30	612	18368	30	673	20205	33	741	24448	33	815	26892	36	896	32221	36	986	35498	40	1085	43386

PROYECCION DE VENTAS - VOLCAN PUNTAS																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	CANTI DAD	INGR ESOS				
UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O			UNIT ARI O						
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	40	154	6180	44	169,4	7453,6	44	186	8199	48	205	9639	48	225	10823	53	248	13145	53	273	14459	58	300	17406	58	330	19147	65	363	23603
ESCENARIO ESPERADO	40	192	7680	44	211,2	9292,8	44	232	10222	48	256	12266	48	281	13493	53	309	16389	53	340	18027	58	374	21701	58	412	23871	65	453	29427
ESCENARIO OPTIMISTA	40	230	9200	44	253	11132	44	278	12245	48	306	14694	48	337	16164	53	370	19632	53	407	21595	58	448	25996	58	493	28595	65	542	35251

PROYECCION DE VENTAS - LAGUNA NUNALVIRO																														
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10			
PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS			
INCREMENTO DE PRODUCCION			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			
ESCENARIO PESIMISTA	40	154	6160	44	169,4	7853,4	44	186	8199	48	205	9819	48	225	10823	53	248	13145	53	273	14459	58	300	17406	58	330	19147	65	363	23603
ESCENARIO ESPERADO	40	192	7680	44	211,2	9292,8	44	232	10222	48	256	12266	48	281	13493	53	309	16389	53	340	18027	58	374	21701	58	412	23871	65	453	29427
ESCENARIO OPTIMISTA	40	230	9200	44	253	11132	44	278	12245	48	306	14694	48	337	16144	53	370	19632	53	407	21595	58	448	25996	58	491	28595	65	542	35251

PROYECCION DE VENTAS - ANTISANA																																
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6			AÑO 7			AÑO 8			AÑO 9			AÑO 10					
PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGR ESOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	PRECI O	UNIT ARIO	CANTI DAD	INGRE SOS	
INCREMENTO DE PRODUCCION			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1			0,1		
ESCENARIO PESIMISTA	110	48	5280	120	53	6336	120	58	6970	130	64	8305	130	70	9136	140	77	10823	140	85	11905	150	94	14031	150	103	15434	160	113	18109		
ESCENARIO ESPERADO	110	56	6160	120	62	7392	120	68	8131	130	75	9690	130	82	10855	140	90	12426	140	99	14089	150	109	16369	150	120	18006	160	132	21127		
ESCENARIO OPTIMISTA	110	64	7040	120	70	8448	120	77	9293	130	85	11074	130	94	12181	140	103	14430	140	113	15873	150	125	18708	150	137	20578	160	151	24145		

ANEXO FINANCIERO No3: PROYECCION DE VENTAS TOTAL - HORSE RIDING ECUADOR

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCION DE VENTAS EN ESCENARIO PESIMISTA										
AÑO	LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO		LA CRUZ DEL COTOURCU		VOLCAN PUNTAS		LAGUNA MURALVIRDO		ANTISANA	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0										
1	384	20	256	25	128	40	128	40	24	110
2	422	22	282	27	141	44	141	44	28	120
3	465	22	310	27	155	44	155	44	29	120
4	511	25	341	30	170	48	170	48	32	130
5	562	25	375	30	187	48	187	48	35	130
6	618	28	412	33	206	53	206	53	38	140
7	680	28	454	33	227	53	227	53	43	140
8	748	31	499	36	249	58	249	58	47	150
9	823	31	549	36	274	58	274	58	51	150
10	905	35	604	40	309	65	302	65	57	180

ESCENARIO PESIMISTA			
AÑO	VALOR	COSTOS DIRECTOS	INGRESOS
0			
1	26000	1568	25392
2	32484	1775	30730
3	35700	1897	33803
4	43500	2087	41421
5	47850	2296	45563
6	58185	2525	55658
7	64003	2778	61225
8	77107	3056	74051
9	84818	3361	81456
10	104129	3807	100430

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO ESTIMADO

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO ESTIMADO										
AÑO	LA GRUTA DEL DIVINO NIÑO		LA CRUZ DEL COTOURCU		VOLCAN PUNTAS		LAGUNA NUNALVIRO		AMTSAMA	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0										
1	576	20	384	25	192	40	192	40	32	110
2	634	22	422	27	211	44	211	44	35	120
3	697	22	465	27	232	44	232	44	38	130
4	767	25	511	30	256	48	256	48	43	130
5	843	25	562	30	281	48	281	48	47	130
6	928	28	618	33	308	53	308	53	52	140
7	1020	28	680	33	340	53	340	53	57	140
8	1122	31	748	36	374	58	374	58	62	150
9	1235	31	823	36	412	58	412	58	69	150
10	1358	35	905	40	453	65	453	65	75	180

ESCENARIO ESTIMADO			
AÑO	VALOR	COSTOS DIRECTOS	INGRESOS
0			
1	40000	2304	27600
2	48154	2524	45630
3	52989	2786	50203
4	64589	3067	61522
5	71026	3373	67653
6	86375	3711	82664
7	95012	4082	90930
8	114491	4490	110001
9	125940	4939	121001
10	134681	5433	140248

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECCION DE VENTAS EN ESCENARIO OPTIMISTA										
AÑO	LA CRUZ DEL DIVINO NIÑO		LA CRUZ DEL COTOURCU		VOLCAN PUNTAS		LAGUNA NUNALVIRO		ANTISANA	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0										
1	758	20	512	25	256	40	256	40	40	110
2	845	22	583	27	282	44	282	44	44	120
3	928	22	630	27	310	44	310	44	48	130
4	1022	25	681	30	341	48	341	48	53	130
5	1124	25	750	30	375	48	375	48	59	130
6	1237	28	825	33	412	53	412	53	64	140
7	1361	28	907	33	454	53	454	53	71	140
8	1487	31	998	36	499	58	499	58	78	150
9	1625	31	1098	36	549	58	549	58	86	150
10	1811	35	1207	40	604	65	604	65	94	160

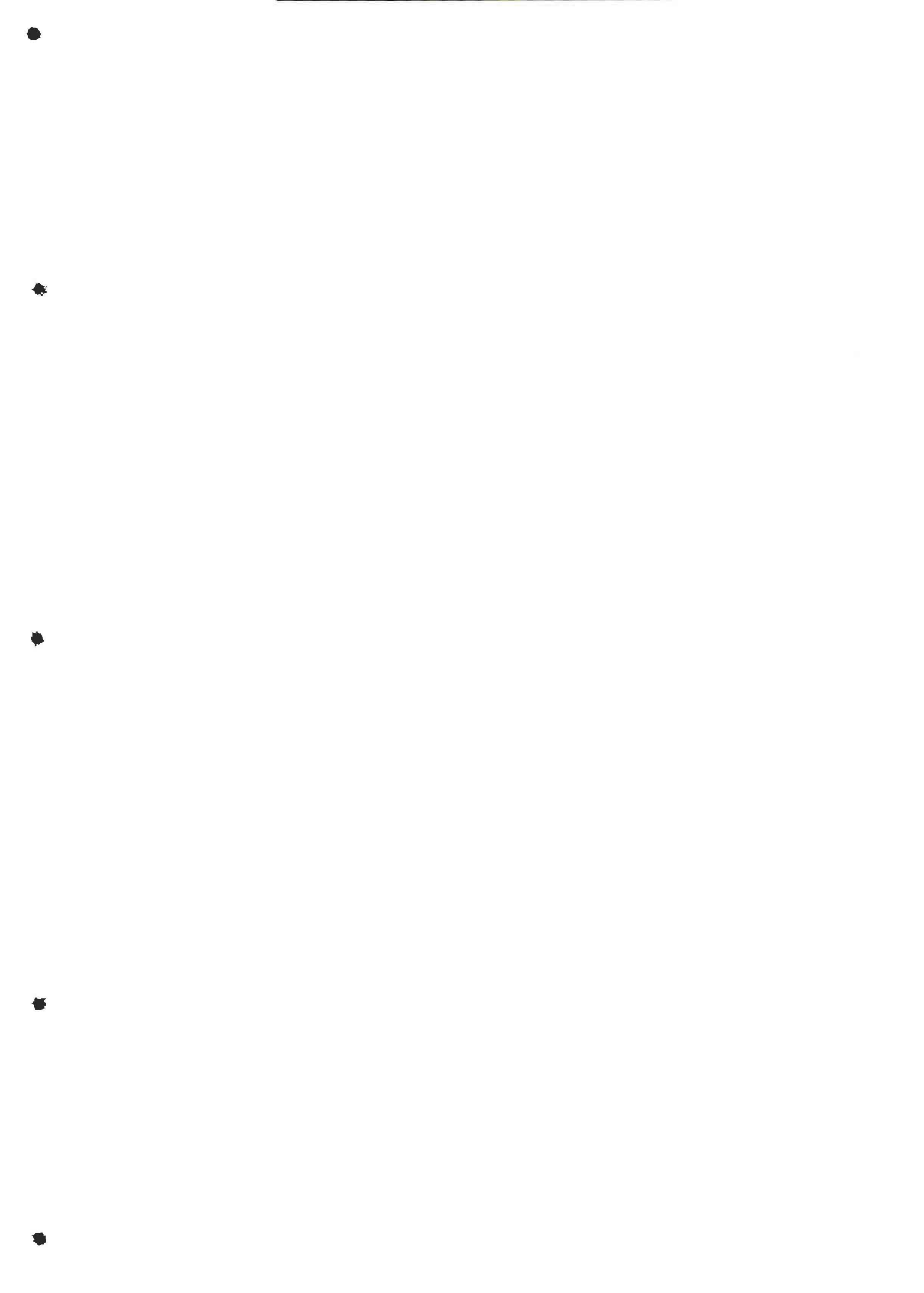
ESCENARIO OPTIMISTA			
AÑO	VALOR	COSTOS DIRECTOS	INGRESOS
0			
1	53040	3040	50000
2	63883	3344	60509
3	70238	3678	66560
4	85631	4046	81585
5	94194	4451	89743
6	114565	4896	109669
7	126022	5386	120636
8	151875	5924	143951
9	167063	6517	160546
10	205236	7168	198068

ANEXO FINANCIERO No4: FINANCIAMIENTO DE INVERSION DE HORSE RIDING ECUADOR

FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	21.196	60%
CREDITO	14.130	40%
TOTAL	35.326	100%

CAPITAL	\$ 14.130		
TASA DE INTERES	13,83%	Tasa Activa Efectiva Referencial PYMES	
INTERES	\$ 9.647	M=C(1+i)n	
TIEMPO	48 meses		
MONTO	\$ 23.777,40		

AÑOS	CAPITAL	INTERESES PAGADOS	ESCUDO FISCAL	REAL
0		\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 3.532,60	\$ 2.411,75	\$ 874,26	\$ 1.537,49
2	\$ 3.532,60	\$ 2.411,75	\$ 874,26	\$ 1.537,49
3	\$ 3.532,60	\$ 2.411,75	\$ 874,26	\$ 1.537,49
4	\$ 3.532,60	\$ 2.411,75	\$ 874,26	\$ 1.537,49
5		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 14.130,42	\$ 9.646,98	\$ 3.497,03	\$ 6.149,95



ANEXO FINANCIERO No5: INVERSIONES EN OBRAS CIVILES Y ADECUACIONES DE TERRENO

- CONSTRUCCION DE VIVIENDA, BODEGA, CUARTO DE MONTURAS. Y CUARTO DE ALMACENAMIENTO DE PACAS.
- Precios, Cámara de la Construcción, incluyen mano de obra y herramientas
- Cotización elaborada por el Ingeniero Civil Fernando León

OBRA CIVIL Y ADECUACIONES - HORSE RIDING ECUADOR				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO
			UNITARIO	TOTAL
Cimentación piedra basílica 40 x 40	m3	5	3,76	18,05
Contrapiso de piedra bola 20 cm de espesor	m3	10	2,8	27,10
Hormigón para piso espesor 5 cm f'c=140 kg/cm2	m3	2	62,96	152,36
Bloque de Hormigón 20 x 20 x 40	m2	101	10,23	1029,96
Bloque de Hormigón 10 x 20 x 40	m2	8	7,93	62,57
Enlucido	m2	217	5,16	1120,44
Pintura	m2	217	2,52	547,19
Viga electrosoldada 6.5	u	7	20,26	141,82
Columna electrosoldada 6 m	u	5	20,6	103,00
Hormigón para columnas y vigas f'c=210 kg/cm 2	m3	2	234,65	563,63
Puerta de tol	u	2	76,59	153,18
Puerta madera tamborada	u	4	41,94	167,76
Alambre motto azul (rollo=300m)	rll	3	43,46	130,38
Pingo de eucalipto 7 m x 0.30	u	27	0,94	25,38
Alfajia de eucalipto 2.5 m	u	22	2,51	55,22
Viga de madera 7 m	u	2	5,6	11,20
Cubierta metálica	m2	48	7,45	360,58
Punto de agua fría	u	3	11,54	34,62
Lavabo	u	1	130,58	130,58
Inodoro	u	1	153,67	153,67
Lavaplatos	u	1	31,71	31,71
Punto de desagüe 110	u	1	14,93	14,93
Punto de desagüe 50	u	2	5,94	11,88
Punto eléctrico	u	8	31,86	254,88
TOTAL DE PRESUPUESTO DE ADECUACIÓN				\$ 5.302,09

ANEXO FINANCIERO No6: EQUIPOS

- COTIZACION: COMERCIAL REBELO

EQUIPOS - HORSE RIDING ECUADOR			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO
		UNITARIO	TOTAL
MONTURAS DE VAQUERIA NACIONAL CON PECHERA, GRUPERA, CINCHA, Y ESTRIBOS	10	200,00	2.000
PELLONES DE BORREGO PARA MONTURA	10	50,00	500
ZAMARROS DE CUERO DE CHIVO	5	100,00	500
CABEZADAS	10	40,00	400
BOCADOS (FRENOS)	10	15,00	150
ALFORJAS	5	100,00	500
CHAMARRAS DE CUERO LISO	5	80,00	400
ENCAUCHADOS (PONCHOS DE AGUA TIPO ABRIGO)	10	11,36	114
CASCOS DE EQUITACION AUSSIE RIDER	10	52,50	525
BOTAS DE CAUCHO	10	8,14	81
JAKIMONES	10	8,40	84
PELERS O ALFOMBRAS PARA MONTURAS	10	20,00	200
CARRETILLA	1	22	22
CARPAS DE 3 PERSONAS 200X170X100	4	25,00	100
FUNDAS DE DORMIR (SLEEPING BAG -5 GRADOS)	10	25,00	250
TOTAL EQUIPOS			\$ 5.826,00

ANEXO FINANCIERO No7: MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA - HORSE RIDING ECUADOR			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
		UNITARIO	
TV SONY LCD 24 PULGADAS KLD32M3000	1	600	600
ESCRITORIO TIPO COUNTER	1	120	120
DVD	1	70	70
SOFÁ	1	200	200
SILLAS PARA ESCRITORIOS	4	30	120
SILLAS VISITANTES	2	20	40
MUEBLE PARA TELEVISION Y DVD	1	150	150
TELÉFONOS	2	25	50
FAX	1	75	75
SUMINISTROS DE OFICINA	1	250	250
COMPUTADOR CON LCD FLAT +IMPRESORA HP COLOR + MESA IMPORTADA + REGULADOR	1	550	550
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 2.225,00

ANEXO FINANCIERO No8: GASTOS GENERALES ANUALES

GASTOS GENERALES ANUALES										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ARRIENDOS OFICINA	6.000	6236	6481	6736	7000	7275	7561	7858	8167	8488
TELEFONO LUZ AGUA	200	208	216	225	233	243	252	262	272	283
INTERNET	840	873	907	943	980	1019	1059	1100	1143	1188
GASTOS SEGUROS	174	181	188	195	203	211	219	228	237	246
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	3000	3118	3240	3368	3500	3638	3781	3929	4084	4244
MANTENIMIENTO VEHICULO	0	0	0	0	0	400	416	432	449	467
MANTENIMIENTO EQUIPO	117	121	126	131	136	141	147	153	159	165
HERRAMIENTAS FUNGIBLES	368	382	397	413	429	446	464	482	501	521
TOTAL	10.331	10737	11158	11597	12053	12926	13434	13962	14511	15081

HERRAMIENTAS FUNGIBLES			
CABO 3/8	20	0,24	4,8
KIT DE LIMPIEZA ROMA (2 CEPILLOS, ESCURRIDOR, RASQUETA, PEINE, ESPONJA, LIMPIA CASCOS)	1	24,1	24,1
FRANELAS	2	1,4	2,8
LINTERNAS LAMPARA RECARGABLE	10	3,5	35
PALA	1	4,98	4,98
ENCAUCHADOS (PONCHOS DE AGUA TIPO ABRIGO)	10	11,36	113,6
BOTAS DE CAUCHO	5	8,14	40,7
JAQUIMONES	5	8,40	42
PELEROS O ALFOMBRAS PARA MONTURAS	5	20,00	100
TOTAL			367,98

ANEXO FINANCIERO No9: COSTOS ANUALES

COSTOS ANUALES - HORSE RIDING ECUADOR										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ARRIENDO POTRERO 2 HECTAREAS (40/MES)	960	998	1037	1078	1120	1164	1210	1257	1307	1358
PACAS DE RAYGRASS (10 pacas diarias) 2,50/PACA	9.125	9484	9856	10244	10646	11065	11499	11951	12421	12909
HERRAJES Y HERRERO (10 caballos casa 45 días)	800	831	864	898	933	970	1008	1048	1089	1132
SERVICIOS VETERINARIOS	600	624	648	674	700	728	756	786	817	849
TOTAL	11.485	11.936	12.405	12.893	13.400	13.926	14.474	15.042	15.634	16.248

ANEXO FINANCIERO No10: GASTOS DE NOMINA - HORSE RIDING ECUADOR

Ord.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	SUELDO	APORTE	SUELDO	DECIMO	DECIMO	APORTE	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
		MENSUAL	PATRONAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
1	GERENTE GENERAL	500	\$ 55,75	\$ 6.000	\$ 500	\$ 200	\$ 669	\$ 7.369	\$ 7.664	\$ 7.970	\$ 8.289	\$ 8.621	\$ 8.966	\$ 9.324	\$ 9.697	\$ 10.085	\$ 10.488
2	ASESOR COMERCIAL	300	\$ 33,45	\$ 3.600	\$ 300	\$ 200	\$ 401	\$ 4.501	\$ 4.681	\$ 4.869	\$ 5.063	\$ 5.266	\$ 5.477	\$ 5.696	\$ 5.924	\$ 6.160	\$ 6.407
3	GUIA TURISTICO	300	\$ 33,45	\$ 3.600	\$ 300	\$ 200	\$ 401	\$ 4.501	\$ 4.681	\$ 4.869	\$ 5.063	\$ 5.266	\$ 5.477	\$ 5.696	\$ 5.924	\$ 6.160	\$ 6.407
4	PALAFRENERO	200	\$ 22,30	\$ 2.400	\$ 200	\$ 200	\$ 268	\$ 3.068	\$ 3.190	\$ 3.318	\$ 3.451	\$ 3.589	\$ 3.732	\$ 3.881	\$ 4.037	\$ 4.198	\$ 4.366
5	GUIA TURISTICO (1 VEZ POR MES) FUERA DE NOMINA	10		\$ 120				\$ 120	\$ 125	\$ 130	\$ 135	\$ 140	\$ 146	\$ 152	\$ 158	\$ 164	\$ 171
TOTAL SUELDOS								\$ 19.559	\$ 20.342	\$ 21.155	\$ 22.002	\$ 22.882	\$ 23.797	\$ 24.749	\$ 25.739	\$ 26.768	\$ 27.839
SUELDOS MENSUAL								\$ 1.630	\$ 1.695	\$ 1.763	\$ 1.833	\$ 1.907	\$ 1.983	\$ 2.062	\$ 2.145	\$ 2.231	\$ 2.320

ANEXO FINANCIERO No11: GASTOS DE CONSTITUCION

GASTOS DE CONSTITUCIÓN HORSE RIDING ECUADOR	
Escritura de Constitución	\$ 45
Razones Notariales	\$ 30
Patente Municipal	\$ 130
Formulario de RUC	\$ 5
Trámite del RUC	\$ 10
Honorario Profesionales	\$ 500
TOTAL GASTOS DE CONTITUCIÓN	\$ 720

ANEXO FINANCIERO No12: COSTO DE OPORTUNIDAD - HORSE RIDING ECUADOR

COSTO DE OPORTUNIDAD

Datos tomados de la pagina de damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Beta apalancada (industria de recreación)	1,12
t	18,03%
d/e	20,04%

Desapalancar beta	
$B \text{ desap} = (B_{\text{apal}} / (1 + ((D/E) * (1-T))))$	
$B \text{ desap} = (1,12 / (1 + ((0,2004) * (1 - 0,1803))))$	0,961977926
B desap=0,96	

Obtengo mi CAPM	
$CAPM = r_f + RP + B(r_m - r_f)$	
r _f	5,13%
r _m	12,96%
b	0,961977926
Riesgo País	9,79%
CAPM	22,45%

<http://www.nyse.com/bonds/nysebonds/USTreasuryBonds.html>

<http://www.ccbvq.com/zhtmls/graficosi.asp>

desde el 23 de junio al 22 de octubre

ANEXO FINANCIERO No13: VALORES RESIDUALES

VALORES RESIDUALES - HORSE RIDING ECUADOR		
RUBRO	%	VALOR DE RESCATE
CABALLOS CRIOLLOS (10)	20%	\$ 2.000
EQUIPOS	5%	\$ 291
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	5%	\$ 111
CARRO 4X4	30%	\$ 2.400
TOTAL VALOR RESIDUAL		\$ 4.803

- EN EL CASO DE LOS CABALLOS SE CALCULO EN BASE A PRECIOS DE MERCADO.
- EQUIPOS, MUEBLES Y CARRO, SE CALCULO EN VALORES CONTABLES.

ANEXO FINANCIERO No14: DEPRECIACIONES - HORSE RIDING ECUADOR

DEPRECIACIONES										
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
EQUIPOS										
MONTURAS DE VAQUERIA NACIONAL CON PECHERA, GRUPERA, CINCHA, Y ESTRIBOS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
PELLONES DE BORREGO PARA MONTURA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
ZAMARROS DE CUERO DE CHIVO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
CABEZADAS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
BOCADOS (FRENOS)	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
CHAMARRAS DE CUERO LISO	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
CASCOS DE EQUITACION AUSSIE RIDER	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
CARPAS DE 3 PERSONAS 200X170X100	10	10	10	10	10	15	15	15	15	15
FUNDAS DE DORMIR (SLEEPING BAG -5 GRADOS)	25	25	25	25	25	35	35	35	35	35
CARRETILLA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA										
TV SONY LCD 32 PULGADAS KLD32M3000	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ESCRITORIO TIPO COUNTER	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
DVD	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
SOFA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SILLAS PARA ESCRITORIOS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
SILLAS VISITANTES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
MUEBLE PARA TELEVISION Y DVD	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TELEFONOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
FAX	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
SUMINISTROS DE OFICINA	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
EQUIPOS DE COMPUTACION										
COMPUTADOR CON LCD FLAT +IMPRESORA HP COLOR + MESA IMPORTADA + REGULADOR	182	182	182	182	182	182	182	198	198	198

ANEXO FINANCIERO No15: INVERSIONES FUTURAS - HORSE RIDING ECUADOR

INVERSIONES FUTURAS											
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
COMPUTADOR CON LCD FLAT +IMPRESORA HP COLOR + MESA IMPORTADA + REGULADOR				500				600			
CARPAS DE 3 PERSONAS 200X170X100						50					
FUNDAS DE DORMIR (SLEEPING BAG -5 GRADOS)						100					
PELEROS O ALFOMBRAS PARA MONTURAS						200					
CABALLOS							2000				
CARRO 4X4						8000					
TOTAL	0	0	0	500	0	8350	2000	600	0	0	

ANEXO FINANCIERO No16: OTROS INGRESOS

OTROS INGRESOS - HORSE RIDING ECUADOR						
AÑO	SERVICIO DE HIPOTERAPIA			FOTOGRAFIAS DE RECUERDO		
	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
0						
1	240	3	720	300	6	1800
2	300	3	900	375	6	2250
3	375	3	1125	469	6	2813
4	469	4	1875	586	7	4102
5	586	4	2344	732	7	5127
6	586	4	2344	732	7	5127
7	586	5	2930	732	8	5859
8	586	5	2930	732	8	5859
9	586	5	2930	732	8	5859
10	586	5	2930	732	8	5859

AÑO	INGRESO
0	
1	2520
2	3150
3	3938
4	5977
5	7471
6	7471
7	8789
8	8789
9	8789
10	8789

ANEXO FINANCIERO No17: ESTADO DE RESULTADOS (3 ESCENARIOS)

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO										
ESCENARIO PESIMISTA										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 26.666.000	\$ 32.454.400	\$ 29.699.600	\$ 45.927.720	\$ 47.888.800	\$ 58.184.800	\$ 68.066.000	\$ 77.106.000	\$ 84.817.320	\$ 104.834.800
COSTOS ANUALES	\$ 11.485.000	\$ 11.536.360	\$ 12.405.480	\$ 13.862.980	\$ 13.300.800	\$ 13.936.300	\$ 14.873.600	\$ 16.003.400	\$ 15.609.500	\$ 16.247.000
COSTOS DIRECTOS	\$ 3.668.000	\$ 3.724.800	\$ 3.897.280	\$ 3.887.000	\$ 2.295.720	\$ 2.525.280	\$ 2.777.920	\$ 3.065.500	\$ 3.361.120	\$ 3.697.200
UTILIDAD BRUTA	\$ 18.507.000	\$ 18.793.240	\$ 21.897.120	\$ 28.527.720	\$ 32.189.100	\$ 41.722.020	\$ 46.751.550	\$ 50.000.600	\$ 65.822.800	\$ 84.887.200
GASTOS DE NOMINA	\$ 10.550.000	\$ 20.344.200	\$ 24.145.400	\$ 22.001.660	\$ 23.881.720	\$ 23.787.000	\$ 24.748.800	\$ 26.728.800	\$ 26.208.300	\$ 27.024.100
GASTOS GENERALES	\$ 10.200.000	\$ 10.796.500	\$ 11.156.000	\$ 11.686.000	\$ 12.088.200	\$ 12.206.400	\$ 12.484.400	\$ 13.062.400	\$ 14.511.120	\$ 15.061.400
TOTAL GASTOS	\$ 20.750.000	\$ 31.078.200	\$ 35.313.000	\$ 33.687.660	\$ 35.970.000	\$ 35.993.400	\$ 37.233.200	\$ 39.791.200	\$ 40.719.420	\$ 42.085.500
OTROS GASTOS										
DEPRECIACIONES	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600
OTROS INGRESOS	\$ 2.520.000	\$ 3.150.000	\$ 3.437.500	\$ 5.076.300	\$ 7.470.200	\$ 7.470.200	\$ 7.470.200	\$ 8.780.000	\$ 8.780.000	\$ 8.780.000
DEPRECIACIONES	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600	\$ 931.600
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 3.451.600	\$ 4.081.600	\$ 4.369.100	\$ 6.007.900	\$ 8.401.800	\$ 8.401.800	\$ 8.401.800	\$ 9.711.600	\$ 9.711.600	\$ 9.711.600
TOTAL GASTOS	\$ 20.881.600	\$ 31.979.800	\$ 36.254.600	\$ 34.619.260	\$ 36.901.600	\$ 36.935.000	\$ 38.134.800	\$ 40.702.800	\$ 41.651.020	\$ 42.977.100
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ (13.662.800)	\$ (8.135.000)	\$ (6.879.100)	\$ 905.640	\$ 4.509.200	\$ 12.400.220	\$ 16.028.950	\$ 28.026.620	\$ 23.222.180	\$ 50.050.260
IMPUESTO A LA RENTA (19%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (19%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA DE EJERCICIO	\$ (13.662.800)	\$ (8.135.000)	\$ (6.879.100)	\$ 905.640	\$ 4.509.200	\$ 12.400.220	\$ 16.028.950	\$ 28.026.620	\$ 23.222.180	\$ 50.050.260

**ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO
ESCENARIO ESPERADO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 40.000,00	\$ 48.153,60	\$ 62.000,00	\$ 64.600,00	\$ 71.076,42	\$ 86.378,07	\$ 95.012,36	\$ 114.601,03	\$ 134.000,18	\$ 154.081,37
CONTRO AMPLIOS	\$ 11.405,00	\$ 11.976,78	\$ 12.401,46	\$ 12.800,00	\$ 13.309,09	\$ 13.916,20	\$ 14.579,60	\$ 15.082,41	\$ 15.632,68	\$ 16.217,00
CONTRO DIRECTOS	\$ 2.814,00	\$ 2.536,40	\$ 2.787,84	\$ 2.966,62	\$ 3.373,29	\$ 3.710,82	\$ 4.001,68	\$ 4.409,84	\$ 4.800,00	\$ 5.407,71
UTILIDAD BRUTA	\$ 26.781,00	\$ 33.640,42	\$ 46.810,70	\$ 48.833,38	\$ 54.767,04	\$ 68.751,05	\$ 76.431,08	\$ 84.908,77	\$ 103.567,72	\$ 132.456,66
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 10.800,00	\$ 20.341,78	\$ 21.815,40	\$ 22.001,68	\$ 22.881,73	\$ 23.307,00	\$ 24.788,08	\$ 25.738,84	\$ 26.765,90	\$ 27.875,13
GASTOS GENERALES	\$ 10.800,00	\$ 10.724,51	\$ 11.154,45	\$ 11.935,98	\$ 12.032,74	\$ 12.924,42	\$ 13.484,42	\$ 13.961,40	\$ 14.511,12	\$ 15.081,41
TOTAL GASTOS	\$ 20.600,00	\$ 31.066,29	\$ 32.969,85	\$ 33.937,66	\$ 34.914,47	\$ 36.231,42	\$ 38.272,50	\$ 39.700,24	\$ 41.277,02	\$ 42.956,54
OTROS GASTOS										
DEPRECIACIONES	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60
OTROS INGRESOS	\$ 2.570,00	\$ 3.150,00	\$ 3.877,50	\$ 5.076,56	\$ 7.070,70	\$ 7.470,70	\$ 7.470,70	\$ 8.700,00	\$ 9.700,00	\$ 9.700,00
DEPRECIACIONES	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 3.501,60	\$ 4.081,60	\$ 4.809,10	\$ 6.008,16	\$ 8.002,30	\$ 8.402,30	\$ 8.402,30	\$ 9.772,15	\$ 10.772,15	\$ 10.772,15
TOTAL GASTOS	\$ 29.068,00	\$ 31.078,29	\$ 32.313,90	\$ 33.159,26	\$ 34.916,77	\$ 36.753,42	\$ 38.184,20	\$ 39.701,84	\$ 41.279,55	\$ 42.908,14
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ 11.513,00	\$ 5.754,35	\$ 9.396,36	\$ 10.967,77	\$ 26.759,67	\$ 39.444,65	\$ 45.744,28	\$ 64.646,80	\$ 72.877,28	\$ 80.850,21
IMPUESTO A LA RENTA (15%)	\$ -	\$ 1.438,64	\$ 2.909,61	\$ 5.246,94	\$ 6.697,42	\$ 9.271,31	\$ 11.426,13	\$ 16.011,65	\$ 18.219,32	\$ 24.727,30
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ -	\$ 864,18	\$ 1.406,50	\$ 3.148,17	\$ 4.018,45	\$ 5.322,79	\$ 6.861,69	\$ 9.606,00	\$ 10.831,50	\$ 14.810,38
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 11.513,00	\$ 3.451,53	\$ 5.080,25	\$ 12.572,66	\$ 16.043,80	\$ 23.044,55	\$ 27.456,40	\$ 38.029,75	\$ 43.776,37	\$ 59.321,53

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 53.040,00	\$ 63.852,80	\$ 70.238,08	\$ 85.631,22	\$ 94.194,34	\$ 114.565,24	\$ 126.021,76	\$ 151.875,22	\$ 167.062,74	\$ 205.235,77
COSTOS ANUALES	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00	\$ 11.485,00
COSTOS DIRECTOS	\$ 3.040,00	\$ 3.344,00	\$ 3.678,40	\$ 4.046,24	\$ 4.450,86	\$ 4.895,95	\$ 5.385,55	\$ 5.924,10	\$ 6.516,51	\$ 7.168,16
UTILIDAD BRUTA	\$ 38.515,00	\$ 49.023,80	\$ 55.074,68	\$ 70.099,98	\$ 78.258,47	\$ 98.184,29	\$ 109.551,22	\$ 134.466,12	\$ 149.061,23	\$ 186.567,61
GASTOS DE NOMINA	\$ 19.535,40	\$ 20.341,76	\$ 21.155,45	\$ 22.001,66	\$ 22.881,73	\$ 23.797,00	\$ 24.748,88	\$ 25.738,84	\$ 26.768,39	\$ 27.839,13
GASTOS GENERALES	\$ 10.330,52	\$ 10.736,51	\$ 11.158,45	\$ 11.596,58	\$ 12.052,74	\$ 12.526,42	\$ 13.014,42	\$ 13.516,40	\$ 14.031,12	\$ 15.081,41
TOTAL GASTOS	\$ 29.869,92	\$ 31.078,29	\$ 32.313,90	\$ 33.598,65	\$ 34.934,47	\$ 36.723,42	\$ 38.183,30	\$ 39.701,23	\$ 41.279,51	\$ 42.920,53
OTROS GASTOS										
DEPRECIACIONES	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 966,60	\$ 966,60	\$ 983,10	\$ 983,10	\$ 983,10
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 966,60	\$ 966,60	\$ 983,10	\$ 983,10	\$ 983,10
OTROS INGRESOS	\$ 2.520,00	\$ 3.150,00	\$ 3.937,50	\$ 4.976,56	\$ 7.470,70	\$ 7.470,70	\$ 7.470,70	\$ 8.789,06	\$ 8.789,06	\$ 8.789,06
DEPRECIACIONES	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 931,60	\$ 966,60	\$ 966,60	\$ 983,10	\$ 983,10	\$ 983,10
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 3.451,60	\$ 4.081,60	\$ 4.869,10	\$ 6.008,16	\$ 8.402,30	\$ 8.437,30	\$ 8.437,30	\$ 9.772,16	\$ 9.772,16	\$ 9.772,16
TOTAL GASTOS	\$ 29.869,92	\$ 31.078,29	\$ 32.313,90	\$ 33.598,65	\$ 34.934,47	\$ 36.723,42	\$ 38.183,30	\$ 39.701,23	\$ 41.279,51	\$ 42.920,53
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ 11.140,08	\$ 21.095,51	\$ 26.698,28	\$ 42.477,89	\$ 50.794,70	\$ 68.931,58	\$ 78.438,62	\$ 103.553,95	\$ 116.570,78	\$ 152.451,14
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 2.786,27	\$ 5.273,88	\$ 6.674,57	\$ 10.619,47	\$ 12.698,68	\$ 17.232,89	\$ 19.609,65	\$ 25.888,49	\$ 29.142,70	\$ 38.112,78
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ 1.671,76	\$ 3.164,33	\$ 4.004,74	\$ 6.371,88	\$ 7.619,21	\$ 10.339,74	\$ 11.765,79	\$ 15.533,09	\$ 17.485,62	\$ 22.867,67
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 6.687,05	\$ 12.657,31	\$ 16.018,97	\$ 25.486,54	\$ 30.476,82	\$ 41.358,95	\$ 47.063,17	\$ 62.132,37	\$ 69.942,47	\$ 91.470,68

ANEXO FINANCIERO No18: FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO (3 ESCENARIOS)

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO											
ESCENARIO PESIMISTA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
INGRESOS OPERATIVOS		34.520,0	41.547,0	45.701,7	55.621,2	61.183,3	74.270,3	81.697,3	98.299,1	108.129,1	132.410,6
(-) Costos		\$ 13.601,0	\$ 14.264,0	\$ 14.965,8	\$ 15.709,4	\$ 16.497,7	\$ 17.334,1	\$ 18.222,2	\$ 19.165,9	\$ 20.169,4	\$ 21.237,4
(-) Gastos		\$ 29.889,9	\$ 31.078,3	\$ 32.313,9	\$ 33.598,6	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5
(-) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	-	-	-	-	-
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ (9.948,6)	\$ (4.772,9)	\$ (2.555,7)	\$ 5.335,4	\$ 9.773,4	\$ 21.153,0	\$ 27.691,9	\$ 43.333,6	\$ 52.160,0	\$ 75.373,5
(-) INTERESES		\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	-	-	-	-	-	-
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ (12.360,4)	\$ (7.184,7)	\$ (4.967,5)	\$ 2.923,7	\$ 8.773,4	\$ 21.153,0	\$ 27.691,9	\$ 43.333,6	\$ 52.160,0	\$ 75.373,5
(-) IMPUESTOS											
15% Participación Laboral		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 438,6	\$ 1.316,0	\$ 3.172,9	\$ 4.153,8	\$ 6.500,0	\$ 7.824,0	\$ 11.306,0
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 621,3	\$ 1.864,3	\$ 4.495,0	\$ 5.884,5	\$ 9.208,4	\$ 11.084,0	\$ 16.016,9
BENEFICIO NETO		\$ (12.360,4)	\$ (7.184,7)	\$ (4.967,5)	\$ 1.863,8	\$ 5.593,0	\$ 13.485,0	\$ 17.653,6	\$ 27.625,1	\$ 33.252,0	\$ 48.050,6
(+) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(+) OTROS INGRESOS		\$ 2.520,0	\$ 3.150,0	\$ 3.937,5	\$ 5.976,6	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1
(+) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	-	-	-	-	-
(-) INVERSIONES	\$ (26.073,1)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (500,0)	\$ -	\$ (8.350,0)	\$ (2.000,0)	\$ (600,0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (9.253,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.253,0
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ 14.130,42	\$ (3.532,6)	\$ (3.532,6)	\$ (3.532,6)	\$ (3.532,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES		\$ -	\$ -	\$ 27,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.802,6
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (21.195,6)	\$ (12.395,3)	\$ (6.589,6)	\$ (3.557,4)	\$ 4.785,5	\$ 14.041,4	\$ 13.454,4	\$ 23.973,0	\$ 36.679,4	\$ 42.906,2	\$ 71.760,4

VAN 3031
TASA DE DESCUENTO 22,45% \$ 2.556,24
TIR 23,81%
VAN AJUSTADO 5587

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ESCENARIO ESPERADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 42.640,0	\$ 51.321,6	\$ 56.453,8	\$ 68.722,2	\$ 75.594,4	\$ 91.786,7	\$ 100.964,8	\$ 121.506,4	\$ 133.657,0	\$ 163.735,9
(-) Costos		\$ 14.077,0	\$ 14.787,6	\$ 15.541,8	\$ 16.342,9	\$ 17.194,6	\$ 18.100,7	\$ 19.065,5	\$ 20.093,5	\$ 21.189,8	\$ 22.359,8
(-) Gastos		\$ 29.889,9	\$ 31.078,3	\$ 32.313,9	\$ 33.598,6	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5
(-) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ (2.304,6)	\$ 4.478,1	\$ 7.620,4	\$ 17.802,9	\$ 22.487,6	\$ 37.902,3	\$ 46.116,1	\$ 65.613,2	\$ 76.667,6	\$ 105.576,4
(-) INTERESES		\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	\$ (2.411,7)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ (4.716,4)	\$ 2.066,3	\$ 5.208,6	\$ 15.391,2	\$ 22.487,6	\$ 37.902,3	\$ 46.116,1	\$ 65.613,2	\$ 76.667,6	\$ 105.576,4
(-) IMPUESTOS											
15% Participación Laboral		\$ -	\$ 309,9	\$ 781,3	\$ 2.308,7	\$ 3.373,1	\$ 5.685,3	\$ 6.917,4	\$ 9.842,0	\$ 11.500,1	\$ 15.836,5
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 77,5	\$ 195,3	\$ 577,2	\$ 843,3	\$ 1.421,3	\$ 1.729,4	\$ 2.460,5	\$ 2.875,0	\$ 3.959,1
BENEFICIO NETO		\$ (4.716,4)	\$ 1.678,9	\$ 4.232,0	\$ 12.505,3	\$ 18.271,2	\$ 30.795,6	\$ 37.469,4	\$ 53.310,8	\$ 62.292,4	\$ 85.780,9
(+) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(+) OTROS INGRESOS		\$ 2.520,0	\$ 3.150,0	\$ 3.937,5	\$ 5.976,6	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1
(+) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIONES	\$ (26.073,1)	\$ -	\$ -	\$ (500,0)	\$ -	\$ -	\$ (8.350,0)	\$ (2.000,0)	\$ (600,0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (9.253,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.253,0
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ 14.130,42	\$ (3.532,6)	\$ (3.532,6)	\$ (3.532,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES		\$ -	\$ -	\$ 27,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.802,6
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (21.195,6)	\$ (4.751,3)	\$ 2.274,0	\$ 5.642,1	\$ 15.427,0	\$ 26.719,6	\$ 30.765,0	\$ 43.788,8	\$ 62.365,0	\$ 71.946,7	\$ 109.490,6

VAN	54218
TASA DE DESCUENTO	22,45%
TIR	46,02%
VAN AJUSTADO	\$ 56.774

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO											
ESCENARIO OPTIMISTA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 50,760.0	\$ 64,005.7	\$ 67,205.8	\$ 81,823.2	\$ 90,005.5	\$ 109,302.1	\$ 120,232.3	\$ 144,713.7	\$ 159,185.0	\$ 195,001.2
(-) Costos		\$ 14,553.0	\$ 14,860.8	\$ 15,197.3	\$ 15,569.5	\$ 15,976.9	\$ 16,426.0	\$ 16,909.1	\$ 17,463.7	\$ 18,061.5	\$ 18,719.2
(-) Gastos		\$ 29,889.9	\$ 31,078.2	\$ 33,313.9	\$ 33,598.6	\$ 34,974.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5
(-) DEPRECIACIONES		\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 848.7	\$ 848.7	\$ 865.2	\$ 865.2	\$ 865.2
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ 5,339.4	\$ 14,180.4	\$ 18,716.9	\$ 31,678.4	\$ 39,116.5	\$ 57,092.9	\$ 67,529.0	\$ 91,450.3	\$ 105,323.8	\$ 140,542.4
(-) INTERESES		\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)	\$ (2,411.7)
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2,927.6	\$ 11,768.7	\$ 16,305.2	\$ 29,266.6	\$ 36,704.8	\$ 54,681.2	\$ 65,117.3	\$ 89,038.6	\$ 102,912.1	\$ 138,130.7
(-) IMPUESTOS		\$ 439.1	\$ 1,765.3	\$ 2,445.8	\$ 4,300.0	\$ 5,717.5	\$ 7,717.5	\$ 9,717.5	\$ 12,717.5	\$ 15,717.5	\$ 19,717.5
15% Participación Laboral		\$ 622.1	\$ 2,500.8	\$ 3,464.9	\$ 6,210.2	\$ 8,099.8	\$ 12,943.8	\$ 15,852.9	\$ 21,433.2	\$ 24,901.6	\$ 33,706.2
25% Impuesto a la Renta		\$ 1,866.4	\$ 7,502.5	\$ 10,394.6	\$ 18,657.5	\$ 24,296.3	\$ 38,531.5	\$ 46,358.6	\$ 54,299.6	\$ 64,704.8	\$ 101,116.7
BENEFICIO NETO		\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 848.7	\$ 848.7	\$ 865.2	\$ 865.2	\$ 865.2
(+) DEPRECIACIONES		\$ 2,520.0	\$ 2,150.0	\$ 3,437.5	\$ 5,976.6	\$ 7,470.7	\$ 7,470.7	\$ 7,470.7	\$ 7,786.1	\$ 7,786.1	\$ 7,786.1
(+) OTROS INGRESOS		\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0
(+) AMORTIZACIONES		\$ (26,073.1)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)	\$ (9,253.0)
(-) INVERSIONES		\$ 14,130.42	\$ (9,532.6)	\$ (9,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)	\$ (3,532.6)
(-) CAPITAL DE TRABAJO		\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
(-) VALORES RESIDUALES		\$ (21,196.61)	\$ 1,831	\$ 11,805	\$ 71,579	\$ 32,748	\$ 38,501	\$ 52,678	\$ 73,364	\$ 84,350	\$ 124,828
FLUJO DE EFECTIVO NETO		\$ 82410	\$ 22,45%	\$ 61,12%	\$ 84,966						

VAN 82410
 TASA DE DESCUENTO 22,45%
 TIR 61,12%
 VAN AJUSTADO 84,966

ANEXO FINANCIERO No19: FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO (3 ESCENARIOS)

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO												
ESCENARIO PESIMISTA												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 34.520,0	\$ 41.547,0	\$ 45.701,7	\$ 55.621,2	\$ 61.183,3	\$ 74.270,3	\$ 81.697,3	\$ 98.299,1	\$ 108.129,1	\$ 132.410,6	
(-) Costos		\$ 13.601,0	\$ 14.264,0	\$ 14.965,8	\$ 15.709,4	\$ 16.497,7	\$ 17.334,1	\$ 18.222,2	\$ 19.165,9	\$ 20.169,4	\$ 21.237,4	
(-) Gastos		\$ 29.889,9	\$ 31.078,3	\$ 32.313,9	\$ 33.598,6	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	
(-) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2	
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ (9.948,6)	\$ (4.772,9)	\$ (2.555,7)	\$ 5.335,4	\$ 8.773,4	\$ 21.153,0	\$ 27.691,9	\$ 43.333,6	\$ 52.160,0	\$ 75.373,5	
(-) INTERESES												
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ (9.948,6)	\$ (4.772,9)	\$ (2.555,7)	\$ 5.335,4	\$ 8.773,4	\$ 21.153,0	\$ 27.691,9	\$ 43.333,6	\$ 52.160,0	\$ 75.373,5	
(-) IMPUESTOS												
15% Participación Laboral		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800,3	\$ 1.316,0	\$ 3.172,9	\$ 4.153,8	\$ 6.500,0	\$ 7.824,0	\$ 11.306,0	
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.133,8	\$ 1.864,3	\$ 4.495,0	\$ 5.894,5	\$ 9.208,4	\$ 11.084,0	\$ 16.016,9	
BENEFICIO NETO		\$ (9.948,6)	\$ (4.772,9)	\$ (2.555,7)	\$ 3.401,3	\$ 5.593,0	\$ 13.485,0	\$ 17.653,6	\$ 27.625,1	\$ 33.252,0	\$ 48.050,6	
(+) DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2	
(+) OTROS INGRESOS		\$ 2.520,0	\$ 3.150,0	\$ 3.937,5	\$ 5.976,6	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1	
(+) AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) INVERSIONES	\$ (26.073,1)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (500,0)	\$ -	\$ (8.350,0)	\$ (2.000,0)	\$ (600,0)	\$ -	\$ -	
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (9.253,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.253,0	
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) VALORES RESIDUALES		\$ -	\$ -	\$ 27,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.802,6	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (35.326,0)	\$ (6.450,9)	\$ (645,2)	\$ 2.387,0	\$ 9.855,6	\$ 14.041,4	\$ 13.454,4	\$ 23.973,0	\$ 36.679,4	\$ 42.906,2	\$ 71.760,4	

VAN 3212
TASA DE DESCUENTO 22,45%
TIR 23,74%

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO												
ESCENARIO ESPERADO												
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	INGRESOS OPERATIVOS		\$ 42.640,0	\$ 51.321,6	\$ 56.453,8	\$ 68.722,2	\$ 75.594,4	\$ 91.786,2	\$ 100.964,8	\$ 121.506,4	\$ 133.657,0	\$ 163.735,9
(-)	Costos		\$ 14.077,0	\$ 14.787,6	\$ 15.541,8	\$ 16.342,9	\$ 17.194,6	\$ 18.100,7	\$ 19.065,5	\$ 20.099,5	\$ 21.189,8	\$ 22.359,8
(-)	Gastos		\$ 29.889,9	\$ 31.078,3	\$ 32.313,0	\$ 33.598,6	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5	\$ 34.934,5
(-)	DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(-)	AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ (2.304,6)	\$ 4.478,1	\$ 7.620,4	\$ 17.802,9	\$ 22.487,6	\$ 37.902,3	\$ 46.116,1	\$ 65.613,2	\$ 76.667,6	\$ 105.576,4
(-)	INTERESES											
	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ (2.304,6)	\$ 4.478,1	\$ 7.620,4	\$ 17.802,9	\$ 22.487,6	\$ 37.902,3	\$ 46.116,1	\$ 65.613,2	\$ 76.667,6	\$ 105.576,4
(-)	IMPUESTOS											
	15% Participación Laboral		\$ -	\$ 671,7	\$ 1.143,1	\$ 2.670,4	\$ 3.373,1	\$ 5.685,3	\$ 6.917,4	\$ 9.842,0	\$ 11.500,1	\$ 15.836,5
	25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 951,6	\$ 1.619,3	\$ 3.783,1	\$ 4.778,6	\$ 8.054,2	\$ 9.799,7	\$ 13.942,8	\$ 16.291,9	\$ 22.435,0
	BENEFICIO NETO		\$ (2.304,6)	\$ 2.854,8	\$ 4.858,0	\$ 11.349,3	\$ 14.335,8	\$ 24.162,7	\$ 29.399,0	\$ 41.828,4	\$ 48.875,6	\$ 67.305,0
(+)	DEPRECIACIONES		\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 833,7	\$ 848,7	\$ 848,7	\$ 865,2	\$ 865,2	\$ 865,2
(+)	OTROS INGRESOS		\$ 2.520,0	\$ 3.150,0	\$ 3.937,5	\$ 5.076,6	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 7.470,7	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1	\$ 8.789,1
(+)	AMORTIZACIONES		\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ 144,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	INVERSIONES	\$ (26.073,1)		\$ -	\$ -	\$ (500,0)	\$ -	\$ (8.350,0)	\$ (2.000,0)	\$ (600,0)	\$ -	\$ -
(-)	CAPITAL DE TRABAJO	\$ (9.253,0)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.253,0
(-)	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	VALORES RESIDUALES		\$ -	\$ -	\$ 27,5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.802,6
	FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (35.325,0)	\$ 1.193,08	\$ 6.982,46	\$ 9.800,69	\$ 17.803,61	\$ 22.784,25	\$ 24.132,10	\$ 35.718,44	\$ 50.882,71	\$ 58.529,87	\$ 91.014,74

VAN 39176

TASA DE DESCUENTO 22,45%

TIR 38,25%

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO											
ESCENARIO OPTIMISTA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 50,760.0	\$ 61,096.2	\$ 67,205.8	\$ 81,823.2	\$ 90,005.5	\$ 109,302.1	\$ 120,232.3	\$ 144,713.7	\$ 159,185.0	\$ 195,061.2
(-) Contos		\$ 14,553.0	\$ 14,859.8	\$ 15,197.3	\$ 15,568.5	\$ 15,976.9	\$ 16,426.0	\$ 16,910.1	\$ 17,429.7	\$ 18,061.5	\$ 18,719.2
(-) Gastos		\$ 29,889.9	\$ 31,078.3	\$ 32,313.9	\$ 33,598.6	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5	\$ 34,934.5
(+) DEPRECIACIONES		\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 848.7	\$ 868.7	\$ 865.2	\$ 865.2	\$ 865.2
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ 5,339.4	\$ 14,180.4	\$ 18,716.9	\$ 31,679.4	\$ 38,116.8	\$ 57,092.9	\$ 67,529.0	\$ 91,450.3	\$ 105,323.8	\$ 140,542.4
(-) INTERESES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ 5,339.4	\$ 14,180.4	\$ 18,716.9	\$ 31,679.4	\$ 38,116.8	\$ 57,092.9	\$ 67,529.0	\$ 91,450.3	\$ 105,323.8	\$ 140,542.4
(-) IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% participación laboral		\$ 800.9	\$ 2,127.1	\$ 2,807.5	\$ 4,751.8	\$ 5,717.5	\$ 5,717.5	\$ 5,717.5	\$ 5,717.5	\$ 5,717.5	\$ 5,717.5
25% impuesto a la Renta		\$ 1,134.6	\$ 3,013.3	\$ 3,977.3	\$ 6,731.7	\$ 8,099.8	\$ 12,043.8	\$ 15,462.9	\$ 21,433.2	\$ 24,901.6	\$ 33,706.2
BENEFICIO NETO		\$ 2,403.9	\$ 8,040.0	\$ 11,932.0	\$ 20,195.0	\$ 24,299.3	\$ 38,531.5	\$ 46,358.6	\$ 64,299.6	\$ 74,708.8	\$ 101,118.7
(+) DEPRECIACIONES		\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 833.7	\$ 848.7	\$ 868.7	\$ 865.2	\$ 865.2	\$ 865.2
(+) OTROS INGRESOS		\$ 2,520.0	\$ 4,196.0	\$ 3,937.5	\$ 5,976.6	\$ 7,470.7	\$ 7,470.7	\$ 7,470.7	\$ 8,789.1	\$ 8,789.1	\$ 8,789.1
(-) AMORTIZACIONES		\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ 144.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIONES	\$ (26,073.1)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (500.0)	\$ -	\$ (8,350.0)	\$ (2,000.0)	\$ (600.0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (9,253.0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,253.0
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,802.6
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (35,326.0)	\$ 5,097.55	\$ 13,167.71	\$ 16,874.75	\$ 25,649.22	\$ 32,747.68	\$ 38,609.95	\$ 52,879.03	\$ 73,353.91	\$ 84,359.04	\$ 124,828.43

VAN 80818

TASA DE DESCUENTO 22.45%

TIR 53.03%

ANEXO FINANCIERO No20: RESUMEN VALOR ACTUAL NETO - HORSE RIDING ECUADOR

VALOR ACTUAL NETO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 22,45%	TASA DE DESCUENTO: 22,45%
Pesimista	\$ 3.211,7	\$ 5.587,1
Esperado	\$ 39.175,7	\$ 56.774,0
Optimista	\$ 80.817,6	\$ 84.966,2

ANEXO FINANCIERO No21: RESUMEN TASA INTERNA DE RETORNO - HORSE RIDING ECUADOR

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 22,45%	TASA DE DESCUENTO: 22,45%
Pesimista	23,74%	23,81%
Esperado	38,25%	46,02%
Optimista	53,03%	61,12%

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA DE OBRAS

- DAN THOMAS, **"El Sentido de los Negocios"**, Compañía Editorial Continental, México, 1995.
- MICHAEL PORTER, **"La Ventaja Competitiva de las Naciones"**, Editorial Vergara, 1991.
- KINNEAR/TAYLOR, **"Investigación de Mercados Concepto y Práctica"**, Primera Edición 1978.
- NARECH K. MALHOTRA, **"Investigación de Mercados"**, Cuarta Edición 2003.
- ROBERT H. FRANK, **"Macroeconomía y Conducta"**, Quinta Edición, Madrid, 2004.
- ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, **"Finanzas Corporativas"**, Séptima Edición, 2005.
- JUAN LARA, **"Curso Práctico de Finanzas"**, Segunda Edición, 2005.
- GERMÁN ARBOLEDA V., **"Proyectos, Formulación, Evaluación y Control"**, 2003.
- TOM PETERS, **"Los tiempos locos requieren organizaciones locas"**, México, 1998.
- CONSTANTINOS C. MARKIDES, **"En la Estrategia está el éxito"**, Boston, 2000.
- PETER F. DRUCKER, **"Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI"**, New York 1999.
- ELIYAHU M. GOLDRATT, **"La Meta"**, Segunda Edición, New Haven, 2001.
- PABLO LÚCIO PAREDES, **"La Dolarización, un eterno amor"**, Quito 2004.
- FARID. MANTILLA, **"Un enfoque de Investigación de Mercados"** Primera Edición, Quito 2006.
- SUN TZU, **"El Arte de la Guerra"**
- NICOLÁS MARÍN, **Análisis Estratégico de Inversiones"** Norma, Quito 2008.

LINKS DE INTERNET

- Cámara de la Pequeña Industria : www.capeipi.com
- Enciclopedia Virtual Wikipedia: www.wikipedia.org
- Corporación Financiera Ecuatoriana: www.cfn.fin.ec
- Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Ministerio de Turismo: www.turismo.gov.ec/
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha: www.captur.com
- World Trave and Tourism Council: www.wtt.org