



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE TITULACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE  
TURISMO EN BICICLETA EN EL CENTRO DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de:  
Ingeniería Comercial mención Negocios Internacionales

Profesor Guía:  
Ing. Fernando González MBA

**AUTORES:**

**MARÍA LORENA CEVALLOS CALERO  
ROBERTO ESTEBAN CASTELLS ANDRADE**

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Fernando González MBA

C.I.: 170405254-5

### **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”.

---

María Lorena Cevallos Calero  
C.I.: 171369447-7

---

Roberto Esteban Castells Andrade  
C.I.: 171411027-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis expresa el esfuerzo de los últimos 5 años de arduo trabajo y dedicación para alcanzar el objetivo de realización profesional. Quisiera agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera me han acompañado y apoyado a lo largo de mi carrera.

A Dios, por acompañarme, cuidarme y guiarme todos los días por este camino que hoy veo realizado.

A mis padres, Fabiola y Luis Alfredo, por todo el amor y apoyo que me han dado, por todas sus enseñanzas y cuidados que me han dado la fuerza para superar cada obstáculo que se ha presentado y cumplir cada una de las metas trazadas.

A mis hermanos, por todo el cariño y apoyo que ha hecho de mi vida un lugar lleno de alegría.

Con todo mi cariño,

**Lorena C.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este logro es el acontecimiento más importante de mi carrera al día de hoy, en el cual reflejo mi esfuerzo y entrega por superarme diariamente y lograr las metas que me he propuesto.

Tengo que empezar agradeciendo a mi familia por apoyarme en todo momento y dejarme vivir mis sueños de la mejor manera, agradezco enfáticamente a mi madre Nachi, mi abuelita Noris, mis tíos Ignacio y Friné y a mis hermanos José y Daniel.

Así mismo agradezco a todos los que han estado involucrados en los momentos importantes de mi vida, y han sabido apoyarme para cumplir mis metas.

Gracias por todo.

**Roberto Castells A.**

## RESUMEN

La presente tesis realiza el análisis e investigación necesaria para implementar un plan de negocios de turismo en bicicleta en el Centro de Quito.

En el Ecuador, la industria del turismo ha tenido un desarrollo constante gracias a los planes de *marketing*, los planes de desarrollo y la creciente participación del país en ferias internacionales. En el 2011, se registró un crecimiento del 8.97% por parte de esta industria, cifra que supera la media mundial en más del 100%.

Cada uno de los capítulos desarrollados aporta información que permite reducir los riesgos e incertidumbres del proyecto propuesto. Así también, se han desarrollado planes y estrategias para confrontar dichos riesgos, de modo que la implementación del proyecto tenga éxito.

El comportamiento de la industria, su crecimiento, oportunidades y amenazas son temas de importancia que se han investigado a profundidad para poder evaluar la viabilidad del proyecto. Los patrones de comportamiento, necesidades y gustos del mercado se evaluaron para poder definir estrategias que faciliten la entrada de la empresa a la industria. Con esto, se pudo definir las 4P's de Porter y el valor agregado necesario para establecer estrategias de penetración y diferenciación.

Una vez analizado el entorno, se evaluó la cadena de valor y cada una de sus etapas, para identificar los puntos estratégicos donde se agregará valor al servicio de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado y a los recursos necesarios y disponibles.

Teniendo en cuenta las variables que afectan, tanto directa como indirectamente al proyecto, se ha evaluado su viabilidad financiera, tomando en cuenta los costos y gastos en los que se deberá incurrir. Así también, se han elaborado los respectivos flujos de efectivo en 3 posibles escenarios, con y sin apalancamiento, de modo que se pueda evaluar la estructura de capital, la rentabilidad, la TIR y el VAN del proyecto.

## ABSTRACT

This thesis makes the analysis and research needed to implement a business plan for cycling tourism in the Center of Quito.

In Ecuador, the tourism industry has grown steadily thanks to the marketing & development plans and the increased participation of the country in international fairs. In 2011, this industry grew by 8.97%, exceeding the world average by over 100%.

Each chapter provides information that reduces the risks and uncertainties of the proposed project. The plans and strategies have been developed to confront these risks, so that the implementation of the project succeeds.

The behavior of the industry, growth, opportunities and threats are important issues that have been investigated in depth to assess the feasibility of the project. The patterns of behavior, tastes and preferences of the market were evaluated to define strategies to facilitate the entry of the company to the industry. With all this, it was possible to define Porter's 4P's and the added value necessary to establish strategies for market penetration and differentiation.

After analyzing the environment, we assessed the value chain and each of its stages to identify the strategic points that add value to the service, according to the tastes and preferences of the market and the required and available resources.

Having under consideration the variables that affect directly and indirectly the project, the financial viability has been evaluated, taking into consideration the costs and expenses that must be incurred. It has been made a cash flow projection under 3 possible scenarios, with and without leverage, in order to evaluate the capital structure, the profitability, the IRR and NPV of the project.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| 1. CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ..... | 3  |
| 1.1 La industria .....   | 3  |
| 1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....         | 3  |
| 1.1.2 Tendencia .....  | 3  |
| 1.1.3 Estructura de la industria .....                                     | 5  |
| 1.1.4 Variables del macro entorno .....                                    | 7  |
| 1.1.5 Canales de distribución .....  | 9  |
| 1.1.6 El Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....                           | 10 |
| 1.2 La compañía y el concepto del negocio. ....                            | 12 |
| 1.2.1 La idea y el modelo de negocio.....                                  | 12 |
| 1.2.2 Estructura legal de la empresa.....                                  | 12 |
| 1.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....                                     | 12 |
| 1.3 El servicio .....  | 14 |
| 1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....                  | 14 |
| 1.5 Análisis situacional (FODA) .....                                      | 16 |
| 2. CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....              | 17 |
| 2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial.....                             | 17 |
| 2.1.1 Mercado Objetivo.....  | 17 |
| 2.1.2 Segmentación de Mercado .....  | 17 |
| 2.2 Tamaño de Mercado .....  | 18 |
| 2.2.1 Demanda .....  | 18 |
| 2.3 La competencia y sus ventajas.....                                     | 18 |
| 2.3.1 Fundación Ciclópolis (Fundación CiclóPolis, 2012).....               | 19 |
| 2.3.2 Cicleadas El Rey (Cicleadas el Rey, 2012) .....                      | 19 |
| 2.3.3 Biciacción (Biciacción, 2010) .....                                  | 20 |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 2.3.4 | Quinde Tour Cia. Ltda.- Quito Tour Bus (Quinde tour Cia. Ltda., 2012).....                     | 21        |
| 2.3.5 | Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2012) .....      | 22        |
| 2.4   | Investigación de mercados .....  | 22        |
| 2.4.1 | Objetivo general.....  | 22        |
| 2.4.2 | Problemas de investigación de mercados .....   | 22        |
| 2.4.3 | Hipótesis .....  | 23        |
| 2.4.4 | Objetivos específicos .....  | 24        |
| 2.5   | Diseño de la investigación .....   | 24        |
| 2.5.1 | Fuentes de Información .....   | 24        |
| 2.5.2 | Investigación cualitativa .....  | 25        |
| 2.5.3 | Investigación cuantitativa .....   | 30        |
| 2.6   | Oportunidad de Negocio .....   | 39        |
| 3.    | <b>CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING .....</b>   | <b>41</b> |
| 3.1   | Estrategia general de <i>marketing</i> .....   | 41        |
| 3.1.1 | Servicio.....  | 41        |
| 3.1.2 | Política de precios.....   | 43        |
| 3.1.3 | Estrategia de ventas .....   | 44        |
| 3.1.4 | Política de servicio al cliente y garantías.....   | 44        |
| 3.1.5 | Promoción y Publicidad.....  | 45        |
| 3.1.6 | Distribución .....   | 46        |
| 3.1.7 | Logo y <i>Slogan</i> .....   | 47        |
| 4.    | <b>CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO.....</b>                          | <b>48</b> |
| 4.1   | Cadena de valor .....  | 48        |
| 4.2   | Gestión de la prestación del servicio .....  | 48        |
| 4.2.1 | Proceso de selección y formación continua de los trabajadores.....                             | 50        |
| 4.2.2 | Retribución de los trabajadores.....   | 50        |
| 4.2.3 | Equipos de los cuales disponen los trabajadores para ofrecer los servicios a los clientes..... | 50        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.2.4     | Concepto del servicio, resultados que perciben los clientes..                        | 51        |
| 4.2.5     | Servicio diseñado y producido para cumplir con las necesidades de los clientes ..... | 54        |
| 4.2.6     | <i>Marketing</i> y Ventas .....  | 54        |
| 4.2.7     | Generar Referencias.....   | 54        |
| <b>5.</b> | <b>CAPÍTULO V: EQUIPO GERENCIAL .....</b>  | <b>55</b> |
| 5.1       | Estructura Organizacional.....   | 55        |
| 5.2       | Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....                           | 55        |
| 5.2.1     | Diseño del puesto de trabajo .....   | 55        |
| 5.2.2     | Descripción de Funciones.....  | 56        |
| 5.3       | Compensación a administradores y accionistas .....                                   | 59        |
| 5.4       | Política de empleo y beneficios .....  | 59        |
| 5.4.1     | Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....                           | 60        |
| 5.5       | Equipo de asesores y servicios .....   | 61        |
| <b>6.</b> | <b>CAPÍTULO VI: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>  | <b>62</b> |
| 6.1       | Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .                             | 62        |
| 6.2       | Diagrama de Gantt .....  | 62        |
| 6.3       | Riesgos e imprevistos .....  | 62        |
| 6.3.1     | Plan de contingencias.....   | 63        |
| <b>7.</b> | <b>CAPÍTULO VII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>                    | <b>65</b> |
| 7.1       | INTRODUCCIÓN .....   | 65        |
| 7.2       | Supuestos y criterios utilizados.....  | 65        |
| 7.3       | Riesgos y problemas principales .....  | 66        |
| 7.3.1     | Preferencias del mercado .....   | 66        |
| 7.3.2     | Demanda menor a la esperada.....   | 66        |
| 7.3.3     | Financiamiento. ....   | 67        |
| 7.3.4     | Incremento de costos y gastos.....   | 67        |
| 7.3.5     | Demanda mayor que la oferta.....   | 67        |
| 7.3.6     | Robo, incendio, inundación y otros. ....   | 68        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 7.3.7      | Servicios Adicionales.....                              | 68        |
| <b>8.</b>  | <b>CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO .....</b>             | <b>69</b> |
| 8.1        | Inversión Inicial.....                                  | 69        |
| 8.1.1      | Capital de trabajo.....                                 | 69        |
| 8.2        | Fuentes de ingresos.....                                | 70        |
| 8.3        | Estructura de costos y gastos.....                      | 71        |
| 8.3.1      | Costos anuales.....                                     | 71        |
| 8.3.2      | Gastos generales anuales .....                          | 72        |
| 8.3.3      | Sueldos administrativos y operativos .....              | 73        |
| 8.4        | Estado de Resultados Proyectado .....                   | 73        |
| 8.5        | Flujos de efectivo proyectados .....                    | 74        |
| 8.5.1      | Desapalancado.....                                      | 75        |
| 8.5.2      | Apalancado.....   | 78        |
| 8.6        | Valuación.....  | 80        |
| 8.7        | Punto de equilibrio.....                                | 81        |
| <b>9.</b>  | <b>CAPÍTULO IX: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>          | <b>83</b> |
| 9.1        | Financiamiento deseado .....                            | 83        |
| 9.1.1      | Condiciones de deuda .....                              | 83        |
| 9.2        | Capitalización .....                                    | 83        |
| 9.3        | Resumen Estado de Flujos de Efectivo Anual y Proyectado | 84        |
| <b>10.</b> | <b>CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y</b>                       | <b>Y</b>  |
|            | <b>RECOMENDACIONES.....</b>                             | <b>85</b> |
| 10.1       | CONCLUSIONES.....                                       | 85        |
| 10.2       | RECOMENDACIONES .....                                   | 86        |
|            | REFERENCIAS .....                                       | 87        |
|            | ANEXOS .....  | 92        |

## INTRODUCCIÓN

“Quito tiene una larga historia que se remonta al período preincaico, cuando en sus tierras habitaban los miembros de la nación Quitu. Como ciudad nace en el siglo XVI tras la fundación española del 6 de diciembre de 1534.” “Fue la primera capital del mundo en ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, por parte de la UNESCO en 1978, y reconocida como Capital Americana de Cultura 2011.” (Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Quito, 2011)

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el PIB del Turismo representó, en el año 2011, el 4.95% del total de las exportaciones (Productos Primarios e Industrializados). Así mismo, tuvo un incremento del 6.97% respecto al 2010. (Balanza de Pagos, 2012)

En el año 2011 se registró una entrada de 484.970 turistas no residentes en Ecuador a Quito, lo que representó un incremento del 2.1% respecto a las cifras del 2010. De ellos, el 78.52% tuvo como principal motivo de viaje hacer turismo. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011). Adicionalmente, en promedio, el 12.6% de los ecuatorianos que realizan turismo interno tienen como destino principal la provincia de Pichincha, donde el 96.6% tiene como destino principal Quito y de estos el 45% viaja por motivos de turismo recreacional. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011)

“El monto por exportaciones de servicios de turismo receptor fue 24.8 millones de dólares. En este, el gasto promedio total por turista en Quito fue de 577 dólares, valor que varió con el motivo y la duración de la estancia, a diferencia del gasto promedio diario (57 dólares) que lo hizo en función del motivo del viaje.” (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011).

Con estos antecedentes y tomando en cuenta que el 43% de los arribos internacionales son a través del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en Quito (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011), surge la idea de elaborar un plan de negocios para la

implementación de un servicio de recorridos turísticos en bicicleta en el centro de Quito, donde nacionales y extranjeros puedan apreciar las principales atracciones de la zona, de una manera segura, divertida e innovadora.

### **Objetivo**

Comprobar la viabilidad comercial y financiera de un plan de negocios para la implementación de una empresa de turismo en bicicleta en el Centro de Quito.

### **Hipótesis**

La implementación de la empresa de turismo en bicicleta en el Centro de Quito es viable comercial y financieramente.

### **Justificación**

En el presente trabajo se elabora el plan de negocios para la implantación de una empresa de turismo en bicicleta, evaluando su viabilidad comercial y financiera, cumpliendo con los requisitos, el reglamento de la Universidad y de la Ley de Educación Superior vigente en el Ecuador.

## CAPÍTULO I

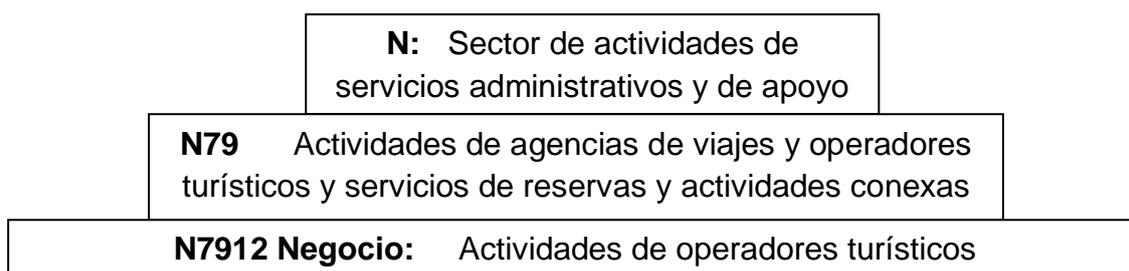
### 1. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 1.1 La industria

El sector en el que se encuentra este plan de negocios.

##### 1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Figura 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)



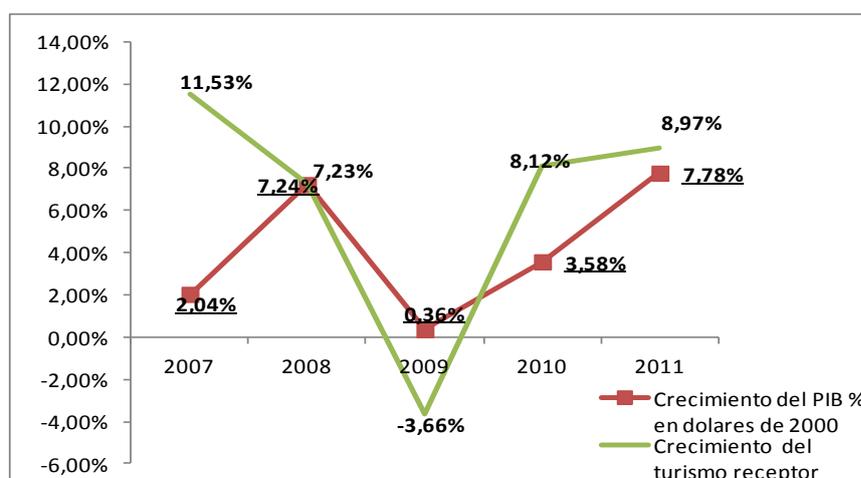
Tomado de: (Organización de las Naciones Unidas, 2009)

#### 1.1.2 Tendencia

##### 1.1.2.1 Antecedentes de la industria turística

La industria turística ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años. Como se puede observar en el Figura 2.1.2, tiene un ritmo de crecimiento mayor al del PIB nacional.

Figura 2: Crecimiento del turismo en torno al crecimiento del PIB nacional



Tomado de: (Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012); (Banco Central del Ecuador, 2011)

El número de arribos internacionales ha tenido un desarrollo creciente en los últimos 4 años. En el 2011 se registró un crecimiento del 13.50% de los arribos internacionales con respecto al 2008, generando un ingreso de divisas de 843.5 millones de dólares, cifra que ha crecido en un 110% con respecto al 2000 (Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012).

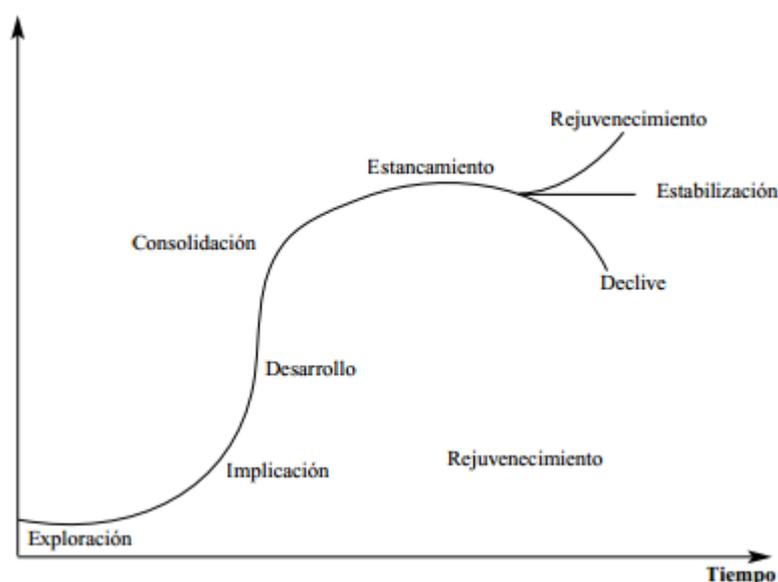
### 1.1.2.2 Situación actual de la industria turística

En el 2011, pese a las diferentes crisis económicas y financieras que han surgido en los últimos años, Ecuador cerró con un crecimiento en turismo del 8,97%, cifra que superó al 4.4% del crecimiento mundial de esta industria (Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012). Esto, en parte, se debió a la especial atención que se le ha otorgado al turismo, en los últimos años, con el fin de impulsarlo.

### 1.1.2.3 Situación futura de la industria turística

El ciclo de vida del servicio:

**Figura 3:** Ciclo de Vida de un Servicio Turístico



Tomado de: (Parra & Calero, 2010)

En el Ecuador, el turismo se encuentra actualmente en una etapa de desarrollo dentro del ciclo de vida. Por ello, se ha planificado que el país participará en el 2012 en 41 eventos y ferias internacionales, para poder incursionar en nuevos

e importantes mercados emisores del turismo. (Expreso Diario de viajes y turismo, 2012). Además, el Ministerio de Turismo ha elaborado un plan de marketing para el periodo 2010-2014, que busca posicionar al Ecuador en el ámbito internacional resaltando, entre otras cosas, su mega diversidad, su propuesta de impulsar el ecoturismo y turismo sustentable y la mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen al viajero.

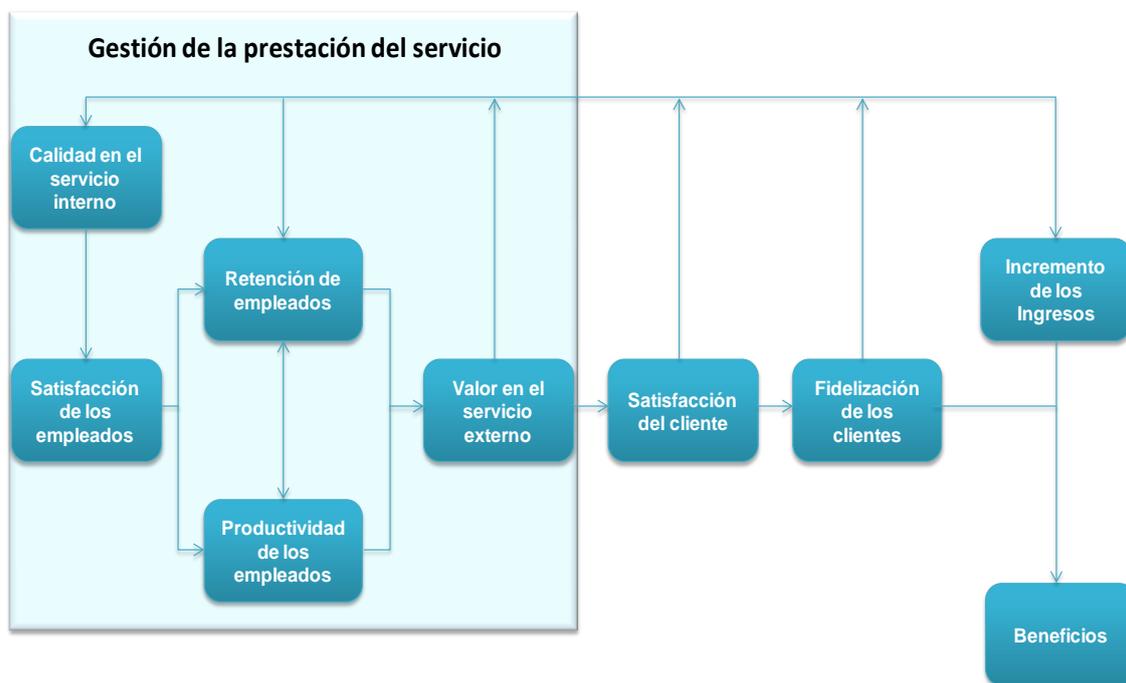
Todo esto con el fin de incrementar el número de visitantes internacionales en un 50% y el volumen de turismo nacional en este período, promoviendo viajes durante todo el año. (Metropolitan Touring, 2010).

### **1.1.3 Estructura de la industria**

La industria del turismo se enfoca principalmente en el turismo receptor y, dentro de este, principalmente en la prestación de servicios para la atracción y diversión de quienes visitan las diferentes ciudades del país. Dentro de la industria turística sustentable en la ciudad de Quito, existen varios competidores que serían importantes de considerar:

- Fundación Ciclópolis
- Cicleadas El Rey
- Biciacción
- Quinde Tour- Quito Tour Bus
- Quito Turismo

**Figura 4:** La Cadena de Valor de un Servicio



Tomado de: (Heskett, Jones, Loveman, Jr, & Schlesinger, 2008)

La cadena de valor empieza con la gestión de la prestación del servicio, donde se deberá tratar de medir no sólo el ambiente organizacional, sino también la satisfacción de los empleados. Esto permitirá garantizar un sentido de pertenencia de su parte hacia la empresa y consigo, la correcta prestación del servicio. Para ello, es importante establecer los medios que generarán mayor satisfacción en los trabajadores, midiendo esta a través de la productividad y la retención del trabajador. (Heskett, Jones, Loveman, Jr, & Schlesinger, 2008)

Definidos los parámetros internos, es indispensable analizar el concepto del servicio y cómo su oferta de valor afectará a la percepción del cliente. En este caso, el factor diferenciador será el valor del servicio dado por el trato personalizado, la disponibilidad de guías bilingües, un recorrido entretenido, informativo, seguro y confiable que, más que recordar el servicio, consiga que se recuerde la experiencia vivida. Así, no sólo se alcanzará la satisfacción, sino también la fidelización del cliente, que en términos de la recompra del servicio y de la referenciación, es de gran importancia para incrementar los ingresos y los beneficios de la empresa.

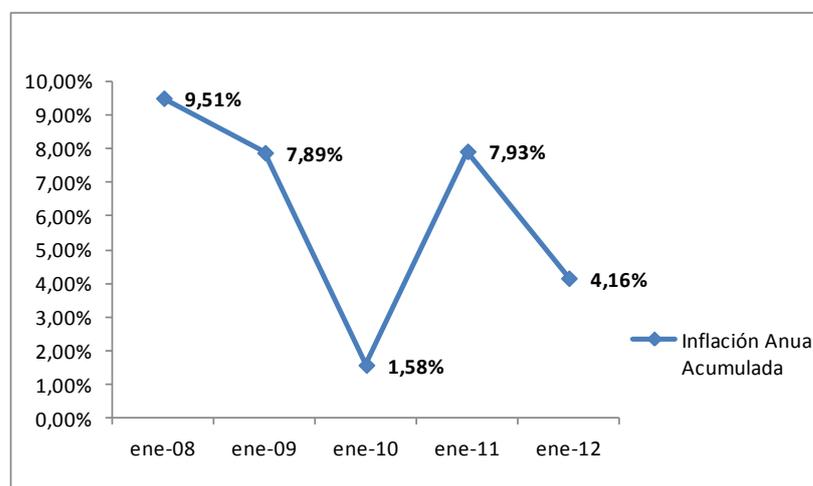
## 1.1.4 Variables del macro entorno

### 1.1.4.1 Factores Económicos

#### 1.1.4.1.1 Inflación

Según el Banco Central del Ecuador, la inflación se define como el aumento persistente y sostenido del nivel general de los precios a través del tiempo. Esta es una variable que se vuelve determinante en el escenario de la industria de servicios turísticos relevante ya que ofrece una visión global de la estabilidad económica del país y porque, al ser un servicio de turismo, está sujeto a estacionalidades y sensibilidad al precio.

**Figura 5:** Inflación Acumulada al Productor

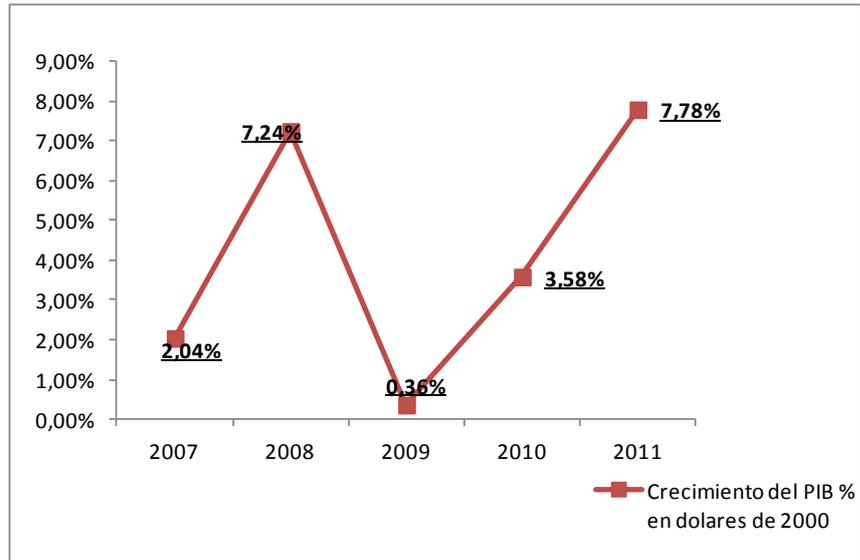


Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2012)

En base a la Figura 5, se puede apreciar que la inflación ha tenido notorias fluctuaciones en los últimos años, en especial, por las crisis económicas y financieras globales e inestabilidades políticas a nivel nacional que han surgido en este período. Sin embargo, la inflación tiene claramente una tendencia a la baja según las condiciones estables del entorno macroeconómico ecuatoriano. Es importante considerar que gran parte de dicha estabilidad se puede atribuir al uso del dólar como moneda circulante en la economía.

#### 1.1.4.1.2 Producto Interno Bruto

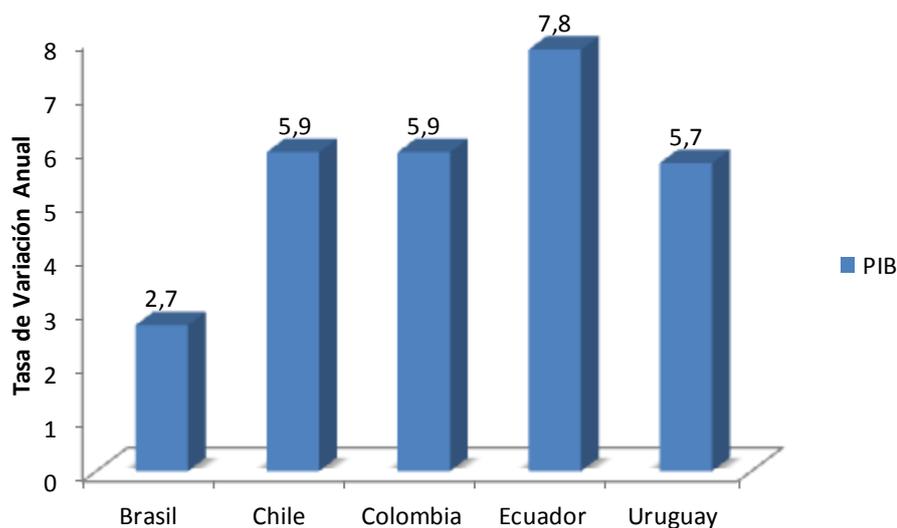
La economía ecuatoriana ha tenido una notable recuperación frente a la crisis financiera que se presentó en el 2008, como se puede apreciar en la Figura 6:

**Figura 6:** PIB Nacional en dólares de 2000

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Elaborado : Autores

Así, el Ecuador cerró en el 2011 con un crecimiento del 7.8%, el cual resultó ser un crecimiento significativo al compararlo con los países vecinos de la región.

**Figura 7:** Producto Interno Bruto de los Países de Latinoamérica

(\*) Países comparables, series desestacionalizadas, CVE

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Pese a que este crecimiento se debe, en gran parte, al incremento en el precio del petróleo y el creciente gasto gubernamental, el panorama de la economía ecuatoriana resulta atractivo para el consumo de bienes y servicios.

#### **1.1.4.2 Factores regulatorios**

En la industria del Turismo, son pocos los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio. Los de mayor relevancia son la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), la Patente, el Permiso de Uso de Espacio Público y el Permiso del Cuerpo de Bomberos.

Actualmente, no existe una ordenanza que regule el tránsito de bicicletas para servicios turísticos en el Distrito Metropolitano de Quito. Sin embargo, ya existe un sistema parcial de preferencia en las vías para los ciclistas, el cual todavía no está bien incorporado a la práctica social.

Además, se deben considerar los impuestos locales y nacionales que tienen mayor impacto sobre el negocio. Entre los más importantes están: el Impuesto Predial, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta. Debido al impacto que éstos pueden tener sobre el flujo de caja, es importante considerar la frecuencia con la que éstos se incrementan o son modificados.

#### **1.1.5 Canales de distribución**

La distribución tiene como objetivo “(...) poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo,...” (Martínez, 2002, pág. 17). Además, este aspecto es de gran relevancia en la estrategia comercial de la empresa.

Para el proyecto es importante considerar como canales directos o B2C (*Business to Consumer*) a:

- Sitio Web
- Redes sociales

Y como canales indirectos o B2B (*Business to Business*) a:

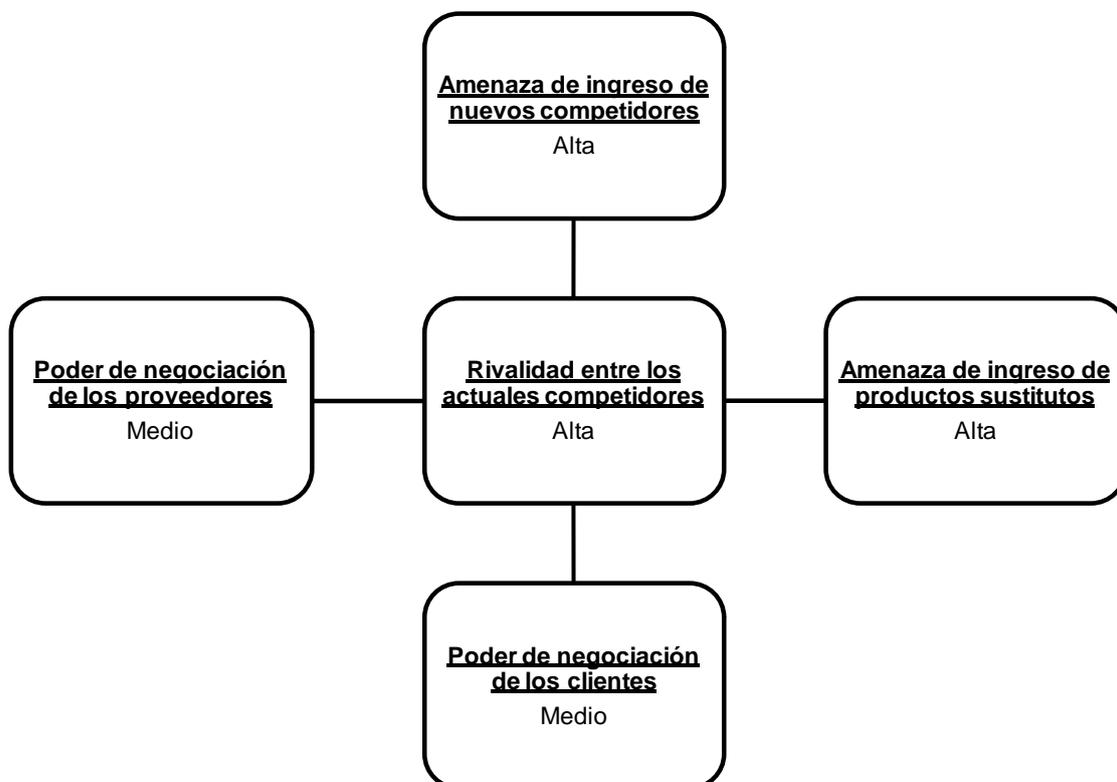
- Sistema de distribución global (GDS)
- Agentes de viajes.
  - Tour operadores.

(Nicolau, 2011)

### 1.1.6 El Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Una industria es un sistema abierto en donde aparecen fuerzas que impulsan o apartan a la competencia, los bienes sustitutos o las diferentes variables que puedan aparecer. Es por ello que Porter señala 5 fuerzas que no cambian en el corto plazo, pero que se deben considerar al momento de emprender un plan de negocios (David, 2003, pág. 98).

**Figura 8:** Las 5 Fuerzas de Porter



### **Amenazas de ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta ya que las barreras de entrada se restringen específicamente a la obtención de permisos municipales, de funcionamiento y el cumplimiento de la ordenanza municipal. De igual manera, al ser la inversión necesaria para iniciar un proyecto de turismo menor en relación a otras industrias, podría estimular el ingreso de nuevos competidores.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio ya que, en cuanto a los proveedores de equipos y accesorios, el número de comerciantes es elevado mientras que el número de guías capacitados que sepan conducir en bicicletas es bastante más reducido.

### **Rivalidad entre los actuales competidores**

Debido a que la industria está poco diversificada, el número de competidores, a nivel local, brinda una gran cantidad de servicios similares, por lo que la diferencia se marca en el tipo de ruta, el valor agregado y el precio. Esto genera una fuerte rivalidad dentro de la industria ya que, además, éstos están bien posicionados en el mercado local.

### **Poder de negociación de los clientes**

La baja diversificación de la industria y el escaso valor agregado en los servicios, le permite al cliente tener un mayor poder de negociación al momento de elegir los servicios a contratar, ya que existen varias opciones con características similares.

### **Amenazas de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta debido a que el número de servicios turísticos que brinda la ciudad es elevado y se expande por todos los destinos alrededor del país, lo cual le da al turista más opciones para elegir.

## **1.2 La compañía y el concepto del negocio.**

### **1.2.1 La idea y el modelo de negocio**

Cicleando Ecuador (CIE) es una empresa ecuatoriana, establecida en Quito, comprometida a brindar servicios de turismo que permitan conocer las diferentes atracciones del Quito Colonial, acorde a un concepto de movilidad sostenible a través del uso de bicicletas, promoviéndolo más como una experiencia que como un medio de transporte. El negocio se diferenciará de la competencia por el mayor valor agregado que se le dará al servicio con guías especializados, en una ruta con paradas en las principales atracciones turísticas en un entorno amigable y divertido para el turista.

### **1.2.2 Estructura legal de la empresa**

La empresa será constituida en la ciudad de Quito como una Compañía Limitada y la participación de los accionistas está distribuida de la siguiente manera:

- Lorena Cevallos 40%
- Roberto Castells 40%
- Isaac Álvarez 20%

**Cicleando Ecuador, Cía. Ltda.**

### **1.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

#### **1.2.3.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de rutas en bicicleta, que les permita conocer y recrear la fascinante historia del Ecuador, de una manera innovadora y responsable con el ambiente, segura y divertida para el turista ecuatoriano y extranjero.

### 1.2.3.2 Visión

Ser una empresa comprometida a la sostenibilidad del ambiente, la satisfacción y seguridad de nuestros clientes con honestidad, esfuerzo y lealtad para expandir nuestra presencia a nivel nacional dentro de los próximos 10 años.

### 1.2.3.3 Objetivos

#### Corto plazo:

- Establecer contactos con proveedores que trabajen con políticas de justo a tiempo y estándares de calidad.
- Fijar un convenio con el agente de transporte.
- Establecer un convenio con el proveedor de mantenimiento para los equipos con precios distintivos.

#### Mediano plazo:

- Obtener el sello otorgado por Quito Turismo del “Distintivo Q”.
- Diversificar el servicio con nuevas rutas y medios de transporte amigables con el ambiente, dentro de los 5 primeros años.
- Tener un crecimiento progresivo de las ventas en, al menos, el 5%, en los primeros 5 años.

#### Largo plazo:

- Ser la primera opción de turismo sustentable en la mente del consumidor nacional dentro de los primeros 10 años.
- Expansión del servicio a las principales ciudades del país dentro de los próximos 7 años.

### 1.2.3.4 Valores

- **Responsabilidad:** Hacia los clientes, manteniendo los equipos en buen estado, brindando el servicio en los horarios establecidos y con los

equipos de seguridad necesarios. Hacia el ambiente utilizando un medio de transporte sustentable y no contaminante.

- **Transparencia:** En los procesos administrativos, financieros y en la prestación del servicio.
- **Honestidad:** Hacia el cliente entregando el servicio completo y sin publicidad engañosa. Hacia los proveedores y empleados entregando un pago justo y a tiempo.
- **Respeto:** Se tratará con respeto a cada una de las partes relacionadas en la prestación del servicio.

### 1.3 El servicio

El servicio tiene como prioridad establecer una ruta no contaminante en torno al sector de las siete cruces en el centro histórico, donde se realizarán diferentes paradas estratégicas, de modo que los turistas tengan la oportunidad de conocer las atracciones de la ciudad de Quito, en compañía de guías especializados en la historia de la ciudad.

Al servicio se lo diversificará en el largo plazo de la siguiente manera:

- Se implementará un servicio de caminatas y cabalgatas en senderos ecológicos en zonas atractivas del país.
- Se ofrecerán recorridos más extensos en las zonas periféricas de la ciudad, en los cuales se incluirán actividades representativas de la zona.

### 1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

Para ingresar al mercado, se emplearán estrategias intensivas de penetración dado que el mercado al cual se dirige no está saturado por el servicio que se ofrece (David, 2003, pág. 165). Esto se implementará a través de:

- Evento de lanzamiento en el año 1 para dar a conocer la empresa y los servicios que presta.

- Se contratará el servicio de publicidad *Get&Go* que permitirá difundir *brouchers* en 15 puntos estratégicos dentro de la ciudad, los cuales tienen una rotación promedio de 2500 *brouchers* semanales. (Carrillo, 2012)

Así también para impulsar el crecimiento, se establecerá una alianza estratégica (David, 2003, pág. 177) con agencias de viajes, para alcanzar acuerdos de distribución y de cooperación que permitan tener un mejor acceso al mercado objetivo. Las agencias de viajes que se ha considerado para establecer dichos acuerdos, son:

- Polimundo
- Metropolitan Touring
- Klein Tours

Además, se utilizará una estrategia de diferenciación (David, 2003, pág. 175) al brindar un servicio completo que incluya guías capacitados, que sean bilingües y tengan un conocimiento amplio sobre la historia y el perfil de la ciudad, información relevante y de interés para el turista. Se entregará una prenda de vestir que, además de servir como una característica diferenciadora del grupo, quedará como un recuerdo de la experiencia.

Así, con estas características, se espera asegurar la lealtad del cliente.

## 1.5 Análisis situacional (FODA)

Tabla 1: FODA

| <u>OPORTUNIDADES</u>   | <u>FORTALEZAS</u>   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Compromiso por parte del Municipio de Quito de ampliar la infraestructura para el uso de los ciclistas.</li> <li>2 Pocos permisos y licencias necesarias.</li> <li>3 Mercado de proveedores es amplio y diversificado.</li> <li>4 Los recorridos de la competencia no tienen un enfoque en los aspectos culturales y están poco diversificados.</li> <li>5 Flujo de turistas en Quito y su gasto ha tenido un incremento sostenido.</li> <li>6 Incremento en la participación del Ecuador en ferias internacionales de turismo.</li> <li>7 Quito es conocido como patrimonio cultural a nivel mundial.</li> <li>8 Actividad acogida en mercados extranjeros.</li> <li>9 Zona elegida dispone de gran número de atracciones turísticas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Programa turístico innovador.</li> <li>2 Medios de difusión económicos y eficientes.</li> <li>3 Flujo operacional simplificado.</li> <li>4 Ambiente laboral amigable.</li> <li>5 Servicio enfocado en la seguridad del cliente.</li> <li>6 Canales de distribución eficientes y confiables.</li> <li>7 Guías bilingües y capacitados.</li> </ol>                           |
| <u>AMENAZAS</u>  | <u>DEBILIDADES</u>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cultura nacional no está acostumbrada a transportarse por medio de bicicletas.</li> <li>2 Infraestructura vial insuficiente.</li> <li>3 Irrespeto por parte de los conductores hacia los ciclistas y peatones.</li> <li>4 Es una industria estacional y sensible a la estabilidad económica.</li> <li>5 Competencia fuerte, elevado número de servicios sustitutos.</li> <li>6 Poca gente capacitada que tenga conocimientos sobre la historia de la ciudad y sepa andar bien en bicicleta.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Poco posicionamiento de la marca en el mercado.</li> <li>2 Costos por mantenimiento son elevados.</li> <li>3 Limitación de recursos para difusión en el extranjero.</li> <li>4 Conocimiento limitado del mercado de proveedores.</li> <li>5 Personal limitado para la delegación de tareas.</li> <li>6 Falta de experiencia sobre el comportamiento del mercado</li> </ol> |

Tomado de: Autores

## CAPITULO II

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

Mediante la investigación y análisis de mercado, se podrán identificar las oportunidades de negocio de acuerdo a los gustos, preferencias y necesidades del mercado, dando prioridad a aquellos segmentos menos satisfechos. Así mismo, facilitará la identificación de los principales canales de distribución y principales competidores del mercado.

#### **2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial**

##### **2.1.1 Mercado Objetivo**

Hombres y mujeres, residentes y no residentes de Quito, que tengan preferencia como destino turístico la ciudad de Quito para realizar actividades de recreación y ocio o que realicen visitas familiares periódicamente. Personas que realicen turismo acompañado y estén dispuestos a pagar por un servicio turístico para conocer las diferentes atracciones de la ciudad.

##### **2.1.2 Segmentación de Mercado**

- **Segmentación demográfica y geográfica**
  - Hombres y mujeres mayores de edad residentes en la ciudad de Quito, que tengan entre 21 y 50 años, pertenecientes a los niveles socio-económicos: Medio Típico, Medio Alto o Alto y prefieran realizar turismo interno;
  - Hombres y mujeres ecuatorianos, mayores de edad, que tengan entre 21 y 50 años, no residentes en la ciudad de Quito , pertenecientes a los niveles socio-económicos: Medio Típico, Medio Alto o Alto y prefieran realizar turismo interno;
  - Hombres y mujeres mayores de edad que no residan en el Ecuador, que tengan entre 21 y 50 años y pertenezcan a uno de los niveles socio-económicos: Medio Típico, Medio Alto o Alto.

- **Segmentación psicográfica**

- Personas que tengan interés por temas culturales y turísticos combinados con un ambiente de diversión.
- Personas activas que les guste el ejercicio y experimentar actividades al aire libre.

## **2.2 Tamaño de Mercado**

Estimar el tamaño del mercado para definir la participación de la empresa en el mismo.

### **2.2.1 Demanda**

Según el último estudio de mercado realizado por Quito Turismo en el 2011, de las tendencias de turismo a nivel nacional, se pudo identificar que, en promedio, el 12.6% de los ecuatorianos que realizan turismo interno tienen como destino principal la provincia de Pichincha, donde el 61% se dirige principalmente a Quito con finalidad de recreación y visitas familiares.

Adicionalmente, en el 2011 se registró un ingreso de 484.370 turistas internacionales, de los cuales el 75.52% ingresaron a Quito con fines turísticos, lo que define un universo de 297.353 turistas. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011)

De estos 297.353 turistas (**Ver Anexo 1**) se espera que, gracias a las estrategias de *marketing* y de penetración de mercado y a la capacidad instalada al inicio del proyecto, se logre una captación del 4% del mercado, es decir, 11.299 turistas de género masculino y femenino entre 21 a 50 años, residentes y no residentes del Ecuador.

## **2.3 La competencia y sus ventajas**

En Quito son varias las empresas que se dedican a prestar servicios turísticos en bicicleta. Entre los competidores directos más relevantes se puede identificar a:

### 2.3.1 Fundación Ciclópolis (Fundación CiclóPolis, 2012)



La Fundación CiclóPolis es una organización sin fines de lucro cuyo fin es promover el uso de la bicicleta como medio de transporte sustentable y recreativo en las ciudades, ecuatorianas a través de actividades concretas. Mediante convenios con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, coordina el Ciclopaseo Semanal.

Entre los servicios que ofrece están:

- **Alquiler de Bicis**
- **Alquiler de Van**
- **Paseos y Cicleteadas**

### 2.3.2 Cicleadas El Rey (Cicleadas el Rey, 2012)



Ubicados en la Av. Amazonas N24-236 y Luis Cordero, Cicleadas del Rey operan en Quito desde el 2009.

Entre los servicios que ofrece están:

- **Cicleadas Urbanas Nocturnas:** Es una actividad que se desarrolla todos los lunes para conocer la ciudad por la noche, descubrir y

aprender como desenvolverse en el tráfico abierto en bici, mediante recorridos de 2 a 3 horas de duración.

- **Cicleadas Rurales Nocturnas:** Es una actividad que se desarrolla cada 15 días.
- **Mountain Bike:** son tours privados permanentes de *Cross Country* que se caracterizan por tener cada uno un grado de dificultad, distancia y vegetación diferente. Entre los niveles de dificultad están bajo, medio bajo, medio, medio moderado, medio alto y alto. Así mismo, las distancias de recorrido pueden variar entre los 20 y 45 kilómetros. El tour incluye transporte, guías, hidratación y *box lunch*. No incluye el alquiler de bicicletas. El precio de cada tour puede variar, según el número de personas, entre \$30 y \$35 dólares por persona y el alquiler de la bicicleta entre 10 a 15 dólares el día (incluye casco).
- **Servicios de taller:** se realizan trabajos de mantenimiento como ABC, calibración de frenos, suspensión y marchas, lavado y remojo en desengrasante de diferentes partes de la bicicleta y reemplazo de repuestos.
- **Renta de bicicletas:** el precio de alquiler oscila entre \$5 y \$18 dólares. El precio está en función del número de personas, el tiempo de alquiler y si el uso será dentro o fuera de Quito.
- **Venta de artículos:** como bicicletas, repuestos y accesorios como guantes, vestimenta, gafas y rodilleras.

### 2.3.3 Biciacción (Biciacción, 2010)



Biciacción es una organización no gubernamental sin fines de lucro creada en el año 2003. Está conformada por jóvenes ciclistas urbanos cuya misión es promover nuevas formas y espacios de movilidad mediante el uso de la bicicleta como modo de transporte, deporte y recreación.

Entre los servicios que esta organización ofrece está:

- **Bicialquiler:** el alquiler de bicicletas montaÑeras es un servicio básico que se presta los siete días de la semana y cuyo precio oscila entre \$2 y \$15 dólares, dependiendo del tiempo de alquiler.
- **Bici Paseos Patrimoniales:** por un valor de \$30 dólares por persona, Biciacción ofrece una variedad de rutas dentro de la ciudad que incluyen los siguientes beneficios a saber, guía y servicio mecánico, utilización de bicicleta, casco y chaleco, refrigerio y un recuerdo. Estos recorridos se realizan en grupos de 5 a 25 personas.
- **Biciescuela:** son cursos de cuatro horas y media o quince horas, donde se enseña al ciudadano a montar bicicleta y desarrollar habilidades. Se da un entrenamiento de acondicionamiento físico, técnicas y *tips* de ciclismo, mecánica y educación vial. El costo de este servicio oscila entre \$35 y \$90 dólares, dependiendo de la complejidad del mismo.

Así mismo, dentro de la ciudad de Quito, existe un amplio número de empresas que brinda servicios sustitutos al turismo en bicicleta. Los más relevantes que se han identificado son:

#### 2.3.4 Quinde Tour Cia. Ltda.- Quito Tour Bus (Quinde tour Cia. Ltda., 2012)



Quinde tours es una empresa que ofrece recorridos turísticos no sólo en Quito, sino en todo el Ecuador. En Quito ofrece un servicio de bus *Hop on-Hop off* en 12 paradas establecidas, lo que permite al turista conocer los principales

atractivos de la ciudad. Este servicio opera desde octubre del 2011 todos los días de la semana, con horarios diurnos y nocturnos y el recorrido tiene una duración de aproximadamente 3 horas. El precio oscila entre \$10 y \$12 dólares por persona adulta.

### **2.3.5 Quito Turismo (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2012)**



Quito turismo es una empresa pública que se dedica a mejorar la experiencia del turista en la ciudad de Quito e incentivar el desarrollo de la industria del turismo. Esta empresa municipal ofrece paseos por el centro histórico a pie. El servicio incluye el servicio de guía, y según el paquete contratado, el ingreso a museos e iglesias. Los precios de dichos recorridos oscilan entre \$6 y \$20 dólares.

## **2.4 Investigación de mercados**

### **2.4.1 Objetivo general**

A través de la investigación de mercados se busca identificar el posible nivel de aceptación del servicio ofertado, definir los gustos, preferencias y patrones de consumo del mercado objetivo. Además, conocer los principales medios de difusión y distribución en la industria del turismo.

### **2.4.2 Problemas de investigación de mercados**

- ¿Qué medios de distribución son los más adecuados dentro de la industria y para el mercado objetivo?
- ¿Qué medios de promoción son los más convenientes para llegar de manera más eficiente y agresiva al mercado objetivo?

- ¿Cómo gestiona la competencia las cuatro variables del *Marketing Mix*: producto, precio, plaza y promoción?
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar el mercado objetivo por un servicio de turismo en bicicleta en el centro de Quito?
- ¿Qué factores influyen en los patrones de consumo en el sector turístico?
- ¿Cuál es el grado de aceptación de un servicio de turismo en bicicleta que se lleve a cabo en el centro de la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las atracciones turísticas de la ciudad de Quito que más llaman la atención al turista nacional y extranjero?
- ¿Cómo debería ser la presentación del logo y el slogan?
- ¿Qué debería incluir el servicio ofertado?
- ¿Cuáles son las variables del servicio que generan valor en el mercado objetivo?

#### **2.4.3 Hipótesis**

- Los principales medios de información turística utilizados son el internet, revistas y amigos.
- Las principales vías que se usan para acceder a paquetes turísticos son agencias de viajes y el internet.
- El turismo en ciudades se realiza en grupos de 4 a 6 personas.
- El precio que están dispuestos a pagar los clientes, por un servicio de turismo en bicicleta, dependerá del contenido de la ruta y el valor agregado que se le dé al recorrido turístico, este oscilará entre \$ 15 y \$ 25 dólares.
- El contenido y el precio del servicio son los principales factores que influyen en la decisión de consumo.

#### **2.4.4 Objetivos específicos**

- Definir el segmento de mercado que sienta mayor atracción de realizar turismo en bicicleta en el centro de Quito.
- Comprobar si el precio es un factor relevante en la mente del cliente potencial, y cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio de turismo en bicicleta.
- Conocer cuáles son los atributos más ponderantes en un servicio de recorridos en bicicleta en la mente del cliente potencial.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- Identificar las barreras de entrada y las estrategias de entrada más convenientes.
- Definir los lugares turísticos que son de mayor importancia para el cliente potencial al momento de hacer turismo en bicicleta en el centro de Quito.
- Conocer cuáles son los medios más utilizados para adquirir paquetes turísticos y para conocer sobre las principales atracciones de la ciudad.
- Definir el precio que el cliente potencial está dispuesto a pagar.

#### **2.5 Diseño de la investigación**

A continuación se detalla la metodología de la investigación.

##### **2.5.1 Fuentes de Información**

Las fuentes de información a las que se acudirá, para obtener la información necesaria para la investigación de mercados, serán de carácter primario y secundario. En lo que respecta a fuentes secundarias se acudirá a:

- Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))
- INEC ([www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec))

- SIISE ([www.siise.gob.ec](http://www.siise.gob.ec))
- Quito Turismo ([www.quito-turismo.gob.ec](http://www.quito-turismo.gob.ec))

## **2.5.2 Investigación cualitativa**

Para tener un mayor entendimiento de la industria y el mercado en el que se va a operar, será necesario realizar entrevistas con agentes que tengan un conocimiento sólido sobre las tendencias, necesidades y comportamientos del negocio y el mercado. De igual modo, se realizarán grupos focales con individuos pertenecientes al mercado objetivo, de modo que dicha información corrobore o contraste con aquella recopilada en la investigación cuantitativa.

### **2.5.2.1 Entrevista con expertos**

Por medio de entrevistas con expertos, que ya tengan cierto tiempo de experiencia en el mercado del turismo en la ciudad de Quito, se espera recopilar información acerca del entorno, la mentalidad y barreras de la industria.

### **Metodología**

A través de un cuestionario alineado con los objetivos de la investigación, con preguntas cerradas claras, precisas y sin ambigüedades (**Ver Anexo 2**) se llevará a cabo entrevistas con expertos de:

#### **2.5.2.1.1 Agencias de Viajes**

La entrevista se la realizó a Roque Sevilla, Presidente Ejecutivo de una de las principales agencias de viajes del Ecuador, *Metropolitan Touring*.

### **Conclusiones:**

- Es de gran importancia realizar un estudio mediante el cual se pueda identificar el tipo de turista indicado para el giro del negocio según su condición física y su ingreso económico.

- Se deberá establecer un precio promedio que satisfaga las diferentes capacidades de adquisición del mercado objetivo, sin que los ingresos esperados se vean afectados.
- En las rutas ofrecidas se deberían evitar vías con inclinaciones pronunciadas debido a que el turista extranjero no tiene el tiempo suficiente para aclimatarse al cambio de altura y se estaría poniendo en riesgo su salud. Además, es importante considerar el tráfico que se puede generar en el centro de la ciudad al momento de realizar el recorrido, sobre todo en las horas pico, ya que puede ser complicado, incómodo y peligroso maniobrar sobre una bicicleta.
- Es importante que los grupos turísticos sean máximo de 5 a 10 personas la congestión que se puede generar.
- Un segmento sumamente atractivo son los turistas jóvenes que vienen al Ecuador a estudiar español.
- Los horarios más convenientes para realizar los recorridos son en la mañana y en la media tarde, cuando el tráfico y la temperatura climática son más adecuados. Además, hay más de un 80% de probabilidad de que no llueva en la ciudad en estos horarios.
- La inseguridad no es un factor influyente en el proyecto, ya que es poco probable que hayan robos al andar en bicicleta; sin embargo, un factor que sí es importante que se considere, al momento de trazar la ruta, es el tráfico que se genera en la zona.
- La publicidad, información y reservación del servicio deberían ser vía página web, que debería estar enlazada con páginas de turismo o en agencias de viaje.
- Respecto al local, el experto recomendó que se debería tener únicamente una bodega con las bicicletas y los equipos de alquiler.

### 2.5.2.1.2 Biciacción

La entrevista se la realizó a Mario Muñoz, Presidente Ejecutivo de esta organización no gubernamental, que opera desde el 2003 brindando servicios de ciclo paseos.

#### Conclusiones:

- Es importante, al momento de ofrecer un servicio de recorridos turísticos, definir una ruta cuyo contenido sea interesante y entretenido para el segmento objetivo, por lo que se deben seleccionar estratégicamente qué lugares se van a visitar.
- Antes de realizar la convocatoria final para el recorrido, es preciso publicarla en aquellos medios más recurridos por los segmentos objetivos y realizar una promoción adecuada para posicionarse en la mente del consumidor.
- Existen diversas dificultades al momento de implementar un proyecto de turismo en bicicleta, entre los más relevantes están:
  - El latente irrespeto del conductor hacia el ciclista y las ciclo vías construidas por el municipio.
  - Insuficiente infraestructura para ciclorutas.
  - La creciente inseguridad, al llegar la noche, obliga a que los recorridos se realicen necesariamente en grupos con un mayor número de personas.
  - Los medios para difundir el servicio a nivel internacional son limitados y sus costos son elevados. Esto ha provocado que la asistencia de extranjeros a los recorridos sea escasa.
  - Se debe incurrir en costos de mantenimiento con mayor frecuencia debido al mal uso de los equipos, lo que reduce la rentabilidad del negocio.

- La oferta laboral de guías capacitados que sepan, andar correctamente en bicicleta, puede ser bastante limitado. Es más común que aquellos que sean buenos ciclistas tengan un perfil de recorridos, más bien, ecológicos y rurales.
- Se identificaron oportunidades dentro del entorno como:
  - El creciente apoyo del Municipio y el Estado para proyectos innovadores y sustentables.
  - El mercado de proveedores es amplio y diverso.
  - La demanda por actividades de recorridos en bicicletas ha incrementado notoriamente en los últimos 3 años.

### 2.5.2.2 Grupos focales

Una vez plasmados los resultados obtenidos de las entrevistas con expertos, se llevará a cabo un grupo focal en la ciudad de Quito.

#### Metodología

El grupo focal estará compuesto por 6 a 8 hombres y mujeres no residentes, de nacionalidad extranjera, no mayores a 30 años y no conocidas entre sí. Adicionalmente, se contará con la participación de un moderador quien hará preguntas (**Ver Anexo 3**) al grupo focal sobre sus opiniones y percepciones del servicio en particular. Se toparán los siguientes temas:

- **Medios de difusión:** Cómo se informan sobre las diferentes atracciones y actividades que pueden realizar en una ciudad/país.
- **Medios de Distribución:** Dónde adquieren sus paquetes turísticos, *tickets* aéreos, acceso a las diferentes actividades y atracciones en una ciudad.
- **Servicio:** Qué atracciones les gustaría visitar, qué es lo que más les llama la atención de Quito, qué es lo que más les disgusta y les

preocupa al momento de hacer turismo en Quito, temas sobre atención al cliente y la duración del servicio.

- **Precio:** Cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio que cumpla, en la mejor forma posible, con sus expectativas y necesidades.
- **Entorno:**Cuál es su percepción de Quito, como ciudad, y de su gente.

### **Conclusiones:**

- El servicio debería incluir paradas en iglesias, plazas, edificios relevantes y un mercado local. Así mismo, paradas en restaurantes y cafeterías de la zona donde se pueda disfrutar de una vista panorámica de la ciudad durante el atardecer.
- Son de gran interés temas como la historia e importancia de los lugares visitados, cómo éstos han cambiado en el tiempo, cómo influyó la colonización sobre la cultura y conocimientos sobre la población indígena. Así mismo, temas de actualidad político-económico.
- El precio considerado justo está en función del contenido del recorrido turístico, el tiempo de duración, el valor agregado y los servicios adicionales que se ofrezcan. Éste precio ronda entre los \$10 y \$25 dólares, en el que necesariamente se deberán incluir un guía turístico, audio-guías, ingreso a iglesias e historias culturales.
- Un precio mayor a \$30 dólares desanimaría la compra, aunque ante la opción de contratar tours guiados privados, la predisposición de pagar un precio más elevado es mayor, ya que se generaría un sentimiento de exclusividad.
- Existe mayor preferencia por horarios con un bajo flujo de automóviles, preferiblemente en horarios anteriores al almuerzo, es decir entre 9h00 y 12h30. La idea de un recorrido nocturno generó emoción y aceptación por parte de los participantes; consideraron interesante la idea de

apreciar la diferencia visual entre el Quito diurno y el Quito nocturno, en especial, la iluminación del centro histórico en la noche.

- No hubo buena aceptación por la opción de un recorrido que requiera de mucho esfuerzo físico, ya que generaría una distracción no deseable, al intentar seguir el ritmo, del contenido de la ruta por el que se está pagando.
- Los medios de información que más se utilizan para consultar actividades y servicios turísticos son las Páginas Web (*www.lonelyplanet.com*), agencias de viajes y *Tour books*.
- Es importante que la tienda dé la opción de compra de suvenires tales como tazas, llaveros, camisetas y calcomanías con el logo de la empresa o temas relacionados con ciclismo y fotografías instantáneas del grupo a lo largo del recorrido para darle un mayor valor agregado al servicio.
- Es elemental saber transmitir el concepto sobre un recorrido sencillo al turista común, que no tiene mayor experiencia andando en bicicleta y cuyo estado físico no corresponde al de un deportista asiduo.
- Las vías seleccionadas para el recorrido deben contar con buena iluminación, para poder apreciar la arquitectura y belleza de la zona en la noche y reducir el temor de andar en bicicleta, en horario nocturno.

### **2.5.3 Investigación cuantitativa**

Se realizó la investigación cuantitativa a través de un método de análisis estadístico, utilizando como herramienta encuestas estructuradas con preguntas cerradas (**Ver Anexo 4**) y con una muestra probabilística aleatoria simple.

Los encuestados deberán ser parte del mercado objetivo y serán seleccionados de manera aleatoria con la finalidad de obtener la información requerida.

### 2.5.3.1 Población Objetivo

Hombres y mujeres ecuatorianos mayores de edad que comprendan entre 21 a 50 años, no residentes en la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socio-económicos: Medio Típico, Medio Alto o Alto.

### 2.5.3.2 Definición de la muestra

Para determinar el tamaño muestral se deberá considerar una población finita que se detalla a continuación:

**Mercado meta:** Hombres y mujeres ecuatorianos mayores de edad que comprendan entre 21 a 50 años, no residentes en la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socio-económicos: Medio Típico, Medio Alto o Alto.

**Tabla 2:** Tamaño Muestral

| Tamaño Muestral  |            |
|--|------------|
| Población Ecuatoriana  | 14.483.499 |
| Edad Objetivo  | 6.678.341  |
| Personas que prefieren realizar turismo interno (30%)              | 2.003.502  |
| Prefieren Pichincha como destino turístico (12,6%)                 | 252.441    |
| Prefieren Quito como destino turístico (96,6%)                     | 243.858    |
| Tienen como fin recreación y visita a familiares (63%)             | 153.631    |
| Segmento objetivo (36% Clase social media típica- Medio Alto-alto) | 55.307     |

Tomado de: (VII Censo de Población y Vivienda, 2010), (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2010), (Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador , 2009), (Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, 2011)

Por tanto, en base a estos supuestos, se define que el universo de la investigación tendría un total de 55.307 personas.

Aplicando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

**N (Universo):** 436.642 personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito, que prefieren realizar turismo dentro del país y que su edad está entre los 15 y 64 años.

**P, Q:** Al no existir investigaciones anteriores se asume que serán de 0,50.

**K:** El coeficiente de confianza con el que se trabajará será del 95,5%, cuya constante es 1,96.

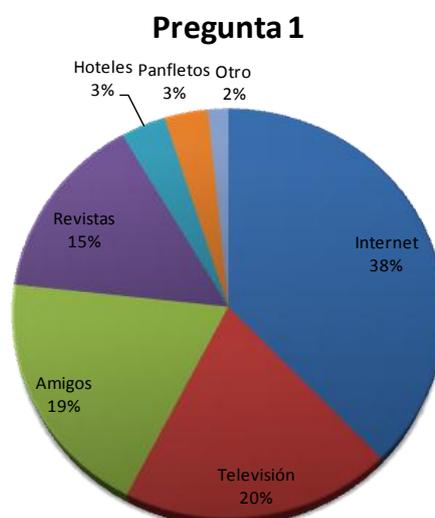
**E:** El error muestral deseado será del 5%.

Se tiene que la muestra (n) será de 383 personas.

### 2.5.3.3 Encuestas personales

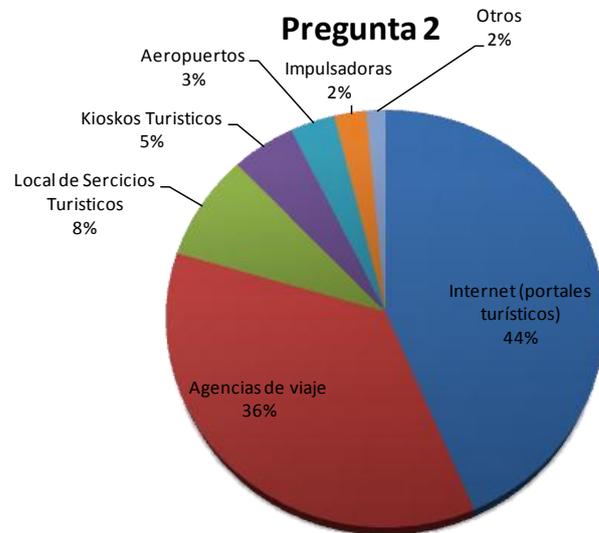
Los resultados de las encuestas se presentan a continuación.

**1. ¿Cuáles son los principales medios a través de los cuales usted se informa sobre actividades turísticas?**



Los principales medios de información turística a los que los encuestados acuden son el Internet, con un 38%, y la televisión, con un 20%.

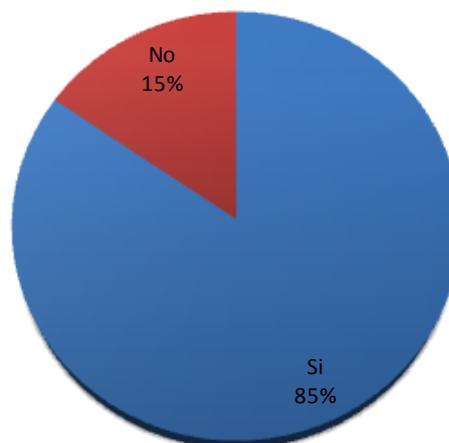
**2. Cuando usted planea hacer viajes, ¿dónde adquiere sus paquetes turísticos?**



Los canales de distribución más usados por los encuestados son portales turísticos (internet) con un 44% y agencias de viajes con un 36%.

**3. ¿Ha realizado alguna vez turismo en la ciudad de Quito?**

**Pregunta 3**



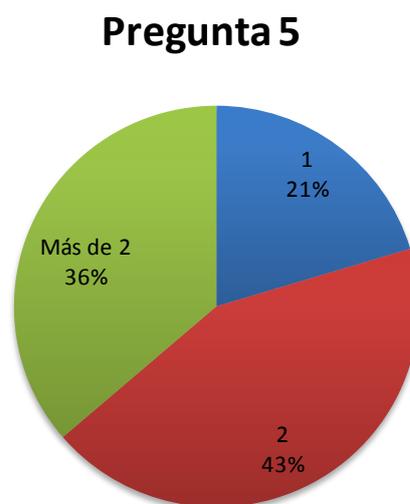
El 85% de los encuestados respondió que sí han realizado turismo en la ciudad de Quito.

**4. Cuando realiza actividades turísticas, usted lo realiza:**



El 56% de los encuestados realiza turismo en grupos de 2 a 4 personas, y el 33% en grupos de 4 a 6 personas.

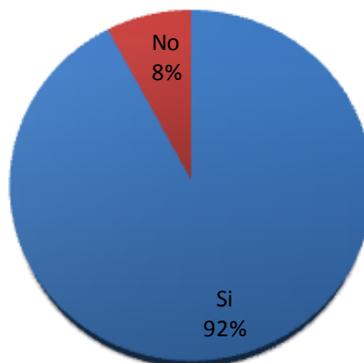
**5. ¿Cuántas horas le dedicaría usted a visitar y pasear por el centro de Quito en bicicleta?**



El 43% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a dedicarle dos horas a un recorrido en bicicleta por el centro de Quito, seguido por el 36% que estaría dispuesto a dedicarle más de dos horas.

**6. ¿Le gustaría tener la opción de contratar servicios adicionales al momento de hacer turismo en bicicleta en el centro de Quito?**

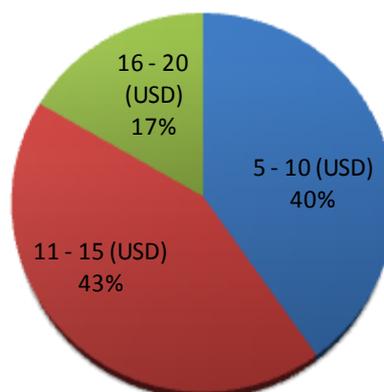
### Pregunta 6



El 92% de los encuestados estarían dispuestos a contratar servicios adicionales al recorrido en bicicleta por el centro de Quito.

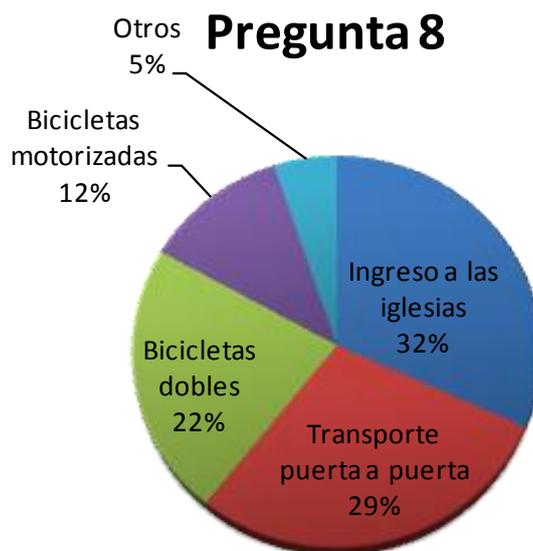
**7. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de turismo en bicicleta en el centro de Quito, con el tiempo que usted seleccionó? (Incluye: Guía y camiseta):**

### Pregunta 7



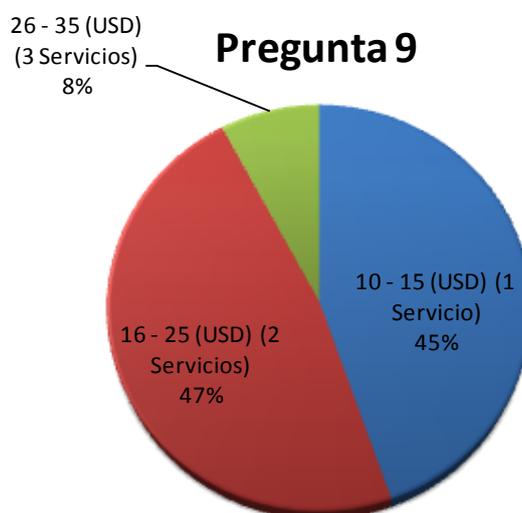
El rango de precios que la mayoría de encuestados estaría dispuesta a pagar por un recorrido en bicicleta por el centro de Quito, que incluya un guía y una camiseta, es de \$11 a \$15 dólares.

**8. Indique los servicios que le gustaría se incluya al contratar un servicio de turismo en bicicleta.**



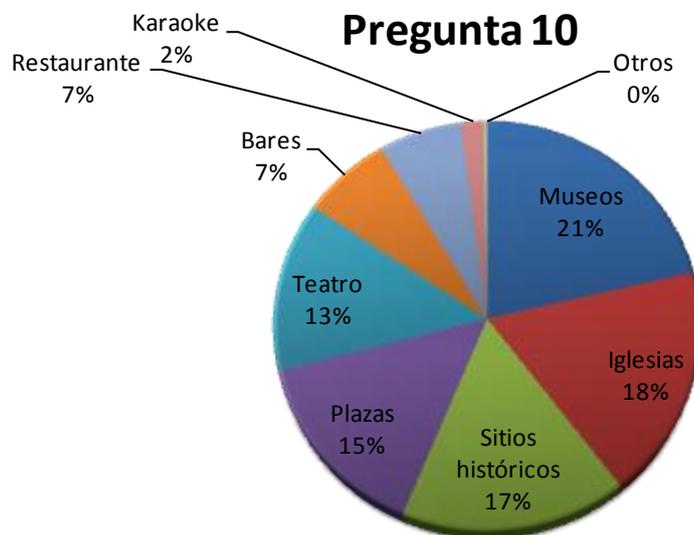
El ingreso a las iglesias con un 32% y transporte puerta a puerta con un 29% de aceptación, son los principales servicios que los encuestados quisieran que estén incluidos en la tarifa del servicio.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un recorrido de 2 horas (estimado) que incluya dichos servicios?**



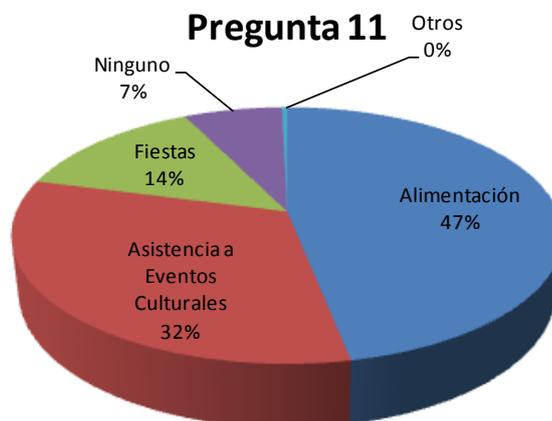
Los encuestados estarían dispuestos a pagar una tarifa entre \$ 16 y \$ 25 dólares siempre que se incluyan los servicios adicionales seleccionados.

**10. Elija las opciones que le gustaría conocer en este recorrido:**



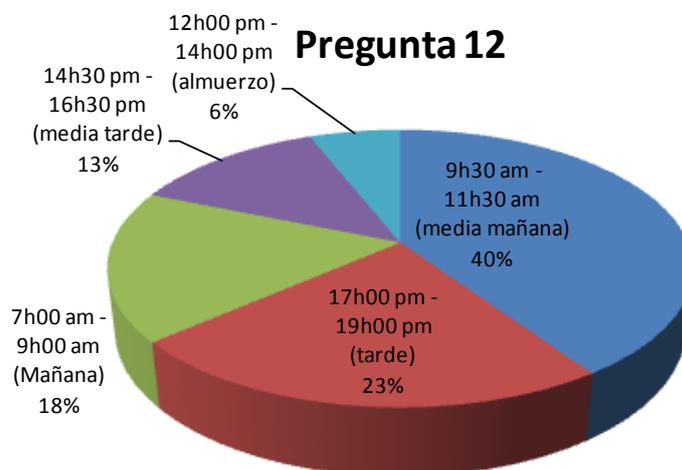
Las principales atracciones que los encuestados quisieran conocer en el recorrido son Museos (21%) e iglesias (18%),

**11. ¿Qué otras actividades le gustaría poder realizar?**



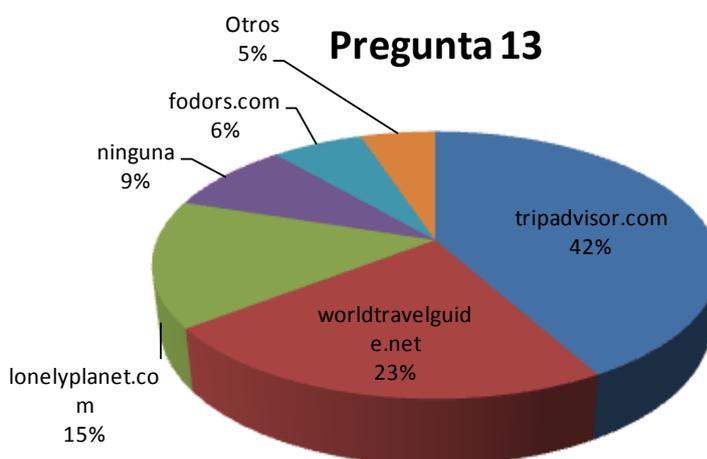
El 47% de los encuestados quisieran que se incluya alimentación dentro del servicio que se va a prestar.

**12. ¿En cuál de los siguientes horarios le es más atractivo participar en un recorrido en bicicleta en el centro de Quito?**



Los horarios que resultaron más atractivos para los encuestados para realizar un recorrido en bicicleta por el centro de Quito fueron 9h30-11h30 (40%) y 17h00-19h00 (23%).

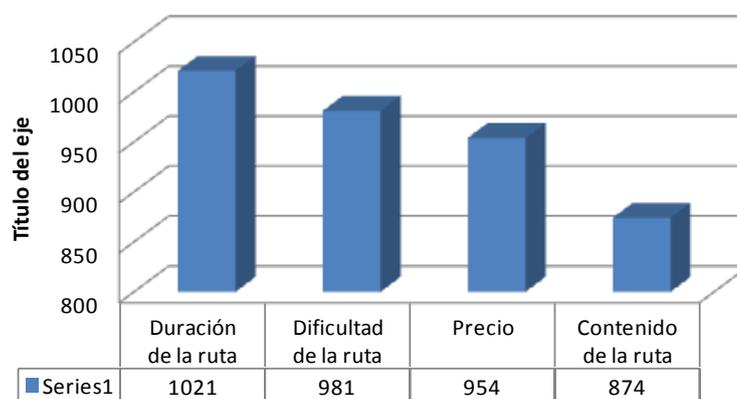
**13. ¿Cuáles son las páginas que usted más visita a la hora de informarse sobre actividades turísticas?**



Las páginas de actividades turísticas más visitadas por los encuestados son [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) (42%) y [www.worldtravelguide.net](http://www.worldtravelguide.net) (23%).

**14. Ordene (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los siguientes factores según cómo influyen en su decisión al momento de contratar un servicio en bicicleta:**

### Pregunta 14



Siendo la puntuación más baja la más notable y la puntuación más alta la menos importante, para los encuestados el factor principal que influye en su decisión de contratar un recorrido en bicicleta es su contenido, seguido por el precio, su dificultad y, en cambio, el menos influyente vendría a ser su duración.

## 2.6 Oportunidad de Negocio

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el PIB del Turismo representó el 4.95% en el año 2011 del total de las exportaciones (Productos Primarios e Industrializados). Así mismo, tuvo un incremento del 6.97% respecto al 2010 (Balanza de Pagos, 2012). El gasto realizado por los turistas no residentes en actividades de ocio se ha incrementado en un 50% desde Julio 2010 hasta Agosto 2011.

La industria turística ha recibido gran atención y apoyo en los últimos años. El turismo urbano es un nicho de mercado que ha sido desatendido por las agencias de viajes y tour operadoras, las cuales se han dedicado a la explotación de nichos de confort como playas y la Amazonía. Adicionalmente, el Centro de Quito es uno de los principales atractivos de la ciudad.

Esto representa una gran oportunidad para llevar a cabo un nuevo negocio que atienda éste nicho de mercado, de una manera sustentable, como el turismo en bicicleta en el Centro de Quito.

## CAPITULO III

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Estrategia general de *marketing*

Se empleará el *Marketing Mix* basándose en las características del Producto, Precio, Plaza y Promoción para el posicionamiento deseado de la empresa y el servicio en la mente del consumidor.

##### 3.1.1 Servicio

El servicio que se prestará es una ruta turística cultural en bicicleta por el centro de Quito. El servicio incluirá el uso de bicicletas, kit de protección personal, visita a sitios históricos como iglesias, museos y plazas, bebidas y *snacks* y una prenda diferenciadora con el logotipo de la empresa.

El trayecto se llevará a cabo en horarios de 7h00-11h30 y de 14h30-19h00, en rutas guiadas (**Ver Anexo 5**) por personal capacitado y en un tiempo promedio de dos horas. En la ruta se evitarán trayectos con pendientes pronunciadas que dificulten la fluidez del recorrido. Se asignarán grupos de mínimo 6 personas y máximo 11.

Cada bicicleta tendrá instalado un dispositivo GPS que permitirá tener un conocimiento constante de la ubicación de cada uno de los integrantes del grupo turístico; además, se entregará al inicio del recorrido un Kit de Seguridad que incluirá: un casco, guantes, rodilleras, coderas y un chaleco reflector.

A continuación, se detalla cada uno de los paquetes turísticos, con sus principales características, que se ofrecerán al mercado:

#### **Paquete 1 (*Classic*)**

##### **Incluye:**

- Guía Turístico
- Camiseta de recuerdo
- Auriculares por persona
- Ingreso a Museo o Iglesia

- *Snack* y bebida

**Duración:** Una hora y media aproximadamente.

**Descripción:** Este paquete adicional a la ruta, permite ingresar a un Museo o Iglesia (a elección) para ser explicado a profundidad su historia.

### **Paquete 2 (*Premium*)**

**Incluye:**

- Guía Turístico
- Auriculares por persona
- Camiseta de recuerdo
- Ingreso a un Museo
- Ingreso a una Iglesia
- *Snack* y bebida
- Explicación adicional del guía en plazas.
- Fotografía grupal de recuerdo.

**Duración:** Dos horas.

**Descripción:** Este paquete adicional a la ruta, permite ingresar a un Museo y a una Iglesia las cuales serán explicadas a profundidad.

### **Paquete 3 (*Xtreme*)**

**Incluye:**

- Guía Turístico
- Auriculares por persona
- Camiseta de recuerdo
- Ingreso a una Iglesia/Museo
- Ingreso a la iglesia La Basílica
- *Snack* y bebida
- Explicación adicional del guía in-situ.
- Fotografía grupal de recuerdo.

**Duración:** 3 horas

**Descripción:** Este recorrido iniciará en la iglesia La Basílica, para esta ruta se requerirá de un mayor esfuerzo físico que en los paquetes 1 y 2.

#### **Paquete 4 (*Express*)**

**Incluye:**

- Guía Turístico
- Auriculares por persona
- Camiseta de recuerdo
- *Snack* y bebida

**Duración:** 1 hora

**Descripción:** Este es un paquete básico que cubre únicamente el recorrido sin el ingreso a atracciones adicionales.

#### **Servicios adicionales**

- Transporte puerta a puerta
- Asistencia a eventos culturales de la ciudad (tarifa y disponibilidad sujeta a cambios)
- Bicicletas dobles
- Alimentación en Restaurantes

Todos los paquetes tendrán, según disponibilidad, entrada a eventos culturales gratuitos.

#### **3.1.2 Política de precios**

Para establecer el precio de cada uno de los paquetes ofrecidos, se tendrán en consideración los precios competitivos y la relación entre los costos y el margen de utilidad esperado (costo + margen).

Se empleará una estrategia de precio de descuentos por cantidad para atraer una mayor demanda y dar a conocer el servicio al momento de ingresar al mercado. Adicionalmente, se incluirá, de manera gratuita, la fotografía de recuerdo a grupos mayores a 9 personas, para dar una mejor experiencia para el cliente, asegurando así su fidelización hacia la empresa.

Los precios estarán sujetos a cambios de acuerdo al número de servicios adicionales que se contraten y a su disponibilidad. Adicionalmente, la empresa estará atenta ante variaciones en los precios de los insumos, a posibles variaciones en la legislación salarial de los trabajadores y, eventualmente, a incentivos que la misma empresa considere necesarios para el mejoramiento continuo en el desempeño de los colaboradores.

### **3.1.3 Estrategia de ventas**

Como estrategia de ventas, se emplearán canales de distribución tanto directos como indirectos. De manera directa, mediante la página web de la empresa, el local del servicio y vía telefónica, previa cancelación del 30% de la venta. En caso de anulación el monto no será reembolsable.

En las ventas realizadas por canales de distribución indirectos como agencias de viajes, se requerirá la previa cancelación del 40% de la venta total para la reserva, monto que no será reembolsable en caso de anulación.

### **3.1.4 Política de servicio al cliente y garantías**

Para garantizar la calidad y satisfacción del cliente, en caso de percances climáticos que no permitan se lleve a cabo el servicio, se permitirá dar uso del servicio en las siguientes 48 horas con un paquete de igual o menor valor. Así mismo, en caso de que algún cliente demuestre que no podrá hacer usufructo del paquete contratado, se procederá a realizar la devolución total del pago realizado.

Finalmente, para garantizar la seguridad de los clientes, se tendrá una póliza de seguros contra accidentes.

Como política de servicio post-venta, se realizarán encuestas aleatorias vía web que califiquen el servicio entregado, así como invitaciones a futuros eventos especiales organizados por la empresa.

### **3.1.5 Promoción y Publicidad**

#### **3.1.5.1 Publicidad**

Se utilizará, como medio de publicidad para el servicio de turismo en bicicleta, el internet, creando una página web con toda la información de la empresa, los paquetes que se ofrecen, un espacio para inquietudes, preguntas o sugerencias acerca del servicio e información de contacto.

Se manejarán cuentas en redes sociales como *Facebook* y *Twitter* para que los clientes puedan informarse acerca de los paquetes, promociones que se realicen y novedades de la empresa. Además, los servicios de la empresa aparecerán en las listas de atracciones de *TripAdvisor*, el cual es un e-recurso gratuito (TripAdvisor, 2012) que recibe más de 50 millones de visitantes únicos al mes y más de 60 millones de opiniones y comentarios. (TripAdvisor, 2012)

Se colocará publicidad en distintas revistas, tanto nacionales como internacionales, tales como *Mundo Diners*, *Vida Activa*, *Revista Cosas*, *Olé* y *National Geographic*, para llegar a la mente del consumidor, y se entregarán volantes publicitarios en hoteles, escuelas de español y residencias turísticas.

#### **3.1.5.2 Relaciones públicas**

Se realizará un evento de lanzamiento e introducción en la inauguración de la empresa, para dar a conocer los servicios disponibles en el mercado objetivo y así posicionar a la empresa en la mente del consumidor no sólo con el servicio ofrecido, sino por la experiencia vivida. Adicionalmente, anualmente se realizará un evento de introducción a nuevas rutas, donde se invitará a proveedores, canales de distribución y clientes frecuentes para mantener y fortalecer las relaciones existentes.

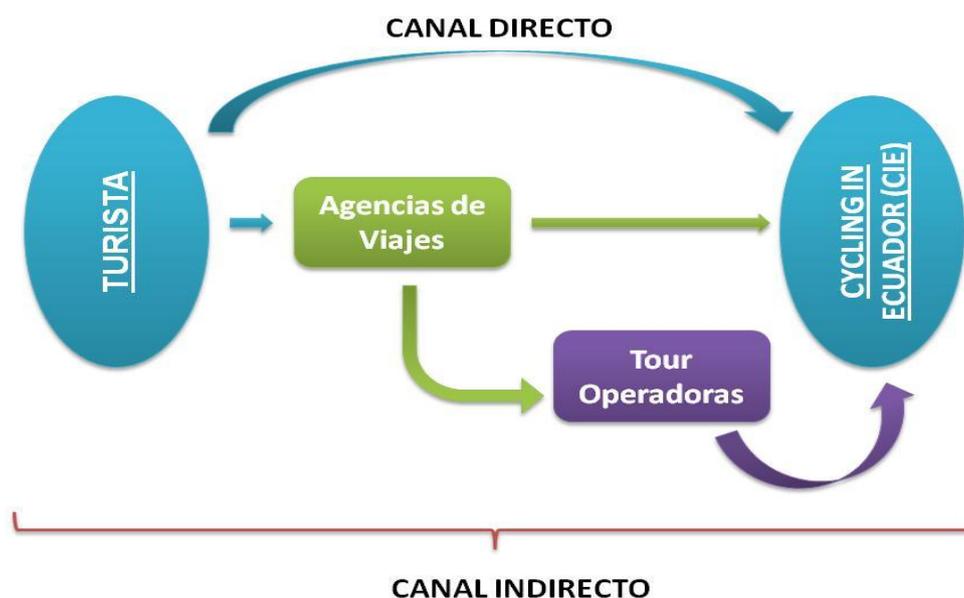
### 3.1.5.3 Promoción de ventas.

Como estrategia de promoción de ventas, para impulsar la contratación de los servicios de manera grupal se hará lo siguiente:

1. Otorgar un descuento del 10% a grupos con más de 9 personas.
2. Se realizarán 5 sorteos anuales, para lo cual los clientes obtendrán un cupón de participación por cada 4 paquetes contratados.
3. A los clientes que estén de cumpleaños, se les dará un descuento del 15% en su paquete contratado.

### 3.1.6 Distribución

Figura 9: Canales de Distribución



La empresa operará con agencias de viajes, como canales de distribución y tour operadores como intermediarios, para llegar al cliente potencial. Adicionalmente, se tendrá un establecimiento y página web.

Con el esquema de distribución ilustrado en la Figura 9, los márgenes de ganancia que se espera obtener se detallan a continuación:

- Canal directo: el margen de ganancia para Cicleando Ecuador Cía. Ltda. por este canal es del 28.98%.

- **Canal indirecto:** Una venta por este canal implica para Ciclando Ecuador Cía. Ltda. un costo del 10% del precio unitario, es decir que el margen de ganancia es del 14.24%.

### 3.1.7 Logo y Slogan

#### Logo

Figura 10: Logotipo



**Elaborado:** Dajauz Comunicación

El logo busca transmitir la sostenibilidad del medio ambiente a través del uso de bicicletas. El color crea un ambiente de comodidad y confort, así como también de naturaleza y vida. El diseño se desarrolló de tal forma que sea simple y fácil de entender, no sólo para el turista nacional, sino también para el internacional, a través de una tipología informal y amigable creada para transmitir confianza al cliente.

#### Slogan

##### **“Recorriendo por la historia”**

Ecuador es un país biodiverso que alberga una gran historia cultural, la cual se busca revelar a través de diversos recorridos que permitan al turista sumergirse en un mundo de mitos y leyendas que se remontan a la época colonial.

## CAPÍTULO IV

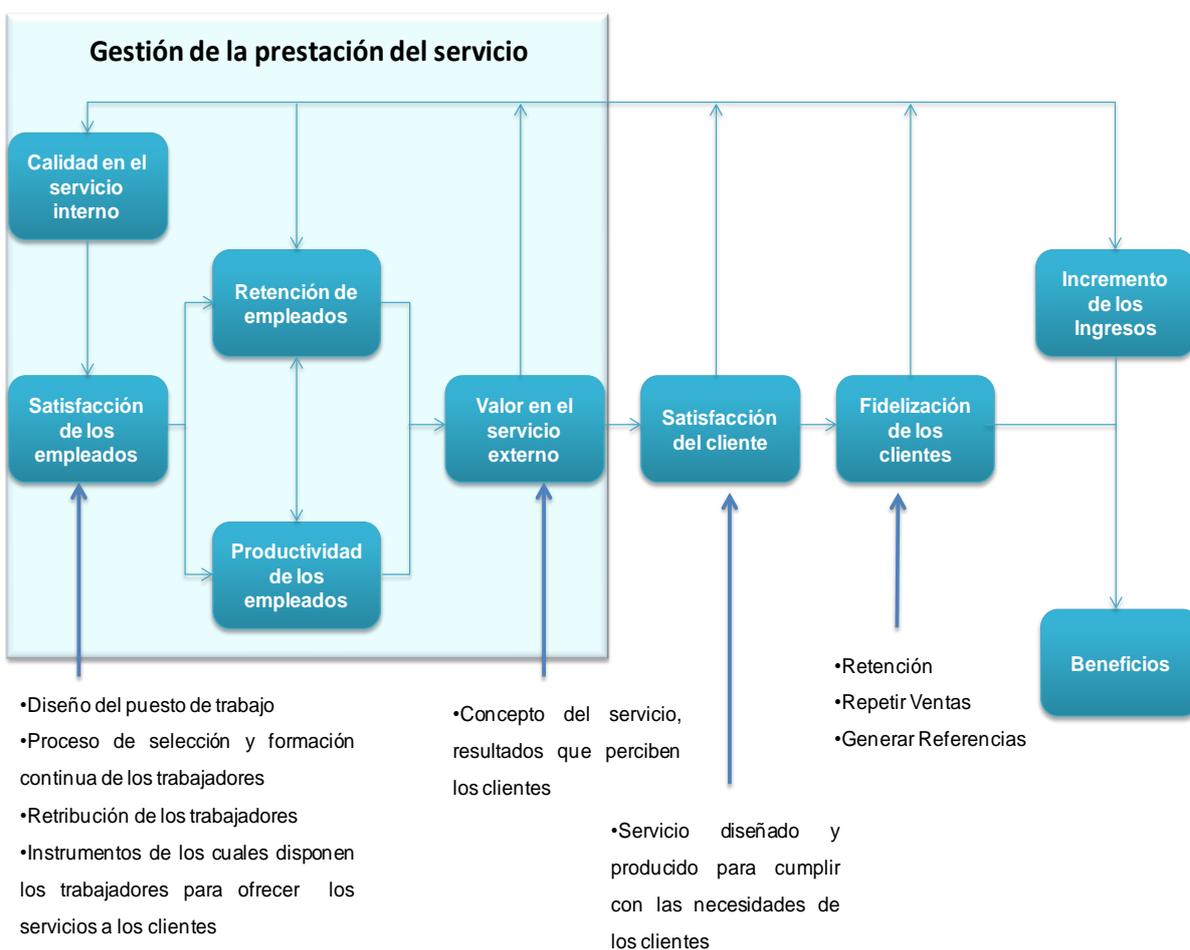
### 4. PLAN DE OPERACIONES Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO

En este capítulo se detallarán los procesos que se deberán ejecutar para la prestación del servicio de recorridos turísticos en bicicleta, contemplando todos los recursos necesarios y los controles empleados para la ejecución.

#### 4.1 Cadena de valor

La cadena de valor a implementarse en el ciclo de ejecución será:

**Figura 11:** La cadena de valor en la producción de un servicio



**Tomado de:** (Heskett, Jones, Loveman, Jr, & Schlesinger, Putting the service-profit chain to work, 2008)

#### 4.2 Gestión de la prestación del servicio

El servicio ofrecido por Cicleando Ecuador Cía. Ltda., según lo detallado en la figura 13, inicia con la necesidad del cliente de realizar turismo en bicicleta en

el centro de Quito. El cliente deberá evaluar el medio de compra que satisfaga más sus necesidades, es decir, deberá ponerse en contacto con agencias de viajes que ofrezcan el servicio, acudir directamente al establecimiento o realizar la compra vía Web.

A continuación, el cliente deberá elegir qué tipo de paquete desea, cuántas personas participarán, cuándo desea llevarlo a cabo y la forma de pago que le resulte más conveniente. Una vez realizado el pago, ya sea con tarjeta de crédito o en efectivo, los datos del cliente quedarán almacenados en la base de datos de la empresa.

En la fecha seleccionada, el cliente deberá acercarse al establecimiento donde se entregarán los equipos e implementos tanto de seguridad como de cortesía. La fotografía grupal se realizará, cuando aplique, una vez entregados todos los equipos e implementos.

En este punto iniciará la instrucción del guía sobre el correcto uso de los equipos y las medidas de seguridad. Concluida la instrucción inicial, se da inicio al recorrido. A lo largo del recorrido, el guía compartirá con los participantes información respecto a la historia de Quito, los distintos monumentos, iglesias y parques, así como también leyendas locales a través de las audioguías. A lo largo del recorrido se realizarán múltiples paradas para poder ingresar a los distintos atractivos, y para la entrega del snack y la bebida.

Al llegar al final de la ruta, los participantes deberán devolver a los guías los equipos e implementos entregados al inicio del recorrido. El guía deberá cerciorarse que todo fue devuelto y deberá preparar al equipo para ser transportado al establecimiento.

Para finalizar el servicio, a los clientes se les enviará una encuesta de satisfacción respecto a la atención y el servicio, que permitan a Cicleando Ecuador Cia. Ltda. tener una mejora continua, a la par con las necesidades del cliente.

#### **4.2.1 Proceso de selección y formación continua de los trabajadores**

Para el área administrativa y comercial, la empresa contará con personas capacitadas y con conocimientos en las áreas de administración y gestión de servicios; es necesario que cada uno tenga título de educación superior y, por lo menos, un año de experiencia laboral.

En el área de gestión de servicio, los guías deberán dominar los idiomas español e inglés, tener un conocimiento profundo sobre la historia de Quito, su cultura y sus sitios históricos. Además, deberán tener el entrenamiento suficiente para ser capaces de dar buen uso a los implementos del servicio.

La recepcionista deberá dominar los idiomas español e inglés, el uso de herramientas de software como Word y Excel y tener una actitud positiva para la atención al cliente.

Se realizarán reuniones semestrales para evaluar aspectos de atención al cliente, el uso de los equipos e implementos, página web y las plataformas de pago. Además, se analizarán aspectos para la mejora continua del ambiente organizacional y la prestación del servicio.

#### **4.2.2 Retribución de los trabajadores**

Cuatrimestralmente, se llevarán a cabo actividades recreacionales para el fortalecimiento de las relaciones del equipo empresarial. Adicionalmente, se realizarán encuestas anuales para analizar la satisfacción de los empleados e identificar factores que puedan estar afectando a su productividad. Anualmente se evaluará con cada uno de los trabajadores cuáles son sus aspiraciones dentro de la empresa y metas profesionales.

#### **4.2.3 Equipos de los cuales disponen los trabajadores para ofrecer los servicios a los clientes**

Entre los implementos que tendrán los guías para prestar el servicio a los clientes están:

- Bicicleta Alite 50 con amortiguadores, frenos y un chip GPS que permita llevar un constante rastreo sobre la ubicación del grupo y de cada uno de sus integrantes.
- Chalecos reflectivos.
- Implementos de seguridad (Rodilleras, Coderas, Casco Prowell Americano, Guantes).
- AudioGuías (transmisores y receptores) los cuales facilitarán la comunicación entre guías y clientes.
- Mochilas para los guías donde llevarán los *snacks* y bebidas, un kit de herramientas, una bomba de aire y un kit de primeros auxilios.
- Candados para bicicletas.

El requerimiento de equipos y herramientas se detalla en el Anexo 7.

#### **4.2.4 Concepto del servicio, resultados que perciben los clientes**

El servicio brindará una experiencia que permita al cliente apreciar los diferentes aspectos que la ciudad de Quito puede ofrecer, sea en el día o en la noche, desde una perspectiva histórica o actual, a través de la interacción con los guías a lo largo del recorrido.

El servicio se diferenciará por los distintos valores agregados que se ofrecerán a los clientes en los diferentes paquetes como:

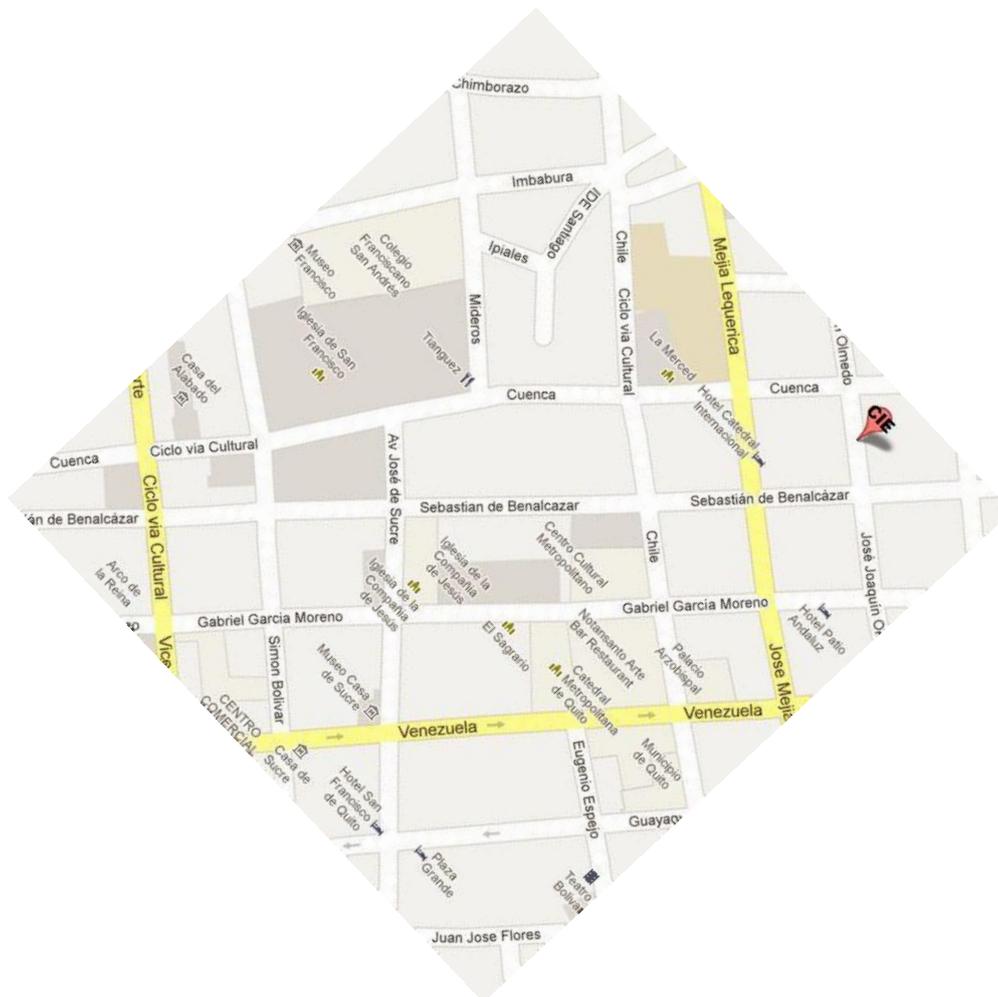
- Una fotografía grupal que les permita llevarse un recuerdo inolvidable.
- Una prenda diferenciadora con el logotipo de la empresa.
- Bebidas y *snacks*.
- Ingresos a iglesias y museos de la zona.

Todo esto sin descuidar la seguridad de los clientes.

#### 4.2.4.1 Localización del servicio

El local estará ubicado en una zona del Centro de Quito, en las calles José Joaquín de Olmedo y Sebastián de Benalcázar.

**Figura 12:** Ubicación del establecimiento



Tomado de: (Google, 2012)

#### 4.2.4.2 Instalaciones y mejoras

En el local se quitará el piso existente y se lo alisará con cemento para darle un acabado con micro cemento, que es un material moderno, muy durable y lavable para el mantenimiento de las bicicletas. Las divisiones de la oficina serán de aluminio y vidrio, irán de piso a techo para darle modernidad al local. En el tumbado no se colocará cielo raso para dejar a la vista las instalaciones (éstas estarán pintadas de blanco) para darle un toque más urbano e informal,

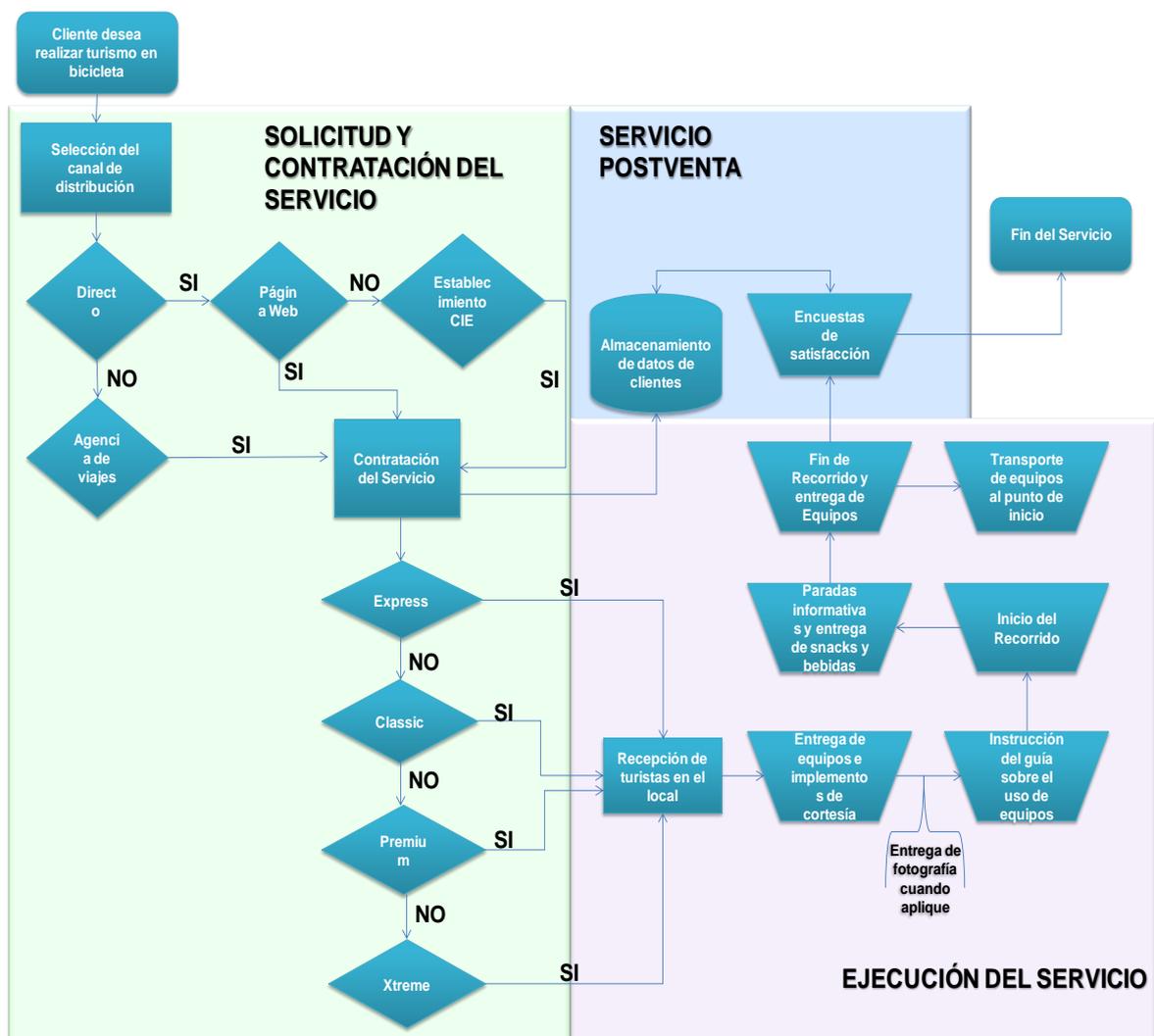
y a la vez, muy moderno. El local tendrá una capacidad de almacenamiento para 30 bicicletas

Las paredes serán estucadas y pintadas con pintura acrílica para que puedan ser lavables y muy duraderas. La iluminación será con lámparas de fluorescentes colgadas desde el tumbado, para mayor optimización de la luz y ahorro de energía. En el local se adecuará un fregadero fundido en hormigón de 2 x 0.60 metros para poder lavar las bicicletas. (Castells, 2012)

#### 4.2.4.3 Flujoograma de procesos

En el Figura 13 se muestra el diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio.

Figura 13: Flujoograma del servicio.



#### **4.2.5 Servicio diseñado y producido para cumplir con las necesidades de los clientes**

Mediante el sistema de sugerencias, incluido en la página web de la empresa, se tomarán medidas para ir mejorando consistentemente el servicio y satisfacer las necesidades del cliente. Además, semestralmente se tomará una muestra aleatoria de la base de datos de clientes para enviar una encuesta de evaluación del servicio y su grado de satisfacción.

#### **4.2.6 Marketing y Ventas**

Para retener y repetir ventas, se utilizará la base de datos de los clientes que ya hayan hecho uso del servicio para enviarles periódicamente, boletines informativos sobre eventos especiales, promociones y el estreno de nuevas rutas.

Se manejarán las cuentas de redes sociales como *facebook* y *twitter* para que el cliente pueda tener acceso a todas las novedades y noticias de última hora de la empresa.

Se realizará un publrreportaje anual para fortalecer la marca en la mente del consumidor.

#### **4.2.7 Generar Referencias**

Se espera que, con el cumplimiento de las etapas previas y un correcto seguimiento de la satisfacción de los clientes, éstos estén dispuestos a referenciar de manera positiva en su entorno.

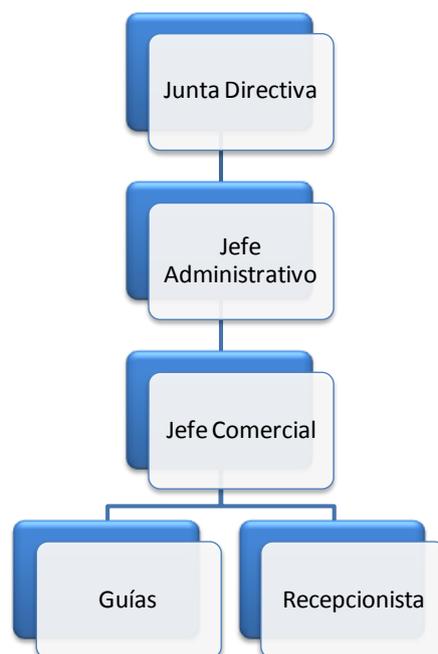
## CAPÍTULO V

### 5. EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial estará compuesto inicialmente por un pequeño grupo de personas calificadas que se encargarán del área comercial/operaciones, Gerencial/Administrativo, Marketing/Publicidad, y el equipo de gestión del servicio.

#### 5.1 Estructura Organizacional

Figura 14: Organigrama



#### 5.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

##### 5.2.1 Diseño del puesto de trabajo

- **Jefe Administrativo:** El ocupante de este cargo tendrá un rol de imagen comercial para la empresa. Su rol principal será establecer buenos vínculos entre los proveedores y canales de distribución, además de las tareas administrativas. A esta posición se le asignará un computador e insumos de oficina para su labor diaria.
- **Jefe Comercial:** El ocupante de este puesto de trabajo se ocupará de administrar el área comercial-ventas y marketing de la empresa. Estará a

cargo del diseño y desarrollo de la publicidad y de la promoción, además de la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas. Será el vínculo entre el cliente y la administración, atendiendo las observaciones que éstos puedan tener. A este cargo se le asignará un computador e insumos de oficina para su labor diaria.

- **Equipo de Gestión de Servicio:** Los colaboradores de esta área deberán convivir el día a día con el cliente; básicamente son los guías y el/la recepcionista.

Entre las funciones que se asignarán a los guías está la de instruir a los grupos, previo el inicio del recorrido, acerca de las medidas de seguridad y el uso de los implementos; guiar a los grupos durante el recorrido sobre la ruta y su contenido, además de comunicar, a través de los radiotransmisores, la información pertinente de cada una de las atracciones turísticas visitadas.

El/La recepcionista estará a cargo del control de caja y contabilidad diaria del establecimiento, de las reservas diarias, la recepción de facturas y correspondencia dirigida a la empresa. A este cargo se le asignará un computador e insumos de oficina para su labor diaria.

## **5.2.2 Descripción de Funciones**

### **5.2.2.1 Junta de Accionistas**

- Designar y remover a Jefes Administrativos.
- Conocer y aprobar el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la compañía.
- Definir la metodología de reparto de utilidades y fondos de reserva.
- Decidir el aumento o disminución de capital suscrito o autorizado, la prórroga del contrato social y disolución anticipada.
- Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.

### **5.2.2.2 Jefe Administrativo**

- Convocatoria de la junta de accionistas.
- Contratación del personal de la empresa.
- Evaluar y controlar periódicamente el desempeño de los distintos departamentos a través de indicadores.
- Planear y desarrollar objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y canales de distribución.
- Asignar los recursos necesarios a cada uno de los departamentos de la compañía, buscando la inversión que de la más alta rentabilidad.
- Coordinar las estrategias de cada uno de los departamentos funcionales de modo que estén alineados con los objetivos y metas de la compañía.
- Generar estrategias y mecanismos de mejoras continuas.
- Buscar y establecer alianzas estratégicas con proveedores y empresas que presten servicios complementarios.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía, suscribir contratos y las comunicaciones que afecten a la institución.
- Planes y presupuestos de ventas considerando los recursos disponibles.

### **5.2.2.3 Equipo de Gestión de Servicio**

- Responsables de prestar el servicio de atención y venta, y llevar a cabo el servicio contratado.
- Responsables del buen uso de los equipos mientras éstos estén fuera del establecimiento.

- Garantizar que la ruta establecida se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado, con la visita a las diferentes atracciones turísticas, sus respectivas paradas y la realización del resto de actividades programadas.
- Optimización de los tiempos de duración establecidos para cada actividad.
- Mantener la disciplina, el aseo y el buen trato al cliente en el área de trabajo.
- Entregar a los clientes los equipos necesarios para su seguridad y movilidad.
- Controlar el inventario y repartición de los implementos de cortesía para los clientes.

#### **5.2.2.4 Jefe Comercial**

- Desarrollar estrategias de ventas y post venta
- Atender y satisfacer cualquier inquietud, solicitud o quejas.
- Contratación de personal de mantenimiento, limpieza, seguridad y equipo de servicio.
- Elaboración de un reporte de ventas mensuales.
- Seguimiento y registro de ventas online.
- Soporte a gerencia para el seguimiento del cumplimiento de metas en el área de ventas.
- Desarrollo de cronograma anual de capacitaciones al cliente interno.
- Desarrollo de estrategias de posicionamiento de la marca en el mercado.
- Desarrollo e innovación de la imagen de la compañía.

- Realización de estudios de mercado.
- Ejecución de eventos con proveedores, canales y clientes para dar a conocer los productos ofrecidos, aniversarios, promociones, fortalecimiento de marca, etc.
- Desarrollo y mantenimiento de la página web.
- Ejecución de campañas publicitarias para el fortalecimiento de la marca a nivel nacional e internacional.

### **5.3 Compensación a administradores y accionistas**

- Sueldo más beneficios de ley de administradores.
- El pago a administradores se realizará mensualmente a una cuenta de ahorros de un banco local.
- El pago de utilidades se realizará anualmente a inicios del mes de abril.
- En caso de entrar en jornada nocturna, se compensará según lo que dictamina la ley.

### **5.4 Política de empleo y beneficios**

- El personal administrativo y operativo ingresará a la compañía bajo relación de dependencia, amparado en un contrato laboral a prueba por tres meses y, posteriormente, a un año.
- Los empleados con contrato fijo estarán afiliados al Seguro Social.
- Los empleados con contrato a un año, que lleven en la compañía un tiempo mínimo de 6 meses, podrán solicitar un anticipo de sueldo, siempre y cuando no exceda el total de su remuneración mensual.

El personal contratado deberá regirse a las siguientes políticas de contratación:

- Haber cumplido la mayoría de edad.

- Comprometerse a cumplir las normas y reglamentos definidos por la organización para todos sus colaboradores.
- El personal administrativo no podrá prestar servicios a otra compañía y deberá regirse a políticas de confidencialidad.
- En el área administrativa, es necesario que el personal tenga por lo menos título de educación superior y un año de experiencia laboral en cargos similares.
- Los guías deberán rendir una prueba de conocimientos sobre la historia del Ecuador, Quito y sus diferentes atractivos turísticos.
- Los guías deberán tener por lo menos un año de experiencia laboral en cargos similares y tener los conocimientos necesarios sobre la historia del Ecuador, de Quito y sus atractivos turísticos.

Para cada uno de los cargos especificados, se han establecido los siguientes niveles salariales y beneficios sociales.

**Tabla 3:** Niveles salariales y beneficios sociales

| <u>RECURSO HUMANO</u> | <u>SUELDO</u> | <u>IESS</u><br><u>PATRONAL</u><br>11,15% | <u>XIII</u> | <u>XIV</u> |
|-----------------------|---------------|--|-------------|------------|
| Recepcionista         | \$ 300,00     | \$ 33,75                                 | \$ 300,00   | \$ 295,00  |
| Guía                  | \$ 500,00     | \$ 56,25                                 | \$ 500,00   | \$ 295,00  |
| Jefe Administrativo   | \$ 850,00     | \$ 95,63                                 | \$ 850,00   | \$ 295,00  |
| Jefe Comercial        | \$ 650,00     | \$ 73,13                                 | \$ 650,00   | \$ 295,00  |

#### 5.4.1 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

De acuerdo a la Ley de Compañías, sección V:

- El accionista responderá “por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (H. Congreso Nacional, 1999, pág. 17).

- No podrán ser familiares en primero y segundo grado de consanguinidad.
- Cada partición dará al accionista o representante el derecho a un voto.
- Podrán vender sus acciones previa aprobación de la Junta de Accionistas.

### 5.5 Equipo de asesores y servicios

Por su experiencia y conocimientos, la organización ha seleccionado a los siguientes asesores:

- **Asesores contables y tributarios:** se encargarán de llevar al día la contabilidad de la empresa, de realizar la declaración de impuestos y el pago al SRI, cuando corresponda. Adicionalmente, las aportaciones al IESS.
- **Servicio de mantenimiento:** Darán el mantenimiento necesario para que los equipos utilizados cumplan con estándares de seguridad.
- **Servicio de seguridad:** Brindar dicho servicio al establecimiento y los clientes.
- **Servicio de limpieza:** Se encargará de mantener el local bajo los estándares de limpieza dictaminados por la Ley de Salud.
- **Servicio de transporte:** Tendrá la obligación de realizar cuatro viajes diarios para movilizar las bicicletas del punto final del recorrido hacia las instalaciones de la compañía.

## CAPÍTULO VI

### 6. CRONOGRAMA GENERAL

#### 6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades identificadas para poner en marcha el negocio, son las siguientes en orden cronológico:

1. Constituir compañía.
2. Compra de bicicletas.
3. Establecer vínculos con proveedores de mantenimiento, implementos de cortesía, establecimientos turísticos y de seguridad.
4. Alquiler de establecimiento.
5. Diseño y adecuación del establecimiento.
6. Contratación de personal.
7. Capacitación del personal.
8. Creación de página web.

#### 6.2 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt está especificado en el Anexo 6.

#### 6.3 Riesgos e imprevistos

Entre las actividades para poner en marcha el negocio se puede encontrar un mayor riesgo o imprevistos en las siguientes circunstancias:

- **Contratación de personal:** No encontrar personal que tenga el suficiente conocimiento sobre la historia de la ciudad y, adicionalmente, tenga dificultad para andar en bicicleta.
- **Alquiler del local para el establecimiento:** No hallar un inmueble dentro de la ubicación deseada a un precio justo.

- **Vínculos con establecimientos turísticos:** El tiempo necesario para establecer dicho vínculo puede ser bastante extenso.
- **Adecuación del establecimiento:** Por demora en la entrega del mismo.
- **Implementos de cortesía:** Por demora en la entrega de los mismos.

### **6.3.1 Plan de contingencias**

El plan de contingencias será un instrumento que permitirá tener un mejor tiempo de respuesta, ante el surgimiento de eventualidades, en la etapa de implementación del proyecto.

#### **6.3.1.1 Contratación del personal**

Al ser una empresa que brinda servicios turísticos es indispensable conseguir personal que cumpla con un perfil profesional de conocimientos y aptitudes. En caso de que no se consiga el número esperado de personal capacitado se correrá el riesgo de brindar un servicio que no cumpla totalmente con las expectativas del cliente. Como plan de contingencia se dictará un curso de capacitación para el personal, que cubra aspectos de conocimiento, prestación de servicio y aptitudes para el manejo de la bicicleta.

#### **6.3.1.2 Alquiler del establecimiento**

Para la optimización de tiempo y recursos, el establecimiento deberá estar ubicado en los alrededores del punto de partida, por lo que, en caso de no conseguirlo, como plan de contingencia se contratará un servicio de transporte para movilizar la indumentaria necesaria hasta el punto de partida del recorrido.

#### **6.3.1.3 Vínculos con establecimientos turísticos**

Al tener los establecimientos turísticos, como agencias de viajes, un papel complementario para el servicio que se va a prestar. El no establecer los vínculos en el tiempo esperado limitará los medios a través de los cuales los servicios se pueden dar a conocer. Como plan de contingencia se tendrá un fondo que será destinado para fortalecer el plan publicitario propio de la empresa y se pondrá mayor énfasis en la publicidad a través de redes sociales.

#### **6.3.1.4 Adecuación del establecimiento**

Es de extrema importancia que la adecuación del establecimiento se realice en un tiempo no mayor al previsto, ya que el mismo es necesario para poder iniciar la prestación del servicio. Como plan de contingencia, se pondrá especial atención al avance de la obra y, para posibles siniestros, se contratará un plan de seguros que cubra daños parciales o totales en el lugar.

#### **6.3.1.5 Implementos de cortesía.**

Debido a que en el precio del servicio se incluye la entrega de implementos de cortesía, tales como camisetas y gorras, es necesario que éstos estén ya en inventario previa la inauguración de la compañía al público. Como plan de contingencia, se exigirá al proveedor que entregue la primera carga de dichos implementos 15 días antes de poner el negocio en marcha.

## CAPITULO VII

### **7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

#### **7.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se mencionan los posibles problemas y las medidas a tomar para minimizar o neutralizar el daño causado por sucesos adversos. De igual forma, se planificarán soluciones en caso de que existan diferentes escenarios en el plan de negocios.

#### **Objetivo General**

- Elaborar un plan de contingencia.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar posibles riesgos y problemas que se puedan presentar.
- Proponer soluciones acorde a cada uno de los problemas.

#### **7.2 Supuestos y criterios utilizados**

- La inversión necesaria para llevar a cabo el servicio de recorridos turísticos en el Centro de Quito es de \$ 43.035,46 dólares, donde \$ 10.897,53 dólares serán destinados a la compra de activos fijos tangibles.
- Para llevar a cabo el servicio se contará con 18 bicicletas en stock, de las cuales 2 serán destinadas al uso diario de los guías. Se estima que por recorrido se dará uso a por lo menos 10 bicicletas.
- Se financiará el 30% de la inversión con una Institución Bancaria o Financiera.
- Se pondrá en funcionamiento una alarma general.
- Se tendrá un seguro que cubra catástrofes, incendios y robos.

- Se realizará un evento de lanzamiento con la inauguración del local en el año 1, y a partir de entonces se realizará anualmente un evento por el lanzamiento de nuevas rutas.

### **7.3 Riesgos y problemas principales**

#### **7.3.1 Preferencias del mercado**

Existe la posibilidad de que las preferencias del cliente potencial sean distintas de lo esperado, optando por los servicios y recorridos ofrecidos por Ciclópolis o Biciacción, que están enfocados más a la educación de movilidad sustentable.

Así también, existe el riesgo de que los potenciales clientes prefieran contratar los recorridos a pie ofrecidos por Quito Turismo o los recorridos en bus ofrecidos por Quinde Tour Bus.

#### **Solución:**

Es importante transmitir al cliente potencial, de manera efectiva, el valor agregado y los beneficios que la empresa ofrece en comparación de la competencia.

#### **7.3.2 Demanda menor a la esperada.**

Al ser un negocio nuevo, existe la posibilidad de que la campaña y las estrategias de penetración en el mercado no tengan el resultado esperado, por lo que la demanda del servicio podría ser menor a la esperada.

#### **Solución:**

En este caso, será indispensable incrementar el presupuesto asignado a la publicidad de la empresa, evaluar los medios de publicidad actuales y buscar nuevos medios que permitan tener un mayor y mejor acceso al mercado objetivo.

### **7.3.3 Financiamiento.**

Al no ser el valor de los activos fijos de la empresa significativamente alto, existe el riesgo de que las entidades financieras no estén dispuestas a aceptarlos como garantía del préstamo solicitado.

#### **Solución:**

En este caso, la Junta de Accionistas dispondrá de sus activos muebles como garantía para garantizar que la entidad financiera otorgue el préstamo solicitado.

### **7.3.4 Incremento de costos y gastos.**

Un incremento en los salarios básicos establecidos por la Ley o en el precio de los servicios contratados a terceros, originaría un incremento directo en los costos y gastos de la empresa.

#### **Solución:**

Para mitigar este problema se considerarán las siguientes medidas:

- Evaluar a proveedores actuales en aspectos de precio, calidad y condiciones de pago, así como también a nuevos proveedores.
- Incrementar el precio del servicio.
- Como último recurso, se reducirá el personal contratado.

### **7.3.5 Demanda mayor que la oferta.**

Existe también el riesgo de que la demanda del servicio sea mayor a lo que se puede satisfacer.

#### **Solución:**

En este caso se deberá realizar una nueva inversión para adquirir el número necesario de bicicletas y sus implementos y, en caso de requerirse, contratar más colaboradores.

### 7.3.6 Robo, incendio, inundación y otros.

Hay que considerar la posibilidad de robos, incendios y otras catástrofes que se puedan dar en el establecimiento o en las cercanías.

#### Solución:

Para mitigar este problema se contratará una póliza de seguros para el establecimiento y los activos fijos, la cual cubre todo tipo de catástrofe y robo de activos.

### 7.3.7 Servicios Adicionales.

El cliente tendrá la opción de contratar servicios adicionales cuyo precio no está incluido en los paquetes previamente descritos, dentro de estas opciones se encuentran:

- Transporte puerta a puerta
- Asistencia a eventos culturales de la ciudad
- Bicicletas dobles
- Alimentación en Restaurantes

#### Solución:

A continuación, en la Tabla 4 se detallan los precios que estarán sujetos a cambios según la disponibilidad:

**Tabla 4:** Precios servicios adicionales

| SERVICIO ADICIONAL                           | PRECIO    |
|--|-----------|
| Transporte puerta a puerta                   | \$ 7,00   |
| Asistencia a eventos culturales de la ciudad | \$ 10,00* |
| Bicicletas dobles                            | \$ 10,00  |
| Alimentación en Restaurantes                 | \$ 6,00   |

\*Precio varía según el evento.

## CAPÍTULO VIII

### 8. PLAN FINANCIERO

Este capítulo tiene como objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter económico que aporta cada una de las etapas precedentes, de tal forma que se pueda comprobar la factibilidad financiera del proyecto en un período de 5 años. Esta proyección permitirá obtener un juicio crítico de la variabilidad financiera.

#### 8.1 Inversión Inicial

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos, tangibles (**Ver Anexo 7**) e intangibles (**Ver Anexo 8**), capital de trabajo e imprevistos ineludibles para llevar a cabo las actividades de la empresa.

La inversión inicial asciende a un total de \$ 43.035.46 dólares, distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 5:** Distribución de la inversión

|                     | <u>INVERSIÓN</u>    |                   |
|---------------------|---------------------|-------------------|
|                     | <u>MONTO</u>        | <u>PORCENTAJE</u> |
| Activos Tangibles   | \$ 10.897,53        | 25,32%            |
| Activos Intangibles | \$ 10.225,00        | 23,76%            |
| Capital de Trabajo  | \$ 21.912,94        | 50,92%            |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$ 43.035,46</b> | <b>100,00%</b>    |

##### 8.1.1 Capital de trabajo

Son todos aquellos recursos que la empresa requiere para llevar a cabo las operaciones y actividades diarias. Este rubro se ha definido para solventar los gastos operativos de los 3 meses previos al inicio de las actividades del negocio en los cuales, obviamente, no se tendrá ingreso de recursos.

Su monto asciende a \$ 21.912,94 dólares y está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 6:** Distribución del capital de trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO (3 Meses) |                                 |                     |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| ITEM                         | CONCEPTO                        | MONTO               |
| 1                            | Nómina                          | \$ 8.400,00         |
| 2                            | Gastos de publicidad            | \$ 2.338,44         |
| 3                            | Imprevistos                     | \$ 1.500,00         |
| 4                            | Servicios básicos y suministros | \$ 7.984,75         |
| 5                            | Garantía de Arriendo            | \$ 1.500,00         |
| 6                            | Insumos para fotografías        | \$ 189,75           |
| <b>TOTAL</b>                 |                                 | <b>\$ 21.912,94</b> |

## 8.2 Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa provendrán de los 4 paquetes ofertados al mercado, según se detalla a continuación:

**Figura 7:** Distribución de los ingresos

| PAQUETE             | NOMBRE  | PORCENTAJE DE VENTAS | UNIDADES VENDIDAS | PRECIO UNITARIO | VENTAS ANUALES       |
|---------------------|---------|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| 1                   | Classic | 20%                  | 2080              | \$ 15,00        | \$ 31.200,00         |
| 2                   | Premium | 25%                  | 2600              | \$ 20,00        | \$ 52.000,00         |
| 3                   | Xtreme  | 20%                  | 2080              | \$ 25,00        | \$ 52.000,00         |
| 4                   | Express | 35%                  | 3640              | \$ 10,00        | \$ 36.400,00         |
| <b>Total Ventas</b> |         |                      |                   |                 | <b>\$ 171.600,00</b> |

Tomado de: Investigación realizada

Los porcentajes de ventas se estimaron en base a la investigación cuantitativa, previamente realizada, donde se contabilizó la preferencia de los potenciales clientes en base al precio y el contenido del recorrido.

Las ventas anuales proyectadas de Cicleando Ecuador Cia. Ltda. se detallan a continuación en la Tabla 7. Para ello se han tomado los siguientes supuestos:

Esperado:

- Ventas del primer año: Lo presupuestado, para los siguientes años un crecimiento del 6 %.

Optimista:

- Incremento en las ventas en 10 puntos porcentuales, frente al escenario esperado.

Pesimista:

- Decremento en las ventas en 10 puntos porcentuales frente al escenario esperado.

**Tabla 8:** Ingresos anuales según el escenario proyectado

| ESCENARIO | AÑO           |               |               |               |               |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|           | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
| Pesimista | \$ 154.440,00 | \$ 163.706,40 | \$ 173.528,78 | \$ 183.940,51 | \$ 194.976,94 |
| Estimado  | \$ 171.600,00 | \$ 181.896,00 | \$ 192.809,76 | \$ 204.378,35 | \$ 216.641,05 |
| Optimista | \$ 188.760,00 | \$ 200.085,60 | \$ 212.090,74 | \$ 224.816,18 | \$ 238.305,15 |

### 8.3 Estructura de costos y gastos

#### 8.3.1 Costos anuales

Los costos de producción hacen referencia a los desembolsos de efectivo necesarios para la ejecución del servicio que se va a prestar. Los costos considerados están relacionados con la nómina del equipo de gestión de servicio, mantenimiento, las comisiones a terceros y el costo de la materia prima.

**Tabla 9:** Estructura de costos anuales

| <b>COSTOS ANUALES</b>          |  |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ITEM</b>                    | <b>CONCEPTO</b>                                  | <b>1</b>            | <b>2</b>            | <b>3</b>            | <b>4</b>            | <b>5</b>            |
| 1                              | Camisetas de obsequio con logotipo de la empresa | \$ 36.400,00        | \$ 37.492,00        | \$ 38.616,76        | \$ 39.775,26        | \$ 40.968,52        |
| 2                              | Bebidas Soft                                     | \$ 3.120,00         | \$ 3.213,60         | \$ 3.310,01         | \$ 3.409,31         | \$ 3.511,59         |
| 3                              | Refrigerios                                      | \$ 15.600,00        | \$ 16.068,00        | \$ 16.550,04        | \$ 17.046,54        | \$ 17.557,94        |
| 4                              | Insumos para Fotografías                         | \$ 702,00           | \$ 702,00           | \$ 702,00           | \$ 702,00           | \$ 702,00           |
| <b>SUBTOTAL MATERIA PRIMA</b>  |  | <b>\$ 39.520,00</b> | <b>\$ 40.705,60</b> | <b>\$ 41.926,77</b> | <b>\$ 43.184,57</b> | <b>\$ 44.480,11</b> |
| 5                              | Sueldos y Salarios MOD                           | \$ 19.524,40        | \$ 20.114,40        | \$ 20.114,40        | \$ 20.114,40        | \$ 20.114,40        |
| <b>SUBTOTAL MOD</b>            |  | <b>\$ 19.524,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> |
| 6                              | Comisión por uso de tarjetas de crédito          | \$ 4.152,72         | \$ 4.401,88         | \$ 4.666,00         | \$ 4.945,96         | \$ 5.242,71         |
| 7                              | Comisión Agencias de Viajes                      | \$ 6.177,60         | \$ 6.548,26         | \$ 6.941,15         | \$ 7.357,62         | \$ 7.799,08         |
| <b>SUBTOTAL COMISIONES A T</b> |  | <b>\$ 10.330,32</b> | <b>\$ 10.950,14</b> | <b>\$ 11.607,15</b> | <b>\$ 12.303,58</b> | <b>\$ 13.041,79</b> |
| 8                              | Mantenimiento                                    | \$ 720,00           | \$ 741,60           | \$ 763,85           | \$ 786,76           | \$ 810,37           |
| 9                              | Ingreso a Iglesias                               | \$ 17.160,00        | \$ 17.160,00        | \$ 17.160,00        | \$ 17.160,00        | \$ 17.160,00        |
| <b>SUBTOTAL OTROS</b>          |  | <b>\$ 17.880,00</b> | <b>\$ 17.901,60</b> | <b>\$ 17.923,85</b> | <b>\$ 17.946,76</b> | <b>\$ 17.970,37</b> |
| <b>TOTAL</b>                   |  | <b>\$ 87.254,72</b> | <b>\$ 89.671,74</b> | <b>\$ 91.572,16</b> | <b>\$ 93.549,31</b> | <b>\$ 95.606,67</b> |

### 8.3.2 Gastos generales anuales

Los gastos generales anuales están relacionados con la nómina administrativa, servicios básicos, publicidad, arriendos y servicios de terceros contratados tales como: seguridad, limpieza y contabilidad.

En la Tabla 10, se muestra el detalle de los gastos generales anuales:

Tabla 10: Gastos generales anuales

| GASTOS GENERALES ANUALES |                          |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ITEM                     | CONCEPTO                 | 1                   | 2                   | 3                   | 4                   | 5                   |
| 1                        | Sueldos                  | \$ 22.099,00        | \$ 24.106,00        | \$ 24.106,00        | \$ 24.106,00        | \$ 24.106,00        |
| 2                        | Guardiana                | \$ 4.800,00         | \$ 4.800,00         | \$ 4.800,00         | \$ 4.800,00         | \$ 4.800,00         |
| 3                        | Seguro y alarma          | \$ 3.600,00         | \$ 3.600,00         | \$ 3.600,00         | \$ 3.600,00         | \$ 3.600,00         |
| 4                        | Servicio de Limpieza     | \$ 1.440,00         | \$ 1.440,00         | \$ 1.440,00         | \$ 1.440,00         | \$ 1.440,00         |
| 5                        | Servicio de Contabilidad | \$ 1.560,00         | \$ 1.560,00         | \$ 1.560,00         | \$ 1.560,00         | \$ 1.560,00         |
| 6                        | Arriendo                 | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         |
| 7                        | Dominio Página Web       | \$ 195,00           | \$ 195,00           | \$ 195,00           | \$ 195,00           | \$ 195,00           |
| 8                        | Energía                  | \$ 600,00           | \$ 600,00           | \$ 600,00           | \$ 600,00           | \$ 600,00           |
| 9                        | Agua                     | \$ 180,00           | \$ 180,00           | \$ 180,00           | \$ 180,00           | \$ 180,00           |
| 10                       | Telefonía                | \$ 720,00           | \$ 720,00           | \$ 720,00           | \$ 720,00           | \$ 720,00           |
| 11                       | Internet                 | \$ 359,88           | \$ 359,88           | \$ 359,88           | \$ 359,88           | \$ 359,88           |
| 12                       | Transporte               | \$ 7.800,00         | \$ 7.800,00         | \$ 7.800,00         | \$ 7.800,00         | \$ 7.800,00         |
| 13                       | Publicidad               | \$ 9.353,75         | \$ 5.985,20         | \$ 5.985,20         | \$ 5.985,20         | \$ 11.148,16        |
| 14                       | Insumos de Oficina       | \$ 756,60           | \$ 756,60           | \$ 756,60           | \$ 756,60           | \$ 756,60           |
| 15                       | Depreciaciones           | \$ 2.101,66         | \$ 2.101,66         | \$ 2.101,66         | \$ 2.101,66         | \$ 2.101,66         |
| 16                       | Amortizaciones           | \$ 1.385,00         | \$ 1.385,00         | \$ 1.385,00         | \$ 1.385,00         | \$ 1.385,00         |
| <b>TOTAL</b>             |                          | <b>\$ 62.950,89</b> | <b>\$ 61.589,34</b> | <b>\$ 61.589,34</b> | <b>\$ 61.589,34</b> | <b>\$ 66.752,31</b> |

### 8.3.3 Sueldos administrativos y operativos

Los sueldos administrativos y operativos anuales del personal de Cicleando Ecuador Cia. Ltda. incluyen los siguientes beneficios de ley a saber: aportación al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y fondos de reserva. **(Ver Anexo 9)**

### 8.4 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados de Cicleando Ecuador Cia. Ltda., proyectado al 31 de Diciembre de 2013, se calculó para el escenario esperado y en base a los siguientes supuestos:

- Ventas del primer año: Lo presupuestado, para los siguientes años un crecimiento del 6%, en base a un aumento en la cantidad.
- Costos del primer año: Lo presupuestado, para los siguientes años un incremento del 3%, en base a un aumento en la cantidad.

- Gastos del primer año: Lo presupuestado, para los siguientes años no cambia.

**Tabla 11:** Estado de Resultados Proyectado

| <b>Cicleando Ecuador Cia. Ltda.</b>                 |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de Pérdidas y Ganancias Esperado</b>      |                     |
| <b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>                   |                     |
| Ingresos  | \$ 171.600,00       |
| Costos  | \$ 87.254,72        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>\$ 84.345,28</b> |
| Gastos  | \$ 59.464,23        |
| Depreciaciones                                      | \$ 2.101,66         |
| Amortizaciones intangibles                          | \$ 1.385,00         |
| <b>UAI</b>  | <b>\$ 21.394,39</b> |
| Pago interés  | \$ 1.260,08         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b> | <b>\$ 20.134,31</b> |
| 15% Trabajadores                                    | \$ 3.020,15         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>\$ 17.114,16</b> |
| Impuesto a la renta (25% )                          | \$ 4.278,54         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 12.835,62</b> |

### 8.5 Flujos de efectivo proyectados

Los flujos de efectivo se han proyectado a 5 años, con apalancamiento y sin apalancamiento, se han descontado a una tasa de descuento del 16,33% para los escenarios: optimista, esperado y pesimista.

### 8.5.1 Desapalancado

Tabla 12: Flujo de efectivo esperado desapalancado.

| FLUJO DE CAJA ESTIMADO           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                         | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| <b>INGRESOS</b>                  |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                           |                       | 10400                | 11024                | 11685                | 12387                | 13130                |
| Precio                           |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>            |                       | <b>\$ 171.600,00</b> | <b>\$ 181.896,00</b> | <b>\$ 192.809,76</b> | <b>\$ 204.378,35</b> | <b>\$ 216.641,05</b> |
| <b>EGRESOS</b>                   |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                           |                       | \$ 76.924,40         | \$ 78.721,60         | \$ 79.965,02         | \$ 81.245,73         | \$ 82.564,87         |
| Costos por comisiones a terceros |                       | \$ 10.330,32         | \$ 10.950,14         | \$ 11.607,15         | \$ 12.303,58         | \$ 13.041,79         |
| Gastos generales                 |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 150.205,61</b> | <b>\$ 151.261,08</b> | <b>\$ 153.161,51</b> | <b>\$ 155.138,66</b> | <b>\$ 162.358,97</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            |                       | <b>\$ 21.394,39</b>  | <b>\$ 30.634,92</b>  | <b>\$ 39.648,25</b>  | <b>\$ 49.239,69</b>  | <b>\$ 54.282,07</b>  |
| 15% Trabajadores                 |                       | \$ 3.209,16          | \$ 4.595,24          | \$ 5.947,24          | \$ 7.385,95          | \$ 8.142,31          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>  |                       | <b>\$ 18.185,23</b>  | <b>\$ 26.039,68</b>  | <b>\$ 33.701,01</b>  | <b>\$ 41.853,74</b>  | <b>\$ 46.139,76</b>  |
| 25% Impuesto a la renta          |                       | \$ 4.546,31          | \$ 6.509,92          | \$ 8.425,25          | \$ 10.463,43         | \$ 11.534,94         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             |                       | <b>\$ 13.638,92</b>  | <b>\$ 19.529,76</b>  | <b>\$ 25.275,76</b>  | <b>\$ 31.390,30</b>  | <b>\$ 34.604,82</b>  |
| Inversión                        | \$ (21.122,53)        |                      |                      | \$ (1.484,87)        |                      |                      |
| Capital de trabajo               | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                 |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>        | <b>\$ (43.035,46)</b> | <b>\$ 17.125,58</b>  | <b>\$ 23.016,42</b>  | <b>\$ 27.277,56</b>  | <b>\$ 34.876,97</b>  | <b>\$ 60.411,42</b>  |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Tasa de Descuento</b> | 16,33%    |
| <b>VAN</b>               | \$ 45.918 |
| <b>TIR</b>               | 51,9%     |

\* Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% en base a un aumento en la cantidad.

\* Costos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 3% en base a un aumento en la cantidad.

\* Gastos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes no cambia.

Tabla 13: Flujo de efectivo optimista desapalancado.

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA          |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                         | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| <b>INGRESOS</b>                  |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                           |                       | 11440                | 12126                | 12854                | 13625                | 14443                |
| Precio                           |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>            |                       | <b>\$ 188.760,00</b> | <b>\$ 200.085,60</b> | <b>\$ 212.090,74</b> | <b>\$ 224.816,18</b> | <b>\$ 238.305,15</b> |
| <b>EGRESOS</b>                   |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                           |                       | \$ 82.309,11         | \$ 84.232,11         | \$ 85.562,57         | \$ 86.932,94         | \$ 88.344,42         |
| Costos por comisiones a terceros |                       | \$ 11.363,35         | \$ 12.045,15         | \$ 12.767,86         | \$ 13.533,93         | \$ 14.345,97         |
| Gastos generales                 |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 156.623,35</b> | <b>\$ 157.866,61</b> | <b>\$ 159.919,77</b> | <b>\$ 162.056,21</b> | <b>\$ 169.442,69</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            |                       | <b>\$ 32.136,65</b>  | <b>\$ 42.218,99</b>  | <b>\$ 52.170,96</b>  | <b>\$ 62.759,97</b>  | <b>\$ 68.862,46</b>  |
| 15% Trabajadores                 |                       | \$ 4.820,50          | \$ 6.332,85          | \$ 7.825,64          | \$ 9.413,99          | \$ 10.329,37         |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>  |                       | <b>\$ 27.316,15</b>  | <b>\$ 35.886,14</b>  | <b>\$ 44.345,32</b>  | <b>\$ 53.345,97</b>  | <b>\$ 58.533,09</b>  |
| 25% Impuesto a la renta          |                       | \$ 6.829,04          | \$ 8.971,54          | \$ 11.086,33         | \$ 13.336,49         | \$ 14.633,27         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             |                       | <b>\$ 20.487,11</b>  | <b>\$ 26.914,61</b>  | <b>\$ 33.258,99</b>  | <b>\$ 40.009,48</b>  | <b>\$ 43.899,82</b>  |
| Inversión                        | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo               | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                 |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>        | <b>\$ (43.035,46)</b> | <b>\$ 23.973,78</b>  | <b>\$ 30.401,27</b>  | <b>\$ 35.260,78</b>  | <b>\$ 43.496,14</b>  | <b>\$ 69.706,42</b>  |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| Tasa de Descuento | 16,33%    |
| VAN p             | \$ 67.824 |
| TIR               | 68,2%     |

\* Incremento en ventas en 10 puntos frente al escenario esperado.

\* Incremento en costos en 7 puntos frente a escenario esperado.

\* Incremento en costos por comisiones en 10 puntos frente al escenario esperado.

\* Las otras variables ceteris paribus.

Tabla 14: Flujo de efectivo pesimista desapalancado.

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA          |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                         | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| <b>INGRESOS</b>                  |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                           |                       | 9360                 | 9922                 | 10517                | 11148                | 11817                |
| Precio                           |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>            |                       | <b>\$ 154.440,00</b> | <b>\$ 163.706,40</b> | <b>\$ 173.528,78</b> | <b>\$ 183.940,51</b> | <b>\$ 194.976,94</b> |
| <b>EGRESOS</b>                   |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                           |                       | \$ 71.539,69         | \$ 73.211,09         | \$ 74.367,46         | \$ 75.558,53         | \$ 76.785,33         |
| Costos por comisiones a terceros |                       | \$ 9.297,29          | \$ 9.855,13          | \$ 10.446,43         | \$ 11.073,22         | \$ 11.737,61         |
| Gastos generales                 |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 143.787,87</b> | <b>\$ 144.655,56</b> | <b>\$ 146.403,24</b> | <b>\$ 148.221,10</b> | <b>\$ 155.275,25</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            |                       | <b>\$ 10.652,13</b>  | <b>\$ 19.050,84</b>  | <b>\$ 27.125,54</b>  | <b>\$ 35.719,42</b>  | <b>\$ 39.701,69</b>  |
| 15% Trabajadores                 |                       | \$ 1.597,82          | \$ 2.857,63          | \$ 4.068,83          | \$ 5.357,91          | \$ 5.955,25          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>  |                       | <b>\$ 9.054,31</b>   | <b>\$ 16.193,22</b>  | <b>\$ 23.056,71</b>  | <b>\$ 30.361,50</b>  | <b>\$ 33.746,44</b>  |
| 25% Impuesto a la renta          |                       | \$ 2.263,58          | \$ 4.048,30          | \$ 5.764,18          | \$ 7.590,38          | \$ 8.436,61          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             |                       | <b>\$ 6.790,73</b>   | <b>\$ 12.144,91</b>  | <b>\$ 17.292,53</b>  | <b>\$ 22.771,13</b>  | <b>\$ 25.309,83</b>  |
| Inversión                        | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo               | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                 |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>        | <b>\$ (43.035,46)</b> | <b>\$ 10.277,39</b>  | <b>\$ 15.631,58</b>  | <b>\$ 19.294,33</b>  | <b>\$ 26.257,79</b>  | <b>\$ 51.116,43</b>  |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| Tasa de Descuento | 16,33%    |
| VAN p             | \$ 24.012 |
| TIR               | 35,3%     |

\* Decremento en ventas en 10 puntos frente al escenario esperado.

\* Los costos bajan en 7 puntos frente al escenario esperado.

\* Decremento en costos por comisiones en 10 puntos frente al escenario esperado.

\* Las otras variables ceteris paribus.

## 8.5.2 Apalancado

Tabla 15: Flujo de caja esperado apalancado

| FLUJO DE CAJA ESPERADO APALANCADO |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                          | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| INGRESOS                          |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                            |                       | 10400                | 11024                | 11685                | 12387                | 13130                |
| Precio                            |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 171.600,00</b> | <b>\$ 181.896,00</b> | <b>\$ 192.809,76</b> | <b>\$ 204.378,35</b> | <b>\$ 216.641,05</b> |
| EGRESOS                           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                            |                       | \$ 76.924,40         | \$ 78.721,60         | \$ 79.965,02         | \$ 81.245,73         | \$ 82.564,87         |
| Costos por comisiones a terceros  |                       | \$ 10.330,32         | \$ 10.950,14         | \$ 11.607,15         | \$ 12.303,58         | \$ 13.041,79         |
| Gastos generales                  |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Intereses                         |                       | \$ 1.260,08          | \$ 1.052,69          | \$ 825,06            | \$ 575,22            | \$ 300,99            |
| Depreciaciones                    |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                    |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>              |                       | <b>\$ 151.465,69</b> | <b>\$ 150.928,78</b> | <b>\$ 152.601,57</b> | <b>\$ 154.328,88</b> | <b>\$ 161.274,97</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>             |                       | <b>\$ 20.134,31</b>  | <b>\$ 30.967,22</b>  | <b>\$ 40.208,19</b>  | <b>\$ 50.049,47</b>  | <b>\$ 55.366,08</b>  |
| 15% Trabajadores                  |                       | \$ 3.020,15          | \$ 4.645,08          | \$ 6.031,23          | \$ 7.507,42          | \$ 8.304,91          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>   |                       | <b>\$ 17.114,16</b>  | <b>\$ 26.322,14</b>  | <b>\$ 34.176,96</b>  | <b>\$ 42.542,05</b>  | <b>\$ 47.061,17</b>  |
| 25% Impuesto a la renta           |                       | \$ 4.278,54          | \$ 6.580,54          | \$ 8.544,24          | \$ 10.635,51         | \$ 11.765,29         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              |                       | <b>\$ 12.835,62</b>  | <b>\$ 19.741,61</b>  | <b>\$ 25.632,72</b>  | <b>\$ 31.906,54</b>  | <b>\$ 35.295,88</b>  |
| Inversión                         | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo                | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo                          | \$ 12.910,64          |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pago de la deuda                  |                       | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| Depreciaciones                    |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                    |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                  |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>         | <b>\$ (30.124,82)</b> | <b>\$ 14.197,43</b>  | <b>\$ 20.896,02</b>  | <b>\$ 26.559,51</b>  | <b>\$ 32.583,48</b>  | <b>\$ 58.018,53</b>  |

TIR 67,5% \$ 15.763,78

| FLUJO DE CAJA ESPERADO DE LA DEUDA  |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                            | Año 0               | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Gastos Financieros                  |                     | \$ (1.260,08)        | \$ (1.052,69)        | \$ (825,06)          | \$ (575,22)          | \$ (300,99)          |
| Ahorro Tributario (36,25%)          |                     | \$ 456,78            | \$ 381,60            | \$ 299,09            | \$ 208,52            | \$ 109,11            |
| <b>INTERES DESPUES DE IMPUESTOS</b> |                     | <b>\$ (803,30)</b>   | <b>\$ (671,09)</b>   | <b>\$ (525,98)</b>   | <b>\$ (366,70)</b>   | <b>\$ (191,88)</b>   |
| Préstamo                            | \$ 12.910,64        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Amortización del Capital            |                     | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>    | <b>\$ 12.910,64</b> | <b>\$ (2.928,16)</b> | <b>\$ (3.003,34)</b> | <b>\$ (3.085,85)</b> | <b>\$ (3.176,42)</b> | <b>\$ (3.275,83)</b> |

Tasa de Descuento 9,76%  
VAN d \$ 1.067

### VAN Ajustado

VAN p \$ 45.918  
VANa= VANp +VANd \$ 46.985

Tabla 16: Flujo de caja optimista apalancado

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                           | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| INGRESOS                           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                             |                       | 11440                | 12126                | 12854                | 13625                | 14443                |
| Precio                             |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>              |                       | <b>\$ 188.760,00</b> | <b>\$ 200.085,60</b> | <b>\$ 212.090,74</b> | <b>\$ 224.816,18</b> | <b>\$ 238.305,15</b> |
| EGRESOS                            |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                             |                       | \$ 82.309,11         | \$ 84.232,11         | \$ 85.562,57         | \$ 86.932,94         | \$ 88.344,42         |
| Costos por comisiones a terceros   |                       | \$ 11.363,35         | \$ 12.045,15         | \$ 12.767,86         | \$ 13.533,93         | \$ 14.345,97         |
| Gastos generales                   |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Intereses                          |                       | \$ 1.260,08          | \$ 1.052,69          | \$ 825,06            | \$ 575,22            | \$ 300,99            |
| Depreciaciones                     |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                     |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>               |                       | <b>\$ 157.883,43</b> | <b>\$ 158.919,30</b> | <b>\$ 160.744,84</b> | <b>\$ 162.631,44</b> | <b>\$ 169.743,69</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              |                       | <b>\$ 30.876,57</b>  | <b>\$ 41.166,30</b>  | <b>\$ 51.345,90</b>  | <b>\$ 62.184,74</b>  | <b>\$ 68.561,46</b>  |
| 15% Trabajadores                   |                       | \$ 4.631,49          | \$ 6.174,94          | \$ 7.701,88          | \$ 9.327,71          | \$ 10.284,22         |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>    |                       | <b>\$ 26.245,08</b>  | <b>\$ 34.991,35</b>  | <b>\$ 43.644,01</b>  | <b>\$ 52.857,03</b>  | <b>\$ 58.277,24</b>  |
| 25% Impuesto a la renta            |                       | \$ 6.561,27          | \$ 8.747,84          | \$ 10.911,00         | \$ 13.214,26         | \$ 14.569,31         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>               |                       | <b>\$ 19.683,81</b>  | <b>\$ 26.243,52</b>  | <b>\$ 32.733,01</b>  | <b>\$ 39.642,77</b>  | <b>\$ 43.707,93</b>  |
| Inversión                          | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo                 | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo                           | \$ 12.910,64          |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pago de la deuda                   |                       | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| Depreciaciones                     |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                     |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                   |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>          | <b>\$ (30.124,82)</b> | <b>\$ 21.045,62</b>  | <b>\$ 27.397,93</b>  | <b>\$ 33.659,80</b>  | <b>\$ 40.319,72</b>  | <b>\$ 66.430,59</b>  |

|     |       |
|-----|-------|
| TIR | 87,8% |
|-----|-------|

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                            | Año 0               | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Gastos Financieros                  |                     | \$ (1.260,08)        | \$ (1.052,69)        | \$ (825,06)          | \$ (575,22)          | \$ (300,99)          |
| Ahorro Tributario (36,25%)          |                     | \$ 456,78            | \$ 381,60            | \$ 299,09            | \$ 208,52            | \$ 109,11            |
| <b>INTERES DESPUES DE IMPUESTOS</b> |                     | <b>\$ (803,30)</b>   | <b>\$ (671,09)</b>   | <b>\$ (525,98)</b>   | <b>\$ (366,70)</b>   | <b>\$ (191,88)</b>   |
| Préstamo                            | \$ 12.910,64        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Amortización del Capital            |                     | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>    | <b>\$ 12.910,64</b> | <b>\$ (2.928,16)</b> | <b>\$ (3.003,34)</b> | <b>\$ (3.085,85)</b> | <b>\$ (3.176,42)</b> | <b>\$ (3.275,83)</b> |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Tasa de Descuento | 9,76%       |
| VAN d             | \$ 1.067,11 |

## VAN Ajustado

|                  |              |
|------------------|--------------|
| VAN p            | \$ 67.823,88 |
| VANa= VANp +VANd | \$ 68.890,99 |

Tabla 17: Flujo de caja pesimista apalancado

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                           | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| INGRESOS                           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                             |                       | 9360                 | 9922                 | 10517                | 11148                | 11817                |
| Precio                             |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>              |                       | <b>\$ 154.440,00</b> | <b>\$ 163.706,40</b> | <b>\$ 173.528,78</b> | <b>\$ 183.940,51</b> | <b>\$ 194.976,94</b> |
| EGRESOS                            |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                             |                       | \$ 71.539,69         | \$ 73.211,09         | \$ 74.367,46         | \$ 75.558,53         | \$ 76.785,33         |
| Costos por comisiones a terceros   |                       | \$ 9.297,29          | \$ 9.855,13          | \$ 10.446,43         | \$ 11.073,22         | \$ 11.737,61         |
| Gastos generales                   |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Intereses                          |                       | \$ 1.260,08          | \$ 1.052,69          | \$ 825,06            | \$ 575,22            | \$ 300,99            |
| Depreciaciones                     |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                     |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>               |                       | <b>\$ 145.047,95</b> | <b>\$ 145.708,25</b> | <b>\$ 147.228,31</b> | <b>\$ 148.796,32</b> | <b>\$ 155.576,25</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              |                       | <b>\$ 9.392,05</b>   | <b>\$ 17.998,15</b>  | <b>\$ 26.300,48</b>  | <b>\$ 35.144,19</b>  | <b>\$ 39.400,70</b>  |
| 15% Trabajadores                   |                       | \$ 1.408,81          | \$ 2.699,72          | \$ 3.945,07          | \$ 5.271,63          | \$ 5.910,10          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>    |                       | <b>\$ 7.983,24</b>   | <b>\$ 15.298,43</b>  | <b>\$ 22.355,41</b>  | <b>\$ 29.872,56</b>  | <b>\$ 33.490,59</b>  |
| 25% Impuesto a la renta            |                       | \$ 1.995,81          | \$ 3.824,61          | \$ 5.588,85          | \$ 7.468,14          | \$ 8.372,65          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>               |                       | <b>\$ 5.987,43</b>   | <b>\$ 11.473,82</b>  | <b>\$ 16.766,55</b>  | <b>\$ 22.404,42</b>  | <b>\$ 25.117,94</b>  |
| Inversión                          | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo                 | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo                           | \$ 12.910,64          |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pago de la deuda                   |                       | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| Depreciaciones                     |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                     |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                   |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>          | <b>\$ (30.124,82)</b> | <b>\$ 7.349,23</b>   | <b>\$ 12.628,24</b>  | <b>\$ 17.693,34</b>  | <b>\$ 23.081,37</b>  | <b>\$ 47.840,60</b>  |

|     |       |
|-----|-------|
| TIR | 44,1% |
|-----|-------|

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                            | Año 0               | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Intereses                           |                     | \$ (1.260,08)        | \$ (1.052,69)        | \$ (825,06)          | \$ (575,22)          | \$ (300,99)          |
| 36,25% impuestos                    |                     | \$ 456,78            | \$ 381,60            | \$ 299,09            | \$ 208,52            | \$ 109,11            |
| <b>INTERÉS NETO</b>                 |                     | <b>\$ (803,30)</b>   | <b>\$ (671,09)</b>   | <b>\$ (525,98)</b>   | <b>\$ (366,70)</b>   | <b>\$ (191,88)</b>   |
| Préstamo                            | \$ 12.910,64        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Amortización                        |                     | \$ (2.124,86)        | \$ (2.332,25)        | \$ (2.559,87)        | \$ (2.809,72)        | \$ (3.083,94)        |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>    | <b>\$ 12.910,64</b> | <b>\$ (2.928,16)</b> | <b>\$ (3.003,34)</b> | <b>\$ (3.085,85)</b> | <b>\$ (3.176,42)</b> | <b>\$ (3.275,83)</b> |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Tasa de Descuento | 9,76%       |
| VAN d             | \$ 1.067,11 |

|                  |              |
|------------------|--------------|
| VAN Ajustado     |              |
| VAN p            | \$ 24.012,48 |
| VANa= VANp +VANd | \$ 25.079,59 |

## 8.6 Valuación

La tasa a la cual se descontaron los flujos de efectivo se detalla a continuación:

$$R_e = R_f + \beta^*(R_m - R_f) + r_p$$

Tabla 18: Parámetros CAPM y CPPC

| PARÁMETROS CAPM y CPPC                         |        |       |   |
|--|--------|-------|---|
| PARÁMETRO                                      | UNIDAD | VALOR | DESCRIPCIÓN   |
| Tasa Libre de riesgo ( $R_f$ )                 | %      | 0,77% | (Bonos del Estado Americano a 5 años, 2012)   |
| Beta industria desapalancado ( $\beta\alpha$ ) | Ud     | 1,03  | Beta desapalancada de la industria de Recreación (New York University Stern School of Business, 2012) |
| Costo deuda                                    | %      | 9,76% | Tasa activa (Banco del Pacífico, 2012)  |
| Rendimiento del mercado ( $R_M$ )              | %      | 8,17% | Tasa activa del Mercado Ecuatoriano (Banco Central del Ecuador, 2012)                                 |
| Relación deuda/(capital+deuda)                 | %      | 30%   |   |
| Riesgo País ( $R_p$ )                          | %      | 7,94% | Riesgo País (Banco Central del Ecuador, 2012)   |
| Prima del Mercado ( $R_M - R_f$ )              | %      | 7,40% |   |
| Relación Capital/(Capital + Deuda)             | %      | 70%   |   |

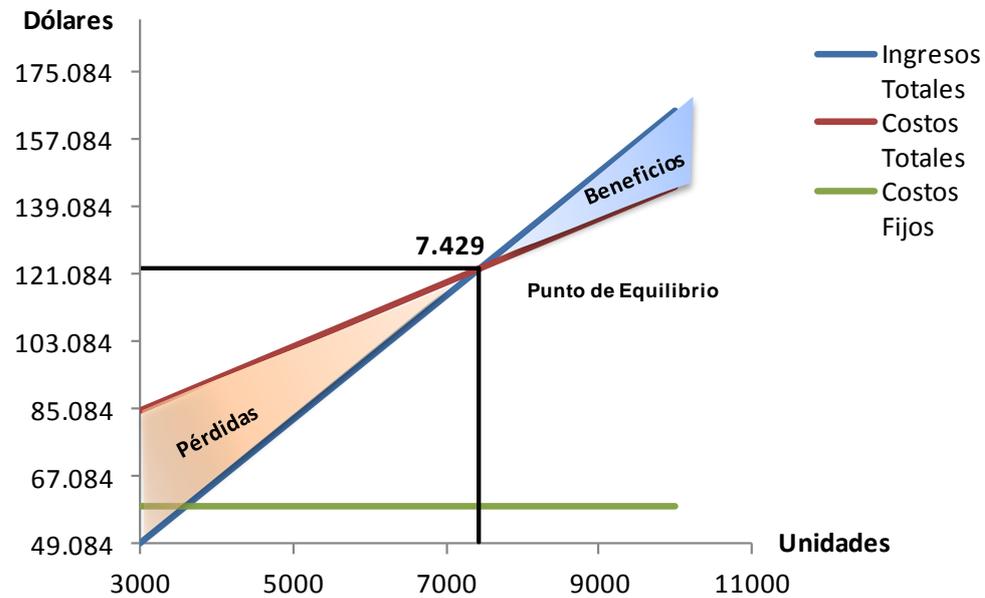
Bajo estos parámetros se calculó el Costo Promedio Ponderado del Capital y se obtuvo que:

$$CPPC = R_e \frac{C}{C+D} + r^* (1-T) \frac{D}{C+D} = 16.33\%$$

### 8.7 Punto de equilibrio

La cantidad necesaria para alcanzar un equilibrio entre los ingresos totales y los egresos totales es de 7.429 unidades es decir, \$ 122.581,50 dólares. Esto quiere decir que, a partir del tercer trimestre de funcionamiento, con la venta de la unidad 7.430, la empresa empezará a generar utilidades.

**Figura 15:** Punto de equilibrio



La metodología empleada para el cálculo del punto de equilibrio se detalla en la Tabla 20.

**Tabla 20:** Punto de Equilibrio

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>              |              |
|---|--------------|
| <b><math>U = PxQ - CVxQ - CF</math></b> |              |
| <b><math>Q = CF/(P-Cv)</math></b>       |              |
| <b>P=</b>                               | \$ 16,50     |
| <b>Cv=</b>                              | \$ 8,50      |
| <b>CF=</b>                              | \$ 59.464,23 |
| <b>Q=</b>                               | 7.429        |

## CAPÍTULO IX

### 9. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 9.1 Financiamiento deseado

Para la implementación del proyecto se requerirá una inversión de \$ 43.035,46 dólares, distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 21:** Financiamiento del proyecto

| <b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b> |                     |             |
|---------------------------------------|---------------------|-------------|
| <b>FUENTE</b>                         | <b>VALOR</b>        | <b>%</b>    |
| Capital propio                        | \$ 30.124,82        | 70%         |
| Crédito bancario                      | \$ 12.910,64        | 30%         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>\$ 43.035,46</b> | <b>100%</b> |

#### 9.1.1 Condiciones de deuda

El préstamo se lo realizará a través del Banco del Pacífico con un crédito "PYME Pacífico", el cual se lo pagará en un período de 5 años y a una tasa de interés del 9,76 %. El pago se lo realizará anualmente y se lo utilizará para la compra de activos fijos. (Banco del Pacífico, 2012)

##### 9.1.1.1 Tabla de amortización de la deuda

**Tabla 22:** Amortización de la deuda

| <b>TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO</b> |            |            |           |       |       |
|--|------------|------------|-----------|-------|-------|
| MONTO USD.                               | 12911      | PLAZO      | 5         |       |       |
| TASA INTERES                             | 9,76%      | PAGO ANUAL | -         |       |       |
| PERIODO                                  | DESEMBOLSO | INTERES    | PRINCIPAL | CUOTA | SALDO |
| 0  | 12911      | -          | -         | -     | 12911 |
| 1  | 10786      | 1260       | 2125      | 3385  | 10786 |
| 2  | 8454       | 1053       | 2332      | 3385  | 8454  |
| 3  | 5894       | 825        | 2560      | 3385  | 5894  |
| 4  | 3084       | 575        | 2810      | 3385  | 3084  |
| 5  | 0          | 301        | 3084      | 3385  | 0     |

### 9.2 Capitalización

Cicleando Ecuador Cia. Ltda. está conformado por 3 socios que poseen la siguiente participación:

- Isaac Álvarez 20%
- Roberto Castells 40%
- Lorena Cevallos 40%

### 9.3 Resumen Estado de Flujos de Efectivo Anual y Proyectado

En la siguiente tabla se presenta un resumen del VAN y la TIR de cada uno de los escenarios proyectados.

**Tabla 23:** Resumen Estado de Flujos de Efectivo Anual y Proyectado

| <u>ESCENARIO</u> | <u>RESUMEN</u>      |            |                     |            |
|------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                  | <u>DESAPALCANDO</u> |            | <u>APALANCADO</u>   |            |
|                  | <u>VAN p</u>        | <u>TIR</u> | <u>VAN Ajustado</u> | <u>TIR</u> |
| ESPERADO         | \$ 45.918,18        | 51,9%      | \$ 46.985,29        | 67,5%      |
| OPTIMISTA        | \$ 67.823,88        | 68,2%      | \$ 68.890,99        | 87,8%      |
| PESIMISTA        | \$ 24.012,48        | 35,3%      | \$ 25.079,59        | 44,1%      |

## CAPITULO X

### **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **10.1 CONCLUSIONES**

- Tras haber realizado la investigación necesaria, se pudo comprobar la viabilidad comercial y financiera del plan de negocios para la implementación de un servicio de turismo en bicicleta en el Centro de Quito.
- La inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto no es significativamente alta.
- La industria del turismo registró un crecimiento del 8.97% en el 2011, cifra que superó en más del 100% al crecimiento de la industria mundial, lo que confirma el potencial de la industria para nuevos negocios.
- Se percibió dentro de la industria la participación de varios competidores bien posicionados en el mercado pero a su vez, su dirección de negocio tiene enfoques diferentes al propuesto.
- En la industria se pudo identificar que el número de proveedores es elevado, lo que permite tener acceso a insumos, repuestos y materias primas en un rango de precios amplio.
- La investigación de mercado ayudó a definir correctamente el mercado objetivo, y, con ello, un mercado potencial que no ha sido atendido adecuadamente.
- Se identificó que el precio no es el factor principal al momento de contratar un recorrido en bicicleta por el Centro de Quito, por lo que no es necesario utilizar una estrategia de precios bajos para ingresar al mercado.
- Es importante tener en cuenta la duración y la dificultad del recorrido, ya que el cliente puede no tener el condicionamiento físico requerido.

- La investigación cuantitativa permitió concluir que los mejores canales para llegar al mercado objetivo son los portales turísticos, por medio del internet y agencias de viajes.
- La estrategia de marketing deberá orientarse en la satisfacción del cliente, por lo que el valor agregado del servicio deberá estar bien definido y enfocado al mercado objetivo.
- Es indispensable. para la calidad del servicio. contar con guías capacitados, que tengan un amplio conocimiento sobre la ciudad, su historia y sobre la movilidad en bicicleta.
- Los medios más efectivos para promocionar el servicio son las redes sociales, la Web y revistas.
- El rendimiento que se obtendrá por la inversión es del 29.83%.
- Por cada dólar invertido en el proyecto, este generará el 57.87% de utilidad para los accionistas.
- El proyecto tiene un margen operacional del 12.47%, es decir, que por cada dólar vendido se generará \$ 0.1247 dólares de utilidad.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que se tengan convenios con agencias de viajes y tour operadoras.
- Realizar una alianza estratégica con Quito Turismo para la promoción del servicio a nivel nacional.
- El personal del Equipo de Gestión de Servicios deberá tener los conocimientos necesarios para concluir el proceso de entrega del servicio al tiempo de solucionar problemas o reponer el servicio, de no ser este el caso, será necesario capacitar al personal aún más.
- Es recomendable dar un mantenimiento a los equipos utilizados para la prestación del servicio, por lo menos cada cuatro meses.

## REFERENCIAS

### LIBROS

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Juarez, México: Pearson Educación.

Martínez, B. d. (2002). Los Canales de Distribución en el Sector Turístico. En B. d. Martínez, *Los Canales de Distribución en el Sector Turístico* (pág. 17). Madrid, España: ESIC Editorial.

Parra, & F. Calero, E. L. (2010). *GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS TURISTICAS*. (3 ed., pág. 13). McGraw-Hill/Interamericana.

### INTERNET

*Allprint Imprenta Digital*. (2012). Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Allprint Imprenta Digital:  
[http://www.allprintecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.allprintecuador.com/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

*Amazon.com Inc.* (2012). Recuperado el 05 de Mayo de 2012, de Amazon.com:  
<http://www.amazon.com/>

*Banco Central del Ecuador*, 33. (2011). Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de Boletín Anuario: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>

*Banco Central del Ecuador*. (Abril de 2012). Recuperado el 23 de Mayo de 2012, de Información Estadística Mensual :  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

*Banco Central del Ecuador*. (Abril de 2012). Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Coyuntural:  
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

*Banco Central del Ecuador*. (Mayo de 2012). Recuperado el 05 de Mayo de 2012, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activ](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activ)

*Banco Central del Ecuador*. (Mayo de 2012). Recuperado el 05 de Mayo de 2012, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

*Banco del Pacífico*. (2012). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de <http://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>

*Biciacción*. (2010). Recuperado el 25 de Abril de 2012, de Biciacción:  
<http://www.biciaccion.org/>

*Bike stop.* (2012). Recuperado el Mayo de 2012, de Bike stop:  
<http://www.bikestop.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=212>

*CBS Interactive.* (2012). Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de CNET /  
Download.com: <http://download.cnet.com/windows/>

*Cicleadas el Rey.* (2012). Recuperado el 25 de Abril de 2012, de Cicleadas el  
Rey: <http://www.cicleadaselrey.com/index.html>

*COSAS.* (2012). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de Vida Activa:  
<http://www.cosas.com.ec/1116-vidactiva.html>

*DATAFAST.* (2012). Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de DATAFAST -  
ECUADOR: <http://www.datafast.com.ec>

*Dinediciones.* (2012). Recuperado el 09 de 2012, de Dinediciones:  
[http://www.dinediciones.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42&Itemid=2](http://www.dinediciones.com/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=2)

Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo del Ecuador. (Abril de  
2012). *Ministerio de Turismo del Ecuador.* Recuperado el 18 de Mayo de 2012,  
de Publicaciones de Estadísticas Turísticas:  
[http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4464&Itemid=154](http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4464&Itemid=154)

*Ecuador en Cifras.* (Enero de 2012). Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de  
Inflación al Productor: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionProductor.html#tpi=378>

*Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.* (Julio de  
2010). Recuperado el 10 de Abril de 2012, de Quito Turismo: [http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=191&Itemid=147](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=191&Itemid=147)

*Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.* (Octubre de  
2011). Recuperado el Enero de 2012, de Quito Turismo: <http://www.quito-turismo.gob.ec/>

*Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.* (2012).  
Recuperado el 20 de Abril de 2012, de Quito Turismo: [www.quito-turismo.com.ec](http://www.quito-turismo.com.ec)

Expreso Diario de viajes y turismo. (23 de Marzo de 2012). *Expreso Diario de  
viajes y turismo.* Recuperado el 27 de Marzo de 2012, de  
<http://www.expreso.info>

*Fundación CiclóPolis.* (2012). Recuperado el 25 de Abril de 2012, de CiclóPolis: <http://www.ciclopolis.ec/root/>

*Google.* (2012). Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Google Maps: <http://maps.google.es/>

*Google.* (2012). Recuperado el 26 de Mayo de 2012, de Google Maps: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es&mid=1338074503>

*GRUPO EL COMERCIO C.A.* (2012). Recuperado el 09 de Mayo de 2012, de El Comercio: <http://tarifarionline.elcomercio.com/>

*Grupo RBA.* (2012). Recuperado el 09 de Mayo de 2012, de National Geographic: <http://www.nationalgeographic.com.es/pagina/publicidad.html>

Ley de Compañías. (1999) Quito, Ecuador: H. Congreso Nacional. (1999).

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Jr, W. S., & Schlesinger, L. (Julio de 2008). *Harvard Business School Publishing.* Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work/ar/1>

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Jr, W. S., & Schlesinger, L. (2008). *Putting the service-profit chain to work.* Boston: Harvard Business Review.

*Instituto Nacional de Estadística y Censos.* (2010). Recuperado el 15 de Abril de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo\\_nacional\\_final.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf)

*Instituto Nacional de Estadística y Censos.* (Diciembre de 2011). Recuperado el 10 de Abril de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB\\_iframe=true&height=700&width=1527](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=700&width=1527)

*Kao Sport Center.* (2012). Recuperado el 05 de Mayo de 2012, de Kao Sport Center: <http://www.kaosportcenter.com/ws/index.php/>

*MercadoLibre Ecuador S.A.* (2012). Recuperado el 07 de Mayo de 2012, de MercadoLibre Ecuador: <http://www.mercadolibre.com.ec/>

Metropolitan Touring. (02 de 04 de 2010). Recuperado el 27 de 03 de 2012, de Metropolitan Touring: <http://www.metropolitantouring.com>

*Ministerio de Turismo del Ecuador.* (Agosto de 2009). Recuperado el 10 de Abril de 2012, de [http://www.turismo.gob.ec/documentos/PIMTE\\_2014\\_Turismo\\_Internacional.pdf](http://www.turismo.gob.ec/documentos/PIMTE_2014_Turismo_Internacional.pdf)

*New York University Stern School of Business.* (Enero de 2012). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de NYU Stern:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Nicolau, J. L. (2011). *Universidad de Alicante.* Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de Tema 9. La distribución de los productos turísticos - Marketing Turístico : <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/9/Tema%209.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2009). *The United Nations Statistics Division.* Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU): [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)

*Organización Mundial del Turismo OMT.* (Marzo de 2012). Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de Barómetro OMT del Turismo Mundial:

[http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom12\\_02\\_march\\_excerpt\\_sp.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_02_march_excerpt_sp.pdf)

*Quinde tour Cia. Ltda.* (2012). Recuperado el 25 de Abril de 2012, de Quinde Tour: <http://www.quindetour.com/>

*Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Quito.* (03 de Octubre de 2011).

Obtenido de Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico: [http://www.quito.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=103](http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=103)

*TripAdvisor.* (2012). Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <http://www.tripadvisor.es/pages/getlisted.html>

*TripAdvisor.* (Enero de 2012). Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de [http://www.tripadvisor.es/pages/about\\_us.html](http://www.tripadvisor.es/pages/about_us.html)

*Yahoo! Inc.* (Mayo de 2012). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de Sección Financiera de Yahoo: <http://finance.yahoo.com/q?s=%5EFVX&qI=0>

## **ENTREVISTAS**

Carrillo, S. (10 de Mayo de 2012). Costos e información Get & Go. (R. Castells, Entrevistador)

Castells, A. J. (06 de Mayo de 2012). Adecuaciones de un local. (L. Cevallos, Entrevistador) XCÉNTRICA ARCHITECTURE CONCEPT. Quito.

Espíndola, L. M. (10 de Mayo de 2012). Diseño y desarrollo de la Página Web. (R. Castells, Entrevistador)

Jiménez, I. E. (Mayo de 2012). Tarifas de comisión de tarjetas de crédito. (L. Cevallos, Entrevistador)

Silva, A. B. (16 de Mayo de 2012). Trámite y Costos para Constitución de Cia. Ltda. (R. Castells, Entrevistador)

# ANEXOS

## CAPÍTULO III

### ANEXO 1: Cálculo de la demanda

| Proyecciones de Mercado sobre Población |  |   |            |                                       |                                    |
|---|--|---|------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 2011                                    |  |   |            |                                       |                                    |
|   | Población Ecuatoriana.   | Residentes que realizan turismo interno y prefieren Quito como destino turístico. | %          | Hombres y mujeres entre 21 y 50 años. | El 63% tiene fines recreacionales. |
| <b>Turistas Residentes</b>              | <b>14.483.499</b>  | <b>528.862</b>  | <b>30%</b> | <b>243.858</b>                        | <b>153.631</b>                     |
|   | Turistas no residentes que ingresaron y se hospedaron en la ciudad de Quito. | Turistas con fines turísticos (78,52%).   | %          | Hombres y mujeres entre 21 y 50 años. |                                    |
| <b>Turistas No Residentes</b>           | <b>320.447</b>   | <b>251.615</b>  | <b>57%</b> | <b>143.722</b>                        |                                    |

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| <b>Turistas Residentes</b>    | <b>153.631</b> |
| <b>Turistas No Residentes</b> | <b>143.722</b> |
| <b>Mercado potencial</b>      | <b>297.353</b> |

| Escenarios | % captación | Base  | % Clientes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------|-------------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pesimista  | 4,00%       | 11894 | 78,69%     | 9360  | 9922  | 10517 | 11148 | 11817 |
| Estimado   | 4,00%       | 11894 | 87,44%     | 10400 | 11024 | 11685 | 12387 | 13130 |
| Optimista  | 4,00%       | 11894 | 96,18%     | 11440 | 12126 | 12854 | 13625 | 14443 |

**Tomado de:** (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011) (Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Quito, 2011)

### ANEXO 2: Entrevista con expertos

- ¿Con qué dificultades se encontraron en la etapa de implementación del proyecto?
- ¿Cuáles fueron los requisitos mínimos necesarios para poder implementar Biciacción en la ciudad?
- En cuanto a los costos de operación, ¿cuáles son los principales costos que se deben tomar en cuenta al momento de implementar un proyecto de este tipo?
- ¿Qué medios de comunicación se han empleado para posicionarse en el mercado local e internacional? ¿Cuáles resultaron ser los más efectivos?
- ¿Qué métodos emplean para movilizar a los grupos turísticos a los puntos de partida de las diferentes rutas que poseen?
- ¿Qué método se utilizó para la segmentación de su mercado objetivo? ¿Cómo está compuesto?

- ¿Qué recomendación nos pueden dar respecto a proveedores de equipamiento y bicicletas?

### **ANEXO 3:** Cuestionario para el Grupo Focal

- ¿Cuáles son los principales medios a través de los cuales usted se informa sobre actividades turísticas?
- ¿Dónde adquieren sus paquetes turísticos?
- ¿Qué páginas web visita para informarse sobre las diferentes actividades turísticas que se pueden realizar en una ciudad?
- ¿Cuál es su opinión respecto a movilizarse en bicicleta como un medio de distracción en el centro de Quito?
- ¿Cuánto tiempo dedicarían a conocer el Centro de Quito en un recorrido en bicicleta?
- Al contratar un servicio de turismo en bicicleta, ¿Qué servicios complementarios le gustaría estén incluidos aparte de la ruta y los guías?
- ¿A qué hora les resulta más atractivo participar en un recorrido en bicicleta para conocer el centro histórico?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio? (MENCIONAR tiempo aproximado 2 horas)
- ¿Qué atracciones les gustaría poder visitar y qué actividades le gustaría desarrollar adicionales al recorrido?
- ¿Qué aspectos consideran importantes al momento de pagar por un servicio turístico?
- ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente cuando escuchan hablar de Quito?
- De las siguientes imágenes ¿Cuál les llama más la atención? ¿Por qué?
- ¿Cuál de los siguientes slogans les resulta más atractivo? ¿Por qué?

**ANEXO 4:** Encuesta para investigación cuantitativa

ENCUESTA NRO. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

| 10.2.1.1.1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN |                        |                |
|------------------------------------|------------------------|----------------|
| NOMBRE: _____                      |                        | FONO: _____    |
| H. INICIO                          | H. TERMINO             | E-MAIL: _____  |
| DATOS DE CLASIFICACIÓN             |                        |                |
| Edad:                              | Sexo Masculino ( 1 )   | OBSERVACIONES: |
| 19 a 25 años ( )                   | Femenino ( 2 )         |                |
| 26 a 35 años ( )                   | Soltero (1)            |                |
| 36 a 45 años ( )                   | Casado/unión libre (2) |                |
| Mayor a 45 ( )                     | Divorciado (3)         |                |
|                                    | Viudo (4)              |                |

**FILTROS:**

A. Estamos buscando gente relacionada con ciertas actividades importantes para nosotros, podría decirme si usted si:

Le interesaría realizar turismo en bicicleta en el centro de Quito

**SI CONTINÚA**      **NO** ✕

**BREVE EXPLICACION:**

Cicleando Ecuador es un servicio que ofrece recorridos turísticos en bicicleta por el centro de Quito, este tiene una ruta por sus calles históricas y ofrece un contenido tanto cultural, como de entretenimiento, lo que se busca es que el turista se identifique con la cultura quiteña y conozca más a profundidad los orígenes de su conformación, la ruta es completamente plana con subidas muy leves. El servicio incluye la renta de bicicletas, guías, y habrá cierto tipo de servicios adicionales según el consumidor requiera.

**CUESTIONARIO PRINCIPAL:**

1. ¿Cuáles son los principales medios a través de los cuales usted se informa sobre actividades turísticas?

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Internet   | <input type="checkbox"/> Amigos                               |
| <input type="checkbox"/> Revistas   | <input type="checkbox"/> Hoteles                              |
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Otros (Por favor, especifique) _____ |
| <input type="checkbox"/> Panfletos  |   |

2. Cuando usted planea hacer viajes, ¿dónde adquiere sus paquetes turísticos?

- Agencias de viaje

- Internet (portales turísticos)
  - Impulsadoras
  - Aeropuertos
  - Kioskos Turísticos
  - Local de servicios turísticos
  - Otros (Por favor, especifique)\_\_\_\_\_
3. ¿Ha realizado alguna vez Turismo en la Ciudad de Quito?
- Si
  - No
4. Cuando realiza actividades turísticas, usted lo realiza:
- Solo
  - 2-4 Personas
  - 4-6 Personas
  - Más de 6 \_\_\_\_\_
5. ¿Cuántas horas le dedicaría usted a visitar y pasear por el centro de Quito en bicicleta?
- 1
  - 2
  - Más de 2
6. ¿Le gustaría tener la opción de contratar servicios adicionales al momento de hacer turismo en bicicleta en el centro de Quito?
- Si
  - No
7. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de turismo en bicicleta en el centro de Quito, con el tiempo que usted selecciono? (Incluye: Guía y camiseta)
- 5 – 10 (USD)
  - 11 – 15 (USD)
  - 16 – 20 (USD)
8. Indique los servicios que le gustaría se incluya, al contratar un servicio de turismo en bicicleta.
- Transporte puerta a puerta
  - Ingreso a las iglesias
  - Bicicletas motorizadas
  - Bicicletas dobles
  - Otros (Por favor, especifique)\_\_\_\_\_
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un recorrido de 2 horas (estimado) que incluya dichos servicios?
- 10 – 15 (USD) (1 Servicio)
  - 16 – 25 (USD) (2 Servicios)
  - 26 – 35 (USD) (3 Servicios)

10. Elija las opciones que le gustaría conocer en este recorrido:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Iglesias    | <input type="checkbox"/> Bares                               |
| <input type="checkbox"/> Museos      | <input type="checkbox"/> Karaoke                             |
| <input type="checkbox"/> Plazas      | <input type="checkbox"/> Sitios históricos                   |
| <input type="checkbox"/> Teatro      | <input type="checkbox"/> Otros (Por favor, especifique)_____ |
| <input type="checkbox"/> Restaurante |  |

11. ¿Qué otras actividades le gustaría poder realizar?

- Alimentación
- Asistencia a Eventos Culturales
- Fiestas
- Ninguno
- Otros (Por favor, especifique)\_\_\_\_\_

12. ¿En cuál de los siguientes horarios le es más atractivo participar en un recorrido en bicicleta por el centro de Quito?

- 7h00 am – 9h00 am (Mañana)
- 9h30 am – 11h30 am (media mañana)
- 12h00 pm – 14h00 pm (almuerzo)
- 14h30 pm – 16h30 pm (media tarde)
- 17h00 pm – 19h00 pm (tarde)

13. ¿Cuáles son las páginas que usted más visita a la hora de informarse sobre actividades turísticas?

- lonelyplanet.com
- tripadvisor.com
- fodors.com
- worldtravelguide.net
- Otros (Por favor, especifique)\_\_\_\_\_

14. Ordene (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los siguientes factores según cómo influyen en su decisión al momento de contratar un servicio en bicicleta:

\_\_\_ Dificultad de la ruta

\_\_\_ Duración de la ruta

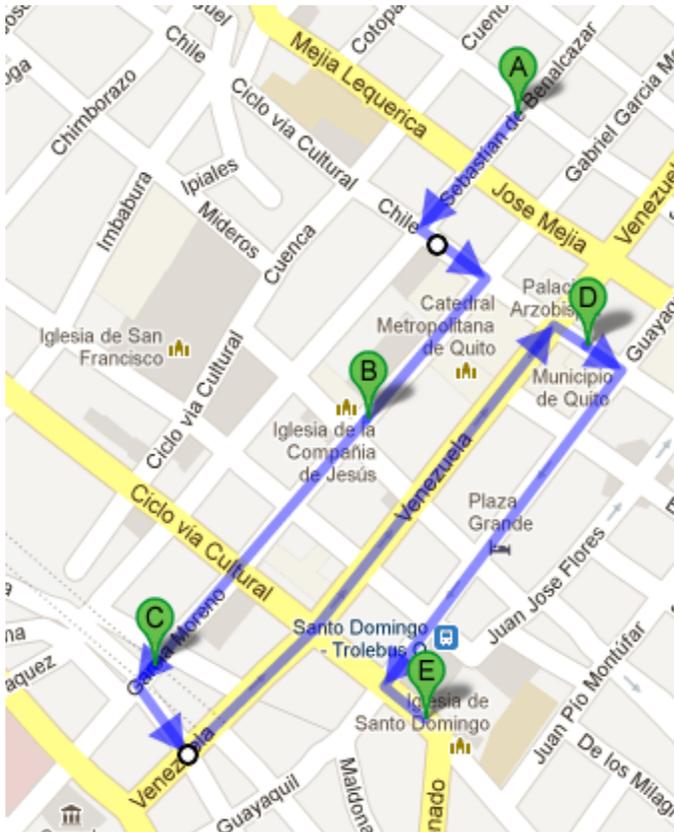
\_\_\_ Precio

\_\_\_ Contenido de la ruta

**CAPITULO IV**

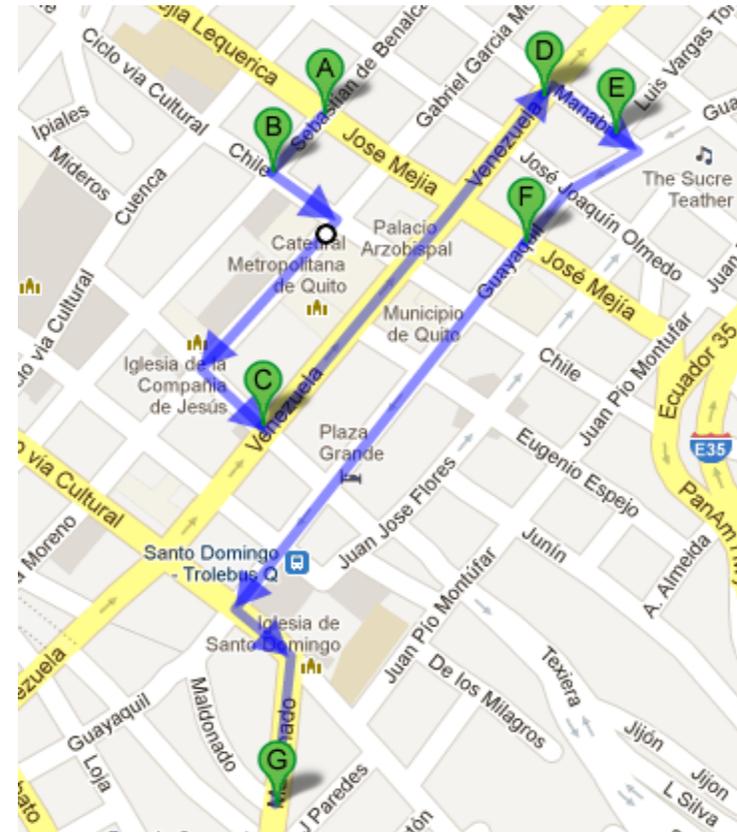
**ANEXO 5: Rutas del recorrido**

**5.1 Paquetes “Classic” & “Premium”**



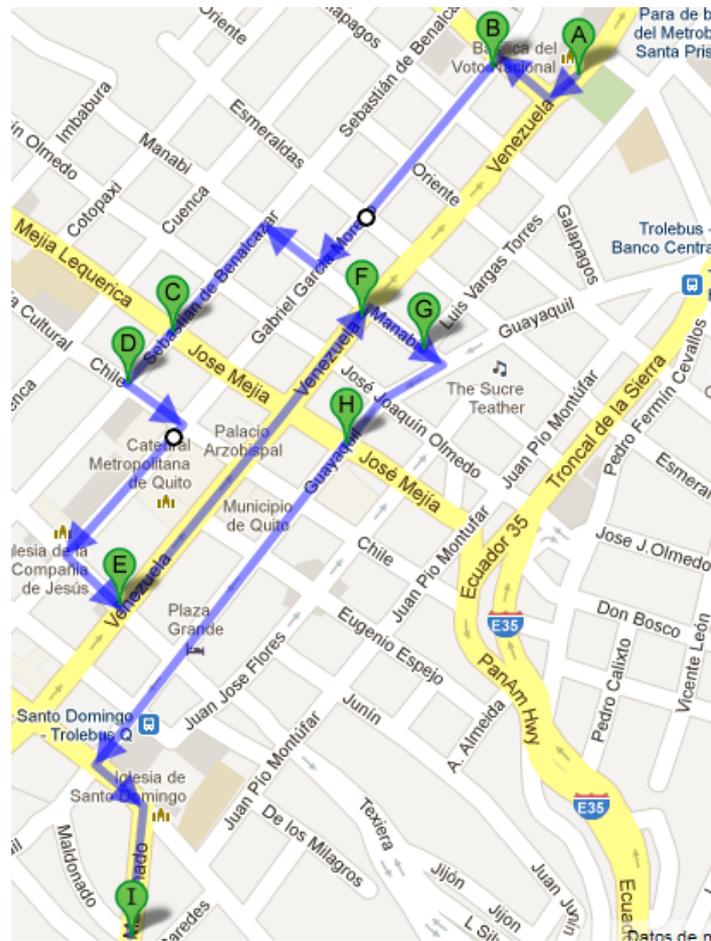
Tomado de: (Google, 2012)

**5.2 Paquete “Express”**



Tomado de: (Google, 2012)

## 5.3 Paquete "Xtreme"



Tomado de: (Google, 2012)



## CAPITULO IX

## ANEXO 7: Inversión en activos tangibles

| MAQUINARIA Y EQUIPOS AÑO 1 |                              |          |             |                    | DEPRECIACION |                    |             | Año 3    |             |                    |
|----------------------------|------------------------------|----------|-------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|----------|-------------|--------------------|
| ITEM                       | CONCEPTO                     | CANTIDAD | COSTO UNIT. | VALOR              | Nº AÑOS      | V/ AÑO             | V/DESECHO   | CANTIDAD | COSTO UNIT. | VALOR              |
| 1                          | Bicicleta montañera Alite 50 | 18       | \$ 250,00   | \$ 4.500,00        | 5            | \$ 900,00          | \$ -        |          |             |                    |
| 2                          | Chalecos de seguridad        | 18       | \$ 15,00    | \$ 270,00          | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 3                          | GPS bicicletas               | 18       | \$ 19,90    | \$ 358,20          | 3            | \$ 119,40          | \$ -        |          |             |                    |
| 4                          | Rodilleras                   | 18       | \$ 30,00    | \$ 540,00          | -            | \$ -               | \$ -        | 18       | \$ 30,90    | \$ 556,20          |
| 6                          | Coderas                      | 18       | \$ 5,10     | \$ 91,80           | -            | \$ -               | \$ -        | 18       | \$ 5,25     | \$ 94,55           |
| 8                          | Casco Prowell Americano      | 18       | \$ 29,99    | \$ 539,82          | -            | \$ -               | \$ -        | 18       | \$ 30,89    | \$ 556,01          |
| 9                          | AudioGuías                   | 18       | \$ 23,00    | \$ 414,00          | 5            | \$ 82,80           | \$ -        |          |             |                    |
| 10                         | Mochilas                     | 2        | \$ 15,00    | \$ 30,00           | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 11                         | Bombas de aire               | 2        | \$ 12,00    | \$ 24,00           | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 12                         | Kit de Herramientas          | 2        | \$ 16,00    | \$ 32,00           | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 13                         | Kit Primeros Auxilios        | 2        | \$ 8,00     | \$ 16,00           | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 14                         | Candados para Bicicletas     | 18       | \$ 5,00     | \$ 90,00           | -            | \$ -               | \$ -        |          |             |                    |
| 15                         | Guantes                      | 18       | \$ 15,00    | \$ 270,00          | -            | \$ -               | \$ -        | 18       | \$ 15,45    | \$ 278,10          |
| <b>TOTAL</b>               |                              |          |             | <b>\$ 7.175,82</b> |              | <b>\$ 1.102,20</b> | <b>\$ -</b> |          |             | <b>\$ 1.484,87</b> |

| MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA |  |          |             |                    | DEPRECIACION |                    |                  |
|------------------------------|--|----------|-------------|--------------------|--------------|--------------------|------------------|
| ITEM                         | CONCEPTO                               | CANTIDAD | COSTO UNIT. | VALOR              | Nº AÑOS      | Depreciación Anual | V/DESECHO        |
| 1                            | Mesa de centro                         | 1        | \$ 40,00    | \$ 40,00           | 10           | \$ 4,00            | \$ 20,00         |
| 2                            | Sillas                                 | 10       | \$ 22,00    | \$ 220,00          | 10           | \$ 73,33           | \$ -             |
| 3                            | Estanterías de vidrio                  | 3        | \$ 15,00    | \$ 45,00           | 10           | \$ 4,50            | \$ 22,50         |
| 4                            | Camara de fotos SONY                   | 1        | \$ 150,00   | \$ 150,00          | 3            | \$ 50,00           | \$ -             |
| 5                            | Archivador 4 Gavetas                   | 1        | \$ 154,00   | \$ 154,00          | 10           | \$ 15,40           | \$ 77,00         |
| 6                            | Computadora de escritorio              | 3        | \$ 506,24   | \$ 1.518,72        | 3            | \$ 460,22          | \$ -             |
| 7                            | Impresora Multifuncion Epson Tx320 + S | 1        | \$ 169,99   | \$ 169,99          | 3            | \$ 51,51           | \$ -             |
| 9                            | Escritorio                             | 2        | \$ 160,00   | \$ 320,00          | 10           | \$ 32,00           | \$ 160,00        |
| 10                           | Sillas Giratorias                      | 3        | \$ 85,00    | \$ 255,00          | 10           | \$ 25,50           | \$ 127,50        |
| 11                           | Rádios de comunicación                 | 1        | \$ 70,00    | \$ 70,00           | 3            | \$ 23,33           | \$ -             |
| 12                           | Datafast                               | 1        | \$ 600,00   | \$ 600,00          | 3            | \$ 200,00          | \$ -             |
| 13                           | Central telefónica 2 líneas            | 1        | \$ 179,00   | \$ 179,00          | 3            | \$ 59,67           | \$ -             |
| <b>TOTAL</b>                 |  |          |             | <b>\$ 3.721,71</b> |              | <b>\$ 999,46</b>   | <b>\$ 407,00</b> |

Tomado de: (Amazon.com Inc., 2012), (Kao Sport Center, 2012), (MercadoLibre Ecuador S.A., 2012), (DATAFAST, 2012). (Bike stop, 2012)

**ANEXO 8: Inversión en activos intangibles**

| <u>ITEM</u>          | <u>CONCEPTO</u>  | <u>VALOR</u>        | <u>Nº AÑOS</u> | <u>V/AÑO</u>       | <u>V/DESECHO</u>   |
|----------------------|--|---------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Preoperativos</b> |  |                     |                |                    |                    |
| 1                    | Trámite Legal de Constitución de la Empresa            | \$ 500,00           | 5              | \$ 100,00          | \$ -               |
| 2                    | Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución | \$ 50,00            | 5              | \$ 10,00           | \$ -               |
| 3                    | Cuenta de Integración de Capital                       | \$ 400,00           | 5              | \$ 80,00           | \$ -               |
| 4                    | Licencia única de actividades turísticas               | \$ 31,64            | 5              | \$ 6,33            | \$ -               |
| 5                    | Inscripción nombramientos Reg. Mercantil               | \$ 63,00            | 5              | \$ 12,60           | \$ -               |
| 6                    | Escritura Pública                                      | \$ 67,20            | 5              | \$ 13,44           | \$ -               |
| 7                    | Publicación Extracto                                   | \$ 100,00           | 5              | \$ 20,00           | \$ -               |
| 8                    | Marginación de 4 razones en la notaría                 | \$ 76,16            | 5              | \$ 15,23           | \$ -               |
| 9                    | Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI            | \$ 116,00           | 5              | \$ 23,20           | \$ -               |
| 10                   | Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección                | \$ 1,00             | 5              | \$ 0,20            | \$ -               |
| 11                   | Patente Municipal                                      | \$ 20,00            | 5              | \$ 4,00            | \$ -               |
| 12                   | Adecuaciones Instalaciones                             | \$ 7.000,00         | 10             | \$ 700,00          | \$ 3.500,00        |
| 13                   | Diseño y desarrollo de la página web.                  | \$ 1.500,00         | 5              | \$ 300,00          | \$ -               |
| 14                   | Programas de Software                                  | \$ 300,00           | 3              | \$ 100,00          | \$ -               |
| <b>TOTAL</b>         |  | <b>\$ 10.225,00</b> | <b>-</b>       | <b>\$ 1.385,00</b> | <b>\$ 3.500,00</b> |

Tomado de: (Castells, 2012), (Silva, 2012), (CBS Interactive, 2012), (Espíndola, 2012)

## ANEXO 9: Sueldos Administrativos y Operativos

| NOMINA PERSONAL OPERATIVO (1er. año) |                |                  |                |                     |                    |                  |                         |                  |                     | INCLUYE FONDO DE RESERVA |                     |                     |                     |
|--------------------------------------|----------------|------------------|----------------|---------------------|--------------------|------------------|-------------------------|------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ITEM                                 | RECURSO HUMANO | SUELDO           | Nº DE PERSONAS | SUELDO TOTAL        | XIII               | XIV              | IESS PATRONAL<br>11.15% | FONDO DE RESERVA | COSTO EMPRESA ANUAL | 2do. Año                 | 3er. Año            | 4to. Año            | 5to. Año            |
| 1                                    | Recepcionista  | \$ 300,00        | 1              | \$ 3.600,00         | \$ 300,00          | \$ 295,00        | \$ 401,40               | \$ 295,00        | \$ 4.596,40         | \$ 4.891,40              | \$ 4.891,40         | \$ 4.891,40         | \$ 4.891,40         |
| 2                                    | Guía           | \$ 500,00        | 2              | \$ 12.000,00        | \$ 1.000,00        | \$ 590,00        | \$ 1.338,00             | \$ 295,00        | \$ 14.928,00        | \$ 15.223,00             | \$ 15.223,00        | \$ 15.223,00        | \$ 15.223,00        |
| <b>TOTAL</b>                         |                | <b>\$ 800,00</b> | <b>3</b>       | <b>\$ 15.600,00</b> | <b>\$ 1.300,00</b> | <b>\$ 885,00</b> | <b>\$ 1.739,40</b>      | <b>\$ 590,00</b> | <b>\$ 19.524,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b>      | <b>\$ 20.114,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> | <b>\$ 20.114,40</b> |

| NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año) |                     |                    |                |                     |                    |                  |                         |                     | INCLUYE FONDO DE RESERVA |                     |                     |                     |
|---|---------------------|--------------------|----------------|---------------------|--------------------|------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ITEM                                      | RECURSO HUMANO      | SUELDO MENSUAL     | Nº DE PERSONAS | SUELDO ANUAL TOTAL  | XIII               | XIV              | IESS PATRONAL<br>11.15% | COSTO EMPRESA ANUAL | 2do. Año                 | 3er. Año            | 4to. Año            | 5to. Año            |
| 1   | Jefe Administrativo | \$ 850,00          | 1              | \$ 10.200,00        | \$ 850,00          | \$ 295,00        | \$ 1.137,30             | \$ 12.483,30        | \$ 13.620,60             | \$ 13.620,60        | \$ 13.620,60        | \$ 13.620,60        |
| 2   | Jefe Comercial      | \$ 650,00          | 1              | \$ 7.800,00         | \$ 650,00          | \$ 295,00        | \$ 869,70               | \$ 9.615,70         | \$ 10.485,40             | \$ 10.485,40        | \$ 10.485,40        | \$ 10.485,40        |
| <b>TOTAL</b>                              |                     | <b>\$ 1.500,00</b> | <b>2</b>       | <b>\$ 18.000,00</b> | <b>\$ 1.500,00</b> | <b>\$ 590,00</b> | <b>\$ 2.007,00</b>      | <b>\$ 22.099,00</b> | <b>\$ 24.106,00</b>      | <b>\$ 24.106,00</b> | <b>\$ 24.106,00</b> | <b>\$ 24.106,00</b> |

## ANEXO 10: Análisis de riesgo sistemático en flujos de efectivo no apalancados

| RIESGO PRIMER AÑO |              |               |              |                  |                          |
|-------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------------------|
| ESCENARIO         | Probabilidad | Flujo de caja | Px*Ax        | Ax - Ax          | (Ax-Ax) <sup>2</sup> *Px |
|                   | Px           | Ax            |              |                  |                          |
| Optimista         | 0,05         | 23974         | 1199         | 6848             | 2344886                  |
| Esperado          | 0,90         | 17126         | 15413        | 0                | 0                        |
| Pesimista         | 0,05         | 10277         | 514          | -6848            | 2344886                  |
| <b>Ax =</b>       |              |               | <b>17126</b> | <b>Varianza=</b> | <b>4689772</b>           |
|                   |              |               |              | <b>DS=</b>       | <b>2166</b>              |
|                   |              |               |              | <b>S=</b>        | <b>12,6%</b>             |

| RIESGO SEGUNDO AÑO |              |               |              |                  |                          |
|--------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------------------|
| ESCENARIO          | Probabilidad | Flujo de caja | Px*Ax        | Ax - Ax          | (Ax-Ax) <sup>2</sup> *Px |
|                    | Px           | Ax            |              |                  |                          |
| Optimista          | 0,05         | 30401         | 1520         | 7678             | 2947403,74               |
| Esperado           | 0,90         | 22691         | 20422        | -33              | 953                      |
| Pesimista          | 0,05         | 15632         | 782          | -7092            | 2514773                  |
| <b>Ax =</b>        |              |               | <b>22724</b> | <b>Varianza=</b> | <b>5463130,277</b>       |
|                    |              |               |              | <b>DS=</b>       | <b>2337</b>              |
|                    |              |               |              | <b>S=</b>        | <b>10,3%</b>             |

## ANEXO 11: Análisis de sensibilidad en base al precio

| SENSIBILIDAD AL PRECIO           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| FLUJO DE CAJA ESPERADO           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| CONCEPTO                         | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| <b>INGRESOS</b>                  |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas en unidades               |                       | 10400                | 11024                | 11685                | 12387                | 13130                |
| Precio                           |                       | \$ 14,26             | \$ 14,26             | \$ 14,26             | \$ 14,26             | \$ 14,26             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>            |                       | <b>\$ 148.320,72</b> | <b>\$ 157.219,96</b> | <b>\$ 166.653,16</b> | <b>\$ 176.652,35</b> | <b>\$ 187.251,49</b> |
| <b>EGRESOS</b>                   |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                           |                       | \$ 76.924,40         | \$ 78.721,60         | \$ 79.965,02         | \$ 81.245,73         | \$ 82.564,87         |
| Costos por comisiones a terceros |                       | \$ 10.330,32         | \$ 10.950,14         | \$ 11.607,15         | \$ 12.303,58         | \$ 13.041,79         |
| Gastos generales                 |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 150.205,61</b> | <b>\$ 151.261,08</b> | <b>\$ 153.161,51</b> | <b>\$ 155.138,66</b> | <b>\$ 162.358,97</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            |                       | <b>\$ (1.884,89)</b> | <b>\$ 5.958,88</b>   | <b>\$ 13.491,65</b>  | <b>\$ 21.513,69</b>  | <b>\$ 24.892,52</b>  |
| 15% Trabajadores                 |                       | \$ (282,73)          | \$ 893,83            | \$ 2.023,75          | \$ 3.227,05          | \$ 3.733,88          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>  |                       | <b>\$ (1.602,16)</b> | <b>\$ 5.065,05</b>   | <b>\$ 11.467,90</b>  | <b>\$ 18.286,64</b>  | <b>\$ 21.158,64</b>  |
| 25% Impuesto a la renta          |                       | \$ (400,54)          | \$ 1.266,26          | \$ 2.866,98          | \$ 4.571,66          | \$ 5.289,66          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             |                       | <b>\$ (1.201,62)</b> | <b>\$ 3.798,78</b>   | <b>\$ 8.600,93</b>   | <b>\$ 13.714,98</b>  | <b>\$ 15.868,98</b>  |
| Inversión                        | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo               | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                 |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>        | <b>\$ (43.035,46)</b> | <b>\$ 2.285,04</b>   | <b>\$ 7.285,45</b>   | <b>\$ 10.602,72</b>  | <b>\$ 17.201,64</b>  | <b>\$ 41.675,58</b>  |

|      |        |
|------|--------|
| CPPC | 16,33% |
| VAN  | (\$ 0) |
| TIR  | 16,33% |

## SUPUESTO:

|   |          |
|---|----------|
| Sensibilidad al Precio promedio mínimo: | 13,57%   |
| Precio promedio mínimo                  | \$ 14,26 |

## ANEXO 12: Análisis de sensibilidad en base a la cantidad

| SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| FLUJO DE CAJA ESTIMADO           |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| CONCEPTO                         | Año 0                 | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| <b>INGRESOS</b>                  |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas en unidades               |                       | 9077                 | 9621                 | 10198                | 10810                | 11459                |
| Precio                           |                       | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             | \$ 16,50             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>            |                       | <b>\$ 149.762,97</b> | <b>\$ 158.748,74</b> | <b>\$ 168.273,67</b> | <b>\$ 178.370,09</b> | <b>\$ 189.072,29</b> |
| <b>EGRESOS</b>                   |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Costos                           |                       | \$ 76.924,40         | \$ 78.721,60         | \$ 79.965,02         | \$ 81.245,73         | \$ 82.564,87         |
| Costos por comisiones a terceros |                       | \$ 10.330,32         | \$ 10.950,14         | \$ 11.607,15         | \$ 12.303,58         | \$ 13.041,79         |
| Gastos generales                 |                       | \$ 59.464,23         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 58.102,68         | \$ 63.265,64         |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>             |                       | <b>\$ 150.205,61</b> | <b>\$ 151.261,08</b> | <b>\$ 153.161,51</b> | <b>\$ 155.138,66</b> | <b>\$ 162.358,97</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>            |                       | <b>\$ (442,65)</b>   | <b>\$ 7.487,66</b>   | <b>\$ 15.112,16</b>  | <b>\$ 23.231,43</b>  | <b>\$ 26.713,32</b>  |
| 15% Trabajadores                 |                       | \$ (66,40)           | \$ 1.123,15          | \$ 2.266,82          | \$ 3.484,71          | \$ 4.007,00          |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>  |                       | <b>\$ (376,25)</b>   | <b>\$ 6.364,51</b>   | <b>\$ 12.845,34</b>  | <b>\$ 19.746,72</b>  | <b>\$ 22.706,32</b>  |
| 25% Impuesto a la renta          |                       | \$ (94,06)           | \$ 1.591,13          | \$ 3.211,33          | \$ 4.936,68          | \$ 5.676,58          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>             |                       | <b>\$ (282,19)</b>   | <b>\$ 4.773,38</b>   | <b>\$ 9.634,00</b>   | <b>\$ 14.810,04</b>  | <b>\$ 17.029,74</b>  |
| Inversión                        | \$ (21.122,53)        | \$ -                 | \$ -                 | \$ (1.484,87)        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital de trabajo               | \$ (21.912,94)        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Depreciaciones                   |                       | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          | \$ 2.101,66          |
| Amortizaciones                   |                       | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          | \$ 1.385,00          |
| Valor de desecho                 |                       |                      |                      |                      |                      | \$ 22.319,94         |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>        | <b>\$ (43.035,46)</b> | <b>\$ 3.204,48</b>   | <b>\$ 6.875,05</b>   | <b>\$ 10.250,80</b>  | <b>\$ 16.911,70</b>  | <b>\$ 41.451,34</b>  |

|      |        |
|------|--------|
| CPPC | 16,33% |
| VAN  | \$ 0   |
| TIR  | 16,33% |

### SUPUESTOS:

|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| Reducción máxima en las ventas: | 12,73% |
|---------------------------------|--------|

## ANEXO 13: Presupuesto de Marketing y Publicidad

| Presupuesto de gastos de marketing |   |          |                 |                    |
|------------------------------------|---|----------|-----------------|--------------------|
| Etapa del ciclo de vida            | Introducción  |          |                 |                    |
| Tiempo del proyecto                | Año 1   |          |                 |                    |
| Programación                       | Descripción   | Cantidad | Precio unitario | Precio total       |
| Evento de lanzamiento              | Sanduches   | 25       | \$ 1,50         | \$ 37,50           |
| Evento de lanzamiento              | Fruta   | 25       | \$ 1,00         | \$ 25,00           |
| Evento de lanzamiento              | Bebidas Soft  | 25       | \$ 0,30         | \$ 7,50            |
| Evento de lanzamiento              | Material publicitario de promoción (invitaciones)         | 25       | \$ 1,95         | \$ 48,75           |
| Evento de lanzamiento              | Boletines de prensa                                       | 1        | \$ 600,00       | \$ 600,00          |
| Publicidad Get&Go                  | Brouchers en 15 puntos estratégicos                       | 12       | \$ 130,00       | \$ 1.560,00        |
| Medios impresos                    | Anuncio en revista (tercio de página vertical 23 X 10 cm) | 3        | \$ 1.000,00     | \$ 3.000,00        |
| Medios impresos                    | Publireportaje (1 página en 2 revistas)                   | 1        | \$ 4.000,00     | \$ 4.000,00        |
| Evento publicitario                | Sorteos   | 5        | \$ 15,00        | \$ 75,00           |
| <b>TOTAL</b>                       |   |          |                 | <b>\$ 9.353,75</b> |

| <b>Presupuesto de gastos de marketing</b> |   |               |                        |                     |
|---|---|---------------|------------------------|---------------------|
| <b>Etapa del ciclo de vida</b>            | Crecimiento   |               |                        |                     |
| <b>Tiempo del proyecto</b>                | Años 2,3 y 4  |               |                        |                     |
| <b>Programación</b>                       | <b>Descripción</b>  | <b>Número</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio total</b> |
| Medios impresos                           | Anuncio en revista (tercio de página vertical 23 X 10 cm) | 2             | \$ 1.000,00            | \$ 2.000,00         |
| Publicidad Get&Go                         | Brouchers en 15 puntos estratégicos                       | 12            | \$ 130,00              | \$ 1.560,00         |
| Medios impresos                           | Publireportaje por Aniversario (1 página en 1 revistas)   | 1             | \$ 2.000,00            | \$ 2.000,00         |
| Evento publicitario                       | Sorteos   | 5             | \$ 25,00               | \$ 125,00           |
| Evento de lanzamiento                     | Lanzamiento nuevos recorridos                             | 1             | \$ 70,00               | \$ 125,88           |
|   |   |               | <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 5.985,20</b>  |

| <b>Presupuesto de gastos de marketing</b> |   |               |                        |                     |
|---|---|---------------|------------------------|---------------------|
| <b>Etapa del ciclo de vida</b>            | Madurez   |               |                        |                     |
| <b>Tiempo del proyecto</b>                | Año 5   |               |                        |                     |
| <b>Programación</b>                       | <b>Descripción</b>  | <b>Número</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio total</b> |
| Medios impresos                           | Inserto pequeño en 1 periodicos locales   | 3             | \$ 450,00              | \$ 1.350,00         |
| Medios impresos                           | Anuncio en revistas (media página vertical 23 X 10 cm) - en 2 revistas en diferentes momentos del año | 1             | \$ 2.000,00            | \$ 2.000,00         |
| Medios impresos                           | Publireportaje (1 página en 1 revistas)   | 1             | \$ 2.000,00            | \$ 2.000,00         |
| Publicidad Get&Go                         | Brouchers en 15 puntos estratégicos   | 12            | \$ 130,00              | \$ 1.560,00         |
| Otros recursos                            | Obsequios - material publicitario variado con la marca (maletas, esferos, camisetas, jarros)          | 12            | \$ 25,00               | \$ 300,00           |
| Otros recursos                            | Sorteos   | 5             | \$ 25,00               | \$ 125,00           |
| Evento de lanzamiento                     | Lanzamiento nuevos recorridos   | 1             | \$ 70,00               | \$ 70,00            |
| Estudio de mercado                        | Búsqueda de mercados en la misma ciudad o en otras provincias   | 1             | \$ 2.500,00            | \$ 2.500,00         |
|   |   |               | <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 11.148,16</b> |

**Tomado de:** (COSAS, 2012), (Allprint Imprenta Digital, 2012), (Dinediciones, 2012). (GRUPO EL COMERCIO C.A, 2012), (Grupo RBA, 2012), (Carrillo, 2012).

## ANEXO 14: Costos Insumos de Oficina

| TABLA DE INSUMOS DE OFICINA |  |        |          |                |                    |
|-----------------------------|--|--------|----------|----------------|--------------------|
| ITEM                        | CONCEPTO   | UNIDAD | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | VALOR              |
| 1                           | Tarjetas de presentación 9x5cm Full color un lado.         | UNIDAD | 1000     | \$ 0,06        | \$ 61,60           |
| 2                           | Hojas membretadas Color en bond de 75 gr.                  | UNIDAD | 500      | \$ 0,28        | \$ 140,00          |
| 3                           | Sobres oficio con logotipo a color.                        | UNIDAD | 500      | \$ 0,35        | \$ 175,00          |
| 4                           | Volantes A5 color en couche de 150 gr un lado.             | UNIDAD | 1000     | \$ 0,26        | \$ 257,00          |
| 5                           | Carpetas color un lado con bolsillo en cartulina plegable. | UNIDAD | 100      | \$ 1,23        | \$ 123,00          |
| <b>Subtotal</b>             |  |        |          |                | <b>\$ 756,60</b>   |
| 6                           | Papel Fotográfico 4 X 6 Pqt X 50.                          | UNIDAD | 95       | \$ 5,00        | \$ 475,00          |
| 7                           | Cartucho colores Canon 250 ml.                             | UNIDAD | 10       | \$ 16,00       | \$ 160,00          |
| 8                           | Resmas Papel Bond 75gr.                                    | UNIDAD | 40       | \$ 3,10        | \$ 124,00          |
| <b>Subtotal</b>             |  |        |          |                | <b>\$ 759,00</b>   |
| <b>TOTAL</b>                |  |        |          |                | <b>\$ 1.515,60</b> |

Tomado de: (Allprint Imprenta Digital, 2012), (MercadoLibre Ecuador S.A., 2012)

## ANEXO 15: Estado de Resultados por escenario año 1

| <b>Cicleando Ecuador Cia. Ltda.</b>                 |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de Pérdidas y Ganancias Esperado</b>      |                     |
| <b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>                   |                     |
| Ingresos  | \$ 171.600,00       |
| Costos  | \$ 87.254,72        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>\$ 84.345,28</b> |
| Gastos  | \$ 59.464,23        |
| Depreciaciones                                      | \$ 2.101,66         |
| Amortizaciones intangibles                          | \$ 1.385,00         |
| <b>UAII</b>   | <b>\$ 21.394,39</b> |
| Pago interés  | \$ 1.260,08         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b> | <b>\$ 20.134,31</b> |
| 15% Trabajadores                                    | \$ 3.020,15         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>\$ 17.114,16</b> |
| Impuesto a la renta (25%)                           | \$ 4.278,54         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 12.835,62</b> |

| <b>Cicleando Ecuador Cia. Ltda.</b>                 |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de Pérdidas y Ganancias Optimista</b>     |                     |
| <b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>                   |                     |
| Ingresos  | \$ 188.760,00       |
| Costos  | \$ 93.672,46        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>\$ 95.087,54</b> |
| Gastos  | \$ 59.464,23        |
| Depreciaciones                                      | \$ 2.101,66         |
| Amortizaciones intangibles                          | \$ 1.385,00         |
| <b>UAII</b>   | <b>\$ 32.136,65</b> |
| Pago interés  | \$ 1.260,08         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b> | <b>\$ 30.876,57</b> |
| 15% Trabajadores                                    | \$ 4.631,49         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>\$ 26.245,08</b> |
| Impuesto a la renta (25%)                           | \$ 6.561,27         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 19.683,81</b> |

| <b>Cicleando Ecuador Cia. Ltda.</b>                 |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de Pérdidas y Ganancias Pesimista</b>     |                     |
| <b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>                   |                     |
| Ingresos  | \$ 154.440,00       |
| Costos  | \$ 80.836,98        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>\$ 73.603,02</b> |
| Gastos  | \$ 59.464,23        |
| Depreciaciones                                      | \$ 2.101,66         |
| Amortizaciones intangibles                          | \$ 1.385,00         |
| <b>UAII</b>   | <b>\$ 10.652,13</b> |
| Pago interés  | \$ 1.260,08         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b> | <b>\$ 9.392,05</b>  |
| 15% Trabajadores                                    | \$ 1.408,81         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>\$ 7.983,24</b>  |
| Impuesto a la renta (25%)                           | \$ 1.995,81         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 5.987,43</b>  |

### ANEXO 16: Balance General del escenario esperado en el año 1

| Cicleando Ecuador Cia. Ltda                      |  | Cicleando Ecuador Cia. Ltda                      |  |
|--|--|--|--|
| BALANCE GENERAL APALANCADO ESPERADO              |  | BALANCE GENERAL DESAPALANCADO                    |  |
| AÑO 1  |  | AÑO 1  |  |
| ACTIVOS  | PASIVOS  | ACTIVOS  | PASIVOS  |
| <b>Activo Circulante o corriente</b>             | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>           | <b>Activo Circulante o corriente</b>             | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>           |
| Caja y Bancos \$ 15.763,78                       | Gasto Financiero \$ 3.384,94                   | Caja y Bancos \$ 15.763,78                       | Gasto Financiero \$ -                          |
| Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00                   |  | Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00                   |  |
| Inventarios \$ 189,75                            |  | Inventarios \$ 189,75                            |  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 17.453,53</b>      | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b>     | <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 17.453,53</b>      | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ -</b>            |
| <b>Activo Fijo</b>                               | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                      | <b>Activo Fijo</b>                               | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                      |
| Muebles y Enceres \$ 3.721,71                    | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70           | Muebles y Enceres \$ 3.721,71                    | Obligaciones Financieras \$ -                  |
| Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82                 |  | Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82                 |  |
| Vehiculos \$ 4.500,00                            |  | Vehiculos \$ 4.500,00                            |  |
| Depreciacion Acumulada \$ (2.101,66)             |  | Depreciacion Acumulada \$ (2.101,66)             |  |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>             | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>           | <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>             | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ -</b>                  |
| <b>Activos diferidos</b>                         | <b>Patrimonio</b>                              | <b>Activos diferidos</b>                         | <b>Patrimonio</b>                              |
| Gastos de Constitución \$ 1.425                  | Capital Social \$ 9.343,13                     | Gastos de Constitución \$ 1.425                  | Capital Social \$ 30.199,84                    |
| Gastos Adecuaciones \$ 7.000                     | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 12.835,62    | Gastos Adecuaciones \$ 7.000                     | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 12.835,62    |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>          |  | <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                   |  |
| <b>Activos Intangibles</b>                       | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 22.178,76</b>           | <b>Activos Intangibles</b>                       | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 43.035,46</b>           |
| Software \$ 300                                  |  | Software \$ 300                                  |  |
| Página Web y Marca \$ 1.500                      |  | Página Web y Marca \$ 1.500                      |  |
| Amortización Acumulada \$ (1.385,00)             |  | Amortización Acumulada \$ (1.385,00)             |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>          |  | <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>          |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CIRCULANTES \$ 17.635,86</b> |  | <b>TOTAL ACTIVOS NO CIRCULANTES \$ 17.635,86</b> |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS \$ 35.089,39</b>                | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO \$ 35.089,39</b> | <b>TOTAL ACTIVOS \$ 43.035,46</b>                | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO \$ 43.035,46</b> |

| Cicleando Ecuador Cia. Ltda                      |  | Cicleando Ecuador Cia. Ltda                      |  |
|--|--|--|--|
| BALANCE GENERAL APALANCADO ESPERADO              |  | BALANCE GENERAL DESAPALANCADO                    |  |
| AÑO 1  |  | AÑO 1  |  |
| ACTIVOS  | PASIVOS  | ACTIVOS  | PASIVOS  |
| <b>Activo Circulante o corriente</b>             | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>           | <b>Activo Circulante o corriente</b>             | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>           |
| Caja y Bancos \$ 15.763,78                       | Gasto Financiero \$ 3.384,94                   | Caja y Bancos \$ 15.763,78                       | Gasto Financiero \$ -                          |
| Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00                   |  | Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00                   |  |
| Inventarios \$ 189,75                            |  | Inventarios \$ 189,75                            |  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 17.453,53</b>      | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b>     | <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 17.453,53</b>      | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ -</b>            |
| <b>Activo Fijo</b>                               | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                      | <b>Activo Fijo</b>                               | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                      |
| Muebles y Enceres \$ 3.721,71                    | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70           | Muebles y Enceres \$ 3.721,71                    | Obligaciones Financieras \$ -                  |
| Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82                 |  | Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82                 |  |
| Vehiculos \$ 4.500,00                            |  | Vehiculos \$ 4.500,00                            |  |
| Depreciacion Acumulada \$ (2.101,66)             |  | Depreciacion Acumulada \$ (2.101,66)             |  |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>             | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>           | <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>             | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ -</b>                  |
| <b>Activos diferidos</b>                         | <b>Patrimonio</b>                              | <b>Activos diferidos</b>                         | <b>Patrimonio</b>                              |
| Gastos de Constitución \$ 1.425                  | Capital Social \$ 9.343,13                     | Gastos de Constitución \$ 1.425                  | Capital Social \$ 30.199,84                    |
| Gastos Adecuaciones \$ 7.000                     | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 12.835,62    | Gastos Adecuaciones \$ 7.000                     | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 12.835,62    |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>          |  | <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                   |  |
| <b>Activos Intangibles</b>                       | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 22.178,76</b>           | <b>Activos Intangibles</b>                       | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 43.035,46</b>           |
| Software \$ 300                                  |  | Software \$ 300                                  |  |
| Página Web y Marca \$ 1.500                      |  | Página Web y Marca \$ 1.500                      |  |
| Amortización Acumulada \$ (1.385,00)             |  | Amortización Acumulada \$ (1.385,00)             |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>          |  | <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>          |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CIRCULANTES \$ 17.635,86</b> |  | <b>TOTAL ACTIVOS NO CIRCULANTES \$ 17.635,86</b> |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS \$ 35.089,39</b>                | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO \$ 35.089,39</b> | <b>TOTAL ACTIVOS \$ 43.035,46</b>                | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO \$ 43.035,46</b> |

**ANEXO 17: Balance General del año 1 en los escenarios apalancados: optimista y pesimista**

| Cicleando Ecuador Cia. Ltda                 |   | Cicleando Ecuador Cia. Ltda                |  |
|---|---|--|--|
| BALANCE GENERAL APALANCADO OPTIMISTA        |   | BALANCE GENERAL APALANCADO PESIMISTA       |  |
| AÑO 1                                       |   | AÑO 1                                      |  |
| ACTIVOS                                     | PASIVOS                                     | ACTIVOS                                    | PASIVOS                                    |
| <b>Activo Circulante o corriente</b>        | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>        | <b>Activo Circulante o corriente</b>       | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>       |
| Caja y Bancos \$ 21.045,62                  | Gasto Financiero \$ 3.384,94                | Caja y Bancos \$ 7.349,23                  | Gasto Financiero \$ 3.384,94               |
| Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00              |   | Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00             |  |
| Inventarios \$ 189,75                       |   | Inventarios \$ 189,75                      |  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 22.735,37</b> | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b>  | <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 9.038,98</b> | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b> |
| <b>Activo Fijo</b>                          | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                   | <b>Activo Fijo</b>                         | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                  |
| Muebles y Enseres \$ 3.721,71               | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70        | Muebles y Enseres \$ 3.721,71              | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70       |
| Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82            | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>        | Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82           | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>       |
| Vehiculos \$ 4.500,00                       |   | Vehiculos \$ 4.500,00                      |  |
| Depreciación Acumulada \$ (2.101,66)        | <b>TOTAL PASIVOS \$ 12.910,64</b>           | Depreciación Acumulada \$ (2.101,66)       | <b>TOTAL PASIVOS \$ 12.910,64</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>        |   | <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>       |  |
| <b>Activos diferidos</b>                    | <b>Patrimonio</b>                           | <b>Activos diferidos</b>                   | <b>Patrimonio</b>                          |
| Gastos de Constitución \$ 1.425             | Capital Social \$ 7.776,78                  | Gastos de Constitución \$ 1.425            | Capital Social \$ 7.776,78                 |
| Gastos Adecuaciones \$ 7.000                | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 19.683,81 | Gastos Adecuaciones \$ 7.000               | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 5.987,43 |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>     |   | <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>    |  |
| <b>Activos Intangibles</b>                  | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 27.460,59</b>        | <b>Activos Intangibles</b>                 | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 13.764,21</b>       |
| Software \$ 300                             |   | Software \$ 300                            |  |
| Página Web y Marca \$ 1.500                 |   | Página Web y Marca \$ 1.500                |  |
| Amortización Acumulada \$ (1.385,00)        |   | Amortización Acumulada \$ (1.385,00)       |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>     |   | <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>    |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO \$ 17.635,86</b>        |   | <b>TOTAL ACTIVOS NO \$ 17.635,86</b>       |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS \$ 40.371,23</b>           | <b>TOTAL PASIVOS Y \$ 40.371,23</b>         | <b>TOTAL ACTIVOS \$ 26.674,85</b>          | <b>TOTAL PASIVOS Y \$ 26.674,85</b>        |

| Cicleando Ecuador Cia. Ltda                 |   | Cicleando Ecuador Cia. Ltda                |  |
|---|---|--|--|
| BALANCE GENERAL APALANCADO OPTIMISTA        |   | BALANCE GENERAL APALANCADO PESIMISTA       |  |
| AÑO 1                                       |   | AÑO 1                                      |  |
| ACTIVOS                                     | PASIVOS                                     | ACTIVOS                                    | PASIVOS                                    |
| <b>Activo Circulante o corriente</b>        | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>        | <b>Activo Circulante o corriente</b>       | <b>Pasivo Circulante o corriente</b>       |
| Caja y Bancos \$ 21.045,62                  | Gasto Financiero \$ 3.384,94                | Caja y Bancos \$ 7.349,23                  | Gasto Financiero \$ 3.384,94               |
| Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00              |   | Cuentas por Cobrar \$ 1.500,00             |  |
| Inventarios \$ 189,75                       |   | Inventarios \$ 189,75                      |  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 22.735,37</b> | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b>  | <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 9.038,98</b> | <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE \$ 3.384,94</b> |
| <b>Activo Fijo</b>                          | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                   | <b>Activo Fijo</b>                         | <b>Pasivo Largo Plazo</b>                  |
| Muebles y Enseres \$ 3.721,71               | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70        | Muebles y Enseres \$ 3.721,71              | Obligaciones Financieras \$ 9.525,70       |
| Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82            | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>        | Maquinaria y Equipos \$ 2.675,82           | <b>TOTAL PASIVOS LPL \$ 9.525,70</b>       |
| Vehiculos \$ 4.500,00                       |   | Vehiculos \$ 4.500,00                      |  |
| Depreciación Acumulada \$ (2.101,66)        | <b>TOTAL PASIVOS \$ 12.910,64</b>           | Depreciación Acumulada \$ (2.101,66)       | <b>TOTAL PASIVOS \$ 12.910,64</b>          |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>        |   | <b>TOTAL ACTIVO FIJO \$ 8.795,87</b>       |  |
| <b>Activos diferidos</b>                    | <b>Patrimonio</b>                           | <b>Activos diferidos</b>                   | <b>Patrimonio</b>                          |
| Gastos de Constitución \$ 1.425             | Capital Social \$ 7.776,78                  | Gastos de Constitución \$ 1.425            | Capital Social \$ 7.776,78                 |
| Gastos Adecuaciones \$ 7.000                | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 19.683,81 | Gastos Adecuaciones \$ 7.000               | Utilidades / Pérdidas Retenid: \$ 5.987,43 |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>     |   | <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS \$ 8.425</b>    |  |
| <b>Activos Intangibles</b>                  | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 27.460,59</b>        | <b>Activos Intangibles</b>                 | <b>TOTAL PATRIMONIO \$ 13.764,21</b>       |
| Software \$ 300                             |   | Software \$ 300                            |  |
| Página Web y Marca \$ 1.500                 |   | Página Web y Marca \$ 1.500                |  |
| Amortización Acumulada \$ (1.385,00)        |   | Amortización Acumulada \$ (1.385,00)       |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>     |   | <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES \$ 415</b>    |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO \$ 17.635,86</b>        |   | <b>TOTAL ACTIVOS NO \$ 17.635,86</b>       |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS \$ 40.371,23</b>           | <b>TOTAL PASIVOS Y \$ 40.371,23</b>         | <b>TOTAL ACTIVOS \$ 26.674,85</b>          | <b>TOTAL PASIVOS Y \$ 26.674,85</b>        |

## ANEXO 18: Índices Financieros

| INDICES FINANCIEROS APALANCADOS AÑO 1  |  |                         |                         |                         |  |           |  |
|--|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--|-----------|--|
| INDICES                                |  | ESPERADO                |                         | OPTIMISTA               |  | PESIMISTA |  |
| <b>LIQUIDEZ</b>                        |  |                         |                         |                         |  |           |  |
| Razón Corriente =                      | $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$              | \$ 17.453,53 = 5,16     | \$ 22.735,37 = 6,72     | \$ 9.038,98 = 2,67      |  |           |  |
|  |  | \$ 3.384,94             | \$ 3.384,94             | \$ 3.384,94             |  |           |  |
| Prueba Ácida =                         | $\frac{\text{Activos Corrientes - Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | \$ 17.263,78 = 5,10     | \$ 22.545,62 = 6,66     | \$ 8.849,23 = 2,61      |  |           |  |
|  |  | \$ 3.384,94             | \$ 3.384,94             | \$ 3.384,94             |  |           |  |
| <b>RENDIMIENTO</b>                     |  |                         |                         |                         |  |           |  |
| Rendimiento sobre la inversión (ROI) = | $\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Valor promedio invertido}}$              | \$ 12.835,62 = 29,83%   | \$ 19.683,81 = 45,74%   | \$ 5.987,43 = 13,91%    |  |           |  |
|  |  | \$ 43.035,46            | \$ 43.035,46            | \$ 43.035,46            |  |           |  |
| Retorno sobre los activos (ROA) =      | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$                         | \$ 12.835,62 = 36,58%   | \$ 19.683,81 = 48,76%   | \$ 5.987,43 = 22,45%    |  |           |  |
|  |  | \$ 35.089,39            | \$ 40.371,23            | \$ 26.674,85            |  |           |  |
| Retorno sobre el patrimonio (ROE) =    | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$                     | \$ 12.835,62 = 57,87%   | \$ 19.683,81 = 71,68%   | \$ 5.987,43 = 43,50%    |  |           |  |
|  |  | \$ 22.178,76            | \$ 27.460,59            | \$ 13.764,21            |  |           |  |
| <b>RENTABILIDAD</b>                    |  |                         |                         |                         |  |           |  |
| Margen sobre ventas =                  | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$                               | \$ 12.835,62 = 7,48%    | \$ 19.683,81 = 10,43%   | \$ 5.987,43 = 3,88%     |  |           |  |
|  |  | \$ 171.600,00           | \$ 188.760,00           | \$ 154.440,00           |  |           |  |
| Margen de rentabilidad =               | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$                                | \$ 171.600,00 = 489,04% | \$ 188.760,00 = 467,56% | \$ 154.440,00 = 578,97% |  |           |  |
|  |  | \$ 35.089,39            | \$ 40.371,23            | \$ 26.674,85            |  |           |  |
| Margen bruto =                         | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$                              | \$ 84.345,28 = 49,15%   | \$ 95.087,54 = 50,37%   | \$ 73.603,02 = 47,66%   |  |           |  |
|  |  | \$ 171.600,00           | \$ 188.760,00           | \$ 154.440,00           |  |           |  |
| Margen Operativo =                     | $\frac{\text{UAll}}{\text{Ventas}}$  | \$ 21.394,39 = 12,47%   | \$ 32.136,65 = 17,03%   | \$ 10.652,13 = 6,90%    |  |           |  |
|  |  | \$ 171.600,00           | \$ 188.760,00           | \$ 154.440,00           |  |           |  |
| Cobertura Gastos Fijos =               | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos Generales}}$                    | \$ 84.345,28 = 1,42     | \$ 95.087,54 = 1,60     | \$ 73.603,02 = 1,24     |  |           |  |
|  |  | \$ 59.464,23            | \$ 59.464,23            | \$ 59.464,23            |  |           |  |
| Estructura de Capital =                | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio total}}$                      | \$ 12.910,64 = 58,21%   | \$ 12.910,64 = 47,02%   | \$ 12.910,64 = 93,80%   |  |           |  |
|  |  | \$ 22.178,76            | \$ 27.460,59            | \$ 13.764,21            |  |           |  |

