



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CREACIÓN DE UNA HOSTERÍA QUE BUSCA RESCATAR LAS  
COSTUMBRES Y TRADICIONES DE LA CULTURA OTAVALEÑA,  
OFRECIENDO ASÍ VIVIR UNA EXPERIENCIA INTERCULTURAL ÚNICA,  
UBICADA A ORILLAS DEL LAGO SAN PABLO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención  
Administración de Empresas.

Profesor guía

Ingeniero Roberto Hidalgo Flor, MBA

Autor

Marcelo Felipe Valdospinos Balda.

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Roberto Hidalgo Flor  
Ingeniero, MBA

170636961-6

### 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.”

---

Marcelo Felipe Valdospinos Balda

1003765219

AGRADECIMIENTOS

*A MI FAMILIA,  
A MI ABUELITO MARCELO,  
AMIGOS DE CLASE Y PROFESORES.*

DEDICATORIA

*A MIS PADRES*

*Por su apoyo incondicional.*

## RESUMEN

El plan de negocios consiste en demostrar si el proyecto es factible o no lo es, realizando investigación y análisis del entorno, industria, cliente y mercado, que en consecuencia permitirá identificar en forma clara la oportunidad de negocio y la necesidad a satisfacer. Formulando la estructura organizacional, se detallará el personal, equipos, procesos, identificación de puntos clave para agregar valor, visión, misión e infraestructura necesaria para brindar un servicio excepcional, además de la construcción de la arquitectura financiera sustentada en la investigación y análisis mencionados, con proyecciones anuales y mensuales en un horizonte de 5 años que nos brindará información valiosa para la toma de decisiones y la gestión del giro del negocio, factor fundamental para conocer si el proyecto será sostenible en el tiempo.

El proyecto consiste en la creación de una hostería intercultural enfocada a sumergir al turista en la vivencia de la cultura regional andina, y otras actividades en los diferentes entornos naturales tanto acuáticos como terrestres.

La hostería tiene como objetivo realizar un rescate cultural enfocado en las tradiciones y costumbres otavaleñas, que lamentablemente se están perdiendo en el tiempo, con una orientación centrado en el cliente, un servicio de calidad, hábitats ambientados y decorados en armonía con el entorno. Este proyecto dará un impulso importante a la industria turística de la región, generará desarrollo en las comunidades indígenas vecinas y pondrá a Otavalo en el siglo XXI.

## ABSTRACT

The business plan consists in to show whether the project is feasible or not, doing research and analysis of the environment, industry, customer and market, it will allow us identify clearly the business opportunity and the need to satisfy. Molding the organizational structure, personnel, equipment, processes, identifying key points to add value, vision, mission and infrastructure necessary to provide an exceptional service, also will build the financial architecture supported by the research and analysis mentioned, with annual and monthly projections on a 5-year skyline time will give us valuable information for decision-making and management line of business, critical element to know if the project will be sustainable in time.

The project involves the creation of an intercultural place focused on immerse tourists in the experience of the Andean regional culture, and other activities in different aquatic and terrestrial natural environments.

The inn aims to make a cultural rescue focused on Otavalo traditions and customs, which unfortunately are being lost in time, with an orientation focused on the customer, quality service, acclimated habitats and decorated accord with the environment. This project will give a major boost to the tourism industry in region, will generate development in the neighboring indigenous communities and will place to Otavalo in the XXI century.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general: .....	1
1.1.2 Objetivos específicos:.....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNO.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Análisis PESTEL.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter) .....	4
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE. ....	7
3.1 Investigación Cuantitativa (Encuestas) .....	7
3.1 Investigación Cualitativa .....	9
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente. ....	11
5. PLAN DE MARKETING .....	12
5.1 Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1 Mercado objetivo.....	12
5.1.2 Propuesta de valor:.....	12
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	20
6.1 Misión:.....	20
6.2 Visión: .....	20
6.3 Objetivos de la organización: .....	20
6.3.1 Objetivos a mediano plazo.....	20
6.3.2 Objetivos a largo plazo.....	20
6.3 Macro localización y Micro localización del Proyecto.....	20
6.4 Plan de Operaciones.....	20
6.5 Estructura Organizacional y legal de la empresa.....	23
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1 Proyección y resultados de estados financieros. ....	24
7.2 Índices financieros .....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26

Referencias .....	27
ANEXOS .....	30

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del trabajo.

El antropólogo brasileño Darcy Riveiro clasifica a las ciudades como antiguas, nuevas, y testimoniales. La ciudad “testimonio” define a pueblos donde cohabitan y conviven etnias mayoritarias, como en el caso de Otavalo las etnias india y mestiza. Otavalo además de ser pueblo “testimonio”, es un pueblo con virtudes ancestrales. A los indígenas, en el mundo entero, se les conoce como los mindalaes (comerciantes), pues no hay lugar de la tierra donde ellos no vendan su mercadería. Son, además, artesanos, con un talento manual innato. El pueblo mestizo tiene vocación, en cambio, por las letras, las artes, y la música.

En algún momento Otavalo fue considerada la tercera ciudad más turística del país, a la que llegaban los turistas nacionales y extranjeros. Cautivados por el paisaje, la relación intercultural, entre mestizos e indígenas. La famosa feria sabatina, considerada la más grande de Latinoamérica, llena de colorido por su artesanía. Su gastronomía, sus bebidas exquisitas y la amabilidad de su gente, atraen y acogen a los turistas extranjeros y, en gran número, ahora, a los turistas nacionales. Como su destino final.

El lago San Pablo, para los otavaleños, es el ojo de un “Dios bondadoso”, está cargado de mitos, leyendas y vivencias. Conocido también como el lago de Imbacochoa posee agua cristalina cuya temperatura es de 11 a 13 grados centígrados y una profundidad que oscila entre 28 y 45 metros. Anualmente allí se efectúa la mayor competencia de aguas abiertas del país, la travesía del lago, que convoca a miles de turistas. Este lago que debería ser un polo de atracción turística plena, por el descuido de los gobiernos locales, clama por inversiones que le devuelvan su protagonismo, por ello mi afán y mi sueño de crear una Hostería, que le ofrezca al turista sentirse como en casa propia, disfrutando de esta preciosidad de lugar.

#### 1.1.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para crear una hostería intercultural en el lago San Pablo, realizando un análisis profundo cualitativo y cuantitativo de los diferentes entornos y variables que afectan de forma positiva o negativa un emprendimiento, para determinar la factibilidad técnica y financiera del proyecto.

#### 1.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Analizar el entorno y la industria para encontrar oportunidades y amenazas de negocio.
- ✓ Determinar el mercado objetivo.
- ✓ Desarrollar un adecuado plan de marketing.
- ✓ Determinar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos.
- ✓ Crear una ventaja competitiva sólida.

#### Código CIUU:

I5510.01 - Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías. **(INEC, INEC, 2015)**

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

Tabla. 1 Análisis PESTEL

DESARROLLO	IMPACTO
<b>POLÍTICO</b>	
“Las naciones ricas en petróleo están por debajo del promedio al convertir la riqueza y crecimiento en bienestar. La excepción es Ecuador, que tiene un <b>coeficiente de crecimiento a bienestar</b> muy por encima de la media y ha hecho grandes progresos en la igualdad de ingresos e infraestructura.” (The Boston Consulting Group, 2015) El diagrama del estudio realizado por BCG se encuentra en el Anexo 1.	Positiva
Se impulsó el concurso Premios a la Calidad en siete categorías. (TURISMO, 2015)	Positiva
Se impulsó el Concurso Retos Turismo. (TURISMO, 2015)	Positiva
Financiamiento por parte de la CFN para proyectos turísticos. (Núñez, 2015)	Positiva
El Ministerio de Turismo y el BIESS, permiten acceder a un préstamo exclusivo para viajes turísticos dentro del país. (EcuadorNoticias, 2016)	Positiva
Campaña de promoción Feel Again, es la segunda etapa de la campaña All You Need Is Ecuador, promoción en el Super Bowl. (TURISMO, 2015)	Positiva
Campañas nacionales para motivar a los ecuatorianos a ser buenos turistas-anfitriones y viajar primero por Ecuador. (TURISMO, 2015)	Positiva
En el 2015 se firmaron 12 contratos de inversión en turismo, por un monto de USD 143 millones, generando 700 nuevos empleos. (TURISMO, 2015)	Positiva
El Ministerio de Turismo, a través de la Dirección de Calidad busca implementación del Sistema Nacional de Calidad Turística (Ministerio de Turismo, 2016)	Positiva
El objetivo del actual gobierno es hacer del turismo la primera actividad económica no petrolera del país al 2018 (TURISMO, 2015)	Positiva
<b>ECONÓMICO</b>	
Caída de los precios del petróleo a 44.78 dólares el barril. (Banco Central Ecuador, 2016)	Positiva/ Negativa
Devaluación de la moneda de países Latinos entre el 25%- 48% (Wall Street Journal, 2015)	Negativa
Apreciación del dólar promedio 25% (CEPAL, FMI, 2015)	Negativa
El ingreso económico por turismo es de 1.691,2 millones de dólares en 2015 de USD 492.2 millones en 2007 (TURISMO, 2015)	Positiva
Ecuador tiene una presión fiscal del 20% el promedio de Latinoamérica es 21,2%, un IVA del 12%, el promedio de América Latina es 14,94%, impuesto a la renta para empresas es 22%, el promedio de Latinoamérica es 27% (CEPAL, 2015) (CIAT, 2015) (RT, 2016).	Positiva
En 2015 se registra un saldo positivo en la balanza turística de USD 650 millones. En 2007 existía un déficit de USD.106,7 millones. (TURISMO, 2015)	Positiva
Tasa de interés activa 9,15% y tasa de interés pasiva 5,62%. (BCE, 2016)	Positiva
Salario básico será USD 366 (Ministerio de Trabajo, 2015)	Positivo
Ecuador registró una inflación anual de 3,38% en el 2015 frente al 3,67% del 2014 (INEC, 2016)	Positiva
Crecimiento promedio anual del turismo 13%. (TURISMO, 2015)	Positiva
El turismo interno mueve 1.7 millones de dólares diarios (TURISMO, 2015)	Positiva

<b>SOCIAL</b>	
36 premios y reconocimientos internacionales entre ellos por varios años consecutivos los World Travel Awards (TURISMO, 2015)	Positiva
La llegada de extranjeros al país alcanzaría el 1.560.429 en 2015 (TURISMO, 2015)	Positivo
Número promedio de viajes anuales por familia en Ecuador es 3, personas por viaje 3-4, (Turismo, 2015)	Positiva
Ecuador es el país de la región con la tasa más alta de crecimiento de ingreso de turistas extranjeros desde el 2010, un 48,7%. (COMERCIO, 2015)	Positiva
Ecuador lidera en ocupación de habitaciones entre los países andinos. Hasta julio del 2015 se registró un 66,8% de ocupación de habitaciones (COMERCIO, 2015)	Positiva
Ecuador es el segundo país con mejor infraestructura y el primero en red vial de la región. (Foro Económico Mundial, 2016)	Positiva
Otavalo uno de los destinos más visitados del Ecuador (VISTAZO, 2016)	Positiva
El desempleo se ubica en 4,28% (INEC, INEC, 2015)	Positiva
Pobreza por ingresos 22,35% (INEC, INEC, 2015).	Positiva/ Negativa
En Otavalo conviven y coexisten dos etnias. La indígena y la mestiza. (Valdospinos, 2015)	Positiva
Ecuador es el tercer país más seguro de Suramérica (Ministerio de Turismo, 2015)	Positiva
<b>TECNOLÓGICO</b>	
Alrededor de 7 millones de personas usan redes sociales en el Ecuador (COMERCIO, 2015).	Positiva
El 64,0% de las personas que usa Internet lo hacen por lo menos una vez al día y el 32,7% una vez a la semana (INEC, INEC, 2015)	Positiva
Para el 2016, más del 90% de la energía que se producirá en el país, será de origen hidroeléctrico, energía limpia y no contaminante. (Mercurio, 2015)	Positiva
Existen 53348 cuentas activas y 2654 centros activos de dinero electrónico (Electrónico, 2015).	Positiva
Implementación del Chip Turista, diseñada para turistas internacionales y 350 botones de auxilio en establecimientos turísticos. (TURISMO, 2015)	Positiva
<b>LEGAL</b>	
Los establecimientos turísticos nuevos tienen que pagar el impuesto 1x1000 sobre los activos fijos.	Positiva
Aprobación de proyectos turísticos nuevos tendrán una exoneración de derechos de impuestos sobre el capital. (Ministerio de turismo, 2015)	Positiva
Para el ejercicio de actividades turísticas se debe tener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento. (Ministerio de turismo, 2015)	Positiva/ Negativa
Cumplimiento de los reglamentos como empleador en el Ecuador. (Ministerio de Trabajo, 2016)	Positiva
Ordenanza de construcción alrededor del Lago San Pablo. (Retiro de la orilla de 70m) (Municipio de Otavalo, 2015)	Negativa

## 2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

### **Rivalidad entre empresas competidoras = Alta**

En la industria la rivalidad entre empresas competidoras es alta, existen diferentes tipos de hospedaje de diferentes categorías, la industria tiene potencial para una capacidad turística superior a la oferta actual, es decir se encuentra poco desarrollada. Los lugares más representativos de la industria están enfocados a un target alto, la rivalidad no se da por precios, sino por los servicios, experiencias y valor adicional hacia los huéspedes, en este aspecto las hosterías relacionadas hacen cada vez mayores esfuerzos para elevar su calidad, es por ello que la rivalidad es alta pese a que el número de este tipo de hosterías son limitadas.

(Los principales competidores de la industria se encuentran detallados en la tabla 17).

### **Ingreso Potencial de nuevos competidores = Media**

Al analizar la oferta de la industria se determina que la oferta es amplia, sin embargo, para que existan nuevos competidores con el mismo tipo de hostería dirigida a un estrato socioeconómico alto, es necesario una inversión inicial grande para garantizar los servicios y comodidades característicos de este tipo de hosterías. Lo que supone una barrera de entrada media.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos = Medio**

El desarrollo de productos sustitutos está creciendo, como los pequeños hoteles, nuevas formas de hospedaje, por ejemplo, alquiler de cuartos en las casas propias de los habitantes, etc. El principal factor diferenciador de estos productos sustitutos en la industria se da por el precio, es decir una guerra de precios, un producto sustituto muy común en el Ecuador. Pernoctar en casas de familiares y no pagar por algún servicio de hospedaje. Estos productos sustitutos son diferentes de otras hosterías en la industria que se diferencian y compiten por el servicio, calidad y no por el precio.

### **Capacidad de negociación de los proveedores = Medio**

La industria tiene diferentes formas de proveedores de clientes, como páginas web o agencias turísticas que tienen un poder de negociación alto, por el número elevado de huéspedes que pueden proveer. Por ejemplo, 40 turistas unidos en un solo envío, para brindar el servicio se utilizan artículos con amplia oferta de proveedores, así, artículos de aseo, equipamiento, bebidas que ofrece en su bar, etc. generando un poder de negociación bajo, además las hosterías de nivel alto presentes en la industria son limitadas, lo que equilibra el poder de negociación dejándolo en un punto medio.

### **Capacidad de negociación de los consumidores = Medio**

Si el cliente es corporativo, como agencias de viajes o agentes, booking.com. El poder de negociación es alto, por que manejan altos volúmenes de turistas. Sin embargo, el consumidor individual que se contacta directamente con la hostería su poder de negociación es bajo, porque pese a la amplia oferta dirigida a un nicho de mercado de ingreso alto, es importante la ventaja competitiva y comparativa, que puede tener cada hostería, con tarifas ya establecidas, factores que influyen en la decisión del cliente de visitar un destino u otro. Si la ventaja competitiva complementada de ventajas comparativas, son fuertes, el poder de negociación del consumidor individual es bajo.

Las hosterías reciben consumidores de clientes corporativos, como consumidores individuales, es por ello que el poder de negociación se equilibra en un punto medio. Principalmente los extranjeros vienen a través de clientes corporativos y los nacionales vienen de forma directa e individual.

(El principal sustento del análisis de Porter se encuentra en la investigación de mercados cualitativa tabla 8, tabla 9 y tabla 10).

**Tabla 2. Matriz EFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Punt. Ponderada</b>
Ecuador es el único país petrolero en convertir riqueza y crecimiento, en bienestar.	0,04	3	0,12
El objetivo del gobierno es hacer del turismo la primera actividad económica no petrolera del país al 2018.	0,08	4	0,32
Ecuador como el país con mejor infraestructura vial de la región.	0,06	4	0,24
Financiamiento por parte de la CFN para proyectos turísticos	0,05	3	0,15
El Ministerio de Turismo y el BIESS, permiten acceder a un préstamo exclusivo para viajes turísticos dentro del país	0,04	3	0,12
Ecuador tiene una presión fiscal de 20%, IVA de 12%, impuestos para las empresas 22%	0,05	3	0,15
Otavalo uno de los destinos más visitados del Ecuador.	0,05	4	0,2
Crecimiento promedio anual del turismo 13%.	0,07	4	0,28
Promoción nacional e internacional (Super Bowl), construcción de infraestructura (Ferrocarriles)	0,06	3	0,18
Aprobación de proyectos turísticos nuevos tendrán una exoneración de derechos de impuestos sobre el capital.	0,04	3	0,12
Ecuador entre los 3 países más seguros de la región.	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Caída de los precios del petróleo a 36,78 dólares el barril.	0,04	2	0,08
Devaluación de la moneda de países Latinoamericanos entre el 25%- 48%	0,06	2	0,12
Apreciación del dólar promedio 25%	0,06	2	0,12
Trámites para obtener licencias y permisos de funcionamiento muy extensos en tiempo.	0,04	3	0,12
Ordenanza de construcción alrededor del Lago San Pablo.	0,04	2	0,08
Cambio climático y fenómenos naturales.	0,07	2	0,14
Incertidumbre política por próximas elecciones en 2017	0,05	3	0,15
La rivalidad entre empresas competidoras es fuerte en la industria.	0,04	2	0,08
	<b>1,00</b>		<b>3,01</b>

**CONCLUSIONES:**

El puntaje de 3,01 de la matriz EFE, significa que está preparada para aprovechar de forma adecuada las oportunidades del entorno y podrá enfrentar y minimizar apropiadamente las posibles amenazas.

**Político:** Desde el año 2006 se presenta estabilidad con el actual gobierno, sin embargo, el 2016 es un año pre electoral por lo que existe incertidumbre política. El vigente gobierno ha dado un impulso importante al turismo con obras, campañas, promoción, seguridad, etc. Planea convertir al turismo en la primera fuente de ingresos no petroleros del país.

**Económico:** Factores externos como la devaluación de monedas latinoamericanas y apreciación del dólar, ha afectado al turismo ecuatoriano. La caída del precio del petróleo afecta, tanto en forma negativa porque se reducirá obras de inversión necesarias para impulsar el turismo y en forma positiva, por ejemplo, puede tener un impacto en la disminución del costo del transporte (MSN, 2016). En el Ecuador el sector turístico tiene un crecimiento exponencial en ingresos y saldo positivo en balanza turística. Ecuador está por debajo del promedio Latinoamericano en los principales indicadores de impuestos.

**Social:** Ecuador en los últimos tres años ha ganado muchos premios a la calidad turística alrededor del mundo, los más representativos los World Travel Awards. Se ha convertido en líder de crecimiento turístico y porcentaje de ocupación, uno de los 3 países más seguros, el segundo de mejor infraestructura y el primero en red vial, el desempleo es de los más bajos de la región, la pobreza y desigualdad está reduciéndose, aunque todavía es alta. Otavalo es de los sitios más visitados del país.

**Tecnológico:** Crecimiento exponencial en uso de internet y redes sociales, creando oportunidades de publicidad de bajo costo. En 2016 el país producirá el 90% de su energía limpia y renovable convirtiéndonos en un país menos contaminado reforzando su imagen a nivel mundial, se están implementando nuevas formas de pago como el dinero electrónico o chips, botones satelitales para incrementar la seguridad.

**Legal:** La ordenanza que regula la construcción puede ser un factor negativo, ya que lo más deseable sería construir lo más cerca de la laguna, por su atracción turística. Existen incentivos legales y tributarios para empresas nuevas en el campo turístico, sin embargo, los permisos de funcionamiento duran demasiado tiempo en tramitarse.

La rivalidad entre empresas competidoras es alta, pese a que en la industria no existen un gran número de hosterías de alta calidad, su competencia es fuerte no en precio, sino más bien en servicios adicionales y añadir valor al cliente.

El ingreso potencial de nuevos competidores, es medio, debido principalmente a la fuerte inversión inicial para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud.

El desarrollo potencial de productos sustitutos, es medio, porque cada vez existen nuevas formas de hospedaje en la industria, pero es reducido el número de sitios en la industria que ofrecen un conjunto de servicios únicos de una hostería de alta calidad.

La capacidad de negociación de los proveedores, es medio, las agencias de viajes y sitios virtuales manejan bastantes turistas, pero las hosterías diferenciadas en la industria son pocas, equilibrando el poder de negociación.

La capacidad de negociación de los consumidores, existe equilibrio porque clientes corporativos tienen alto poder, por los grandes volúmenes de personas, pero los consumidores individuales tienen bajo poder, en hosterías con ventaja competitiva sólida por lo que el poder de negociación es medio.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.

#### 3.1 Investigación Cuantitativa (Encuestas)

Tabla 3. Resultados Encuesta.

<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>									
Edad (rango de años)	<b>20-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>	<b>71-80</b>				
	38%	38%	16%	5%	2%	2%				
Sexo	<b>Femenino</b>					<b>Masculino</b>				
	54%					46%				
¿De dónde viene?	<b>Nacional</b>					<b>Extranjero</b>				
	54%					46%				
¿Viaja Sólo o Acompañado?	<b>Sólo</b>					<b>Acompañado</b>				
	4%					96%				
Número de personas que lo acompañan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
	12%	29%	13%	31%	8%	2%	2%	2%	2%	
Motivo de sus viajes	<b>Trabajo</b>			<b>Turismo</b>			<b>Trabajo y Turismo</b>			
	13%			83%			4%			
Precio (dólares)	<b>20-30</b>	<b>30-40</b>	<b>40-50</b>	<b>50-60</b>	<b>60-70</b>	<b>70-80</b>	<b>90</b>			
	6%	7%	6%	4%	33%	39%	6%			
Número de noches de estancia promedio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
	4%	37%	31%	11%	7%	4%	2%	2%	2%	
<b>Variables respondidas en escala</b>										
	<b>Nada Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>					
Tarifa	6%	9%	28%	28%	30%					
Servicio	0%	0%	7%	15%	78%					
Ubicación	2%	4%	7%	35%	52%					
Instalaciones	2%	2%	4%	28%	65%					
Promociones	2%	11%	37%	22%	28%					
Actividades adicionales	9%	7%	26%	33%	24%					
Descanso	2%	2%	11%	28%	57%					
Aventura	4%	6%	11%	39%	41%					
Compras	15%	19%	33%	22%	11%					
Deportes Terrestres y Acuáticos	4%	7%	19%	33%	37%					
Conocer la zona	0%	2%	6%	22%	70%					
<b>Variables de si o no</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>						
Transporte			35%	65%						
Alimentación			67%	33%						
Guía turístico			61%	39%						
<b>Para realizar sus reservas utiliza:</b>										
Plataformas virtuales			44%	56%						
Agencia de viajes			17%	83%						
Web del hotel			26%	74%						
Contacto directo			37%	63%						
No realiza reservas			6%	94%						

Le gustaría recibir información por:		SÍ	NO	
Redes Sociales		41%	59%	
E-mail		80%	20%	
Teléfono		17%	83%	
Correo físico		13%	87%	
Otras sugerencias	Programa nocturno	Spa	Ruta turística	Historia
	4%	4%	2%	2%

Nota: Las variables más importantes son: el 54% encuestado es nacional y el 46% es extranjero, el motivo principal de viaje es turismo con 83%, el precio entre \$70-\$80 tuvo mayor aceptación con 39%, 2 noches de estancia promedio es la más electa con 37%, el servicio es elegido muy importante con el 78% seguido de conocer la zona con el 70% (implica conocer físicamente y culturalmente la zona). Plataformas virtuales son más utilizadas para reservas con 44% de aceptación y la forma preferida de recibir información es vía e-mail con el 80% de elección.

**Tabla 4. Correlación (Deportes Acuáticos y Terrestres – Edad)**

Años	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80
Nada Importante	0%	2%	0%	0%	2%	0%
Poco Importante	0%	4%	4%	0%	0%	0%
Indiferente	2%	9%	4%	2%	0%	2%
Importante	19%	9%	6%	0%	0%	0%
Muy Importante	19%	11%	4%	4%	0%	0%

Nota: Se puede observar que los deportes terrestres y acuáticos son muy importantes y importantes para las personas entre 20-30 años, la importancia va reduciéndose conforme avanza la edad.

**Tabla 5. Correlación (Motivo de viaje – Precio)**

Precio (\$)	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	90
Trabajo	2%	0%	0%	0%	9%	2%	0%
Turismo	4%	7%	4%	4%	24%	35%	6%
Trabajo-Turismo	0%	0%	2%	0%	0%	2%	0%

Nota: El principal motivo de viaje de las personas es por turismo, y las personas que así lo hacen están dispuestas a pagar más que las que viajan por otro motivo.

**Tabla 6. Correlación (Número de personas que acompañan – De dónde viene)**

Número personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nacional	2%	13%	13%	19%	4%	0%	2%	0%	2%
Extranjero	10%	15%	0%	12%	4%	2%	0%	2%	0%

Nota: El turista nacional viaja más, acompañado de 4 personas, mientras que el turista extranjero viaja más acompañado de 2 personas, a esto podemos deducir que el turista nacional viaja en familia, coincide con el número de la familia tipo ecuatoriana, el extranjero tiende a viajar menos acompañado.

**Tabla 7. Correlación (Guía Turístico – Conocer la zona)**

Escala	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Sí	2%	4%	19%	37%
No	0%	2%	4%	33%

Nota: Se observa que 37% de las personas consideran muy importante conocer la zona si necesitan un guía turístico, mientras que el 33% que les parece muy importante conocer la zona no desean guía turístico.

### 3.1 Investigación Cualitativa

**Tabla 8. Focus Group**

<b>Lugar:</b>	Ibarra, Imbabura	<b>Número de personas:</b>	4	<b>Fecha:</b>	31-12-2015
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turista extranjera proveniente de EE. UU, con un gasto promedio por viaje de \$1.700,00</li> <li>2. Turista nacional del estrato económico A, proveniente de Manabí.</li> <li>3. Guía turístico que se desempeña en la provincia de Imbabura.</li> <li>4. Agente de viajes de la agencia turística YuraTours.</li> </ol>					
<p><b>- Conclusión:</b></p> <p>Imbabura tiene infinidad de atractivos turísticos. Uno de ellos es la feria artesanal más grande de Latinoamérica, la plaza de ponchos. Misma que es reconocida a nivel mundial, la cascada de Peguche, la plaza de ponchos, el parque del cóndor, las lagunas, el lago San Pablo, especialmente, ya que son pocos los lugares donde se puede encontrar un lago al pie de un volcán entre otros.</p> <p>A los turistas les resulta muy interesante vivir y explorar la cultura indígena y cómo es la coexistencia con la cultura mestiza, la forma en la que estas dos culturas se relacionan en un mismo espacio resulta muy educativo y es precisamente eso lo que genera la experiencia intercultural.</p> <p>En la actualidad las costumbres y tradiciones otavaleñas, tanto mestizas como indígenas, están perdiéndose de forma acelerada, por ejemplo, cada vez son menos los indígenas que usan su vestimenta tradicional. De igual forma la gastronomía típica se ha debilitado por la desaparición de lugares con una tradición de décadas, de igual forma con la música, la danza tradicional, son otras expresiones que están perdiendo espacio. Por ejemplo, dentro de la cultura mestiza otavaleña, años atrás era muy común y popular ir al lago San Pablo los fines de semana para comer, bailar y cantar. Era un espacio para compartir con familiares y amigos, en la actualidad el lago San Pablo ha perdido total protagonismo en este tipo de actividades.</p> <p>Los consumidores quieren conocer bien la zona, su cultura, costumbres y tradiciones que podrían ser acompañados por actividades acuáticas en el lago, terrestres en las montañas, que generen diversión.</p> <p>Para los turistas extranjeros es importante el servicio de transporte hotel-aeropuerto, además que el bar esté surtido con bebidas y cocteles preparados con licor garantizado.</p>					

**Tabla 9. Entrevista a expertos**

<b>Administrador</b>	Franklin Cachiguango
<b>Hostería</b>	"Cabañas del Lago"
<p><b>Conclusión:</b></p> <p>Está enfocada al turismo elitista, recibe alrededor de 10.000 personas al año a un precio promedio entre \$70- \$80 por noche, el 70% son turistas nacionales y el 30% son extranjeros.</p> <p>Las épocas en las cuáles la hostería es un lleno total son los feriados, el número de noches de estancia promedio son 2 noches, la principal actividad y factor diferenciador es la marina (deportes acuáticos), muy novedosa en la sierra norte.</p> <p>Es una hostería enfocada a la familia. Trabajan con clientes corporativos, agencias de viajes como Gate One, Metropolitan, Quimbaya Tours además de páginas web especializadas como Bokking.com y Expedia.</p> <p>La organización de eventos, es otro de sus ingresos en alianza estratégica con la empresa DH, organiza seminarios a empresas como GM, las cuales buscan lugares interesantes para la capacitación de sus colaboradores, tienen alrededor de 100 seminarios al año, con 30 personas promedio por seminario a un precio de \$60 por persona, las reservas se las realiza principalmente por la página web de la hostería, que tiene capacidad máxima para 90 personas.</p>	

**Tabla 10. Entrevista a experto**

<b>Propietario:</b>	Christian García
<b>Hostería:</b>	“Quinta San Miguel”
<p>Es una hostería enfocada a un target más económico, recibe 400 personas al año y su precio está entre \$40 y \$60 por noche, acoge 95% de turismo nacional y 5% extranjero, especialmente de Alemania, EE. UU y muy poco de Latinoamérica. Las épocas del año dónde trabaja a su máxima capacidad son los feriados, el número de estancia son entre 2-3 noches, las personas que se hospedan, en su mayoría son familias de 5 integrantes.</p> <p>La organización de eventos es un ingreso importante esencialmente en diciembre, el precio por persona es \$28, trabaja un 40% con el sector público y el 60% restante con clientes privados, está iniciando a trabajar con Booking.com, el cual no contacta con hosterías que tengan capacidad inferior a 40 personas y cobra una comisión de 12% de la tarifa, en base a su experiencia. La clave es el conjunto de servicios y paquetes que se ofrece, mientras más completo y flexible mejor, la mayoría de las reservas las recibe por contacto directo principalmente vía telefónica, aunque ya está iniciando su trabajo con agencias de viajes y su propia web, la hostería cuenta con una capacidad de 24 habitaciones o 45 personas.</p>	

Nota: El focus group y la entrevista a expertos dieron una guía sobre el funcionamiento de un negocio en ésta industria y el comportamiento de compra y consumo del cliente.

**Tabla 11. Análisis fuente secundaria del turista extranjero:**

<b>Países no Latinos que más vienen a Ecuador:</b>	<b>Gasto promedio por viaje</b>	<b>Vacaciones pagadas al año</b>	<b>Estacionalidad más alta</b>
<b>Estados Unidos</b>	\$ 1.559,00	12 días	Mar-May-Jun-Jul-Ago
<b>Alemania</b>	\$ 910,00	24 días	Jun-Jul-Ago-Sep.
<b>Canadá</b>	\$1.227,00	15 días	Jun-Jul-Ago-Sep.

Nota: Para un mayor conocimiento del turista extranjero se ha utilizado fuentes secundarias de los países a los cuáles Ecuador no les resultaría costoso por el dólar al contrario de países Latinoamericanos. (Ministerio de Turismo, 2015) (Ministerio de Turismo, 2014)

### **Conclusión general Análisis del cliente:**

Se ha identificado que la preferencia de consumo del cliente, tiene una tendencia a pagar un precio más elevado, es decir el precio pierde importancia siempre y cuando el servicio vaya acorde al cumplimiento de las expectativas generadas por parte del negocio en el cliente. Se puede definir que las preferencias del consumidor son: su búsqueda de sensaciones y experiencias variadas, novedosas y complejas, derivando en su disposición de experimentar alternativas, nuevas, diferentes y mejores. Impulsados por sus motivos emocionales que los impulsa a la acción en mayor medida que por motivos racionales. El perfil del consumidor muestra como lo refleja los análisis que se realizaron, el principal deseo de los turistas es conocer bien la zona (implica conocer físicamente y culturalmente el sector). Lugares donde pueda realizar varias actividades aprovechando los entornos naturales como el lago, la montaña. Los sitios urbanos reconocidos por ofrecer algo especial como la plaza de ponchos, la forma de vida y tradiciones a través de actividades que les permitan vivir y experimentar la experiencia intercultural.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Se puede observar que el turismo es de las industrias que más crece en el Ecuador, esto ubica al Ecuador líder en, premios a nivel mundial, crecimiento de tasa de ocupación, crecimiento de ingreso de turistas extranjeros, (TURISMO, 2015) etc. Consecuencia del apoyo con acciones contundentes que están posicionando a la nación como potencia turística. Estas acciones están delineadas para hacer del turismo la primera actividad económica no petrolera del país al 2018. (TURISMO, 2015), generando una oportunidad importante en la industria turística. Ha sido una de las industrias menos afectadas en el momento económico difícil que vive el Ecuador y el mundo, al contrario, ha salido beneficiada por el desplome de los precios del petróleo. (MSN, 2016).

Otavalo es una de las ciudades más visitadas del Ecuador, por nacionales y extranjeros.

La existencia de varias culturas, en una misma geografía, se llama pluriculturalidad o multiculturalidad. Y la relación que existe entre esas culturas diferentes se denomina interculturalidad. José María Arguedas (antropólogo peruano) afirma que la interculturalidad es un diálogo entrelazado. Es unidad en la diversidad. Supera la visión dialéctica: lo uno o lo otro, por un mensaje de armonía e integración: lo uno y lo otro. Es famosa su frase “todas las sangres”, en una sola nación. (Arguedas, 1964). Marcelo Valdospinos Rubio (escritor imbabureño) sostiene que la interculturalidad debe basarse en la otredad. Es decir, el respeto mutuo a sus formas de ser. (Valdospinos, 2015)

Entonces implementar políticas interculturales, en todas las disciplinas, es muy importante, porque conlleva un mensaje de paz y unidad y por lo tanto de progreso.

Proponer una hostería intercultural, se ajusta al desarrollo sustentable y al respeto de los derechos humanos. Es una iniciativa original, que respeta raíces e identidades. Que el turista diverso llegue a un lugar que le abre las puertas y al regreso se vaya con la imagen de la identidad de las regiones de ese país. Esto sería posesionar la marca Ecuador.

La oportunidad de negocio encontrada y la cual todavía no existe en el mercado, está enfocada en brindar al cliente la oportunidad que, durante su estadía pueda vivir una experiencia intercultural única y completa, considerando desde pequeños detalles como la vestimenta a la vivencia de experiencias interculturales interesantes que le permitan sentirse sumergido totalmente en la relación cultural entre indígenas y mestizos tal cual cómo se vive en Otavalo, a través del rescate cultural de las tradiciones y costumbres que se están perdiendo, objetivo principal de este proyecto, ésta es precisamente la ventaja competitiva creada.

La propuesta, complementada con acciones que generen diversión y entretenimiento, dentro de esta práctica intercultural, aprovechando la ventaja comparativa, al contar con uno de los lagos más hermosos del país, ubicado en las faldas de un mítico volcán, que ofrece extraordinarios entornos naturales, donde se puede realizar varias actividades, acuáticas, paseos en el lago, terrestres, paseos en bicicleta por los senderos del taita Imbabura. Esta oferta en el campo del turismo tiene actualidad e innovación.

La organización de eventos empresariales en lugares diferentes dónde puedan realizar actividades, ejercicios al aire libre, muy distintos a los auditorios y salones tradicionales, que ayuden a integrar mejor los equipos de trabajo y eleve el clima laboral de las empresas.

Trasladar la cultura de la vitrina o del consumo, a la interculturalidad ligada con la naturaleza.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

#### 5.1.1 Mercado objetivo.

En el ámbito nacional para definir el mercado objetivo, se tomará en cuenta toda la población del Ecuador, porque se espera recibir turistas de todas las provincias del Ecuador incluido Imbabura, ya que es un rescate cultural de esta provincia por lo que sus habitantes estarán interesados en esta propuesta, por lo que se segmentará por el factor demográfico (**ingreso**), la organización se enfocará al estrato socioeconómico A que representa el 1,9% de la población y el estrato B que representa el 11,2% de la población. (INEC, 2016). Sin embargo, el 19% del turismo interno llega a hoteles el 71% llega donde familiares y amigos, el 11% restante en otros lugares, por lo que la hostería se enfocará en ese 19% de los estratos definidos, el cual representa el mercado objetivo (Turismo, 2014) La población del Ecuador es 16.175.543 habitantes (INEC, 2016).

**Tabla 12. Segmentación**

	<b>Variables</b>	<b>Total</b>	<b>% Población</b>
	Población total del Ecuador	16.175.543	100%
+	Estrato A	307.335	1,90%
+	Estrato B	1.811.660	11,20%
=	Segmento resultante de Estrato A y B	2.118.996	13,10%
	<b>Alojamiento en hotel (mercado objetivo)</b>	<b>402.609</b>	<b>19%</b>

Para el turista extranjero se segmentará en proporción al número de visitantes. La llegada de extranjeros al país en 2015 fue de 1.560.429 personas (TURISMO, 2015), Imbabura es la cuarta provincia más visitada por extranjeros el 18,38% de extranjeros que llega a Ecuador visita Imbabura ese es el mercado objetivo (Ministerio de Turismo, 2013).

**Tabla 13. Segmentación**

<b>Variables</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Número de visitantes extranjeros	1.560.429,00	100%
<b>Visitas a Imbabura</b>	<b>286.806,85</b>	<b>18,38%</b>

Cabe recalcar que con el turista extranjero también trabajará a través de agencias de viajes y plataformas virtuales especializadas.

Se identifica otro segmento para otro servicio, la organización de eventos y seminarios empresariales más hospedaje, este servicio se enfocará a empresas de categoría "Mediana" A. porque tienen ingresos entre \$1.000.000 y \$2.000.000 y estaría en condiciones de pagar este servicio.

**Tabla 14. Segmentación**

<b>Tamaño empresa</b>	<b>Número personal de</b>	<b>Número de</b>	<b>de</b>	<b>Representación nacional</b>
<b>Mediana A</b>	<b>50 a 99</b>	<b>7.929</b>	<b>de</b>	<b>0,9%</b>

(INEC, 2014)

#### 5.1.2 Propuesta de valor:

En la propuesta de valor la hostería se distinguirá y colocará en el mercado y comunicará el conjunto de beneficios y valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades, se basa en la promesa de brindar:

***“Una posada que te abraza con el susurro del lago y la magia de la interculturalidad”***

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 1. Producto o Servicio:

La interculturalidad requiere de elementos para lograr esa unidad en la diversidad.

- **Los mestizajes:** Fusión de sangre y culturas. Se afirma que las civilizaciones que vienen luego de las primeras, ya son mestizas. Eso nos ocurrió a nosotros con el arribo de los españoles. Y en el momento actual los mestizajes, en todas partes, son múltiples.
- **Los sincretismos:** Ante dos posiciones opuestas, busca una tercera que supere la división, se llama sincretismo. Pero este sincretismo recoge aspectos del uno y del otro. Ejemplo. Los indios ahora – en su mayoría- son católicos. Crean y adoran a Dios y a los santos, pero su devoción es pagana (comida, música, baile, licor, obsequios).

**Tabla 15. Producto**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo - Referencia</b>
<b>DESARROLLO DE PRODUCTO.</b>	Desarrollar un producto turístico denominado “turismo cultural.”	
	El nombre de la hostería será Chicapán, el cual es el nombre ancestral del lago “San Pablo”	
	La hostería cuenta con 30 habitaciones: 10 matrimoniales o dobles, 9 triples, 9 cuádruples y 2 suites de lujo para 5 personas y 1 salón para eventos con capacidad para 100 personas.	
	<b>Arquitectura intercultural:</b> Los españoles trajeron las puertas y el cerrojo, ventanas, tejas, pisos de cerámica. Aquí había la choza, casi sin puertas, ni ventanas, piso de tierra, vivienda de los nativos. Fruto de la interculturalidad surgió una arquitectura propia, rescatando elementos occidentales y andinos. El proyecto se basa en las antiguas casas con patio central y habitaciones a su alrededor. La hostería tiene casitas o departamentos pequeños, independientes alrededor de un gran patio central, mismo que servirá de escenario cultural. Los materiales tradicionales con los que se construirán son con caña guadua, tejas, madera, ladrillo visto, adobe, pisos de piedra y cerámica decorados con huesos de caldo de pata, cortinas de la artesanía local otavaleña, alfombra de la localidad, chimeneas de leña.	\$0,00
	<b>Recreación intercultural:</b> El mejor espacio para proyectar y profundizar la interculturalidad es a través del arte.	
	Las noches serán temáticas, a las 19h00, y durante 2 horas se brindará espectáculos interculturales:	
	Danzas de proyección folklórica: india, afro, en contrato con la “Asociación de danza tradicional de Imbabura.	\$400,00/ mensuales

Danza contemporánea mestizas en alianza con el grupo "Pukañán"	\$400,00/ mensuales
Música nacional mestizos, en alianza con "Asociación de artistas y compositores de Imbabura"	\$400,00/ mensuales
Música andina indígenas, en alianza con la "Comunidad artística kichua de Imbabura"	\$400,00/ mensuales
Otros géneros musicales. Artistas independientes.	\$400,00/ mensuales
Exposiciones de arte y artesanía perteneciente a las diferentes etnias de la región, con artistas reconocidos de la región como, José Bastidas, Nicolás Herrera, José Villareal, Fernando Torres, Inty Gualapuro, Vladimir Viteri, etc.	\$0 Los artistas venderán su arte. Se da el espacio para exposiciones
Obras de teatro popular en alianza con Rodrigo Delgado representante del "Conjunto experimental de teatro Ibarra".	\$400,00/ mensuales
<b>Gastronomía:</b> La hostería incluye el desayuno, el cual estará a cargo de un proveedor externo a la hostería, el restaurante intercultural "Nina Pacha" el cuál está especializado en gastronomía intercultural de la zona: (El restaurante estará disponible para ofrecer almuerzo y cena, pero con costo para el huésped). Desayuno: "Llacta (Tierra)" o "Criollo"	\$6,00 / huésped
La hostería durante los eventos culturales brindará bebidas y picaditas muy tradicionales, que serán elaboradas y entregadas a la hostería por parte de la comunidad cercana de "Pucará", para contribuir con el desarrollo del sector. La oferta será la siguiente y será parte del servicio de la hostería, brindar uno de cada uno, que se va a mencionar a continuación, si los huéspedes desean más, el pago será directamente a la comunidad.	
<b>Jugos:</b> Mora y naranjilla <b>Helados:</b> Leche, mora, frutilla. <b>Hervidos:</b> mora, naranjilla con licor o sin licor. <b>Cócteles</b> Con nombres que representan dichos populares de la cultura Otavaleña: - <b>Unita nomás:</b> Ron y capulí. - <b>La ultimita:</b> Aguardiente y maracuyá - <b>De one:</b> Mistela de mora. - <b>Un suavito:</b> Vino hervido. <b>Picaditas:</b> Mote con carne colorada o mote con cuero de cerdo.	Combo con degustación de cada uno.  \$9,00 /huésped
Spa artesanal: Estará construido con piedra, chocoto, pedazos de vidrio, agua y ofrecerá:	
Barroterapia Rituales indígenas tradicionales como "La limpia" el cuál es con la hoja de la ortiga	5,00/huésped insumos para tratamientos
<b>Paisaje y turismo intercultural:</b>	
<b>Opción 1:</b> Realizar deportes acuáticos en el	\$0,00

	lago San Pablo como ski acuático, paseo en moto, paseos en caballetes de totora.	
	<b>Opción 2:</b> Caminatas a las lagunas de Mojanda Cajas, al Imbabura y a rey loma (El Lechero)	
	<b>Opción 3:</b> Bicicleta a: Cascada de Peguche, ruta vuelta al Imbabura, San Antonio (ciudad del arte en madera)	
	<b>Opción 4:</b> Visita a Yahuarcocha (historia), Cuicocha (ecología), Ilumán (shamanes), Otavalo (feria artesanal).	
	Servicio WI-FI	\$50/mensual.
	Juegos de mesa.	
	Servicio de estacionamiento.	\$0,00
	Adecuado manejo de equipaje.	\$0,00
Control estricto en aseo y vigilancia	\$0,00	
Dar a los colaboradores autonomía para resolver problemas de clientes inmediatamente.	\$0,00	

Nota: Las actividades costeadas en \$0,00 o en blanco representan el trabajo de colaboradores (salarios) o actividades de inversión, montos que están detallados más adelante, en las tablas 23, 24 y 25.

### 1. Distribución:

El servicio de hospedaje es un proceso hacia las personas, significa que tienen que visitar físicamente el lugar para recibir el servicio básico, los servicios complementarios como información, pago, consulta, toma de pedidos, facturación se pueden realizar en el ciberespacio. Es un servicio de alto contacto entre cliente - empresa.

La distribución de servicios se realizará en base a tres Estrategias interrelacionados:

**Tabla 16. Distribución**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
<b>Flujo de Información</b>	Redes sociales	
	Correo electrónico	
	Página web especializada (Booking.com)	
	Agencias de viajes	
<b>Flujo de negociación:</b>	Venta directa con la organización	
	Venta a través de páginas especializadas (Booking.com)	12% comisión
	Venta a través de agencias de viajes.	12% comisión
<b>Flujo de servicio:</b> Para que el cliente reciba el servicio debe visitar físicamente el lugar de la hostería.	Recibir en la hostería a los huéspedes con (Orillas del "Lago San Pablo", noroccidente).	

Nota: El servicio cambia su distribución por su característica de intangibilidad, es por ello que se usa la metodología de distribución del libro Marketing de Servicios (Lovelock, 2009)

## 2. Precio:

De acuerdo a la estrategia elegida, al nicho de mercado de nivel socioeconómico alto, a la conclusión de la investigación cualitativa y cuantitativa y al análisis de la industria se ha fijado las siguientes estrategias de precios:

**Tabla 17. Precio**

<b>Componente</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
<b>PRECIO</b>	<b>Estrategia de fijación de precios de valor agregado.</b>	Vincular características y servicios de valor agregado a las ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos, en vez de recortar precios para igualar los de la competencia. (Kotler, 2008) El precio fijado es entre \$90 y \$100 dólares por persona/noche de acuerdo a la habitación, incluido impuestos, es un precio en promedio \$10 dólares superior que nuestra competencia directa, "Cabañas del lago" y "Puerto lago", sin embargo, tiene un precio similar que otras hosterías de la industria en Imbabura como "La Mirage" y \$65 dólares por persona para eventos sin hospedaje.	
	<b>Estrategia de ajuste:</b>	Fijación de precios de descuento por cantidad una reducción en el precio para clientes que generen grandes volúmenes especialmente clientes corporativos como agencias de viajes y páginas web especializadas Para los clientes que traigan mínimo 30 personas a la hostería se les realizará un descuento del 12%.	12% descuento para clientes habituales
	<b>Reducción de la incertidumbre</b>	Comunicar detalladamente los beneficios que van a recibir. Establecer ya un precio fijo antes de la entrega del servicio, para evitar sorpresas a los usuarios.	

Nota: "La Mirage" ubicada en Cotacachi con precios promedio de \$100 dólares persona/ noche, Las Cabañas del Lago, Puerto Lago (La Mirage, 2016), ("Cabañas del Lago", 2016), (Puerto Lago, 2016). (Kotler, 2008)

## 3. Promoción:

Tabla 18. Promoción

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>
<b>ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN/ PULL</b>	<b>Comunicaciones personales:</b>	Crear primer contacto personal de la hostería el cual será el servicio al cliente por parte del personal de contacto a través del teléfono o personalmente.	
		Brindar un saludo amable, usando el nombre del huésped siempre y cuando sea posible.	
		Anticipar y satisfacer las necesidades del huésped.	
		Crear página Web con información de la hostería.	\$1,800 un pago único. (inversión)
		Vestir del personal de contacto será elegante, con las prendas tradicionales de la cultura indígena, se visten para distinguirse.	\$2,000 bimensuales
		Contratar imprenta para hacer, folletos, trípticos y a través de los mismos comunicar los elementos que estimulen todos los sentidos tanto exteriores como interiores estarán orientados a reforzar el posicionamiento y dar forma a la propuesta de valor. Un ambiente, tranquilo, rústico y muy confortable.	6% mensuales de los ingresos
	<b>Publicidad</b>	Crear mensajes publicitario y propagandas acompañado de imágenes, videos.	
		Seleccionar medios publicitarios los cuáles serán vía internet (redes sociales, páginas especializadas como booking.com, TripAdvisor) y folletos para agencias de viajes.	
	<b>Promoción de ventas</b>	Recompensar a clientes habituales, por cada noche / persona que se hospedan se entregarán 1 punto por persona, es necesario llegar a 12 puntos mínimo individualmente para obtener 12% de descuento para su próxima estadía.	12% de descuento

	<b>Relaciones públicas</b>	Organizar un evento especial para la inauguración de la hostería, con presencia de turistas nacionales y extranjeros, autoridades de la provincia, agencias de viajes, autoridades y personas relacionadas a la industria.	\$5.000
		Participar de las ferias Road Show 2016 EE. UU y Canadá y el Road Show 2016 Europa, además de las ferias organizadas en territorio nacional.	\$1.000 inscripción + \$11.000 transporte, stand, hospedaje, alimentación.
		Impulsar la promoción boca a boca tradicional y la boca a boca a través de blogs donde la gente comenta su experiencia, son extremadamente importantes la compañía tiene que brindar calidad total.	
	<b>Marketing Directo</b>	Hacer marketing directo por correo electrónico directo es una herramienta que nos da alta selectividad del mercado meta, se puede personalizar los mensajes promocionales.	

#### 4. Entorno Físico.

En servicios de alto contacto el entorno físico tiene un papel vital en la creación de una identidad:

**Tabla 19. Entorno Físico**

<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>
<b>ENTORNO FÍSICO</b>	Ubicar la hostería en un lugar y tamaño óptimo	Comprar el terreno de 1 hectárea en las orillas del lago.	
	Diseño rústico, elegante, amplio y muy confortable.	Construcción rústica al estilo de la cultura indígena y mestiza combinados	
	Estimulación de todos los sentidos	Decoradores de interiores especializados en hoteles, para crear ambientes divertidos, tranquilos, relajados y bien parecidos	
	Brindar confort	Equipar la hostería con lo necesario para brindar confort y descanso.	

### 5. Personal

El personal es lo más importante en un servicio, especialmente los de alto contacto como es el hotelaría.

**Tabla 20. Personal**

<b>COMPONENTE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	
<b>PERSONAL</b>	<b>Contratar al personal correcto</b>	Intensificar el proceso de selección con pruebas de personalidad, observación del comportamiento, hacer entrevistas estructuradas, dar un panorama realista del empleo, etc.		
	<b>Mayores márgenes de ganancia</b>	Pagar salarios superiores al promedio		
	<b>Enfoque al cliente</b>		Capacitar de forma intensa al personal.	\$395+IVA por persona/ anual
			Transmitir poder al personal de contacto para que puedan tomar decisiones y la satisfacción de las necesidades del cliente está por encima de cualquier regla.	
			Desarrollar trabajo en equipo	
			Hacer retroalimentación diaria	
			Mantener empleados motivados, satisfechos y con actitud de servicio positiva	
			Diseño de puestos más amplios	
			Tener menor rotación, para generar alta calidad del servicio	
			Mantener énfasis repetido en impulsar la lealtad y retención de clientes.	

Nota: Las actividades costeadas en \$0,00 o en blanco del mix de marketing representan el trabajo de colaboradores (salarios) o actividades de inversión, montos que están detallados más adelante, en las tablas 23, 24 y 25.

El Mix de Marketing fue realizado específicamente para un servicio, tomado como referencia el Libro Marketing de Servicios de Lovelock, (Lovelock, 2009), el sustento de los costos mencionados en el Mix se encuentra en el anexo 4.

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### 6.1 Misión:

Chicapán es una hostería que invita a sumergirse en una experiencia intercultural íntegra y única, en su fantástico entorno natural en las orillas del lago San Pablo, a través de sus servicios, actividades y sus instalaciones diseñados especialmente con el propósito que el turista diverso llegue a un lugar que le abre las puertas y al regreso se vaya con la imagen de la identidad de la región, así contribuir con el desarrollo de nuestros empleados y comunidades vecinas.

### 6.2 Visión:

Ser el mejor referente del turismo cultural en la sierra norte del Ecuador, en el año 2021, Chicapán se compromete a enfocarse al cliente para entregar calidad absoluta y ser la mejor..... *¡todos los días!*

### 6.3 Objetivos de la organización:

#### 6.3.1 Objetivos a mediano plazo.

- Tener 5 500 huéspedes y 3 000 personas en eventos en el año 2017.
- Incrementar 12 % los huéspedes y personas en eventos en el año 2018.
- Alcanzar 90% de satisfacción del cliente para el año 2018.

**Tabla 21. Ocupación habitaciones**

Hospedaje	Chicapán	Competencia	Ecuador
Número de huéspedes al año	5500	10 000	
Máxima capacidad de la hostería	90 personas	90 personas	
Porcentaje de ocupación	33 % (inicio)	61%	66,8%
Eventos			
Número de personas en eventos	3 000		
Capacidad	100 personas		
Porcentaje ocupación	8,2% (inicio)		

#### 6.3.2 Objetivos a largo plazo.

- Incrementar 12% el número de huéspedes y personas/eventos para el año 2019, 2020 y 2021 respecto al año anterior inmediato.
- Alcanzar 95% de satisfacción del cliente para el año 2021.

El 12% de crecimiento se toma respecto al crecimiento del 13% de la industria turística en el país (TURISMO, 2015), en eventos se iniciará con 3 000 personas por año con una ocupación de 8.3% respecto a la capacidad instalada.

### 6.3 Macro localización y Micro localización del Proyecto.

La macro localización del proyecto será en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura y la micro localización será en las orillas del lago San Pablo, sector noroccidente.

La matriz de localización del proyecto e imagen se encuentra en el anexo 2.

### 6.4 Plan de Operaciones

Se ha identificado que en este tipo de servicio de alto contacto, los segundos son puntos de contacto para agregar valor al cliente, al inicio, durante y fin de la entrega del servicio, en el análisis de tiempos el proceso más largo es el check in - check out dura alrededor de 10 minutos cada uno, convirtiéndose en ágil y agradable para el cliente otros procesos no requieren presencia del cliente en el establecimiento apoyados por la tecnología. El flujograma de las operaciones se encuentra en anexo 5, y el detalle del cronograma de realización del proyecto se encuentra en el anexo 6.

Tabla 22. Cadena de Valor

<b>Actividades de Apoyo:</b>
<b>Infraestructura de la empresa:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Estratégica: Planear objetivos, estrategias y análisis de oportunidades</li> <li>- Planeación Financiera: Evaluar la liquidez y rentabilidad constantemente</li> <li>- Sistema de Información: Actualización permanentemente la base de datos.</li> <li>- Manejo de Costos: Búsqueda permanente de optimización de costos</li> <li>- Asesoría: Asesoría legal fiscal y laboral</li> </ul>
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda y Selección: Gestión de hojas de vida, identificar personal capacitado.</li> <li>- Capacitación y Desarrollo: Capacitación con énfasis en el servicio.</li> <li>- Evaluación y Compensación: Evaluación mensual y bono al empleado del mes.</li> <li>- Seguridad y Ambiente: Gestión del clima organizacional y salud ocupacional.</li> <li>- Relaciones laborales: Inducción y atención a las necesidades del personal</li> </ul>
<b>Investigación y desarrollo tecnológico:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización tecnológica: Actualización de medios web.</li> <li>- Comunicación en Redes: Comunicación interna de constante e inmediata.</li> <li>- Automatización de procesos: Reserva en línea auto-actualización de base de datos.</li> <li>- Innovación en red: Actualización de página web y redes sociales.</li> </ul>
<b>Abastecimiento:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de compras: Analiza los mejores ofertas, productos y proveedores.</li> <li>- Gestión de Bodegas y Almacenamiento: Mantener adecuados niveles de inventario, y los espacios en óptimas condiciones.</li> </ul>
<b>Actividades Primarias:</b>
<b>Logística interna - Operaciones – Logística externa:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Información: Información interna y externa para clientes y colaboradores.</li> <li>- Gestión de Recepción: Coordinación de llegada, bienvenida y check in.</li> <li>- Alojamiento: Gestión adecuada de los servicios ofertados por la organización.</li> <li>- Técnica Hotelera: Análisis de cada uno de los procesos del hotel comunicación integrada entre toda la organización.</li> <li>- Organización y control: Evaluación del personal, infraestructura y procesos.</li> <li>- Conservación y Mantenimiento: Mantenimiento de la infraestructura de la organización.</li> <li>- Gestión de salida: Proceso de check out, facturación, coordinación de transporte.</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Marca: Gestión de publicidad, eventos y posicionamiento del hotel.</li> <li>- Sistema de Fidelización: Implementar y evaluar el sistema de beneficios para usuarios frecuentes.</li> <li>- Gestión de cliente: Anticipación a las necesidades del cliente y prevención de errores</li> </ul>
<b>Servicio:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio post venta: Comunicación de promociones, sistema de retroalimentación y comunicación con el cliente.</li> </ul>
<b>Procesos de Gestión:</b>
<b>Gestión de la calidad:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente y de los stakeholders</li> <li>- Alcance global: La gestión de la calidad abarca toda la organización.</li> <li>- Enfoque en las causas: (procesos - liderazgo y estrategia) la cual nos brinda acción inmediata y no en los efectos (calidad – costo – motivación de las personas) que nos dejaría sin acción instantánea para satisfacer al cliente.</li> </ul>

**Conclusión:** La cadena de valor fue tomada en referencia al libro Gestión por procesos de Velasco, (Velasco, 2013), adaptado a un servicio (hospedaje).

**Tabla 23. Salarios**

CARGO	Personas	Salarios con beneficios de ley	Total
Gerente	1	2.199,20	2.199,20
Jefe operaciones	1	1.837,75	1.837,75
Secretaria	1	813,64	813,64
Contador	1	1.175,09	1.175,09
Recepcionista	3	813,64	2.440,92
Botones	1	693,16	693,16
Servicio	5	693,16	3.465,80
Deportes	2	693,16	1.386,32
Guardia Seguridad	3	693,16	2.079,48
Masajista	2	873,88	1.747,76
<b>Total, mensual</b>		<b>10.485,84</b>	<b>17.839,12</b>
<b>Total, anual</b>			<b>214.069,40</b>

**Nota:** Salarios más altos que el promedio porque, se necesita personas calificadas para dar el servicio ofrecido, mayor motivación, mejor trabajo, menos rotación, etc. factores que en el medio y largo plazo son beneficiosos, ejemplo, mayor retorno de huéspedes, publicidad boca a boca positiva, se distribuye mejor el ingreso, etc. comprometiéndose con el desarrollo y la responsabilidad social que conlleva una empresa.

**Tabla 24. Infraestructura**

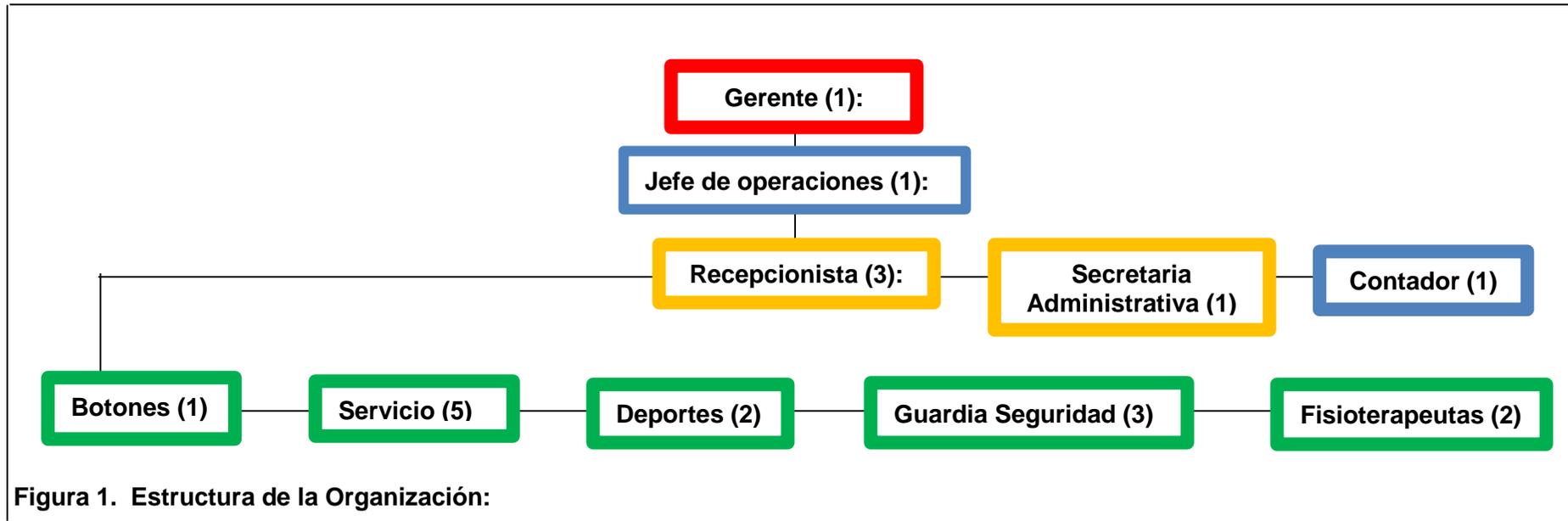
Ítem	Tamaño (m2)	Costo Unitario	Costo total
Terreno	6.000,00	80,00	480.000,00
Infraestructura interior-exterior	2.000,00	314,15	628.300,00
<b>Total</b>			<b>1.028.298,00</b>

**Tabla 25. Equipamiento**

Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Juego de dormitorio cama doble.	41	1.250,00	51.250,00
Juego de dormitorio cama simple	7	1.200,00	8.400,00
Otros muebles necesarios	32	800	25.600,00
Sábanas y edredón	45 c/u	63,04	2.836,80
Almohadas y fundas de almohadas	50	46,42	2.321,00
Lámparas	100	29,99	2.999,00
Basureros, espejos, otros necesarios	45	123,78	5.570,10
Televisión	45	845	38.025,00
Comedor para desayuno	12	600	7.200,00
Equipamiento spa, sauna	500 mts	15	7.500,00
Bicicletas	30	350	10.500,00
Guantes y casco	20	95	1.900,00
Moto de agua	2	44.100,00	88.200,00
Kayaks.	5	685	3.425,00
Aquaskipper, hobie, otros.	3	10.374,29	31.122,87
Equipo de computo	4	433	1.732,00
Impresora	1	285	285,00
Infocus y pantalla	1	1.710,00	1.710,00
Equipo de comunicación	16	35,37	565,92
Mesa de pin pon	3	278	834,00
Mesa de billar	3	1.050,00	3.150,00
<b>Total</b>			<b>295.126,69</b>

**Conclusión:** El proyecto requiere 1.403.426,66 dólares de inversión, el sustento de los costos especificados de la tabla 24 y tabla 25 se encuentra en el anexo 4, los salarios indicados incluyen los beneficios de ley, mismos que serán detallado en el análisis financiero del archivo en Excel.

## 6.5 Estructura Organizacional y legal de la empresa.



La descripción detallada de las actividades y requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo se encuentra detallada en el anexo 3. Es una estructura plana con 2 supervisores y 2 apoyos administrativos, misma que impulsa la comunicación e interacción entre todos los colaboradores de la organización, generando más eficiencia, se ha dado mucho énfasis al servicio con 16 colaboradores involucradas directamente con el servicio de la organización para garantizar la calidad ofertada.

### Estructura legal:

La empresa tendrá como estructura legal una compañía de “responsabilidad limitada”, porque se trata de una compañía de tipo familiar, que se conformará con un mínimo de 2 socios y un máximo de 15 socios.

Su capital será cerrado y con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores, solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Su base legal se encuentra en la sección V de la ley de compañías. (Compañías)

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección y resultados de estados financieros.

Los principales supuestos financieros presentados en el archivo Excel para el desarrollo y proyección del modelo financiero fueron tomados de la siguiente manera. Una ventaja de la dolarización es que mantiene la inflación baja y estable, según las proyecciones del INEC se mantendrá entre 3% y 3,5%, (INEC, 2016), el crecimiento de la demanda se proyecta en 12% anual tomando como referencia el crecimiento de la industria turística en Ecuador del 13% anual, en el primer año se inicia con 5 500 turistas reflejando un porcentaje de ocupación de 33%, una ocupación muy inferior al 61% de la principal competencia y al 66,8% de ocupación del Ecuador (COMERCIO, 2015). En los eventos se iniciará con una ocupación de 8,2% respecto a la capacidad instalada. Se ha pretendido ser lo más realista posible, es por ello que se propone una ocupación inferior a la competencia porque es una empresa que ya lleva varios años en el mercado, tiene su nombre posesionado, etc. Además, en el primer mes se supone que se recibirá 0 huéspedes. Las noches de estancia promedio son 2 como resultado del análisis cuantitativo cualitativo, el 30% de huéspedes que recibe la principal competencia son extranjeros por lo general todos ellos hacen contacto a través de agencias turísticas o sitios web especializados, dado una referencia del porcentaje de huéspedes extranjeros que se manejará a través de clientes corporativos. (El sustento de los supuestos están en las tablas 3, 9, 21).

**Tabla 26. Estado de Resultados**

Estado de Resultados	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.175.410,00	1.473.030,00	1.684.805,00	1.925.395,00	2.198.840,00
Costo de venta		416.099,01	514.562,80	571.140,34	635.010,65	706.877,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>759.310,99</b>	<b>958.467,20</b>	<b>1.113.664,66</b>	<b>1.290.384,35</b>	<b>1.491.962,86</b>
Gastos sueldos		72.308,20	79.859,25	82.603,08	85.442,95	88.382,21
Gastos generales		163.434,60	148.929,30	176.174,96	193.238,40	211.060,50
Gastos de depreciación		83.851,37	69.293,57	69.293,57	67.862,59	67.862,59
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		<b>439.716,83</b>	<b>660.385,08</b>	<b>785.593,05</b>	<b>943.840,41</b>	<b>1.124.657,56</b>
Gastos de intereses		132.759,46	109.339,69	82.949,70	53.212,81	19.704,54
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		<b>306.957,37</b>	<b>551.045,40</b>	<b>702.643,34</b>	<b>890.627,60</b>	<b>1.104.953,02</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15%	56.658,31	82.656,81	105.396,50	133.594,14	165.742,95
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>250.299,06</b>	<b>468.388,59</b>	<b>597.246,84</b>	<b>757.033,46</b>	<b>939.210,07</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	22%	70.634,03	103.045,49	131.394,30	166.547,36	206.626,22
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>179.665,03</b>	<b>365.343,10</b>	<b>465.852,54</b>	<b>590.486,10</b>	<b>732.583,85</b>

**Tabla 27. Estado de Situación**

	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>1.486.426,66</b>	<b>1.497.499,09</b>	<b>1.661.673,45</b>	<b>1.900.397,80</b>	<b>2.234.893,56</b>	<b>2.678.610,88</b>
<i>Corrientes</i>	83.000,00	177.923,80	411.391,73	719.409,64	1.121.768,00	1.633.347,91
Efectivo	83.000,00	143.027,80	371.329,73	673.709,14	1.069.484,00	1.573.751,41
Cuentas por Cobrar	-	34.896,00	40.062,00	45.700,50	52.284,00	59.596,50
<i>No Corrientes</i>	1.403.426,66	1.319.575,29	1.250.281,73	1.180.988,16	1.113.125,56	1.045.262,97
Propiedad, Planta y Equipo	1.403.426,66	1.403.426,66	1.403.426,66	1.403.426,66	1.403.426,66	1.403.426,66
Depreciación acumulada	-	83.851,37	153.144,93	222.438,50	290.301,10	358.163,69
<b>PASIVOS</b>	<b>1.189.141,33</b>	<b>1.020.548,73</b>	<b>819.379,99</b>	<b>592.251,80</b>	<b>336.261,47</b>	<b>47.394,94</b>
<i>Corrientes</i>	-	16.069,45	22.982,53	30.326,14	38.544,50	47.394,94
Sueldos por pagar	-	2.440,00	4.880,00	7.320,00	9.760,00	12.200,00
Impuestos por pagar	-	13.629,45	18.102,53	23.006,14	28.784,50	35.194,94
<i>No Corrientes</i>	1.189.141,33	1.004.479,28	796.397,46	561.925,66	297.716,97	-
Deuda a largo plazo	1.189.141,33	1.004.479,28	796.397,46	561.925,66	297.716,97	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>297.285,33</b>	<b>476.950,36</b>	<b>842.293,46</b>	<b>1.308.145,99</b>	<b>1.898.632,09</b>	<b>2.631.215,95</b>
Capital	297.285,33	297.285,33	297.285,33	297.285,33	297.285,33	297.285,33
Utilidades retenidas	-	179.665,03	545.008,13	1.010.860,66	1.601.346,76	2.333.930,61
Comprobación	-	-	-	-	-	-

**Tabla 28. Criterios de Inversión** **Tabla 29. Inversión Inicial** **Tabla 30. E. Capital**

Criterios de Inversión Proyecto		1.403.426,66	Inversión	Estructura de capital	
VAN	303.986,35	83.000,00	Capital de Trabajo Neto	Propio	Deuda L/P
TIR	26,25%			20%	80%
Índice de Rentabilidad	1,20			297.285,33	1.189.141,33
Periodo Rec.	4,2				

## 7.2 Índices financieros

**Tabla 31. Índices Financieros**

Índice financiero Proyecto - Industria	Proyecto						Industria
	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	-
Razón circulante		11,07	17,90	23,72	29,10	34,46	1,01
Endeudamiento del Activo	0,80	0,68	0,49	0,31	0,15	0,02	0,69
Endeudamiento Patrimonial	4,00	2,14	0,97	0,45	0,18	0,02	1,08
Endeudamiento del activo fijo	0,21	0,36	0,67	1,11	1,71	2,52	0,57
Apalancamiento	5,00	3,14	1,97	1,45	1,18	1,02	2,08
Apalancamiento Financiero		2,19	1,65	1,30	1,11	1,00	2,10
Rotación de Cartera		3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	13,44
Rotación Activo Fijo		0,89	1,18	1,43	1,73	2,10	3,30
Rotación de Ventas		0,78	0,89	0,89	0,86	0,82	1,23
Impacto de la carga financiera		0,11	0,07	0,05	0,03	0,01	0,002
Margen neto		15%	25%	28%	31%	33%	3%
Rendimiento sobre los activos (ROA)		12%	22%	25%	26%	27%	5%
Rendimiento sobre capital (ROE)		38%	43%	36%	31%	28%	14%

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Nota: Tablas tomadas del archivo en Excel que contiene el modelo financiero completo, incluyendo el detalle mensual. Los estados financieros faltantes y metodología del cálculo del CAPM y WACC se encuentran en el anexo 7.

**Conclusión:** El estado de resultados presenta un margen neto de 15% en el primer año hasta alcanzar 33% en el año 5, el estado de situación indica que los pasivos disminuyen mientras el patrimonio aumenta en la misma proporción, lo que refleja que el nivel de deuda del proyecto se reduce paulatinamente hasta el año 5.

El estado de flujo de efectivo indica que el negocio tiene el efectivo necesario para solventar sus operaciones, sin embargo fue necesario realizar inversión en capital de trabajo neto como parte de la inversión inicial del proyecto, tomado en cuenta del estado de flujo de efectivo mensual, que existen valores negativos hasta el mes de septiembre del año 1, se tomó el valor negativo más alto con un valor de -79.694,33 dólares, en el presupuesto de efectivo los desembolsos necesarios para la operación mensual existe déficit con valor de -3.305,67 dólares, la suma de estos dos valores dan como resultado la inversión en capital de trabajo neto, no se ha considerado recuperación del capital de trabajo porque en el año 5 no es el fin del proyecto. El flujo de caja del proyecto presenta valores positivos en todos los años mismo que se ve reflejado en un VAN de 303.986,35, un TIR de 26,25% y un índice de rentabilidad superior a 1 de 1,20, indicando que el proyecto es rentable y que por cada dólar invertido recibirá 0,20 centavos de retorno, el período de recuperación de la inversión es de 4,2 años.

Los índices financieros indican que la empresa tiene mucha liquidez, 11,07 dólares para respaldar cada dólar de pasivo corriente frente a 1,01 de la industria, la deuda total en el año 1 es bastante alta 0,8 respecto al 0,69 de la industria, sin embargo en el año 5 la razón disminuye a tan sólo el 0,02 indicando que el 0,98 ya es capital propio, la empresa tiene endeudamiento superior al de la industria, la rotación del capital de trabajo es elevada con 7,26 al inicio y 1,39 al final, razón que mide cuánto trabajo se obtiene del capital de trabajo. Un índice alto es bueno siempre y cuando no esté perdiendo ventas, el apalancamiento es alto indica cada dólar en activos que se ha obtenido por cada dólar de patrimonio, el apalancamiento financiero es superior a 1 lo que demuestra que la deuda contribuye a incrementar la rentabilidad del capital propio sea más grande a lo que sería si la empresa no incurriera en endeudamiento, la rotación de cartera, activo fijo y ventas son inferiores a los índices de la industria, lo que refleja que la empresa debe mejorar eficiencia en su administración, el margen de utilidad neto, el ROA y ROE es superior al de la industria, el margen neto indica utilidad y rentabilidad del proyecto, el ROA demuestra que el activo tiene mucha capacidad para generar utilidades y el ROE alto significa que el capital que han invertido los socios tiene alta rentabilidad. La simulación Montecarlo indica que el proyecto tiene 6,90% de probabilidades de obtener un VAN negativo.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El proyecto busca a través del “turismo cultural” rescatar las tradiciones de la interculturalidad otavaleña, brindando una vivencia intercultural que refleja la cotidianidad entre indígenas y mestizos.

Tras realizarse profundos análisis cuantitativos y cualitativos de los diferentes entornos y variables que afectan de forma positiva o negativa se concluye que emprender en turismo, es una gran oportunidad porque está teniendo un impulso muy importante, mismo que proyecta el crecimiento exponencial de esta industria, son muchos más los factores que afectan la industria de forma positiva que los que afectan de forma negativa, lo que indica que el proyecto tiene grandes oportunidades para desarrollarse con éxito.

El mercado objetivo es el turista diverso tanto nacional como extranjero, En el ámbito nacional está dirigido al turista con poder adquisitivo alto que hace uso de hoteles y no se aloja donde familiares o amigos y el turista extranjero será al mercado de EE. UU, Canadá y Alemania principalmente, porque tienen monedas fuertes frente al dólar americano, excepto EE.UU que tiene el dólar americano; factor clave para mantener la competitividad en los mercados internacionales, por las devaluaciones de monedas en los países Latinoamericanos, Ecuador se volvió muy costoso.

El plan de marketing y las estrategias están diseñados especialmente para la entrega de un servicio, el cual necesita características especiales por su intangibilidad y por el alto contacto cliente-empresa, por lo que la clave para agregar valor al cliente, es un enfoque al consumidor, a través de un servicio de alta calidad, el cual estará impulsado por una política de salarios más elevados que el promedio, con una estructura organizacional, donde se facilite atender directa e inmediatamente al cliente. Se ha dado mucho énfasis en capacitación y adecuación de entornos que satisfagan las expectativas creadas a los clientes.

Se plantea una ventaja competitiva sólida porque no existe en la zona, la cual consiste en brindar una experiencia intercultural única, factor diferenciador clave porque además de tener ventaja en el posicionamiento por ser el primer proyecto que ofrece el concepto íntegro de turismo cultural, se impulsará el desarrollo de las comunidades y las poblaciones vecinas, por ejemplo, encargándoles la elaboración de productos, generación de empleo, etc. También y muy importante brindar el espacio para el rescate donde diferentes tipos de expresiones artísticas que existen en la provincia de Imbabura puedan enseñar su arte al mundo a través de los turistas. Es decir la ventaja competitiva nace desde la autenticidad de la sociedad Imbabureña, es original e innovadora, la empresa estará entregando su servicio a través de las personas nativas de la zona, en la cual la experiencia que vivirán no es una simulación, al contrario es una verdadera vivencia al estar transmitiendo su forma de ser natural y espontánea, generando de forma auténtica la práctica intercultural ofrecida, se trabajando estrechamente con la población propia del lugar, no se trata de generar una imitación cultural sino la vivencia auténtica, que mejor representada que por las personas que representan dichas expresiones y culturas. Con esta representación propia es donde nace la esencia y toma fuerza la ventaja competitiva.

El análisis técnico realizado de la infraestructura, equipos, implementos, físicos necesarios se concluye son factibles a realizarse en su totalidad.

El análisis financiero concluye que el proyecto es rentable en congruencia con todo lo planeado a lo largo del desarrollo del proyecto, es decir es factible financieramente.

Se concluye que el proyecto es una gran oportunidad y es viable en todos sus aspectos.

## Referencias

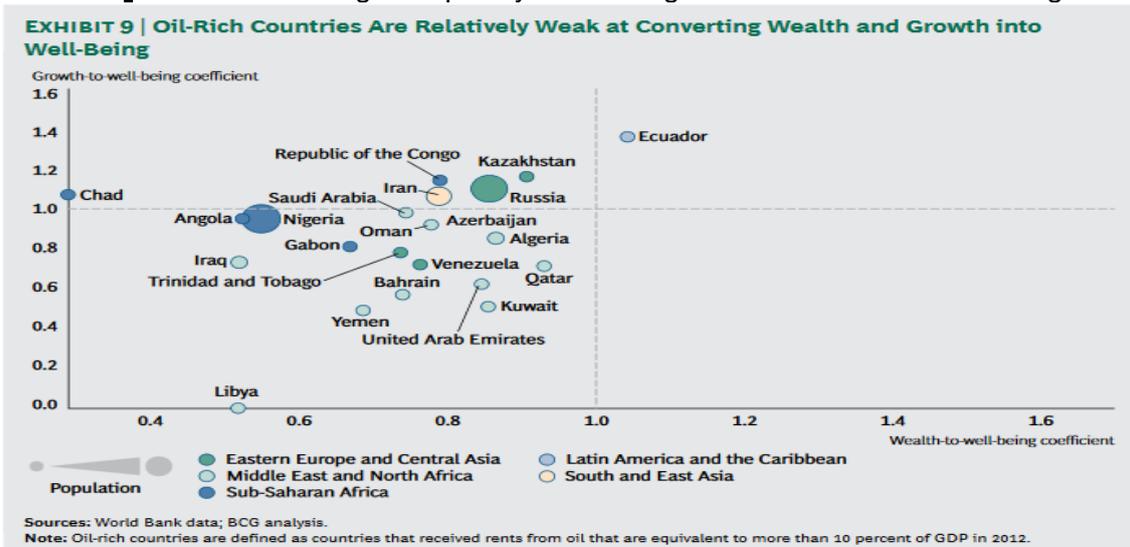
- "Cabañas del Lago". (2016). Obtenido de <http://www.cabanasdellago.com.ec/>
- Andes. (2015). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-anuncia-construccion-otro-grupo-centrales-hidroelectricas.html>
- Andes. (2015). *Andes*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-menos-deuda-america-latina-destaca-presidente-correa.html>
- Arguedas, J. M. (1964). *Todas las Sangres*.
- Banco Central Ecuador. (2016). Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo)
- BCE. (2016). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- CEPAL. (2015). Obtenido de [http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Economico.html?pais=ECU&idioma=spanish](http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=ECU&idioma=spanish)
- CEPAL. (2015). *EL CIUDADANO*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-desmonta-mentiras-sobre-altos-impuestos-en-el-ecuador-presentacion/>
- CEPAL, FMI. (2015). *Economía en Bicicleta*. Obtenido de <http://economiaenbicicleta.informatica.gob.ec/index.php/blog/42-presentaciones-enlace-ciudadano-nro-449>
- CIAT. (2015). Obtenido de <http://www.ejprado.com/actualidad/la-presion-fiscal-del-pais-esta-por-debajo-de-la-media-de-la-region>
- Ciudadano. (2016). Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-entre-los-tres-paises-de-la-region-con-la-menor-tasa-de-homicidios/>
- Ciudadano, E. (2015). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-desmonta-mentiras-sobre-altos-impuestos-en-el-ecuador-presentacion/>
- CNNespañol. (17 de Febrero de 2013). *CNN en español*. Obtenido de CNN en español: <http://cnnespanol.cnn.com/2013/02/17/avanza-con-normalidad-la-jornada-electoral-en-ecuador/>
- COMERCIO, E. (2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>
- COMERCIO, E. (2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-claves-desarrollo-turismo-economia.html>
- Compañías. (s.f.). Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20D%20COMPANIAS.pdf>
- DatosMacro. (2014). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/ecuador>
- EcuadorNoticias. (2016). Obtenido de <http://ecuadornoticias.com.ec/creditos-para-viajar-en-ecuador/>
- El Ciudadano. (2016). Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-entre-los-tres-paises-de-la-region-con-la-menor-tasa-de-homicidios/>
- Electrónico, D. (2015). Obtenido de <http://www.dineroelectronico.ec/index.php/component/k2/item/27>
- Foro Económico Mundial. (2016). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-foro-economico-mundial-y-latinobarometro-avalan-el-crecimiento-de-ecuador/>
- Gestión*. (2015). Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=17312>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- INEC. (2012). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/boletin-turismo-interno>
- INEC. (2014). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>
- INEC. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2016). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kotler. (2008). *Fundamentos de Marketing*.
- Kotler, A. y. (2008). *Fundamentos de Marketing*. En *Fundamentos de Marketing* (págs. 9-10). México D.F: PEARSON.
- La Mirage. (2016). Obtenido de <http://www.mirage.com.ec/es-es/habitaciones/suites/king.aspx>
- Lambin, G. S. (2009). Dirección de marketing. Mexico D.F: McGrawHill.
- Lovelock, W. (2009). *Marketing de Servicios*. Juárez: PEARSON.
- Mercurio, E. (2015). Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/417607-en-2016-operaran-8-nuevos-proyectos-hidroelectricos/#.VnL2WOLaIXk>
- Ministerio de Trabajo. (12 de 2015). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>
- Ministerio de Trabajo. (2016). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/empleadores/>
- Ministerio de Turismo. (2013). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/registros-migratorios>
- Ministerio de Turismo. (2014). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/origen-de-visitantes-internacionales/2014/179>
- Ministerio de turismo. (2015). <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>.
- Ministerio de Turismo. (2015). Obtenido de <http://bit.ly/1J9hUKM>
- Ministerio de Turismo. (2015). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/perfil-del-visitante>
- Ministerio de Turismo. (2016). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ecuador-calidad-turistica>
- MSN. (2016). Obtenido de <http://www.msn.com/es-xl/dinero/economy/ganadores-y-perdedores-del-declive-del-oro-negro/ar-BBogJxf>
- Municipio de Otavalo. (2015). Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL\\_DEL\\_PDOT\\_CANTONAL/IMBABURA/OTAVALO/INFORMACION\\_GAD/03%20CANTON%20OTAVALO\\_PDOT/resument\\_PDOT\\_final.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/OTAVALO/INFORMACION_GAD/03%20CANTON%20OTAVALO_PDOT/resument_PDOT_final.pdf)
- Núñez, M. (2015). *El ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-cfn-respalda-empresarios-del-sector-turistico/>
- Puerto Lago. (2016). Obtenido de <http://www.puertolago.com/>
- Ross. (2012). *Finanzas Corporativas*.
- RT. (2016). Obtenido de <https://actualidad.rt.com/economia/200136-paises-america-latina-mayores-menores-impuestos>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder\[%40name%3d%27Societario%27\]%2ffolder\[%40name%3d%27Reportes%27\]%2freport\[%40name%3d%27ind\\_finan\\_x\\_rama%27\]&ui.name=ind\\_finan\\_x\\_rama&run.outputF](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder[%40name%3d%27Societario%27]%2ffolder[%40name%3d%27Reportes%27]%2freport[%40name%3d%27ind_finan_x_rama%27]&ui.name=ind_finan_x_rama&run.outputF)
- Telegrafo. (2014). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/el-indice-de-delitos-baja-por-tercer-ano-consecutivo.html>

- Telégrafo. (2015). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/la-tasa-de-homicidios-cae-de-10-8-a-8-0-por-cada-100-mil-habitantes-otros-6-delitos-tambien-bajaron.html>
- Telégrafo, E. (2015). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/decisiones-de-la-opep-llevan-al-precio-del-petroleo-a-una-caida-en-picada.html>
- Telégrafo, E. (2015). *El Telgráfo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cinco-paises-devaluan-su-moneda-frente-al-dolar.html>
- Telégrafo, E. (2016). Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-se-consolida-como-el-pais-con-mejor-infraestructura-vial-en-la-region/>
- The Boston Consulting Group. (2015). *Why Well-Being Should Drive Growth Strategies*. Obtenido de <https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-Why-Well-Being-Should-Drive-Growth-Strategies-May-2015.pdf>
- Turismo. (2014). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/boletin-turismo-interno>
- TURISMO. (31 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Turismo, M. d. (2015). Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/>
- Valdospinos, M. (2015). En *Tierra Nuestra Ancestral y diversa*. Otavalo: Estudio 21.
- Velasco, P. F. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- VISTAZO. (2016). Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/turismo/otavalo-uno-de-los-destinos-mas-visitados-en-ecuador>
- Wall Street Journal. (2015). *RT*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/economia/183796-divisas-latinoamerica-alto-riesgo-devaluacion>

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Boston Consulting Group Why Well-Being Should Drive Growth Strategies



## Anexo 2: Matriz de Macro localización y Micro localización

Factores	(Laguna)	(Quicocha)	(Yahuarcocha)
F1=Transporte/Accesibilidad	2	1	2
F2=Costo/Disponibilidad terreno	1	1	1
F3=Atractivo turístico	2	2	2
F4=Servicios públicos/básicos	2	2	2
F5=Seguridad del sector	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Es un sitio muy hermoso y turístico, existen vías de acceso en buen estado y está aproximadamente a 10 minutos del cantón urbano de Otavalo, a 1 hora y 15 minutos del aeropuerto Mariscal Sucre y prácticamente al mismo tiempo de la capital.

**Anexo 3:** Descripción detallada de los perfiles para los puestos de trabajo.

<b>Título del puesto:</b> Gerente general	<b>Departamento:</b> Gerencia
<b>Superior inmediato:</b> Dueño de la empresa.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> El gerente tiene la obligación de administrar y liderar la compañía en ambientes ambiguos, realizando una adecuada planificación estratégica.	
<b>Calificaciones profesionales:</b> Estar preparado profesionalmente para dirigir y liderar la compañía, siempre alcanzando la máxima rentabilidad posible.	
<b>Equipamientos:</b> Computadora	
<b>Responsabilidades:</b> Incrementar las utilidades de la compañía el estado de la tecnología de la empresa, perpetuar la organización, proporcionar dirección a la organización, incrementar la productividad, satisfacer a los empleados, contribuir con la comunidad, prestar apoyo al área de Ventas manteniendo un control adecuado en las ventas, revisar la cartera de cada uno de nuestros ejecutivos y dar soluciones lo más rápido posible, diseñar planes estratégicos para apoyar y mejorar las ventas de nuestros asesores, cumplir el presupuesto destinado mensualmente.	
<b>Contactos:</b> Clientes individuales y corporativos, en menor medida con colaboradores.	
<b>Supervisión ejercida:</b> Jefe de operaciones	
<b>Supervisión recibida:</b> Dueño de la empresa.	
<b>Decisiones:</b> Nivel de decisiones gerenciales.	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficinas bien adecuadas en condiciones.	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
- <b>Escolaridad:</b> Tercer nivel en administración de empresas o carreras afines.	
- <b>Experiencia:</b> 5 años de experiencia relevante.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conocimientos específicos:</b> Conocimiento del negocio, enfoque al cliente, eficacia y eficiencia.</li> <li>- <b>Habilidades o competencias:</b> Liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>Información adicional que desee incluir:</b> Debe ser capaz de adaptarse ágilmente a los cambios del mercado.

<b>Título del puesto:</b> Jefe de Operaciones	<b>Departamento:</b> Gerencia
<b>Superior inmediato:</b> Gerente general.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Tiene las obligaciones de controlar, coordinar y organizar el funcionamiento de todo el negocio.	
<b>Calificaciones profesionales:</b> Tener habilidad para gestionar operaciones, procesos y empresas turísticas.	
<b>Equipamientos:</b> Computadora, sistema de comunicación.	
<b>Responsabilidades:</b> Supervisar el correcto funcionamiento de la organización, hacer control de las condiciones de las instalaciones, gestionar la calidad del servicio que entregan los colaboradores, monitorear el funcionamiento de los equipos, integrar a todos los colaboradores y todos los procesos para alinearlos a la satisfacción del cliente, buscar constantemente oportunidades de mejora.	
<b>Contactos:</b> Huéspedes y todos los colaboradores de la organización.	
<b>Supervisión ejercida:</b> Todo el personal con excepción del gerente.	
<b>Supervisión recibida:</b> Gerente general.	
<b>Decisiones:</b> Decisiones de logística y operaciones	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficina y campo.	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b> Escolaridad: Tercer nivel, en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia laboral relevante</li> <li>- <b>Conocimientos específicos:</b> Conocimiento de la compañía, conocimiento de operaciones.</li> <li>- <b>Habilidades o competencias:</b> Trabajo en equipo, Control, planificación de servicios, atención al cliente, productividad, liderazgo.</li> </ul>	
<b>Información adicional que desee incluir:</b> El jefe de operaciones tendrá que capacitar directamente constantemente a todo el personal de contacto.	

<b>Título del puesto:</b> Recepcionista	<b>Departamento:</b> Operaciones
<b>Superior inmediato:</b> Jefe de operaciones	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Recepcionistas tienen la obligación de dar la bienvenida al huésped.	
<b>Calificaciones profesionales:</b> Vendedor y negociador profesional.	
<b>Equipamientos:</b> Sistema electrónico de ventas.	
<b>Responsabilidades:</b> Son el primer contacto personal con el cliente ya sea persona o vía telefónica tienen la responsabilidad de gestionar sus reservaciones, brindar atención muy amable, realizar los procesos de check in y check out, además de estar dispuestos a comunicar cualquier necesidad del cliente en caso que éste le solicite.	
<b>Contactos:</b> Clientes y potenciales nuevos clientes.	
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna	
<b>Supervisión recibida:</b> Jefe de operaciones.	
<b>Decisiones:</b> Decisiones ágiles en promociones y facilidades de pago y facturación.	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficina.	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escolaridad:</b> Tecnología relacionada con servicio y ventas</li> <li>- <b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia laboral.</li> <li>- <b>Conocimientos específicos:</b> Estrategias de ventas, negociación y servicio.</li> </ul>	

- <b>Habilidades o competencias:</b> Habilidades especiales para tratar con las personas
<b>Información adicional que desee incluir:</b> Recepcionistas deben tener presentación impecable.

<b>Título del puesto:</b> Secretaria Administrativa	<b>Departamento:</b> Gerencia
<b>Superior inmediato:</b> Jefe de operaciones y Gerente.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Debe cumplir con actividades administrativas de sustento para el gerente y el jefe de operaciones.	
<b>Equipamientos:</b> Computadora.	
<b>Responsabilidades:</b> Debe dar sustento en actividades de soporte, manejo de agenda, coordinador eventos, dar soporte al gerente y al jefe de operaciones, hacer contacto con proveedores y clientes corporativos.	
<b>Contactos:</b> Gerente, Jefe operaciones, proveedores	
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna	
<b>Supervisión recibida:</b> Gerente	
<b>Decisiones:</b> Decisiones de coordinación administrativa	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficina	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escolaridad:</b> Tecnología en secretariado ejecutivo</li> <li>- <b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia relevante.</li> <li>- <b>Conocimientos específicos:</b> Conocimiento de la industria.</li> <li>- <b>Habilidades o competencias:</b> Trabajo en equipo, organización, buen manejo de emociones.</li> </ul>	
<b>Información adicional que desee incluir:</b> -	

<b>Título del puesto:</b> Contador	<b>Departamento:</b> Gerencia
<b>Superior inmediato:</b> Gerente.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Debe llevar la contabilidad de la empresa.	
<b>Equipamientos:</b> Computadora.	
<b>Responsabilidades:</b> Hacer la contabilidad de la empresa, elaborar toda la información necesaria requerida por el gerente, mantener al día a la empresa con sus obligaciones fiscales, revisar constantemente oportunidades de reducción de costos, identificar problemas o ventajas contables.	
<b>Contactos:</b> Gerente, Jefe de operaciones	
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna	
<b>Supervisión recibida:</b> Gerente	
<b>Decisiones:</b> Decisiones contables	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficina	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escolaridad:</b> Contador</li> <li>- <b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia relevante.</li> <li>- <b>Conocimientos específicos:</b> Contabilidad y finanzas</li> <li>- <b>Habilidades o competencias:</b> Trabajo en equipo, organización, puntualidad</li> </ul>	
<b>Información adicional que desee incluir:</b> El contador debe tener mucho cuidado con la puntualidad de obligaciones fiscales.	

<b>Título del puesto:</b> Botones	<b>Departamento:</b> Operaciones
<b>Superior inmediato:</b> Jefe de operaciones.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Debe manejar el equipaje de los clientes.	
<b>Equipamientos:</b> Transportador de equipaje.	
<b>Responsabilidades:</b> Debe recibir y transportar el equipaje hasta la habitación del	

cliente y viceversa
<b>Contactos:</b> Jefe de operaciones, cliente
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna
<b>Supervisión recibida:</b> Jefe de operaciones
<b>Decisiones:</b> -
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de instalaciones
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>
- <b>Escolaridad:</b> Bachiller
- <b>Experiencia:</b> 6 meses de experiencia.
- <b>Conocimientos específicos:</b> Manejo de equipaje y servicios.
- <b>Habilidades o competencias:</b> Habilidad para interactuar con las personas.
<b>Información adicional que desee incluir:</b> Debe tener mucho énfasis en el servicio.

<b>Título del puesto:</b> Servicio	<b>Departamento:</b> Operaciones
<b>Superior inmediato:</b> Jefe de operaciones.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Debe satisfacer las necesidades del cliente.	
<b>Equipamientos:</b> Equipo de comunicación, implementos de mantenimiento.	
<b>Responsabilidades:</b> Gestionar la calidad del servicio, escuchar y satisfacer los requerimientos del cliente, además del mantenimiento del, aseo de las instalaciones, la infraestructura en óptimas condiciones, mantenimiento de exteriores.	
<b>Contactos:</b> Jefe de operaciones, cliente	
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna	
<b>Supervisión recibida:</b> Jefe de operaciones	
<b>Decisiones:</b> Decisiones de satisfacción del cliente.	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de instalaciones-campo.	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
- <b>Escolaridad:</b> Bachiller	
- <b>Experiencia:</b> 6 meses de experiencia.	
- <b>Conocimientos específicos:</b> Calidad de servicio.	
- <b>Habilidades o competencias:</b> Habilidad para interactuar con las personas.	
<b>Información adicional que desee incluir:</b> Debe tener mucho énfasis en el servicio.	

<b>Título del puesto:</b> Deportes	<b>Departamento:</b> Operaciones
<b>Superior inmediato:</b> Jefe de operaciones.	
<b>Resumen de obligaciones:</b> Supervisar y entregar el servicio de los deportes terrestres y acuáticos.	
<b>Equipamientos:</b> Equipo de comunicación, equipos necesarios para realizar los deportes ofertados	
<b>Responsabilidades:</b> Mantener equipos de deportes en óptimas condiciones, enseñar a los clientes su correcto funcionamiento, supervisar la realización de los mismos, estar preparados para atender cualquier emergencia.	
<b>Contactos:</b> Jefe de operaciones, cliente	
<b>Supervisión ejercida:</b> Ninguna	
<b>Supervisión recibida:</b> Jefe de operaciones	
<b>Decisiones:</b> Decisiones de deportes y emergencias.	
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de instalaciones-campo.	
<b>Requisitos exigidos por el puesto:</b>	
- <b>Escolaridad:</b> Bachiller	
- <b>Experiencia:</b> No requiere experiencia	
- <b>Conocimientos específicos:</b> Alto nivel de dominio en los deportes a cargo.	
- <b>Habilidades o competencias:</b> Habilidad para interactuar con las personas.	
<b>Información adicional que desee incluir:</b> Debe tener mucho énfasis en el servicio,	



» De vuelta

Productos en su carrito

1 RESUMEN 2 LOGIN 3 DIRECCIÓN 4 ENVÍO 5 PAGO

Su carrito contiene 4 productos

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	REF.	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
	Bicicleta Montaña 26	Bicicleta	\$350.00	1	\$350.00
	Bicicleta Montaña 27.5	Bicicleta montaña 27.5	\$700.00	1	\$700.00
	CASCO BELL URBAN	-	\$65.00	1	\$65.00
	GUANTES MTB	-	\$20.00	1	\$20.00
Total de productos (IVA incluido):					\$1.135.00

CANTIDAD	PRODUCTO	Código	DETALLE	IMAGEN	VALOR
1		3080000000	COMPTON		350
1		3080000004	COMPTON		700
1		3080000005			65
Total de productos (IVA incluido):					1135

**boyacá**  
variedad y calidad que impresionan

ITEM	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
	<b>\$27.98</b> Ahorro: \$ 3.11 (10 %)	1 Actualizar	\$27.98

	<b>\$95.80</b> Ahorro: \$ 31.03 (25 %)	1 Actualizar	\$95.80
--	---	-----------------	---------

	<b>\$29.99</b> Ahorro: \$ 3.33 (10 %)	1 Actualizar	\$29.99
--	--	-----------------	---------

	<b>\$18.18</b> Ahorro: \$ 9.79 (35 %)	1 Actualizar	\$18.18
--	--	-----------------	---------

	<b>\$23.80</b> Ahorro: \$ 7.93 (25 %)	1 Actualizar	\$23.80
--	--	-----------------	---------

	<b>\$26.50</b> Ahorro: \$ 8.83 (25 %)	1 Actualizar	\$26.50
--	--	-----------------	---------

	<b>\$26.50</b> Ahorro: \$ 8.83 (25 %)	1 Actualizar	\$26.50
--	--	-----------------	---------

	<b>\$26.50</b> Ahorro: \$ 8.83 (25 %)	1 Actualizar	\$26.50
--	--	-----------------	---------

ITEM	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
	<b>\$36.54</b> Ahorro: \$ 15.00 (30 %)	1 Actualizar	\$36.54

	<b>\$42.69</b> Ahorro: \$ 18.30 (30 %)	1 Actualizar	\$42.69
--	---	-----------------	---------

	<b>\$48.99</b> Ahorro: \$ 20.60 (30 %)	1 Actualizar	\$48.99
--	---	-----------------	---------

	<b>\$3.10</b> Ahorro: \$ 1.03 (25 %)	1 Actualizar	\$3.10
--	---	-----------------	--------

	<b>\$43.32</b> Ahorro: \$ 4.81 (10 %)	1 Actualizar	\$43.32
--	--	-----------------	---------

	<b>\$43.32</b> Ahorro: \$ 4.81 (10 %)	1 Actualizar	\$43.32
--	--	-----------------	---------

	<b>\$43.32</b> Ahorro: \$ 4.81 (10 %)	1 Actualizar	\$43.32
--	--	-----------------	---------

<b>Sub total 12 item(s)</b> (Precios incluyen IVA)			\$ 1.686,87
<b>Costo de envío (113.89 Kg)</b>			26,57
<b>IVA envío</b>			3,19
<b>Total</b>			<b>1.716,64</b>

\*Costo de envío dentro de Ecuador continental. Existe un sobrecargo para la provincia de Galápagos que se calculará al momento de la confirmación de la compra.

Precios y disponibilidad en stock de artículos en Boyaca.com están sujetos a cambios. El carrito de compras es un lugar temporal para almacenar la lista de sus artículos y refleja el precio más reciente de cada uno.

Realizar Pedido

Productos en su carrito: Su carrito contiene 11 productos

Producto	Descripción	Disponibilidad	Precio unitario	Cant.	Total
	Toshiba <b>Satellite C55D-A5120</b> , HDD 500GB, 15.6"	Disponible	\$433,00	1	\$433,00
	Impresora L210 Epson + Sistema Tinta Continua Original	Disponible	\$285,00	1	\$285,00
	Wireless Router WR303-1, 300mbps	Disponible	\$26,99	1	\$26,99
	TELEVISOR LED PRIMA 42 PULGADAS, KDL42X S712UNC SMART, 3D DUAL VISION, FULL HD. ISDBT, 3 HDMI, 3 USB	Disponible	\$845,99	1	\$845,99
	Mesas De Ping Pong Profesionales Plegables ONE	Disponible	\$278,00	1	\$278,00

2/17/2016

Contenido del carrito de compras Ecuador - Traetelo.com



CONOCE MÁS SOBRE NOSOTROS | GARANTÍA DE COMPRA PERFECTA

¡Bienvenido! | Iniciar Sesión | Registro | DÓLARE

¡Enviamos para todo Ecuador! [Selecciona tu ciudad aquí](#)

CATEGORÍAS

CATEGORÍAS

6 CARRITO DE COMPRAS

Carrizo de Compra

[Actualizar carrizo](#)

Producto(s)	Cantidad	Costo Unitario	Envío	Impuesto	SubTotal
<a href="#">Sea Eagle 330 Inflatable Kayak with Deluxe Package</a> AMB000SI0A5E	1	US \$321.28	US \$188.00 con DHL Express	US \$177.88	US \$685.95
<a href="#">AquaSkipper - Hop On It</a> AMB000TFAGGE	1	US \$676.79	US \$184.21 con DHL Express	US \$301.00	US \$1,162.00
<a href="#">Hobie Adventure Island</a> AMB013TRIV7S - Color Hibiscus	1	US \$5,518.80	US \$623.06 con DHL Express	US \$2,147.19	US \$8,289.05

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	REF.	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
	Bicicleta Montañera 26	Bicicleta	\$350.00	1	\$350.00
	CASCO BELL UKON	--	\$65.00	1	\$65.00
	GUANTES MTB	--	\$20.00	1	\$20.00

FRANCISCO DE ORELLANA ES-55 Y TAJAMAR CUMBAYA (02)615-8872

**Kawasaki**

COTIZACION 17/02/2016  
MOTOR UTV ATV, ATVS KAWASAKI  
NOMBRE ANDREA DIAZ  
CI \_\_\_\_\_  
TELEFONO \_\_\_\_\_  
DIRECCION ECUADOR  
CORREO [andrea.diaz.mendoza@kawasakipecuador.com](mailto:andrea.diaz.mendoza@kawasakipecuador.com)

**Kawasaki 310X** | Modelo 2016



Motor	Tarifa
Motor de 4 tiempos con hidrocompresor y sparkplugs, DOHC, cuatro válvulas por cilindro, 4 cilindros en línea	Largo total 3170 mm
Cilindrada 1499 cc	Ancho total 1185 mm
Diámetro por carrera 83 x 65.2 mm	Peso en orden de marcha 477 kg
Mechas de compresion 5.2:1	Deposito de combustible 78 l
Sistema de combustible EFI8 con cuerpo de mariposa de 60 mm	Capacidad de carga 224 kg
Sistema de propulsión Bomba de propulsión de 190 mm, Flujo axial, autocebado	Capacidad de almacenamiento 21 l
Helice 3 hojas, borde ovalado de acero inoxidable	Asientos 3
Engraje	

TABLA DE PRECIOS

PRECIO CONTRATO	\$ 4.000,00
ENTRADA	\$ 17.840,00
IL SUPLEN	\$ 2.380,41

FINANCIAMIENTO DIRECTO: 40% DE ENTRADA  
PLAZO MAXIMO 12 MESES

ARQ. FRANCISCO SANCHEZ MENDOZA

**PROFORMA**

CONSTRUCCION INTERIOR	valor por mt2	total mts 2	TOTAL
Estudio de Suelos	\$ 1,50	2.000,00	\$ 3.000,00
Planos Arquitectónicos	\$ 3,00	2.000,00	\$ 6.000,00
Planos hidrosanitarios	\$ 2,50	2.000,00	\$ 5.000,00
Planos contra incendios	\$ 1,65	2.000,00	\$ 3.300,00
Planos estructurales	\$ 3,00	2.000,00	\$ 6.000,00
Planos electricos	\$ 2,50	2.000,00	\$ 5.000,00
Obra gris	\$ 150,00	2.000,00	\$ 300.000,00
Terminados rusticos	\$ 150,00	2.000,00	\$ 300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 314,15</b>	<b>16.000,00</b>	<b>\$ 628.300,00</b>

**INVERSIÓN**

Ibarra, 19 de Febrero de 2016

PROF. N° 004920

RUC: 1002419321001



**Linda y practica mesa de billar**

**\$350**

8 Feb

Mesa de billar en buen estado con tres juegos de bolas, cuatro tacos

Juegos Y Juguetes - Quito

**PROPUESTA ECONÓMICA**

CANT.	DESCRIPCION	P.UNI	P.TOTAL
1	Página web. (Hostin, Dominio, Diseño, Mantenimiento un año)	1850.00	1850.00
1	Campaña publicitaria de presentación y lanzamiento duración tres meses (material promocional y piezas publicitarias para medios de comunicación: marketing directo, radio, prensa, folletos, redes sociales)	5000.00	5000.00
		<b>SUB TOTAL</b>	6850.00
		<b>IVA 12%</b>	822.00
		<b>TOTAL</b>	7672.00

**Duración:** 24 horas

**Participantes:** 1 grupo mínimo de 10 personas

**Lugar:** Sede INDEG Quito

**Opciones de Horario:** 3 jornadas de 08h30 a 17h30 o 6 jornadas de 16h30 a 20h30

**Fechas:** Por definir según requerimientos del cliente

**Valor:** **\$395,00** más IVA por persona (Valor válido para un grupo mínimo de 10 personas)



**Proyector Viewsonic 2500 Lum!!! El Mejor Infocus**

**U\$S 799<sup>99</sup>**

Artículo nuevo  
Guayas



**Pantalla Proyeccion Eléctrica Loch Es180 376 X 284 Cm 4:3**

**U\$S 800<sup>00</sup>**  
Envío gratis

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito )

**Radios Walkie Talkies (2 Vías)**



**Radio Comunicación 16 Millas CX112 COBRA**

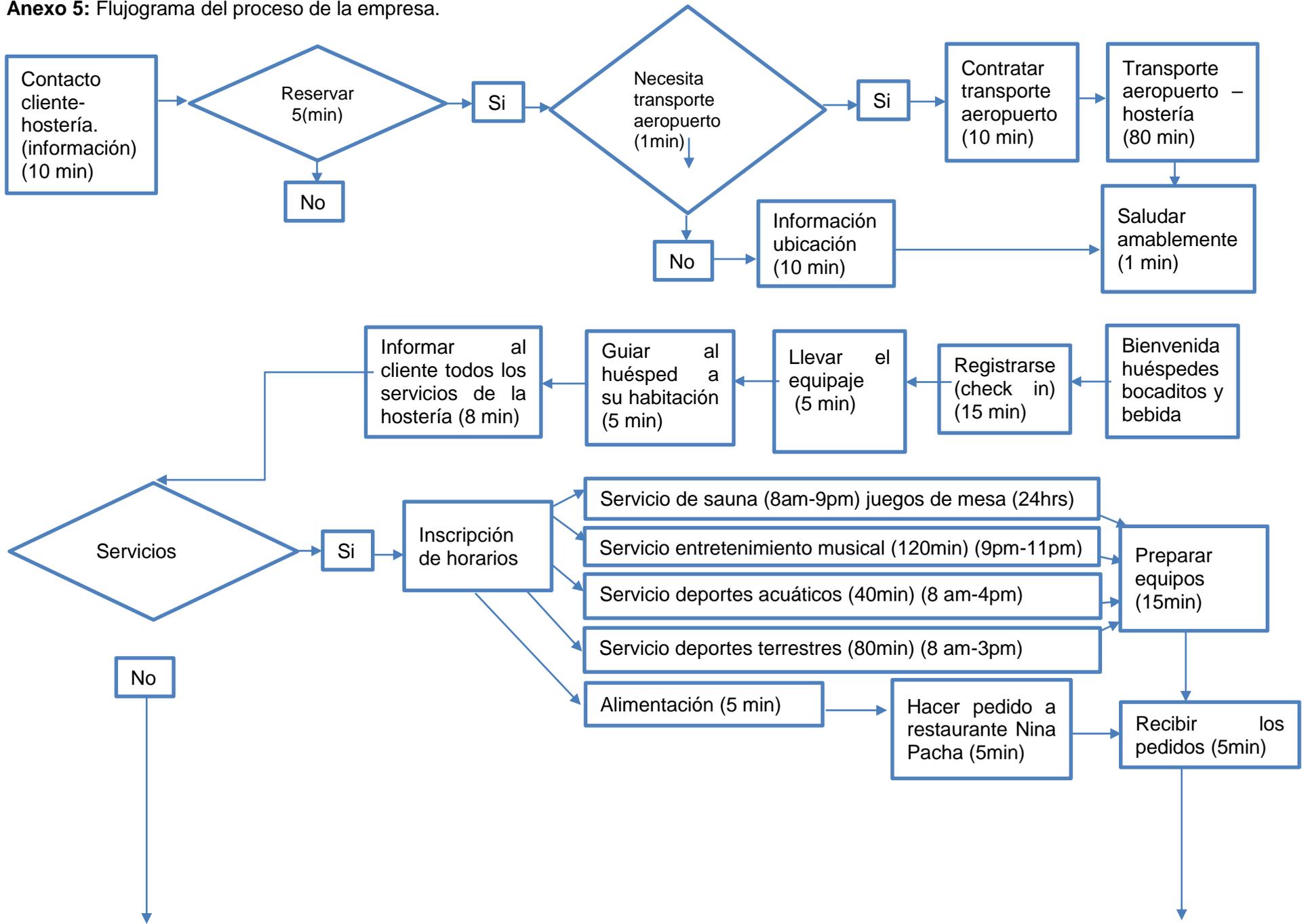
Catálogo: 2100210

P.V.P.: \$39.30

**Afiliado: \$35.37**

Proforma de vestimenta requerida	\$2 000
Persona	Fausto Yaselga
Es un comerciante que vende ropa en la plaza de ponchos.	

**Anexo 5:** Flujograma del proceso de la empresa.



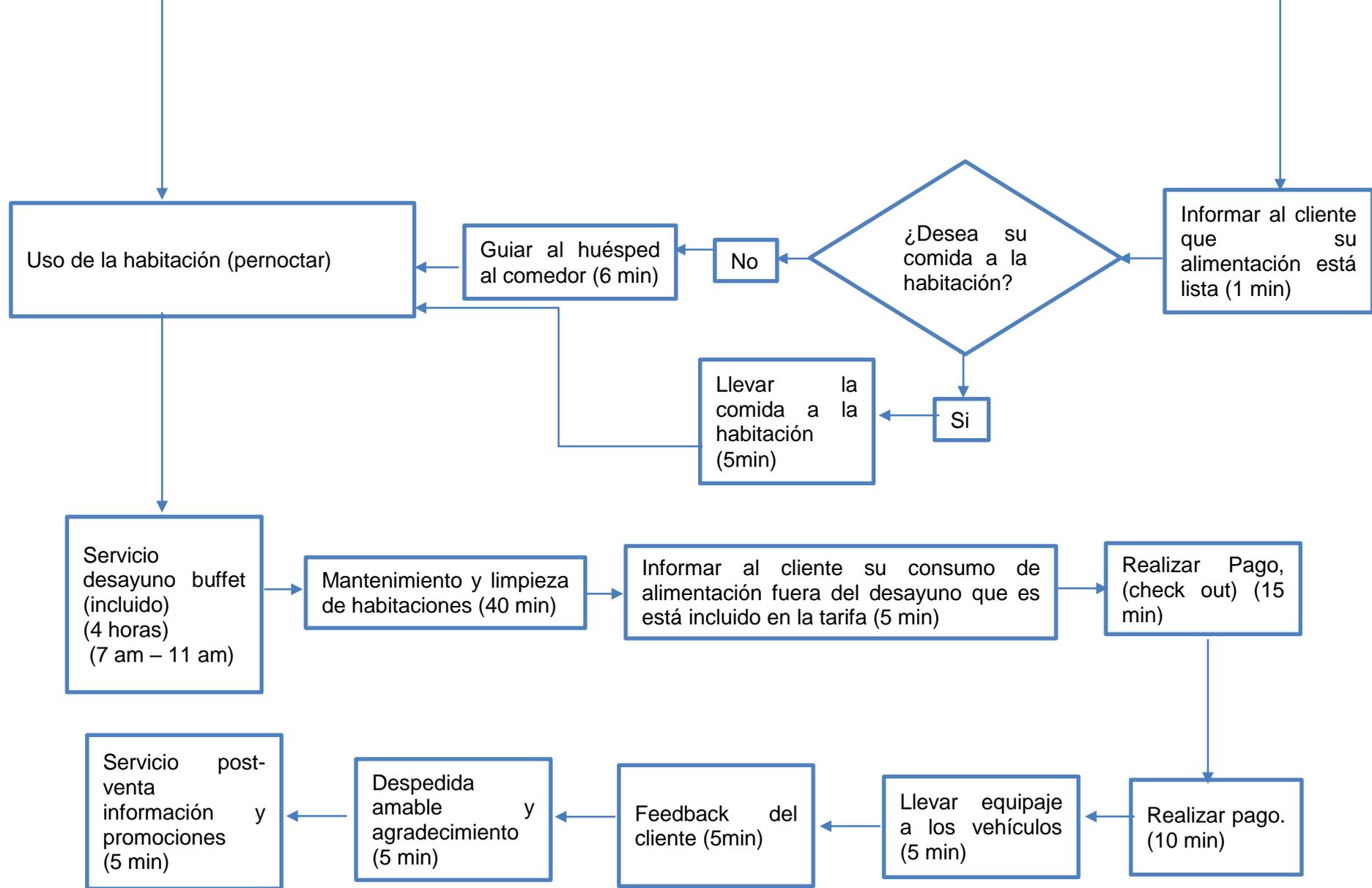
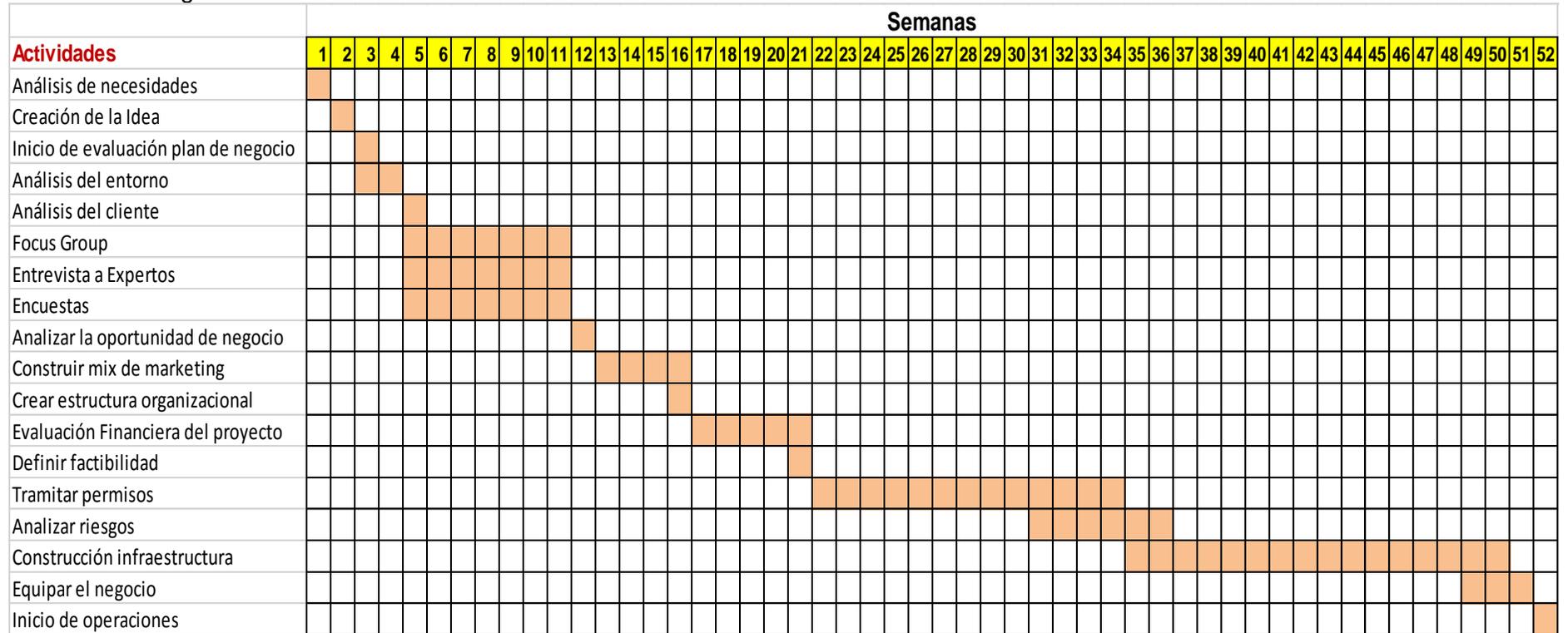


Figura 2. Flujoograma del proceso de negocio

### Anexo 6: Diagrama de Gantt



El proyecto se llevará a cabo en el período de 52 semanas, podemos observar que la etapa que más tiempo tomará es la construcción de la infraestructura y el trámite de los permisos, también se dará un tiempo importante a la investigación de mercado el proyecto parte desde la búsqueda y satisfacción de una necesidad, el focus group y la entrevista con expertos nos proporcionará información clave para el desarrollo de todo el proyecto.

## Anexo 7: Estados Financieros

### Tabla 32. Estado del flujo de efectivo

ANUAL						
Estado de flujo de efectivo	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	244.689,85	436.383,75	536.851,21	659.983,56	801.984,38
Utilidad Neta	-	179.665,03	365.343,10	465.852,54	590.486,10	732.583,85
<b>Depreciaciones</b>						
+ Depreciación	-	83.851,37	69.293,57	69.293,57	67.862,59	67.862,59
- Δ CxC	-	34.896,00	5.166,00	5.638,50	6.583,50	7.312,50
+ Δ Sueldos por pagar	-	2.440,00	2.440,00	2.440,00	2.440,00	2.440,00
+ Δ Impuestos	-	13.629,45	4.473,08	4.903,61	5.778,36	6.410,44
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	- 1.403.426,66	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE	- 1.403.426,66	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	1.486.426,66	184.662,05	208.081,82	234.471,80	264.208,69	297.716,97
+ Δ Deuda Largo Plazo	1.189.141,33	184.662,05	208.081,82	234.471,80	264.208,69	297.716,97
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	297.285,33	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	83.000,00	60.027,80	228.301,93	302.379,41	395.774,86	504.267,42
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	83.000,00	143.027,80	371.329,73	673.709,14	1.069.484,00
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>83.000,00</b>	<b>143.027,80</b>	<b>371.329,73</b>	<b>673.709,14</b>	<b>1.069.484,00</b>	<b>1.573.751,41</b>

### Tabla 33. Flujo de caja

ANUAL						
	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
					4	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	- 1.486.426,66	377.449,30	545.723,43	619.800,91	713.196,37	821.688,92
		- 1.108.977,36	923.172,74	1.165.524,35	1.332.997,28	1.534.885,29

### Tabla 34. Valoración de la empresa.

Valoración de la empresa	1.790.413,01
--------------------------	--------------

Nota: Para valorar la empresa cuando todavía no está en el mercado se ha traído a valor presente los flujos de caja del proyecto generados. Tablas tomadas del archivo en Excel que contiene el modelo financiero completo, incluyendo el detalle mensual.

**CAPM:** El CAPM es un modelo de valuación de activos de capital, mismo que permite estimar el rendimiento requerido, el cual se expresa con la siguiente fórmula y fue la utilizada para el cálculo del CAPM en este proyecto:

$$R_S = R_F + \beta \times (R_M - R_F) + R_P$$

**Donde:**

$R_F$ =Tasa Libre de Riesgo

$R_M$ =Rendimiento del Mercado.  $R_M - R_F$  = Prima de riesgo de mercado

$\beta$ = Beta.

$R_P$  = Riesgo País

Se suma el riesgo país para reflejar el riesgo que produce la situación actual de dicho país, así el rendimiento requerido estará ajustado a ese mercado.

**WACC:** Es el costo promedio ponderado de capital, refleja un ajuste para estimar la tasa de descuento cuando un proyecto se financia tanto con deuda como con capital.

La fórmula para su cálculo es la siguiente y fue usada para el WACC del proyecto.

$$\frac{S}{S+B} \times R_S + \frac{B}{S+B} \times R_B \times (1 - t_C)$$

Sin embargo, en el Excel no se refleja la división de  $S/S+B$  y  $B/S+B$  porque la proporción tanto de deuda como de capital ya fue calculada directamente en la estructura de capital, en la pestaña del estado de situación, es por ello que se multiplica directamente  $S \times R_S$  y  $B \times R_B$ . (Ross, 2012)