



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
PRESTE EL SERVICIO DE UNA TARJETA TURÍSTICA INTELIGENTE

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

Profesor guía
Diana Caamana Gómez

Autor
Carlos Sebastián Granizo Alcázar

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Diana Caamana Gómez

Master en Dirección de Marketing

C.I.: 1718294919

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”.

Carlos Sebastián Granizo Alcázar

C.I.: 0502661630

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me dio fuerza y fe para poder culminar esta etapa con éxito. A mi familia, el pilar más importante en mi vida en este momento, sin ellos nada de esto fuera posible.

DEDICATORIA

A mi esposa e hijo por ser mi mayor impulso e inspiración día a día. A mis padres, hermanas, abuelos y amigos por creer en mí y acompañarme en cada momento difícil.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un plan de negocios para la creación de una empresa que preste un servicio turístico en el cual se agrupará todas las atracciones de la ciudad de Quito en una tarjeta inteligente turística. El objetivo principal del trabajo es determinar la viabilidad financiera y comercial de emprender este negocio.

La idea de este negocio surge a partir de querer implementar un servicio turístico que incorpore la tecnología como facilitador del turismo en la ciudad de Quito. En la actualidad, los paquetes turísticos para visitar la ciudad de Quito tan solo abarcan las atracciones más emblemáticas de la ciudad. La empresa pretende concentrar a las atracciones pagadas existentes en Quito en una sola tarjeta, en la cual también se podrá encontrar descuentos, ofertas y un bono para usar un servicio de transporte como al turista le sea conveniente.

Para poder llevar a cabo el proyecto se realizó una investigación de mercados mediante métodos cualitativos y cuantitativos, mediante la cual se pudo determinar el precio, el canal de comercialización y la intención de compra del potencial consumidor. Es importante mencionar que debido a que es una empresa nueva, se deberán llevar a cabo las estrategias de mercadeo de una manera eficiente.

Es necesario una inversión inicial de USD 79.230, misma que estará compuesta por 40% de capital de los socios y un 60% financiado por un préstamo bancario. Se elaboró un plan financiero en el cual se determinó que el negocio es viable y atractivo para los socios debido a que el proyecto tiene un valor actual neto positivo y la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad del inversionista.

ABSTRACT

This paper proposes a business plan for the creation of a company that offers a smart card for tourists, which will have every attraction in the city of Quito, clustered. The main objective with this paper is to determine the financial and commercial viability of undertaking this proposed business.

The business idea arose from wanting to implement a service that will go alongside technology to facilitate tourism in Quito. Nowadays, agencies and tour operators only offer travel packages to visit the main attractions in the city of Quito. The company, wishes to consolidate all the payed attractions into one smart card, in which the consumer will also find discounts, and a prepaid amount of money he or she can use in a transportation service.

It was necessary to carry out a market research, which involved qualitative and quantitative methods, in order to get a better understanding of the market. With this research, the price, the distribution channel and the intent of purchase of the potential customer were determined. It is important to mention that, because this is a new company, the marketing strategies need to be carried out in an efficient manner.

The capital needed to start the business is USD 79.230, 40% will be funded by investor contributions and the remaining 60% will be funded by a bank loan. A financial plan was elaborated, and it determined that the business was viable and attractive for investors because it has a positive net present value, and the internal rate of return is above the opportunity cost for the investor.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Justificación del trabajo.....	1
1.1 Objetivo General.....	1
1.2 Objetivos Específicos.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo (Entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.2 Análisis de la industria	4
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	7
3.1.1 Tamaño de mercado.....	7
3.1.2 Investigación de mercado	7
3.1.3 Investigación Cuantitativa	7
3.1.4 Investigación Cualitativa	8
3.1.5 Conclusiones	10
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, 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
5.2.1 Servicio (Producto)	13
5.2.2 Precio	16
5.2.3 Plaza.....	17
5.2.4 Promoción.....	18
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	20
6.1.1 Misión	20
6.1.2 Visión.....	20
6.1.3 Objetivos a corto plazo.....	20
6.1.3 Objetivos a mediano plazo.....	20
6.1.3 Objetivos a largo plazo.....	20
6.2 Plan de operaciones	20
6.2.1 Mapa de Procesos	21
6.2.2 Flujograma de Procesos	22
6.3 Estructura Organizacional	22
6.4 Marco Legal	23
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1 Flujo de Caja, Situación Financiera y Estado de Resultados.....	24
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	24

7.3 Evaluación Financiera del Proyecto	24
7.4 Índices Financieros	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS	29

1. INTRODUCCIÓN

1. Justificación del trabajo

En la actualidad, los turistas recurren a la tecnología para la planificación de su viaje. La globalización ha llevado a que el turismo sea una de las industrias más rentables a nivel mundial (Pérez, J, 2015). En el Ecuador, el sector turístico representó 1,6% del PIB ecuatoriano para el 2014 (Ministerio de Turismo, 2014). En la balanza comercial turística existe un superávit de USD 322,1 millones (MinTur, 2014). Del 2013 al 2014 hubo un incremento de llegadas de turistas extranjeros al país, de cerca del 14,2% (MinTur, 2014). Esto se debe a la promoción turística por parte del gobierno mediante campañas que muestran a Ecuador como un atractivo turístico.

La capital de Ecuador, Quito, recibe más de 500.000 turistas cada año (Quito Turismo, 2014). En el 2014, recibió a aproximadamente 649.159 turistas, provenientes en su mayoría de Estados Unidos (Quito Turismo, 2014). La ciudad de Quito, Patrimonio Cultural de la Humanidad posee el centro histórico más grande y mejor cuidado de toda América (Quito, 2016). Asimismo Quito en el 2014, fue, por segundo año consecutivo destino líder de Sudamérica (MinTur, 2014). Por estos motivos se identificó la existencia de una clara oportunidad para la creación de una tarjeta turística inteligente enfocada en la ciudad de Quito. La empresa QuitoPass propone la creación de esta tarjeta que incluirá entradas a museos, pasajes de buses turísticos, movilización dentro de la ciudad y descuentos en varios hoteles, restaurantes.

De esta manera se procederá a satisfacer las necesidades de ocio, descubrimiento de nuevos lugares y descanso de consumidores que busquen ahorrar tiempo y dinero al tiempo de visitar Quito.

1.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios que determine la viabilidad financiera y comercial para la creación de una empresa que preste el servicio de una tarjeta turística inteligente en la ciudad de Quito.

1.2 Objetivos Específicos

- Analizar e identificar los factores del entorno que influyan en la viabilidad comercial para la creación de QuitoPass.
- Determinar el mercado potencial en el sector turístico en la ciudad de Quito y medir la aceptación sobre QuitoPass.
- Desarrollar una propuesta de marketing y establecer estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades identificadas.
- Identificar y comprender los gustos y preferencias de los turistas que visitan Quito.
- Determinar la inversión y fuentes de financiamiento que serán necesarias para el proyecto, para de esta manera determinar la rentabilidad de una empresa de prestación de servicios turísticos mediante la creación de una tarjeta turística inteligente.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Según el Sistema Integrado de Consulta de Clasificación y Nomenclatura del INEC y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV.4.0), a este tipo de consultoría le corresponde el código CIIU 4.0.

N7912.00 Actividad de Operadores turísticos que se encargan de la planificación y organización de paquetes de servicios de viajes (tours) para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados (tours) pueden incluir la totalidad o parte de las siguientes características: transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales, espectáculos teatrales, musicales o deportivos. N Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo.

N79 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS

N791 ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y OPERADORES TURÍSTICOS

N7912 ACTIVIDADES DE OPERADORES TURÍSTICOS

N7912.0 ACTIVIDADES DE OPERADORES TURÍSTICOS

N7912.00 Actividad de Operadores turísticos que se encargan de la planificación y organización de paquetes de servicios de viajes (tours) para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados (tours) pueden incluir la totalidad o parte de las siguientes características: transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales, espectáculos teatrales, musicales o deportivos.

2.1.1 Entorno Externo (Entorno económico, político, social y tecnológico)

POLÍTICO

En el 2014, el Ecuador lanzó la campaña “All you need is Ecuador”, para promover el turismo durante los próximos 4 años, para lo que el Estado invirtió más de USD600 millones (Ekos, 2015). Esta campaña generará reacciones positivas del turismo hacia el Ecuador lo que muestra un ambiente favorable para la creación del negocio.

En el año 2015 el gobierno ecuatoriano intentó aumentar la inversión privada mediante acercamientos al sector empresarial. En diciembre de 2015, la asamblea aprobó la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas, misma que establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera (Ley Orgánica de Incentivos, 2015). De esta manera las alianzas público privadas promueven el turismo de una manera favorable, ya que según el Ministerio de Turismo, las alianzas público privadas incrementarían el turismo y se espera consolidar hasta el 2017 la ejecución de más de 30 proyectos turísticos (MinTur, 2015).

Se presentaron reformas que aseguran reducir los trámites para la constitución y funcionamiento de nuevas empresas (El Mercurio, 2014). “Se prevé que los trámites para la creación de nuevas empresas se simplifiquen de un promedio de tres meses que dura actualmente a dos días” (El Mercurio, 2014).

La aprobación de la Reforma Laboral crea una perspectiva negativa ya que crea muchas trabas para el empleador (Ekos, 2015).

ECONÓMICO

Para el 2016, el Fondo Monetario Internacional (FMI) revela que las proyecciones para el Ecuador son inciertas, y las mismas dependen de su posibilidad de financiarse externamente (FMI, 2016). Según el FMI, el PIB del Ecuador se contraerá en un 4,5% debido a la caída de los precios del petróleo, la pérdida de la competitividad, a causa de la apreciación del dólar, la consolidación fiscal y las difíciles condiciones de financiamiento (Fondo Monetario Internacional, 2016)

El sector turístico es uno de los principales propulsores del crecimiento económico en el Ecuador, encontrándose en la tercera posición en orden de importancia por industria en cuanto a exportaciones no petroleras, al término del 2014, siendo precedida por la industria del banano y la camaronera (MinTur, 2014). El turismo generó USD1.487 millones en el 2014 (ANDES, 2016).

SOCIAL

“Los atractivos más visitados (61%) por los extranjeros se concentran en el Centro Histórico (iglesias, El Panecillo, La Ronda, entre otros) y el sector de la Mariscal” (El Comercio, 2014). Quito es un patrimonio de la humanidad y se encuentra entre las ciudades del Ecuador más visitadas por extranjeros (Quito, 2016). “Las actividades relacionadas con el turismo cultural ocupan el primer lugar” (El Comercio, 2014). Según Lonely Planet, una página web que recomienda a Quito como destino turístico, dice que es una ciudad empapada de cultura en donde se puede apreciar sus monumentos y arquitectura colonial (Lonely Planet, 2016).

Según los datos extraídos de Quito Turismo, se puede observar que el turista que visita Quito, se queda un aproximado de 6 días (Quito Turismo, 2015). Para el 2018, se pronostica que apróximadamente 867.124 visitaran la ciudad de Quito lo que representaría un crecimiento del 18% (Quito Turismo, 2015). El gasto diario aproximado de un turista es de USD 75 para el 2015 (Quito Turismo, 2015).

Según el INEC, Ecuador registró para finalizar el 2015 una tasa de desempleo nacional de 4,77%, la cual es 0,97% más que la tasa del 2014 de 3,80% (INEC, 2016). El 14 de enero de 2016, el diario El Comercio publicó un sondeo acerca de los despidos y dio a conocer que a al menos a 5.500 empleados públicos no se les renovó el contrato de servicios ocasionales para el 2016. Este sondeo también dio a conocer que de los 1.015 encuestados, el 51% perdió su empleo debido a un despido (El Comercio, 2016).

TECNOLÓGICO

En el 2014 existió un crecimiento de aproximadamente el 141%, con respecto al 2011, de personas que utilizaron el internet (INEC, 2014). Este mismo estudio realizado por INEC, demuestra que en el 2010 hogares que tenían acceso a internet eran solo el 11,8% y ha pasado al 2014 ha ser del 28,3% (INEC, 2014). Según datos del banco mundial, aproximadamente el 40,7% de las personas en todo el mundo son usuarios del internet.

“Uno de los factores más importantes a tener en cuenta hoy, si se quiere tener un sitio web de éxito, es la velocidad de carga del mismo” (Entorno Inteligente, 2016). Los

consumidores se vuelven impacientes a la hora de esperar que un sitio web se cargue (Entorno Inteligente, 2016).

La creación de una página web para la distribución es favorecida debido a que en la actualidad la tecnología se encuentra al alcance de todos. La implementación de la página web es indispensable ya que será el canal de comercialización para QuitoPass. Esta página web deberá cumplir todas las expectativas del consumidor y ser de fácil manejo.

2.1.2 Análisis de la industria

CINCO FUERZAS DE PORTER

- Amenaza de Nuevos Competidores (MEDIO)

Actualmente, no existe un requerimiento de capital alto para la creación de una empresa que preste la facilidad en la adquisición de servicios turísticos, por lo que en lo referente al requerimiento de capital la barrera de entrada es baja. El acceso a los canales de distribución es considerado una barrera de entrada baja, ya que existen diferentes maneras de llegar al consumidor final, como la implementación de una página web.

La diferenciación es importante en la industria, ya que en la actualidad los paquetes turísticos se asemejan y la única diferenciación que tienen es el destino. Por lo tanto, la mejor manera de incrementar la barrera de entrada es diferenciándose no solo por destino, sino también por la calidad, precio y brindando un servicio personalizado e innovador.

Hoy en día, cuando las personas necesitan conocer acerca de algo acuden al internet en donde inmediatamente encuentran una respuesta. Blogs, redes sociales y diarios suelen hacer algunos de los lugares en donde encuentras recomendaciones sobre varios temas. El diario El Comercio de Perú recomendó a sus lectores que cuando se vayan de viaje y contraten un operador turístico, tomen en cuenta la confianza que este les brinda, y que se dejen guiar por recomendaciones de familiares o amigos para contratar (El Comercio, 2014).

- Poder de Negociación de los Proveedores (ALTO)

Para la implementación de una empresa que preste servicios relacionados a los de operadores turísticos, se debe demandar de un gran número de proveedores, entre los que se encuentran las atracciones, hoteles, restaurantes, talento humano (guías turísticos). Según la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (en adelante "OPTUR"). Existen aproximadamente más de 60 operadores turísticos a nivel nacional que actualmente se encuentran afiliados a la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (en adelante "OPTUR") (OPTUR, 2013).

- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos (BAJA)

Entre los productos sustitutos que la empresa puede enfrentar, están los servicios ofrecidos por operadores turísticos posicionados y agencias de viajes on-line. Los operadores turísticos ofrecen paquetes turísticos que han sido mejorados con el tiempo, lo cual genera una preocupación ya que al encontrarse varios años en el mercado manejan una base de datos de clientes amplia. Las agencias de viajes on-line, a pesar de que no prestan un servicio directo de operador turístico, el consumidor

fácilmente puede guiarse por sus recomendaciones al momento de comprar, y adquirir por separado los servicios hoteleros y de atracciones.

- Poder de Negociación de los Clientes (BAJO)

El número de clientes potenciales es alto, ya que tomando en cuenta los extranjeros que visitaron Quito en el 2015 por motivos de turismo son aproximadamente 487.143 (Quito Turismo, 2014). Este servicio se encuentra enfocado en la venta al consumidor final y no a intermediarios.

- Rivalidad entre los Competidores (MEDIO)

La OPTUR dice que existen más de 60 operadores turísticos en el país que se encuentran actualmente afiliadas a OPTUR (OPTUR, 2013). Los socios afiliados tienen reputación por tener altos estándares de calidad y espíritu de conservación hacia la ecología (OPTUR, 2013). La existencia de tantos operadores turísticos hace que el sector se vuelva poco atractivo, sin embargo, cuando se hace una investigación a profundidad de cada una de estas empresas, se puede concluir que la mayoría presta servicios de operadores turísticos para lugares específicos del Ecuador. Es decir, la mayoría se enfocan en Quito como destino secundario.

“La capacidad de competir depende de las inversiones efectuadas para crear un producto atractivo y seguro, mejorar su calidad y proporcionar un entorno que estimule la competencia y la facilite” (OPTUR, 2013).

En una matriz EFE la ponderación más alta que puede recibir una empresa es 4.0 y la puntuación ponderada promedio es de 2.5. Tomando esto en cuenta, la industria analizada supera el promedio, mostrando un escenario favorable para la creación de una empresa que preste el servicio de una tarjeta turística inteligente. Ver Anexo 1: Matriz EFE

Conclusiones

- En el entorno económico, a pesar de tener una gran apertura por parte del gobierno hacia la inversión turística, el riesgo país, para finalizar mayo de 2016, se encontraba sobre los 900 puntos lo que quiere decir que el gobierno no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones sobre préstamos, por lo que podría crear un panorama complicado para una creación de un negocio en una industria donde exista una gran cantidad de empresas de alianza público privada. (Banco Central, 2016).
- Si bien el 2016 podría ser un año de desafíos para el Ecuador, también podría ser un año de desarrollo y crecimiento para el país en la medida que el Presidente y su gobierno contrarreste adecuadamente la pérdida de los ingresos petroleros mediante el incentivo de las actividades productivas en otras industrias como la industria turística. El negocio QuitoPass formara parte de la industria turística, misma que según el Ministerio del Turismo se encuentra entre los principales propulsores del crecimiento económico en el Ecuador.
- Una nueva idea de negocio puede generar nuevos empleos para las personas desempleadas, entre las cuales se puede encontrar gente con experiencia en el sector turístico. Debido a que Ecuador tiene una diversidad de atractivos en los cuales se puede apreciar una cultura diferente, existe una oportunidad muy grande para la creación de un negocio en esta industria. La estancia media de la ciudad provee un estimado de los días que el turista visita Quito, lo que puede favorecer al momento de la creación de la tarjeta debido a que este

número de días sería el máximo número de días que el turista puede utilizar el servicio.

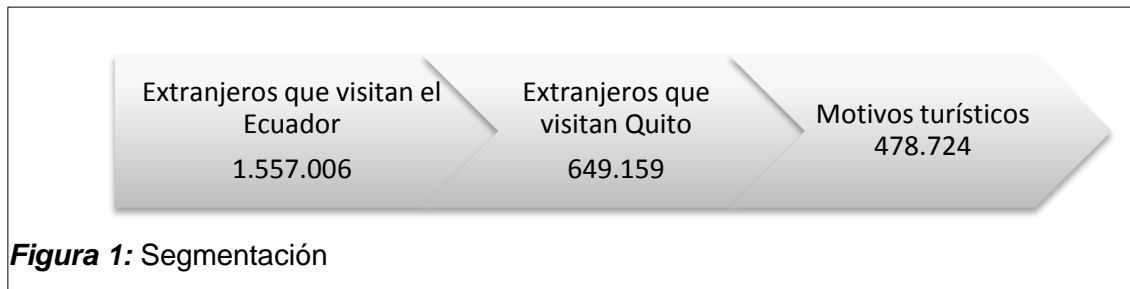
- El ámbito tecnológico se muestra favorable para la creación de la empresa, debido al incremento de las personas que utilizan el internet ya que el servicio será comercializado mediante una página web.
- Para que un operador turístico pueda operar deberá ofrecer a sus clientes paquetes especiales que si se consiguieran mediante otro modo, serían muy costosos (Vered Hasharon). Por todo lo expuesto anteriormente, la amenaza de nuevos competidores es media. El mantener una estrecha relación con los proveedores y manejar una buena publicidad podría hacer que el ingreso de los competidores se torne más difícil.
- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio ya que no existe una competencia directa y no se enfrentan ante posibles productos sustitutos. Esto podría dificultar la rentabilidad del negocio debido a que el proveedor tiene alto poder de negociación, por lo que a este factor se le considera como alto.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos se considera como baja ya que las líneas de negocio que ofrecen los operadores turísticos y las agencias de viaje, difieren de lo que la empresa quiere prestar.
- A pesar de tener un alto número de clientes potenciales, estos no tienen poder de negociación debido a que no pueden forzar a la empresa a reducir precios. Este aspecto se lo considera como bajo.
- A pesar de no ser operadores turísticos, la empresa se pertenece a esta categoría, por lo que al analizar la rivalidad se puede observar que la competitividad que existe en el sector es relativamente baja debido a que cada empresa tiene su producto estrella que difiere del producto de la competencia. Por lo anterior expuesto, este aspecto se lo considera como medio.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Tamaño de mercado

Se ha escogido como mercado meta a turistas extranjeros que visiten Quito por motivos turísticos.



3.1.2 Investigación de mercado

¿Qué tan factible es la creación de una empresa que preste el servicio de una tarjeta turística inteligente, que facilite el turismo, ahorre tiempo y dinero al consumidor con el fin de satisfacer las necesidades de ocio, descubrimiento de nuevos lugares y descanso?

Objetivos específicos

- Determinar la factibilidad de la creación de una empresa que preste el servicio de una tarjeta turística inteligente.
- Definir cómo se manejan los operadores turísticos y cómo generan ingresos.
- Determinar si los turistas estarían dispuestos a contratar el servicio de QuitoPass.
- Encontrar el precio adecuado para el servicio, el cual el cliente esté dispuesto a pagar.
- Determinar el canal de comercialización por el cual se comercializaría el servicio.
- Conocer el punto de vista, y recomendaciones que pueda brindar un experto con respecto al servicio.

3.1.3 Investigación Cuantitativa

Para poder llevar a cabo la metodología cuantitativa, tomamos en cuenta la siguiente fórmula para conocer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza 95%

Q: Probabilidad de fracaso 15%

N: Universo 478.724
P: Probabilidad de éxito 50%
Q: Probabilidad de fracaso 50%
e: Error seleccionado 5%

Con esta fórmula, se obtuvo una muestra de 384 personas. Sin embargo, para este proyecto, solo se realizarán 50 encuestas de acuerdo a lo propuesto por la Universidad.

Después de haber analizado las respuestas proporcionadas por los participantes de las encuestas se analizarán cuatro preguntas importantes para este estudio.

La primera pregunta analizada es la pregunta 6, la cual pregunta al encuestado si compraría el servicio prestado por QuitoPass. En esta pregunta se observó que el 74% de los encuestados respondieron que si estarían dispuestos a comprar la tarjeta, mientras que el 26% restante no compraría. Se pudo analizar también que la mayoría de los participantes que respondieron que no adquirirían, sobrepasaban los 50 años de edad. Por lo que, para las personas que sobrepasan los 50 años de edad, se analizará la posibilidad de abrir otro segmento para poder buscar sus gustos y preferencias y abarcar este mercado.

La segunda pregunta relevante es la pregunta 7, la cual pregunta, qué aspecto es el que más llegaría a influir al momento compra de la tarjeta. Se observó que tan solo dos factores influirían al consumidor para la compra de la tarjeta. Estos factores son el precio y calidad en orden de relevancia. El resto de factores son secundarios para los encuestados ya que ninguno escogió otro factor.

Las siguientes preguntas relevantes son la pregunta 8 y la 9, mismas que preguntan si le gustaría al encuestado que la tarjeta sea comercializada por internet, y si respondiese que no, que explique por qué medio le gustaría que se comercialice. Se observó que el 79% de los encuestados preferiría que la tarjeta sea vendida por su propia página web, mientras que el 21% que no escogió esta opción, prefiere que la tarjeta sea comercializada por agencias de viajes.

Conclusiones de la investigación cuantitativa

Las preguntas analizadas anteriormente sirven para formar una idea acerca del comportamiento que tiene el cliente, y su reacción hacia el servicio ofrecido. Se puede concluir que el factor que más le importa al turista y que influiría en su decisión de compra del servicio es el precio, por lo que se debe tomar muy en cuenta al momento de fijar la estrategia de precios. Asimismo, a pesar de que el 26% de los encuestados respondieron que no adquirirían la tarjeta, más de la mitad de los encuestados respondieron que si, por lo que se entiende que la tarjeta si tendría acogida por un porcentaje bastante alto.

3.1.4 Investigación Cualitativa

Como investigación cualitativa se llevó a cabo cuatro entrevistas a profundidad a potenciales consumidores, y dos entrevistas a expertos.

Entrevistas en profundidad

Debido a que el mercado objetivo son turistas, existió dificultad en poder reunir a un grupo para realizar un focus group. Por lo que, se realizaron cuatro entrevistas a

profundidad de turistas de varias edades y de ambos sexos, en los que se pudo entender su conducta. A continuación detallamos la descripción de los entrevistados y conclusiones:

- *Entrevista a profundidad 1:* Mujer de 21 años de edad de nacionalidad alemana.
- *Entrevista a profundidad 2:* Mujer de 25 años de edad de nacionalidad estadounidense.
- *Entrevista a profundidad 3:* Hombre de 29 años de edad de nacionalidad colombiana.
- *Entrevista a profundidad 4:* Hombre de 32 años de edad de nacionalidad chilena.

Entre los entrevistados se pudo observar que los mismos han viajado más de cuatro veces por turismo, juntos con sus familias y amigos. Los entrevistados comentaron que al menos dos veces habían contratado un paquete turístico para viajar. Hablaron acerca de los aspectos de los paquetes turísticos entre los cuales destacan la buena atención, la facilidad de la adquisición y la tranquilidad en el viaje. Asimismo, ellos tuvieron varios recuerdos negativos de sus experiencias al contratar paquetes turísticos entre los que se encuentran el no cumplir con todas las expectativas del paquete ofrecido, guías sin experiencia y sin carisma.

A pesar de que todos los entrevistados habrían escuchado del New York Pass (en adelante "NY Pass"), tan solo dos de los entrevistados habían usado el mismo. El NY Pass brinda el mismo servicio que se pretende brindar con el QuitoPass, pero en Nueva York. Ellos comentaron que esta experiencia fue mejor que la adquisición de un paquete turístico, debido a los beneficios que brinda el NY Pass. Los entrevistados que habían usado el NY Pass, hablaron de las mejoras que harían al servicio, entre las más importantes se encuentran el transporte desde el aeropuerto y recomendaciones de hoteles.

Cuando se les explicó la idea del QuitoPass, todos se mostraron interesados; y a pesar de que no conocen mucho Quito, dijeron que sería algo útil y que les facilitaría la visita. Los entrevistados expresaron sus recomendaciones para el QuitoPass, entre las cuales se encuentran el transporte, facilidad del idioma, recomendaciones de alojamiento y advertencias sobre lugares inseguros.

Entrevistas a expertos

Las dos entrevistas fueron realizadas a expertos en la industria turística. Las dos personas pertenecen a operadores turísticos, a continuación se detallan las características de los entrevistados.

- *Entrevista 1:* Brayan Dillon, 23 años de edad, Asesor Comercial para Europa en Metropolitan Touring.
- *Entrevista 2:* Stefania Espinosa, 31 años de edad, Asesora Comercial en Polimundo.

De las dos entrevistas realizadas, se puede destacar estas conclusiones. La entrevista ayudó a comprender a mayor profundidad cómo se maneja el negocio de las agencias de viajes y los operadores turísticos. Los entrevistados comentaron que las agencias y los operadores son básicamente lo mismo. Sin embargo, los operadores turísticos venden sus paquetes a otras agencias o también directamente al consumidor final; por ende las agencias de viajes serían los intermediarios de los operadores turísticos.

Cuando se le explicó la idea de negocio, ellos expresaron que si diferiría de un paquete turístico, puesto a que el paquete turístico estaría compuesto de muchas más actividades. Se mostraron muy interesados por la tarjeta y dijeron que sería algo innovador para el turismo quiteño, que podría ayudar al cliente a ahorrar dinero y a optimizar su tiempo en base a que no están rigiéndose a un horario. El entrevistado también comentó que la demanda para visitar Quito ha incrementado en el último año debido a los premios que la ciudad ha recibido, y a la publicidad que se le está haciendo en el exterior.

Conclusiones de la investigación cualitativa

En la entrevista en profundidad se pudo concluir que los turistas no están conformes con los paquetes turísticos y únicamente los contratan cuando es necesario. Los turistas se acostumbran a viajar, buscando en internet las atracciones y planificando su propio itinerario. Los expertos comentan que la idea del negocio es buena ya que últimamente el turismo en Quito se ha incrementado. Asimismo los expertos se mostraron interesados por la tarjeta y señalaron que sería innovador para el turismo quiteño.

3.1.5 Conclusiones

Después de haber hecho el análisis de mercado, se ha logrado concluir que:

- Los turistas menores a 50 años de edad, serían los más interesados en adquirir el producto;
- Se puede encontrar una oportunidad de negocio ofreciendo diferentes servicios a los turistas que sobrepasan los 50 años de edad;
- El precio óptimo para la venta de la tarjeta QuitoPass se encuentra entre el rango de USD110 a USD140;
- Los turistas no compran paquetes turísticos frecuentemente ya que han tenido malas experiencias;
- El factor que más influiría la compra de la tarjeta sería el precio;
- Un factor importante que debe ser tomado en cuenta en la creación del QuitoPass es el transporte;
- El canal de comercialización del producto sería mediante una página web; y,
- Los expertos tildan a la idea como innovadora y que ayudaría al turista a ahorrar dinero y tiempo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Al analizar el entorno, se observó factores claves que representan un ambiente favorable para la creación de la empresa. En lo político, se analizó que el gobierno tiene gran apertura hacia el incremento del turismo en el Ecuador. Por otro lado, se investigó la existencia de nuevas leyes cuyo propósito es fomentar las inversiones de diversas industrias. En lo económico, se analizó que el turismo es uno de los principales propulsores del crecimiento económico en el país (MinTur, 2014). Por lo cual, este canal de comercialización, por medio de una página web, es aceptado por los clientes. Así mismo, se analizó las fuerzas de Porter, en donde se pudo concluir que los proveedores manejan un alto poder de negociación. Para finalizar, se desarrolló una matriz EFE, en la que se obtuvo una clasificación de 2,80/4,00, la cual representa un escenario favorable para la creación de esta empresa.

En el análisis del cliente, se realizó una investigación cuantitativa y una cualitativa. En la investigación cuantitativa, que fue realizada mediante encuestas a cincuenta personas, se pudo analizar el comportamiento del consumidor y los factores importantes. Los mismos que servirán para el desarrollo del mix de marketing. En esta investigación se demostró que existe un poder de compra de más del 70% de los encuestados. Al mismo tiempo se demostró que el canal de comercialización es el correcto.

La investigación cualitativa fue realizada mediante cuatro entrevistas a profundidad a turistas y dos entrevistas a expertos. En esta investigación no fue posible realizar un focus group debido a la dificultad de reunir a los sujetos en un lugar determinado, ya que estos se encuentran en constante movimiento. Por otro lado, se analizó factores psicográficos junto con las opiniones de los turistas sobre el servicio, así como las opiniones de los expertos enfocadas en esta tarjeta inteligente. Mediante la entrevista a expertos se analizó a mayor detalle el negocio de los operadores turísticos. En esta investigación se analizó que muchas los turistas no viajan con paquetes turísticos, optan por buscar en internet y viajar por su cuenta. Finalmente, en la entrevista con expertos se analizó que los turistas demandan conocer Quito.

Después de analizar el entorno y el cliente, se ha demostrado que existe una oportunidad de negocio en la creación de una tarjeta turística inteligente comercializada por internet. De los análisis realizados, se entiende que el Ecuador junto con su capital, Quito, son lugares atractivos para los turistas, por lo tanto, la creación de un negocio turístico es viable.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Mediante el análisis de la industria se ha determinado que la estrategia general más apropiada para QuitoPass es la estrategia genérica de Porter de diferenciación. Esta estrategia tiene como propósito alcanzar el mejor resultado basado en una ventaja competitiva importante. Por este motivo, la diferenciación de QuitoPass está basada en dos diferentes pilares que crean unicidad entre sí:

- **Tecnología:** QuitoPass se comercializa mediante una página web que maneja tecnología de punta, es amigable para el usuario y cuenta con un interfaz interactivo para facilitar la atención al cliente. Así mismo, la empresa cuenta con una aplicación que provee una comunicación fácil y rápida entre el usuario y guías turísticos de QuitoPass. La tarjeta necesita de un lector, mismo que será proporcionado a los proveedores para su facilidad.
- **Facilidad:** QuitoPass incluye todas las atracciones que la ciudad de Quito pueda ofrecer en una sola tarjeta inteligente, por lo cual presenta un servicio no existente en el mercado. Además, la tarjeta incluirá descuentos y ofertas en varios restaurantes, hoteles y tiendas dentro de la ciudad.

5.1.1 Mercado Objetivo

Después de realizar la investigación de mercado, junto con los resultados, se determinó que los extranjeros que visitan Quito, por motivos de turismo, reflejan un mercado que no está siendo aprovechado completamente debido a la carencia de paquetes turísticos que ofrezcan todas las atracciones existentes en Quito, y que gracias a la tecnología se podría aprovechar este segmento de mejor manera. Por lo que el mercado objetivo se centra en los extranjeros que visitan la ciudad de Quito por turismo. La investigación de mercados reflejó que a partir de los 50 años de edad, los turistas no estarían dispuestos a adquirir el producto.

Según QuitoTurismo 478.724 turistas provenientes del extranjero, visitan la ciudad de Quito cada año. En la investigación de mercado se observó que una gran mayoría de turistas extranjeros no visitaron Quito con un paquete turístico.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor ofrecida por QuitoPass a través de su tarjeta inteligente se fundamenta en la facilidad y agilidad. QuitoPass busca facilidad para los turistas que visitan la ciudad de Quito. Con el propósito de que los turistas se sientan más seguros, y que puedan movilizarse de una manera ágil visitando los lugares que ellos quisieran conocer y evadiendo los lugares que no les atraen.

La tarjeta desea brindar un servicio de alta calidad abarcando todas las atracciones que Quito pueda ofrecer, en el cual los usuarios se sientan cómodos utilizando los portales ofrecidos y visitando las atracciones de Quito. Por lo cual, la facilidad que el usuario siente al momento de adquirir el servicio, también la sienta al momento de visitar la ciudad. Es importante mencionar que este servicio incrementaría la participación de mercado de muchas atracciones que no son muy conocidas.

5.2 Mezcla de Marketing

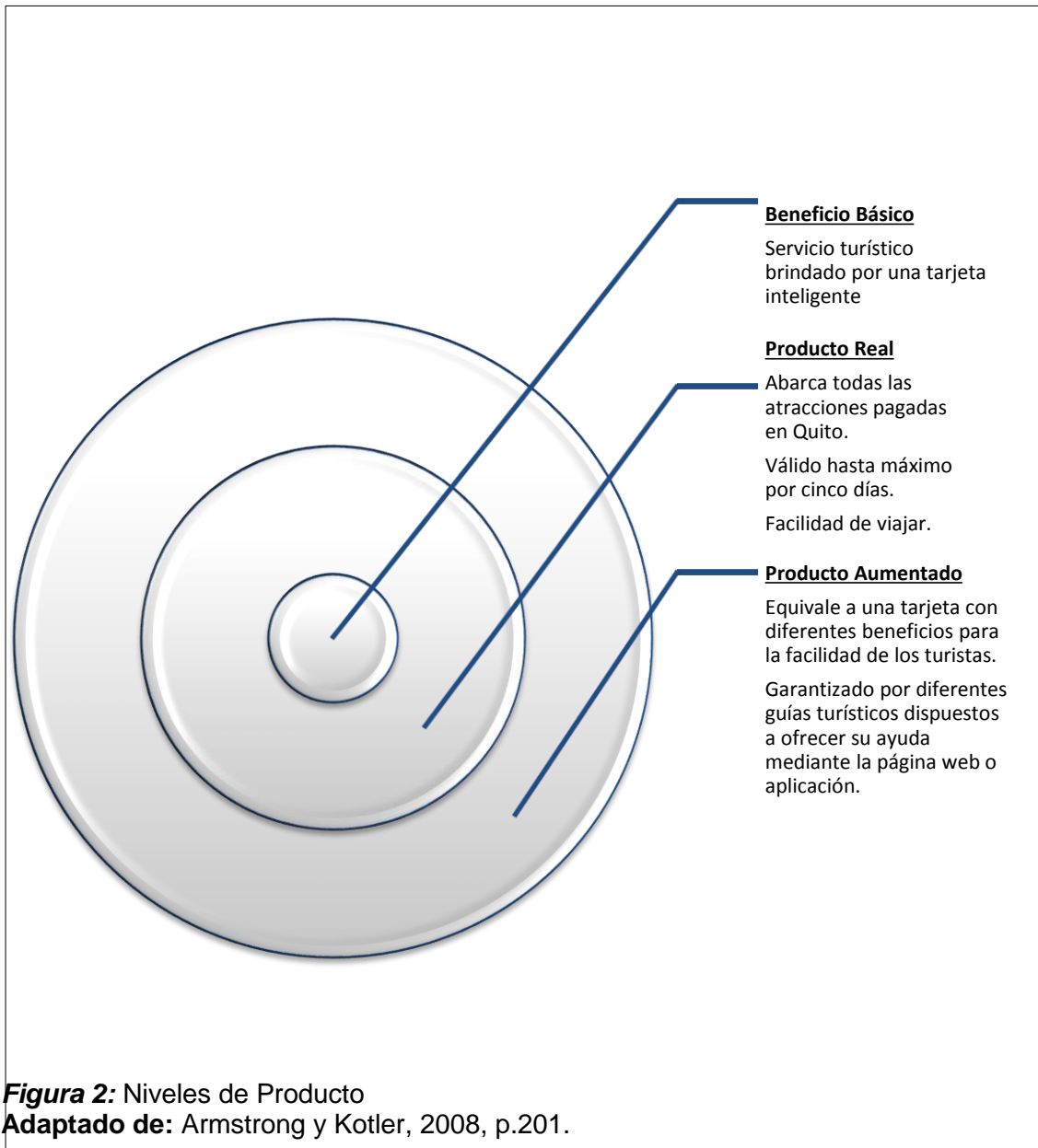
5.2.1 Servicio (Producto)

En el Ecuador existen varias agencias de viajes u operadoras turísticas encargadas de comercializar paquetes turísticos y que tienen como propósito visitar varias ciudades dentro del Ecuador. Para visitar la ciudad de Quito, actualmente no se cuenta con ningún paquete en el cual se incluyan museos, iglesias e importantes puntos turísticos para visitar. Para poder llevar a cabo el servicio, es necesario aliarse estratégicamente con cada una de las atracciones mencionadas a continuación.

Tabla 1: Detalle de Atracciones

Detalle Atracciones
Museo Capilla del Hombre
Museo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
Monasterio, Convento de el Carmen Alto
Museo Casa de Sucre
Jardín Botánico
Parque Arqueológico Cochasquí
Museo de la ciudad de quito
Museo del Agua - Yaku
Museo Convento San Diego
Museo Sitio de Rumicucho
Museo del Banco Central
Museo del Observatorio Astronómico de Quito
Museo de la Mitad del Mundo
Museo de Sitio Intiñan
Museo Alberto Mena Caamaño
Catedral Metropolitana de Quito
Iglesia de la Compañía de Jesús
Quito Tour Bus

De la misma manera, para poder ocupar todas estas atracciones dentro de este paquete, el Municipio de Quito requiere que se devengue regalías por cada tarjeta vendida. Costo que será incluido en el costo de ventas detallado en el Precio.



➤ **Atributos**

- Facilidad de acceso mediante página web y aplicación para teléfono inteligente

El consumidor tendrá acceso a una página web, en donde podrá ver una descripción de todas las atracciones ofrecidas en el QuitoPass. Del mismo modo, la página web incluirá descripciones de las alianzas estratégicas que mantiene QuitoPass con EasyTaxi, y con varios hoteles y restaurantes en la ciudad. Así mismo, mediante este medio, el cliente podrá comunicarse con guías profesionales en tiempo real, en horarios de oficina.

Adicionalmente, el consumidor podrá tener acceso a una aplicación para teléfono inteligente, por la cual se ofrecerán los mismos servicios de la página web en la comodidad del teléfono. La aplicación, al igual que la página web, desplegará un interfaz amigable que, mediante ubicación, indique la distancia que existe entre el

turista y la atracción que quisiera visitar. Del mismo modo, recomendará el método de transporte.

- Tecnología de punta

Para garantizar un servicio de calidad, la empresa manejará tecnología de punta, tanto con los consumidores como con los proveedores. Los consumidores tendrán acceso a una página web y una aplicación para teléfono inteligente que maneje interfaces amigables para consumidores de cualquier edad. La página web y la aplicación deberán permanecer bajo constante mantenimiento para un funcionamiento correcto.

Para los proveedores se implementará un lector de tarjetas inteligentes, los mismos que se encargarán de confirmar si el turista ha utilizado o no la tarjeta inteligente para ingresar a uno de los lugares turísticos. Cada atracción contará con este lector que automáticamente descargará información a la computadora, la cual llevará un registro de las personas que han visitado la atracción en el mes. Este lector brindará agilidad tanto para el turista como para la atracción.

- Servicio personalizado

A diferencia de los paquetes turísticos, QuitoPass maneja un servicio personalizado en el cual los clientes pueden estar en contacto con el guía especializado, que será asignado a cualquier hora durante el día. Así mismo, se realizará un seguimiento post-compra para entender las falencias que pueden tener el servicio y las áreas de mejora. El servicio personalizado hace que la empresa tenga una mejor ventaja competitiva.

➤ Branding

Para establecer un valor de adquisición del servicio, es importante crear una marca que se posicione en la mente del consumidor. Se ha escogido como nombre “QuitoPass”, por lo que es un nombre sencillo de pronunciar y de recordar tanto en inglés como en español. QuitoPass es la mezcla entre el nombre de la ciudad y la palabra “Pass” en inglés, que se traduce al español como “*pasaje*”. Con el propósito de que se relacione al QuitoPass como si fuera un pasaje para visitar Quito.

- Slogan: “Easy Travel. Fun Travel”

El slogan de la empresa está en función de lo que la empresa quiere transmitir. Se utilizó el idioma inglés ya que es un idioma hablado a nivel mundial, por lo que facilitará el entendimiento del slogan por parte de los turistas.

- Logo



Figura 3: Logo de la empresa

El logo es una mezcla del nombre de la empresa junto con el isotipo y slogan. Los colores, rojo y azul, son una adaptación a los colores de la bandera de Quito. El color rojo es un color intenso que comúnmente se utiliza para atraer la atención. Este color también se relaciona con la aventura, amor, energía y emoción. El color azul, representa todo lo que tiene que ver con la autoridad, calma, seguridad y confianza. El color azul es un color bastante utilizado en los diseños de logos.

El isotipo es una ciudad en el fondo y en el frente se encuentra un farol antiguo. La combinación de estos dos simboliza la ciudad de Quito, en la que se puede encontrar una ciudad moderna y en su centro, su arquitectura colonial.

➤ **Empaque**

Para hacer uso de los servicios ofrecidos por QuitoPass, se necesitará una tarjeta inteligente.



Figura 4: Modelo Tarjeta QuitoPass

Esta tarjeta podrá ser entregada en el hotel en el que el turista se hospedará o también podrá ser enviado mediante correo al domicilio del turista en un sobre que incluirá folletos explicativos acerca del turismo en Quito, que contengan la lista de atracciones ofrecidas, invitación a seguir a QuitoPass en redes sociales, el nombre del asesor turístico que estará disponible para cuando necesiten contactarlo mediante la aplicación móvil o página web, y una tarjeta inteligente personalizada para cada uno de las personas para las que se adquirió.

5.2.2 Precio

Basándose en los resultados obtenidos de la investigación de mercado se ha logrado determinar que el precio óptimo para la venta de la tarjeta inteligente será entre los USD110 y USD140.

➤ **Estrategia de precio**

La estrategia de precios que se utilizará será la de fijación de precios de valor para el cliente, que según Kotler (2013, pp.258-259) consiste en fijar los precios con base en las percepciones de valor hechas por el cliente más que con base en el costo del vendedor. Se escogió esta estrategia ya que se aumentarían las características y servicios de valor agregado para así diferenciar las ofertas de la competencia y por ende se cobraría un precio más alto.

➤ **Estrategia de entrada**

Se utilizará una estrategia de fijación de precios de descremado, que consiste en vender el producto a un precio elevado. Esta es una estrategia ideal, ya que existe una gran demanda por parte de un número suficiente de compradores. Debido a la industria en la que se encuentra, mientras más alto sea el precio, la imagen será de un servicio completamente superior.

➤ **Costo de venta**

Tabla 2: División de costos en USD

Detalle	Costo unitario
Museo Capilla del Hombre	\$ 8.00
Museo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana	\$ 2.00
Monasterio, Convento de el Carmen Alto	\$ 3.00
Museo Casa de Sucre	\$ 3.00
Jardín Botánico	\$ 3.50
Parque Arquelógico Cochasquí	\$ 1.00
Museo de la ciudad de Quito	\$ 3.00
Museo del Agua - Yaku	\$ 3.00
Museo Convento San Diego	\$ 2.00
Museo Sitio de Rumicucho	\$ 1.00
Museo del Banco Central	\$ 2.00
Museo del Observatorio Astronómico de Quito	\$ 2.00
Museo de la Mitad del Mundo	\$ 3.00
Museo de Sitio Intiñan	\$ 4.00
Museo Alberto Mena Caamaño	\$ 1.50
Catedral Metropolitana de Quito	\$ 1.50
Iglesia de la Compañía de Jesús	\$ 4.00
Quito Tour Bus	\$ 15.00
Tarjetas	\$ 1.00
Regalías Quito	\$ 1.00
EasyTaxi	\$ 20.00
Seguro para accidentes	\$ 3.00
Sobres para envío de tarjetas	\$ 0.10
Envío de tarjetas	\$ 8.00
Gastos administrativos	\$ 1.29
Margen de Ganancia 15%	\$ 14.53
Precio Final	\$ 111.42
P.V.P.	\$ 115.00

5.2.3 Plaza

➤ **Estrategias de distribución**

La estrategia seleccionada para comercializar es la estrategia de distribución exclusiva que consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios. La ventaja al no trabajar con intermediarios es que se puede manejar una relación estrecha y directa con el consumidor final. Esta relación ayuda a que las futuras relaciones comerciales crezcan.

➤ Punto de venta

Debido a que el mercado meta se encuentra en el exterior, el mejor punto de venta que se puede ofrecer es mediante una página web. La empresa también contará con una oficina en donde se concentrará el gerente, dos asistentes administrativos y dos guías que estén dispuestos a satisfacer las necesidades del consumidor. En la oficina también se concentrarán los pedidos y se empacarán las tarjetas que serán enviadas al consumidor final o al hotel en donde se hospedarán.

➤ Tipo de canal

Ya que no existirán intermediarios para la entrega de este servicio (producto) se utilizará un canal nivel 0. Esto debido a que las ventas se harán directamente con el consumidor final.

5.2.4 Promoción

En la industria turística, es muy importante la promoción ya que los turistas que no conocen el servicio, por lo que se buscara la mejor forma de poder captar su atención.

➤ Estrategia promocional

La estrategia utilizada será la estrategia de atracción (Pull), en la cual, según Kotler (2013, pp. 364-365), la empresa dirige todas sus actividades promocionales y publicitarias hacia los consumidores finales, para incentivar la compra del producto. A pesar de ser una estrategia muy costosa, es la más adecuada ya que creará una demanda que atraerá los productos a través de los canales de distribución.

➤ Publicidad

Con el propósito de obtener una publicidad efectiva, se contratará una empresa especializada en publicidad por medio de redes sociales. Mediante su colaboración, se podrá comunicar la marca QuitoPass y los servicios que ofrece de manera eficiente.



Figura 5: Redes sociales

Tomado de: Publicidad Pixel: Diseño y Publicidad

➤ **Relaciones públicas**

En este ámbito se utilizarán las funciones de relaciones con la prensa o con agentes de prensa y asuntos públicos. El colocar información noticiosa en los medios, ayudará a atraer la atención de muchas personas. Debido a que estos medios también son leídos en el exterior causará mucha intriga a los turistas que estén próximos a visitar Quito. Los asuntos públicos ayudan a crear y a mantener relaciones comunitarias a nivel local y a nivel internacional. Estas dos funciones ayudarán a la empresa a tener relaciones públicas favorables.

➤ **Marketing directo**

El marketing directo será interactivo ya que, mediante el uso de la página web que mantiene un interfaz interactivo y amigable para el usuario, brindará una mejor atención al cliente. Asimismo, mediante los medios digitales se propone una comunicación directa.

Tabla 3: Costeo del Plan de Marketing en USD

Año 1			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo anual
Desarrollo Página Web	1	2.500,00	2.500,00
Desarrollo Aplicación	1	2.000,00	2.000,00
Agencia de Publicidad	1	800,00	9.600,00
Total Inversión en Marketing			14.100,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

QuitoPass es una empresa ecuatoriana dedicada a facilitar la adquisición asequibilidad a servicios turísticos mediante una tarjeta inteligente, para facilitar y agilizar el turismo en la ciudad de Quito, comprometidos a una mejora continua para estar en constante crecimiento personal y profesional para poder brindar bienestar a los socios y empleados y poder satisfacer las necesidades de los turistas de cualquier edad que visiten la ciudad de Quito.

6.1.2 Visión

QuitoPass pretende ser una reconocida empresa en la industria turística en el Ecuador, brindando un servicio de alta calidad, diferenciado y personalizado y facilitando alternativas innovadoras que incrementen y agilicen el turismo en la ciudad de Quito, siendo una empresa honesta y ética.

6.1.3 Objetivos a corto plazo

- Incrementar las ventas en 20% hasta el cuarto año de operación.
- Obtener reconocimientos y certificaciones por sistemas tecnológicos innovadores hacia el turismo en el Ecuador.
- Expandir el portafolio de atracciones turísticas hasta atracciones aledañas a Quito.

6.1.3 Objetivos a mediano plazo

- Evaluar la viabilidad comercial y financiera para invertir en una flota de transporte para poder ofertar transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto a partir del cuarto año de operaciones.
- Generar más plazas de trabajo para poder abarcar atracciones aledañas a Quito.
- Obtener menciones de reconocimiento como empresa líder de prestación de servicios turísticos para la ciudad de Quito.

6.1.3 Objetivos a largo plazo

- Desarrollar convenios con entidades gubernamentales que promocionen al producto cuando decidan incentivar el turismo receptivo en el Ecuador.
- Ampliar la línea de servicio al cliente para que la misma sea 24 horas al día todos los días del año a partir del quinto año de operación.
- Desarrollar alianzas estratégicas con diferentes agencias de viaje con renombre a nivel mundial para que oferten QuitoPass dentro de sus paquetes turísticos para el año 2022.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de Procesos

El proceso comienza de una necesidad del consumidor que trata de viajar a Quito por razones turísticas, de esta manera atraviesa los procesos sustantivos hasta llegar a la satisfacción de la necesidad, que es el ahorrar tiempo visitando la ciudad de Quito mediante una tarjeta inteligente.

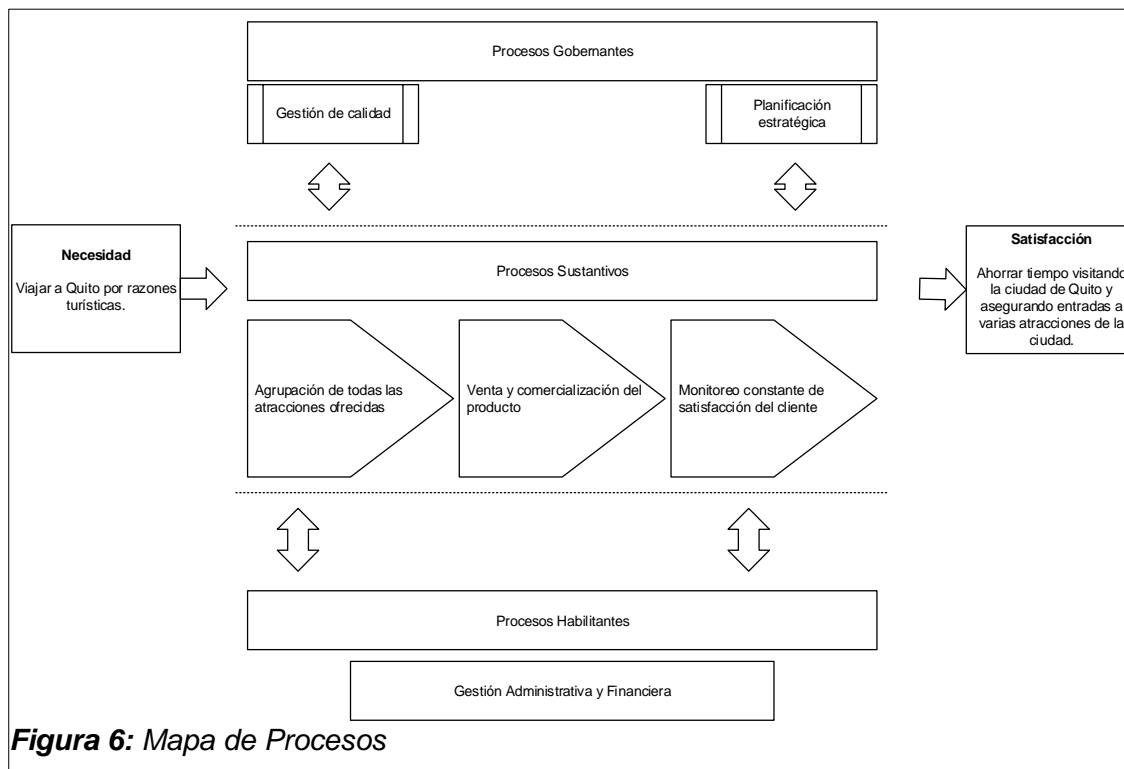


Figura 6: Mapa de Procesos

Tabla 4: Catálogo de Procesos para Mapa de Procesos

CATÁLOGO DE PROCESOS	
PROCESOS GOBERNANTES	
1.	Gestión de calidad
2.	Planificación estratégica
PROCESOS SUSTANTIVOS	
3.	Agrupación de todas las atracciones ofrecidas
3.1	Contacto con el proveedor
3.2	Se prepara paquete para envío a domicilio del cliente
4.	Venta y comercialización del producto
4.1	Se lleva a cabo la venta y la comercialización del producto hacia el hotel o hacia el domicilio del consumidor
5.	Monitoreo constante de satisfacción al cliente
5.1	Análisis de fechas cuando el turista se encontrará en la ciudad
5.2	Alertas para monitorear al turista en su día a día
PROCESOS HABILITANTES	
6.	Gestión Administrativa y Financiera
6.1	Gestión de Talento Humano
6.2	Gestión Administrativa
6.3	Gestión Financiera y Contable
6.4	Gestión Tecnológica
6.5	Gestión de Marketing

6.2.2 Flujo de Procesos

QuitoPass llevará a cabo un análisis de control de satisfacción del cliente en todo el proceso procurando estar alineados con la misión y visión de la empresa y para poder otorgar la promesa de valor ofrecida al turista. Ver Anexo 9: Flujo de proceso de compra

6.2.2.1 Requerimiento de equipos y herramientas para la operación

Los equipos y herramientas para el funcionamiento y operación de QuitoPass serán adquiridos de proveedores internacionales como nacionales. Entre los equipos requeridos se considera máquinas para la producción, muebles y enseres de oficina, equipos de computación y un vehículo que servirá de transporte para entregas en los diferentes hoteles.

La siguiente tabla muestra los equipos y las herramientas indispensables para el funcionamiento del negocio con sus respectivos costos:

Tabla 5: Equipos y herramientas indispensables para el funcionamiento del negocio

ÍTEM	TOTAL
Maquinas producción	
Maquina impresora de tarjetas	1.500,00
Lector de tarjetas inteligentes	4.000,00
Total Maquinas de Producción	5.500,00
Vehículos	
Vehículo	32.000,00
Total Vehículo	32.000,00
Muebles y enseres de oficina	
Silla	440,00
Mesa	2.000,00
Total Muebles y Enseres	2.440,00
Equipo de Computación	
Computadora Apple	3.626,00
Computadora oficina	2.200,50
Impresora	540,00
Total Equipo de Computación	6.366,50
Total Equipo y Materiales de Producción	46.306,50

6.3 Estructura Organizacional

La empresa plantea una estructura organizacional por funciones. Ver Anexo 10: Estructura Organizacional

Gerente General

El Gerente General es el representante legal y financiero de la empresa. Es el responsable de mantener las relaciones con los diferentes proveedores y de relacionarse con las agencias encargadas de la publicidad y promoción de la empresa.

Departamento Administrativo y Financiero

El Departamento Administrativo y Financiero es conformado por dos personas. Un asistente administrativo responsable de las operaciones de la empresa, es decir, de recibir pedidos y de despachar pedidos. Del mismo modo, el asistente financiero será

responsable de llevar las finanzas de la empresa y la contabilidad. En ambos casos cuando exista mucho trabajo se apoyaran el uno al otro.

Departamento Operaciones

El Departamento de Operaciones es conformado por dos guías turísticos. Los dos actúan como soporte del asistente administrativo y como asesores de servicio al cliente. Este departamento es responsable de mantener una relación cercana y de persuadir a la compra cuando exista un cliente potencial.

6.4 Marco Legal

La empresa se formará como Compañía Limitada debido a que existe rapidez al momento de realizar los trámites de constitución, y los costos son accesibles. Según el Artículo 92 de La Ley de Compañías del Ecuador, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social a la que se añadirá las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

Tabla 6: Estructura Legal QuitoPass

QUITOPASS COMPAÑÍA LIMITADA	
Tipo	Compañía Limitada
Representante Legal	Carlos Sebastián Granizo Alcázar
Socios	María Gracia Solano de la sala Meneses
Objeto Social	Dedicarse a toda clase de negocios y actividades turísticas; turismo nacional o extranjero, venta de paquetes turísticos, así como también realizar el mayoreo de productos turísticos

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Flujo de Caja, Situación Financiera y Estado de Resultados

El Flujo de Caja muestra que la operación del negocio generará los recursos económicos necesarios para cubrir las inversiones y el financiamiento. Ver Anexo 7: Flujo de Caja Proyectado

El Estado de Situación Financiera muestra una estructura financiera coherente, que va de la mano con el tipo de negocio. Es importante recalcar que en el año 4 se hizo una inversión de activos tangibles tecnológicos que cumplieron con su periodo de depreciación. Ver Anexo 5: Balance General.

Por otro lado, en el Estado de Resultados muestra pérdida en el primer año. Sin embargo, a pesar de tener pérdida neta, el estado muestra ganancia operativa lo que significa que sí existe una ganancia en cuanto a las operaciones del negocio. En el segundo año se puede observar ganancia en la utilidad neta y la ganancia sigue aumentando durante los años. Esto muestra al negocio como sustentable en el tiempo. Ver Anexo 6: Estado de Resultados.

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

La inversión inicial requerida para comenzar operaciones de QuitoPass será de USD79.230,22. La inversión inicial comprenderá de gastos en activos tangibles e intangibles y del capital de trabajo. Ver Anexo 8: Inversión Inicial.

La estructura de capital de QuitoPass comprenderá de una deuda con el Banco del Pichincha a una tasa de interés anual de 15,20% equivalente al 60% del total de inversión inicial. El 40% restante se financiará de capital propio de los dos accionistas.

Tabla 7: Estructura de Capital

Estructura de capital		
Deuda	60%	47.538,13
Capital propio	40%	31.692,09
Total Inversión	100%	79.230,22

7.3 Evaluación Financiera del Proyecto

Para poder llevar a cabo el cálculo del costo de oportunidad, se valoraron los activos financieros con el modelo CAPM, que se encarga de determinar la rentabilidad mínima que deberá exigir el inversionista para invertir en el proyecto. Para QuitoPass el retorno es equivalente al 19,90% de su inversión.

Tabla 8: CAPM

CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	1,29%
Rendimiento del Mercado	5,35%
Beta desapalancada	0,71
Riesgo País	15,73%
CAPM	19,90%

Para evaluar financieramente el proyecto se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN). Debido a que obtuvo un VAN positivo, y una TIR superior al costo de oportunidad se determina al proyecto como rentable.

Tabla 9: Índices de valoración

WACC	14,01%
Valor Actual Neto	\$64.561,43
Tasa Interna de Retorno	37%

7.4 Índices Financieros

Tabla 10: Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	16,87%	19,59%	22,22%	24,76%	27,22%
Margen Operativo	3,43%	6,64%	7,60%	10,72%	12,46%
Margen Neto	-3,78%	2,93%	3,80%	6,08%	7,46%
ROI	-26,25%	21,88%	30,59%	52,69%	69,56%
ROA	-14,54%	10,51%	12,94%	17,52%	18,88%
ROE	-190,93%	61,41%	46,19%	41,23%	35,25%
Razón Corriente	1,06	1,21	1,40	1,67	1,99
Apalancamiento	1,08	1,21	1,39	1,74	2,15
ROI Promedio	29,69%				

El índice de Razón Corriente muestra la liquidez que tiene la empresa para poder atender a las obligaciones a corto plazo. Éste índice es favorable en cada uno de los años a partir del primero. El margen operativo que va de acuerdo a las operaciones del negocio, se muestra positivo desde el primer año y va incrementando con los años, lo que hace que el negocio sea atractivo. A pesar de tener un Margen Neto negativo en el primer año, los siguientes años se vuelve positivo y crece, por lo que el negocio sí demuestra una rentabilidad favorable para los inversionistas.

El índice Retorno sobre la Inversión (ROI) se muestra negativo en el primer año debido a la pérdida neta. Sin embargo el ROI promedio se muestra positivo y alto, lo que demuestra que los recursos invertidos se utilizarán de manera adecuada. El indicador del Retorno sobre el Patrimonio (ROE) tuvo un primer año negativo, pero en los años siguientes se vuelve positivo, lo que significa que es posible optimizar los recursos del patrimonio con el que contará el negocio. El Retorno sobre los Activos (ROA) refleja que el uso de los activos es correcto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político no es muy favorable para la creación de la empresa que preste el servicio de QuitoPass, ya que existe una inestabilidad política que podría complicar la inversión en un nuevo negocio.
- El entorno económico se muestra a un país no muy atractivo para la creación de un nuevo negocio, sin embargo, la industria es un principal propulsor del crecimiento económico lo que hace que este factor se muestre favorable para la creación de la empresa.
- En el entorno social, QuitoPass es favorecido gracias a que la ciudad es publicitada continuamente como destino turístico, y existe una gran demanda para visitar la ciudad a nivel mundial.
- El análisis de industria muestra un panorama positivo para emprender la idea QuitoPass. La amenaza de nuevos competidores es media, ya que se puede mantener una relación estrecha con los proveedores.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, por lo que ellos no podrían enfrentarse ante posibles productos sustitutos. Esto puede crear conflicto para la creación de QuitoPass.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos es considerada baja, ya que en el momento no se encuentran posibles sustitutos en el mercado, y QuitoPass ingresará al mercado con un valor diferenciador.
- En la investigación de mercado se pudo identificar que pasados los 50 años de edad, los turistas no adquirirían este servicio.
- En la investigación de mercado se concluyó que el mejor método para la comercialización de la tarjeta es por página web. Así mismo se creará una aplicación para teléfono inteligente para facilitar la atención al cliente.
- El experto que fue entrevistado comentó que la demanda para visitar Quito incrementa de año a año. Esto es favorable para la creación de la empresa.
- Los expertos se muestran positivos ante la idea de la creación de esta empresa, ya que ayudaría al turista a ahorrar dinero y tiempo.
- La oportunidad de negocio para QuitoPass se identifica en que no existe un servicio turístico prestado que abarque todas las atracciones y que cubra la demanda por conocer Quito.
- La propuesta de valor ofrecida por QuitoPass se fundamenta en la facilidad y agilidad.
- La estrategia general de QuitoPass será la de diferenciación.
- El producto llevará a cabo la estrategia de desarrollo de producto. El precio utilizará una fijación de precios por desceme. Plaza tendrá la estrategia de distribución exclusiva. Promoción que llevará a cabo la estrategia de atracción (Pull).
- La empresa contará con una empresa externa que será la encargada de llevar la publicidad y promoción de la empresa. La función de mantener este proveedor recaerá sobre el Gerente General.
- La evaluación financiera demuestra un proyecto viable y rentable, que genera ganancia a partir del segundo año. La recuperación del total de la inversión será dentro de dos años y medio. Los indicadores se muestran favorables a pesar de haber tenido pérdida neta en el primer año.
- La empresa de prestación del servicio de QuitoPass es un proyecto viable comercial y financieramente. Esta empresa brinda un servicio diferenciado con respecto a la competencia y cuya propuesta de valor satisface las necesidades del mercado objetivo. La empresa generará sustentabilidad y un crecimiento positivo dentro de una industria que es propulsora de la economía del país.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2015). *El turismo generó ingresos por 1.487 millones de dólares para Ecuador en 2014*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.andes.info.ec
- Alonso, M. (2013). La opinión de otros consumidores cuenta y mucho a la hora de conocer o adquirir el producto. *Puro Marketing*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.puromarketing.com
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Banco Central. (2016). Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.bce.fin.ec
- Banco Central de Ecuador. (s.f.) Indicadores económicos. Recuperado el 5 de junio de 2016 desde <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Mundial. (2014). *Usuarios de internet (por cada 100 personas)*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries?display=graph>
- Banco Mundial. (2015). Recuperado el 16 de octubre desde <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Ecuador Inmediato. (2016). *Quito, por segundo año consecutivo, es destino líder de Sudamérica*. Ed. 4 Recuperado el 10 de marzo de 2016 desde http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818770178
- Ekos Negocios. (2015). *Casos de éxito: All you need is Ecuador*. Recuperado el 17 de marzo de 2016 desde www.ekosnegocios.com
- Ekos Negocios. (2015). *Reformas Laborales: Escenario para el empleador*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.ekosnegocios.com
- El Comercio. (2014) *¿Viaje de último minuto? Tips para planificar escape imprevisto*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.elcomercio.pe
- El Comercio. (2014). *El turismo cultural es un imán para el extranjero*. Recuperado el 19 de marzo de 2016 desde www.elcomercio.com
- El Comercio. (2016). *Estos son los 6 cambios claves de la reforma laboral*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.elcomercio.com
- El Comercio. (2016). *Asamblea aprobó el proyecto de reforma laboral en segundo debate*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.elcomercio.com
- El Comercio. (2016). *Sondeo: ¿Usted fue despedido en los últimos 3 meses en Ecuador?* Recuperado el 19 de marzo de 2016 desde www.elcomercio.com
- El Mercurio. (2015). *Apoyo a reforma para una rápida creación de empresas*. Quito. Recuperado el 17 de marzo de 2016 desde www.elmercurio.com.ec
- Entorno Inteligente. (2016). *ECUADOR: ¿Cómo mejorar la velocidad de carga de tu página web?* Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.entornointeligente.com
- Fondo Monetario Internacional. (2016) *Perspectivas de la economía mundial: crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo*. Recuperado el 5 de junio de 2016 desde <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>
- INEC. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tiene teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (2016). *Ecuador registra un desempleo de 4,77% en diciembre de 2015*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>

- Kotler, P., y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11^{va} ed.) México: Pearson Educación.
- Lonely Planet. (2016). *Introducing Quito*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde <http://www.lonelyplanet.com/ecuador/quito/introduction>
- Ministerio de Educación. (2015). *Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad – SITEC*. Recuperado el 17 de marzo de 2016 desde <http://educacion.gob.ec>
- Ministerio de Turismo. (2014). *Principales Indicadores de Turismo*.
- Ministerio de turismo. (2014). Quito por segundo año consecutivo es el destino líder de Sudamérica. Recuperado el 5 de junio de 2016 desde <http://www.turismo.gob.ec/quito-por-segundo-ano-consecutivo-es-el-destino-lider-de-sudamerica/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Ecuador con reglas claras para la inversión*. Recuperado el 17 de marzo de 2016 desde www.turismo.gob.ec
- OPTUR. (2013). *Operadores de Turismo Ecuador Socios de Optur*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.optur.org
- Pérez, J. (2015). *¿Es usted un turista new age?* Recuperado el 17 de marzo de 2016 desde www.elcolombiano.com
- Publicidad Pixel: Diseño y Publicidad. *¿Por qué hacer publicidad en redes sociales?* Recuperado de <http://www.publicidadpixel.com/publicidad-en-redes-sociales/> en 18 de marzo de 2016
- Quito Turismo. (2014). *Llegada de turistas a Quito*. Recuperado el 10 de marzo desde <http://www.quito-turismo.gob.ec/28estadísticas/datos-turisticos-principales/category/64-llegada-de-turistas-a-quito>
- Quito Turismo. (2015). *Quito en cifras*. Recuperado el 31 de marzo desde <http://www.quito-turismo.gob.ec/estadísticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- (2015). *Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas*. Quito.
- Vered Hasharon. *¿Qué se entiende por Operador Turístico u Operador de turismo?* Recuperado el 18 de marzo de 2016 desde www.veredego.es

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Alianzas Público-Privadas crean proyectos turísticos	0,10	1	0,20
Se redujeron los trámites y papeleo para la constitución de una empresa en el país.	0,08	1	0,08
Aumento de la tasa de desempleo en el Ecuador	0,10	3	0,30
Gobierno trabaja para promocionar a Ecuador como potencia turística	0,14	4	0,56
Alto número de turistas potenciales que visitan la ciudad de Quito.	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Capacidad de negociación de los proveedores alta	0,07	1	0,07
Competencia indirecta existente en el mercado.	0,11	3	0,33
Inestabilidad política.	0,08	2	0,16
Nuevos competidores.	0,09	2	0,18
Alta competitividad entre las empresas.	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		2,60

ANEXO 2: Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	115,00	118,89	122,91	127,06	131,35
Ingreso QuitoPass (USD)	550.532,60	592.445,86	637.550,07	686.088,16	738.321,56
Número de tarjetas vendidas	4.787	4.983	5.187	5.400	5.621

ANEXO 3: Costos de Ventas y Gastos Administrativos

Costo de ventas	
Detalle	Costo unitario en USD
Museo Capilla del Hombre	8,00
Museo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana	2,00

Monasterio, Convento de el Carmen Alto	3,00
Museo Casa de Sucre	3,00
Jardin Botánico	3,50
Parque Arquelógico Cochasquí	1,00
Museo de la ciudad de Quito	3,00
Museo del Agua - Yaku	3,00
Museo Convento San Diego	2,00
Museo Sitio de Rumicucho	1,00
Museo del Banco Central	2,00
Museo del Observatorio Astronómico de Quito	2,00
Museo de la Mitad del Mundo	3,00
Museo de Sitio Intiñan	4,00
Museo Alberto Mena Caamaño	1,50
Catedral Metropolitana de Quito	1,50
Iglesia de la Compañía de Jesús	4,00
Quito Tour Bus	15,00
Tarjetas	1,00
Regalías Quito	1,00
EasyTaxi	20,00
Seguro para accidentes	3,00
Sobres para envío de tarjetas	0,10
Envío de tarjetas	8,00
TOTAL	95,60

Gastos administrativos						
	Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	780,00	9.360,00	9.676,37	10.003,43	10.341,55	10.691,09
Alicuota arriendo	80,00	960,00	992,45	1.025,99	1.060,67	1.096,52
Sueldos y salarios	3.230,57	38.766,80	40.315,58	55.577,83	57.419,25	68.801,38
Publicidad	800,00	9.600,00	9.924,48	10.259,93	10.606,71	10.965,22
Hosting	83,00	996,00	1.029,66	1.064,47	1.100,45	1.137,64
Mantenimiento equipos	26,00	312,00	322,55	333,45	344,72	356,37
Mantenimiento de software	84,00	1.008,00	1.042,07	1.077,29	1.113,70	1.151,35
Servicios básicos	400,00	4.800,00	4.962,24	5.129,96	5.303,36	5.482,61
Mantenimiento del vehículo	240,00	2.880,00	2.977,34	3.077,98	3.182,01	3.289,57

Gastos administrativos						
	Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	100,00	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65
Seguros para activos de la empresa	340,25	4.083,00	4.221,01	4.363,68	4.511,17	4.663,65
TOTAL	6.163,82	73.965,80	76.704,30	93.196,50	96.309,42	109.006,04

ANEXO 4: Resumen estructura administrativa y mano de obra

Cargo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Número de trabajadores	Pago Total	Número de trabajadores	Pago Total	Número de trabajadores	Pago Total	Número de trabajadores	Pago Total	Número de trabajadores	Pago Total
Gerente General	1	12.137,50	1	12.621,49	1	13.035,73	1	13.463,96	1	13.906,68
Guía turístico	2	16.846,10	2	17.523,69	3	26.972,43	3	27.871,73	4	38.279,89
Asistente administrativo	2	9.783,20	2	10.170,39	3	15.569,67	3	16.083,56	3	16.614,81
TOTAL	5	38.766,80	5	40.315,58	7	55.577,83	7	57.419,25	8	68.801,38

ANEXO 5: Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	79.230,22	143.092,73	164.997,14	187.347,59	238.280,77	291.844,20
Activo corriente	25.391,45	96.807,58	126.265,61	156.169,68	207.844,90	269.184,49
Efectivo	25.391,45	95.298,58	124.350,72	154.176,37	205.769,97	267.024,59
Inventarios		1.509,00	1.914,90	1.993,31	2.074,93	2.159,89
Activo no corriente	53.838,77	46.285,15	38.731,53	31.177,91	30.435,87	22.659,71
Propiedad, planta y equipo	46.438,77	38.885,15	31.331,53	23.777,91	23.035,87	15.259,71
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Vehículos	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00
Muebles	2.440,00	2.440,00	2.440,00	2.440,00	2.440,00	2.440,00
Computadoras	6.498,77	6.498,77	6.498,77	6.498,77	13.532,90	13.532,90
Depreciación	-	(7.553,62)	(15.107,24)	(22.660,86)	(30.437,03)	(38.213,19)
Activos intangibles	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00
Medios Digitales	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Software	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
PASIVO	47.538,13	132.199,22	136.767,79	134.882,37	137.034,73	135.484,56
Pasivo corriente	-	91.532,03	104.091,83	111.500,62	124.462,61	135.484,56
Cuentas por pagar		91.532,03	95.280,10	99.181,64	103.242,95	107.470,55
Impuestos por pagar		-	8.811,74	12.318,98	21.219,66	28.014,00
Pasivo no corriente	47.538,13	40.667,19	32.675,95	23.381,75	12.572,13	-
Préstamo a largo plazo	47.538,13	40.667,19	32.675,95	23.381,75	12.572,13	-
PATRIMONIO	31.692,09	10.893,50	28.229,35	52.465,22	101.246,04	156.359,64
Capital Social	31.692,09	31.692,09	31.692,09	31.692,09	38.726,22	38.726,22
Utilidad del Ejercicio		(20.798,58)	(3.462,73)	20.773,13	62.519,82	117.633,42

ANEXO 6: Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	550.532,60	592.445,86	637.550,07	686.088,16	738.321,56
COSTOS DE VENTAS	457.660,14	476.400,48	495.908,20	516.214,73	537.352,77
UTILIDAD BRUTA	92.872,46	116.045,38	141.641,86	169.873,43	200.968,79
GASTOS	73.965,80	76.704,30	93.196,50	96.309,42	109.006,04
UTILIDAD OPERATIVA	18.906,66	39.341,08	48.445,37	73.564,01	91.962,75
Depreciación	7.553,62	7.553,62	7.553,62	7.776,16	7.776,16
Gastos de constitución	25.391,45	-	-	-	-
UAI	(14.038,41)	31.787,45	40.891,75	65.787,84	84.186,58
Gastos financieros	6.760,17	5.639,87	4.336,90	2.821,49	1.058,98
UAI	(20.798,58)	26.147,59	36.554,85	62.966,36	83.127,60
Participación trabajadores (15%)		3.922,14	5.483,23	9.444,95	12.469,14
Utilidad sin participaciones	(20.798,58)	22.225,45	31.071,62	53.521,40	70.658,46
Impuesto a la renta (22%)		4.889,60	6.835,76	11.774,71	15.544,86
UTILIDAD NETA	(20.798,58)	17.335,85	24.235,86	41.746,69	55.113,60

ANEXO 7: Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos, Interés y Participaciones	-	(23.325,66)	20.182,92	26.727,56	48.800,50	64.089,71
(+) Gastos de depreciación	-	7.553,62	7.553,62	7.553,62	7.776,16	7.776,16
(-) 15% Participación trabajadores	-	-	(2.181,46)	(3.358,60)	(6.896,85)	(9.454,61)
(-) 22% Impuesto a la Renta	-	-	(2.719,55)	(4.187,05)	(8.598,08)	(11.786,75)
Flujo de Efectivo Operativo Neto (FEO)	-	(15.772,04)	22.835,53	26.735,53	41.081,73	50.624,52
(+) Gastos Financieros	-	6.760,17	5.639,87	4.336,90	2.821,49	1.058,98
(+) Depreciación	-	7.553,62	7.553,62	7.553,62	7.776,16	7.776,16
(-) Inversión Capital de Trabajo	(25.391,45)	-	-	-	-	-
(-) CAPEX	(53.838,77)	-	-	-	(7.034,13)	-
Flujo de Caja Proyectado	(79.230,22)	(1.458,25)	36.029,02	38.626,05	44.645,25	59.459,66

ANEXO 8: Inversión Inicial

ACTIVO TANGIBLE

	Ítem	Detalle	Cantidad	Valor	Total
Máquinas producción	Máquina impresora de tarjetas	HID Fargo DTC1250e + Ethernet	1	1.500,00	1.500,00
	Lector de tarjetas inteligentes	Omnikey 3121 USB	20	200,00	4.000,00
Vehículos	Vehículo	Chevrolet Luv Dmax 2016	1	32.000,00	32.000,00
Muebles oficina	Silla		4	110,00	440,00
	Mesa		4	500,00	2.000,00
	Computadora Apple	iMac 27" 3.2 GhZ	1	3.626,00	3.626,00
	Computadora oficina	Satellite C55-C5206 Core I3 4GB/500GB	3	733,50	2.200,50
	Teléfonos	Teléfono Inalámbrico D4551B Philips	3	44,09	132,27
	Impresora	Impresora Multifuncional con WiFi L555 Epson	1	540,00	540,00
Total Tangible					46.438,77

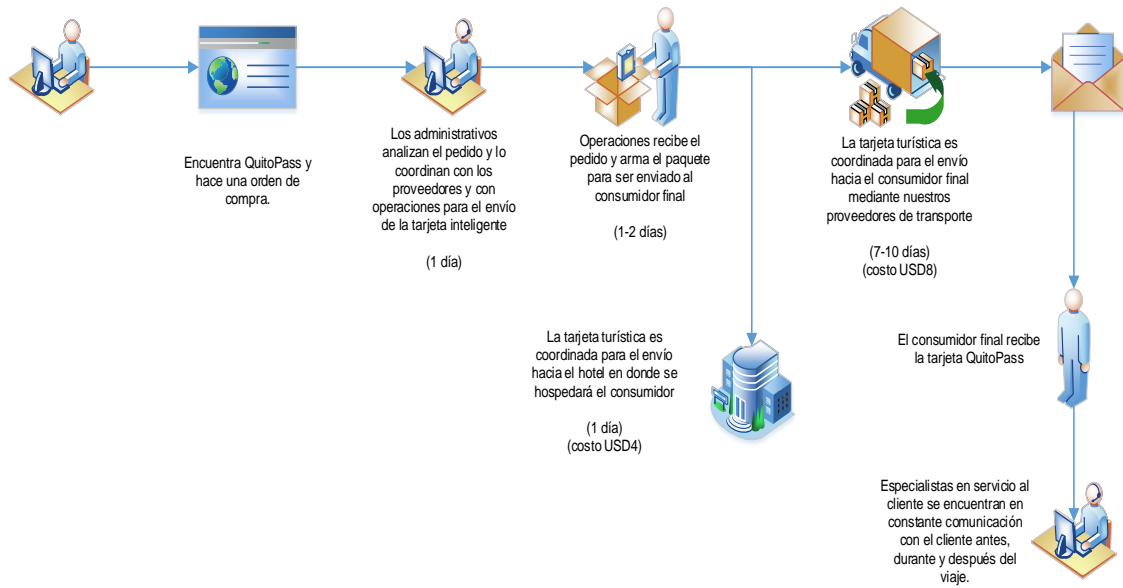
ACTIVO INTANGIBLE

	Ítem	Detalle	Cantidad	Valor	Total
Gastos Página Web	Página web		1	2.500,00	2.500,00
	Aplicación		1	2.000,00	2.000,00
	Software	Software para lectura de tarjetas inteligentes	1	2.900,00	2.900,00
Total Intangible					7.400,00

CAPITAL DE TRABAJO

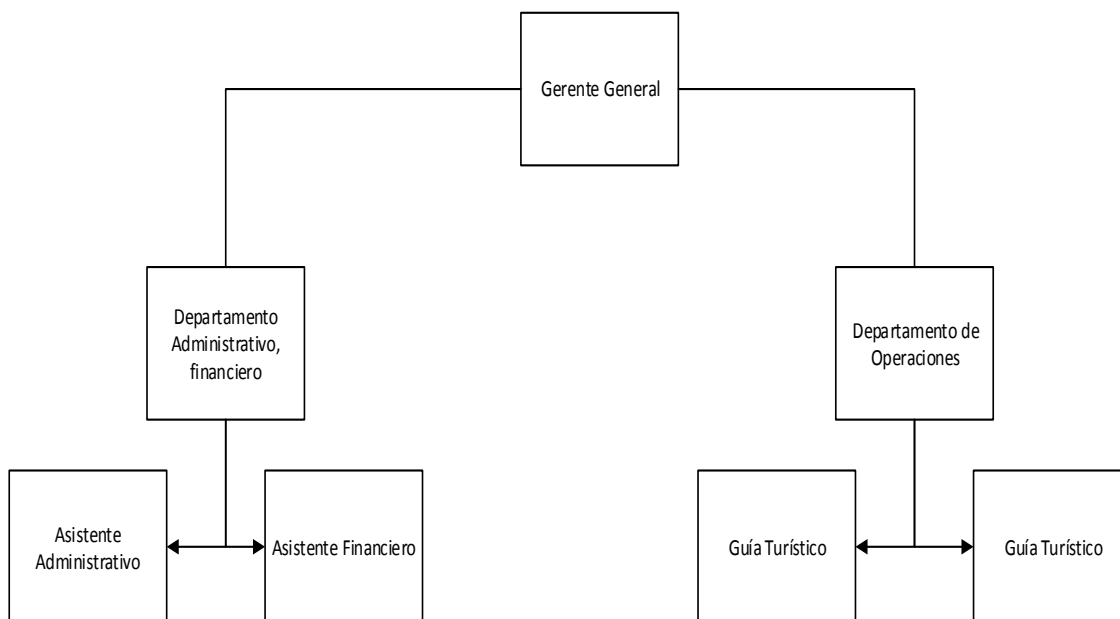
	Ítem	Detalle	Cantida d	Valor	Total
Gastos de constitución	Capital mínimo requerido		1	800,00	800,00
	Permiso de Operación		1	1.000,00	1.000,00
	Honorarios profesionales		1	800,00	800,00
	Adecuaciones infraestructura oficinas		1	300,00	300,00
Local	Garantía Arriendo		1	2.000,00	2.000,00
Fondo Maniobra					18.491,45
Efectivo Mínimo Caja					2.000,00
Total Capital de Trabajo					25.391,45
				Inversión inicial	79.230,22

ANEXO 9: Flujograma de proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10: Estructura Organizacional



Fuente: *Elaboración propia*