



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO TRANSFRONTERIZO DE
COLOMBIA – ECUADOR

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

Profesor/ Guía:
Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Autora:
Paola Asshenet Vásquez López

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”

Roberto Aníbal Hidalgo Flor
Ingeniero Master Business of Administration (MBA)
1706369616

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”

Paola Asshenet Vásquez López

1718027384

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este gran camino de los estudios y preparación académica quiero agradecer a las personas que han permitido directa o indirectamente que esto se vuelva realidad el día de hoy; a mis padres Lidia y Sherman por motivarme cada día y enseñarme que cada sacrificio tiene su recompensa, a mis hermanos Adriana y David por su apoyo constante, y a mi novio Andrés por darme fuerzas en mis momentos de flaqueza.

También quiero agradecer a mi profesor guía Roberto Hidalgo, por la constancia y disciplina que demostró durante el proceso de titulación. Y como no mencionar, a todos quienes conforman Pfizer, a mis jefes y amigos que con su granito de arena me han enriquecido en conocimiento y me han entregado las facilidades para alcanzar esta importante meta en mi vida.

Finalmente, a mis amigos Esthefy y Adrián, con quienes pude compartir el día a día en las aulas, tareas, trabajos en equipo y en la vida personal. Juntos iniciamos, y juntos terminamos, ¡era una promesa!

Y por último, pero no menos importante, a mi mejor amiga Janinna, por el diseño del logo para mi plan de titulación.

DEDICATORIA

Mi plan de titulación es dedicado a mi padre, él fue mi motivación para decidir el tema de creación de una empresa de servicio de transporte terrestre turístico. Todo el esfuerzo empleado en este plan de titulación, busca hacer esto realidad.

RESUMEN

Este plan de negocio explica la creación de una empresa de servicios de transporte terrestre turísticos para la frontera Ecuador – Colombia, con presencia física en las ciudades de Tulcán, Quito e Ipiales. La empresa ofrece rutas turísticas por medio de un servicio privado y exclusivo, es decir sus ventas se realizan por medio de contratos suscritos con un grupo de personas definido. Es así, que el mercado objetivo del plan de negocio son las personas de nivel socioeconómico medio bajo, medio, medio alto, que estén dispuestas a viajar en una furgoneta alquilada con un conductor designado. Se ha identificado la oportunidad de establecer esta empresa, pues en la ciudad de Tulcán no existe un servicio similar, por lo que Chasqui Tour Cía. Ltda. sería pionero en el mercado.

ABSTRACT

The business plan explains the creation of touristic land transportation enterprise to the Ecuador and Colombia boarder, with presence in Tulcan, Quito and Ipiales. The company offers touristic routes through a private and exclusive service, so the sales are made by signed contracts with a defined people group. The target market of this business plan is the population, who its socio- economic status is lower middle, middle, and upper middle class, which are also interested in traveling in a rented van with a designed driver.

The opportunity was identified, because in Tulcan any company offers a similar service, so Chasqui Tour Cía. Ltda. would be the pioneer at the marketplace.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO | 1 |
| 1.1.1 OBJETIVO GENERAL | 1 |
| 3. ANÁLISIS DE ENTORNOS | 2 |
| 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO | 2 |
| 2.1.1 ENTORNO EXTERNO | 2 |
| 4. ANALISIS DEL CLIENTE..... | 7 |
| 3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA | 7 |
| 3.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA..... | 9 |
| 5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 11 |
| 6. PLAN DE MARKETING | 12 |
| 6.1. MERCADO OBJETIVO..... | 12 |
| 6.2. PROPUESTA DE VALOR | 13 |
| 7. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 20 |
| 7.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 20 |
| 7.2. PLAN DE OPERACIONES | 21 |
| 6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 23 |
| 8. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 24 |
| 7.1 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA | 24 |
| 7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL | 25 |
| 7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO..... | 25 |
| 7.4. ÍNDICES FINANCIEROS | 26 |
| 9. CONCLUSIONES | 26 |
| REFERENCIAS | 28 |
| ANEXOS..... | 32 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El plan de negocios se realiza para satisfacer la demanda de turistas para la zona transfronteriza entre Ecuador y Colombia. En Ecuador, a las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha que en total suman aproximadamente 3,636.540 habitantes (INEC, 2010) y en Colombia a la población departamental de Nariño, que de acuerdo a la DANE tiene una población proyectada al 2016 de 1,766.008 habitantes (DANE, 2005).

El propósito principal es brindar un servicio privado de transporte terrestre tanto para ecuatorianos como colombianos para conocer diferentes lugares cercanos a la frontera de ambos países, por lo que este plan de negocio se encuentra encasillado en el código CIIU H4922.01: Otras Actividades De Transporte De Pasajeros por Vía Terrestre. (Instituto Nacional de Estadístico y Censos (INEC), 2012)

La industria del turismo entre miembros de la CAN como los son Ecuador y Colombia se ve beneficiada por las facilidades que se ofrecen a los turistas de ambos países, y el procedimiento actualmente establecido para salir e ingresar de estos países. (Comunidad Andina, 2012). Adicionalmente, es importante recalcar las llegadas internacionales de turistas de países miembros de la Comunidad Andina, para Colombia equivale al 12% (194 000 visitantes), dentro de los cuales el 56% corresponde a ecuatorianos. (Comunidad Andina, 2012). Para el Ecuador se evidenció que del total de ingresos extranjeros al país, el 27.06% eran colombianos (421 342 visitantes). (Usiña, 2014, pág. 43) Los ingresos por vía terrestre equivalen al 10% para Colombia y 23% para Ecuador. (Comunidad Andina, 2012)

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad para ejecutar el plan de negocios de una empresa de servicio de transporte terrestre turístico transfronterizo entre Colombia y Ecuador.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo e interno de ambos países Colombia y Ecuador.
- Llevar a cabo una encuesta mediante la metodología seleccionada para conocer las necesidades y preferencias del cliente.
- Establecer un listado de lugares que el cliente podría visitar incluyendo la distancia a recorrer y las horas de viaje.
- Establecer un programa de marketing para promover ventas y posicionamiento.
- Crear una estructura organizacional que optimice el desarrollo de actividades y procesos.
- Analizar la viabilidad económica financiera del plan de negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

El análisis del entorno externo conocido como PEST nos permitirá identificar factores externos que pueden influir negativamente o positivamente para la ejecución del plan de negocios sobre la creación de una empresa de transporte terrestre turístico.

Tabla 1. Análisis PEST Ecuador

| Perfil | Detalle | Criticidad |
|-------------|---|--------------|
| Político | Decisión 463: Régimen para el Desarrollo e Integración del Turismo en la Comunidad Andina (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2016) | Muy Positivo |
| | Reglamento de Transporte Turístico 108 emitido en el 2014, todos los lineamientos para aplicación de Transporte Terrestre Turístico Transfronterizo. (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) | Muy Positivo |
| | Normas de Tránsito y Transporte emitido por la ANT, incluye pago de SPPAT y tener una licencia tipo B vigente | Positivo |
| | Ley de Turismo: Art 8: Obtención de Registro de Turismo y Licencia anual de Funcionamiento (Ministerio de Turismo, 2008, pág. 2) | Positivo |
| | Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito, y Seguridad Vial, Artículo 57 (Agencia Nacional de Tránsito, 2015) | Positivo |
| | Partida arancelaria 4013100000: Tipos utilizados en automóviles de turismo, registra el 45% para importación. (Aduana, 2015, pág. 9) | Negativo |
| | Régimen aduanero para importación de bienes de Colombia a Ecuador. (Aduana, 2015) | Negativo |
| Económico | Inflación anual de Febrero 2015 a Febrero 2016 se registra en 2.60% (Banco Central del Ecuador, 2016) | Muy Positivo |
| | Balanza comercial Total al cierre del 2015 cerró con déficit, el proyecto permitirá el ingreso de divisas al país. (Banco Central del Ecuador, 2016) | Positivo |
| | Del total de ingresos extranjeros al país al 2014, el 27.06% eran colombianos (421 342 visitantes). (Usiña, 2014, pág. 43) | Muy Positivo |
| Social | El 37% de la clase media ecuatoriano son usuarios frecuentes de Internet (EKOS, 2014, pág. 31) | Muy Positivo |
| | El 15.38% de los extranjeros ingresan por Tulcán, es decir al 2014 un total de 239 456 y la salida de ecuatorianos por Tulcán un total de 39 867 personas. (Usiña, 2014, pág. 61) | Positivo |
| | La salida de ecuatorianos se distribuye en 50.11% hombres, y 49.89% mujeres. (Usiña, 2014, pág. 56) | Positivo |
| | El mayor porcentaje de ecuatorianos que salen del país están entre las edades de 20 a 49 años (59.21%- 756 902 personas). El 60.19% salen por motivo de turismo (EKOS, 2014) | Positivo |
| Tecnológico | Reglamento de Transporte Turístico 108, donde se menciona el equipamiento que las furgonetas deben tener. (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) | Negativo |

Tomado de: varias fuentes incluidas en el detalle de la tabla.

Tabla 2. Análisis PEST Colombia

| Perfil | Detalle | Criticidad |
|-------------|--|--------------|
| Político | Decisión 463: Régimen para el Desarrollo e Integración del Turismo en la Comunidad Andina (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2016) | Muy Positivo |
| | Reglamento de Transporte Turístico 108 emitido en el 2014, todos los lineamientos para aplicación de Transporte Terrestre Turístico Transfronterizo. (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) | Muy Positivo |
| | Reglamento de Tránsito y Transporte Terrestre Turístico entre Colombia y Ecuador. | Muy Positivo |
| | Código de Tránsito de Colombia. Ley 1383 (Congreso de Colombia, 2002) | Positivo |
| | Ley General del Turismo, Ley 1558 (2012). Art.30. Toda la Publicidad debe mostrar el precio a pagar final, y si aplica el tipo de cambio que se aplicará. (Presidencia Colombia, 2012, pág. 15) | Positivo |
| Económico | En los últimos 12 meses (Marzo 2015 al 2016) el promedio del valor del peso es 0.03479 frente al dólar. (Banco Central del Ecuador, 2016) | Muy Positivo |
| | Colombia registró 6.77% de inflación anual 2015 (DANE, 2016) | Negativo |
| | La llegada de turistas ecuatorianos al 2012 fueron de 108 640 personas. (Comunidad Andina, 2012) | Muy Positivo |
| Social | Del total de viajeros colombianos en el 2014, el 8.9% viajó a Ecuador, es decir 347.550 (El segundo destino dentro de Sudamérica) (Migración Colombia, 2014) | Positivo |
| Tecnológico | Condiciones mecánicas, ambientales y de seguridad óptimas para vehículos de placas nacionales y extranjeras. (Art. 50) | Negativo |
| | Reglamento de Transporte Turístico 108, donde se menciona el equipamiento que las furgonetas deben tener (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) | Negativo |

Tomado de: varias fuentes incluidas en el detalle de la tabla.

En general, el análisis de los factores externos muestra un panorama muy positivo, tanto en acuerdos comerciales, reglamentaciones y facilidades que se ofrece para transitar de un país a otro.

2.1.2 Análisis de la Industria

A continuación se analiza diferentes factores de la industria a la cual se enfoca el plan de negocio, en Ecuador es el código CIIU H4922.01: Otras Actividades De Transporte De Pasajeros por Vía Terrestre. (Instituto Nacional de Estadístico y Censos (INEC), 2012, pág. 48), y en Colombia CIIU 4921: Transporte de pasajeros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo):

Ecuador:

Los proveedores principales para la industria del transporte terrestre, son: Gasolineras mecánicas y aseguradoras.

El número de gasolineras en todo el país suman 1062. Las tres empresas comercializadoras con mayor participación en el mercado son Petroecuador, PyS y Primax. Si revisamos en la provincia del Carchi existen 33 gasolineras, distribuidas

entre las diferentes ciudades. Sin embargo, hay que considerar que en Tulcán existen solamente 2 gasolineras (ambas Petroecuador). En la provincia de Imbabura existen 36 gasolineras, y en su capital Ibarra existen 13 gasolineras. En la ciudad de Quito, existen aproximadamente 158 gasolineras. (El Comercio , 2015)

Hay que tener presente en este sentido, que no existe poder de negociación de los proveedores de gasolina, pues existen precios fijados a nivel nacional y sin ninguna diferenciación en el producto final.

Otro proveedor principal que permite el desarrollo de la actividad de negocio de Transporte Terrestre son las empresas de mantenimiento y reparación de automotores "Mecánicas", a nivel país de acuerdo al código CIIU G4520 existen 214 empresas, las mismas que están ubicadas en un 42% en la Costa, 57% en la Sierra y 1% en el Oriente. Podemos concluir que la oferta es amplia, por lo que los proveedores no tendrían un fuerte poder de negociación. (Superintendencia de Compañías, 2012)

Finalmente, nuestro servicio garantizar la seguridad del cliente por medio de seguros de pasajeros. En el mercado ecuatoriano, existen 35 aseguradoras, por lo cual Chasqui Tour tiene la libertad de escoger el proveedor que prefiera. Se considera que no existe un poder de negociación relevante. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2014)

Colombia:

El número de gasolineras en el departamento de Nariño son 462, dentro de las cuales existen 11 estaciones en la ciudad de Ipiales. (Ministro de Minas y Energía, 2015). De acuerdo, a los bajos precios registrados a nivel mundial en el barril de petróleo, el litro de gasolina en Colombia también ha tenido un descenso en el precio. Sin embargo, hay que considerar que en Colombia no se cuenta con un subsidio por parte del Gobierno. (El Tiempo, 2016)

El precio del galón en Colombia es de USD 4.33, a diferencia de Ecuador donde el valor es de USD 1.20. (Revista Líderes, 2013)

Poder de Negociación de los clientes (Bajo):

Ecuador:

El plan de negocios sigue la modalidad Business to Consumer, es decir no busca intermediarios para llegar al consumidor final, sino que realiza una negociación directa con el cliente. Por este motivo, se puede concluir que el poder de negociación que tienen los clientes con la empresa es bajo.

Colombia:

En el caso de Pasto, el cliente de la empresa será la agencia de viajes "Cielo y Tierra", pues serán ellos quienes realizarán la captación del mercado en esta zona geográfica, por lo que el poder de negociación es medio. Se ha escogido inicialmente a la agencia Cielo y Tierra, pues dentro de su oferta ofrece paquetes turísticos de Pasto hacia Ecuador. No obstante, se debe contemplar que existen 16 agencias de turismo establecidas en Pasto, con las cuales se podría establecer negociaciones, en caso sea necesario. Para la población de Ipiales, la venta será directa a través de una oficina de representación y por lo tanto su poder de negociación es bajo. (Viajes Cielo y Tierra, 2016) (Cultura y Turismo, 2014)

Amenaza de Ingreso de nuevos competidores (Medio):

Ecuador:

De acuerdo a lo revisado en el análisis PESTEL, y el reglamento de Transporte Turístico vigente se estipula que las agencias de viajes pueden brindar un servicio integral que incluya: hospedaje, alimentación y transporte, lo que representa una amenaza al momento de márgenes de utilidad, pero que también puede representar una oportunidad para captación de clientes.

Ecuador y Colombia:

En la industria, la principal barrera de entrada es tener el conocimiento y experiencia de transporte terrestre turístico transfronterizo, conocer todos los requerimientos que se estipulan entre ambos países.

Otra barrera de entrada al mercado, es contar con la licencia profesional tipo B que avala el manejo de furgonetas o busetas, y por ende el desempeño de la actividad de transporte terrestre.

Adicionalmente, es importante considerar la inversión para los activos fijos de la empresa, esto representa una alta inversión al momento de establecer una empresa de este tipo.

Amenaza de productos sustitutos (Medio):***Ecuador y Colombia:***

Las empresas de transporte público interprovincial representan otra opción para los clientes, lo cual les permite ahorrar costos, pues no es un servicio exclusivo, sino un servicio general que se ofrece a todo público, acompañado de optar por tomar pequeñas furgonetas que movilizan a personas hasta la frontera.

Existe el servicio de la empresa Panamericana Internacional, quienes ofrecen destinos fuera del país a Caracas, Lima, y existe la amenaza de que se amplíe su oferta en destinos. Así como también de la empresa Rutas de América, quien tiene diferentes destinos a Colombia, Venezuela y Lima. (Rutas de América, 2013)

Finalmente, los usuarios tienen la alternativa de pasar la frontera con su vehículo particular.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes (Baja):***Ecuador:***

El código CIIU para este proyecto, muestra hasta Diciembre 2012 una existencia de 166 compañías a nivel nacional, distribuidas en 14% en la Costa, 75% en la Sierra, 8% en el Oriente y 2% en la región insular. Considerando que la empresa se encontrará en la Sierra, debemos contemplar que existen 125 compañías constituidas entre todas las provincias de esta región, las mismas que si bien pueden estar enfocadas solamente al servicio de una o algunas ciudades, existe la posibilidad de que busquen expandir sus negocios.

Una oportunidad es conocer que existe solo una empresa sociedad anónima de transporte terrestre en la provincia del Carchi, y en Imbabura 4 empresas, sin embargo ninguna de ellas es empresa grande, lo que permite analizar lo conveniente que es crear una empresa en estos lugares geográficos. (Superintendencia de Compañías, 2012).

Colombia:

Existen 11 empresas de transporte terrestre en la capital de Nariño, Pasto, las mismas que podrían buscar expandir sus negocios para brindar también un servicio transfronterizo. (Cámara de Comercio de Pasto)

Con base en la información obtenida se realizó una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que se encuentra en el Anexo No 2.

Conclusiones del Análisis de Entorno

El levantamiento de aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos y ambientales referente al sector en el cual el plan de negocio se va a desarrollar, pone un panorama favorable para el desarrollo de la actividad económica.

Adicionalmente, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) nos da la pauta de que entre los promedios ponderados de las Oportunidades y Amenazas, son las Oportunidades las que prevalecen con un promedio ponderado de 2.92. Es por eso, que se ha identificado que el plan de negocios debe aprovechar:

- El reglamento establecido entre ambos países para brindar el servicio, teniendo la ventaja de que es una actividad aprobada por Colombia y Ecuador.
- Los factores externos coyunturales más beneficiosos en este momento como: la devaluación del peso y la apreciación del dólar, lo cual hace complicado que el cliente colombiano pueda contratar un servicio de transporte terrestre de una empresa ecuatoriana, pero que por el otro lado, hace que para el cliente ecuatoriano sea muy beneficioso, pues económicamente es más conveniente ir a Colombia para adquirir bienes de primera necesidad, aun teniendo ciertas limitantes para importaciones realizadas por viajeros por vía terrestre.
- Al ser una empresa que se enfoca a brindar un servicio internacional a colombianos y ecuatorianos en la frontera, el cambio de moneda no afectaría a la actividad comercial.
- No existe presencia de empresas de transporte terrestre turístico en el Carchi.
- El transporte privado turístico no está regulado bajo fijación de precios, como sucede en el caso de transporte interprovincial.

De todas maneras, hay que precautelar o implementar planes de contingencia, especialmente para poder mitigar las posibles consecuencias que pueden darse principalmente por los siguientes motivos:

- Eliminación de Subsidio de los combustibles, lo cual sin duda aumentará los costos de operación, siendo el insumo principal para el transporte.
- Aumento de participación de agencia de viajes con oferta en la zona fronteriza, para esto se podrían buscar estrategias de integración o alianzas.
- Inversión inicial que se debe realizar para la compra de furgonetas y busetas, considerando los aranceles de importación para el fin.

En base al análisis Porter realizado se puede determinar a la industria como un sector favorable debido a las siguientes razones:

- Hay productos sustitutos identificados, por lo que se debe buscar usar una estrategia de diferenciación en el servicio que se va a entregar.
- Existe suficiente oferta de diésel y fijación de precios, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- El Business to Consumer es útil para que una empresa pueda tener su base de clientes y buscar fidelización con los mismos.
- Nuevos competidores podrían ingresar a la industria, y específicamente a la idea de negocio que se plantea. Sin embargo, la empresa puede aventajarse del tiempo establecido en el mercado y el know how adquirido.
- No existe una intensidad en la rivalidad entre competidores, debido a que en las ciudades limitantes de la frontera (Tulcán e Ipiales) no se registra mayor presencia de empresas de transporte terrestre turístico.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa

Se escogieron a dos personas para desarrollar las entrevistas a profundidad. Primero, al Responsable de la Gestión Turística del Carchi y luego al Presidente de Transporte Terrestre Turístico Interprovincial, las mismas que se detallan a continuación:

a) Entrevista al Responsable de la Oficina de Gestión Turística del Carchi

La primera entrevista se realizó al Ing. Diego García en su oficina ubicada en la ciudad de Tulcán. El ingeniero Diego García es experto en el sector del Turismo para la provincia del Carchi, lo cual permite enriquecer el plan de negocios debido a su conocimiento del mercado turístico en la zona. El objetivo principal de la entrevista fue conocer las características del sector turístico en la provincia, y en sí el funcionamiento del mismo. La ficha técnica de la entrevista realizada se encuentra en el Anexo No. 4.

A continuación se sintetizan los principales resultados de la entrevista realizada al experto de Turismo:

Existen oportunidades para el desarrollo de un operador de transporte turístico en la provincia, una de ellas es limitar con el vecino país Colombia, lo cual permite el ingreso no solo de colombianos, sino de extranjeros de otros países. Otra oportunidad que tendría el plan de negocio, es el establecimiento de diferentes actividades en este año como son el Cicloturismo, ruta de orquídeas y de aves, lo que permitirá fomentar el turismo en la provincia.

Por otro lado, dentro de las amenazas se puede recalcar la escasa presencia de operadoras de agencias turísticas. Hace un año comenzó a trabajar la primera agencia de viajes Guagua Tours, la cual se enfoca a un nicho de mercado de viajes estudiantiles dentro de la provincia. La segunda agencia de viajes, está en proceso de recibir los documentos para operación, su servicio ofrece paquetes turísticos a nivel provincial del Carchi.

Según el Ing. García, los Colombianos prefieren en un 70% visitar las playas de Esmeraldas y en un 30% lugares como Sierra Centro, Sucumbíos y el Centro Histórico de Quito. Una de las principales razones, por lo cual los colombianos optan por viajar a Ecuador es la seguridad vial y el buen estado de sus carreteras, la calidad en los servicios y la poca distancia que existe para conocer diversos lugares de las diferentes regiones.

Finalmente, el experto de Turismo del Carchi nos confirma que hasta el momento no existe ninguna empresa de Transporte Turística en el Carchi. Sin embargo, existe una que actualmente está tramitando los permisos para operar en el mercado.

b) Presidente de Transporte Terrestre de Pasajeros Interprovincial

La segunda entrevista se realizó a Armando Almeida Hurtado, Presidente de la Unión de Transporte Interprovincial. Él tiene una experiencia de aproximadamente 16 años en el sector del transporte, ha pertenecido a dos cooperativas de transporte Interprovincial. El propósito principal de la entrevista fue conocer factores importantes en la industria de transporte terrestre y los costos de operación que se requieren. La ficha técnica de la entrevista realizada se encuentra en el Anexo No. 3.

Armando Almeida señaló, la importancia de realizar un mantenimiento permanente a las unidades de transporte, considerando la distancia recorrida diariamente. Dentro de las actividades del mantenimiento permanente están:

- Cambio de aceite. El costo aproximado es de USD 100, que incluye una caneca de aceite de 5 galones y el filtro.
- Cambio de aceite de la caja y transmisión.
- Mantenimiento de frenos, cambio de zapatas delanteras y posteriores..
- Cambios de neumáticos, lo realizan por medio de compra de un producto nuevo o por medio de un proceso de reencauche, lo cual implica la mitad del costo de una llanta nueva.

Sobre la alta inversión que se realiza en el sector del transporte para adquirir los vehículos, Armando mencionó, que todos los inversionistas están en una constante deuda por la renovación de nuevos vehículos. Si bien la ANT determina el cambio de vehículos interprovinciales cada 20 años, cada una de las cooperativas establece internamente el tiempo de renovación, en promedio lo realizan cada 5 o 6 años. Para cubrir este costo, lo que una empresa o socio usualmente hace es solicitar un préstamo por el chasis o la carrocería, lo cual equivale a la mitad del total del activo fijo, es decir USD 70 000. De esta manera, este valor es cancelado en 2 o 3 años, para que los otros 3 años de servicio se pueda ahorrar una suma de dinero para adquirir el nuevo vehículo de renovación.

Los pasajes del transporte interprovincial para la ruta Tulcán Quito son de USD 6, si el destino es el terminal de Carcelén, o USD 7, si el destino es el terminal de Quitumbe. La ruta de Tulcán a Ibarra tiene un precio de USD 3. Hay que tomar en cuenta que los precios son fijados por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT)

c) Focus Group

El 06 de abril del 2016 se desarrolló un focus group con la participación de 9 personas de diferentes edades, la persona más joven con 22 años y la mayor de 34 años. La edad promedio de los participantes fue de 28 años. Los participantes fueron identificados como clientes potenciales. Entre los hallazgos principales para determinar preferencias del consumidor, se pueden destacar las siguientes:

- Ser asesores para el cliente: recomendaciones sobre restaurantes, hoteles, lugares para realizar compras, proceso de cambio de pesos colombianos, limitaciones para comprar y proceso de pago de impuestos.
- Ofrecer dos tipos de servicios: Turístico o de compras.
- El servicio debería estar enfocado en una propuesta de valor que se enfoque en comodidad, seguridad, confiabilidad por medio de página web y redes sociales actualizadas y puntualidad en el servicio entregado.
- Se evidencia la preferencia por búsqueda de empresas y realización de reservas por medio del internet.
- La contratación de un servicio de transporte terrestre turístico prefieren no hacerlo por medio de una agencia de viajes.
- Actividades de valor agregado como entrega de snack, películas en el viaje, actividades familiares o entrega de revistas.
- Los asistentes están dispuestos a pagar un valor entre USD 15 a USD 25 para un viaje a realizarse en un día desde Quito a Ipiales. El precio máximo que podrían pagar bajo el mismo concepto es USD 40.
- A los participantes les gustaría que se les proporcionen promociones como un pasajero gratis, como premio a su fidelización

3.2. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa se realiza en base del método de muestreo no probabilístico. La realización de encuestas permite destacar las variables que los clientes valoran al momento de escoger un proveedor de transporte terrestre turístico. La elaboración de la encuesta se ha enfocado en las 7Ps del marketing: Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas, Procesos y Presencia Física

Se realizó la investigación cuantitativa con un total de veinticinco encuestas aplicadas a la población de Ipiales- Nariño y veinticinco encuestas en la población de Quito (Anexo No 6), sobre las cuales podemos destacar lo siguiente:

Información Demográfica

- En ambos países la mayoría de los encuestados tienen entre 24 y 30 años, en Colombia el 76% se concentra en personas entre 17 y 37 años, para Ecuador equivale al 72%.
- Se encuestaron en un 52% a hombres y en 48% a mujeres.

Identificación de potencial demanda

- El 84% de los ecuatorianos han viajado con su vehículo propio, y solamente el 4% lo hizo por medio de un bus.
- Los quiteños encuestados han viajado en un mayor porcentaje hacia Ipiales o Pasto con un 92%, en comparación con los colombianos que han viajado a Ecuador en un 88%.
- Los colombianos que han viajado a Ecuador, en un 60% lo hicieron con su vehículo particular y 28% en bus.

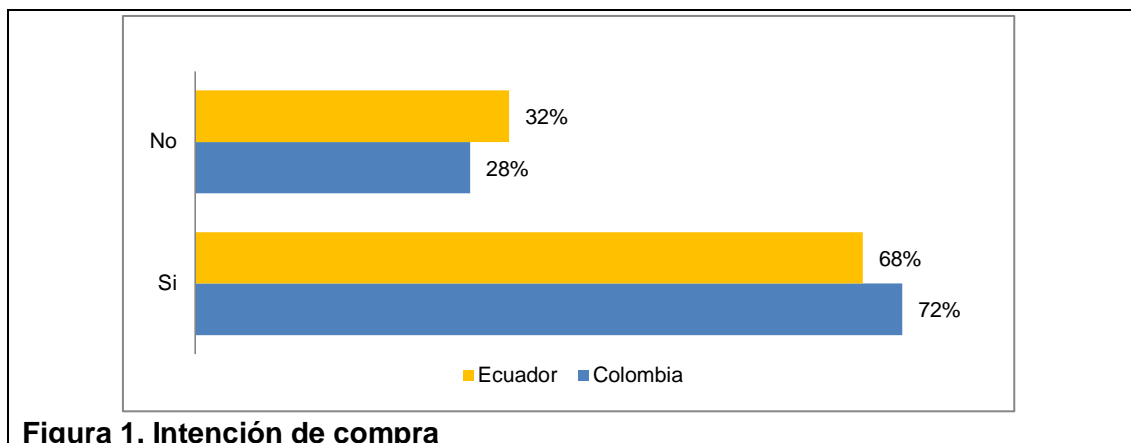


Figura 1. Intención de compra

- En Ipiales, el 72% afirmó que estaría dispuesto a contratar un transporte terrestre turístico para viajar a Ecuador. Por otro lado, en Quito un porcentaje inferior (68%) estaría dispuesto a contratar el servicio.

Tabla 3. Resultados Marketing Mix

| Factor | Colombianos | Ecuatorianos |
|------------------|--|---|
| Producto | Destinos Turísticos prevalecen con las playas del norte de Ecuador, seguido de Quito, Fiesta de Artesanías en Otavalo, Reservas ecológicas, Amazonía del Ecuador y por último Lagos y Lagunas de Imbabura. | El propósito del viaje para la mayoría de encuestados son las compras en Ipiales y Pasto con un 80%. |
| | El 4% buscan estar en Ecuador de 1 a 3 días, el 24% de 4 a 6 días, el 24% de 7 a 9 días, el 16% de 10 a 12 días, y el 32% más de 12 días. | El 56% busca permanecer en el vecino país de 2 a 3 días. Un 24% buscarían viajar entre 4 a 6 días, y el 16% entre 7 a 9 días. |
| | Viajar con las familias predomina en un 78%, y el 22% restante mencionó que les gustaría viajar con Amigos. | El 76% buscaría viajar con su familia y el 56% lo haría con amigos. El 30% tomaron ambas opciones. |
| | El 40% buscan comodidad, seguido por un 21% por televisión en las unidades. | El 100% buscan comodidad en los asientos, seguido por música personalizada, televisión y Lunch. |
| | El 56% prefieren ir a un alojamiento tipo estándar | El 80% prefiere un alojamiento estándar |
| | El 66% pagaría el servicio en efectivo y el 28% con tarjeta de crédito | El 68% pagaría el servicio en efectivo, y 44% con tarjeta de crédito. |
| Plaza | Los encuestados preferirían encontrar información de la empresa en la página web y en la oficina, ambas con el 30%. | El 72% buscaría una empresa de transporte terrestre por medio de la web, seguido por redes sociales y el teléfono. |
| Promoción | El 48% de las personas encuestadas prefieren que la información sobre rutas turísticas esté disponible en el internet y el 32% presencialmente. | El 60% le gustaría encontrar información de los destinos por internet, y un 52% por redes sociales. |
| | Más de la mitad de las personas elegirían viajar en la temporada de Vacaciones Escolares. | El 68% viajaría a Ipiales o Pasto en un fin de semana |
| | El 59% de los colombianos escogerían un pasajero gratis como incentivo por fidelidad. | El 76% de los ecuatorianos escogerían un pasajero gratis como incentivo por fidelidad. |

| | | |
|---------------|--|--|
| Precio | Los colombianos están dispuestos a pagar entre USD 21 y USD 25 por persona para un viaje de un solo día. | Las personas encuestadas muestran aceptación del precio por USD 20 en una gran mayoría, si se considera un viaje de un solo día. |
|---------------|--|--|

Conclusiones:

- Los colombianos buscan viajar al Ecuador principalmente por Turismo, tanto la entrevista a profundidad como las encuestas nos demuestran su preferencia por las playas del norte del país, y por último los lagos y lagunas de Imbabura.
- Los ecuatorianos viajan a Ipiales o Pasto principalmente por compras.
- Tanto en colombianos como en ecuatorianos se evidencia su preferencia por viajar conjuntamente con su familia, más que con amigos.
- Los ecuatorianos buscan estándares muchos más altos en un servicio de transporte terrestre turístico, el 100% de los encuestados buscan comodidad y muchos factores adicionales que les entreguen valor agregado. En el caso de los colombianos, el 40% busca comodidad en el servicio, seguido de televisión con un 21% y después por música con un 15%.
- Los ecuatorianos en comparación con los colombianos tienen mayor aceptación del pago con tarjeta de crédito.
- Se evidencia que los ecuatorianos tienen mayor uso del internet para reservas, búsqueda de empresas y redes sociales; los colombianos por otro lado, prefieren ir a las oficinas y buscarlo también por internet (ambas 30%)
- Los colombianos buscan viajar en temporada de vacaciones escolares, considerando que prefieren permanecer un período amplio en días, mientras que los ecuatorianos prefieren viajar en un fin de semana, tomando en cuenta que el motivo principal de su viaje son las compras.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tras haber realizado el análisis externo y el análisis del cliente para el plan de negocios, enfocado en un servicio de transporte terrestre turístico privado para la frontera del norte (Rumichaca) entre Colombia y Ecuador, se identifica una oportunidad de negocio para establecer una empresa de servicios de este tipo, considerando que el 68% de los ecuatorianos y 72% de los colombianos contratarían el servicio.

En el análisis externo, se destacan los acuerdos que mantienen Ecuador y Colombia dentro de la Comunidad Andina facilitan e incentivan el turismo entre ambos países como el reglamento de transporte terrestre binacional y los requisitos de migración.

De acuerdo al análisis del sector, actualmente hay la presencia de empresas que brindan un servicio sustituto, como lo son las empresas de buses internacionales Panamericana Internacional, Ormeño y Rutas de América, quienes ofrecen rutas a lo largo de Sudamérica. Sin embargo, hay que tener presente que por ejemplo, la empresa Rutas de América tiene frecuencia para salir de Quito a Ipiales todos los días viernes, domingo y martes a las 06h00 desde sus oficinas, con un valor de pasaje solo ida a USD 40,00. Todos estos servicios son de tipo público (no exclusivo), pues las personas que viajan no se conocen entre sí. Por otro lado, en Pasto existe una agencia de viajes que entre sus paquetes ofrece viajes desde allá a Ecuador, por

medio de transporte terrestre turístico, pero consultando en Abril, mencionaron que existe disponibilidad en Julio tentativamente.

Considerando estos factores, la oportunidad de negocio se basa en ser un servicio de transporte completamente privado y exclusivo, donde todos los pasajeros son un grupo conocido. Adicionalmente, los días para salir de viaje no lo definiría la empresa, sino el cliente en base a su necesidad.

Según las preferencias del consumidor, se refleja el interés de los colombianos por realizar actividades turísticas en la zona centro norte de Ecuador, y por el lado de los ecuatorianos, el interés se inclina por las compras en Ipiales y Pasto (80%). Para poder establecer el servicio, los clientes ecuatorianos, esperan por ejemplo, no solo ser una empresa de transporte terrestre turístico, sino también asesores o concededores al momento de realizar compras, enfatizando en los lugares recomendables para que los clientes acudan, al igual que los restaurantes y los sitios donde se pueden cambiar dólares a la moneda local. Es importante tener presente, que los ecuatorianos conocen Ipiales o Pasto solamente por la conveniencia al momento de comprar, pero no tienen conocimiento de actividades turísticas que pueden complementar su viaje. Para los colombianos, se puede establecer algo similar pero recomendando lugares de hospedaje y venta de los destinos turísticos.

Finalmente, es primordial considerar que actualmente no existe ninguna empresa de transporte terrestre turístico en Tulcán, por lo que se buscaría ser los pioneros en el mercado del transporte turístico en la ciudad, y tomar ventaja del uso del internet en los diferentes clientes, que les permita contactarnos y conocernos vía web.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Mercado Objetivo

- **Geográfico:** En Ecuador a personas que vivan en el cantón Quito, Otavalo, Ibarra, y Tulcán. En Colombia a personas que vivan en Ipiales y Pasto.
- **Demográfico:** Mujeres y Hombres colombianos y ecuatorianos, de clase socioeconómica B y C+.
- **Variables conductuales:** En Ecuador el cliente busca un servicio con altos estándares de calidad, en Colombia no toda la población busca una empresa que les garantice una completa comodidad, y otras actividades.

Por lo cual, en el mercado objetivo se pueden definir tres segmentos:

- Hombres y mujeres de Ipiales y/o Pasto que les guste viajar por turismo y lo harían por medio de un servicio de transporte terrestre turístico.
- Hombres y Mujeres de Quito, Otavalo, Ibarra y Tulcán que estén interesados en viajar por compras a Ipiales o Pasto por medio de transporte terrestre turístico que garantice comodidad y exclusividad.
- Hombres y Mujeres de Quito, Otavalo, Ibarra y Tulcán que quieran viajar por turismo a Ipiales y Pasto que garantice comodidad y exclusividad.

Tabla 4. Mercado objetivo de Ecuador

| Lugar | Población 2016 | Nivel Socioeconómico | Acceso a Internet |
|--------|----------------|----------------------|-------------------|
| Quito | 1,633,169.00 | 555,277.46 | 293,382.48 |
| Ibarra | 115,117.00 | 39,139.78 | 20,679.62 |

| | | | |
|---------|-----------|-----------|-------------------|
| Tulcán | 54,126.00 | 18,402.84 | 9,723.19 |
| Otavalo | 57,558.00 | 19,569.72 | 10,339.72 |
| | | | 334,125.01 |

Tomado de: Ecuador en Cifras

El total del mercado objetivo de ecuatorianos son 334,125.01 resultado de la segmentación por nivel socioeconómico y por las personas que tienen acceso a Internet, a este número se le considera el porcentaje que arrojó el análisis del cliente respecto a la intención de compra del 68%, por lo que tendríamos una cifra final de 227,204 personas.

Tabla 5. Mercado Objetivo de Colombia

| Lugar | Población 2016 | Nivel Socioeconómico |
|----------|----------------|----------------------|
| Pasto | 445,511.00 | 63,921.08 |
| Ipiiales | 141,863.00 | 20,354.24 |
| | | 84,275.32 |

Tomado de: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos y del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

La totalidad del mercado objetivo de colombianos que residen en Pasto o Ipiiales son 84,275 personas, de los cuales hay que considerar el 72% de intención de compra, por lo que se debe tomar en cuenta a 60,678 personas.

5.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que la empresa ofrece se resume en: entregar al cliente una experiencia enriquecedora de movilización con comodidad y diversión para la frontera Ecuador-Colombia, a través de un servicio exclusivo de transporte terrestre turístico, la misma que se encuentra sustentada en el siguiente modelo Canvas:

Tabla 6. Modelo Canvas

| Propuesta de Valor | | | |
|---|---|---|--|
| Entregar al cliente una experiencia enriquecedora de movilización con comodidad y diversión para la frontera Ecuador- Colombia, a través de un servicio exclusivo de transporte terrestre turístico. | | | |
| Alianzas | Procesos | Relacionamiento | Segmento de Clientes |
| Socios Estratégicos: Agencias de viajes establecidas en el sur de Colombia. Agencia de publicidad e imagen corporativa. Mecánicas para el mantenimiento de los vehículos. Hoteles identificados | Marketing y Ventas Manejo de la Flota Empresarial | B2C: Relación directa con el usuario. B2B: Relación directa con las agencias de viajes establecidas | Usuarios Finales Ecuador: Pobladores de las ciudades de Quito, Otavalo, Ibarra y Tulcán. Colombia: Pobladores de Ipiiales y Pasto En ambos casos de nivel socioeconómico medio- medio alto, y que su edad sea mayor a 18 años. |
| | Recursos Humanos: Personal administrativo Choferes Físicos: Busetas | Canales de distribución Oficina administrativa en Tulcán (Matriz) Oficina de Representación en Ipiiales y en Quito. Sitio web de la empresa Fan Page en Facebook Agencias de viajes establecidas: Guagua Tours, Cielo y Tierra. | |

| Costos | Ingresos |
|---|--|
| Hosting de la página web Mantenimiento de la flota Promoción y Publicidad | Venta B2C de destinos turísticos Venta B2B a través de agencias de viajes establecidas. |

Chasqui Tour buscará proporcionar información complementaria al servicio de transporte terrestre como lugares para hospedaje y alimentación, si el cliente así lo desea. Sin embargo, la empresa no tiene ningún compromiso o responsabilidad con el cliente frente a estos lugares que no forman parte del giro de negocio.

PRODUCTO:

Atributos del Producto/ Servicio: El servicio de transporte terrestre turístico transfronterizo ofrecerá a sus clientes un servicio de calidad que será canalizado por medio de busetas Joylong de color blanco, propiedad de la empresa. Las unidades de transporte serán nuevas y completamente equipadas con aire acondicionado y calefacción, radio MP3, asientos reclinables y basureros.

El servicio se ofrecerá también por medio de unidades de transporte subcontratadas, las mismas que serán de color blanco para mantener la homogeneidad en la imagen de nuestra empresa. Las busetas alquiladas se usarán, una vez que los vehículos propios, hayan contemplado la totalidad de la capacidad operacional.

Hay que considerar que los servicios son intangibles, inseparables, variables y no tienen caducidad. Sin embargo, se puede mencionar que el atributo psicológico para el cliente será recibir un servicio de transporte que le permita tener una excelente experiencia de movilización con familiares o amigos.

Las rutas turísticas que se ofrecerán son:

Tabla 7. Lugares de destino y su distancia en KM

| Lugar de Partida | Lugar de Destino |
|------------------|--|
| Quito | Ipiales (254 KM), Pasto (331 KM), Laguna La Cocha (362 KM), Volcán Azufra y Laguna Verde (298 KM) |
| Ibarra | Ipiales (136 KM), Pasto (218 KM), Laguna La Cocha (252 KM), Volcán Azufra y Laguna Verde (185 KM) |
| Otavaló | Ipiales (158 KM), Pasto (240 KM), Laguna La Cocha (273 KM), Volcán Azufra y Laguna Verde (207 KM) |
| Tulcán | Ipiales (11 KM), Pasto (92.8 KM), Laguna La Cocha (126 KM), Volcán Azufra y Laguna Verde (60.2 KM) |
| Ipiales | Tonsupa (402 KM), Las Peñas (305 KM), Atacames (407 KM), Mompiche (481 KM), Lagunas Imbabura (164 KM), Otavaló (159 KM), Reserva Ecológica El Ángel (13 KM), Quito (254 KM), Tena (409 KM) |
| Pasto | Tonsupa (483 KM), Las Peñas (387 KM), Atacames (488 KM), Mompiche (563 KM), Lagunas Imbabura (245 KM), Otavaló (240 KM), Reserva Ecológica El Ángel (95.3 KM), Quito (332 KM), Tena (490 KM) |

Tomado de: Google Maps

Etapas del ciclo de vida del producto/ servicio: El servicio de transporte terrestre transfronterizo entre Colombia y Ecuador se encuentra en la fase de introducción al mercado.

Branding:

- El nombre de la marca para el servicio será **CHASQUI TOUR**, que quiere reflejar rapidez en el transporte y que tanto colombianos como ecuatorianos se sientan identificados con el nombre que forma parte de la historia inca.
- La identidad del servicio se basará en la exclusividad, comodidad y diversidad.
- El logo de la empresa será:



Figura 2. Logo

- Los colores seleccionados para el logo están basados en la bandera de Colombia y de Ecuador, resaltando la hermandad entre los países y su relación
- Se definió un logo sencillo para que sea de fácil identificación para los clientes y público en general
- La estrategia que se aplicará es la de marca única, considerando que es una empresa de servicios que quiere ser reconocida a lo largo del tiempo únicamente por su nombre y su logo. No es necesario aplicar una marca privada, pues no hay una línea diversa en los servicios que ofrece, además que minimiza los costos de marketing y fomenta el posicionamiento en el mercado.

PRECIO:

Costo de ventas: Se ha realizado un análisis para establecer el costo de venta por KM, el valor asciende a USD 0.37. Por lo que, el valor total del transfer dependerá de la ruta y el total kilometraje del viaje.

En la industria del transporte, se conoce al transfer como la distancia recorrida por pagar, puede ser por ida (IN), o regreso (OUT). En este plan, el costo y el precio se ha establecido en base al kilometraje recorrido para un transfer IN o OUT, pero no ambos. El costo de ventas ha considerado el mantenimiento de las dos furgonetas, los conductores profesionales bajo relación de dependencia y otros gastos.

Tabla 8. Detalle de costo de ventas

| Detalle | Rendimiento (KM) | Costo | Costo por KM |
|--------------------------------|------------------|----------|--------------|
| Gasolina | 28,00 | \$ 1,03 | \$ 0,04 |
| Cambio de Aceite motor | 4.000,00 | \$ 64,00 | \$ 0,02 |
| Lavador y engrasado | 2.000,00 | \$ 15,00 | \$ 0,01 |
| Cambio de aceite caja y corona | 28.000,00 | \$ 28,00 | \$ 0,00 |
| ABC | 12.000,00 | \$ 50,00 | \$ 0,00 |

| | | | |
|--|-----------|-----------|----------------|
| Amortiguadores delanteros | 16.000,00 | \$ 234,00 | \$ 0,01 |
| Amortiguadores posteriores | 16.000,00 | \$ 180,00 | \$ 0,01 |
| Frenos pastillas y trasera | 20.000,00 | \$ 70,00 | \$ 0,00 |
| Bujía | 20.000,00 | \$ 56,00 | \$ 0,00 |
| Filtros aire y combustible | 20.000,00 | \$ 45,00 | \$ 0,00 |
| Rulimanes delanteros y posteriores | 20.000,00 | \$ 150,00 | \$ 0,01 |
| Bujes y Cauchos | 20.000,00 | \$ 80,00 | \$ 0,00 |
| Rotulas y Terminales | 20.000,00 | \$ 150,00 | \$ 0,01 |
| Llantas cambio (5) | 32.000,00 | \$ 640,00 | \$ 0,02 |
| Reajuste de carrocería | 12.000,00 | \$ 50,00 | \$ 0,00 |
| Chequeo eléctrico | 12.000,00 | \$ 40,00 | \$ 0,00 |
| Chequeo mecánico | 12.000,00 | \$ 40,00 | \$ 0,00 |
| Costo por KM | | | \$ 0,15 |
| No de Furgonetas | | | 2 |
| Costo de mantenimiento total (por KM) | | | \$ 0,30 |

| Detalle | Horas al mes/anuales | Costo | Costo por hora |
|-------------------------|----------------------|-------------|----------------|
| Sueldo Básico | 480.00 | \$ 1,114.00 | \$ 2.32 |
| Fondos de Reserva | 480.00 | \$ 92.83 | \$ 0.19 |
| Décimo Tercer Sueldo | 5,760.00 | \$ 1,114.00 | \$ 0,19 |
| Décimo Cuarto Sueldo | 5,760.00 | \$ 732.00 | \$ 0,13 |
| Aporte Patronal IESS | 480,00 | \$ 135.35 | \$ 0.28 |
| Vacaciones | 5,760.00 | \$ 46.42 | \$ 0.01 |
| Costo por hora | | | \$ 3,12 |
| KM/ hora | | | 60 |
| Costo por KM (B) | | | \$ 0,05 |

- Se consideran dos conductores profesionales tiempo completo.

| Detalle | Costo año | Costo x Día | Costo por Hora |
|-------------------------|-----------|-------------|----------------|
| SOAT Matricula | \$ 90.00 | \$ 0.25 | \$ 0.03 |
| Peajes Promedio | | | \$ 1.00 |
| Costo por hora | | | \$ 1.03 |
| KM/ hora | | | 60 |
| Costo por KM (C) | | | \$ 0,02 |

COSTO DE VENTAS: $A + B + C = 0.30 + 0.05 + 0.02 = 0.37$

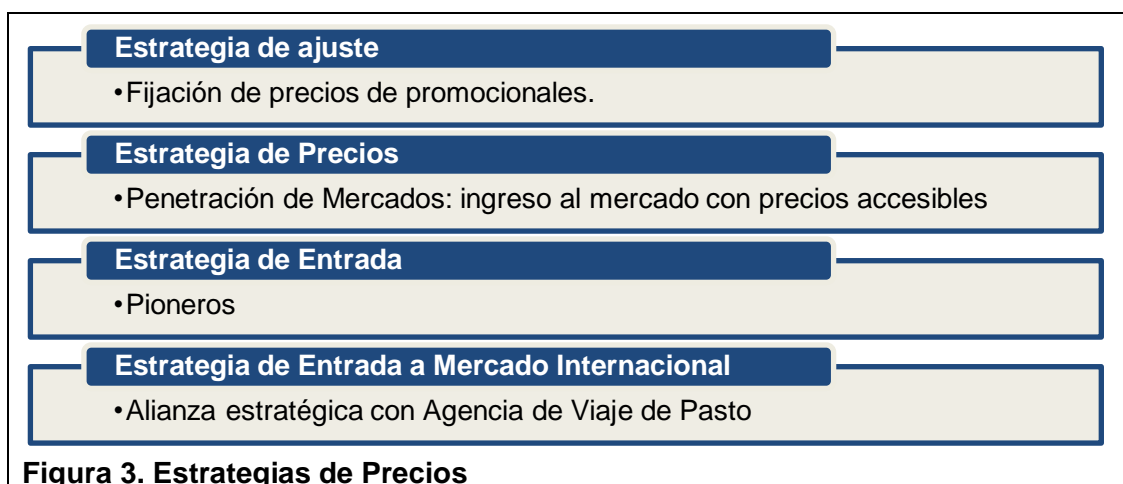
El precio de venta se establece con un 60% sobre el costo de venta por KM, de tal manera que en caso de que el cliente opte por viajar de Quito a Ipiales tendría que pagar un valor por transfer IN de USD 147.75. Considerando que, la capacidad de pasajeros en cada unidad es de 18 pasajeros, el valor por persona sería de USD 8.20.

En caso de que el cliente quiera contratar el servicio por días adicionales, se considera un fee diario de USD 120, el precio se define en base a la depreciación (20%), gastos

relacionados al vehículo (29%), sueldo del chofer (21%), gastos administrativos (10%) y la utilidad esperada (20%)

Si se compara el precio que el servicio de transporte interprovincial ofrece bajo la ruta de Quito a Tulcán (USD 6), se puede concluir que el precio que ofrece Chasqui Tour a sus clientes es barato y accesible, tomando en cuenta que el servicio de transporte es privado y exclusivo.

Adicionalmente, revisando ofertas informales del servicio de transporte por medio de la web, se puede observar que la ruta Quito- Ipiales –Quito tiene un costo base de USD 15. El precio establecido no detalla el vehículo que se usará para el servicio y así mismo no considera un servicio que se ofrezca para un grupo de personas definido. (Tixuz, 2016)



En la figura anterior se consolida la estrategia de precios que usará la empresa para ingresar al mercado. Hay que considerar que el servicio de transporte terrestre turístico sería pionero en todos sus segmentos, pues no existe una empresa competidora que se enfoque en el tipo de servicio que se va a ofrecer.

Se debe tener en cuenta que la empresa Chasqui Tour es de origen ecuatoriano, por lo que es indispensable crear una alianza estratégica con una agencia de viajes colombiana que nos permita ingresar al mercado de ese país, especialmente para la ciudad de Pasto.

Los precios establecidos seguirán la estrategia de penetración de mercados, cuyo fin es captar la mayor cantidad de usuarios, que tengan a su disposición un servicio privado y de calidad a un precio accesible

Para el mediano plazo, se busca tener una estrategia de ajuste que ofrezca fijación de precios con descuento para temporadas bajas de viajes (escasa demanda).

PLAZA:

La estrategia de Distribución que se aplicará es la Distribución exclusiva por medio de la agencia de viajes Cielo y Tierra, especialmente para los clientes colombianos. En el caso de Ecuador, hay un mayor manejo del internet, por lo que los usuarios prefieren contratar un servicio de transporte terrestre turístico sin intermediarios.

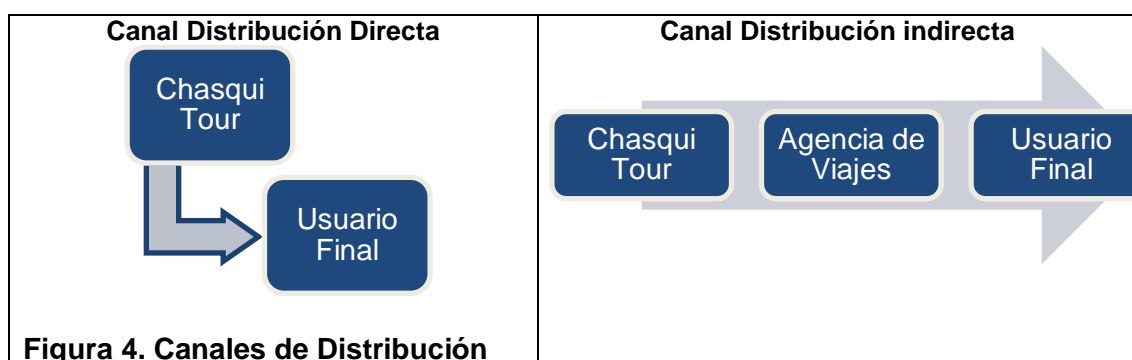
Sobre los puntos de venta, se contará con una oficina de representación en la ciudad de Ipiales y Quito, y con la oficina matriz en la ciudad de Tulcán.

Tabla 9. Costos de plaza

| Detalle | Frecuencia | Costo | Costo anual |
|-----------------------------------|------------|-----------|-------------|
| Oficina Matriz Tulcán | Mensual | \$ 200,00 | \$ 2400,00 |
| Oficina Sucursal Quito | Mensual | \$ 400,00 | \$ 4800,00 |
| Oficina de Representación Ipiales | Mensual | \$ 300,00 | \$ 3600,00 |

Tomado de: Mercado Libre Ecuador, Tixuz Inmuebles y Mitula.

La estructura del canal de distribución para los ecuatorianos y la población de Ipiales es directa, y para la población de Pasto a través de la agencia de viajes Cielo y Tierra.



- Se considera para la aplicación de la estructura para los clientes de Pasto, donde el intermediario tendrá un descuento del 5% del precio de venta al público.

PROMOCION:

La estrategia promocional que se aplicará se llama estrategia **PULL**, considerando que nuestros canales de distribución en su mayoría son la venta directa, la promoción se enfocará en atraer principalmente al consumidor final.

El mix promocional se encuentra detallado a continuación:

- Publicidad: difusión de la marca y los servicios que ofrece la empresa en redes sociales, página web y volantes.
- Promoción de ventas: Después de dos viajes con la empresa de transporte terrestre, en el tercero un pasajero no paga.
- Relaciones Públicas: en Ipiales con centros comerciales principales y agencia de viajes en Pasto
- Ventas Directas: En su mayoría, a excepción de los clientes de Pasto, la relación con el cliente será directa.
- Marketing Directo: La venta personal se realizará a través de las oficinas de representación, oficina matriz, vía teléfono o por email.

Tabla 10. Costos de promoción

| Detalle | Frecuencia | Costo | Costo anual |
|---|------------|----------------|-------------|
| Fee Mensual de administración y manejo de | Mensual | \$ 250,00 +IVA | \$ 3.000 |

| | | | |
|---|------------|-----------------|-----------|
| redes sociales | | | |
| Desarrollo de página Web HTML 5 incluye dominio y hosting anual | Anual | \$ 600,00 + IVA | \$ 600,00 |
| Diseño de Flyers promocionales | Anual | \$ 85,00 + IVA | \$ 85,00 |
| 500 Flyers impresos A5 full Color | Trimestral | \$ 55,00 + IVA | \$ 220,00 |

Tomado de: Cotización de proveedor Gabo Carpio Estudio de Diseño

Los gastos en promoción se realizarán de manera significativa al inicio de actividades de la empresa, considerando que es un servicio nuevo que debe a darse a conocer. Paulatinamente, y conforme se logre posicionamiento en el mercado, estos costos pueden disminuir.

Chasqui Tour Cía. Ltda. ofrece un servicio, por tal motivo se consideran 3Ps adicionales en el mix de marketing como son: personas, procesos y presencia física.

PERSONAS:

El personal requerido para llevar a cabo la prestación de un servicio de transporte terrestre turístico son los choferes y los representantes por zona geográfica.

El chofer representa un cargo crítico para que la percepción de los clientes sea buena, pues ellos son los que estarán durante el “consumo” del servicio y quienes permitirán o no que la experiencia sea buena o mala. Es indispensable preparar a los choferes en la amabilidad, ser conductores viales responsables, que cuenten con una vestimenta adecuada y finalmente que tengan conocimiento turístico de los destinos que la empresa ofrece.

El representante será el encargado de cotizar y vender las rutas turísticas ofrecidas a los clientes, enfatizando en la propuesta de valor de la empresa.

El adecuado servicio y atención que presten los funcionarios de la empresa forman la Calidad Técnica a los usuarios. Para estar en constante mejora en el servicio, se planificará capacitación al personal en atención al cliente.

Tabla 11. Costos de Capacitación

| Detalle | Frecuencia | Costo | Comentarios |
|---------------------|------------|-----------------|--------------------|
| Servicio al cliente | Anual | \$ 290,00 + IVA | Precio por persona |

Tomado de: Cotización Desempre S.A.

PROCESOS:



1. Marketing y Ventas: administración de la oferta de rutas turísticas, pricing y manejo de promociones en los canales de comunicación. Cotización y

- coordinación de la venta del servicio: horario, rutas turísticas, punto de partida y tiempo del viaje. Facturación del servicio.
2. Manejo de Flota Empresarial: Administración de las furgonetas empresariales y asignación de conductor para el viaje. Asegurar el mantenimiento de las furgonetas para brindar el servicio.
 3. Atención al cliente: Asegurar la satisfacción del cliente por la atención recibida.

PRESENCIA FÍSICA:

El establecimiento de la oficina matriz en la ciudad de Tulcán tendrá un rótulo identificativo de la empresa, usando los colores corporativos por dentro de las instalaciones y en las unidades de transporte. Si bien, hay una gran aceptación de contratar un servicio por medio de la web, se puede incluir en la página oficial de la empresa y en redes sociales imágenes de las oficinas, de las unidades de transporte y del personal, lo cual brinde la mayor confiabilidad a las personas que quisieran comprar el servicio.

Adicionalmente, parte de la presencia física que se tendrá son los volantes con información de la empresa y destinos turísticos.

Las busetas Joylong se usarán para ofrecer el servicio, las mismas que contarán con basureros por dentro, Radio Touch Screen con reproductor de DVD y Bluetooth. Se ha escogido esta marca y tipo de buseta porque diseños parecidos como la KIA PREGIO o la HIUNDAI H1 cuentan con asientos expandibles que no tienen un apoyo cabezas, lo que dificulta la comodidad, propuesta de valor de Chasqui Tour Cía. Ltda. El costo de cada furgoneta es USD 44.990,00, incluido IVA.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

MISIÓN: “Chasqui Tour Cía. Ltda. es una empresa pionera en el servicio exclusivo de transporte terrestre turístico transfronterizo entre Pasto y Quito, para personas que les gusta viajar de manera segura y cómoda. Por lo tanto, es una empresa comprometida con el bienestar del cliente y también de su personal.”

VISIÓN: “Ser empresa líder en comodidad dentro del mercado de transporte turístico para la frontera Ecuador- Colombia, garantizando el cumplimiento de estándares de seguridad”

OBJETIVOS:

Objetivos de mediano plazo

- Alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente (calificación 5) a través del fan page de la empresa.
- Disminuir el número anual de inconformidades de los clientes en un 10%.
- Lograr el 45% de la retención de los clientes durante los dos primeros años.

Objetivos de largo plazo

- Obtener un incremento en ventas del 15% a partir del cuarto año.
- Conseguir el 6% de utilidad operacional

6.2. Plan de Operaciones

Descripción del proceso Chasqui Tour ha definido un plan de operaciones de diez pasos para entregar un servicio de calidad. El detalle del proceso se refleja en la siguiente figura:

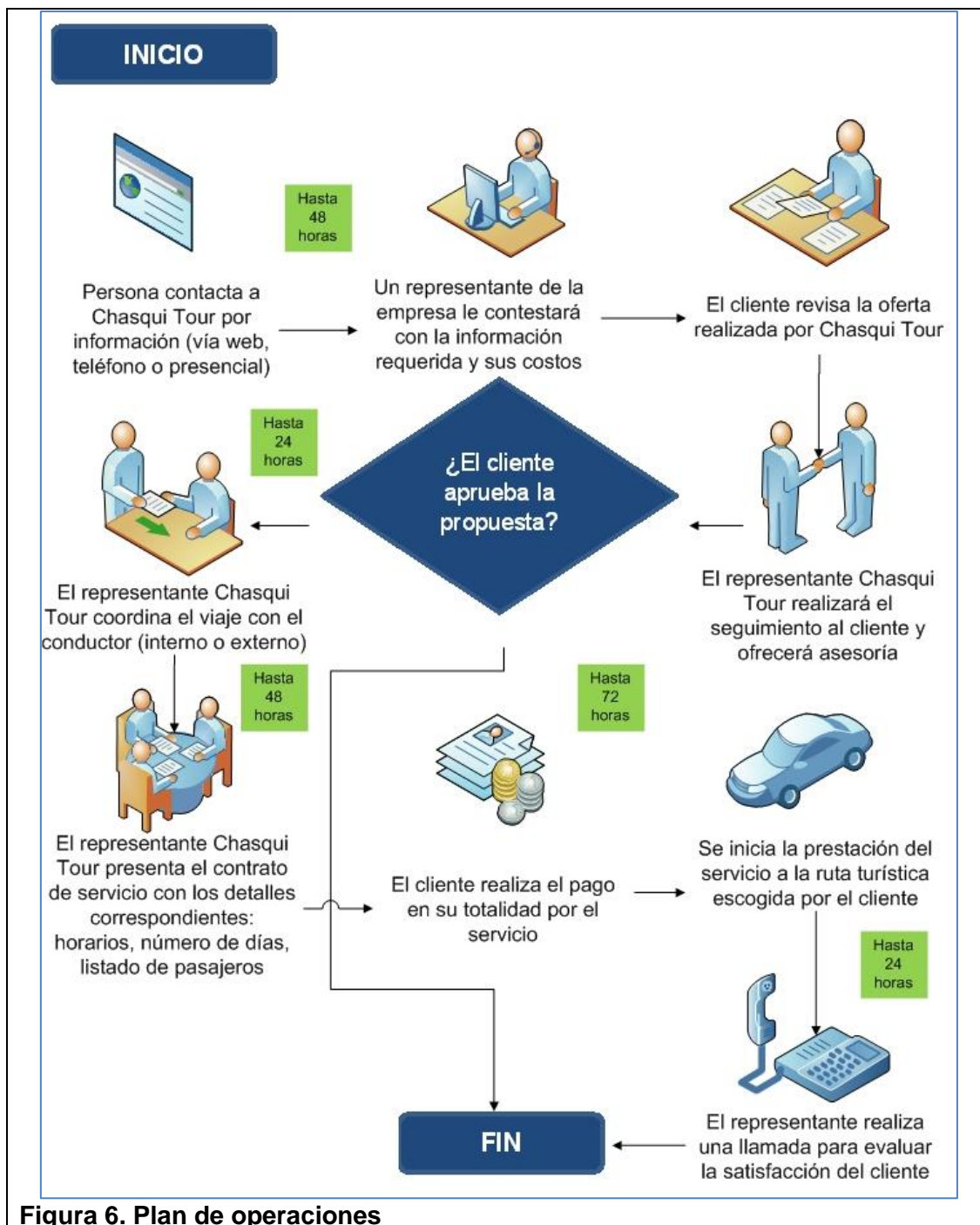


Figura 6. Plan de operaciones

El agente principal en la coordinación de la entrega del servicio es el representante de la zona geográfica.

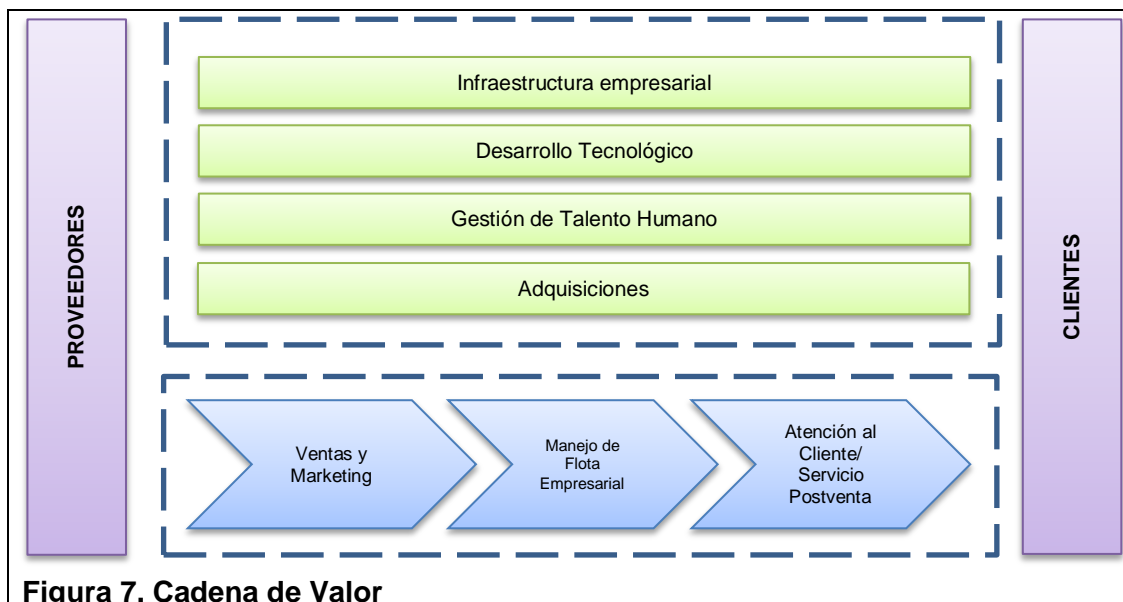


Figura 7. Cadena de Valor

Necesidades de mantenimiento: Es primordial que las unidades de transporte de la empresa cuenten con las actividades de mantenimiento al día. El detalle del costo para asegurar el funcionamiento correcto de las busetas se definió en la Tabla No 8: Detalle de costo de ventas

Instalaciones:

1. Las instalaciones físicas necesarias para la ejecución del plan de negocios se detalla en la Tabla No 9: Costos de plaza. Chasqui Tour Cía. Ltda. necesita una oficina en Ipiales, Tulcán y Quito para poder canalizar los requerimientos y solicitudes presencialmente.
2. La ubicación de nuestras instalaciones no necesariamente debe ser en lugares de gran concurrencia. Considerando además, que las ciudades de Tulcán e Ipiales son pequeñas, por lo que las personas pueden llegar fácilmente a los puntos de venta definidos por Chasqui Tour.

El motivo de tener instalaciones físicas es llegar a los clientes que no hagan uso de la tecnología para contactarse con la empresa, y de igual manera para que los clientes puedan garantizar la existencia de la empresa.

Las características de los locales es contar con servicios básicos, telefonía fija, baño y una superficie al menos de 36m²

Tabla 12. Equipamiento

| Detalle | Cantidad | Costo unitario |
|------------------------------|----------|----------------|
| Busetas Joylong 18 pasajeros | 2 | \$ 44,900.00 |
| Escritorios | 3 | \$ 165.04 |
| Sillas Ejecutivas | 3 | \$ 109.00 |
| Sillas Sencillas | 6 | \$ 35.46 |

Tomado de: Mercado Libre y Starsmotors S.A.

Las busetas Joylong cuentan con parrilla para el equipaje de sus pasajeros. La política del equipaje permite que cada pasajero lleve una maleta de 15 KG por persona y un bolso de mano.

Tabla 13. Tecnología

| Detalle | Cantidad | Costo unitario |
|-----------------------------|----------|----------------|
| Computadores | 3 | \$ 339.00 |
| Impresoras Multifuncionales | 3 | \$ 509.00 |

Tomado de: Mercado Libre

Tabla 14. Recurso Humanos

| Detalle | Cantidad | Costo unitario |
|---------------------------------|----------|----------------|
| Gerente General | 1 | \$ 1,759.28 |
| Rep. de ventas Ipiales y Tulcán | 2 | \$ 695.42 |
| Representante de ventas Quito | 1 | \$ 828.40 |
| Conductores profesionales | 2 | \$ 695.42 |

Los costos unitarios de cada posición señalados en la tabla anterior, incluyen los beneficios sociales, de acuerdo a la normativa ecuatoriana vigente.

6.3. Estructura Organizacional

La entidad legal será una Compañía Limitada, debido a que cuenta con la participación de cinco socios para la constitución de la empresa. Según la Ley de Compañías, el número máximo de socios en una empresa Compañía Limitada debe ser de quince, por lo que el plan de negocios considera este factor, en caso de llegar a requerir incremento de capital en un futuro. Una ventaja de este tipo de empresa es que la venta de las participaciones no puede realizarse a una persona desconocida.

La estructura organizacional para la operatividad de la empresa está basada en la departamentalización territorial o geográfica. La empresa tendrá presencia de un representante en las ciudades de Quito, Tulcán e Ipiales. La sucursal de Quito, está a cargo de la gestión en las ciudades de Otavalo e Ibarra, donde no existe presencia de oficinas físicas. Por otro lado, se contará con dos conductores profesionales bajo la estructura, uno en la ciudad de Tulcán y otro en la ciudad de Quito.

Otras actividades como asesoría legal y servicio técnico de computadores será coordinado por medio de honorarios profesionales cuando se requiera.

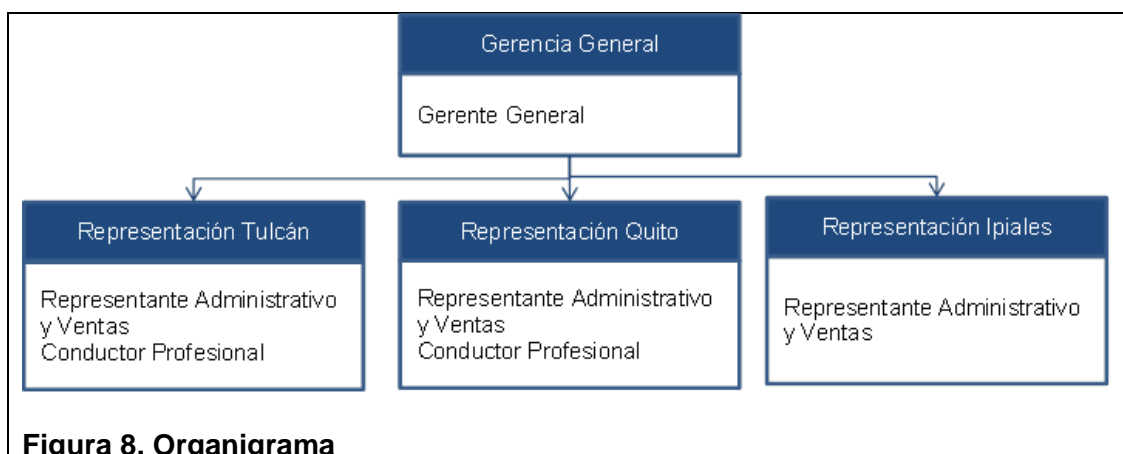


Figura 8. Organigrama

Tabla 15. Detalle de competencias por posición

| Posición | Funciones | Competencias |
|---------------------------------------|---|--|
| Gerencia General | Representar a la compañía frente a entes externos. Manejo y desarrollo del recurso humano. Aprobación de balances financieros. | Liderazgo Comunicación Interpersonal Análisis Numérico Dirección de Reuniones |
| Representante Administrativo y Ventas | Atender solicitudes de posibles clientes para ofertas servicios de la empresa. Manejo de base de datos de clientes Coordinar viajes contratados entre el cliente y el conductor interno o contratado. Facturación de servicios | Servicio al Cliente Empatía Negociación Conocimiento medio de informática Análisis y Resolución de Problemas |
| Conductor Profesional | Conducir el vehículo de la empresa de la forma adecuada. Conocimiento de las rutas turísticas que la empresa ofrece. | Calidad en el Trabajo Análisis y Resolución de Problemas Conocimiento de conducción profesional |

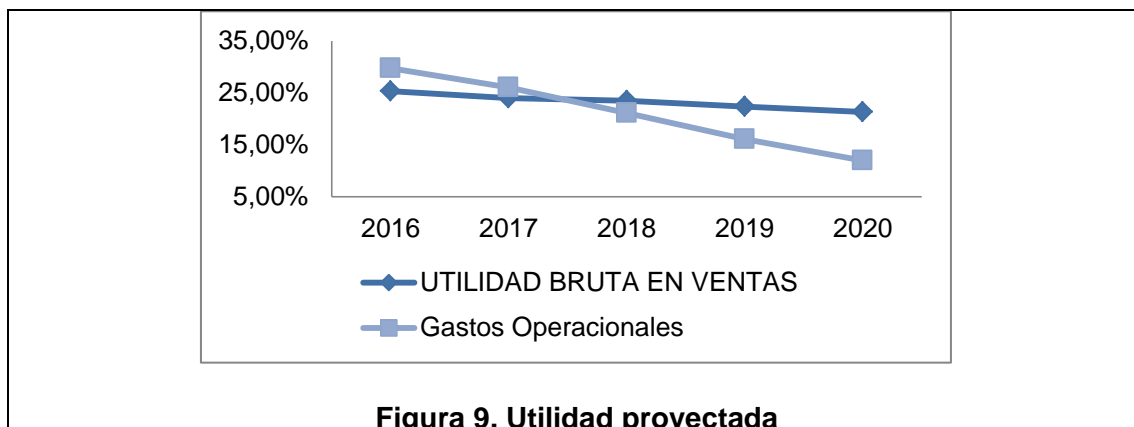
7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla 16. Detalle de Estados Financieros

| | | |
|----------------------|---|--|
| Estado de Resultados | Costo de ventas | La estructura del costo de ventas se encuentra definido por los vehículos propios y en alquiler. En ambos casos se ha definido un costo por KM recorrido, pero para el caso en el que la empresa deba subcontratar el servicio, la empresa obtendrá un 20% de margen. |
| | Precio de venta | Se considera el 60% del margen sobre el costo de ventas, en el caso de las ventas a Pasto se considera un 5% de descuento, que es la ganancia de la agencia de viajes. |
| | Ventas en número de transfers | Sobre el mercado objetivo, se considera un porcentaje de captación, la intención de compra y las preferencias por destino turístico |
| | Ventas en dólares | Se considera el precio de venta, el número de transfers y la distancia en KM de cada destino. Las ventas se especifican cuando se realiza por medio de los vehículos de la compañía, o cuando se realiza por medio de la subcontratación. |
| | % Crecimiento en ventas e inflación anual | Se realiza una proyección lineal sobre el histórico de la información obtenida de fuentes oficiales como la CAN y el BCE. |
| | Gastos Operacionales | Se proyectan los gastos anualmente con un incremento basado en la inflación proyectada. En el caso de los gastos promocionales, estos se mantienen sin incremento. |

- Para entregar el servicio al cliente, se puede notar que durante los cinco años en promedio el 77% de las ventas anuales corresponde al costo de ventas. Por lo que se habla de un margen bruto de 23%.
- Durante los dos primeros años, los gastos operacionales son mayores a la utilidad bruta, desde el tercer año se obtiene una utilidad operacional.



El promedio de la utilidad operacional de los cinco años es de 2.33%, lo cual es bueno si lo comparamos con otras empresas a nivel nacional, que en el 2013 reportaron a la Superintendencia de Compañías una utilidad neta promedio de 1%.

- El punto de equilibrio en número de transfers mensuales es de 80 entre las dos furgonetas, por lo que al año se consideraría un total de 960 transfers, los cuales están distribuidos el 79.06% en viajes de Ecuador a Colombia, y el 20.94% corresponden a viajes de Colombia a Ecuador

Tabla 17. Detalle del Estado de Situación Financiera

| Estado de Situación Financiera | Activos | En el año 0, los vehículos corresponden el 94% dentro de los activos. |
|--------------------------------|---------|---|
| | | |

- En el análisis del estado de situación financiera de Chasqui Tour Cía. Ltda. se puede evidenciar que la empresa cuenta con una estructura de financiamiento sólida a través de sus años de operaciones, el primer año la deuda obtenida representa el 33%. Esto permite que los acreedores puedan confiar en la empresa y se podría incrementar porcentualmente el nivel de endeudamiento si el negocio lo requiere. Ver anexo No 8.

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- El valor de la inversión total para el inicio de operaciones es de USD 95,598.88, se considera la compra de activos fijos (vehículos, muebles y enseres y equipos de computación) y adicionalmente gastos de constitución y desarrollo de la página web. Los vehículos forman parte mayoritaria de la inversión, alineado a la oportunidad de negocio encontrada de ofrecer un servicio privado que garantice comodidad y seguridad.
- La estructura de capital establecida para el plan de negocios está constituido por 70% capital y 30% deuda, se ha contemplado esta estructura, ya que es aceptable dentro de un proyecto. La deuda tiene la tasa de interés activa determinada por el BCE.
- El 70% del capital equivale a USD 66,919.22, el mismo que está constituido por los cinco socios de la empresa. La aportación de cada uno es de USD 13,383.84.

7.3. Estado y Evaluación financiera del proyecto

- Valor actual neto del Proyecto: El VAN del proyecto Chasqui Tour Cía. Ltda. es mayor a cero con un valor de USD 30,251.71, por lo que la ejecución del proyecto es viable, tomando en cuenta que se recupera el 32% de la inversión total. El cálculo ha considerado la estructura de capital entre 30% deuda y 70% capital.
- Valor actual neto del Inversionista: El VAN del inversionista para el proyecto se muestra favorable, sobre el valor de la inversión inicial realizada por un valor de USD 19,803.36. La razón beneficio capital es de 21%, por lo que es atractivo para los inversionistas.
- La tasa interna de retorno del proyecto es del 23.66%, es decir es mayor al WACC establecido (15.84%). Por lo que, la ejecución del proyecto es viable, pues genera una rentabilidad mayor al de la inversión y al costo de la financiación.
- El período de recuperación de la inversión del proyecto es de 3.50 años.
- El índice de rentabilidad del proyecto cada dólar que se invierte, se obtiene una rentabilidad de USD 1.75

Ver anexo No 10

7.4. Índices Financieros

- En el primer año los activos representan el 34% de la deuda adquirida por la empresa, el porcentaje demuestra el giro del negocio una importante inversión en vehículos.
- Desde el año 3 de operaciones el margen neto se muestra positivo con un 1.34%, alcanzando un 6.15% en el quinto año.
- Los dos primeros años el margen operacional es negativo, es decir las ventas efectuadas por la empresa no cubren los gastos operativos (administrativos y de ventas). Ver anexo No 6
- El impacto de los gastos administrativos dentro del primer año de operaciones es del 30%.

8. Conclusiones

De acuerdo a la investigación y al análisis desarrollado en este documento, se puede concluir que Chasqui Tour Cía. Ltda. es un proyecto viable por los siguientes motivos:

Análisis del Entorno:

- No existe competencia directa que ofrezca un servicio idéntico, la empresa puede aprovechar esta oportunidad para tener un posicionamiento en el mercado y convertirse en una empresa líder.
- Colombia y Ecuador forman parte de la CAN, lo cual incentiva al sector del turismo entre los países. Existen facilidades para el ingreso a los países miembros.
- Dado que el servicio se brinda tanto para ecuatorianos como colombianos, el tipo cambiario de las monedas no genera un fuerte impacto para la compañía.

Análisis del Cliente:

- Hay aceptación por parte de los potenciales clientes para contratar el servicio, tanto en Colombia como en Ecuador.
- La imagen y la propuesta de valor debe reflejar un servicio de transporte turístico exclusivo, es decir se debe enfatizar en la diferenciación con servicio de transporte público y sus derivados.

- La presencia física es importante, especialmente para el cliente colombiano, quien prefiere acudir a las oficinas que hacerlo por vía web. Por tal motivo, la oficina de representación de Ipiales debe mantenerse para obtener captación de clientes.

Plan de Operaciones - Infraestructura

- Chasqui Tour Cía. Ltda. tiene una capacidad propia limitada, por lo que es importante tener una base de datos con personas naturales que cuenten con vehículos propios, del mismo modelo con el cual trabaja la empresa para evitar tener una mala imagen y desenfocar la propuesta de valor: seguridad y comodidad.
- La capacidad de ventas por medio de las dos furgonetas anualmente es de 960 transfers. Se contempla realizar viajes los cinco días a la semana.

Evaluación Financiera:

- Se demuestra que el proyecto es rentable, pues genera utilidades a partir del tercer año de operaciones.
- La inversión realizada se recupera en tres años y medio.
- Las ventas que se realizan con los vehículos de la empresa son mayores a los gastos operativos, lo cual permite cancelar las obligaciones de corto plazo.

Referencias

- Aduana. (Abril de 2015). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://www.aduana.gob.ec/pro/border_entry.action
- Aduana. (2015). *Senae*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- Agencia Nacional de Tránsito. (2014). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Resolucin-no.-108-dir-2014-ant.pdf>
- Agencia Nacional de Transito. (08 de Enero de 2015). *ANT*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/base-legal/ley-organica-reformatoria-a-la-ley-organica-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial>
- Banco Central del Ecuador. (11 de Marzo de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras>
- Banco de la República. (07 de Marzo de 2016). *Banco de la Republica*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- BANREP. (s.f.). *Banco Central de Colombia*. Recuperado el 17 de Nov de 2015, de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-87.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Pasto. (s.f.). *Cámara de Comercio de Pasto*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de 2016: <http://rntpasto.confecamaras.co/establecimientos>
- Comunidad Andina. (2012). *Comunidad Andina*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2111_8.pdf
- Comunidad Andina. (Octubre de 2012). *Comunidad Andina*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de https://issuu.com/comunidad_andina/docs/pasaporte_viajeros
- Congreso de Colombia. (2002). *Rentandes*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.rentandes.com/docs/codigo_de_transito.pdf
- Cultura y Turismo. (28 de Febrero de 2014). *Cultura Pasto*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de http://www.culturapasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=156:listado-agencias-de-viajes-en-pasto&catid=23:empresas-de-turismo-y-viajes&Itemid=44
- DANE. (2005). *DANE*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/provincias/narino.ppt>

- DANE. (2005). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiFtoOVua3LAhWDSyYKHVn5DR8QFggfMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fpoblacion%2Fproyepobla06_20%2FProyeccionMunicipios2005_2020.xls&usg
- DANE. (Febrero de 2016). *Banco Central de la Republica*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm
- EKOS. (2014). *Ekosnegocios*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- El Comercio . (Junio de 2015). *El Comercio.Data*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#ubicacion>
- El Comercio. (Marzo de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/colas-gasolineras-de-carchi-crecen.html>
- El Tiempo. (01 de Marzo de 2016). *El Tiempo*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/precio-de-gasolina-en-marzo/16524243>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadístico y Censos (INEC). (Junio de 2012). *INEC*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Mercado Libre. (2016). *Mercado Libre*. Recuperado el 07 de Mayo de 2016, de http://inmueble.mercadolibre.com.ec/MEC-409003232-arriendo-local-por-estrenar-en-paseos-del-pichincha-_JM
- Migracion Colombia. (2014). *Migración Colombia*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de <http://www.migracioncolombia.gov.co/phocadownload/boletin%20anual%202014.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (04 de Marzo de 2016). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>
- Ministerio de Turismo. (06 de Mayo de 2008). Recuperado el 08 de Marzo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2014). Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Ministerio de Turismo/ Turismo en Cifras: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/origen-de-visitantes-internacionales/2014/179>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Ministerio de Turismo/ Turismo en Cifras*. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/distribucion-de-establecimientos-de-alojamiento-en-el-pais>

- Ministro de Minas y Energía. (21 de Septiembre de 2015). *Ministro de Minas y Energía*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de https://www.minminas.gov.co/documents/10180/11642243/MME_LISTADO_DE_ESTACIONES_DE_SERVICIO_CERTIFICADAS___SEP_21_DE_2015_2.xls/9e68110d-2797-4e3f-a8de-243502dc646b
- Mitula. (2016). *Mitula*. Recuperado el 07 de Mayo de 2016, de <http://casas.mitula.ec/offer-detalle/12682/97567472295190085/6/1/arriendo-local-tulcan/Doplim>
- Municipio de Pasto. (2005). *Municipio de Pasto*. Recuperado el 17 de Nov de 2015, de <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas-municipio-de-pasto>
- Presidencia Colombia. (2012). *Presidencia de Colombia*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>
- Revista Líderes. (Octubre de 2013). *Revista Líderes*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/diesel-subsidio-alto-plan-focalizacion.html>
- Rutas de América. (2013). *Rutas de América*. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.rutasamerica.com/transporte-regular.php#tab1>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2016). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec463s.asp>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (Diciembre de 2014). *Superbancos*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2014/AT4SEGUROS_2014.pdf
- Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). *Supercias*. Recuperado el 13 de 05 de 2016, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (Diciembre de 2012). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Tixuz. (31 de 05 de 2016). *Tixuz*. Recuperado el 19 de 07 de 2016, de <http://ec.tixuz.com/servicios/tour-a-ipiales-colombia/1203718>
- Tixuz Inmuebles. (29 de Abril de 2016). *Tixuz Inmuebles*. Recuperado el 05 de Mayo de 2016, de <http://co.tixuz.com/inmuebles/renta/local-comercial/se-arrenda-local-comercial---ipiales/3536153>
- Usiña, J. (2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/Publicaciones/Anuario_ESI_2014.pdf

Viajes Cielo y Tierra. (2016). *Turismo Pasto*. Recuperado el 03 de Abril de 2016, de <http://www.turismopasto.com/8-general/7-la-empresa.html>

ANEXOS

Anexo No. 1: Requisitos para Transporte de Terrestre Transfronterizo

Documentos necesarios para ingreso de colombianos:

- Pasaporte o Cédula de Identidad
- Tarjeta Andina de Migración
- Si el viajero es menor de edad deberá contar con la autorización de sus padres.

Generalidades:

- Los turistas pueden ingresar a territorio ecuatoriano en sus vehículos, si así lo desean.
- El máximo tiempo de permanencia de los vehículos de la compañía es de 30 días.

La compañía de Transporte Terrestre Turístico debe contar con un Documento único de Transporte Turístico, cuya vigencia es de un año y es de gratuita emisión, para ello de acuerdo al Artículo 15 de Reglamento es necesario la presentación de:

- Permiso de Operación otorgado por la ANT
- Póliza de Seguro del Vehículo
- Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
- Certificado de Registro de Turismo de la Compañía
- Detalle de la Flota Vehicular Autorizada y matrícula vigente

Adicionalmente, en el viaje se debe presentar:

- Licencia profesional y matrícula del vehículo
- Lista del grupo turístico
- Contrato de Transporte Turístico
- Documento único de Transporte
- Los documentos señalados anteriormente.

El tipo de servicio será de traslados, es decir no incluye alimentación, alojamiento, pues esto debe ser únicamente gestionado a través de una agencia de viajes y no por medio de una empresa de transporte.

Anexo No. 2 Matriz EFE

| Factores Determinantes del éxito | | | | |
|---|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| Oportunidades | | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
| 1 | Acuerdo formal binacional para transporte terrestre transfronterizo | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 | Fácil ingreso y salida de colombianos y ecuatorianos por la frontera. Documento de identidad de cada país. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3 | Permanencia hasta 30 días por fines turísticos en cada uno de los países | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 4 | Se registra una única empresa de transporte terrestre turístico en el Carchi | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 5 | Apreciación del Dólar y Devaluación del peso, fomenta viajes de Ecuador a Colombia | 0.2 | 4 | 0.80 |

| Amenazas | | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--------------|---|----------|--------------|----------------|
| 1 | Posible eliminación de subsidio a los combustibles en Ecuador y limitación en carga de combustible. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 2 | Agencia de Viajes pueden brindar un servicio turístico integral, incluye transporte terrestre | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Otros medios de transporte: vehiculo propio o transporte público interprovincial | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 4 | 125 empresas de transporte terrestre en la Sierra ecuatoriana y 11 en Pasto podrían expandir sus negocios | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5 | En Ecuador, Altos impuestos de importación a furgonetas y busetas (25%) | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Total | | 1 | | 2.92 |

Anexo No. 3 Ficha Técnica de Entrevista a Armando Almeida

| ENTREVISTA N° 1 | |
|---|---|
| Nombre: | Armando Almeida Hurtado |
| Cargo: | Presidente de Transporte Terrestre de Pasajeros Interprovincial |
| Objetivo: | Conocer factores importantes en la industria de transporte terrestre turístico para aplicarlo en el plan de negocio |
| Anexos Guía de Preguntas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo lleva en la industria del transporte? 2. ¿Cada cuanto tiempo realiza revisiones y mantenimiento a los vehículos? ¿me podría ayudar con un costo estimado? 3. ¿Cómo realiza la carga de combustible en Tulcán? ¿Cuál es el valor semanal que destina a la carga de combustible? 4. ¿Cuánto es el costo para un viaje por persona? 5. ¿Mensualmente cuántas personas viajan de Quito a Tulcan y viceversa? Tiene algún número de cuantos son colombianos? 6. ¿Cuáles son los meses de mayor afluencia de pasajeros? 7. ¿Qué costos deben considerarse para la operación de una empresa de transporte? 8. ¿Cómo se financian el costo de compra o renovación de vehículos? | |
| Resultado de las entrevistas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeña la función de presidente de la unión de transporte interprovincial de la provincia, ha pertenecido a dos cooperativas a Velotax y actualmente a la Expreso Tulcán. En la actividad llevó cerca de 16 años 2. Las revisiones son permanentes, tienen una frecuencia diaria de Tulcán- Quito y viceversa antes se hablaba de permisos de operación, ahora se habla de contratos de operación, en las que se establecen viajes diarios (650 KM diarios), unos con destino a Carcelén, otros a Quitumbe. El mantenimiento que se debe hacer para cuidar al motor, el aceite se cambia cada 4500 o 5000 KM que recorre el vehículo, este costo es de USD 100 (Caneca de aceite 5 galones y filtro de aceite). Cada 25000 o 30000 KM se hace el cambio de aceite de la caja y transmisión, los frenos (zapatas delanteras y posteriores) se hace cada mes y medio o dos meses para los vehículos interprovinciales. 3. La mayoría de transportistas (120 vehículos) se abastecen de combustible en el camino, generalmente en el valle del Chota, El Juncal. Muy pocos se abastecen en la ciudad de Tulcán. En promedio, en ir y regresar Tulcan Quito, se necesita una carga de USD 50 para cada viaje. | |

4. El pasaje fijado se realiza por la ANT, hasta la ciudad de Ibarra o Quito. A la ciudad de Ibarra cuesta USD 3, y a Quito USD 6 a Carcelén, y 7 a Quitumbe. El pago de 50% a todos los grupos vulnerables.
5. Hay mucha gente colombiana, especialmente del departamento de Nariño por tener familiares en Ecuador. En Imbabura hay registro de muchos Colombianos
6. Los meses más altos de carga de pasajeros es en vacaciones, feriados.
7. Los cambios de neumáticos cada 5 o 6 meses por una nuevas o por reencauche (mitad de costo de una llanta nueva), el desgaste de los vehículos es permanente. La renovación de vehículos se reglamenta en cada una de las empresas, usualmente dentro de los 5 o 6 años. La Ley (ANT) da a los vehículos interprovincial permite 20 años de operación, sin embargo el mantenimiento también es más caro. El valor promedio de un vehículo nuevo es 150.000 USD
8. Los inversionistas en transporte tiene siempre una deuda, sacar un vehículo nuevo a crédito (chasis) o la carrocería. Cuesta USD 70 000, pagan la deuda en 2 o 3 años, cuando empiezan a ahorrar dinero para el cambio de vehículo en tres años más

Anexo No. 4 Ficha técnica de Entrevista al Ing. Diego García

| ENTREVISTA N° 2 | |
|---|--|
| Nombre: | Diego García |
| Cargo: | Responsable de la Oficina de Gestión Turística del Carchi |
| Objetivo: | Conocer las características del sector turístico en el Carchi, y en sí el funcionamiento del mismo |
| Anexos Guía de Preguntas | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan potencializado es el turismo en la provincia del Carchi? 2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que se presenta en el Carchi? 3. De acuerdo a la reglamentación actual, es únicamente la agencia de viajes quien puede ofrecer un servicio integral: alojamiento, alimentación y transporte. Se ha pensado como una oportunidad establecer alianzas con agencias de viajes establecido, que opina al respecto? 4. Conoce un número estimado de Colombianos que ingresan al Ecuador 5. ¿Qué lugar de Ecuador es el que tiene mayor acogida por los Colombianos? 6. Qué tan fuerte es la competencia de empresas de transporte terrestre turístico? 7. ¿Cuál es el proceso para establecer una empresa de transporte terrestre turístico? 8. ¿Qué se necesita para pasar frontera de Colombia? 9. Es posible que el operador turística puede ofrecer el servicio de transporte? 10. De los turistas que ingresan por la frontera que es lo que ellos más valoran para ingresar al Ecuador? | |
| Resultado de las entrevistas | |
| <p>Se define a la actividad como transporte turístico, no como transporte terrestre transfronterizo. Un transporte terrestre turístico puedes estar en Colombia y también estar en Ecuador</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina de Gestión establecida por 4 años, se trata de priorizar el tema turístico en cada cantón, lamentablemente aun no se ha llegado a un acuerdo por medio de una firma. Por ejemplo, en el cantón de Tulcán se está potencializando el aviturismo a nivel nacional e internacional, estas estrategias va acorde a lo que el Ministerio de Turismo esta ofreciendo internacionalmente. 2. Una Oportunidad es ser frontera no solo de Colombianos, sino también de otros extrajenros. Una debilidad es que no existen servicios de calidad, el Ministerio ha estado capacitando a muchas personas. Esta es una capacidad que le compete a al Municipio, un ejemplo es la ciudad de Tulcan, donde se puede evidenciar que en el cementerio, iglesias, museos, no hay nadie que venda o presente estos atractivos turísticos, no hay el tema articulado del turismo. <p>Otra debilidad, es la escasa presencia de agencias de viajes. Hace poco dos agencias de viajes locales se han establecido. La primera ya lleva trabajando un año, empezó con un nicho de mercado del turismo estudiantil, las personas que se educan en el Carchi necesitan ir al centro, por ejemplo. Está empresa se llama guagua tours. La segunda operadora, es una que en el día de hoy estamos entregando los papeles para que pueda trabajar, cuyo enfoque ya es ofrecer paquetes turísticos, vender a la provincia. Es importante contar con agencias de viajes, porque son los únicos que pueden operar a nivel local y nacional. Una debilidad que también se ha evidenciado es la falta de cultura de lo que es el turismo en el Carchi, y muchos de los ciudadanos no saben hablar otro idioma. Por otro lado, una oportunidad es que si todos trabajan por el turismo lo que tiene como objetivo la dirección de turismo es que se piense como</p> | |

provincia. En este año va a salir una ruta de cicloturismo (los mejores a nivel nacional), otra ruta de orquídeas y de aves, apoyados por la academia. Una ventaja es la naturaleza, y trabajar en beneficio común.

3. Los servicios turísticos: Alimentación (restaurantes, bares, discotecas), Alojamiento, (Hostales de 2 a 4 estrellas y Hoteles de 2 a 5 estrellas), las agencias de viajes son las únicas que pueden contratar los servicios de alimentación, alojamiento y transporte. Las agencias de viajes no pueden tener estos servicios incluidos y de la misma manera una operadora de transporte turístico.

4. Un mercado prioritario son los Colombianos para Ecuador, por el tema de la devaluación del peso ha disminuido un 15 al 20% pero siguen visitando nuestro país, ahora ya no buscan solamente viajar a las playas, sino también a Sucumbíos, Sierra Centro, Centro Histórico en Quito. Imbabura no es tan atractivo. El número exacto de visitantes colombianos no lo tiene la Dirección de Turismo, sino Migración. Se podría estimar que solo el 40% de las personas que ingresan de Colombia ingresan con su vehículo particular.

5. La playa 70%, y el 30% está repartido para los otros destinos. El año pasado se hizo un lanzamiento de un programa Ecuador bacan para promocionar a las playas a las personas jóvenes de Colombia.

6. No existe una operadora de transporte terrestre turístico establecida, hay una empresa que está entregando los papeles, en trámite para su funcionamiento.

7. Constituirse jurídicamente, y luego sacar el permiso de operaciones en la ANT. Una empresa de transporte de terrestre turístico no puede pararse en un lugar, como una empresa para llevarle a otro destino. Solo son contratados por una operadora para llevar a pasajeros de un punto A a un punto B.

8. La operadora se encarga del contrato, lista de pasajeros, el itinerario (que establece la agencia de viajes). Debemos presentar papeles en migración. Nosotros como ecuatorianos podemos ir al departamento de Nariño y Putumayo solo con la cédula de ciudadanía y el vehículo hacer el proceso de internación como turismo. No hay que confundir transporte terrestre turístico, y el público. El transporte público tiene establecida una ruta, el transporte turístico es establecido por una agencia de viajes.

9. Esporádicamente bajo un contrato, si hay algún equipo de fútbol o se maneje un grupo de gente. Se puede llevar a un destino, pero no hay un itinerario, no hay actividades, esto debe ser realizado por una agencia, es un turismo responsable. Un turismo informal es fletar un vehículo para ir a un destino, se podría incurrir en temas penales.

10. Ellos nos visitan por ser un país que tiene seguridad: seguridad vial, calidad en los servicios, en tan poca distancia conocer algunos lugares

Anexo No. 5 Gráficas de la investigación cuantitativa

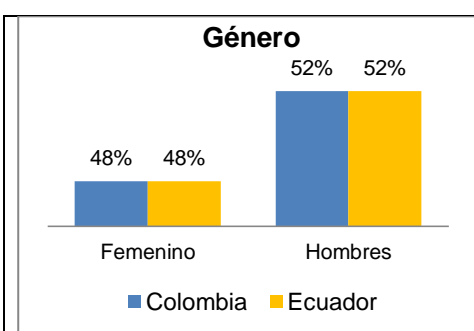


Figura No 3: Género

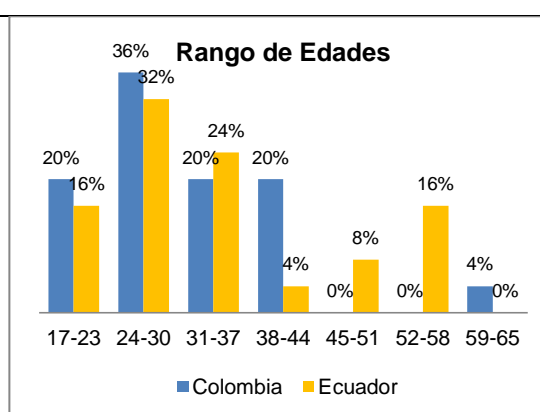
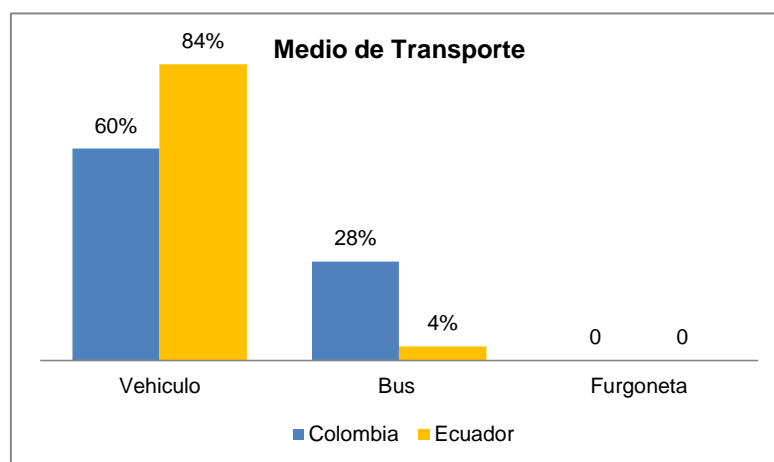
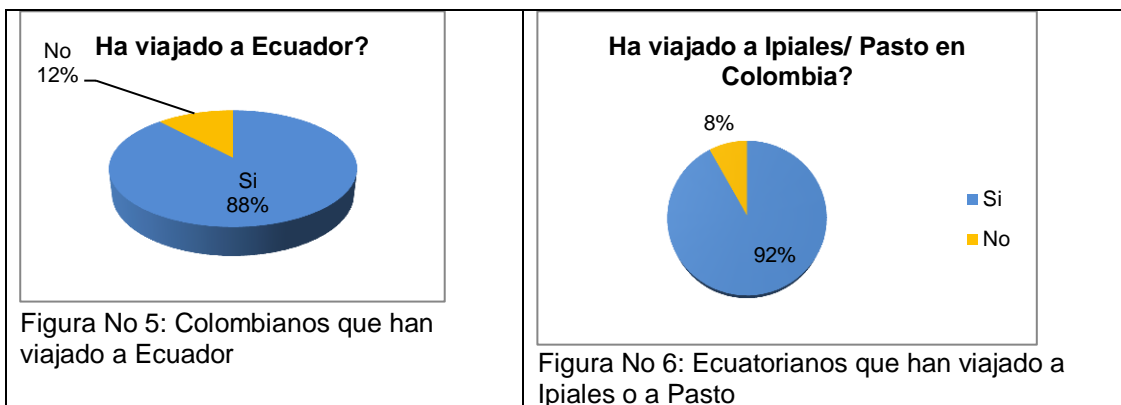


Figura No 4: Rango de Edades



Anexo No.6 Flujo de Efectivo

| | 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| Actividades Operacionales | | | | | | |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ (3,125.08) | \$ (2,162.27) | \$ 54.17 | \$ 3,482.86 | \$ 8,959.29 |
| (+) Depreciación | \$ - | \$ 1,575.96 | \$ 1,575.96 | \$ 1,575.96 | \$ 1,505.29 | \$ 1,505.29 |
| (+) Amortización | \$ - | \$ 37.00 | \$ 37.00 | \$ 37.00 | \$ 37.00 | \$ 37.00 |
| (-) Inc CxC | \$ - | \$ 681.98 | \$ 451.89 | \$ 427.08 | \$ 499.80 | \$ (285.03) |
| (-) Inc CxP | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Efectivo Neto de las Actividades de Operación | \$ - | \$ (830.14) | \$ (97.43) | \$ 2,094.20 | \$ 5,524.95 | \$ 10,216.55 |
| Actividades de Inversión | | | | | | |
| (-) Adquisiciones de Activos Fijos | \$ 93,378.88 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Otras Actividades de Inversión | \$ 2,220.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Efectivo Neto de las Actividades de Inversión | \$ (95,598.88) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de Financiación | | | | | | |
| (-) Disminución de Deuda de Largo Plazo | \$ 28,679.66 | \$ (413.60) | \$ (451.90) | \$ (493.75) | \$ (539.48) | \$ (589.45) |
| (-) Disminución en Cuentas por Pagar | \$ 66,919.22 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Efectivo Neto de las Actividades de Financiación | \$ 95,598.88 | \$ (413.60) | \$ (451.90) | \$ (493.75) | \$ (539.48) | \$ (589.45) |
| INCREMENTO NETO DE EFECTIVO | \$ - | \$ (1,243.74) | \$ (549.33) | \$ 1,600.45 | \$ 4,985.47 | \$ 9,627.10 |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO | \$ - | \$ (21,576.01) | \$ (25,133.75) | \$ (2,818.25) | \$ 52,774.43 | \$ 153,148.38 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$ - | \$ (22,819.75) | \$ (25,683.08) | \$ (1,217.80) | \$ 57,759.90 | \$ 162,775.49 |

Anexo No. 7 Estado de Situación Financiera

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | | | | | |
| Corrientes | \$ - | \$ (22,819.75) | \$ (25,683.08) | \$ (1,217.80) | \$ 57,759.90 | \$ 162,775.49 |
| Caja- Bancos | \$ - | \$ (22,819.75) | \$ (25,683.08) | \$ (1,217.80) | \$ 57,759.90 | \$ 162,775.49 |
| No Corriente | \$ 95,598.88 | \$ 88,423.90 | \$ 71,411.10 | \$ 56,064.30 | \$ 43,989.57 | \$ 35,755.93 |
| Cuentas por Cobrar | | \$ 12,180.51 | \$ 14,523.20 | \$ 18,531.89 | \$ 24,964.64 | \$ 35,238.49 |
| Vehiculos | \$ 89,800.00 | \$ 71,840.00 | \$ 53,880.00 | \$ 35,920.00 | \$ 17,960.00 | \$ - |
| Equipo de Computación | \$ 2,544.00 | \$ 1,696.00 | \$ 848.00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Muebles y Enseres | \$ 1,034.88 | \$ 931.39 | \$ 827.90 | \$ 724.42 | \$ 620.93 | \$ 517.44 |
| Inversiones Intangibles | \$ 2,220.00 | \$ 1,776.00 | \$ 1,332.00 | \$ 888.00 | \$ 444.00 | \$ - |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 95,598.88 | \$ 65,604.15 | \$ 45,728.02 | \$ 54,846.50 | \$ 101,749.46 | \$ 198,531.41 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Corrientes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por pagar | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| No Corriente | \$ 28,679.66 | \$ 23,912.39 | \$ 18,703.61 | \$ 13,012.42 | \$ 6,794.16 | \$ 0.00 |
| Deuda a largo plazo | \$ 28,679.66 | \$ 23,912.39 | \$ 18,703.61 | \$ 13,012.42 | \$ 6,794.16 | \$ 0.00 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 28,679.66 | \$ 23,912.39 | \$ 18,703.61 | \$ 13,012.42 | \$ 6,794.16 | \$ 0.00 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | \$ 66,919.22 | \$ 66,919.22 | \$ 66,919.22 | \$ 66,919.22 | \$ 66,919.22 | \$ 66,919.22 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ (25,227.46) | \$ (39,894.80) | \$ (25,085.14) | \$ 28,036.09 | \$ 131,612.20 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 66,919.22 | \$ 41,691.76 | \$ 27,024.41 | \$ 41,834.08 | \$ 94,955.31 | \$ 198,531.41 |

Anexo No. 8 Flujo de Caja

| Flujo de Caja del Proyecto Anual | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| \$ (95,598.88) | \$ 16,503.78 | \$ 7,107.47 | \$ 9,255.87 | \$ 12,207.02 | \$ 179,399.49 |
| | \$ 16,503.78 | \$ 23,611.25 | \$ 32,867.13 | \$ 45,074.14 | \$ 224,473.64 |

| Flujo de Caja del Inversionista Anual | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| \$ (66,919.22) | \$ 9,378.03 | \$ (18.28) | \$ 2,130.12 | \$ 5,081.26 | \$ 172,273.74 |
| | \$ 9,378.03 | \$ 9,359.75 | \$ 11,489.87 | \$ 16,571.13 | \$ 188,844.87 |

Anexo No. 9 Criterios de la Inversión

| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
|--|-------------|---|-------------|
| VAN | \$22,688.47 | VAN | \$13,490.20 |
| INDICE DE RENTABILIDAD | \$1.68 | IR | \$1.42 |
| TIR | 21.90% | TIR | 25.08% |