



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN TURISMO DE MONTAÑA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo.

Profesor Guía:

Milton Gallardo.

Autor:

Andrés Montenegro Vivero

2016

DECLARACIÓN 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”.

Milton Gallardo

C.I:

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”.

Andrés Montenegro Vivero

C.I: 1715840474

AGRADECIMIENTO

A Milton Gallardo, por su apoyo durante el proceso de este proyecto. A mi tía Salo, por el impulso final para cumplir este sueño. A mi cuñada María José, por su cariño y constante aliento. A mi hermano Sebastián, por trazar el camino y un inmejorable ejemplo a seguir. A mis padres Adolfo y Lorena, por todo y mucho más. A Dios, por estar conmigo aun cuando yo no estaba ahí.

DEDICATORIA

Para mis compañeros de profesión, profesores, amigos y familiares; por marcar una parte de mi vida profesional y personal, con un cumplido, un consejo o una crítica, todo aportó para llegar a este punto y seguir adelante.

Y para el lector, por darse el tiempo.

RESUMEN

Los últimos años han presentado un crecimiento turístico en el Ecuador. Los ingresos en esta industria incrementaron en 19% del 2013 al 2014 y el reconocimiento del país como destino verde en Sudamérica presenta una excelente oportunidad para el desarrollo del turismo de aventura.

Las ventajas demográficas del país permiten la práctica de diversas actividades turísticas, entre estas destaca el turismo de montaña, cuya práctica es constante en la cordillera de los Andes del país. La práctica de esta disciplina ha crecido a la par de la industria turística, impulsada en gran parte por la mejora en la calidad del servicio ofertado por los guías de montaña nacionales.

Estos factores han llamado la atención del turista internacional, específicamente del segmento que practica turismo de montaña, los cuales pertenecen a una clase económica media alta y comprenden edades entre 30 y 50 años. Los ciudadanos de Estados Unidos presentan un segmento muy atractivo pues el 31% de todos los turistas, practica actividades deportivas durante sus vacaciones.

La investigación de mercado realizada mostró que el Ecuador tiene la infraestructura y los proveedores de servicio necesarios para explotar el turismo de montaña en los clientes estadounidense, no obstante, no se satisfacen las necesidades principales de los clientes que consiste en guías capacitados que hablen inglés, servicio de renta de equipamiento y selección de distintas opciones de alimentación, adicionalmente existe también el deseo de los turistas por realizar actividades de aventura durante sus días libres. Estas necesidades y deseos insatisfechos abren la oportunidad a una empresa que oferte tours de montaña y actividades complementarias de aventura.

Condor Summits se constituye como una empresa para cumplir con estos requerimientos. La misma ofrecerá en sus paquetes turísticos guías de montaña capacitados en motivación y liderazgo que dominan el idioma inglés, servicio de alquiler de equipamiento de montaña sin costo adicional y una selección de alimentación para los clientes; adicionalmente, durante los días libres del tour ofrecerá una variedad de actividades de aventura complementarias. Los paquetes turísticos tendrán una duración de 9 días, en los cuales se ascenderán 2 nevados y se realizarán 3 días de actividades de aventura.

Los tours tienen un precio de \$2.574 para clientes que lo realicen de forma individual y de \$2.062 para los que lo hagan en grupo. Este precio es el precio óptimo que los clientes estarían dispuestos a pagar en base al modelo Van Westendorp realizado y generan un margen del 74% por cada tour.

La empresa utilizará una estrategia de promoción de jalar para atraer a los clientes mediante campañas de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, publicity y merchandising.

Condor Summits se constituirá como una compañía de Responsabilidad Limitada, la misma adoptará una estructura pequeña de 3 miembros directos: Gerente General, Asesor de Marketing y Líder de Tour, el último acompaña a los clientes durante el tour y es la imagen de la empresa en este momento, asistiendo al guía y a los clientes para que su experiencia sea la mejor.

Al finalizar los primeros 5 años, el proyecto es atractivo para los socios. Se genera un VAN de \$83.087, lo cual es superior a la inversión inicial de \$82.209 y permite una rentabilidad de del 101%. Adicionalmente, se presenta una TIR de 31%, superior al WACC de 11,15%. El capital de trabajo se lo recuperará en menos de 4 años y el quinto año presentará un ROE de 51%.

ABSTRACT

In the last years, there has been a tourist growth in Ecuador. The incomes of the industry increased 19% from 2013 to 2014, and the country's recognition as a leading green destiny in South America presents an excellent opportunity for the development of adventure tourism.

Ecuador has demographic advantages that allow the practice of different tourist activities, and the Andes Mountains that cross through the country allow snowy mountains tourism to stand out. This practice has grown at the same pace as the tourist industry itself, boosted by the improvement on the service provided by the national guides.

These characteristics have drawn attention of international tourists, specifically those who practice snowy mountains tourism, people from a middle class that are aged between 30 and 50 years old. United States citizens represent an attractive market in this segment because 31% of all U.S. citizens practice sports activities during their vacations.

The development of the market research showed that Ecuador has the infrastructure and service providers needed to exploit snowy mountain tourism in the U.S. market; however, there are some requirements from the clients that are not being satisfied. They want trained guides that speak English, rental service for mountain equipment and different options of food to select from, additionally; they want to practice adventure activities on their free days. These unsatisfied requirements open the door for the creation of a company that offers snowy mountains tourism, complemented by adventure activities.

Condor Summits is created to satisfy these requirements. It will offer tourist packages that offer trained guides in motivation and leadership who master English language, free service of mountain equipment rental and a selection of different options of food from where the client can choose, it will also offer different adventure activities to do on the free days of the tour. The tours last 9 days, customers will climb 2 snowy mountains and have 3 days to practice adventure activities.

The price of the package is \$2.574 for clients who buy it individually and \$2.062 for those who buy it as a group of two people or more. This is the optimal price customers are willing to pay according to the Van Westendorp model that was done in the market research, each tour will allow a 74% income margin.

The company will use a pull promotion strategy, which will attract the customers with advertising campaigns, sales promotion, direct marketing, publicity and merchandising.

Condor Summits will be constituted as a company of Limited Responsibility, it will adopt a small structure with 3 direct members: CEO, Marketing Advisor and Tour Leader, this last one will travel next to the clients throughout the tour, being the face of the company during this time and assisting the guide and customers to allow them having the best experience.

After the first 5 years, the project is attractive to the partners. It will generate a NPV of \$83.087 which is higher than the initial investment of \$82.209 and allows 101% of rentability. Additionally, it will present an IRR of 31%, better than the WACC of 11,15%. The working capital will be recovered in less than four years and the fifth year will present a ROE of 51%.

INDICE DEL CONTENIDO

1. Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
2. Capítulo 2. Análisis de la Industria	2
2.1. CIUU	2
2.1.1. Tendencias	2
2.1.2. Cadena de valor	2
2.2. Análisis Pestel	2
2.2.1. Análisis Político/Legal	2
2.2.2. Análisis Económico	3
2.2.2.1. Balanza turística	3
2.2.2.2. Tasa de interés	3
2.2.2.3. Producto Interno Bruto (PIB)	3
2.2.2.4. PIB no petrolero	3
2.2.3. Análisis Social	3
2.2.3.1. Demografía global	3
2.2.3.2. Tendencias población Estados Unidos	3
2.2.3.3. Número de empleados en el sector turístico ecuatoriano	4
2.2.4. Análisis Tecnológico	4
2.2.4.1. Acceso a internet	4
2.2.4.2. Uso de las tecnologías	4
2.3. Análisis Porter	4
2.3.1. Amenazas de nuevos competidores (Barreras de entrada)	4
2.3.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos	4
2.3.3. Poder de negociación con clientes	4
2.3.4. Poder de negociación con proveedores	5
2.3.5. Rivalidad entre competidores	5
2.4. Matriz EFE	5
2.5. Conclusiones	6
3. Capítulo 3. Análisis del cliente	7
3.1. Problema de investigación	7
3.1.1. Objetivo general	7
3.1.2. Objetivos específicos	7
3.2. Investigación Cualitativa	7
3.2.1. Entrevista 1	7
3.2.2. Entrevista 2	7
3.2.3. Grupo focal	8
3.3. Investigación Cuantitativa	8
3.3.1. Demanda	8
3.3.2. Cálculo de la muestra	8
3.3.3. Encuestas	9
3.4. Conclusiones	9
4. Capítulo 4. Oportunidad de mercado	10
5. Capítulo 5. Plan de marketing	11
5.1. Estrategia general de marketing	11
5.1.1. Mercado objetivo	11

5.1.2. Propuesta de valor	11
5.1.3. Posicionamiento	11
5.2. Producto/Servicio	12
5.2.1. Niveles del producto/Servicio	12
5.2.1.1. Servicio Básico	12
5.2.1.2. Servicio Real	12
5.2.1.3. Servicio Aumentado	12
5.2.1.3.1. Paquete turístico	12
5.2.1.3.2. Servicios complementarios	13
5.2.1.4. Servicio Potencial	13
5.2.2. Branding	13
5.2.3. Costeo Producto/Servicio	13
5.3. Precio	13
5.3.1. Costo de ventas del tour	14
5.3.2. Análisis de competidores	14
5.3.3. Estrategia de fijación de precios	15
5.3.4. Proyección de ventas	15
5.3.5. Estrategia de ajuste de precios	15
5.4. Plaza	16
5.4.1. Estrategia de distribución	16
5.4.2. Punto de venta	16
5.4.3. Costo punto de venta	16
5.5. Promoción	17
5.5.1. Estrategia de promoción	17
5.5.2. Mezcla de promoción	17
5.5.2.1. Publicidad	17
5.5.2.2. Promoción de ventas	17
5.5.2.3. Relaciones Públicas	18
5.5.2.4. Marketing Directo	18
5.5.2.5. Merchandising	18
5.6. Costos de marketing	19
6. Capítulo 6. Propuesta de filosofía y estructura empresarial	20
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización	20
6.1.1. Misión	20
6.1.2. Visión	20
6.1.3. Objetivos	20
6.2. Plan de operaciones	20
6.2.1. Cadena de valor	20
6.2.2. Flujograma de operaciones	20
6.2.3. Talento humano	21
6.2.4. Requerimiento de material	22
6.3. Estructura organizacional	22
6.3.1. Tipo de estructura	22
6.3.2. Organigrama	22
6.3.3. Legal	23
6.4. Conclusiones	23
7. Capítulo 7. Evaluación financiera	24
7.1. Proyección financiera	24
7.1.1. Estado de resultados	24

7.1.2. Balance General	24
7.1.3. Estado de flujo de efectivo	24
7.1.4. Estado de flujo de caja	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	25
7.3. Índices financieros	25
7.4. Conclusiones	25
8. Capítulo 8. Conclusiones Generales	26
9. Referencias	27
10. Anexos	29

1. CAPITULO 1. INTRODUCCION

1.1. Justificación

La industria turística en el Ecuador toma cada vez una mayor relevancia. Según el Ministerio de turismo del Ecuador (2015), en el 2014 el turismo representó la tercera fuente de ingresos no petroleros del país. En total, este generó ingresos por 1.487,1 millones de dólares, un incremento del 19% en relación al 2013. En 2014 Ecuador recibió a más de 1.5 millones de turistas. Al final del año, el saldo en la balanza turística fue positivo en 469 millones de dólares, lo cual representa un incremento del 78% en relación al año 2013. En Octubre del 2015, en los World Travel Awards, Ecuador obtuvo 14 reconocimientos. Se destacan Quito como destino líder de la región y Ecuador como destino verde de Sudamérica.

Ecuador es un país geográficamente privilegiado, el mismo presenta varias alternativas para el turismo de aventura, y dentro de éste, el de montaña. Pero, ¿cómo se encuentra la industria a nivel global? En el octavo congreso mundial sobre turismo de nieve y montaña, realizado en 2014 en Andorra España, se analizó el desarrollo de la industria y las nuevas tendencias del mercado, la evolución del mercado ha motivado a cambiar del turismo de masas a un turismo multi-nicho, el cual satisfaga las necesidades específicas de diversos nichos de mercado, enfocándose principalmente en aquellos que consumen más en relación al promedio. En conclusión, el mercado ha cambiado en sus preferencias y la oferta debe adaptarse a este cambio. Ecuador debe potenciar su posicionamiento como destino verde líder, sumarse a la nueva moda de turismo de montaña e impulsar el desarrollo de la industria.

En el mercado ecuatoriano, empresas como High Summits Climbing Company y Ruta Cero, han tomado un enfoque moderno en relación al turismo de montaña, ofreciendo calidad en su servicio y paquetes variados. Ambas empresas ofrecen un servicio con guías capacitados de la ASEGUIM (Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña). Existen otras alternativas para el turista de montaña. Empresas pequeñas, clubes de montañismo, blogs y apps, o el contacto directo con un guía privado.

El crecimiento de la industria turística del Ecuador permite una diversificación de oportunidades turísticas. El creciente interés del turista internacional por realizar montañismo, y el reconocimiento del Chimborazo como la montaña más alta del mundo desde el centro de la tierra, impulsa a crear en el país una empresa que ofrezca un servicio de gran calidad y profesionalismo, enfocado principalmente en el mercado estadounidense.

1.1.1. Objetivo General

- Identificar una oportunidad de negocio relacionada al turismo de aventura y realizar un estudio que demuestre que la misma es financieramente viable y tiene un buen mercado para desarrollarse.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar las amenazas que presenta la industria del turismo de montaña para una nueva empresa en el Ecuador.
- Determinar las necesidades del cliente para una empresa de turismo de montaña, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo.
- Identificar y desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas.
- Realizar un análisis del marketing mix las cuales permitan generar una ventaja competitiva que diferencien a la empresa del mercado.
- Construir los lineamientos y estructura organizacional de la empresa.
- Demostrar que la empresa puede generar rentabilidad si esta fuera creada.

2. CAPITULO 2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. CIUU

- **N.** Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
- **N79.** Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas.
- **N791.** Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.
- **N7912.** Actividades de operadores turísticos.

2.1.1. Tendencias

En los últimos diez años, la industria del turismo en Ecuador ha crecido. En el año 2014, los ingresos por turismo incrementaron en un 19% en relación al 2013 (Ministerio de Turismo, 2015). Según Juliana García, presidenta de la Asociación ecuatoriana de guías de montaña, el turismo de montaña ha ido de la mano en cuanto al crecimiento de la industria turística global. En los últimos años ha mejorado la calidad y el nivel de los guías de montaña en el país, lo que ha ayudado a incrementar la cantidad de turistas que visitan nuestro país para realizar estas actividades. Ecuador presenta una ventaja en relación al resto del mundo en lo que se refiere a turismo de montaña porque se pueden realizar ascensos en cualquier temporada del año, a diferencia de otros países en los cuales donde solo se lo puede realizar durante temporadas específicas.

De acuerdo a Juliana García, el turismo de montaña internacional es realizado en su mayoría por turistas de Estados Unidos y Europa, los cuales pertenecen a la clase económica media o superior. La gran mayoría de personas tienen una edad promedio entre los 30 y 50 años, personas que buscan nuevos desafíos en su vida y cuentan con los recursos económicos para hacerlo.

2.1.2. Cadena de valor

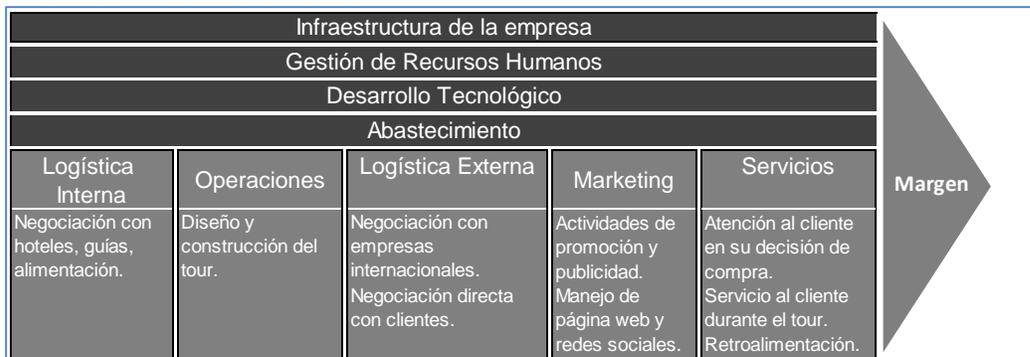


Figura 1: Cadena de valor de la Industria.
Adaptado de entrevistas a profesionales.

2.2. ANALISIS PESTEL

2.2.1. Análisis Político/Legal

La inversión realizada en el país pretende seguir haciendo del país una nación en vías de desarrollo y dejar de ser un país tercermundista.

En la industria del turismo, grandes campañas de publicidad, ferias y eventos, activaciones, free press; buscan que Ecuador se convierta en potencia turística mundial. De acuerdo a los datos del Ministerio de Turismo, en el 2015 estas campañas han logrado sus objetivos y han permitido que Ecuador sea reconocido mundialmente como destino turístico líder en la región.

El crecimiento en la industria turística ha sido bien controlado. El ministerio ha regularizado la industria. Licencias de funcionamiento buscan garantizar calidad al turista,

estas normativas buscan regularizar todas las industrias relacionadas al turismo como lo son la hotelería, alimentación, entretenimiento, entre otras.

Para que una agencia de turismo de aventura pueda operar en el país, esta debe obtener distintos permisos de funcionamiento. En Ecuador, es obligatorio que los turistas que deseen realizar turismo de montaña con un guía, lo hagan con un profesional ecuatoriano, es decir, una empresa multinacional no puede ingresar al país con sus turistas y sus guías, por lo cual deben asociarse con empresas ecuatorianas que realicen este trabajo.

2.2.2. Análisis Económico

2.2.2.1. Balanza turística

De acuerdo a los datos del Ministerio de Turismo, el 2014 Ecuador recibió a 1,5 millones de visitantes, los cuales dejaron ingresos de \$1.487,2 millones. El año cerró con una balanza favorable de \$469 millones. Esto representa un incremento del 78% en relación al año 2013.

2.2.2.2. Tasa de interés

Al igual que en el 2015, Ecuador presenta una tasa activa efectiva máxima para PYMES de 11,83% en Mayo de 2016, es decir que la misma se ha mantenido estable con el transcurso de los años (Banco Central del Ecuador [BCE], 2015).

2.2.2.3. Producto Interno Bruto (PIB):

En el año 2015, el PIB total del Ecuador fue de \$100,87 mil millones (Banco Mundial, 2015), lo cual presenta un decrecimiento en relación al año 2014, cuando se presentó un PIB total de 100,91 millones.

2.2.2.3.1. PIB no petrolero

Según datos del Ministerio de Turismo, en el 2014 la industria turística se posicionó como la tercera fuente de ingresos no petroleros en el país. Esta industria cuenta con el aporte directo de industrias como transporte, hospedaje, alimentación, entre otras.

2.2.3. Análisis Social

2.2.3.1. Demografía global

En el año 2014, de acuerdo al estudio realizado por la empresa estadounidense Resonance Consultancy (2015), 1,1 mil millones de personas viajaron al extranjero, presentando un crecimiento del 4,7% sobre el año 2013. Si el crecimiento en el turismo se mantiene estable, es previsto que para el año 2035 la cifra suba a 2 mil millones. Europa es el continente más visitado por los turistas alrededor del mundo.

En cuanto a nivel económico, en Estados Unidos reside el 41% de todos los millonarios del mundo, 91% de ellos toma vacaciones de forma ocasional o regular.

Por estos motivos, los habitantes de Estados Unidos conformarán nuestro grupo objetivo.

2.2.3.2. Tendencias población Estados Unidos

El 31% de todos los estadounidenses participa regular u ocasionalmente en competencias deportivas durante sus vacaciones. El 26% de todos los estadounidenses disfruta de viajar a lugares remotos como el Ártico o las islas Galápagos.

Las opiniones y recomendaciones de familiares y amigos tienen mucha importancia al momento de tomar decisiones de viajes para los turistas. El 80% de los turistas que pertenecen a la generación de los Millennials (18-34 años) son influidos por estas recomendaciones de forma ocasional o regular (Resonance Consultancy, 2015).

En el año 2013, 27% de los 4.515 extranjeros que ingresaron a Ecuador para realizar turismo de montaña provenía de Estados Unidos (Ministerio de Turismo).

2.2.3.3. Número de empleados en el sector turístico ecuatoriano

En el año 2014, la industria del turismo empleó directamente a 405.819 personas. (Ministerio de Turismo, 2015). Esto representa un incremento del 16,3% en relación al año 2013, siendo la segunda industria con mayor crecimiento en número de empleados, superada únicamente por el sector transporte.

2.2.4. Análisis Tecnológico

2.2.4.1. Acceso a internet

De acuerdo a la encuesta realizada en Estados Unidos por Pew Research Center (2015), el 84% de los adultos usan internet. Factores como la edad y educación influyen directamente en el porcentaje; en los adultos jóvenes con educación universitaria, la penetración de internet es casi total.

2.2.4.2. Uso de las tecnologías

En el 2015, 65% de los estadounidenses poseían smartphones y 45% Tablets o computadoras.

El 29% de los estadounidenses toman fotos y las cargan a redes sociales durante sus viajes de forma diaria, mientras que el 24% postea comentarios sobre sus viajes con la misma regularidad (Resonance Consultancy, 2015).

2.3. ANALISIS PORTER

2.3.1. Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Aunque se requieren diversos permisos y patentes para funcionar, esto no presenta una gran amenaza. La mayor amenaza presenta la fuerte inversión en publicidad y promoción. En esta industria, si el turista tuvo una buena experiencia con una empresa, suele volver a contratar sus servicios en caso de volver al país, pero no existe una gran fidelidad hacia una empresa específica. (*Amenaza Media*).

Tabla 1. Amenaza de nuevos competidores.

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Licencias y Permisos.	0,2	2	0,4
2	Inversión Publicitaria.	0,5	4	2
3	Costos logísticos.	0,3	3	0,9
Total		1	-	3,3

2.3.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Un turista tiene distintas opciones a contratar un operador turístico para realizar su viaje. Viajar de forma independiente o acudir a blogs y otras herramientas para buscar información. (*Amenaza Media*).

Tabla 2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Viajes de forma independiente	0,5	3	1,5
2	Blogs, apps, web, etc.	0,5	3	1,5
Total		1	-	3

2.3.3. Poder de negociación con clientes

Los turistas cuentan con una gran cantidad de información para tomar sus decisiones. La variedad de oferta de agencias de turismo y el acceso que el cliente tiene a esta

información hacen que su poder de negociación sea elevado por lo cual la oferta de servicios complementarios en los tours es muy importante. (*Amenaza Alta*).

Tabla 3. Poder de negociación con clientes.

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Variedad de opciones.	0,4	5	2
2	Variedad de precios.	0,2	2	0,4
3	Información disponible.	0,4	4	1,6
Total		1	-	4

2.3.4. Poder de negociación con proveedores

La mayor amenaza en relación a proveedores se la presenta por parte de los guías turísticos. Si bien son cerca de 100 los guías capacitados y certificados por la ASEGUIM, todos perteneces a la asociación por lo cual su poder de negociación aumenta. En relación a los otros proveedores que permiten ofertar el tour completo, la oferta es amplia. (*Amenaza Media*).

Tabla 4. Poder de negociación con proveedores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Guías turísticos.	0,3	4	1,2
2	Hospedaje y transporte.	0,3	3	0,9
3	Implementos.	0,2	2	0,4
4	Actividades turísticas.	0,2	3	0,6
Total		1	-	3,1

2.3.5. Rivalidad entre competidores

La inversión publicitaria, la posibilidad de bajar de forma independiente, la variada oferta de empresas que ofertan turismo de montaña y la asociación de guías son claves en la industria, y las mismas generan rivalidad entre competidores y deberá tomárselo en cuenta. (*Amenaza Media*).

Tabla 5. Rivalidad entre competidores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Inversión publicitaria y promoción	0,25	4	1
2	Viajes de forma independiente.	0,25	3	0,75
3	Cantidad de empresas competidoras.	0,25	4	1
4	Variedad guías turísticos.	0,25	4	1
Total		1	-	3,75

2.4. MATRIZ EFE

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
Crecimiento de la industria del turismo de montaña.	0,15	4	0,6
Posibilidad de realizar ascensos de montaña durante todo el año.	0,08	2	0,16
Variedad de opciones turísticas en las 3 regiones del país.	0,1	3	0,3
31% de turistas de Estados Unidos practican ocasional o regularmente actividades deportivas en sus vacaciones.	0,12	3	0,36
84% de adultos estadounidenses usan internet y 65% poseen smartphones.	0,08	3	0,24
AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderado
La industria requiere de una fuerte inversión publicitaria.	0,07	4	0,28
Mayor frecuencia en viajes independientes, impulsados por medios de información gratuitos.	0,15	3	0,45
Elevado poder de negociación de los clientes.	0,1	4	0,4
Guías de montaña certificados organizados en una asociación.	0,05	3	0,15
Fuerte rivalidad entre competidores.	0,1	3	0,3
Total			3,24

2.5. CONCLUSIONES:

1. El impulso del gobierno con campañas que promocionan Ecuador ha generado un crecimiento en el turismo en los últimos años. La industria del turismo de montaña ha crecido a la par y presenta buenas oportunidades para que empresas ingresen en esta industria, ofreciendo servicios de calidad internacional.
2. Ecuador presenta dos ventajas competitivas en relación a los otros mercados que ofrecen turismo de montaña. La posibilidad de realizar ascensos a montañas en cualquier época del año y la gran variedad de opciones turísticas que se presentan en las 3 regiones del país, esto permite ofrecer tours variados donde complementan sus actividades de turismo de montaña con turismo de aventura, cultural o de descanso.
3. Los turistas de Estados Unidos tienen una fuerte disposición a realizar actividades deportivas durante sus vacaciones (1 de cada 3). Esta característica del mercado presenta una gran oportunidad a países como el Ecuador, que dispone de una variada oferta de actividades de aventura y deportivas.
4. Las personas en Estados Unidos tienen mucho acceso a internet y a tecnologías como Smartphones y Tablets; el uso de estas tecnologías durante sus vacaciones es cada vez más común. Esta tendencia ha facilitado tanto la comunicación con los consumidores como la recomendación de los mismos.
5. La entrada de nuevos competidores en la industria representa una amenaza media, siendo la inversión publicitaria para captar consumidores el factor más importante a tomar en cuenta y el que presenta la mayor dificultad.
6. Existe una amenaza alta por los productos sustitutos. Los avances tecnológicos y la globalización han desarrollado opciones para los turistas que representan menores costos y que entregan información muy acertada, lo cual hace que los viajes de forma independiente sean más frecuentes.
7. El poder de negociación de los clientes es muy elevado, lo que representa una amenaza alta. La variedad de opciones al momento de seleccionar un operador turístico y el acceso a gran cantidad de información de forma anticipada, permiten al cliente tener un mayor conocimiento al momento de tomar una decisión en relación a seleccionar un operador específico.
8. La negociación con proveedores representa una amenaza media. Los guías de montaña certificados internacionalmente en el país pertenecen en su totalidad a una asociación, lo que genera en estos un mayor poder de negociación. En cuanto a hospedaje y transporte, implementos deportivos y actividades turísticas, la oferta es variada lo que otorga una mayor posibilidad de negociación a la industria.
9. La industria presenta una rivalidad entre competidores media alta. La alta amenaza de productos sustitutos y el elevado poder de negociación de los clientes presentan los mayores problemas. Esta rivalidad de competidores hace indispensable la creación de una propuesta de valor convincente para el grupo objetivo.

3. CAPITULO 3. ANALISIS DEL CLIENTE

En el presente capítulo se realizarán dos investigaciones de mercado; una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad y un grupo focal que permitirán obtener información relevante sobre la actualidad del turismo de montaña. Con esta información se podrá estructurar la investigación cuantitativa basada en las características y atributos que se requieren para el proyecto.

3.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son los factores específicos que generan interés del turista para realizar actividades de turismo de montaña y complementarlas con turismo de placer?

3.1.1. Objetivo general

- Determinar el nivel de aceptación de una empresa de turismo de montaña y servicios turísticos complementarios

3.1.2. Objetivos específicos

- Establecer las características que un paquete turístico de actividades de montaña debería ofrecer a los turistas extranjeros.
- Indagar el precio que los turistas estarían dispuestos a pagar por el paquete.
- Investigar los medios de comunicación más adecuados para llegar al cliente de forma efectiva y eficaz.

3.2. INVESTIGACION CUALITATIVA

3.2.1. Entrevista 1

Entrevistada: Juliana García, presidenta de la ASEGUIM.

La tendencia de la industria de turismo de montaña en Ecuador ha crecido en los últimos años gracias al impulso del turismo y la profesionalización de los guías de montaña del país. Ecuador tiene la ventaja que por sus condiciones geográficas y climáticas, permite realizar turismo de alta montaña todo el año, a diferencia de los otros países donde se lo puede realizar en temporadas específicas. Sin embargo la temporada alta se presenta entre Diciembre-Febrero y Mayo-Julio. En su mayoría, los turistas vienen de Estados Unidos y Europa; estos son turistas que contratan una agencia antes de viajar. Estas agencias por ley tienen que tener patente ecuatoriana, es decir, no pueden venir agencias internacionales con guías internacionales a realizar tours en Ecuador. Los turistas son de clase media o superior, de 35-50 años de edad.

ASEGUIM es la única asociación legalmente reconocida por el ministerio y avalada por la UIAGM (Unión Internacional de Guías de Montaña). A partir de este año, todos los guías de la ASEGUIM serán guías con certificación internacional de la UIAGM. Todos los guías certificados deben hablar al menos 2 idiomas.

3.2.2. Entrevista 2

Entrevistada: Silvia Sánchez, atención al cliente en High Summits Climbing.

El 20% de los turistas que vienen al país, realizan turismo de montaña. El tour que usualmente contratan los turistas consiste en el proceso de aclimatación, ascenso a una montaña nivel medio, ascenso al Cotopaxi, Cayambe o Antizana y finalmente el Chimborazo. También se realizan City Tours o viajes a otras regiones del país. High Summits tiene un porcentaje aproximado de 50% de re-compra sus servicios. Los turistas buscan agencias que ofrezcan servicios de calidad y con quienes puedan comunicarse en su idioma natal. La agencia pide a los turistas contar con un seguro médico propio.

3.2.3. Entrevista 3

Entrevistado: Dave Krupa, estadounidense practicante de turismo de montaña, residente en Ecuador.

Ecuador, a diferencia de otros países, cuenta con la ventaja de poder realizar turismo de montaña durante todo el año. Sus nevados son hermosos, con un nivel de dificultad medio lo cual motiva a muchos turistas a visitarlos. Las agencias de turismo de montaña deben siempre ofrecer tours atractivos, con distintas opciones de ascensos a montaña, hospedaje confortable durante el tour y guías capacitados para los ascensos. Los guías ecuatorianos ofrecen un excelente servicio, su entrenamiento es muy bueno y permiten al turista disfrutar de una experiencia inolvidable. Siempre es importante que los guías motiven a los turistas durante los ascensos, para que estos cumplan su objetivo. Durante los días de descanso en el tour, es agradable visitar lugares turísticos o realizar deportes de aventura, Ecuador tiene diversidad de opciones para todos los gustos de los clientes.

3.2.4. Grupo focal

Fecha y lugar: 4 de Abril de 2016. Instalaciones G.A.M. escuela de música.

Participantes: Jaime Yépez (59 años), Javier (26 años), Gladys Anangonó (38 años), Álvaro Iturralde (56 años), José Andrés Barreiro (28 años), Diego Vivero (45 años).

Entre los lugares turísticos más atractivos del país se encuentran Mindo, Galápagos, Manabí, Quito, Cuenca, entre otros. Todas ofrecen alternativas en ámbitos culturales, gastronómicos, climatológicos, deportivos, entre otras opciones. Estos destinos ofrecen diversas opciones turísticas como relajación, aventura, cultural y muchas más.

Para realizar turismo de montaña, se considera que el guía debe brindar un servicio adicional a la ayuda física, es decir, debe servir como un psicólogo que ayude a las personas a lograr su objetivo. Se propuso realizar una charla motivadora posterior a los ascensos, con el objetivo de aplicar el aprendizaje del ascenso a la vida personal. Se sugirieron distintas actividades para realizar en los días libres que dispongan durante el tour: actividades de relajación, actividades culturales y actividades de aventura.

Factores que influirían al momento de seleccionar la agencia con quien realizar un tour son el precio, los servicios e información brindada y recomendaciones de otras personas.

3.3. INVESTIGACION CUANTITATIVA

3.3.1. Demanda

• Población Total Estados Unidos (2016):		323.220.000
• Personas que viajaron a Sudamérica en 2015:		1.869.463
• Edades 30-50 años (2014):	27,42%.	512.606
• Ingreso familiar +\$35.000 (2012):	64,7%	331.656
• Viajes por placer (2013):	62.1%	205.958
• Visita de extranjeros a áreas protegidas de Ecuador/Total turistas extranjeros (2014): (296.394/1'557.006)	19%	39.206

3.3.2. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad n = \frac{39206 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{(39206-1) 0,05^2 + 0,5^2 \cdot 1,96^2} \quad n = 380,44$$

La encuesta debería realizarse a 380 personas. No obstante, para el presente proyecto se realizará un sondeo a 50 personas mediante el método un muestreo no probabilístico por conveniencia.

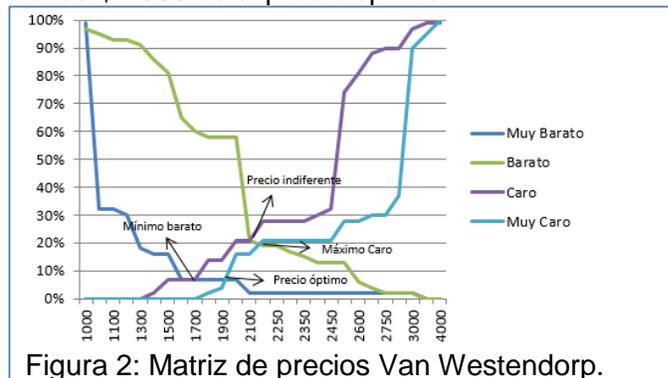
3.3.3. Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a extranjeros que realizan turismo de montaña a través de Google Forms. El 66% fueron hombres y el 33% mujeres, quienes promediaron una edad de 37 años. En su mayoría realizan turismo de montaña entre 1 y 3 veces al año y los tours tienen una duración entre 5 y 15 días, siendo los tours de 7 a 10 días los más comunes. En Sudamérica, los países que más han visitado para realizar turismo de montaña son Ecuador, Argentina y Chile; siendo Ecuador el destino que más disfrutaron, principalmente por sus paisajes y su cultura. Los servicios más importantes que una agencia debe brindar son: renta de equipamiento, guía que hable inglés y hospedaje cómodo; también se considera importante que se ofrezca diversidad en alimentos.

Al 96% de los encuestados les gusta realizar otras actividades turísticas adicionales a la montaña durante sus tours. El 66% dedica al menos 4 días de su tour a actividades que son exclusivamente de montaña; en los días restantes al 50% les gusta realizar actividades de aventura, al 27% actividades culturales y al 23% actividades de descanso.

Los medios más utilizados para obtener información sobre agencias son: Google (30%), redes sociales (25%) y familia o amigos (20%). Por otra parte, los medios por los cuales les gustaría recibir información son: correo electrónico (39%) y redes sociales (35%).

La figura 2 muestra el margen de precio sugerido según el método Van Westendorp, donde \$2.000 es el precio óptimo.



3.4. CONCLUSIONES

- En la actualidad el Ecuador cuenta con buena infraestructura para la oferta de actividades de montaña, amplia oferta de guías capacitados y certificados, y muy buenas condiciones geográficas y climáticas que permiten ofertar un excelente servicio al turista internacional durante todo el año.
- El turista internacional destina en promedio 4 días de su tour a actividades no relacionadas a la montaña. La gran variedad de oferta en actividades de aventura, cultura y descanso, hacen del Ecuador un destino atractivo para este mercado.
- Las necesidades fundamentales que los turistas presentan para realizar turismo de montaña son: guías capacitados que hablen inglés, la posibilidad de rentar equipamiento de montaña y hospedaje confortable.
- La tecnología es la plataforma más importante para la comunicación del servicio ofertado, en especial herramientas personalizadas como el correo electrónico y las redes sociales. Estos medios permitirán ofrecer un buen servicio pre y post venta para realizar un seguimiento y determinar los niveles de satisfacción del cliente.
- El paquete turístico ideal para ofrecer al consumidor internacional consta de un conjunto de servicios que en las actividades de montaña satisfagan sus necesidades específicas y que en los días libres ofrezca actividades turísticas complementarias, para de esta forma generar una experiencia única e inolvidable.

4. CAPITULO 4. OPORTUNIDAD DE MERCADO

El Ecuador es un país globalmente reconocido como un destino turístico muy atractivo. Su amplia diversidad geográfica lo ha convertido en una excelente alternativa para la práctica del turismo de aventura y una gran opción para los turistas. Dentro de esta diversidad geográfica, destaca su cordillera de volcanes y nevados, la misma que cuenta con el Chimborazo, la montaña más alta del mundo medida desde el centro de la tierra, atractivo para los turistas alrededor del mundo. A la variedad de montañas, se suma un buen grupo de guías capacitados y certificados, la infraestructura hotelera necesaria y la posibilidad de realizar ascensos a montaña en cualquier época del año. Estos factores han permitido que la industria del turismo de montaña crezca a la par del turismo en Ecuador.

En la oferta de agencias en el Ecuador, aún existen deseos y necesidades del cliente internacional que no han sido totalmente satisfechas. El turista internacional busca generar en sus vacaciones una experiencia completa, la cual tenga como base fundamental ascensos a montaña, pero que la misma sea complementada con otras actividades turísticas, el 96% de los encuestados demuestra esta tendencia. Las opciones de actividades turísticas complementarias se organizan en 3 grupos: aventura, cultura y descanso. Existe una preferencia de los turistas por incluir actividades de aventura (distintas a los ascensos a montañas) a sus tours, el 50% de los encuestados optó por esta alternativa, y Ecuador cuenta con una gran variedad de opciones en esta categoría.

Si bien las actividades complementarias presentan un fuerte interés en los turistas, su principal interés es el ascenso a uno o varios nevados durante sus vacaciones y para esto demandan distintos servicios. La oferta y calidad de estos servicios adicionales son claves al momento de tomar la decisión de contratar una agencia para realizar su tour. Los servicios más apetecidos por los turistas internacionales son: guías capacitados y certificados que ofrezcan mucha información en los ascensos y que hablen inglés, la oportunidad de rentar directamente de la agencia el equipamiento necesario para realizar los ascensos y que las agencias les permitan elegir entre varias opciones de alimentación durante su tour. Las agencias no suelen brindar todos estos servicios en sus paquetes y el cliente no recibe el máximo nivel de satisfacción durante su tour. Ofrecerlos con un alto nivel de calidad permitirá que la experiencia de las personas durante su tour sea la mejor posible y disfruten en todo momento.

Estados Unidos cuenta con un mercado potencial de 39.206 personas que podrían elegir estos servicios turísticos en Sudamérica. Esto presenta una excelente oportunidad para la creación de una empresa de turismo de montaña que satisfaga las necesidades detectadas: guías de calidad, renta de equipos y variedad de comida; y que complemente su tour de montaña con actividades de aventura.

Por estos motivos, se planea crear la empresa que llevará el nombre de "Condor Summits". La misma brindará el servicio de turismo de montaña en Ecuador a extranjeros provenientes de Estados Unidos. Los tours ofrecerán guías capacitados que dominen el idioma Inglés, equipamiento de montaña sin costo para las personas que lo requieran, distintas opciones de alimentación y una selección de actividades de aventura para realizarlas en los días libres.

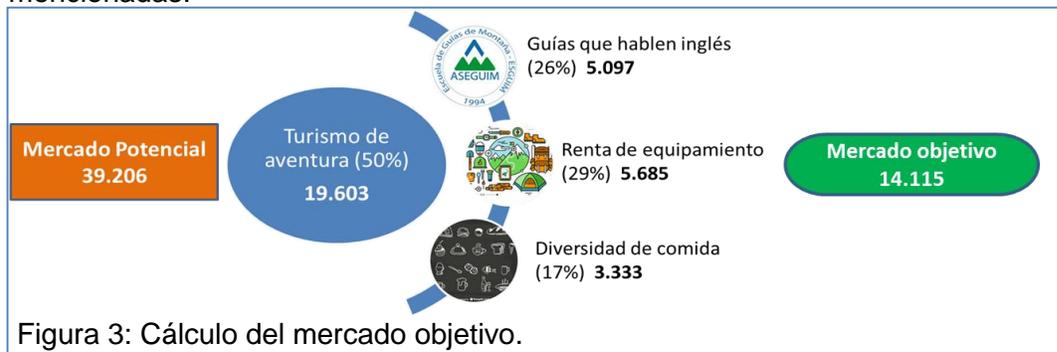
5. CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Se implementará una estrategia de diferenciación en guías capacitados en motivación y liderazgo, los cuales hablen inglés, también se ofrecerá equipamiento deportivo para las actividades del tour sin un costo extra y adicionalmente los clientes podrán seleccionar entre varias opciones de alimentación. De esta forma, el cliente recibirá mayores beneficios a un menor precio.

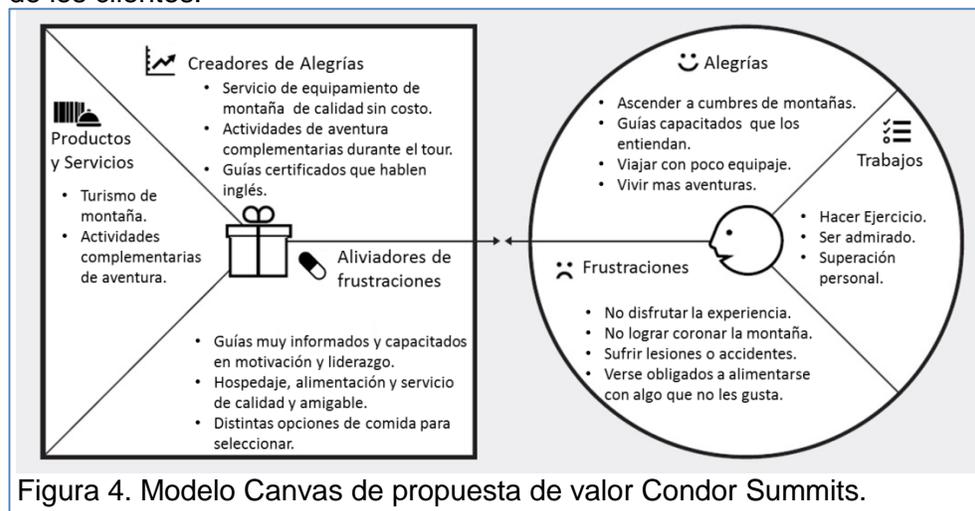
5.1.1. Mercado objetivo

En el capítulo 3 se determinó que el mercado potencial que presenta el negocio es de 39.206. Para determinar el mercado objetivo se segmentará el mercado potencial a personas a quienes les gusta realizar turismo de aventura como un servicio complementario a las actividades de montaña. De estos se tomarán a aquellos que desean que se les ofrezca guías de montaña que hablen inglés, renta de equipamiento y diversidad de comida. La figura 3 muestra el cálculo de acuerdo a las características mencionadas.



5.1.2. Propuesta de valor

La figura 4 muestra la propuesta de valor de Condor Summits para satisfacer los deseos de los clientes.



5.1.3. Posicionamiento:

Para los turistas estadounidenses de 30 a 50 años de edad que aman el montañismo, Condor Summits es la empresa de turismo de montaña que les brinda guías especializados que hablan inglés y equipamiento sin costo lo que le permitirá tener la seguridad, confianza y la garantía de disfrutar de una experiencia distinta.

5.2. PRODUCTO/SERVICIO

5.2.1. Niveles del producto/servicio

5.2.1.1. Servicio Básico

Condor Summits ofrece turismo de montaña y servicios complementarios de actividades de aventura.

5.2.1.2. Servicio Real

Condor Summits ofrece un tour de 9 días. El paquete incluye hospedaje, transporte, alimentación, ascenso a mínimo 2 nevados del país y 3 días libres para realizar actividades de aventura que el cliente podrá seleccionar.

Antes de realizar los ascensos, se realiza un proceso de aclimatación y entrenamiento, este proceso está a cargo de un guía especializado. Durante los ascensos, un guía trabajará con máximo 2 turistas.

La empresa ofrece el ascenso a 3 montañas, Cayambe, Cotopaxi o Chimborazo, el cliente elegirá 2 de estos. Para las actividades de aventura las opciones son varias entre las ciudades de Mindo, Baños, Ibarra y Ayangue.

5.2.1.3. Servicio Aumentado

En adición a los servicios mencionados, Condor Summits ofrece una serie de beneficios adicionales en su paquete turístico.

- *Alimentación:* El cliente podrá seleccionar entre distintas opciones de comida con anticipación, al diseñar el paquete personal.
- *Guías:* Todos los guías de Condor Summits cuentan con el certificado de la UIAGM a través de la ASEGUM. Los mismos hablarán inglés y serán capacitados por Condor Summits en motivación y liderazgo.
- *Equipamiento sin costo:* Condor Summits entregará a los turistas equipamiento de montaña sin costo.

5.2.1.3.1. Paquete turístico

A continuación se muestra el cronograma del tour completo de 9 días. Los mismos variarán levemente en relación a la selección de nevados y actividades de aventura.

DÍA 1	• Arribo a Quito, city tour y aclimatación.
DÍA 2	• Ascenso a Guagua Pichincha, viaje a Ibarra.
DÍA 3	• Ascenso a Imbabura, viaje a refugio Cayambe.
DÍA 4	• Ascenso a Cayambe, retorno a hospedaje Ibarra.
DÍA 5	• Día de aventura. Viaje a hospedaje Machachi/Riobamba.
DÍA 6	• Ascenso a refugio Cotopaxi/Chimborazo.
DÍA 7	• Ascenso a Cotopaxi/Chimborazo, retorno a hospedaje.
DÍA 8	• Día de aventura.
DÍA 9	• Día de aventura.

Figura 5: Paquete turístico Condor Summits.

5.2.1.3.2. Servicios complementarios

La figura 6 muestra todas las opciones de servicios turísticos que estarán a disposición de los clientes para diseñar su paquete a la medida.

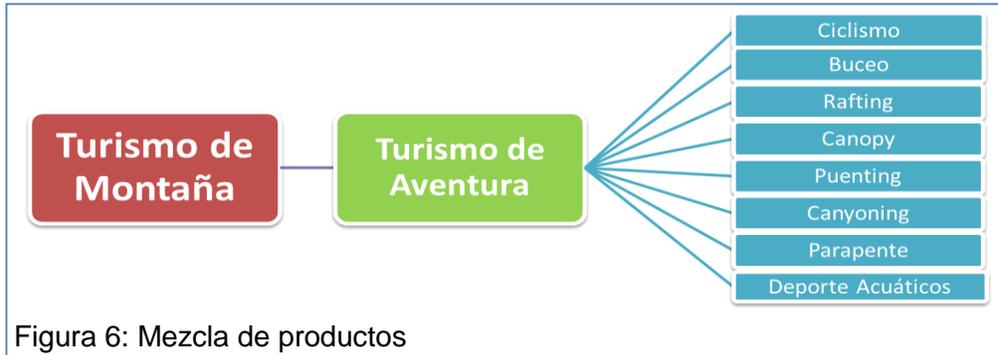


Figura 6: Mezcla de productos

5.2.1.3.3. Alianzas estratégicas

Para conseguir mejores costos en los servicios brindados al cliente por medio de un intermediario, se generarán alianzas estratégicas con los proveedores. Condor Summits ofrecerá a los proveedores exclusividad en el uso de sus servicios a cambio de mejores costos. En el primer año de operaciones se identificarán a los proveedores que generen mayor satisfacción en los clientes, y se realizará alianzas con estos.

5.2.1.4. Servicio Potencial

Ocasionalmente los montañistas no logran ascender a la cumbre por factores climáticos y pierden su dinero. En un futuro Condor Summits ofrecerá un “seguro de ascensos”. Por un precio adicional los clientes podrán adquirirlo y, en caso de que no hayan podido ascender una montaña, recuperar el dinero correspondiente a ese ascenso o recibir un descuento en un futuro tour.

5.2.2. Branding



Figura 7: Logos fondo blanco y fondo negro Condor Summits.

El logo de Condor Summits muestra la sinergia entre el Cóndor como el símbolo del Ecuador y la cumbre del volcán Cotopaxi formada por su cuello. El Sol que toma el lugar de su cabeza represente el deseo de los montañistas por llegar a la cumbre de los nevados y estar más cerca del Sol que nunca. El color negro representa la noche que es cuando los montañismos comienzan su ascenso y el blanco la luz del día cuando llegan a la cumbre.

5.2.3. Costeo Producto/Servicio

En la creación del producto el único costo en el cual se incurrió fue en el diseño del logo de Condor Summits, el cual estuvo a cargo de Alejandro Alarcón con un costo de \$20.

5.3. PRECIO

Para la fijación de precios se considerarán las 3 variables más importantes.

- Costo: Determinar los costos que representa el paquete turístico y fijar un precio el cual genere beneficios económicos.
- Valor: Mediante el método Van Westendorp en la investigación de mercados, se determinó el valor que los clientes consideran tiene el tour.
- Competencia: Analizar los precios y tours de la competencia, y ofrecer un paquete turístico más variado y a un mejor precio.

5.3.1. Costo de ventas del tour

El paquete turístico de Condor Summits es uno solo, pero el cliente podrá diseñarlo a su gusto en cuanto a las montañas y actividades de aventura que desee realizar.

En el anexo 5 se muestran los costos individuales de los productos y servicios que componen el tour: hospedaje, refugios, guía, extras y actividades de aventura.

En la tabla 7 se puede observar el costo del paquete turístico, de 9 días de duración, ofertado por Condor Summits.

Tabla 7. Costo tour Condor Summits, paquete individual.

Costo tour 9 días, 1 persona					
Día 1	Hospedaje Quito	\$ 17,86	Día 6	Refugio Chimborazo	\$ 30
	City tour, Quito Tour Bus	\$ 15		Guía	\$ 130,00
	Alimentación	\$ 10		Acompañante	\$ 30,00
	Acompañante	\$ 25,00		Total	\$ 190,00
Total		\$ 67,86			
Día 2	Hospedaje Otavalo	\$ 35	Día 7	Hospedaje Mach / Rio	\$ 36
	Alimentación	\$ 15		Alimentación	\$ 10
	Guía	\$ 112,50		Guía	\$ 110,00
	Acompañante	\$ 32,50		Acompañante	\$ 46,00
Total		\$ 195,00	Total		\$ 202,00
Día 3	Refugio Cayambe	\$ 30	Día 8	Hospedaje	\$ 36
	Alimentación	\$ 10		Día de aventura	\$ 65
	Guía	\$ 150,00		Alimentación	\$ 10
	Acompañante	\$ 40,00		Acompañante	\$ 46,00
Total		\$ 230,00	Total		\$ 157,00
Día 4	Hospedaje Otavalo	\$ 35	Día 9	Día de aventura	\$ 65
	Alimentación	\$ 10		Alimentación	\$ 10
	Guía	\$ 110,00		Acompañante	\$ 10,00
	Acompañante	\$ 45,00		Total	\$ 85,00
Total		\$ 200,00	Tour Gran Total		\$ 1.478,86
Día 5	Hospedaje Mach / Rio	\$ 36	* El cliente llega a una habitación individual. * El acompañante de Condor Summits no realiza ascensos ni actividades de aventura. * Para los días de aventura se consideran la actividad y hospedaje más costosos. * Alimentación, \$5 por comida.		
	Actividad de aventura	\$ 60			
	Alimentación	\$ 15,00			
	Acompañante	\$ 41,00			
Total		\$ 152,00			

5.3.2. Análisis de competidores

El precio promedio diario de los tours de la competencia es de \$338.

La tabla 8 muestra los paquetes de la competencia, su duración y su precio.

Tabla 8. Precios de tours empresas competidoras.

Empresa	Duración del tour	Nevados ascendidos	Precio 1 persona	Precio por día	Precio 2 personas
SURTREK	14 días	Cotopaxi y Chimborazo	-	-	\$ 3.905
SURTREK	5 días	Antisana	-	-	\$ 1.495
Andean Face	7 días	Cayambe	\$ 2.375	\$ 339	\$ 1.275
Andean Face	7 días	Antisana	-	-	\$ 1.600
Andean Face	13 días	Cayambe y Antisana	\$ 4.100	\$ 315	\$ 2.400
High Summits	9 días	Cotopaxi y Chimborazo	-	-	\$ 2.900
Cumbre Tours	11 días	Cayambe y Chimborazo	\$ 3.900	\$ 355	\$ 2.300
Cumbre Tours	8 días	Cayambe y Chimborazo	\$ 2.755	\$ 344	\$ 1.628

5.3.3. Estrategia de fijación de precios

El ingreso al mercado será con una estrategia de penetración de mercado. Esta decisión está sustentada en el siguiente análisis:

- El costo del paquete de 9 días es de \$1.479, lo que representa \$164 diarios.
- El estudio Van Westendorp realizado en la investigación de mercado, mostró que el precio óptimo que el cliente está dispuesto a pagar por un tour de 7 días es de \$2.000, es decir \$286 por día.
- La competencia ofrece tours a un precio promedio de \$338 por día.

El precio que los clientes están dispuestos a pagar es un 74% superior al costo del tour y un 18% inferior al precio promedio ofrecido por los competidores.

Por este motivo, Condor Summits ofrecerá sus tours al precio óptimo determinado en la investigación de mercado, el cual permite obtener un buen margen de ganancias y ser más económicos que los competidores.

En la tabla 9 se puede observar el precio del tour de 9 días Condor Summits.

Tabla 9. Cálculo de precio del tour.

Costo total	Costo diario	Precio óptimo diario	Precio total tour	Margen de utilidad
\$ 1.479	\$ 164	\$ 286	\$ 2.574	74%

5.3.4. Proyección de ventas

Para determinar los costos de las actividades de marketing, se realizará un estimado de tours que se venderán en los primeros 5 años de funcionamiento.

Según Silvia Sánchez, High Summits promedia 110 clientes anuales. Este dato representa un poco menos que el 1% de nuestro mercado objetivo. Condor Summits buscará cubrir un 0,35% del mercado objetivo en su primer año, incrementar sus ventas un 40 % anual durante los 3 primeros años y un 30% los años siguientes

Tabla 10. Proyección de ventas Condor Summits.

Mercado Objetivo	Proyección año 1	Incremento años 1-3	Incremento años 4-5	Precio Tour
14.115	0,35%	40%	30%	\$ 2.574

PROYECCIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tours realizados	49	69	97	126	164
Ingreso por ventas	\$ 127.162	\$ 178.027	\$ 249.238	\$ 324.009	\$ 421.212

5.3.5. Estrategia de ajuste de precios

Para incentivar al cliente a contratar tours entre más personas se utilizará una estrategia de descuentos. En el anexo 6 se puede observar el costo del paquete turístico con precios ajustados para 2 personas. El costo por persona de este paquete es de \$966, es decir \$512 menor al costo del paquete individual, un 35% de descuento.

Cuando los clientes compran el paquete turístico entre 2 o más personas, recibirán este mismo descuento monetario de \$512, lo que representa un 19,9% de descuento.

Este precio presenta un descuento económico significativo para el cliente y permite a la empresa obtener un mayor margen de ganancia en estos tours.

De acuerdo a datos de Silvia Sánchez, el 30% de los clientes de High Summits realizan el tour de forma individual mientras que el 70% lo hace en grupo.

A continuación se muestra una proyección de los descuentos que se entregarán en los 5 primeros años de funcionamiento.

Tabla 11. Proyección de descuentos por paquetes grupales.

% tours individuales	% tours grupales	Precio Tour individual	Precio Tour grupal	Descuento Tour grupal
30%	70%	\$ 2.574	\$ 2.062	\$ 512

PROYECCIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total tours anuales	49	69	97	126	164
Tours individuales	15	21	29	38	49
Tours grupales	34	48	68	88	115
Descuento Total	\$ 17.408	\$ 24.576	\$ 34.816	\$ 45.056	\$ 58.880

5.4. PLAZA

5.4.1. Estrategia de distribución

Condor Summits utilizará una estrategia de distribución directa, es decir, no existirán intermediarios entre la empresa y el consumidor final.

Esta decisión se la tomó debido a que el servicio brindado necesita un control directo de la empresa para garantizar su correcta ejecución y calidad.

5.4.2. Punto de venta

Para actividades administrativas y logísticas se arrendará una oficina, la cual se la utilizará como punto de encuentro entre los turistas y Condor Summits, previo a realizar el city tour en Quito, el cual parte desde el parque de la Carolina.

Una vez los clientes se hayan instalado en su hotel, se los llevará a la oficina de Condor Summits donde se les entregará el equipamiento y un kit de bienvenida.

Por este motivo, se ha seleccionado una oficina ubicada en la República del Salvador y Moscú, una ubicación estratégica para las actividades de control en Quito.

Por otra parte, el mercado objetivo de la empresa se encuentra en Estados Unidos, por lo cual Condor Summits tendrá en su página web su punto de venta. La misma, aparte de entregar toda la información sobre la empresa y sus paquetes turísticos, permitirá la reserva y pago de los paquetes a través de una transferencia bancaria.

5.4.3. Costo punto de venta

La página web es el principal punto de venta y su diseño amigable es clave para que el cliente pueda obtener información, diseñar su tour y pagarlo. La tabla 12 muestra el costo del diseño de la página y su mantenimiento anual.

Tabla 12. Costo diseño página web y mantenimiento anual Dominio.

Especificaciones	Costo	Costo Anual Dominio
Diseño y Desarrollo página web + Dominio + Correo electrónico corporativo	\$ 660	\$ 30

En la tabla 13 mostrada a continuación, podemos observar el costo de la oficina para iniciar su funcionamiento. De acuerdo al BCE, en Abril de 2016 la inflación era del 1,78%, los costos de la oficina incrementaran anualmente de acuerdo a este porcentaje.

Tabla 13. Costo oficina anual.

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 6.000	\$ 6.107	\$ 6.216	\$ 6.326	\$ 6.439
Alícuota	\$ 960	\$ 977	\$ 994	\$ 1.012	\$ 1.030
Servicios Básicos	\$ 75	\$ 76	\$ 78	\$ 79	\$ 80
Amoblamiento	\$ 6.216				
Total	\$ 13.251	\$ 7.160	\$ 7.288	\$ 7.417	\$ 7.549

5.5. PROMOCIÓN

5.5.1. Estrategia de Promoción

Se utilizará una estrategia de promoción de jalar (Armstrong y Kotler, 2013, p. 364) en la cual mediante los elementos de la mezcla de marketing se inducirá al cliente a adquirir los servicios de Condor Summits.

5.5.2. Mezcla de Promoción

Es clave el uso adecuado de los elementos de la mezcla de promoción pues el mercado objetivo de Condor Summits se encuentra en Estados Unidos.

El uso de los medios digitales será clave para la comunicación efectiva. Por este motivo, se contratará una agencia especializada, la cual brindará el servicio de diseño y Community Manager.

5.5.2.1. Publicidad

- Pautas segmentadas en Facebook.
- Google Adwords.
- Mailing a base de datos de clientes.

El costo anual de las actividades de publicidad para los primeros 5 años de operación será el siguiente. El costo de Community Manager y diseño de artes se mantiene constante, mientras que la inversión en Facebook y Google aumenta en los años 2 y 4.

Tabla 14. Costos anuales de publicidad.

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Community Manager	\$ 2.400	\$ 2.443	\$ 2.486	\$ 2.530	\$ 2.575
Diseño Artes	\$ 1.200	\$ 1.221	\$ 1.243	\$ 1.265	\$ 1.288
Paustas en Facebook	\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 20.400	\$ 20.400
Google Adwords	\$ 3.600	\$ 4.800	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000
Total	\$ 19.200	\$ 21.664	\$ 22.929	\$ 33.195	\$ 36.263

5.5.2.2. Promoción de ventas

- Descuento del 5% sobre el valor total del tour a clientes que repitan su compra en un período de 1 año en relación a la anterior.
- Para las personas que adquieran el paquete individual, el descuento del 5% representa \$128,7 mientras que para el paquete grupal representa \$102,95.

Para el primer año no se estima tener clientes repetidos, en los siguientes 4 años se espera que 10% de los clientes del año anterior repitan su compra. Al igual que antes, se espera que el 70% de los clientes adquieran el paquete grupal.

Tabla 15. Proyección de clientes repetidos y descuentos anuales.

Descuento paquete individual	\$ 128,70		Descuento paquete grupal	\$ 102,95	
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes Totales	49	69	97	126	164
Cientes Repetidos	0	5	7	10	13
Descuento total	\$ 0	\$ 542	\$ 764	\$ 1.074	\$ 1.395

5.5.2.3. Relaciones Públicas

- Publicity en medios nacionales e internacionales.
- Comunicación en medios sociales externos a Condor Summits (blogs, fan pages, páginas de clubes de montaña y aventura, entre otros).
- Comunicación en medios digitales (programas de televisión, programas de radio).
- Comunicación en medios físicos (periódicos, revistas especializadas, revistas de interés, entre otros).

Las artes para el material de comunicación las desarrolla la empresa de publicidad como parte del convenio.

A medios internacionales se les enviará la comunicación de la empresa en formato PDF mediante correo electrónico. A medios nacionales se realizará una visita personal con material impreso y se enviará posteriormente la información por correo electrónico.

Tabla 16. Costo material de comunicación impreso.

Diseño material	Material impreso	Unidades	Costo Total
\$ 0	\$ 20	3	\$ 60

5.5.2.4. Marketing Directo

- Herramienta de chat en vivo en página web.

El chat en vivo permite a los clientes obtener mayor información y resolver inquietudes de forma inmediata. Esta opción estará habilitada entre semana de 8:00-17:00.

La herramienta de chat en vivo será manejada por los empleados de Condor Summits y la misma no tiene ningún costo adicional al diseño de la página web.

- Mensajes directos y respuesta a comentarios en redes sociales.

El Community Manager será el encargado de dar respuesta a todas las inquietudes que los clientes presenten en redes sociales y redirigirlos a la página web oficial.

5.5.2.5. Merchandising

- Kit de bienvenida a clientes.

Todos los clientes recibirán un kit de bienvenida al llegar al Ecuador. El mismo consistirá en un bolso, una camiseta polo, un termo y un esfero de Condor Summits.

El merchandising permitirá generar recordación de marca en el cliente mucho después de haber realizado su tour y a su vez promocionar la marca Condor Summits en su grupo social.

Tabla 17. Cotización de merchandising.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Item	Costo	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Termo Aluminio	\$ 6	50	100	100	100	200
Esferos	\$ 0,55	150	0	150	220	0
Camiseta Polo	\$ 8	50	100	100	100	200
Bolso Gym Sack	\$ 2,50	100	100	100	100	120
Total		\$ 1.033	\$ 1.650	\$ 1.733	\$ 1.771	\$ 3.100
Cotización en base a mínimos de producción						

5.6. COSTOS DE MARKETING

Tabla 18. Costos totales de actividades de marketing.

Categoría	Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Producto	Logotipo	\$ 20	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 20
Precio	Tours individuales	\$ 22.185	\$ 31.059	\$ 42.891	\$ 56.202	\$ 72.471	\$ 224.808
	Tour grupales	\$ 32.844	\$ 46.368	\$ 65.688	\$ 85.008	\$ 111.090	\$ 340.998
Plaza	Diseño Página Web	\$ 660	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 660
	Dominio Página Web	\$ 0	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 120
	Arriendo oficina	\$ 6.000	\$ 6.107	\$ 6.216	\$ 6.326	\$ 6.439	\$ 31.088
	Alícuota oficina	\$ 960	\$ 977	\$ 994	\$ 1.012	\$ 1.030	\$ 4.973
	Servicios Básicos	\$ 75	\$ 76	\$ 78	\$ 79	\$ 80	\$ 4.973
	Decoración oficina	\$ 6.216	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.216
Promoción	Publicidad	\$ 19.200	\$ 21.664	\$ 22.929	\$ 33.195	\$ 36.263	\$ 133.251
	Promoción de ventas	\$ 0	\$ 542	\$ 764	\$ 1.074	\$ 1.395	\$ 3.774
	Relaciones Públicas	\$ 60	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 60
	Merchandising	\$ 1.033	\$ 1.650	\$ 1.733	\$ 1.771	\$ 3.100	\$ 9.286
Total		\$ 89.253	\$ 108.474	\$ 141.322	\$ 184.697	\$ 231.898	\$ 760.227

6. CAPITULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

6.1. MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

6.1.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de turismo de montaña complementado por actividades de aventura en Ecuador. Brindar un excelente paquete de servicios durante los procesos de decisión de compra, utilización y seguimiento post venta, a través de nuestro personal y proveedores altamente capacitados, generando satisfacción total.

6.1.2. Visión

En 5 años, convertirnos en la primera opción de los clientes estadounidenses que quieran realizar turismo de montaña en Sudamérica.

6.1.3. Objetivos

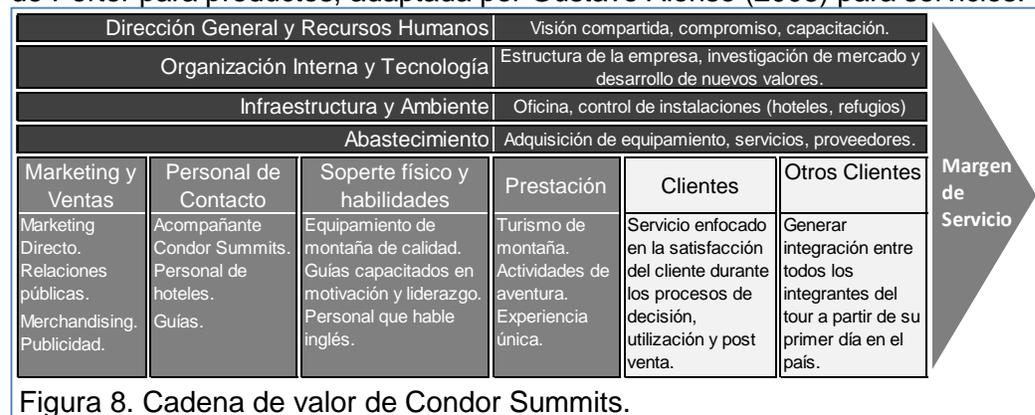
Tabla 19. Objetivos a mediano y largo plazo.

Largo Plazo	Ampliar la oferta de actividades complementarias, incluyendo actividades culturales y de descanso a partir del sexto año.
	Mantener un mínimo de 200 tours realizados de forma anual a partir del sexto año.
	Incluir a Galápagos como un destino turístico para las actividades complementarias en un periodo máximo de 7 años.
	Generar más de \$100,000 de utilidades en un máximo de 8 años.
	Abrir una sede de Condor Summits en Estados Unidos para el noveno año de operación, ofreciendo el servicio de forma directa en el mercado.
Mediano Plazo	Establecer una red de proveedores (hospedaje, alimentación, guías) de confianza, con los cuales se pueda negociar exclusividad y mejores costos en un año.
	Cumplir la proyección mínima de 49 tours realizados en el primer año, a través de la oferta de un buen servicio y una excelente comunicación digital.
	Obtener más de un 90% de comentarios positivos en redes sociales, página web y cuestionarios de retroalimentación, en relación al servicio brindado hasta el segundo año.
	Generar utilidades a partir del tercer año de operación de Condor Summits.
	Mantener un porcentaje mínimo del 10% de clientes repetidos de forma anual.

6.2. PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. Cadena de Valor

A continuación se muestra la cadena de valor de Condor Summits, basada en el modelo de Porter para productos, adaptada por Gustavo Alonso (2008) para servicios.



6.2.2. Flujograma de operaciones

A continuación se muestra el flujograma de operaciones de todos los procesos de Condor Summits. Para el mismo, los colores representan lo siguiente:

- Azul: Actividades procesos pre compra.
- Amarillo: Actividades procesos de utilización del servicio.
- Gris: Actividades proceso post compra.
- Verde: Decisión del cliente.
- Rojo: Cliente decide no seguir con el proceso.
- Naranja: Actividades de retroalimentación empresa-cliente.
- Morado: Actividades de solución de conflictos.

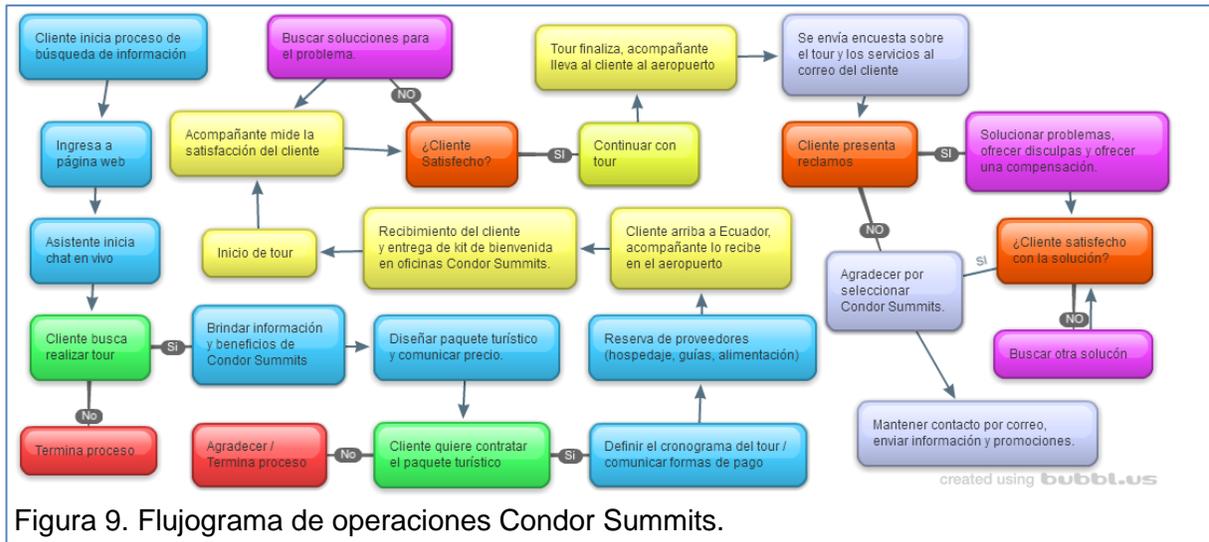


Figura 9. Flujograma de operaciones Condor Summits.

6.2.3. Talento humano

Para que Condor Summits pueda se requiere del siguiente personal:

Tabla 20. Cargo, función, responsabilidades y remuneración de personal.

Cargo	Función y Responsabilidades	Remuneración
Gerente General	Administración general del negocio y la marca.	\$ 700
	Responsable de controlar el desempeño de actividades de todo el personal.	
	Adquisición de materiales.	
	Negociación con proveedores de materiales y servicios.	
	Encargado de planificar y ejecutar los objetivos de crecimiento anuales.	
Asesor de Marketing	Comunicación con potenciales clientes, clientes y antiguos clientes.	\$ 550
	Control del correcto desarrollo de los tours.	
	Planificación y control de actividades mensuales con empresa de publicidad.	
	Desarrollo de campañas de comunicación y posicionamiento de marca.	
	Actividades de publicity en medios nacionales e internacionales.	
Líder de tour	Acompañante de los clientes durante todo el tour.	\$ 400
	Conductor del vehículo de tour.	
	Intermediario en la comunicación entre cliente y Asesor de marketing.	
	Análisis de la satisfacción del cliente y solucionador de problemas.	
	Control de proveedores de materiales y servicios.	
	Búsqueda de nuevos proveedores.	

A partir del cuarto año, se proyecta realizar más de 100 tours anuales, por lo cual va a ser indispensable la contratación de un nuevo miembro que colabore en las actividades. Su cargo sería el de asistente de marketing y ayudaría al asesor de marketing y al líder de tour en distintas actividades. Si llegara a darse el caso en el que Condor Summits realice

tours con 2 grupos distintos en la misma fecha, el asesor de marketing cumplirá el rol de líder de tour con el segundo grupo y se rentará un automóvil para la duración del mismo. El anexo 7 muestra el rol de pagos del personal.

6.2.4. Requerimiento de material

Para cumplir con sus funciones, el personal necesita distinto material de trabajo. La tabla 21 muestra el material necesario por cada cargo y su costo.

Adicionalmente se necesitará abastecerse de equipamiento de montaña, el cual va a ser utilizado por los clientes que no deseen llevar su propio equipamiento.

Tabla 21. Requerimiento de material.

Cargo	Material	Costo	Costo total	Equipamiento de montaña	Unidades	Costo Unitario	Costo total
Gerente General	Laptop Asus		\$ 370				
Asesor de Marketing	Laptop Asus		\$ 370	Piolet	8	\$ 110,00	\$ 880,00
Oficina	Suministros de oficina		\$ 200	Casco	8	\$ 83,00	\$ 664,00
	Impresora		\$ 300	Crampones	8	\$ 218,00	\$ 1.744,00
	Telefonía fija e internet	\$ 31,35	\$ 376	ATC	8	\$ 39,00	\$ 312,00
	Van Hyundai H1 (12 ps.)		\$ 42.990	Screwgate	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Líder de tour	Gasolina	\$ 56	\$ 672	Arnés hombre	5	\$ 69,00	\$ 345,00
				Arnés mujer	3	\$ 76,00	\$ 228,00
				Linerna de cabeza	8	\$ 82,00	\$ 656,00
			Polainas	8	\$ 35,00	\$ 280,00	

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1. Tipo de estructura

Condor Summits funcionará con una estructura de Línea Staff. La organización es pequeña y busca mantener el principio de autoridad única, es decir, el gerente general es a su vez, el dueño de la empresa y la autoridad máxima.

El gerente general (órgano de línea) es el encargado de tomar las decisiones, mientras que los otros miembros de la organización (órganos de staff) brindan asesoría, planeación y control, recomendación y ejecución (Scharff, n.d.).

6.3.2. Organigrama

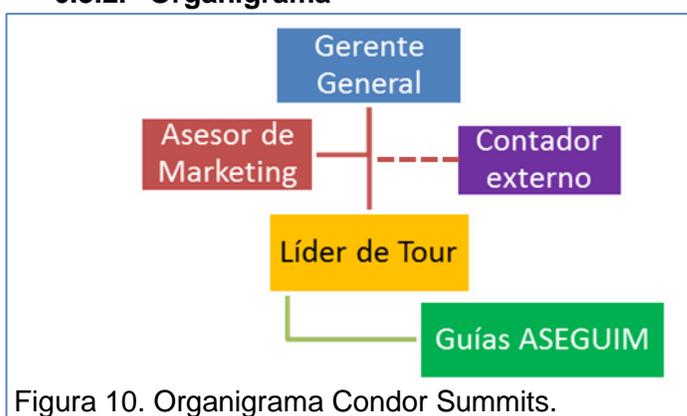


Figura 10. Organigrama Condor Summits.

La estructura de Condor Summits es simple. El gerente general lidera la organización, tanto el como el asesor de marketing supervisan y controlan el trabajo del asistente de marketing y el líder de tour.

Los guías de ASEGUIM no forman parte directa de la organización, ya que son contratados en función a las necesidades de los tours. No obstante, durante el tour

forman parte de Condor Summits y sus acciones repercuten en la imagen de la empresa. Por tal motivo, durante los tours, el líder de tour es el representante de la empresa y los guías responden ante él.

Se contratará a un contador externo, encargado del manejo financiero de la empresa y de brindar asesoría. El asesoramiento y control del contador tiene un costo mensual de \$50.

6.3.3. Legal

Condor Summits será constituida como una compañía limitada.

Según lo estipulado en el artículo 92 de la ley de compañías, la misma será constituida con el mínimo de socios, es decir 2 personas.

Para los trámites legales de constitución de Condor Summits Cía. Ltda. se contratará un abogado, el cual cobrará un monto de \$3.000 por todo el proceso.

6.4. CONCLUSIONES

- La cadena de valor de Condor Summits ofrecerá a los clientes valores agregados en sus actividades primarias, creando una mejor experiencia en el cliente.
- Durante todo el proceso de operaciones, es fundamental brindar un servicio de excelencia al cliente, respondiendo rápidamente a sus inquietudes y solventando cualquier problema que pueda presentarse; de esta manera se logrará una mayor satisfacción de los clientes y se incrementará la posibilidad de recompra y recomendación.
- El tipo de estructura de Condor Summits no requiere de un gran número de personal ya que se busca un alto nivel de colaboración entre empleados para desempeñar todas las actividades necesarias, por tal motivo su estructura organizacional es pequeña.

7. CAPITULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA.

En el presente capítulo se muestran los un resumen de los estados financieros para los primeros 5 años de operaciones de Condor Summits. A partir del anexo 8 al anexo # se pueden observar los estados financieros completos.

7.1. PROYECCION FINANCIERA

7.1.1. Estado de resultados

Tabla 22. Resumen del Estado de Resultados de Condor Summits.

Estado de Resultados Proyectado Anual					
Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 126.126	\$ 177.606	\$ 249.678	\$ 324.324	\$ 422.136
Costo de ventas	(\$ 55.035,40)	(\$ 77.436,06)	(\$ 108.591,94)	(\$ 141.226,68)	(\$ 183.582,89)
Descuentos (Tours Grupales)	(\$ 17.408,00)	(\$ 24.576,00)	(\$ 34.816,00)	(\$ 45.056,00)	(\$ 58.880,00)
Utilidad Bruta	\$ 53.682,60	\$ 75.593,94	\$ 106.270,06	\$ 138.041,32	\$ 179.673,11
Gastos Administrativos	(\$ 69.498)	(\$ 72.458)	(\$ 75.697)	(\$ 94.813)	(\$ 102.097)
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	(\$ 15.815,47)	\$ 3.135,88	\$ 30.573,46	\$ 43.228,78	\$ 77.575,62
Intereses	(\$ 6.321)	(\$ 5.323)	(\$ 4.206)	(\$ 2.958)	(\$ 1.562)
Utilidad antes de impuestos y participación	(\$ 22.136,93)	(\$ 2.187,16)	\$ 26.366,96	\$ 40.270,91	\$ 76.014,10
15% Participación Trabajadores	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 3.955,04)	(\$ 6.040,64)	(\$ 11.402,11)
22% Impuesto a la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 4.930,62)	(\$ 7.530,66)	(\$ 14.214,64)
Utilidad/Pérdida Neta	(\$ 22.136,93)	(\$ 2.187,16)	\$ 17.481,30	\$ 26.699,62	\$ 50.397,35

7.1.2. Balance General

Tabla 23. Resumen del Balance General de Condor Summits.

Balance General Proyectado Anual						
Variables	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 82.209	\$ 51.632	\$ 40.007	\$ 55.819	\$ 75.401	\$ 124.644
Pasivos	\$ 53.436	\$ 44.996	\$ 35.558	\$ 33.889	\$ 26.771	\$ 25.617
Patrimonio	\$ 28.773	\$ 6.636	\$ 4.449	\$ 21.930	\$ 48.630	\$ 99.027
Comprobación	\$ 0					

7.1.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla 24. Resumen del Flujo de Efectivo de Condor Summits.

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado Anual						
Variables	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 0,00	(\$ 15.274,36)	\$ 4.675,41	\$ 33.229,53	\$ 38.247,81	\$ 69.305,37
Actividades de Inversión	(\$ 53.209,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 1.040,00)	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	\$ 82.209,00	(\$ 8.439,79)	(\$ 9.438,21)	(\$ 10.554,75)	(\$ 11.803,38)	(\$ 13.199,72)
Incremento neto en efectivo	\$ 29.000,00	(\$ 23.714,15)	(\$ 4.762,80)	\$ 22.674,78	\$ 25.404,43	\$ 56.105,65
Efectivo inicios del periodo	\$ 0,00	\$ 29.000,00	\$ 5.285,85	\$ 523,05	\$ 23.197,83	\$ 48.602,26
Total efectivo final del periodo	\$ 29.000,00	\$ 5.285,85	\$ 523,05	\$ 23.197,83	\$ 48.602,26	\$ 104.707,91

7.1.4. Estado de flujo de caja

Tabla 25. Flujo de caja proyectado.

Flujo de Caja Proyectado Anual						
Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación		(\$ 15.815,47)	\$ 3.135,88	\$ 30.573,46	43228,78	\$ 77.575,62
Depreciación		\$ 6.863	\$ 6.863	\$ 6.863	6862,57	\$ 6.863
Impuestos		\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 8.885,67)	(\$ 13.571,30)	(\$ 25.616,75)
Flujo de Efectivo Operativo (FEO)	\$ 0,00	(\$ 8.952,90)	\$ 9.998,44	\$ 28.550,36	\$ 36.520,05	\$ 58.821,44
Variación CTN	\$ 29.000	\$ 5.286	\$ 523	\$ 14.312	\$ 35.031	\$ 79.091
Gastos Capital	\$ 53.209,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.040,00	\$ 0,00
Flujo de Caja Proyectado	(\$ 82.209,00)	(\$ 3.667,05)	\$ 10.521,49	\$ 42.862,52	\$ 72.591,01	\$ 137.912,60

7.2. INVERSION INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

El proyecto requiere una inversión inicial de \$82.209. La misma se divide en \$53.209 necesarios para la compra de propiedad, planta y equipo, y en \$29.000 en efectivo para cubrir gastos de operación del primer y segundo año.

Condor Summits tiene la siguiente estructura de capital:

- 65% de la inversión inicial (\$53.436) será mediante un préstamo bancario.
- 35% de la inversión inicial (\$28.773) representará el capital de trabajo financiado a través de los dos socios de Condor Summits.
- Cada socio participará con el 50% del capital de trabajo en efectivo.

7.3. INDICES FINANCIEROS

El proyecto proyectado para 5 años presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 31% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$83.087. Esto representa un Índice de Rentabilidad (IR) de 91% y un Periodo de Recuperación del Capital (PRC) de 3.96 años.

Adicionalmente, el proyecto alcanza un Rendimiento sobre su Capital (ROE) máximo en su tercer año de operaciones (80%), no obstante este dato no es muy representativo pues su patrimonio para dicho año acarrea las pérdidas de los dos años iniciales. Para el quinto año, el (ROE) del proyecto es del 51% con un Rendimiento sobre Activos (ROA) del 40% y un margen de utilidad del 12%.

7.4. CONCLUSIONES

- Condor Summits presentará pérdidas en sus dos primeros años de operación, no obstante, la fuerte inversión en actividades de marketing permitirá atraer a nuevos clientes los cuales generarán utilidades a partir del tercer año, las mismas que crecen un 53% para el cuarto año y un 89% para el quinto año.
- La inversión inicial de Condor Summits es elevada por dos factores principales, la adquisición de un vehículo propio y la necesidad de \$29.000 en efectivo que permitirán cubrir los gastos de los primeros dos años donde la empresa presenta pérdidas al final del periodo.
- Condor Summits es un proyecto atractivo a mediano plazo, el capital será recuperado en su totalidad a finales del cuarto año de operaciones y la empresa en sus cinco primeros años de operación, generará una ganancia de \$83.087 en valor presente (VAN).
- El proyecto presenta una TIR de 31%, esta es muy superior a la tasa de descuento que los socios exigirían (9.88%), lo que quiere decir que Condor Summits es viable y atractivo para su inversión.
- La ganancia de los primeros 5 años de operación comparada con la inversión inicial de \$82.209, representa una rentabilidad de 101%, lo cual resulta atractivo para el proyecto, y si la comparamos con la inversión realizada únicamente por los socios de \$28.773, la rentabilidad sobre su aporte incrementa al 288%.

8. CAPITULO 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El crecimiento de la industria turística en Ecuador, las ventajas demográficas que presenta la cordillera de los andes ecuatoriana y la mejora en la calidad del servicio brindado por los guías de montaña, generan la oportunidad para que una empresa oferte turismo de montaña a extranjeros provenientes de Estados Unidos.
- Las principales amenazas que la industria presenta son la fuerte inversión publicitaria requerida, la agrupación de los guías de montaña con certificación en una asociación privada, la tendencia de los clientes a realizar viajes de forma independiente a las agencias y el elevado poder de negociación que tienen los clientes gracias a la variedad y rivalidad de competidores.
- El estudio de mercado realizado mostró que las personas de Estados Unidos que practican turismo de montaña desean que las agencias les ofrezcan tres servicios fundamentales: guías capacitados que hablen inglés, servicio de renta de equipamiento de montaña y selección de distintas opciones de alimentación; adicionalmente quieren realizar actividades de aventura en sus días libres, por lo cual Condor Summits ofrecerá paquetes turísticos que ofrezcan al cliente estos servicios para maximizar su satisfacción.
- La estrategia de marketing más adecuada para utilizarse será la de diferenciación, Condor Summits ofrecerá beneficios que la competencia no lo hace y adicionalmente, el cliente podrá disfrutar de estos beneficios a un menor precio.
- El estudio de mercado realizado con el método Van Westendorp permitió determinar que el precio óptimo del tour es de \$2.574, el cual permite generar utilidades a la empresa y ofrecer tours a un menor precio que el de los competidores.
- Se utilizará una estrategia de promoción de jalar, atrayendo a los clientes hacia la empresa a través de campañas publicitarias en medios digitales, promociones de venta y marketing directo, adicionalmente se aprovecharán medios de comunicación externos para realizar publicity y merchandising para generar recordación de marca y promocionar la empresa a través de los clientes.
- Condor Summits generará valor para los clientes durante el proceso de compra: decisión de compra, utilización del servicio y post venta. Parte fundamental de la creación del valor, son los servicios complementarios: servicio personalizado y calidad en servicios de hospedaje, alimentación y guías de montaña capacitados en motivación y liderazgo.
- En el primer año, se llegará a un 0,35% del mercado objetivo y se realizarán 49 tours, esta cantidad aumentará en un 40% en el año dos y tres y en un 30% en los años 4 y 5.
- Condor Summits se constituirá como una compañía de Responsabilidad Limitada y tendrá una estructura pequeña pues esta es suficiente para cumplir con el trabajo los primeros tres años, a partir del cuarto año, debido al aumento en los tours realizados anualmente, se incorporará a un cuarto miembro.
- El proyecto presentará pérdidas los primeros dos años, pero a partir del tercer año generará utilidades las cuales aumentarán un 53% y 89% en los años cuatro y cinco, permitiendo así que el proyecto sea rentable.
- El proyecto es viable, se recupera el capital de inversión a finales del cuarto año y después de cinco años presenta un VAN de \$83.087, una rentabilidad del 101% y una TIR del 31%, la cual es superior a la tasa del descuento de 11.15%.

9. REFERENCIAS

- Alonso, G. *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review 2008. N° 2
- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing. Canales de marketing: Brindar valor al cliente*. Pearson Education Decimoprimer Edición 2013. Cap. 10
- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing. Comunicación de valor para el cliente: Publicidad y relaciones públicas*. Pearson Education Decimoprimer Edición 2013. Cap. 12
- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing. Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. Creación de valor para los clientes meta*. Pearson Education Decimoprimer Edición 2013. Cap. 6
- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing. La empresa y la estrategia de marketing: Asociarse para construir relaciones con los clientes*. Pearson Education Decimoprimer Edición 2013. Cap. 2
- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing. Productos, servicios y marcas: Generar valor para el cliente*. Pearson Education Decimoprimer Edición 2013. Cap. 7
- Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (2014) Visita áreas protegidas. Recuperado de <http://www.optur.org/estadisticas/visitas-areas-protegidas-2014.pdf>, en abril de 2016.
- Banco Central de Costa Rica. (Mayo, 2016). Tasas del tesoro de E.U.A. Recuperado de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>, en mayo de 2016
- Banco Central del Ecuador. (Mayo, 2016). Riesgo País (EMBI Ecuador). Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais, en mayo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. (Mayo, 2016). Tasas de interés. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/761>, en mayo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre, 2015). Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Quito, Ecuador: Boletín No. 92
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre, 2015). Disminuyó el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos en el segundo trimestre de 2015. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/835-disminuy%C3%B3-el-d%C3%A9ficit-en-la-cuenta-corriente-de-la-balanza-de-pagos-en-el-segundo-trimestre-de-2015>, en diciembre de 2015.
- Banco Mundial. (2016). PIB (US\$ a precios actuales). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=EC&start=2009>, en julio de 2016.
- Bureau of Economic Analysis (2013). Travel and tourism spendings. Recuperado de https://www.census.gov/content/dam/Census/newsroom/c-span/2013/20130705_cspan_tourism.pdf, en marzo de 2016.
- Coordinación General de Estadística e Investigación. (2013). Turismo de Aventura. Encuesta integral de Turismo Internacional 2013.
- Damodaran. (2016). Betas by Sector (US). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, en mayo de 2016.
- Extension University of Missouri. (2002). Selecting an Appropriate Pricing Strategy. Recuperado de <http://extension.missouri.edu/publications/DisplayPub.aspx?P=G649>, en abril de 2016.

- INEC. (2010). Población y Demografía. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>, en diciembre de 2015.
- INEC. (2010). Si emprende. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>, en diciembre de 2015.
- INEC. (2012). Clasificación Nacional de actividades económicas. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciuu.pdf>, en diciembre de 2015.
- Ley de Compañías, Sección III, art. 59 (2014)
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015). Turismo en cifras. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras>, en diciembre de 2015.
- NASDAQ. (2016). Interval Leisure Group, Inc. Stock Chart. Recuperado de <http://www.nasdaq.com/symbol/iilg/stock-chart?intraday=off&timeframe=5y&splits=off&earnings=off&movingaverage=None&lowerstudy=volume&comparison=off&index=&drilldown=off>, en mayo de 2016.
- National Travel & Tourism Office. (2016) U.S. citizen travel to international regions. Recuperado de <http://travel.trade.gov/view/m-2015-O-001/index.html>, en marzo de 2016.
- Octavo Congreso Mundial sobre Turismo de Nieve y de Montaña. (2014). Nuevas tendencias del turismo de montaña en verano. Recuperado de <http://snowmountain.unwto.org/es/event/octavo-congreso-mundial-sobre-turismo-de-nieve-y-de-montana>, en diciembre de 2015.
- PewResearchCenter. (2015). Americans' Internet Access: 2000-2015. Recuperado de <http://www.pewinternet.org/2015/06/26/americans-internet-access-2000-2015/>, en Marzo de 2016
- PewResearchCenter. (2015). Technology Device Ownership: 2015. Recuperado de <http://www.pewinternet.org/2015/10/29/technology-device-ownership-2015/>, en Marzo de 2016
- Resonance Consultancy. (2015). 2015 Tourism and Travel Report. Recuperado de <http://es.slideshare.net/chrisfair/15-024-res-webinar-tourism-2020-high-res-opt>, en Marzo de 2016
- Scharff, S. (n.d.) Organización Línea Staff. Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/44200718/Organizacion-Linea-Staff>, en mayo de 2016
- United States Census Bureau. (2010) Population distribution and chance: 2000-2010. Recuperado de <https://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-01.pdf>, en marzo de 2016.
- United States Census Bureau. (2012). Total Money Income of Households by Type and Age of Householder. Recuperado de <https://www.census.gov/population/age/data/2013comp.html>, en marzo de 2016.
- United States Census Bureau. (2016). U.S. and world population clock. Recuperado de <http://www.census.gov/popclock/>, en marzo de 2016.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a guía de montaña.

1. ¿Cuál ha sido la tendencia del turismo de montaña en Ecuador en los últimos años?
2. ¿Cuál es el perfil de los turistas internacionales? (Edad, nacionalidad, situación económica, estructura familiar)
3. ¿En qué consiste el tour que se efectúa? ¿Qué actividades se realiza, que se ofrece al turista?
4. ¿Es ASEGUIM la única institución que ofrece guías capacitados y certificados en el país?
5. ¿Qué capacitación tienen los guías, cuál es su experiencia y qué idiomas hablan?
6. ¿Quiénes son los líderes en la industria? (Países, empresas multinacionales, empresas nacionales)
7. ¿Cuál es la situación política del país en relación a la industria? (Permisos, tratados, convenios, incentivos)
8. ¿Qué requisitos legales requiere una empresa para funcionar? (Normativa, seguros)
9. ¿Cuál es la situación con los proveedores de materiales, implementos y hospedaje? ¿En el tour, el turista lleva sus materiales, la agencia los alquila o los presta?

Anexo 2. Entrevista a un miembro de una agencia de turismo.

1. ¿Cuál ha sido la tendencia del turismo de montaña en Ecuador en los últimos años?
2. ¿Cuál es el perfil de los turistas internacionales? (Edad, nacionalidad, situación económica, estructura familiar)
3. ¿En qué consiste el tour que se efectúa? ¿Qué actividades se realiza, que se ofrece al turista?
4. ¿Cuál es el proceso que se realiza para generar los tours, desde sus inicios en la comunicación hasta un servicio post-venta?
5. ¿Con qué guías de montaña realizan los tours? ¿Cuáles son los guías que más se utilizan en la industria y cuál es la alternativa?
6. ¿Quiénes son los líderes en la industria? (Países, empresas multinacionales, empresas nacionales)
7. ¿Existe un alto porcentaje de turistas que vuelven al país para realizar turismo de montaña (las mismas o distintas montañas)?
8. Para el turista ¿Qué es lo más importante al momento de decidir qué empresa contratar para realizar el tour?
9. ¿Cuál es la situación política del país en relación a la industria? (Permisos, tratados, convenios, incentivos)
10. ¿Qué requisitos legales requiere una empresa para funcionar? (Normativa, seguros)
11. ¿Cuál es la situación con los proveedores de materiales, implementos y hospedaje? ¿En el tour, el turista lleva sus materiales, la agencia los alquila o los presta?

Anexo 3. Entrevista a un cliente extranjero.

1. ¿Qué ventajas consideras Ecuador tiene frente a otros países para la realización de turismo de montaña?

2. ¿Cuáles consideras son los principales servicios una agencia de turismo de montaña debe ofrecerte para la realización del tour?
3. ¿Consideras que los guías de montaña ecuatorianos ofrecen un buen servicio y están capacitados para realizar los tours? ¿Qué mejorarías en su servicio?
4. ¿Durante los días que dura un tour, que otras actividades (turismo, deporte, descanso, etc.) te gusta realizar adicionalmente a los ascensos a montaña?

Anexo 3. Diseño de grupo focal, presentación y preguntas.

1. Presentación personal y breve información sobre la realización del grupo focal.
2. Reglas del grupo focal:
 - a. Todo comentario u opinión es bienvenido.
 - b. No hay respuestas correctas o incorrectas.
 - c. Por favor respetemos la opinión de todas las personas.
 - d. También les pido que hablen alto, toda la conversación será grabada.
3. Introducción de los participantes:
 - a. Nombre.
 - b. Edad.
 - c. Profesión.
 - d. ¿Cuál es su primera opción de actividad turística?

Preguntas:

1. Dentro del Ecuador, ¿Cuáles consideran ustedes que son los mejores lugares turísticos para visitar y por qué?
2. Existen principalmente 2 tipos de turismo. El turismo por negocios y el turismo por placer. Dentro de la categoría de turismo por placer existen muchas alternativas y actividades, podrían mencionar algunas.
3. Como lo han mencionado, tenemos diversas opciones. Una alternativa de turismo que se ha popularizado en los últimos años es el turismo de aventura. Dentro de esta categoría tenemos el turismo de montaña. El mismo consiste en realizar ascensos a montañas, específicamente nevados. ¿Alguno de ustedes ha realizado turismo de montaña? ¿Dónde lo han hecho y cuál fue su experiencia?
4. Para la realización de turismo de montaña de forma segura, se debe contar con la presencia de un guía especializado, el cual ayuda a los turistas durante todo el proceso, el cual consiste en la aclimatación, el entrenamiento, el ascenso a la montaña y el descenso. ¿Adicionalmente al guía especializado, que servicio extra les gustaría recibir durante los ascensos y descensos a las montañas?
5. Un paquete turístico standard se compone de transporte, hospedaje, alimentación y el ascenso a por lo menos 2 nevados. Este paquete promedia una duración de 7 días. Si como turistas dispusieran de 3 días adicionales en su tour para realizar cualquier actividad, ¿Qué actividades les gustaría les fuesen ofrecidas?
6. Como turistas. ¿Qué consideran son el o los factores más importantes que los llevaría a seleccionar la agencia con quien realizarían su tour?
7. A continuación les entregaré un papel a cada uno. Escriban por favor la respuesta a la siguiente pregunta. Si ustedes contratarían un tour de montaña, de una duración de 10 días, donde todos los servicios están incluidos. ¿Cuál sería el precio máximo que estarían dispuestos a pagar? ¿Alguien desea compartir su respuesta y la explicación a la misma?

Anexo 4. Encuesta

Snowy Mountain Tourism

Hello, the following is an academic survey that will allow me study the market for snowy mountain tours in order to finish my undergraduate final project. It won't take you more than 5 minutes to answer it, I appreciate your help.

1. Gender
 - Male
 - Female
2. Age
3. How many times in the year do you travel to do snowy mountains tours?
4. Approximately, how many days does the tour take?
5. To which countries in South America have you traveled to do snowy mountains tours?
 - Argentina
 - Bolivia
 - Chile
 - Colombia
 - Ecuador
 - Perú
 - Venezuela
 - None
6. From the countries you chose in question 3, which one was the one you liked the most, and why?
7. From the following options, what do you think are the most important services an agency must provide you during your tour? (Please choose only 3)
 - Guide that speaks English
 - Equipment rental
 - Comfortable lodging
 - WiFi in lodging
 - Diverse food options
 - Otro:
8. During your tour, apart from mountain tourism, do you like to do other tourist activities?
 - Yes
 - No
9. From the days you mentioned your tour approximately takes (question 2), how many of them do you expend exclusively in mountain tourism?
10. On your free days, what kind of activities would you like to do?
 - Adventure activities

- Cultural activities
- Rest and leisure activities
- Otro:

For a tour that will last 7 days, that includes the acclimatization process, climbing 2 snowy mountains, lodging, transportation, food and drinks:

Please answer the next 4 questions related to this tour

11. In a range of \$1.000 to \$3.000, at what price would you begin to think the service is so cheap that you would question its quality?
12. In a range of \$1.000 to \$3.000, at what price would you think the service is a great deal for what it offers?
13. In a range of \$1.000 to \$3.000, at what price would you begin to think the service is getting expensive, but it is still worth it?
14. In a range of \$1.000 to \$3.000, at what price would you begin to think the service is too expensive to consider it?
15. Through which means do you get information about agencies that offer snowy mountains tours? (Please choose only 3)
 - Selecciona todos los que correspondan.
 - Google search
 - Blogs
 - Specialized magazines
 - Family and friends
 - Social networks
 - Otro:
16. Through which means would you like to receive information about snowy mountains tours?
 - Selecciona todos los que correspondan.
 - Email
 - SMS
 - Social Networks
 - Smartphone or tablet App
 - Phone call
 - Otro:

Anexo 5. Costo individual de elementos del tour.

Hospedaje				
Ciudad	Hotel	Habitación individual	Habitación doble	Desayuno
Quito	La Rosario	\$ 17,86	\$ 14,25	No
Otavalo	Hostería Samay Toa	\$ 35,00	\$ 17,50	No
Machachi	Hostería Merceditas	\$ 35	\$ 35	Si
Riobamba	Hotel Rincón Alemán	\$ 36	\$ 27	Si
Mindo	Hostería Saguamby	\$ 31	\$ 28	Si
Ayangue	Muyuyo Lodge	\$ 30	\$ 15	Si
Refugios				
Montaña	Refugio	Costo	Incluye	
Cayambe	Oleas Ruales	\$ 30	Cena / Desayuno	
Cotopaxi	José Ribas	\$ 30	Cena / Desayuno	
Chimborazo	Hermanos Carrel	\$ 40	Cena / Desayuno	
Guía				
Costo individual (1 persona)	Costo compartido (2 personas)	Información adicional		
\$ 50	\$ 100	hospedaje.		
Extras				
Ciudad	Actividad	Costo por persona		
Quito	City Tour, Quito Tour Bus	\$ 15		
Aventura				
Ciudad	Actividad	Empresa	Costo	
Otavalo	Deportes acuáticos	Parque acuático de araque	\$ 40	
Ibarra	Parapente	Quito Paragliding	\$ 60	
Baños	Rafting	Geotours	\$ 25	
Baños	Canyoning	Geotours	\$ 25	
Baños	Canopy	Geotours	\$ 20	
Baños	Puenting	Geotours	\$ 20	
Baños	Parapente	Geotours	\$ 60	
Ayangue	Buceo	Buceo y Aventura	\$ 65	
Mindo	Canopy	Mindo Canopy	\$ 20	
Mindo	Canyoning	Mindo Xtreme	\$ 15	
Mindo	Ciclismo	Mindo Xtreme	\$ 6	
Mindo	Tubing	Mindo Xtreme	\$ 6	
Mindo	Rafting	Mindo Xtreme	\$ 50	

Anexo 6. Costo paquete turístico 9 días para 2 personas.

Costo individual tour 9 días, paquete 2 persona					
Día 1	Hospedaje Quito	\$ 14,25	Día 6	Refugio Chim/Coto	\$ 30
	City tour, Quito Tour Bus	\$ 15		Guía	\$ 65,00
	Alimentación	\$ 10		Acompañante	\$ 15,00
	Acompañante	\$ 12,50		Total	\$ 110,00
	Total	\$ 51,75			
Día 2	Hospedaje Otavalo	\$ 18	Día 7	Hospedaje Mach / Rio	\$ 35
	Alimentación	\$ 15		Alimentación	\$ 10
	Guía	\$ 56,25		Guía	\$ 55,00
	Acompañante	\$ 16,25		Acompañante	\$ 23,00
	Total	\$ 105,00		Total	\$ 123,00
Día 3	Refugio Cayambe	\$ 30	Día 8	Hospedaje	\$ 28
	Alimentación	\$ 10		Día de aventura	\$ 65
	Guía	\$ 75,00		Alimentación	\$ 10
	Acompañante	\$ 20,00		Acompañante	\$ 23,00
	Total	\$ 135,00		Total	\$ 126,00
Día 4	Hospedaje Otavalo	\$ 18	Día 9	Día de aventura	\$ 65
	Alimentación	\$ 10		Alimentación	\$ 10
	Guía	\$ 55,00		Acompañante	\$ 5,00
	Acompañante	\$ 22,50		Total	\$ 80,00
	Total	\$ 105,00		Tour Gran Total	
Día 5	Hospedaje Mach / Rio	\$ 35	* El cliente llega a una habitación compartida. * El acompañante de Condor Summits no realiza ascensos ni actividades de aventura. * Para los días de aventura se consideran la actividad y hospedaje más costosos. * La alimentación tiene un costo de \$5 por		
	Actividad de aventura	\$ 60			
	Alimentación	\$ 15,00			
	Acompañante	\$ 20,50			
	Total	\$ 130,50			

Anexo 7. Rol de pagos de nómino Condor Summits.

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General					
Incremento anual		5%	5%	5%	5%
Remuneración Mensual	\$ 700	\$ 735	\$ 772	\$ 810	\$ 851
Remuneración Anual	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
Décimo Tercero	\$ 700	\$ 735	\$ 772	\$ 810	\$ 851
Décimo Cuarto	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366
Fondos de Reserva	-	\$ 735	\$ 772	\$ 810	\$ 851
Vacaciones	\$ 350	\$ 368	\$ 386	\$ 405	\$ 425
Aporte al IESS Patronal 11,15%	\$ 937	\$ 983	\$ 1.033	\$ 1.084	\$ 1.138
Aporte al IESS Personal 9,45%	\$ 794	\$ 833	\$ 875	\$ 919	\$ 965
TOTAL	\$ 11.546	\$ 12.840	\$ 13.464	\$ 14.119	\$ 14.807
Asesor de Marketing					
Incremento anual		5%	5%	5%	5%
Remuneración Mensual	\$ 550	\$ 578	\$ 606	\$ 637	\$ 669
Remuneración Anual	\$ 6.600	\$ 6.930	\$ 7.277	\$ 7.640	\$ 8.022
Décimo Tercero	\$ 550	\$ 578	\$ 606	\$ 637	\$ 669
Décimo Cuarto	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366
Fondos de Reserva	-	\$ 578	\$ 606	\$ 637	\$ 669
Vacaciones	\$ 275	\$ 289	\$ 303	\$ 318	\$ 334
Aporte al IESS Patronal 11,15%	\$ 736	\$ 773	\$ 811	\$ 852	\$ 894
Aporte al IESS Personal 9,45%	\$ 624	\$ 655	\$ 688	\$ 722	\$ 758
TOTAL	\$ 9.151	\$ 10.167	\$ 10.657	\$ 11.172	\$ 11.712
Líder de Tour					
Incremento anual		5%	5%	5%	5%
Remuneración Mensual	\$ 400	\$ 420	\$ 441	\$ 463	\$ 486
Remuneración Anual	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
Décimo Tercero	\$ 400	\$ 420	\$ 441	\$ 463	\$ 486
Décimo Cuarto	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366	\$ 366
Fondos de Reserva	-	\$ 420	\$ 441	\$ 463	\$ 486
Vacaciones	\$ 200	\$ 210	\$ 221	\$ 232	\$ 243
Aporte al IESS Patronal 11,15%	\$ 535	\$ 562	\$ 590	\$ 620	\$ 651
Aporte al IESS Personal 9,45%	\$ 454	\$ 476	\$ 500	\$ 525	\$ 551
TOTAL	\$ 6.755	\$ 7.494	\$ 7.851	\$ 8.225	\$ 8.618
Asistente de Marketing					
Incremento anual					5%
Remuneración Mensual				\$ 400	\$ 420
Remuneración Anual				\$ 4.800	\$ 5.040
Décimo Tercero				\$ 400	\$ 420
Décimo Cuarto				\$ 366	\$ 366
Fondos de Reserva				-	\$ 420
Vacaciones				\$ 200	\$ 210
Aporte al IESS Patronal 11,15%				\$ 535	\$ 562
Aporte al IESS Personal 9,45%				\$ 454	\$ 476
TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.755	\$ 7.494
TOTAL SUELDOS ANUAL	\$ 27.452	\$ 30.502	\$ 31.972	\$ 40.271	\$ 42.631

Anexo 10. Estado de Flujo de Efectivo Projectado de Condor Summits.

Estado de Flujo de Efectivo Projectado Anual						
Variables	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 0,00	(\$ 15.274,36)	\$ 4.675,41	\$ 33.229,53	\$ 38.247,81	\$ 69.305,37
Utilidad Neta	\$ 0,00	(\$ 22.136,93)	(\$ 2.187,16)	\$ 17.481,30	\$ 26.699,62	\$ 50.397,35
Depreciación	\$ 0,00	\$ 6.862,57	\$ 6.862,57	\$ 6.862,57	\$ 6.862,57	\$ 6.862,57
Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.885,67	\$ 4.685,63	\$ 12.045,45
Actividades de Inversión	(\$ 53.209,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 1.040,00)	\$ 0,00
Adquisición PPE	(\$ 53.209,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 1.040,00)	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	\$ 82.209,00	(\$ 8.439,79)	(\$ 9.438,21)	(\$ 10.554,75)	(\$ 11.803,38)	(\$ 13.199,72)
Deuda a largo plazo	\$ 53.435,85	(\$ 8.439,79)	(\$ 9.438,21)	(\$ 10.554,75)	(\$ 11.803,38)	(\$ 13.199,72)
Capital	\$ 28.773,15	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Incremento neto en efectivo	\$ 29.000,00	(\$ 23.714,15)	(\$ 4.762,80)	\$ 22.674,78	\$ 25.404,43	\$ 56.105,65
Efectivo inicios del periodo	\$ 0,00	\$ 29.000,00	\$ 5.285,85	\$ 523,05	\$ 23.197,83	\$ 48.602,26
Total efectivo final del periodo	\$ 29.000,00	\$ 5.285,85	\$ 523,05	\$ 23.197,83	\$ 48.602,26	\$ 104.707,91

Anexo 11. Inversión Inicial, Estructura de Capital y Deuda Condor Summits.

Inversiones PPE	\$ 53.209						
Gastos Efectivo	\$ 29.000						
Inversión Inicial	\$ 82.209						
Estructura de Capital		Propio	35%	\$ 28.773			
		Deuda	65%	\$ 53.436			
Monto del proyecto	\$ 53.436						
Plazo	5 AÑOS						
Anual	11,83%						
# de cuota	0	1	2	3	4	5	Total
Capital		(\$ 8.440)	(\$ 9.438)	(\$ 10.555)	(\$ 11.803)	(\$ 13.200)	(\$ 53.436)
Interés		\$ 6.321	\$ 5.323	\$ 4.206	\$ 2.958	\$ 1.562	\$ 20.370
Cuota		\$ 14.761	\$ 14.761	\$ 14.761	\$ 14.761	\$ 14.761	\$ 73.806
Capital deducido	\$ 53.436	\$ 44.996	\$ 35.558	\$ 25.003	\$ 13.200	\$ 0	

Anexo 12. Indicadores Financieros (TIR, VAN, PRC e IR)

TIR	31%		
VAN	\$ 83.087,25		
WACC	11,15%		
	Capital	Peso	Tasas
	Deuda	35%	9,88%
		65%	11,83%
			CAPM
			Interés
PRC	3,96		
		Flujo Proyectado	VPN
	AÑO 0	\$ 82.209,00	VPN Acumulado
	AÑO 1	(\$ 3.667,05)	(\$ 3.299,24)
	AÑO 2	\$ 10.521,49	\$ 8.516,71
	AÑO 3	\$ 42.862,52	\$ 31.215,46
	AÑO 4	\$ 72.591,01	\$ 47.563,32
	AÑO 5	\$ 137.912,60	\$ 81.300,00
			\$ 165.296,25
IR	101%		

Anexo 13. Indicadores Financieros, Razones de: Liquidez, Endeudamiento, Actividad, y Rentabilidad)

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZONES DE LIQUIDEZ						
Razón Circulante	Activo Corriente	\$ 5.286	\$ 523	\$ 23.198	\$ 48.602	\$ 104.708
	Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 8.886	\$ 13.571	\$ 25.617
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
Razón de endeudamiento	Total Pasivos	\$ 44.996	\$ 35.558	\$ 33.889	\$ 26.771	\$ 25.617
	Total Activos	\$ 51.632	\$ 40.007	\$ 55.819	\$ 75.401	\$ 124.644
Multiplicador	Total Activos	\$ 51.632	\$ 40.007	\$ 55.819	\$ 75.401	\$ 124.644
	Patrimonio	\$ 6.636	\$ 4.449	\$ 21.930	\$ 48.630	\$ 99.027
RAZONES DE ACTIVIDAD						
Rotación de capital neto de trabajo	Ingreso por ventas	\$ 126.126	\$ 177.606	\$ 249.678	\$ 324.324	\$ 422.136
	(Act. Corriente - Pas. Corriente)	\$ 5.286	\$ 523	\$ 14.312	\$ 35.031	\$ 79.091
Rotación de activos totales	Ingreso por ventas	\$ 126.126	\$ 177.606	\$ 249.678	\$ 324.324	\$ 422.136
	Total Activos	\$ 51.632	\$ 40.007	\$ 55.819	\$ 75.401	\$ 124.644
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	Ganancia o Pérdida Neta	(\$ 22.137)	(\$ 2.187)	\$ 17.481	\$ 26.700	\$ 50.397
	Ingreso por ventas	\$ 126.126	\$ 177.606	\$ 249.678	\$ 324.324	\$ 422.136
Rendimiento sobre activos (ROA)	Ganancia o Pérdida Neta	(\$ 22.137)	(\$ 2.187)	\$ 17.481	\$ 26.700	\$ 50.397
	Total Activos	\$ 51.632	\$ 40.007	\$ 55.819	\$ 75.401	\$ 124.644
Rendimiento sobre capital (ROE)	Ganancia o Pérdida Neta	(\$ 22.137)	(\$ 2.187)	\$ 17.481	\$ 26.700	\$ 50.397
	Patrimonio	\$ 6.636	\$ 4.449	\$ 21.930	\$ 48.630	\$ 99.027