



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA:

Loja Tours - Proyecto de turismo ecológico y gastronómico para incrementar la participación de la provincia de Loja en la demanda turística del Ecuador

AUTORES:

Ing. Tatiana del Cisne Campoverde Montero

Ing. Alberto Ronald Chávez Soledispa

DIRECTOR:

PhD. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Diciembre 2015

RECONOCIMIENTOS

A la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) y a todos los docentes tanto de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas (EMAE16) y de la Maestría en Gestión de Proyectos (MGP7), gracias a ellos por brindarnos los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta tesis.

A nuestros Coordinadores de Maestría de EMAE16 y MGP7, Econ. Sonia Zurita y Econ. Alex Cevallos, quienes estuvieron predispuestos a guiarnos y colaborar con nuestra formación.

Nuestro especial agradecimiento al Ing. William Loyola, PhD., Tutor de Tesis, por darnos la oportunidad de impulsar nuestro conocimiento por medio del desarrollo colectivo, creativo y crítico. Más que nuestro Tutor de Tesis, lo sentimos nuestro Amigo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, dador de mi vida

A mi familia, por su constante motivación y apoyo

A mis compañeros, por su amistad y colaboración

Tatiana del Cisne Campoverde Montero

A Dios, por la bendición de la vida

A mis padres, por amor y apoyo incondicional

A mis compañeros, por su ayuda y amistad.

Alberto Ronald Chávez Soledispa

TABLA DE CONTENIDO

<i>Reconocimientos</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>ii</i>
<i>Tabla de contenido</i>	<i>iii</i>
<i>Lista de tablas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de abreviaturas</i>	<i>xi</i>
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INTRODUCCIÓN	7
2.1 SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR.....	8
2.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR	12
2.3 PROVINCIA DE LOJA Y LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	12
3. ANÁLISIS EX-ANTE.....	17
3.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	18
3.2 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS	18
3.3 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS	20
3.4 EXPLORACIÓN DE ALTERNATIVAS	22
4. ANÁLISIS DEL SECTOR	23
4.1 ANÁLISIS SOCIAL PESTLA	23
4.1.1 Fuerzas políticas.....	24
4.1.2 Fuerzas económicas	26
4.1.3 Fuerzas sociales.....	28
4.1.4 Fuerzas tecnológicas	30
4.1.5 Fuerzas legales	32
4.1.6 Fuerzas ambientales	34
4.1.7 Matriz de fuerzas generales.....	35
4.2 ESCENARIOS SOCIALES.....	36
4.2.1 Escenario 1: Focalizar políticas de apoyo al turismo.....	36
4.2.2 Escenario 2: Mantener estabilidad económica para la inversión local y extranjera ..	37
4.2.3 Escenario 3: Incremento de impuestos y obligaciones laborales	37
4.2.4 Escenario 4: Cambios en los hábitos de consumo por utilización de nuevas tecnologías	38
4.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL	39

4.4	EFAS.....	42
5.	MODELO PRELIMINAR DEL NEGOCIO	43
5.1	MODELO CANVAS INICIAL	43
5.2	PRUEBA ACIDA INICIAL	46
6.	ANÁLISIS EXPLORATORIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	49
6.1	COMPETIDORES (EXPERTOS EN LA OPERACIÓN TURÍSTICA)	49
6.1.1	Experiencia de los competidores en el mercado de operación turística.....	50
6.1.2	Conocer el interés de los competidores por ofertar paquetes turísticos de loja.....	51
6.1.3	Características de los paquetes turísticos que ofrecen	52
6.1.4	Conocer los canales de comunicación de promoción turística	53
6.2	CLIENTES.....	54
6.2.1	Mercado potencial.....	54
6.2.2	Tamaño de la muestra	56
6.2.3	Problema de investigación de mercado.....	57
6.2.4	Características de los potenciales clientes	59
6.2.5	Preferencias del cliente al adquirir paquetes turísticos	62
6.2.6	Evaluación de posibles canales para promocionar los paquetes turísticos	73
6.2.7	Conocer el interés del cliente por la oferta de paquetes turísticos en Loja	74
7.	MODELO DEFINITIVO DEL NEGOCIO	77
7.1	MODELO CANVAS FINAL	77
7.2	PRUEBA ACIDA FINAL	81
7.3	CADENA DE VALOR.....	84
7.4	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.....	85
7.5	IFAS (RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES).....	90
8.	ANÁLISIS EX-POST.....	91
8.1	SINTESIS FODA	91
8.2	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN AJUSTADA.....	92
8.3	ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO.....	94
8.4	MATRIZ DE MARCO LOGICO	95
9.	PLAN DE MARKETING.....	97
9.1	OBJETIVOS	97
9.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	98
9.3	ESTRATEGIAS.....	98
9.3.1	ESTRATEGIA DEL SERVICIO.....	98

9.3.2	ESTRATEGIA DE PRECIO	100
9.3.3	ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN	100
9.3.4	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	101
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	103
10.1	INVERSIÓN INICIAL	103
10.1.1	Vehículos	103
10.1.2	Muebles y Equipos de Oficina	104
10.1.3	Sitios Web	104
10.1.4	Telecomunicaciones	105
10.1.5	Inversión Pre-Operación	105
10.2	CAPITAL DE TRABAJO	106
10.3	FINANCIAMIENTO	107
10.4	PRESUPUESTO DE INGRESOS	107
10.4.1	Venta de paquetes de turismo	107
10.4.2	Venta de pasajes aéreos y vía terrestre.....	108
10.5	PRESUPUESTO DE GASTOS	109
10.5.1	Costo de Ventas	109
10.5.2	Gasto de Administración.....	111
10.5.3	Gasto de Personal.....	112
10.5.4	Gasto General de Operación	113
10.5.5	Gasto de Ventas y Marketing.....	114
10.6	ESTADO DE RESULTADOS	115
10.7	FLUJO DE CAJA	115
10.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	116
10.8.1	Tasa Mínima Atractiva de Retorno	116
10.8.2	VAN y TIR.....	117
10.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	117
11.	PLAN DEL PROYECTO	119
11.1	PROCESOS DE INICIO	121
11.1.1	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	121
11.1.2	Identificar a los interesados.....	121
11.2	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	122
11.2.1	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	123
11.2.2	Definir el alcance	123

11.2.3	Crear la EDT/WBS	127
11.2.4	Desarrollar el cronograma.....	128
11.2.5	Determinar el presupuesto	131
11.2.6	Planificar la gestión de la calidad	132
11.2.7	Planificar la gestión de los recursos humanos	133
11.2.8	Planificar la gestión de las comunicaciones.....	134
11.2.9	Identificar los riesgos	135
11.2.10	Planificar la respuesta a los riesgos.....	137
11.2.11	Planificar la gestión de las adquisiciones.....	138
11.2.12	Planificar la gestión de los interesados	140
12.	CONCLUSIONES	143
13.	BIBLIOGRAFÍA	144
14.	ANEXOS	146
	ANEXO 1. Guía de entrevista.....	146
	ANEXO 2. Encuesta orientada a clientes.....	148
	ANEXO 3. Acta de constitución del proyecto	154
	ANEXO 4. Cronograma del proyecto: Implementación de la operadora turística Loja Tours	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del Sector según la CIIU (4ta. Rev)	8
Tabla 3. Información Financiera del Sector	8
Tabla 1. Matriz de Involucrados	20
Tabla 4. Prueba ácida inicial	46
Tabla 7. Prueba ácida final (1/3)	81
Tabla 11. Inversión Inicial	103
Tabla 12. Inversión en Vehículos.....	103
Tabla 13. Inversión en Muebles de Oficina	104
Tabla 14. Inversión en Equipos de Oficina	104
Tabla 15. Inversión en Sitios Web	105
Tabla 16. Inversión en Telecomunicaciones	105
Tabla 17. Inversión Pre-Operación	106
Tabla 18. Ingresos por venta de paquetes de turismo	108
Tabla 19. Ingresos por venta de pasajes	109
Tabla 20. Presupuesto de Ingresos	109
Tabla 21. Costo de ventas de los pasajes	110
Tabla 22. Presupuesto de Costo de Ventas	110
Tabla 23. Estado de Resultados Proyectado.....	115
Tabla 24. VAN y TIR.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución Geográfica de las Compañías Activas de la Actividad N7912.....	11
Figura 2. Mapa turístico de la Provincia de Loja	13
Figura 3. Recursos naturales de la Provincia de Loja	14
Figura 4. Recursos culturales y religiosos de la Provincia de Loja.....	15
Figura 5. Recursos gastronómicos de la Provincia de Loja	16
Figura 6. Árbol de Problemas	18
Figura 7. Árbol de Objetivos.....	19
Figura 8. Matriz de Poder.....	21
Figura 9. Matriz de Influencia - Dependencia.....	23
Figura 10. Matriz de Fuerzas Políticas (A)	24
Figura 11. Matriz de Fuerzas Políticas (B)	25
Figura 12. Matriz de Fuerzas Económicas (A)	26
Figura 13. Matriz de Fuerzas Económicas (B).....	27
Figura 14. Matriz de Fuerzas Sociales (A).....	28
Figura 15. Matriz de Fuerzas Sociales (B).....	29
Figura 16. Matriz de Fuerzas Tecnológicas (A).....	30
Figura 17. Matriz de Fuerzas Tecnológicas (B).....	31
Figura 18. Matriz de Fuerzas Legales (A).....	32
Figura 19. Matriz de Fuerzas Legales (B).....	33
Figura 20. Matriz de Fuerzas Ambientales	34
Figura 21. Matriz de Fuerzas Generales (PESTLA)	35
Figura 22. Escenario 1: Focalizar políticas de apoyo al turismo	36
Figura 23. Escenario 2: Mantener la estabilidad económica para la inversión local y extranjera	37
Figura 24. Escenario 3: Incremento de impuestos y obligaciones laborales.....	38
Figura 25. Escenario 4: Cambios en los hábitos de consumo por utilización de nuevas tecnologías.....	39
Figura 26. Estructura del Sector: Modelo Resumen de Reglas Competitivas y Colaborativas	41
Figura 27. EFAS: Diagrama de oportunidades y amenazas.....	42
Figura 28. Modelo Canvas inicial	45
Figura 30. Cadena de Valor.....	84
Figura 31. Matriz de Capacidades Organizacionales (1/5)	85

Figura 32. Matriz de Capacidades Organizacionales (2/5)	86
Figura 33. Matriz de Capacidades Organizacionales (3/5)	87
Figura 34. Matriz de Capacidades Organizacionales (4/5)	88
Figura 35. Matriz de Capacidades Organizacionales (5/5)	89
Figura 36. IFAS: Diagrama de fortalezas y debilidades	90
Figura 37. Árbol de Objetivos Definitivo	93
Figura 38. Estructura Analítica del Proyecto	94
Figura 39. Matriz de Marco Lógico	95
Figura 40. Objetivos del Marketing	97
Figura 41. Marca de empresa Loja Tours	100
Figura 42. Gastos del Plan de Marketing- Año 2016.....	102
Figura 43. Capital de Trabajo.....	107
Figura 44. Costo de ventas de los paquetes de turismo.....	110
Figura 45. Gastos de administración	111
Figura 46. Depreciación de muebles y equipos de oficina.....	111
Figura 47. Depreciación de los muebles y equipos de oficina renovados.....	111
Figura 48. Componentes de la remuneración mensual	112
Figura 49. Componentes de la provisión de beneficios sociales mensuales	112
Figura 50. Consolidado de los componentes del gasto de personal anual	112
Figura 51. Gasto de personal.....	113
Figura 52. Gasto de operación.....	113
Figura 53. Depreciación de equipos de operación	113
Figura 54. Depreciación de los equipos de operación renovados	114
Figura 55. Gasto de ventas y marketing.....	114
Figura 56. Depreciación de muebles y equipos de venta	114
Figura 57. Depreciación del equipo de venta adicional	115
Figura 58. Flujo de caja.....	116
Figura 59. Análisis de sensibilidad del negocio	117
Figura 60. Matriz de procesos de Dirección de Proyectos (1/2)	119
Figura 61. Matriz de procesos de Dirección de Proyectos (2/2)	120
Figura 62. Ciclo de vida de proyectos.....	120
Figura 63. Matriz de Identificación de Involucrados	122
Figura 64. Matriz de Poder – Interés.....	122
Figura 65. Estructura de Desglosada de Trabajo (EDT/WBS)	127

Figura 66. Escala de Tiempo del Proyecto..... 129

Figura 67. Cronograma del Proyecto 130

Figura 68. Detalle del presupuesto del proyecto 131

Figura 69. Ciclo de mejoramiento continuo PHVA..... 132

Figura 70. Objetivos de Calidad para entregables..... 132

Figura 71. Matriz de Responsabilidades RACI (1/2)..... 133

Figura 72. Matriz de Responsabilidades RACI (2/2)..... 134

Figura 73. Matriz de Gestión de la Comunicación..... 135

Figura 74. Rango de Valores Cualitativos de Riesgos 135

Figura 75. Matriz de Identificación y Valoración de Riesgos..... 136

Figura 76. Matriz de Respuesta a Riesgos 137

Figura 77. Listado de Adquisiciones del Proyecto..... 138

Figura 78. Matriz de Gestión de los Involucrados 141

Figura 79. Matriz de Influencia – Interés 141

Figura 80. Matriz de Evaluación de la Participación 142

LISTA DE ABREVIATURAS

BCE	: Banco Central del Ecuador
CAPM	: Capital Asset Pricing Model
CICN	: Clasificación de Industrias de Cuentas Nacionales
CIU	: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas
CNT	: Corporación Nacional de Telecomunicaciones
EDT	: Estructura de Desglose de Trabajo
ENEMDU	: Encuesta de Empleo, Subempleo y Desempleo
ESPAE	: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ESPOL	: Escuela Superior Politécnica del Litoral
INEC	: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
ISO	: International Organization for Standardization
MINTUR	: Ministerio de Turismo
MSNM	: Metros sobre el nivel del mar
NBI	: Necesidades Básicas Insatisfechas
PEA	: Población Económicamente Activa
PIB	: Producto Interno Bruto
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
POS	: Point of Sale
RUC	: Registro Único de Contribuyente
SUPERCIAS	: Superintendencia de Compañías y Valores
TIR	: Tasa Interna de Retorno
VAN	: Valor Actual Neto

1. RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es considerado en la agenda de desarrollo nacional como uno de los ejes de cambio en la matriz productiva del Ecuador; por ello el gobierno ha impulsado proyectos para mejorar la infraestructura e íconos turísticos, desplegando campañas nacionales e internacionales que promocionan al país y a sus variados destinos turísticos, diseñando y capacitando a los actores del sector en mejores normas y estándares de servicio, y asignando líneas de crédito para el desarrollo de proyectos turísticos.

La provincia de Loja, con una extensión de 11,063 Km², 448,966 habitantes, y 15 empresas dedicadas a ofrecer servicios de operación turística, es territorio único del Ecuador que cuenta con condiciones naturales favorables y propicias para el turismo: clima templado, variedad de paisajes naturales, dos reservas de biósfera (Podocarpus - El Cóndor y Bosque Seco), más de 4,000 especies de plantas y orquídeas, más de 700 especies de aves, y variedad de mamíferos, reptiles y anfibios. En entornos como éste existe el mundialmente reconocido, por la longevidad sus habitantes, Valle de Vilcabamba.

Los habitantes de Loja tienen un alto aprecio por el arte: música, escritura, poesía, por ello la provincia cuenta con cuidados e ilustrativos museos de cultura, arqueología, religiosos y música. La estética, tranquilidad y cordialidad que se siente en sus parques, plazas iglesias y áreas públicas reflejan la cultura lojana. Otra manifestación de esta cultura es la sobriedad y elegancia que revela la comunidad indígena Saraguro, mostrado por ejemplo en su impecable vestimenta, pulido hablar del quichua y distintivas producciones textiles de lana de borrego.

La gastronomía de esta provincia ofrece un menú único en el país, con platos como el cebiche de carne, tortillas de tiesto, sopa de repe, sopa de arvejas con guineo, cecina, chivo al hueco, gallina cuyada, y muchas otras singulares delicias propias de cada territorio de la provincia.

Esta variedad de recursos hacen a Loja propicia para proyectos que desarrollen aún más el sector turístico en esta región del país.

Este proyecto de tesis aborda, desde la perspectiva de la administración de empresas el análisis y diseño de un emprendimiento en la provincia de Loja que impulse su desarrollo turístico, y desde la perspectiva de la gestión de proyectos el desarrollo de un plan de implementación del referido emprendimiento.

Este trabajo, aplicando la metodología de marco lógico, realizó un análisis “Ex - Ante” en el que se identifican los problemas relacionados a la participación de la provincia de Loja en el sector turístico del Ecuador. En este análisis se revela que entre las causas principales está el déficit de infraestructura vial interna, poca preparación en la comunidad en calidad de atención al turista y un limitado enfoque turístico para todos los atractivos de la provincia. En esta sección también se realizó el análisis de objetivos y alternativas, los que plantean como objetivos aumentar programas de atención al cliente, ofrecer servicios especializados al turista y promover nuevos lugares turísticos y como alternativas de solución inicial se propone crear una Operadora Turística que integre en sus procesos de operación y capacitación a las comunidades de cada sitio turístico.

A partir de esta contextualización inicial de problemas, objetivos y alternativas, para profundizar en el entendimiento del entorno socio-económico y de la actividad productiva en sí mismo se desarrolló un análisis social (utilizando el modelo PESTLA), y un análisis industrial (utilizando el análisis 5+2 Fuerzas). Las principales fuerzas sociales mapeadas describen un sector turístico en el que a nivel político, el Gobierno ha apoyado con la mejora de infraestructura vial y transporte, con la simplificación del proceso de creación de empresas y de permisos de funcionamiento e inversión prioritaria en promoción y capacitación turística; a nivel económico ha habido un incremento de turistas y facilidades de crédito para proyectos turísticos por medio de la banca; en cuanto al componente social, se evidenció que los habitantes de la provincia de Loja cuentan con una apropiada instrucción académica y predisposición para el intercambio cultural. Las principales fuerzas industriales nos indican que 13 de los 15 competidores directos realizan su operación únicamente en el cantón Loja, que los proveedores preliminares: 20 establecimientos de hospedaje, 25 restaurantes, 4 cafeterías y 2 bares brindan una excelente atención al cliente y cumplen eficientemente con las normas de higiene y seguridad, que nuestros potenciales clientes son tanto turistas nacionales como extranjeros, que la compañía contará con empleados sobresalientes en sus competencias relacionadas al cargo, que los 5 entes gubernamentales que rigen al sector de Turismo mantienen procesos eficientes para la realización de trámites, registros y pagos.

Este trabajo nos permitió reconocer que entre las principales oportunidades del sector turístico están: el apoyo del Gobierno en inversión, promoción y capacitación turística, el fomento de nuevas rutas de turismo de la provincia de Loja y la generación de un nuevo modelo de negocio por medio de la TIC'S al integrar un sistema gestor de experiencias. De la misma manera se

identificaron que las amenazas más importantes del sector corresponden a la disminución de los recursos económicos del Gobierno, a una mayor devaluación de monedas extranjeras respecto al dólar que podría limitar la adquisición de servicios turísticos, y una resistencia por parte de las comunidades para el intercambio cultural.

Con esta caracterización logramos desarrollar un modelo preliminar del emprendimiento. En el mismo planteamos la alternativa de crear una operadora de turismo que mientras ayuda a solucionar los problemas socio-económicos identificados de la provincia, al mismo tiempo pretende obtener beneficios económicos para sus accionistas.

Utilizando este primer modelo de negocio, se diseñó la investigación exploratoria y cuantitativa de mercado (Matriz 1-2-3 para la Investigación de Mercados) que permitiera conocer las necesidades y preferencias de los clientes y competidores. En esta investigación los dos expertos entrevistados enriquecieron el entendimiento del modelo con ideas como: nuevos mercados de turistas interesados en recorridos ecológicos, definición de temporadas con mayor afluencia de clientes, precios promedio por día de los paquetes turísticos, la importancia de promocionar los servicios por medio de la internet, redes sociales y participación en ferias locales y finalmente, promover nuevos lugares turísticos de la provincia. Posteriormente, la encuesta, que consulta sobre cinco temas clave, realizada a 206 personas en los aeropuertos de Guayaquil y Quito y a través de correos electrónicos, durante los meses de julio y agosto de 2015 reveló que los potenciales clientes son turistas ecuatorianos y en su mayoría, extranjeros de Sudamérica que frecuentemente viajan para vacaciones y feriados; así mismo, los turistas consideran como factores principales en un viaje, aspectos como: seguridad, precio, gastronomía, clima, cultura, paisajes e higiene. Por otra parte, conocimos que los principales gastos para el turista local son: alimentación y transporte, en cambio para los extranjeros son: alojamiento, paquetes turísticos y souvenirs; en ambos casos prefieren comidas típicas; actividades de recorridos ecológicos, culturales y distracción nocturna; los turistas extranjeros están dispuestos a pagar por un paquete de hospedaje, alimentación y actividades guiadas desde USD 51 o más por día y los ecuatorianos, en su gran mayoría pagarían hasta USD 50; finalmente se evidenció un interés por visitar Loja del 76.21% de los encuestados.

Posterior a obtener los resultados se figuró un modelo de negocio definitivo donde confirmamos que la propuesta de solución era viable como negocio y con ello nos permitió avanzar con un análisis ajustado del problema de participación de la Provincia de Loja y su desarrollo socio-económico considerando la solución de crear la Operadora de Turismo Loja Tours.

Con esta valiosa y más precisa información desarrollamos un análisis “Ex - Post” en el que proponemos un modelo de negocio refinado por la opinión de los expertos y los resultados de la investigación de mercado como una solución en el contexto de la metodología de Marco Lógico con la finalidad de conocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; como fortalezas se identificaron: la oferta de paquetes de turismo integrando rutas como la gastronómica y la provisión a nuestros clientes de un sistema interactivo de gestión de experiencias y agenda de viajes, ambos elementos son diferenciadores de los que ofrece la competencia; a través de la operadora de turismo se generarán oportunidades como la promoción local e internacional de la provincia de Loja en la gamas de destinos turísticos, además de empleos directos e indirectos y generación de nuevos modelos de negocio para las comunidades con las cuales se trabajará en conjunto, sumado a ello la oportunidad de mejorar la atención al cliente y las relaciones interculturales a través de las capacitaciones que se brindarán a las comunidades. Entre las principales debilidades se encuentra el limitado número de vehículos para la movilización de los turistas y como amenazas principales, se encuentran: el incumplimiento de los proveedores respecto a los estándares de calidad, las restricciones en la asignación de recursos del Gobierno para el fomento del Turismo y la poca apertura al intercambio cultural de alguna(s) comunidades. También con la metodología de Marco Lógico se determinó que los indicadores que permitirán medir el aporte de la creación de la Operadora de Turismo Loja Tours en el desarrollo de la provincia son: la variación anual del PIB provincial, la tasa de analfabetismo, el índice de pobreza por necesidad básica, la concentración de la demanda nacional y extranjera del Turismo de Loja, número de operadoras de la provincia y % de avance de implementación del proyecto de creación de la operadora de turismo.

Complementando el modelo de negocios se desarrolló un plan de marketing que propone como estrategia de precio la oferta de paquetes de turismo básicos con precios accesibles y paquetes con elementos diferenciados como la ruta gastronómica, así como las alianzas con proveedores ya existentes y nuevos para brindar precios competitivos. Además, como estrategia de promoción se utilizará la página web de Loja Tours, redes sociales, publicaciones anuales en diarios locales y revista internacional, sumado a ello la participación en ferias locales cada dos años.

Por otra parte, este modelo de negocios contiene un análisis financiero en el que la inversión inicial es de USD 84,789.25 más un capital de trabajo de USD 29,392.68 requerido para los tres primeros meses de operación que serán financiados al 100% por dos accionistas. El rendimiento

esperado del negocio (a través del modelo CAPM) es del 19.43% y la tasa interna de retorno es atractiva del 71.70% con un valor actual neto de USD 184,429.85, lo cual muestra la viabilidad y rentabilidad del mismo, recuperando la inversión de los accionistas en dos años.

Finalmente, se desarrolló el plan del proyecto que implementa la operadora de turismo. Este plan toma como insumo los análisis anteriormente desarrollados y propone como entregables del mismo la constitución de una empresa privada, alquiler de una oficina equipada en la ciudad de Loja decorada con base en los atractivos de la provincia, compra de un vehículo Hyundai H1 para movilizar a los clientes, un sitio web público para brindar información y compra por la Internet, redes sociales (Facebook, Twitter), una aplicación web interna que gestione la experiencia de los clientes en sus paquetes contratados y capacitaciones tanto para el personal de la empresa como para los socios estratégicos de cada sitio turístico y comunidad en general. El proyecto propone un plazo de 64 días tomando para ello un presupuesto máximo de USD. 58000 (cincuenta y ocho mil dólares) que no incluye el pago por la planificación y dirección del mismo.

Este plan de proyecto toma como referencia la guía de mejores prácticas PMBOK propuesto por el PMI para la Dirección de Proyectos. En esta línea, se desarrollaron todos los procesos involucrados en las fases de inicialización y planificación asociados al ciclo de vida de un proyecto. Cada proceso desarrollado se relaciona con las áreas de conocimiento en Gestión de la Integración que resume el Acta de Constitución del Proyecto, Gestión del Alcance donde se describe el detalle de los entregables y el EDT, Gestión del Tiempo que desarrolla el cronograma del proyecto, Gestión de los Costes que presenta el resumen del presupuesto y las forma de medición del proyecto respecto a las variaciones de los costos y el cronograma, Gestión de la Calidad donde se especifican objetivos de calidad en el desarrollo del proyecto y en los entregables, Gestión de los Recursos Humanos que establece responsabilidades de los integrantes del equipo en cada actividad, Gestión de las Comunicaciones que representa el modelo de comunicación del líder del proyecto con sus respectivos involucrados directos, Gestión de los Riesgos que identifica, valora y planifica la respuesta a los riesgos, Gestión de las Adquisiciones que establece detalles acerca del proceso de compras, criterios de decisión y procesos de aprobación y por último la Gestión de los Involucrados que ayuda a conocer las estrategias por parte del líder del proyecto para cada uno de los involucrados con la finalidad de alcanzar el éxito del proyecto.

Por lo anterior, se concluye que la Provincia de Loja tiene un importante potencial turístico y que luego de conocer los resultados de los análisis se confirmó que la alternativa de solución de la creación de la Operadora de Turismo (Loja Tours) se convierte en un modelo de negocio viable, sustentable y factible financieramente que generará tanto rentabilidad para sus accionistas como desarrollo económico y social para la provincia de Loja.

2. INTRODUCCIÓN

Como generalidad, este proyecto es el resultado de la idea de utilizar los conocimientos adquiridos en la maestría para iniciar un emprendimiento que ayude a potenciar el sector turístico de nuestro país, en especial la participación de la provincia de Loja y a su vez generar utilidades rentables. Teórica y conceptualmente, se integraron los conocimientos de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas y la Maestría en Gestión de Proyectos con la finalidad de tener mayor solidez en nuestro aprendizaje.

El proyecto como tal tiene como objetivo aumentar la participación de la provincia de Loja en el sector turístico del Ecuador y para ello, luego de análisis preliminares, exhaustivos y/o evaluación de alternativas, se desarrolló un modelo de negocio para una nueva Operadora Turística que permitirá a largo plazo incrementar el desarrollo económico y social de la provincia. Este modelo integra a las comunidades, emprendimientos locales y proveedores para incorporar como cultura el mejoramiento continuo mediante capacitaciones focalizadas en atención al cliente y optimización de procesos.

Por lo indicado anteriormente, se realizó el levantamiento de información a través de fuentes secundarias y experiencias para conocer el sector económico y la situación actual de la provincia de Loja en el turismo.

Para describir las bases estadísticas del proyecto, se utilizó el Boletín de Estadísticas Turísticas (Catastro de Establecimientos Turísticos 2013 – Dirección de Regulación y Control-Subsecretaría de Gestión Turística – Ministerio de Turismo), en donde se indica que Loja cuenta con doce operadoras turísticas en donde la mayoría oferta sus servicios focalizados en las ciudades de Loja, Saraguro y Vilcambamba. Así también, de un total de 1'271.953 extranjeros que hicieron turismo en el país, el 4.10% visitó Loja, en cambio el 2.50% correspondieron a turistas nacionales (Ministerio de Turismo, Dirección de Investigación 2012); esto muestra la baja participación de la provincia de Loja dentro del mercado turístico del Ecuador y de la Región Andina.

2.1 SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR

Tabla 1. Clasificación del Sector según la CIIU (4ta. Rev)

CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (4ta. Rev.)		
NIVEL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	N	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo.
2	N79	Actividades de Agencias de Viajes, Operadores Turísticos, Servicios de Reservas y Actividades Conexas.
3	N791	Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.
4	N7912	Actividades de Operadores Turísticos.

Fuente: CIIU (4ta. Rev.)

Elaboración: Autores

Con base en esta clasificación se obtuvo que el sector de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo generó ingresos operacionales por USD 1,699 millones y una utilidad neta de USD 59 millones en el 2013. Para el caso de las Agencias de Viaje y Operadores Turísticos, el costo de venta representó el 30.50% de los ingresos operacionales y la utilidad neta versus estos mismos ingresos alcanzó el 0.9% de participación. Ahora bien, centraremos nuestra atención en los ingresos que obtuvieron únicamente las Actividades de Operadores Turísticos, mismos que alcanzaron USD 117.67 millones, de los cuales se destinó el 92.7% para cubrir los costos propios de la operación y los gastos administrativos, resultando una utilidad neta de USD 1.32 millones.

Tabla 2. Información Financiera del Sector

Información Financiera del Sector (Año 2013)	Nivel N (Millones USD)	Margen en N	Nivel N791 (Millones USD)	Margen en N791	Nivel N7912 (Millones USD)	Margen en N7912
+ Ingresos Operacionales	\$ 1,699		\$ 308.47		\$ 117.67	
- Costo de Ventas	\$ 556	32.7%	\$ 94.11	30.5%	\$ 52.33	44.5%
= Utilidad Bruta	\$ 1,143	67.3%	\$ 214.36	69.5%	\$ 65.34	55.5%
- Gastos Adm.y de Ventas	\$ 1,013	59.6%	\$ 189.47	61.4%	\$ 56.71	48.2%
= Utilidad Operacional	\$ 130	7.7%	\$ 24.88	8.1%	\$ 8.64	7.3%
- Ingresos No Operacionales	\$ 18		\$ 1.97		\$ 0.26	
- Gastos No Operacional	\$ 38		\$ 14.88		\$ 4.79	
- Gastos Financieros	\$ 17	1.0%	\$ 4.99	1.6%	\$ 1.37	1.2%
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 94	5.5%	\$ 6.99	2.3%	\$ 2.73	2.3%
- Impuesto a la Renta	\$ 21		\$ 2.88		\$ 0.93	
- 15% Particip. Trabajadores	\$ 14		\$ 1.45		\$ 0.49	
= Utilidad Neta	\$ 59	3.4%	\$ 2.66	0.9%	\$ 1.32	1.1%

Fuente: SUPERCIAS

Elaboración: Autores

Para conocer cuánto es el valor agregado del sector, se homologó el código N de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo que se encuentra bajo la CIU (4ta. revisión) con la codificación de la Clasificación de Industrias de las Cuentas Nacionales (CICN) del BCE y se obtuvo el código 042 correspondiente a Actividades profesionales, técnicas y administrativas. Con esta información se determinó que el PIB del Sector representó el 6.56% del PIB Total del país en el 2014, según cifras provisionales del BCE y se prevé que esta participación sea del 6.57% para el 2015. Así también, se pronostica un crecimiento del sector alrededor del 2.1%, que sería mayor al crecimiento esperado de la economía ecuatoriana en su conjunto (1.9%) en el presente año¹.

Por otra parte, el nivel de empleo que generó el sector (N: Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo) en la economía del país, de acuerdo a la información publicada por la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS) fue de 89,481 personas ocupadas en el 2012; esta cifra se incrementó a 132,366 empleos adecuados² a marzo de 2015, según la Encuesta de Empleo, Subempleo y Desempleo (ENEMDU) del INEC. De este último valor, el 40.19% de empleados se situaron en la Sierra, el 56.45% en la Costa y el 3.36% en la Amazonía.

Aproximadamente el 3.00% del total de empleos adecuados del sector, se generan en Actividades de Operadores Turísticos (3,971 empleos en actividad N7912) y alrededor del 9%, es decir 11,913 empleos adecuados comprende la actividad N791: Actividades de Agencias de Viaje y Operadores Turísticos.

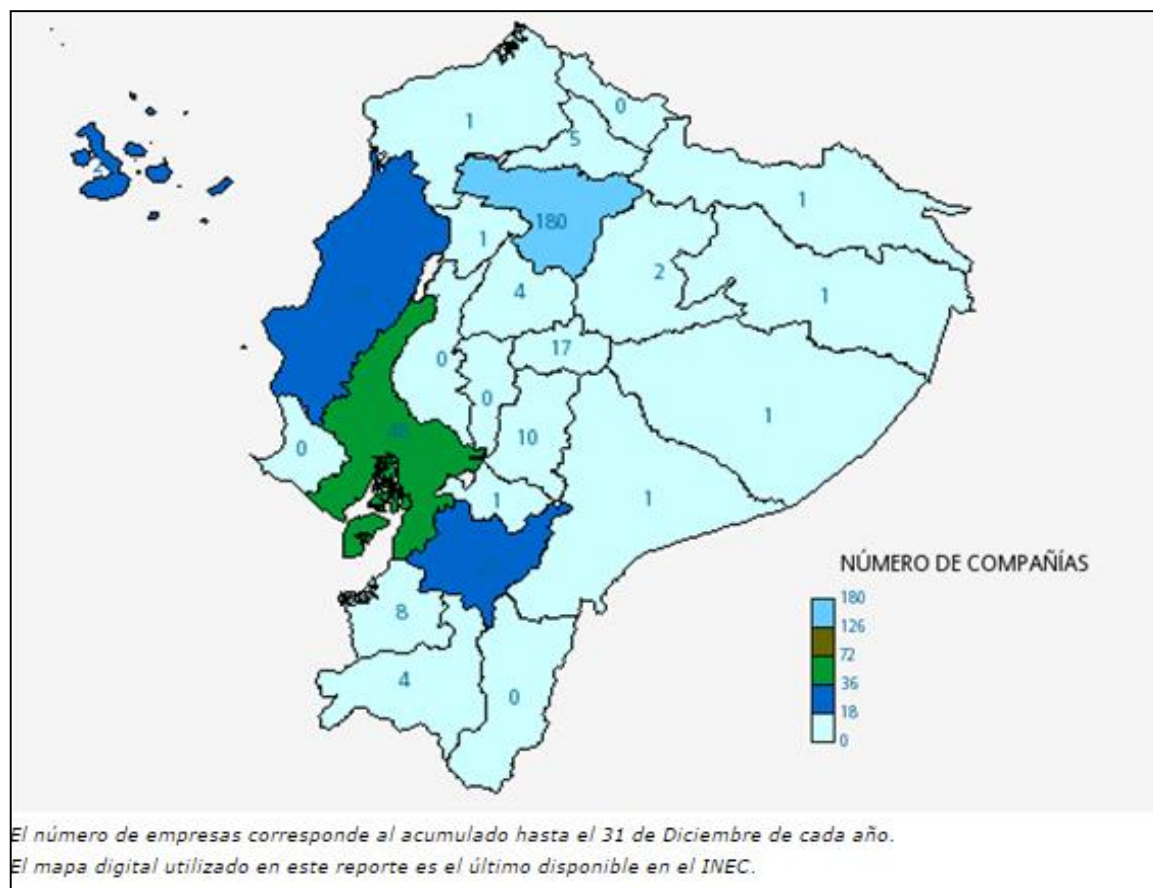
1 PREVISIONES MACROECONÓMICAS DEL ECUADOR. RESULTADOS AL AÑO 2015, A PRECIOS CORRIENTES Y CONSTANTES DE 2007. BCE, Subgerencia de Programación y Regulación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. Julio 2015.

2 De acuerdo a la Metodología para la Medición del Empleo en Ecuador del INEC - Octubre 2014: El empleo adecuado es una condición en la cual las personas satisfacen condiciones laborales mínimas, desde un punto de vista normativo, y lo conforman aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia trabajan igual o más de 40 horas y que, en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, independientemente del deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajan menos de 40 horas a la semana; que en el mes anterior al levantamiento de la encuesta percibieron ingresos laborales mensuales iguales o superiores al salario mínimo, pero no desean trabajar horas adicionales.

Según información publicada por la SBE, respecto al volumen de crédito por sector, se obtuvo que a través del Sistema Financiero Nacional se concedieron 1,799 operaciones en el 2013, por un total de USD 25.82 millones a la actividad N79: Actividades de Agencias de Viajes, Operadores Turísticos, Servicios de Reservas y Actividades Conexas, mientras que en el 2014, se financiaron 1,767 créditos que totalizaron USD 23.69 millones.

Es importante mencionar que con base en la información publicada por la SUPERCIAS, el número de Operadoras Turísticas representan el 39% del total de empresas correspondientes a la actividad económica N791 correspondiente a Agencias de Viaje y Operadores Turísticos.

Figura 1. Distribución Geográfica de las Compañías Activas de la Actividad N7912



Fuente: SUPERCÍAS, INEC

Elaboración: SUPERCÍAS / Autores

2.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR

La actividad a la que se dedicará la empresa es la de Operadores Turísticos, misma que en la Ley de Turismo³, expresa: "La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo - científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo. Se realizará a través de agencias operadoras que se definen como las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a la organización de actividades turísticas y a la prestación de servicios, directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transporte; cuando las agencias de viajes operadoras provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento".

Con esta definición es posible enmarcar la actividad económica dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (4ta. Rev), a 4 niveles de desagregación y de esta manera describir el sector en el que se desenvuelve.

2.3 PROVINCIA DE LOJA Y LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

La provincia de Loja, con una extensión de 11,063 Km² es la segunda provincia más extensa de la región sierra, tiene aproximadamente 448,966 habitantes distribuidos en 16 cantones y 15 empresas dedicadas a ofrecer servicios de operación turística. Se ubica al sur del país y es una zona geográfica del Ecuador con una riqueza en biodiversidad, variedad de paisajes, exquisita gastronomía y un importante componente cultural que radica en su gente, sus costumbres y tradiciones únicas de cada uno de los lugares que la conforman.

³ el Art. 43 del Cap. I - DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS Y SU CATEGORIZACION, del Título II DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS de la Ley de Turismo

Figura 2. Mapa turístico de la Provincia de Loja



Fuente: <http://wizartworks.deviantart.com/>

A nivel turístico se identificaron los siguientes recursos:

Naturales: Cuenta con un clima templado con temperaturas promedio desde 15°C hasta 25°C y un rango de altitud de acuerdo a la ubicación del cantón que oscila entre los 200 y 3,787 msnm, tiene una variedad de cascadas, lagunas y la afluencia de cuatro ríos principales que riegan la provincia, siendo estos, el Catamayo, Macará, Puyango y el Santiago que en su recorrido toma el nombre de Zamora.

La provincia alberga dos de las seis “reservas de biósfera en el mundo” que tiene el país, una es la del Podocarpus-El Cóndor con los parques nacionales Podocarpus de 146,280 Has. compartidas con Zamora Chinchipe que presenta una exuberante flora (más de 4,000 especies de plantas en donde se destaca la cascarilla por su poder curativo, también posee una infinidad de orquídeas) y fauna (más de 600 especies de aves y mamíferos como el oso de anteojos y pumas), y el Parque Nacional Yacurí de 43,090 Has. en donde se encuentran alrededor de 312 especies de plantas, 18 de mamíferos, 111 de aves y 11 de anfibios, de las cuales al menos un 25% son endémicas. La segunda reserva de biósfera es del Bosque Seco con 501,040 Has. que comprende entre otros atractivos al Bosque Petrificado de Puyango con la colección de madera

petrificada más grande del mundo y al Bosque de Guayacanes cuyo florecimiento anual en los meses de diciembre o inicios del siguiente año, crean paisajes inolvidables.

En la ciudad de Loja se encuentra el jardín Botánico “Reinaldo Espinoza” que tiene 1,385 especies vegetales, una considerable fauna y unos senderos y zonas de pic-nic, para disfrutar del lugar.

Figura 3. Recursos naturales de la Provincia de Loja



Elaboración: Autores

Culturales y Religiosos: La provincia de Loja se caracteriza por poseer un espíritu artístico innato, especialmente en los ámbitos de la música, escritura, poesía y arte. Su capital cuenta con museos como: el de la Cultura Lojana, de Arqueología y Lojanidad, de Música Pío Jaramillo Alvarado, de Matilde Hidalgo de Procel y atractivos turísticos como el Parque Recreacional Jipiro, el Parque Lineal del Sur, la Puerta de la ciudad, Plazas: Central, de San Sebastián, El Valle y San Francisco, así como iglesias, el Santuario de la Virgen de El Cisne con su museo de artes religiosas y el Santuario del Buen Suceso que año a año reciben a miles de peregrinos.

Así también, la provincia cuenta con la comunidad indígena Saraguro de autenticidad e identidad étnica que ha preservado sus costumbres, dialecto y tradiciones, pese a la transformación cultural de la conquista española; son un pueblo organizado con base en principios de solidaridad, equidad y reciprocidad, con redes de jerarquías y parentesco en donde prevalece el respeto por los mayores, tienen gran dominio sobre los tejidos, la alfarería y la elaboración de joyas.

También en la provincia se puede apreciar la tierra de los Paltas, etnia guerrera preincaica con una cultura primordialmente agraria y con gran conocimiento y uso de la medicina ancestral.

Otros atractivos turísticos importantes son el valle de Malacatos que cuenta con extensas zonas cubiertas de caña , de la cual obtienen principalmente el aguardiente, anisado y guarapo; destacan algunas hosterías con cabañas, áreas verdes, piscinas, toboganes y juegos recreacionales, este es sin duda una de las paradas necesarias en un recorrido turístico conjuntamente con los valles de Vilcabamba y Catamayo.

Debido al clima, forma de vida y alimentación de sus habitantes, se destaca la provincia del Valle Sagrado de Vilcabamba con un alto porcentaje de habitantes longevos con alrededor de 100 años y más en pleno uso de sus facultades físicas y mentales; esto ha llamado la atención de muchos turistas extranjeros, que visitan constantemente este lugar. Vilcabamba cuenta con una importante infraestructura de hospedaje, con un centro recreacional llamado Yamburara, variedad de aves, animales y mariposas, zonas para recorridos ecológicos y deportes de aventura, así como la peculiar elaboración de chamicos.

Catamayo se encuentra a 45 minutos de la ciudad de Loja y es la sede del único aeropuerto que dispone la provincia. Este valle se caracteriza por mantener una temperatura promedio de 24 °C y contar entre otros atractivos por los ríos Boquerón y Guayabal, Miradores de la ciudad, Puente del Inca, Ingenio Monterrey, centros recreacionales y balnearios.

Figura 4. Recursos culturales y religiosos de la Provincia de Loja



Elaboración: Autores

Gastronómicos: la provincia de Loja cuenta con una variedad de platos típicos que definen la identidad de cada uno de los lugares que la conforman, entre ellos se encuentran: cebiche de carne, hornado de gallina y seco de chivo, propios del cantón Macará; las tortillas de tiesto (gualo), el wajanku (néctar de penco) y chicha de jora (chicha de maíz) del cantón Saraguro; la sopas de repe y arvejas con guineo en toda la provincia; la peculiar cecina, el cuero con mote, los bizcochuelos y roscones del cantón Catamayo; el chivo al hueco, el estofado de gallina y la natilla del cantón Zapotillo, el sancocho de cunga tullo de cerdo y la gallina cuyada de la ciudad de Loja, el cuy con papas de los cantones de Saraguro y Loja, la longaniza de Gonzanamá, Pindal y Puyango; la chanfaina de Loja, Celica, Paltas y Puyango; el sango de maíz de Loja, Pindal, Quilanga y Sozoranga los aperitivos como: tamales, miel con quesillo y bocadillos, así como las bebidas típicas de la horchata y el café.

Figura 5. Recursos gastronómicos de la Provincia de Loja



Elaboración: Autores

La variedad de los recursos con los que cuenta la provincia, la hacen propicia para el impulso de proyectos que desarrollen aún más el sector turístico en esta región del país.

Como conclusión de este capítulo introductorio conocimos que el sector descrito por la actividad económica N7912 presenta índices económicos favorables para la inversión y que sumado a la riqueza turística de la provincia con el apoyo del Gobierno Nacional es probable que exista mayor rentabilidad en los próximos años para empresas dedicadas al turismo.

3. ANÁLISIS EX-ANTE

En esta sección se analizó de forma preliminar la situación actual de la Provincia de Loja desde un enfoque generalizado e introductorio a la problemática del turismo, comunidad y sociedad en general.

Para este análisis se realizaron entrevistas con personas de varias comunidades para conocer desde la perspectiva de los habitantes la realidad del turismo en cada una de sus localidades y su vez comprender el nivel de impacto que ha tenido en su economía.

Por otra parte, mediante la observación directa y experiencia como turistas, se conocieron los lugares más representativos del turismo local donde vivimos la atención al cliente y la calidad de servicios que se brindaron. Además se identificaron comunidades específicas como Saraguro quienes guardan celosamente su cultura tanto para locales y extranjeros.

Como resultado de esta investigación de campo y con base en las vivencias obtenidas por amigos lojanos se consideraron problemas recurrentes que detenían el crecimiento y potencialización del turismo a otros lugares atractivos de la provincia de Loja.

Con la finalidad de tener una base para un análisis exhaustivo del problema y su posible solución se realizaron los siguientes análisis con su correspondiente esquema:

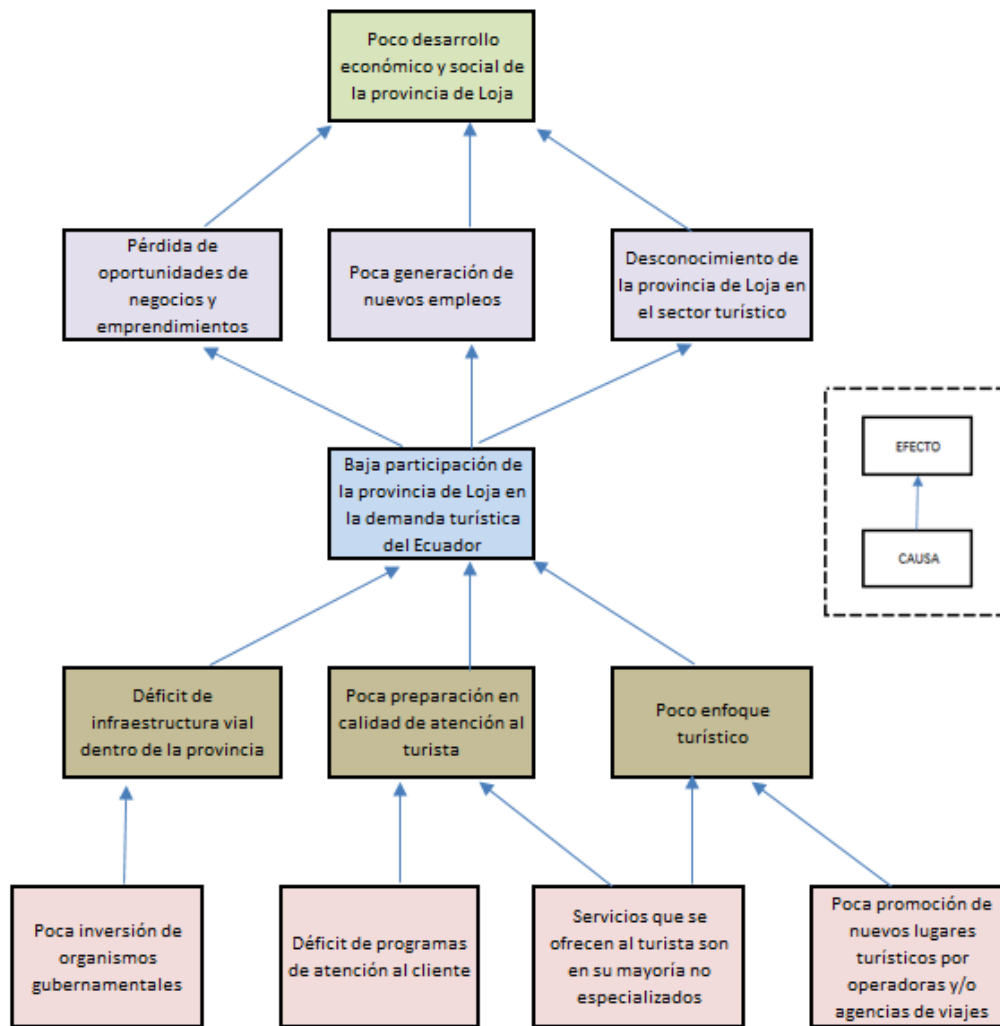
- ***Análisis del Problema***
 - Identificación de “Causa - Efecto” diagramada en un Árbol de Problemas.
- ***Análisis de los Objetivos***
 - Identificación de los objetivos, finalidad y componentes que permitirán identificar posibles soluciones.
- ***Análisis de los Involucrados***
 - Identificación y análisis de las personas, grupos y entidades involucradas en la situación actual de la provincia.
- ***Exploración de las Alternativas***
 - Revisión y ajuste de las alternativas para postular la solución o soluciones que permitan tentativamente cumplir con el objetivo identificado.

3.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Posterior a la información preliminar levantada, se esquematizó un diagrama de problemas (Causa – Efecto) en forma de árbol en donde se identificaron posibles causas del problema y a su vez los efectos que estas tenían con el desarrollo turístico de la provincia de Loja.

El árbol del de problemas resultó de la siguiente manera:

Figura 6. Árbol de Problemas



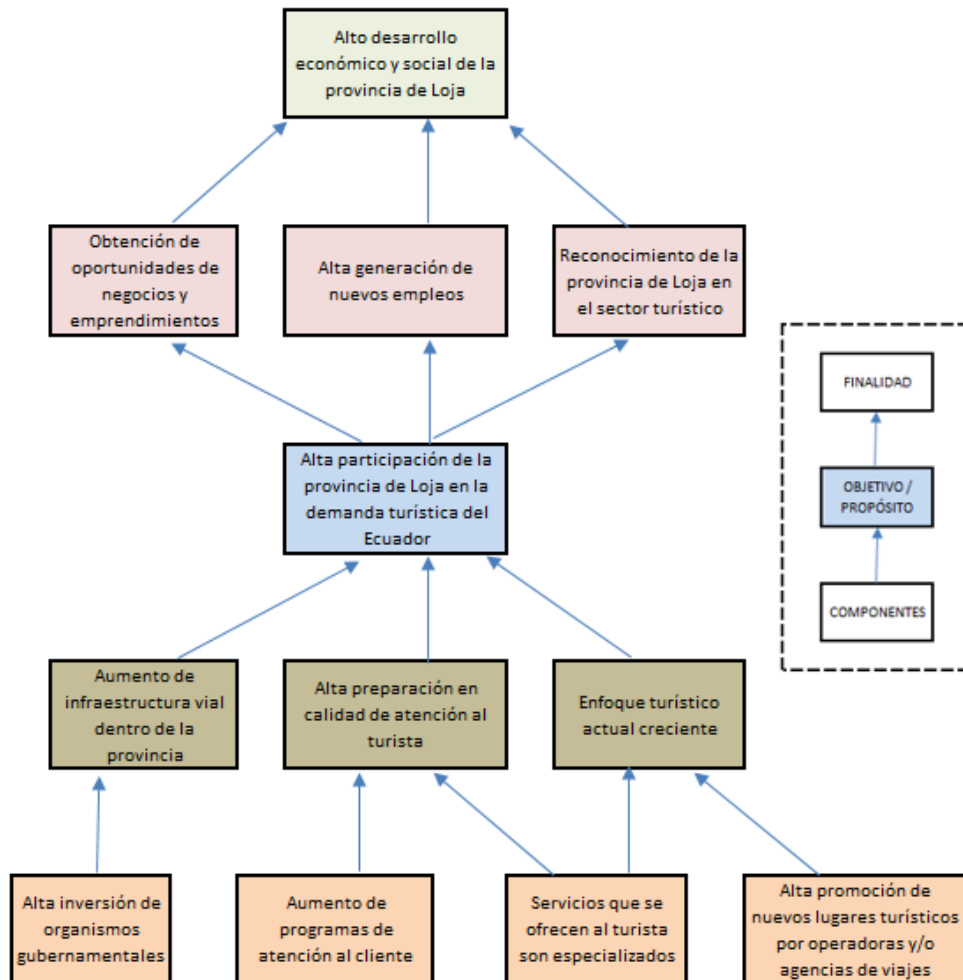
Elaboración: Autores

3.2 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Con base en el diagrama del árbol de problemas, o dicho de otra manera, diagrama de causa – efecto, se obtuvo el siguiente árbol, el cual propone que, para cumplir el objetivo o propósito

principal se deberían cumplir los componentes inferiores para así a un mediano o largo plazo cambiar la situación actual por la finalidad esperada.

Figura 7. Árbol de Objetivos



Elaboración: Autores

Entre los componentes y/o alternativas de solución tenemos los siguientes:

1. Tener una alta inversión de organismos gubernamentales para el aumento de infraestructura vial dentro de la provincia.
2. Aumentar programas de atención al cliente orientados a comunidades.
3. Brindar servicios al turista de forma especializada.
4. Mayor promoción de nuevos lugares turísticos por parte de las operadoras y agencias de viaje.

3.3 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Previo a la evaluación de alternativas de solución, se realizó un levantamiento de las personas, grupos e instituciones que tendrían interés o rechazo en la realización del proyecto. Lo importante en este punto es conocer quiénes pueden afectar de forma positiva o negativa a la realización de los proyectos que se plantearán posteriormente.

En la siguiente tabla se muestra una matriz de involucrados o actores identificados en donde se detallan los intereses, problemas percibidos y recursos o mandatos asociados:

Tabla 3. Matriz de Involucrados

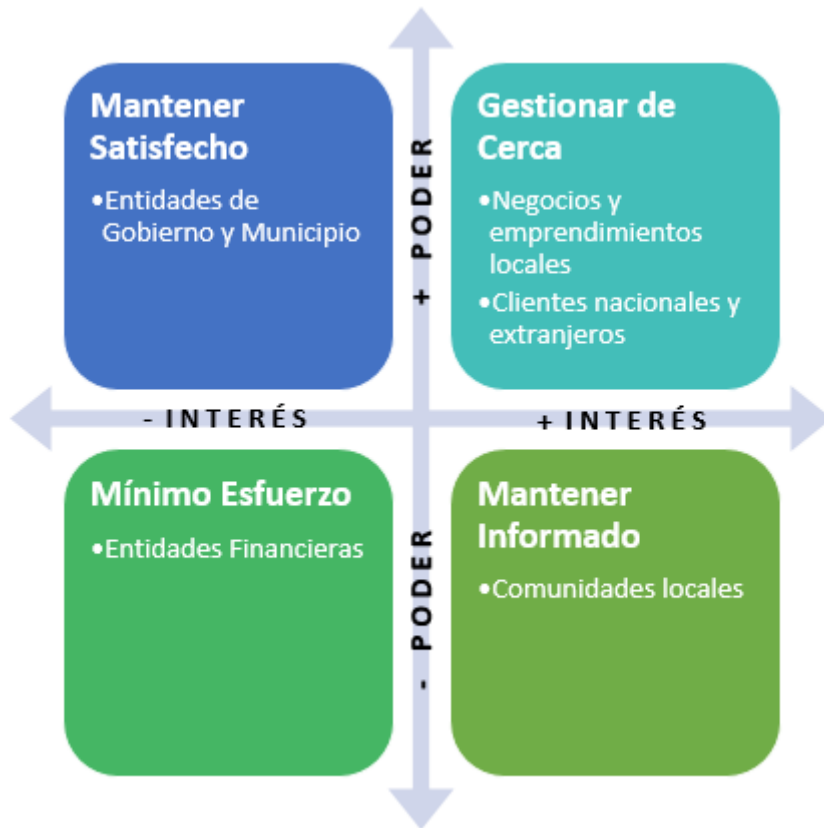
GRUPO DE ACTORES	TIPO	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS / MANDATOS / CAPACIDADES
Entidades de Gobierno y Municipio	. Ministerios . Alcaldías	- Impulsar el turismo local. - Consolidar la imagen y credibilidad política en la localidad.	- Daño en reservas naturales de administración pública.	M: Contribuir al desarrollo de la matriz productiva impulsando proyectos en sectores estratégicos como el Turismo.
Negocios y emprendimientos locales	. Proveedores . Aliados Estratégicos	- Incrementar sus ventas. - Invertir en calidad y servicio para su negocio.	- Capacitarse en atención al cliente y lenguaje extranjero.	R: Organizativo R: Financiero
Comunidades locales	Comunidades	- Mejorar ingresos por la generación de nuevas plazas de trabajo. - Posibilidad de mejora en sus negocios.	- Permitir el intercambio cultural. - Riesgo de daño en el ecosistema.	R: Organizativo R: Humano C: Cultural
Cientes nacionales y extranjeros	Cientes	- Conocer nuevos lugares de la provincia de Loja. - Tener una atención diferenciada y de calidad.	- Falta de promoción turística. - Poca información sobre experiencias de terceros. - Seguridad personal. - Percepción de lejanía en relación con las ciudades principales como Guayaquil, Quito y Cuenca.	R: Financiero
Entidades financieras	Bancos	- Colocar créditos en sectores con mayor crecimiento económico.	- El inversionista no cancele el préstamo en el plazo acordado.	R: Financiero M: Aumento en el porcentaje de apoyo a sectores priorizados por el Gobierno.

Elaboración: Autores

Posterior al análisis realizado en la matriz de involucrados, se elaboró una matriz de poder y estrategia donde se colocó cada actor o involucrado en el cuadrante correspondiente a su nivel de interés y poder.

La matriz muestra las estrategias: Mantener Satisfecho, Gestionar de Cerca, Mínimo Esfuerzo y Mantener Informado en donde se colocó a los involucrados quedando de la siguiente manera:

Figura 8. Matriz de Poder



Elaboración: Autores

En la ubicación dentro de la matriz de poder que se seleccionó para cada uno de los involucrados se indica la estrategia que se seguirá correspondientemente.

Para el caso de las Entidades de Gobierno y Municipio, se realizará una estrategia de reconocimiento y promoción a las entidades que brinden su apoyo al sector turístico. Además se facilitará información resumida de los avances y resultados obtenidos, en caso que amerite.

Tanto para los Negocios y Emprendimientos Locales como los potenciales Clientes Nacionales y Extranjeros se implementará una estrategia de gestión más cercana que permita conocer a la brevedad sus necesidades, requerimientos y dificultades de tal forma que se tomen acciones en corto plazo.

Las Comunidades Locales de igual forma al tener un interés en el desarrollo de proyectos o empresas de inversión privada, se mantendrán informadas sobre los avances de proyecto, notificación de plazas de trabajo y proyectos sociales.

Por último, las Entidades Financieras, no serán de prioridad para el proyecto.

3.4 EXPLORACIÓN DE ALTERNATIVAS

Considerando los componentes descritos en el Árbol de Objetivos, se plantea que como alternativa de solución a la situación actual del turismo en la provincia de Loja, implementar un modelo de negocio para una operadora turística a manera de empresa privada que tendrá como objetivo principal la generación de rentabilidad que permita el desarrollo económico y social de Loja.

La empresa, contará con aliados estratégicos locales como restaurantes, venta de suvenires, servicios de alojamiento, entre otros, con los que podamos integrar nuestros servicios bajo el marco estricto de calidad y atención al cliente.

Con esta alternativa, buscamos dar impulso al turismo en Loja, brindar oportunidades de mejoramiento de servicios a los habitantes de la provincia y a su vez establecer mejores servicios al cliente que permitan en el mediano y largo plazo aumentar significativamente la participación de la provincia de Loja en la demanda turística del Ecuador.

Como conclusión del Análisis Ex - Ante, se conoció que el problema central es la baja participación de la provincia de Loja en la demanda turística del Ecuador y que para cambiar esta realidad se plantea como alternativa implementar un modelo de negocio que genere rentabilidad y a su vez permita el desarrollo social y económico de Loja mediante la inclusión de la comunidad en los procesos de operación y capacitación.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Este capítulo tiene como objetivo conocer el sector en que se desarrollaría la Operadora de Turismo mediante un Análisis Social utilizando el modelo PESTLA, Evaluación de Escenarios Sociales y un Análisis Industrial donde se realiza el modelo de Porter y Grupos de Interés (5+2).

Lo anterior, con la finalidad de identificar la influencia y dependencia de las fuerzas sociales en conjunto con las amenazas y oportunidades asociadas.

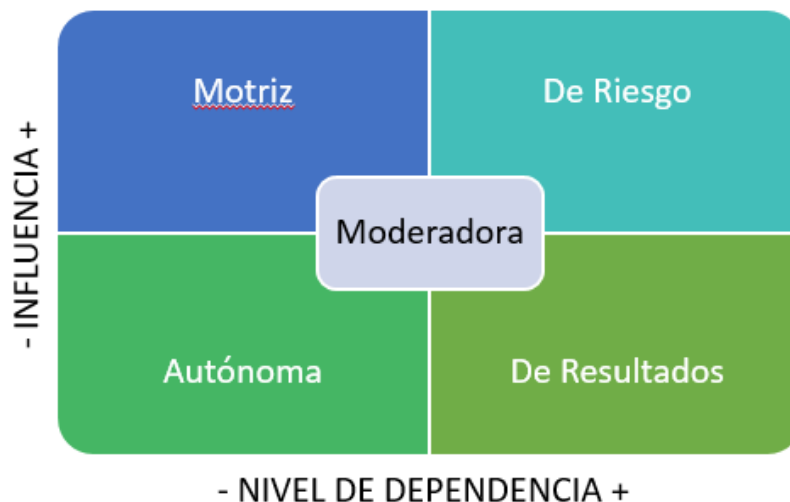
4.1 ANÁLISIS SOCIAL PESTLA

En esta sección se analizaron las fuerzas externas que influyen en el sector. Entre estas fuerzas están: Política (P), Económica (E), Social (S), Tecnológica (T), Legal (L) y Ambiental (A).

El resumen de las fuerzas generales muestra de forma esquematizada una síntesis del análisis PESTLA relacionando con cada fuerza y su respectivo “rol” que representa una combinación entre la Influencia y el Nivel de Dependencia existente.

La relación de cada rol se muestra a continuación:

Figura 9. Matriz de Influencia - Dependencia



Elaboración: Autores

Por cada matriz de fuerzas se desarrolló una tabla que detalla valores, tendencia y alcance para luego de una valoración y ajuste dar como resultado la Matriz de Fuerzas Generales.

4.1.1 Fuerzas políticas

Figura 10. Matriz de Fuerzas Políticas (A)

Ámbito, Sector y Año:		Político				N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.				2015	
No.	1, Fuerza General	2, Identifique Variables Predeterminadas y sus 3, Valores Históricos y Actuales				6, Descripción de la Tendencia				7, Alcance	8, Etiqueta de la Tendencia
P01	Compromiso del Gobierno respecto a Inversión en Obra pública (Infraestructura Vial y Transporte)	Inversión Obra Pública	Mill, \$		Inversión/Presu puesto		La inversión en Obra Pública sigue siendo importante para el Gobierno, y para el 2015 esta alcanzaría el 10.09 % del Presupuesto General del Estado.	Ecuador	Mayor inversión en Obra Pública		
		2012	1,567.30		6.00%						
		2013	2,494.50		7.36%						
		2014	1,654.31		4.27%						
		2015(*)	3,666.02		10.09%						
		4, Fuente:	http://www.finanzas.gob.ec		4, Fuente:	http://www.finanzas.gob.ec					
		5, Confiabilidad:	Alta		5, Confiabilidad						
P02	Nivel de confianza empresarial	Estudio Mensual de Opinión Empresarial					Las expectativas de los empresarios de los principales sectores productivos del país (Industria, Comercio, Servicios y Construcción) si bien se mantienen, no obstante, su crecimiento ha sido menor que en los meses anteriores, esto por cuanto la coyuntura política y económica ha afectado a la dinámica de sus negocios.	Ecuador	Nivel de confianza empresarial		
		Indice de Confianza Empresarial (ICE)									
		Mes	ICE								
		Dec-15	1,185.1								
		Jan-15	1,164.6								
		Feb-15	1,173.4								
		Mar-15	1,186.6								
		Apr-15	1,188.5								
		May-15	1,186.2								
4. Fuente:	http://www.bce.fin.ec/		4. Fuente:								
5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad								

Elaboración: Autores

Figura 11. Matriz de Fuerzas Políticas (B)

Ámbito, Sector y Año:		Político		N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.			2015		
No.	1, Fuerza General	2, Identifique Variables Predeterminadas y sus 3, Valores Históricos y Actuales			6, Descripción de la Tendencia	7, Alcance	8, Etiqueta de la Tendencia		
P03	Simplificación de trámites gubernamentales para creación de empresas de turismo y obtención de permisos de funcionamiento	Índice de Facilidad para hacer Negocios		Apertura de un Negocio			La tendencia del Gobierno en estos últimos años es la disminución de trámites gubernamentales, utilizando para ello sistemas de consitución electrónica. De la misma manera a partir del 14 de julio de 2015, el Ministerio de Turismo informó que no se cobrará el Registro y Licencia Única Anual de Funcionamiento o su renovación como mecanismos de incentivo a la Industria turística.	Ecuador	Disminución de trámites y costos para apertura y funcionamiento de empresas de Turismo
		Año	Posición entre 189 países	Año	Posición entre 189 países				
		2013	115	2014	157				
		2014	115	2015	165				
				Alrededor de 13 procedimientos son los necesarios para aperturar un negocio en el país y el tiempo promedio que toma realizarlos es de aproximadamente 55 días.					
	4. Fuente:	http://datos.bancomundial.org/		4. Fuente:	http://espanol.doingbusiness.org/				
	5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad	Alta				
P04	Apoyo al Sector Turismo para mejorar la matriz productiva del país	Inversión Sector Turismo	Mill, \$				En la Proforma del Presupuesto General del Estado se mantiene como una de las prioridades en el 2015, la inversión en el sector Turismo en las siguientes actividades: * Fomento de desarrollo turístico * Consolidación, regulación y control turístico. * Ecuador Potencia Turística, Promoción Turística.	Ecuador	Priorización de Inversión en el Sector Turismo
		2015 (*)	94.12						
	4. Fuente:	http://www.finanzas.gob.ec/		4. Fuente:					
	5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad					

Elaboración: Autores

4.1.2 Fuerzas económicas

Figura 12. Matriz de Fuerzas Económicas (A)

Ámbito, Sector y Año:		Económico	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.				2015		
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza		
E01	Desempeño de la Economía	PIB Real				El crecimiento de la economía (PIB) ha sido positivo en los últimos 5 años y se estima que en el 2015 alcance el 1.87% pese a la disminución de los ingresos petroleros.	Ecuador	Estabilidad Económica en Ecuador	
		Año	Mill, \$	Variación anual					
		2010	56,481.06	3.53%					
		2011	60,925.06	7.87%					
		2012	64,105.56	5.22%					
		2013	67,081.07	4.64%					
		2014	69,631.55	3.80%					
		2015 (*)	70,935.91	1.87%					
4. Fuente:	http://www.bce.fin.ec/		4. Fuente:						
5. Confiabilidad	Alta		5. Confiabilidad						
E02	Incremento del número de Turistas en el Ecuador	Llegada de Extranjeros al País		Peso del Consumo Turístico Receptor en el PIB		Existe mayor dinamismo del turismo receptivo debido a la inversión realizada por el Gobierno en este sector, a través de eventos y promoción turística receptiva, entre otros puntos de apoyo. Así también esto se refleja en el incremento del gasto turístico realizado por los no residentes que llegan al país como % del PIB.	Ecuador	Mayor número de turistas e incremento del consumo turístico receptor	
		Año	Extranjeros	Variación anual %	Trim				Indicador
		2010	1,047,098	8%	IV 2012				1.23
		2011	1,141,037	9%	I 2013				1.30
		2012	1,271,901	11%	IV 2013				1.45
		2013	1,364,057	7%	I 2014				1.48
		2014	1,557,006	14%	IV 2014				1.59
					I 2015				1.70
4. Fuente:	http://servicios.turismo.gob.ec/		4. Fuente:	http://www.bce.fin.ec/					
5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad:	Alta					

Elaboración: Autores

Figura 13. Matriz de Fuerzas Económicas (B)

Ámbito, Sector y Año:		Económico	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.				2015	
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
E03	Crecimiento del Financiamiento para proyectos Turísticos a través de la CFN	Monto de Créditos otorgados por CFN en Sector Turismo				Incremento del volumen de créditos otorgados por CFN en pro de contribuir al desarrollo de los sectores priorizados, entre ellos del Turismo.	Ecuador	Crecimiento de créditos otorgados por la CFN
		Año	\$	Variación anual %				
		2013	25,676,806.16					
		2014	49,846,138.87	94.13%				
4. Fuente:	http://www.sbs.gob.ec/		4. Fuente:					
5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad:					

Elaboración: Autores

4.1.3 Fuerzas sociales

Figura 14. Matriz de Fuerzas Sociales (A)

Ámbito, Sector y Año:		Social	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.			2015				
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza			
S01	Hábitos de Consumo de los ecuatorianos de acuerdo a su Estrato	Hábitos de Consumo por Estratos			Los hogares del Ecuador con ingresos medios y altos se caracterizan por tener como hábitos la compra en centros comerciales así como el uso de las TIC's (Internet, Correo electrónico, páginas sociales).	Ecuador	Hábitos del Consumo de los hogares del Nivel A, B y C+			
		Característica						Nivel A (% hog)	Nivel B (% hog)	Nivel C+ (% hog)
		Compra de vestimenta en centros comerciales	+60%	+60%				38%		
		Uso de internet	100%	98%				90%		
		Posee correo electrónico personal (no trabajo)	99%	90%				77%		
		Registrado en alguna página social en internet	92%	76%				63%		
		Lectura de libros diferentes a manuales o documentos de trabajo en los últimos 3 meses	76%	69%				46%		
		* Análisis realizado por INEC en 2011								
4. Fuente:	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/									
5. Confiabilidad:	Alta									
S02	Apertura para compartir la cultura de las diferentes comunidades de la provincia de Loja hacia los Turistas	Entrevistas a representantes de Comunidades de la Provincia de Loja			Tendencia al intercambio cultural de las comunidades de la provincia de Loja hacia los turistas	Ecuador	Apertura para el intercambio cultural			
		Acercamiento con las comunidades más representativas (Loja, Saraguro, El Cisne, Vilcambamba, Malacatos, Macará, Zapotillo, Catamayo y Cariamanga) en donde se evidenció la predisposición para el intercambio cultural con turistas nacionales y extranjeros								
		4. Fuente:	Entrevistas	4. Fuente:						
		5. Confiabilidad:	Media	5. Confiabilidad:						

Elaboración: Autores

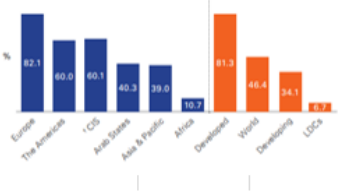

Figura 15. Matriz de Fuerzas Sociales (B)

Ámbito, Sector y Año:		Social	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.			2015		
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza	
S03	Nivel educativo de la población de la provincia de Loja	Nivel más alto de instrucción - Provincia de Loja			El 34.22% de la población de Loja tiene un nivel de instrucción Secundario, Postbachillerato, Superior y Postgrado. Esta distribución y participación es similar a la de la provincia del Azuay que supera en 59% el número de habitantes de la provincia de Loja.	Ecuador	Nivel de educación	
		Nivel Educativo	% Población - Año 2010					
		Primario	37.37%					
		Secundario	16.73%					
		Educación Básica	13.55%					
		Bachillerato - Educación Media	6.84%					
		Ciclo Postbachillerato	0.91%					
		Superior	15.37%					
		Postgrado	1.21%					
		4. Fuente:	http://redatam.inec.gob.ec/					4. Fuente:
5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad					

Elaboración: Autores

4.1.4 Fuerzas tecnológicas

Figura 16. Matriz de Fuerzas Tecnológicas (A)

Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.				2015	
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia		7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza	
T01	Mayor el uso de tecnologías de información	% de los Hogares con al menos un computador portátil		% de Personas que su celular es un teléfono inteligente (SMARTPHONE)		Incremento del número de hogares y personas que disponen de computador portátil y de teléfonos inteligentes lo cual facilitará el uso de tablets que tendrá incorporado el asesor de actividades y gestor de experiencias de la Operadora Turística	Ecuador	Incremento en el uso de TIC's
		Año	%	Año	%			
		2010	9.00%	2011	8.40%			
		2011	9.80%	2012	12.20%			
		2012	13.90%	2013	16.90%			
		2013	18.10%					
4. Fuente:		http://www.ecuadorencifras.gob.ec/						
5. Confiabilidad:		Media						
T02	Uso de la internet	Indicadores de Brecha digital en 2015		Percentage of households with Internet access		El uso de la internet en el mundo muestra una tendencia de crecimiento vertiginosa y especialmente en la internet móvil, situación que es tomada en consideración para la promoción y posicionamiento futuro de la empresa.	Global	Crecimiento del uso de la internet
		* 3.2 billones de personas en el mundo hacen uso del internet						
		* Por cada persona que usa internet en los países desarrollados, hay 2 personas que hacen uso de éste, en los países en desarrollo		Mobile broadband subscriptions				
		* De los países en desarrollo, 2/3 de la población no usa internet						
		* La penetración de la internet pasó de 6.5% en 2000 a 43% en 2015						
		* El uso la internet móvil es del 46% en el 2015, 12 veces más que en el 2007.						
4. Fuente:		http://www.itu.int/						
5. Confiabilidad:		Alta						

Elaboración: Autores

Figura 17. Matriz de Fuerzas Tecnológicas (B)

Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.			2015		
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza	
T03	Inversión en Telecomunicaciones con participación privada	Tasa de Variación anual				La inversión de la empresa privada en el sector de Telecomunicaciones es creciente y permite a los ecuatorianos contar con mayor nivel de conectividad y acceso a las TIC's	Ecuador	Importante inversión privada
		Año	\$	%				
		2010	238,600,000					
		2011	326,600,000	36.88%				
		2012	299,400,000	-8.33%				
		2013	460,300,000	53.74%				
		4. Fuente:	http://datos.bancomundial.org/indicador/					
5. Confiabilidad:	Alta		5. Confiabilidad:					

Elaboración: Autores

4.1.5 Fuerzas legales

Figura 18. Matriz de Fuerzas Legales (A)

Ámbito, Sector y Año:		Legal	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.	2015		
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza
L01	Ley Orgánica de Transporte Terrestre. Tránsito y Seguridad Vial	Ley Orgánica de Transporte Terrestre. Tránsito y Seguridad Vial		Establece la normativa a cumplir para una adecuada transportación de personas por carreteras. En el caso de la empresa se deberá cumplir con dichos lineamientos y evitar riesgos en la transportación de turistas.	Ecuador	Cumplir con la Ley Orgánica de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial
		TITULO II DEL CONTROL (CAPÍTULO I - DE LOS CONDUCTORES. SECCION 1 - DE LAS LICENCIAS DE CONDUCIR)				
		TITULO III DE LAS INFRACCIONES DE TRANSITO (CAPÍTULO IV - DE LOS DELITOS DE TRÁNSITO, CAPÍTULO V - DE LAS CONTRAVENCIONES)				
		4. Fuente:	http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Lev_transporte_terrestre.pdf			
	5. Confiabilidad:	Alta				
L02	Código de Trabajo	Descripción de las nuevas Reformas al Código de Trabajo		Las empresas deberán tener procesos de selección más selectivos, disponer de mayor liquidez para pagos de 13 y 14 remuneración, así como para la bonificación por renuncia voluntaria.	Ecuador	Cumplimiento de las Obligaciones Labolares
		* Eliminación del contrato a plazo fijo, ahora la contratación es por tiempo indefinido.				
		* Máximo el 15% de la nómina en periodo de prueba en los contratos indefinidos.				
		* Eliminación del deshaucio para el empleador.				
		* Bonificación por renuncia voluntaria y de mutuo acuerdo.				
		* Se limita el pago de utilidades a 24 salarios básicos unificados del trabajador.				
		* Prohibición del despido en caso de mujeres embarazadas y dirigentes laborales.				
		* Mensualización del pago del 13 y 14 Sueldo, mismo que será acumulado si el trabajador lo autoriza por escrito.				
* Límites a los sueldos de Gerentes y Altos Directivos, fijados por el Ministerio de Trabajo						
	4. Fuente:	http://www.abordo.com.ec/www/				
	5. Confiabilidad:	Alta				

Elaboración: Autores

Figura 19. Matriz de Fuerzas Legales (B)

Ámbito, Sector y Año:		Legal	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.			2015	
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza
L03	Obligaciones Tributarias	Leyes Tributarias			Cumplir a tiempo con las declaraciones y pago de impuestos de la compañía. Las sanciones por el no cumplimiento van desde multas hasta el cierre de operación de la empresa		Mayor control Tributario
		1. LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO					
		2. LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES					
		3. LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA EN EL ECUADOR					
		4. Fuente:	http://www.sri.gob.ec/	4. Fuente:			
5. Confiabilidad:	Alta	5. Confiabilidad:					

Elaboración: Autores

4.1.6 Fuerzas ambientales

Figura 20. Matriz de Fuerzas Ambientales

Ámbito, Sector y Año:		Ambiental	N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.	2015		
No.	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza
A01	Gestión Ambiental de Empresas Privadas	Indicadores de Gestión Ambiental		Eficiencia de recursos que permitan una mejor gestión ambiental de las empresas		Mejorar la gestión ambiental empresarial
		* Certificados y/o Licencias Ambientales. El 11% de las empresas ecuatorianas cuentan con licencia ambiental, el 14.5% con certificados ambientales y el 74.5% no posee ninguna de ellas.				
		* En Loja la recolección de residuos no peligrosos es menos del 20%, por lo cual se realizarán proyectos de reciclaje y adecuado manejo de residuos.				
		4. Fuente:	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/			
	5. Confiabilidad:	Alta				
A02	Compromisos de la empresa con el ambiente	Compromisos de la empresa con el ambiente		Crecimiento de empresas con con modelos de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con proyectos que permitan la preservación y conservación del medio ambiente		Programas de sostenibilidad ambiental
		* Gestionar con los proveedores de servicios de alojamiento y de alimentos la inclusión de programas de preservación y conservación del medio ambiente.				
		* Realizar programas de sostenibilidad ambiental				
		4. Fuente:	Declaración de RSE de Loja Tours.			
	5. Confiabilidad:	Alta				

Elaboración: Autores

4.1.7 Matriz de fuerzas generales

Figura 21. Matriz de Fuerzas Generales (PESTLA)

Matriz de Fuerzas Generales – Modelo PESTLA											
Mapeo de tendencias (fuerzas generales) que sirven como punto de partida para la construcción de posibles escenarios en el sector en el que participa la organización								Rol de la Fuerza General 5 - Motriz 4 - De Riesgo 3 - Moderadora 2 - Autónoma 1 - De Resultado			
Sector:		N791 - Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos.				Año:		2015		Nivel de Dependencia	
Político		Económico		Social		Tecnológico		Legal		Ambiental	
P01 - Mayor inversión en Obra Pública	2 - Autónoma	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador	5 - Motriz	S01 - Hábitos del Consumo de los hogares del Nivel A, B y C+	4 - De Riesgo	T01 - Incremento en el uso de TIC 's	4 - De Riesgo	L01 - Cumplir con la Ley Orgánica de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial	2 - Autónoma	A01 - Mejorar la gestión ambiental empresarial	2 - Autónoma
P02 - Nivel de confianza empresarial	5 - Motriz	E02 - Mayor número de turistas e incremento del consumo turístico receptor	4 - De Riesgo	S02 - Apertura para el intercambio cultural	4 - De Riesgo	T02 - Crecimiento del uso de la internet	4 - De Riesgo	L02 - Cumplimiento de las Obligaciones Labolares	2 - Autónoma	A02 - Programas de sostenibilidad ambiental	2 - Autónoma
P03 - Disminución de trámites y costos para apertura y funcionamiento de empresas de Turismo	1 - De Resultado	E03 - Crecimiento de créditos otorgados por la CFN	3 - Moderadora	S03 - Nivel de educación	4 - De Riesgo	T03 - Importante inversión privada tecnológica	4 - De Riesgo	L03 - Mayor control Tributario	2 - Autónoma		
P04 - Priorización de Inversión en el Sector Turismo	2 - Autónoma										

Elaboración: Autores

4.2 ESCENARIOS SOCIALES

4.2.1 Escenario 1: Focalizar políticas de apoyo al turismo

La priorización de Inversión en el Sector Turismo se evidencia en la Proforma del Presupuesto General del Estado y va en línea con el impulso del Gobierno a este sector, a través de la promoción y desarrollo turístico como la inversión en infraestructura vial y Transporte que permite acortar las distancias de una ciudad a otra y llegar a lugares que antes no eran accesibles. También el financiamiento de líneas de crédito permite y permitirá mayores oportunidades de emprendimiento así como dotar al empresario de la liquidez necesaria para su operación y/o adquisición de activos fijos requeridos en su negocio, con un costo menor al de un crédito comercial y con posibilidades de periodos de gracia.

Figura 22. Escenario 1: Focalizar políticas de apoyo al turismo

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES01	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	5 años
Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
PO4	PO4 - Priorización de Inversión en el Sector Turismo		2 - Autónoma		8.46
PO1	PO1 - Mayor inversión en Obra Pública		2 - Autónoma		3.13
PO3	PO3 - Disminución de trámites y costos para apertura y funcionamiento de empresas de Turismo		1 - De Resultado		2.82
E03	E03 - Crecimiento de créditos otorgados por la CFN		3 - Moderadora		6.58

Identifique Actores y sus Roles		
1	Gobierno - Ejecutivo	Líderes
2	Ministerio Coordinador de Política Económica	Líderes
3	Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	Líderes
4	Ministerio de Turismo	Habilitadores
5	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Ejecutores
6	Empresas	Ganadores
7	Corporación Financiera Nacional	Ganadores
8	Comunidades	Agradecidos

Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa la racionalidad en un anexo)	Identifique la Probabilidad Ocurrencia	Identifique el Nivel del Posible Impacto	Oportunidad / Amenaza	Prioridad en el Entorno Social
ES01-01	Oportunidad de fuentes de financiamiento	Media	O	4
ES01-02	Disminución de trámites y costos para constitución y funcionamiento de compañía	Media	O	3
ES01-03	Limitados recursos del Estado para inversión en sectores priorizados	Alta	A	5

Elaboración: Autores

4.2.2 Escenario 2: Mantener estabilidad económica para la inversión local y extranjera

Las reformas a las leyes tributarias y laborales, incidirán en la gestión empresarial, demandarán de mayor capacidad de liquidez para atender flujos como el 25% de bonificación por renuncia voluntaria, pago de décimo tercera y cuarta remuneración de manera mensual, así como también deberá disponer de un remanente en el caso de sanciones leves de incumplimiento a las mismas. La afectación de estas normativas así como del crecimiento económico, empleo, producción, situación del negocio, influye en el nivel de confianza empresarial y la posibilidad de continuar invirtiendo en su negocio o salirse del mismo.

Figura 23. Escenario 2: Mantener la estabilidad económica para la inversión local y extranjera

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES02	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	5 años
Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador		5 - Motriz		5.33
L02	L02 - Cumplimiento de las Obligaciones Laborales		2 - Autónoma		0.63
P02	P02 - Nivel de confianza empresarial		5 - Motriz		6.27
L03	L03 - Mayor control Tributario		2 - Autónoma		0.63

Identifique Actores y sus Roles		
1	Gobierno- Ejecutivo	Ejecutar políticas de apoyo al crecimiento económico
2	Industrias de todos los sectores de la economía	Actores y motor de la producción, empleo, ingresos, para el país.
3	SRI	Controladores
4	Ministerio del Trabajo	Controladores
5	IESS	Ejecutor del Sistema de Seguro General Obligatorio
6	Trabajadores	Ganadores
7	Banco Central Ecuador	Medición de PIB, ICE

Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Possible Impacto	O/A	Prioridad
ES02-01	Aumento de Inversión en sectores de crecimiento económico	Media	Alto	O	4
ES02-02	Apreciación del dólar genera costos mayores para turistas de economías con monedas devaluadas	Alta	Medio	A	4
ES02-03	Factores exógenos que afecten la estabilidad económica	Baja	Alto	A	3

Elaboración: Autores

4.2.3 Escenario 3: Incremento de impuestos y obligaciones laborales

Las reformas a las leyes tributarias y laborales, incidirán en la gestión empresarial, demandarán de mayor capacidad de liquidez para atender flujos como el 25% de bonificación por renuncia voluntaria, pago de décimo tercera y cuarta remuneración de manera mensual, así como también

deberá disponer de un remanente en el caso de sanciones leves de incumplimiento a las mismas. La afectación de estas normativas así como del crecimiento económico, empleo, producción, situación del negocio, influye en el nivel de confianza empresarial y la posibilidad de continuar invirtiendo en su negocio o salirse del mismo.

Figura 24. Escenario 3: Incremento de impuestos y obligaciones laborales

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES03	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	5 años
Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador		5 - Motriz		5.33
L02	L02 - Cumplimiento de las Obligaciones Laborales		2 - Autónoma		0.63
P02	P02 - Nivel de confianza empresarial		5 - Motriz		6.27
L03	L03 - Mayor control Tributario		2 - Autónoma		0.63

Identifique Actores y sus Roles		
1	Gobierno- Ejecutivo	Ejecutar políticas de apoyo al crecimiento económico
2	Industrias de todos los sectores de la economía	Actores y motor de la producción, empleo, ingresos, para el país.
3	SRI	Controladores
4	Ministerio del Trabajo	Controladores
5	IESS	Ejecutor del Sistema de Seguro General Obligatorio
6	Trabajadores	Ganadores
7	Banco Central Ecuador	Medición de PIB, ICE

Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES03-01	Optimización de recursos, vía reducción de gastos fijos	Media	Alto	O	4
ES03-02	Procesos de selección más rigurosos en contrataciones laborales	Alta	Medio	O	4
ES03-03	Fijación de límites a los sueldos de Gerentes y Directivos	Media	Alto	A	4

Elaboración: Autores

4.2.4 Escenario 4: Cambios en los hábitos de consumo por utilización de nuevas tecnologías

La estabilidad y/o crecimiento de una economía influirá en la calidad de vida de los habitantes y el nivel de educación de los mismos permitirá un mayor acceso al uso del internet, así también podrían variar los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores. Conocerlos, permitirá generar productos más enfocados a sus necesidades y ampliar los canales y medios tecnológicos a través de los cuales se los oferta.

Figura 25. Escenario 4: Cambios en los hábitos de consumo por utilización de nuevas tecnologías

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES04	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	5 años
Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
S01	S01 - Hábitos del Consumo de los hogares del Nivel A, B y C+		4 - De Riesgo		10.66
T02	T02 - Crecimiento del uso de la internet		4 - De Riesgo		9.40
E01	E01 - Estabilidad Económica en Ecuador		5 - Motriz		5.33
S03	S03 - Nivel de educación		4 - De Riesgo		6.58

Identifique Actores y sus Roles	
1	Gobierno- Ejecutivo Líderes
2	Hogares Consumidores
3	Empresas Usuarios de TIC's
4	Educadores de Instituciones educativas Formadores/ Capacitadores

Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES04-01	Oportunidad para las empresas de generar nuevos modelos de negocio a través del uso de las TIC's	Alta	Alto	O	5
ES04-02	Contracción económica, limita el gasto de Gobierno y hogares	Media	Alto	A	4
ES04-03	Educadores con desconocimiento del uso de nuevas TIC's	Baja	Medio	A	2

Elaboración: Autores

4.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL

Con base en el modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” en conjunto con los Grupos de Interés (5+2) tenemos lo siguiente:

Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidades

- Los negocios y emprendimientos de las comunidades de la provincia de Loja tienen alto poder de negociación. Esto debido a que los servicios que brindarán en conjunto con los de Loja Tours proveerán el paquete de actividades que realizarán los turistas.
- Los clientes son sin duda alguna nuestra razón de ser por lo cual presentan una gran influencia en los servicios que se brindarán. Además al tener variada competencia nuestro principal diferenciador será el nivel de experiencia que ellos reconozcan en la operadora turística.

Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa

- Entre nuestros competidores directos tenemos 15 operadoras turísticas (*Catastro 2014 - Ministerio de Turismo*) donde 13 de ellas realizan su operación en el cantón Loja. Por lo que nuestra estrategia será ofrecer mayor satisfacción y calidad de atención por precios promedio en el mercado.

Amenaza de Servicios Sustitutos

- El viaje por cuenta propia representa un servicio sustituto porque cada grupo de personas podrían realizar su plan de actividades de forma independiente y directa.

Amenaza de Nuevos Participantes

- Existen múltiples proyectos de turismo que se promueven por las facilidades que en la actualidad brinda el Gobierno Nacional por medio de préstamos y/o créditos que apoyen al sector del turismo.

Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados

- Para brindar servicios diferenciadores se contará con proveedores que nos brinden sus servicios con la misma y mejor calidad. Con las relaciones comerciales, acuerdos y seguimiento en el servicio se obtendrá un mejor desempeño. Entre estos proveedores tendremos: de alojamiento (hoteles, hostales y hosterías), alimentos y bebidas, telecomunicaciones y transporte.

Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Empleados, Gerencia y Propietarios

- Al ser el servicio el principal valor de diferenciación en la operadora Loja Tours, el compromiso y motivación de los empleados deberá marcar una diferencia sustentable. Por lo que por medio de capacitaciones, charlas motivacionales, salarios, integración familiar y demás programas se contará con empleados gustosos de trabajar de forma colaborativa entre las áreas de desarrollo, administrativo y operación.

Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Organismos de Habilitación y Control

- Entidades de Gobierno como Ministerios de Turismo, Ambiente serán nuestros aliados estratégicos porque por medio de ellos se implementarán mejores servicios con sustentabilidad ecológica. En especial con lugares protegidos como por ejemplo el Parque Nacional Podocarpus.
- Cumplir con obligaciones a entidades de control como SRI y SUPERCIAS para evitar multas e interrupciones en la operación.

Es importante conocer la estructura del Sector y hacer énfasis en un Modelo Resumen de Reglas Competitivas y Colaborativas para las Actividades de Operadores Turísticos, mismo que se muestra a continuación:

Figura 26. Estructura del Sector: Modelo Resumen de Reglas Competitivas y Colaborativas

<p style="text-align: center;">2. Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras de Turismo de la provincia de Loja y del resto del país. • Agencias de Viaje. • Empresas de Transporte Turístico. • Turismo local. 	<p style="text-align: center;">3. Sustitutos</p> <p>Turismo realizado por cuenta propia del viajero.</p>	<p style="text-align: center;">4. Nuevos Entrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras nuevas. • Nuevas agencias de viaje que deseen brindar también la operación turística. • Hoteles con servicio todo incluido. • Agencias de viaje Internacionales.
<p style="text-align: center;">5. Proveedores & Aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles, Hostales, Hosterías. • Restaurantes. • Aerolíneas. • Empresas de Transporte Terrestre. • Asociaciones/Comunidades. • Instituciones de Gobierno. • Internet. • Empresas de Telecomunicaciones. 	<p style="text-align: center;">6. Empleados, Gerencia & Propietarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de competencias para brindar servicios de calidad y atención al cliente. • Mayor rol de las competencias de negociación para generar alianzas estratégicas. • Innovar procesos y mejoramiento continuo de la Tecnología. 	<p style="text-align: center;">1. Usuarios, Clientes & Comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turistas Nacionales. • Turistas Extranjeros. • Comunidades de la provincia de Loja.
<p style="text-align: center;">7. Habilitadoras & Controladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disminución de permisos de habilitación del Ministerio de Turismo y reducción de costos en trámites permite iniciar en menor tiempo la operación de la empresa. • Cumplir a tiempo con las obligaciones Tributarias (SRI), Laborales (Ministerio del Trabajo e IESS) así como con las disposiciones de la SUPERCIAS implica el ahorro de multas y que la operación de la empresa se de sin interrupciones. 		

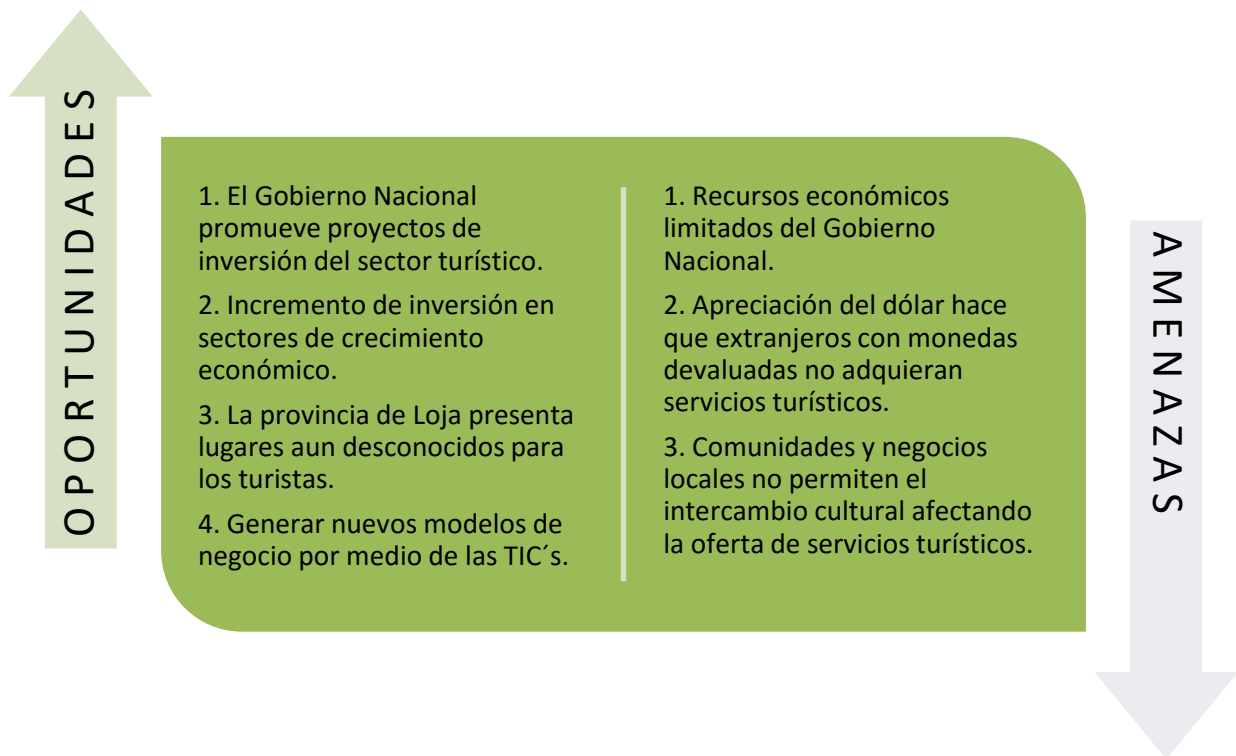
Fuente: SUPERCIAS, INEC

Elaboración: SUPERCIAS / Autores

4.4 EFAS

Como resumen de amenazas y oportunidades tanto para el Análisis Social e Industrial del Sector, se describe lo siguiente.

Figura 27. EFAS: Diagrama de oportunidades y amenazas



Elaboración: Autores

Como conclusión del Análisis del Sector tenemos que todas las fuerzas sociales y tecnológicas asociadas al proyecto, debido a su alto nivel de influencia e independencia, tienen un rol de Riesgo. Adicionalmente, se suma una fuerza económica que involucra al número de turistas y el incremento del sector turístico receptor.

5. MODELO PRELIMINAR DEL NEGOCIO

Con base en el análisis Ex – Ante y en el análisis del sector se obtuvo como alternativa de solución para incrementar la participación de la provincia de Loja en la demanda turística, crear la Operadora de Turismo Loja Tours que logre beneficios económicos para sus accionistas y a su vez genere desarrollo socio-económico para la provincia.

En este capítulo se describe el modelo inicial de la operadora turística, utilizando el Modelo Canvas con la finalidad de plantear la estructura de la empresa en relación con los clientes, aliados, recursos, actividades, costos entre otros, y la Prueba Ácida que a través de preguntas específicas complementa y robustece el modelo de negocio.

5.1 MODELO CANVAS INICIAL

El Modelo Canvas Inicial desarrolla el modelo de negocio de una Operadora Turística en la Provincia de Loja, la cual pretende como beneficio social, vender paquetes turísticos que incluyan la participación de la comunidad, brindar capacitaciones y ofrecer plazas de empleo que contribuyan a mejorar la participación de la provincia en el sector turístico y apoyar a la comunidad lojana en la mejora de su servicio de atención al cliente.

El modelo de negocio, en su estrategia comercial, presenta inicialmente como propuesta de valor orientarse a promocionar la Ruta Gastronómica como servicio diferenciador en el mercado en donde cada uno de sus servicios estará integrado con la comunidad dentro de un marco de referencia ajustado a estrictas normas de calidad y atención al cliente.

Propuesta de Valor

- Promocionar la Ruta gastronómica como servicio diferenciador en el mercado y demás servicios en conjunto con la integración de nuestros socios estratégicos enfocados en la línea de Hospedaje, Restaurantes, Bares, Comunidades y Transporte, enmarcado en tener una cadena de valor eficiente ajustados a estrictas normas de calidad y atención al cliente.

Segmentos de Clientes

- El mercado meta al que apunta el proyecto es la población de nacionales y extranjeros con niveles de ingreso medio y alto.

Canales de Distribución

- Los canales que utilizaremos para promocionar nuestro producto será a través del internet (sitio web y redes sociales), participación en Ferias de Turismo, Folletería y a través de la red de proveedores.

Relación con el cliente

- Atención personalizada con estándares de calidad orientados a dar el mejor servicio turístico que involucre a las comunidades para en conjunto brindar una experiencia inolvidable.

Flujo de Ingresos

- Tenemos previsto que aproximadamente el 65% de los ingresos sean captados a través de nuestro sitio web, el 20% por medio de transferencias bancarias y el 15% mediante la venta directa en oficinas.

Recursos Clave

- Sitio web informativo, reservas y pago.
- Sitio web de asesoría de actividades de viaje y gestor de experiencias.
- Tablets con servicio de Internet y GPS Activo.
- Marca y logo.

Actividades Clave

- Generar rentabilidad brindando experiencias que permitan a los clientes identificarnos como una empresa diferente con altos estándares de calidad.
- Elaborar paquetes turísticos y actividades que involucren a la comunidad.
- Implementación de un sitio web informativo, de reservas y pagos online garantizando la confidencialidad e integridad de la información.
- Implementación de un sitio web interno mediante se ofrecerá a los clientes un asesor de las actividades y un gestor de experiencias.
- Capacitaciones internas como a la comunidad sobre temas de calidad, idioma inglés y optimización de procesos.

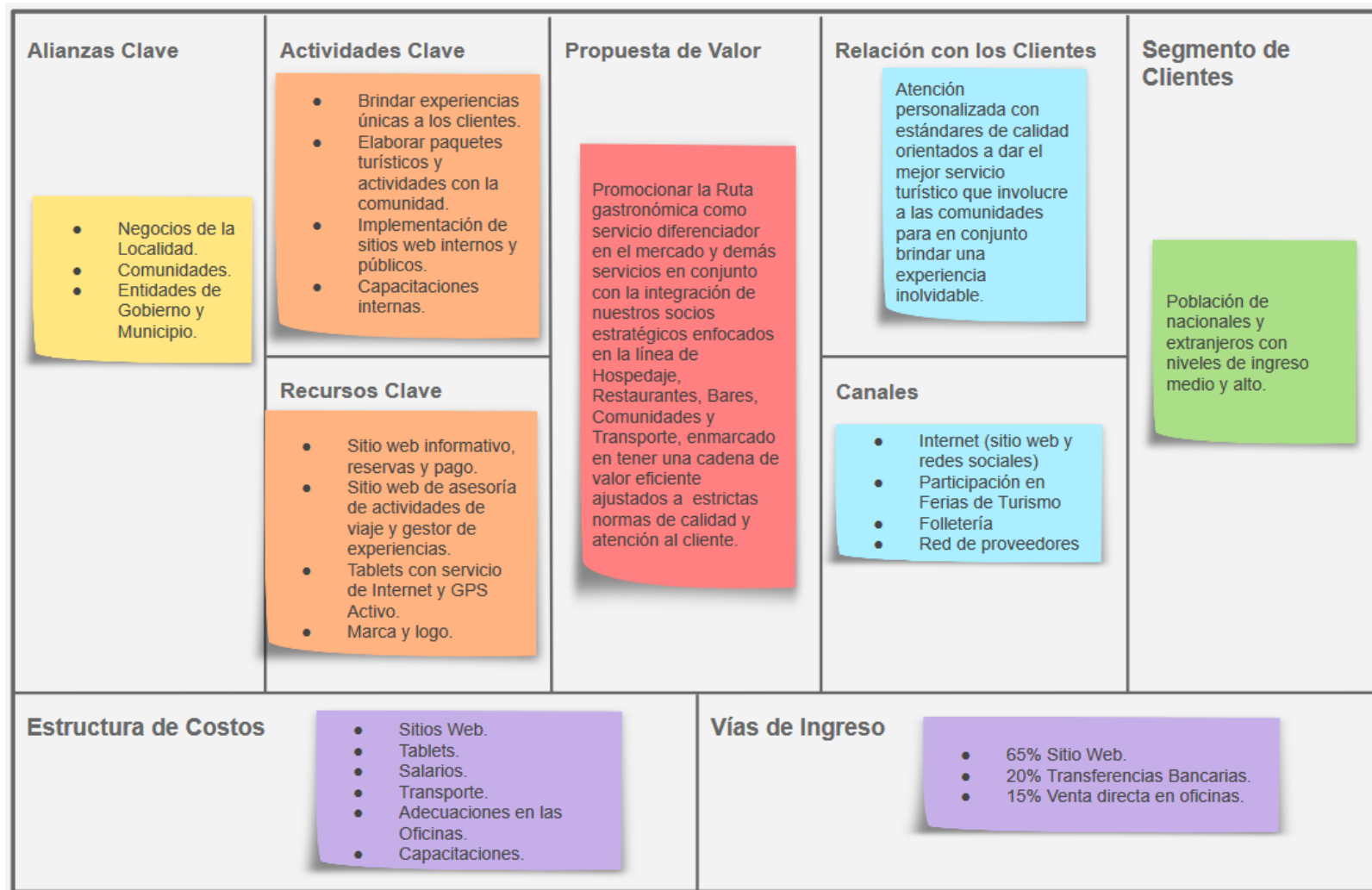
Aliados Clave

- Relación con Negocios y Emprendimientos Locales en modo de Proveedores o Aliados Estratégicos. Esto con la finalidad de brindar servicios en conjunto y crear sinergia en el negocio.
- Relación con las Comunidades para conocer y promover sus intereses con los de la empresa.
- Apoyo de Entidades de Gobierno y Municipio para impulsar obras de acceso vial.

Estructura de Costos

- Sitio web, tablets, salarios, transporte, adecuaciones en las oficinas.

Figura 28. Modelo Canvas inicial



Elaboración: Autores

5.2 PRUEBA ACIDA INICIAL

Tabla 4. Prueba ácida inicial

PRODUCTO (1)	<i>¿Qué producto o servicio proporciona la organización?</i>
1. Brinda el servicio de operadora turística a personas nacionales y extranjeros para conocer a la provincia de Loja más allá de sus lugares actualmente reconocidos.	
MERCADO (2)	<i>¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?</i>
1. Turistas nacionales y extranjeros con niveles de ingreso medio y alto que visiten el Ecuador.	
VALOR (3)	<i>¿Cómo se diferencia el producto o servicio?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Operadora Turística Loja Tours se diferenciará por ofrecer rutas distintas a las conocidas en la actualidad. Tales como la Ruta Gastronómica, la Ruta Cultural. Las mismas que se complementarán con el modo de turismo que prefiera el cliente como: aventura, comunitario y tradicional. 2. Loja Tours implementará estándares de calidad en los servicios que se ofrecerán al público directamente, así como los servicios que se recibirán por parte de nuestros proveedores y aliados estratégicos. 3. Brindaremos seguridad y seguimiento de la experiencia de nuestros clientes mediante el uso de la tecnología facilidad de programación de viaje, paquetes turísticos y pagos por medio de la Internet. 4. Todo esto de forma segura guardando la confidencialidad e integridad de la información. 	
RECURSOS (4)	<i>¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de trabajo comprometido con el valor de la satisfacción del cliente. 2. Alianzas estratégicas con negocios y emprendimientos locales. 3. Capacitaciones periódicas de formación en calidad de servicio al cliente, idiomas, primeros auxilios y mejora de procesos tanto para el personal interno como para los proveedores y aliados estratégicos. 4. Adecuación de establecimientos, oficinas, medios de transporte y locales de nuestros proveedores con un estilo fresco, novedoso y representativo de la Provincia de Loja. 5. Dispositivos electrónicos de última generación. 6. Sitio web seguro y de fácil uso. 7. Aplicación web interna que brinde asesoría de actividades y seguimiento de experiencias. 8. Gestión de imagen corporativa y marca por medio del Marketing Digital y demás medios de comunicación masiva. 	
PROCESOS (5)	<i>¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de Operación General. 2. Proceso de selección de personal interno, proveedores y aliados estratégicos. 3. Proceso de campañas de Marketing Digital. 4. Proceso de Asistencia de Viajes. 5. Proceso de Asesor de Actividades. 6. Proceso de Seguimiento de Experiencias. 7. Proceso de Evaluación y Mejoramiento Continuo interno, proveedores y aliados estratégicos. 8. Proceso de Capacitación Interna, proveedores y aliados estratégicos. 9. Proceso de Aseguramiento de Calidad. 10. Proceso de Control de Cambios y Mejoras de los sitios Web Interno y Externo. 11. Proceso de Renovación de establecimientos, oficinas, medios de transporte y locales. 12. Proceso de Seguridad de la Información. 13. Proceso de Fidelización de Clientes. 14. Proceso de Retención de Clientes. 	

REDES ORGANIZACIONALES (6)	<i>¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Corceem. 2. Claro - Conecel. 3. Comunidades, Restaurantes, Transporte, Hoteles 4. Especialistas, Técnicos, Administradores, Operadores 5. Cámara Provincial de Turismo de Loja, Parque Nacional Podocarpus. 	
REDES INDIVIDUALES (7)	<i>¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expertos de selección de personal y atención al cliente. 2. Proveedores de Internet, Desarrolladores de Apps y Sitios Web. 3. Aliados Estratégicos y Proveedores de Servicios Locales por Comunidad. 4. Emprendedores y Profesionales Independientes. 5. Asociaciones Clave. 	
LÓGICA DE RIQUEZA Y/O BIENESTAR (8)	<i>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La operadora de turismo Loja Tours ofrece a sus clientes a vivir a plenitud una experiencia cultural, gastronómica y de aventura en la provincia de Loja, conociendo lugares diferentes que representan la identidad del país. 2. Todos los paquetes turísticos incluirán servicios que en conjunto con la comunidad darán la hospitalidad y calidad de servicio que un turista necesita. 3. Además se complementará el servicio con la seguridad de un asesor de actividades donde se podrá interactuar con servicio al cliente para conocer detalles y experiencias. 	
POSICIONAMIENTO (9)	<i>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expertos de selección de personal y atención al cliente (Empresa que busca tener un equipo cohesionado y que genere valor potenciando sus habilidades en favor de brindar un turismo de calidad preocupado de por vender experiencia a los clientes a largo plazo). 2. Proveedores de Internet, Desarrolladores de Apps y Sitios Web (Líderes en servicios de turismo publicados en Internet. Destacados en tiempo de respuesta y servicios innovadores que captan el interés en los potenciales clientes). 3. Aliados Estratégicos y Proveedores de Servicios Locales por Comunidad (Empresa que se dedica a incrementar los beneficios particulares de empresas, proveedores y aliados estratégicos que comparten objetivos comunes). 4. Emprendedores y Profesionales Independientes (Empresa donde se potencializa los negocios y emprendimientos. Siendo parte del proceso de servicio y demás actividades relacionadas). 5. Asociaciones Clave (Promociones y relaciones comerciales). 	
SUSTENTABILIDAD (10)	<i>¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?</i>
<p>Loja Tours protege y sustenta la diferencia en el largo plazo mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar la infraestructura y servicios de la compañía. 2. Capacitación continua a aliados estratégicos y empleados internos. 3. Reconocimiento en el mercado turístico mediante la imagen y marca corporativa "Loja Tours". 4. Alianzas estratégicas con negocios y emprendimientos locales para obtener precios convenientes, calidad y presentación adecuada, y minimizar costos operativos. 5. Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva. 	

Elaboración: Autores

Al finalizar este capítulo hemos obtenido un detalle acerca de la operación de la Operadora Turística donde conocimos cuales serían las alianzas, recursos y actividades claves que sustentan la propuesta de valor inicial de la empresa. Además se identificó una estructura preliminar de costos e ingresos ajustado al segmento de clientes objetivo. Adicionalmente, hemos complementado el análisis mediante la Prueba Ácida indicando cuales serían las redes individuales y organizacionales, la idea de posicionamiento con cada grupo de interés y como se realizaría la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

Con lo anterior, se determina un marco de referencia útil para la valoración y ajuste en el Análisis Exploratorio e Investigación de Mercado.

6. ANÁLISIS EXPLORATORIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta sección tiene como objetivo principal disponer de información relevante de competidores y clientes, misma que servirá para el desarrollo del modelo definitivo de negocio y dará respuesta al problema de decisión gerencial sobre si se debe crear la Operadora de Turismo Loja Tours. Para lograr este objetivo, se hará uso de dos tipos de diseño de Investigación:

a) Análisis Exploratorio, a través del cual se conocerá la situación del Sector Turístico en Loja, cuáles son los actuales competidores y sus principales dificultades en el desarrollo de sus actividades de servicio, así como el mercado y el segmento al cual se dirigen. Para este análisis se realizarán entrevistas a expertos y se recolectarán datos secundarios de las fuentes oficiales de información.

b) Investigación Concluyente, permitirá a través de encuestas conocer: el interés de los turistas nacionales y extranjeros por la oferta de los paquetes turísticos en Loja, además de las características demográficas, familiares, conductuales y de las preferencias que inciden en su decisión de adquisición de los servicios ofertados por la operadora de turismo.

Es importante mencionar que se utilizó la metodología de la matriz de pasos 1, 2, 3, que comprende el Problema de Decisión Gerencial y el de Investigación, así como los Objetivos y Preguntas de Investigación a resolver.

A continuación se describen los resultados que se obtuvieron de los Grupos de Interés: Competidores y Clientes.

6.1 COMPETIDORES (EXPERTOS EN LA OPERACIÓN TURÍSTICA)

Se realizó el Análisis Exploratorio a través de entrevistas al Ing. Erick Gálvez e Ing. Diego Rivera, expertos en la actividad de Operación Turística en el país, ambos dueños de empresas de este ramo (ver Anexo 1). También se utilizó la Técnica de Datos Secundarios para complementar este análisis.

La entrevista abarcó los siguientes Objetivos Generales:

- Experiencia de los competidores en el mercado de Operación Turística
- Conocer el interés de los competidores por ofertar paquetes turísticos en Loja

- Características de los paquetes turísticos que ofrecen.
- Conocer los canales de comunicación de promoción turística

Figura 19. Matriz Pasos 1,2 y 3 Análisis Exploratorio - Competidores

Paso 1 del proceso de AE		Paso 2 del proceso de AE			Paso 3 del proceso de AE
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica
Se debe crear una operadora de Turismo que oferte innovadores paquetes/tours desarrollados en la provincia de Loja, donde destaquen nuevos atractivos para clientes ecuatorianos y extranjeros	Determinar a través de expertos la situación actual del Sector Turístico en Loja	Experiencia de los competidores en el mercado de Operación Turística	¿Cuántos años tiene en el mercado su Operadora de Turismo?	ND	Entrevista a expertos
			¿Cuál es el ámbito de su operación?	ND	Entrevista a expertos
			¿El mercado de Operadoras Turísticas en el lugar que usted se desarrolla es: pequeño, mediano o grande?	ND	Entrevista a expertos
			¿Cuáles considera han sido las mayores dificultades que ha tenido su operadora turística?	ND	Entrevista a expertos
			¿Tiene mayor afluencia de turistas extranjeros o nacionales?	ND	Entrevista a expertos
			¿La edad del cliente es importante en su negocio, está focalizado hacia algún tipo de clientes con rangos de edades específicas?	ND	Entrevista a expertos
			¿En qué temporadas usted ha tenido mayor demanda de sus servicios de operación turística?	ND	Entrevista a expertos
		Conocer el interés de los competidores por ofertar paquetes turísticos en Loja	¿Ha considerado Loja como destino Turístico? Por qué sí? Por qué no?	ND	Entrevista a expertos
			Cuántas operadoras turísticas brindan sus servicios en la provincia de Loja	ND	Datos secundarios (Superintendencia de Compañías) / (Ministerio de Turismo)
		Características de los paquetes turísticos que ofrecen	¿Cuánto es el precio promedio de un tour para conocer Loja?	ND	Entrevista a expertos
			De los tour que ofrece, ¿de cuántos días es el máximo? y el más solicitado por sus clientes en cuanto a días de duración?	ND	Entrevista a expertos
			¿Hay algún producto diferenciador entre los paquetes que ofrece usted versus los de la competencia?	ND	Entrevista a expertos
		Conocer los canales de comunicación de promoción turística	¿De qué medios ha hecho uso en mayor medida para hacer conocer sus productos?	ND	Entrevista a expertos
			¿Ha asistido a eventos, ferias turísticas con el propósito de promocionar sus paquetes turísticos? Cuán efectivo ha sido participar en ellas?	ND	Entrevista a expertos
			¿Ha recibido apoyo del Ministerio de Turismo? En qué puntos le ha ayudado?	Contará con el apoyo del Ministerio de Turismo	Entrevista a expertos

Elaboración: Autores

Para alcanzar estos objetivos, se realizaron preguntas entorno a cada uno de ellos y las respuestas a estas interrogantes, se exponen a continuación:

6.1.1 Experiencia de los competidores en el mercado de operación turística

EXPERTO 1:

Su empresa tiene 20 años posicionada en el mercado ecuatoriano. Se orienta al Turismo Receptivo y como Agencia de Viajes Internacional; su operación es a nivel nacional, particularmente en Galápagos. El mercado en el que se desenvuelve es grande debido al objeto de la compañía.

Las mayores dificultades presentadas durante su operación han sido la competencia desleal debido a que existen operadores a título de persona natural que no se rigen a las regulaciones y controles, así también, la normativa de tránsito para la operación turística, que en ocasiones dificulta el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Sus clientes en su mayor parte son extranjeros, de diferentes edades, en algunas ocasiones grupos de familias adquieren los paquetes de turismo. Las temporadas de mayor demanda local son los meses que comprenden las vacaciones del régimen Costa (febrero-abril), del régimen Sierra (julio-septiembre) y los feriados del año.

EXPERTO 2:

Su empresa de turismo lleva 5 años de funcionamiento, particularmente para la provincia de Loja. Sus actividades son orientadas a la operación turística y el mercado en que se desenvuelve si bien es más pequeño, le genera muchas oportunidades por cuanto no hay mucha competencia.

En el desarrollo de sus actividades se ha encontrado con dificultades como retrasos en los vuelos de los clientes, lo cual impacta en la organización y programación de los paquetes que se ofertan.

Tiene mayor afluencia de turistas nacionales, en un 60% e internacionales en un 40%. Clientes en su mayoría jóvenes entre 16 y 35 años. Las épocas con mayor venta de sus paquetes de turismo corresponden a los feriados nacionales y vacaciones tanto de la Sierra como de la Costa.

6.1.2 Conocer el interés de los competidores por ofertar paquetes turísticos de loja

EXPERTO 1:

Pese a que la focalización de su operación turística es en Galápagos; considera que en Loja hay mucho despertar de la industria hotelera, un importante grupo de migrantes extranjeros, especialmente jubilados que gustan de lugares con clima saludable y beneficios como la tranquilidad y seguridad que le brinda esta provincia. Estos intereses sumados a la escasa

promoción de turismo, llevó al Experto 1 a realizar alianzas estratégicas con una operadora de turismo de Loja para ofertar un paquete de turismo cultural y ecológico que abarca la ciudad de Loja, y las parroquias de Malacatos y Vilcabamba; lo cual le ha permitido brindar a sus clientes otras opciones en el país para ser visitadas.

EXPERTO 2:

La empresa del experto 2 tiene sus oficinas en la ciudad de Loja. Al ser lojano e Ingeniero en Administración Turística se especializó desde sus inicios en el turismo receptivo para la provincia de Loja, puesto que evaluó la factibilidad de su proyecto al notar que tanto a turistas locales como extranjeros gustan de la cultura, de los deportes de aventura y naturaleza que brindan los parajes de Loja.

REULTADOS DE LOS DATOS SECUNDARIOS:

De acuerdo a datos actuales del Catastro de Establecimientos Turísticos 2014 de la Dirección de Regulación y Control-Subsecretaria de Gestión Turística del Ministerio de Turismo, La provincia de Loja cuenta con 15 operadoras de Turismo ubicadas de la siguiente manera: 8 en la ciudad de Loja, 5 en Vilcabamba, 1 en Macará y 1 en Saraguro, evidenciándose un incremento de 3 operadoras de Turismo de un año a otro.

6.1.3 Características de los paquetes turísticos que ofrecen

EXPERTO 1:

El paquete preferido por los clientes que desean conocer Loja es el de 3 días y 2 noches y está disponible todas las semanas del año. Incluye: desayuno, hospedaje, entrada a parques y monumentos, visita al parque de Jipiro, a los Valles de Malacatos y Vilcabamba. Tiene un costo por persona de \$99.

Como elemento diferenciador de la oferta de sus servicios, se encuentran los paseos de avistamiento de aves únicas de la región, además de contar con profesionales biólogos especializados en el tema.

Para otras rutas de turismo, dispone de paquetes con un máximo de 21 días.

EXPERTO 2:

El precio más económico por día y por persona que ofrece la empresa del Experto 2, tiene un costo de \$35 que incluye: hospedaje en habitaciones grupales y en servicios de alojamiento tipo hostales con un city tour de la ciudad.

Esta Operadora de Turismo se caracteriza por sus paquetes de aventura: canopy, ciclismo, senderismo, caminatas a lagunas y al Parque Nacional Podocarpus.

6.1.4 Conocer los canales de comunicación de promoción turística

EXPERTO 1:

Para llegar a sus clientes, la estrategia de promoción la ha realizado a través de: la Guía Ecuatoriana de Transporte y Turismo TransPort, publicidad radial, eventos y Cámaras de Turismo.

Considera que los costos de publicidad en el periódico son elevados y que las ferias de Turismo no son efectivas sino van de la mano con una propuesta integradora de país, por tanto no realiza publicidad por la prensa escrita, ni participa de las ferias.

Entorno al apoyo directo del Ministerio de Turismo, no ha recibido servicio o ayuda especial; no obstante tiene conocimiento de que las ferias que organizan en cuanto a la promoción de Turismo para estos últimos años están mejor organizadas y posicionadas.

EXPERTO 2:

Los canales de comunicación que emplea para promocionar sus paquetes de Turismo son la página web, la red social Facebook y a través de sus aliados hoteleros. También ha participado de eventos locales como Ferias de Integración en las cuales ha adquirido un stand para que las personas que asisten a este evento conozcan acerca de la empresa y los servicios turísticos que provee. A nivel nacional no ha participado, puesto que los costos y movilización le resultan altos para el nivel de promoción que obtiene por otro tipo de canales.

Respecto al Ministerio de Turismo, éste le ha colaborado con capacitaciones de manejo de la Operación Turística así como las normas y regulaciones que debe conocer y aplicar en este ámbito.

6.2 CLIENTES

Para analizar a este importante grupo de interés, se realizará una Investigación de Mercado la cual será complementada con la recolección de Datos Secundarios que provienen las principales fuentes de información del Turismo y a través de los cuales, determinaremos:

- Mercado Potencial
- Tamaño de la Muestra
- Problema de Investigación de Mercado

6.2.1 Mercado potencial

Para establecer el mercado potencial que incluye a turistas nacionales como extranjeros, se realizó el siguiente análisis:

Estimación de la Demanda de Turismo Nacional: Se tomó como referencia el número de empleados adecuados⁴ de la población económicamente activa del país y la edad de los clientes cuyo ingreso promedio mensual sea superior a USD 600. Este perfil de clientes corresponde a personas que poseen ingresos estables lo cual les permitiría realizar alguna actividad de Turismo.

Tabla 5. Composición de la Población

Composición Población	Total Nacional	Total Urbano	Total Rural
Población en Edad de Trabajar	11,201,636	7,751,711	3,449,924
Población Económicamente Activa	1,374,083	4,866,211	2,507,872
Población con Empleo	7,091,116	4,630,745	2,460,371
Empleo Adecuado	3,223,996	2,605,302	618,694

Fuente: INEC - Informe ENEMDU. Cifras a marzo 2015

Elaboración: Autores

⁴ **Empleo adecuado:** Es una situación laboral en la cual las personas satisfacen ciertas condiciones mínimas. Este grupo está conformado por aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, y trabajan igual o más de 40 horas semanales, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas en empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales. INEC, indicadores Laborales Marzo 2015, Aspectos Metodológicos.

Tabla 6. Empleo Adecuado por Grupo de Edad

Grupo de Edad (Años)	Personas con Empleo Adecuado
Menor a 25	345,735
De 25 a 34	984,539
De 35 a 44	861,764
De 45 a 54	654,817
De 55 a 64	297,234
De 65 a 75	70,265
Mayor a 75	9,642
Total	3,223,996

Fuente: INEC – Base Datos ENEMDU. Cifras a marzo 2015

Elaboración: Autores

Para obtener los rangos de edades de los empleados ocupados con ingresos promedios mensuales mayores a USD 600, se analizó la Base de Datos ENEMDU 201503 y se identificó que quienes cumplen con esta característica son aquellos que tienen edades de 25 a 75 años, los cuales representan el 88.98% del total de esta población.

Consecuentemente el **mercado potencial de Turistas Nacionales** lo comprenderán los 2'868,619 de ecuatorianos que poseen un empleo adecuado, que tienen de 25 a 75 años de edad y cuyos ingresos promedio mensuales son mayores a USD 600.

Estimación de la Demanda de Turismo Extranjero: Se fundamentó en la información del número de extranjeros que llega a nuestro país por motivo de turismo.

Tabla 7. Entrada de Extranjeros al país por Turismo

Año	Entrada de Extranjeros al país	Turistas Extranjeros
2012	1,271,901	1,023,433
2013	1,364,057	1,061,516
2014	1,556,991	1,148,664
Promedio Anual	1,397,650	1,077,871

Fuente: INEC – 2015 Anuario de Entradas y Salidas Internacionales 2012,2013 y 2014

Elaboración: Autores

Con base en estos datos, se obtuvo el **mercado potencial de Turistas Extranjeros**, considerando un promedio de 1'077,871 extranjeros que realizan anualmente turismo en el país.

El mercado potencial del presente análisis reúne los valores estimados de Demanda de Turismo Nacional y Extranjero que totalizan **3'946,490** de **clientes potenciales**.

6.2.2 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, consideramos como población de análisis al mercado potencial de 3'946,490 turistas tanto nacionales como extranjeros.

En la sección anterior se determinó que los clientes potenciales son los turistas nacionales que disponen de empleo, con edades entre 25 y 75 años y con ingresos mayores a USD 600; así también, lo conforman los extranjeros que desean visitar nuestro país.

El tamaño de la muestra fue de 206 encuestas, valor obtenido a través del programa Raosoft para una población de 3'946,490 turistas, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de 6,83%.

Donde:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z_{\alpha/2}^2}{(N - 1) * e^2 + Z_{\alpha/2}^2 * \sigma^2}$$

$$n = \frac{3'946,490 * (0.5 * 0.5) * (1.96)^2}{(3'946,490 - 1) * (0.0683)^2 + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)} = 206$$

$n =$ *Tamaño muestral*

$N =$ *Tamaño de la población* = 3'946,490

$\sigma^2 =$ *varianza de la población* = $p * q$

siendo $p = 0.50$ y $q = 1 - p = 0.50$

$Z_{\alpha/2} =$ *Valor crítico para nivel de confianza del 95 con* $\alpha = 0.05$

$Z_{\alpha/2} = 1.96$

$e =$ *error muestral. Se asume el valor de 0.0683*

Figura 20. Determinación del Tamaño de la muestra

Raosoft® Sample size calculator	
What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	6.83 %
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	95 %
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	3946490
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	50 %
Your recommended sample size is	206

Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!

Alternate scenarios							
With a sample size of	100	206	300	With a confidence level of	90	95	99
Your margin of error would be	9.80%	6.83%	5.66%	Your sample size would need to be	145	206	356

Fuente: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Elaboración: Raosoft Inc.

El elemento de muestreo son los turistas nacionales y extranjeros. La unidad de muestreo es el/la turista.

6.2.3 Problema de investigación de mercado

El problema de Investigación de Mercado es: Determinar la percepción del potencial cliente respecto a la posible adquisición de paquetes turísticos para conocer la ciudad y provincia de Loja.

Los Objetivos que persigue esta investigación son:

- Características de los potenciales clientes
- Preferencias del cliente al adquirir paquetes turísticos
- Evaluación de posibles canales para promocionar los paquetes turísticos
- Conocer el interés del cliente por la oferta de paquetes turísticos en Loja

A continuación se describe la matriz de pasos 1,2y3 con las preguntas de investigación para cada uno de los objetivos propuestos:

Figura 21. Matriz Pasos 1,2y3 Investigación de Mercado - Clientes

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM	
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
Se debe crear una operadora de Turismo que oferte innovadores paquetes/tours desarrollados en la provincia de Loja, donde destaquen nuevos atractivos para clientes ecuatorianos y extranjeros	Determinar la percepción del potencial cliente respecto a la posible adquisición de paquetes turísticos para conocer la ciudad y provincia de Loja.	Características de los potenciales clientes	¿Cuál es el país donde reside?	ND		Encuesta
			¿Cuál es el idioma que habla con más frecuencia?	ND		Encuesta
			¿A qué rango de edad pertenece?	ND		Encuesta
			¿Cuál es su nivel de estudios?	ND		Encuesta
			¿Cuál es su profesión/Ocupación?	ND		Encuesta
		Preferencias del cliente al adquirir paquetes turísticos	¿Cuántas veces por Turismo viaja usted al año?	ND		Encuesta
			¿En qué temporada gusta realizar sus viajes?	ND		Encuesta
			Cuando realiza un viaje ¿cuál es su forma de organizarlo?	ND	Datos secundarios (Ministerio de Turismo)	Encuesta
			¿Cuáles son los aspectos relevantes que considera usted al momento de seleccionar un destino turístico?	ND		Encuesta
			Cuando realiza un viaje, ¿en qué proporción destina su presupuesto?	ND		Encuesta
			¿Qué actividades turísticas son de su preferencia?	ND	Datos secundarios (Ministerio de Turismo)	Encuesta
			¿Cuál es su preferencia de alojamiento?	ND		Encuesta
			¿Cuál es el tipo de alimentación preferida en sus viajes?	ND		Encuesta
			¿Cuántos días regularmente dispone para sus viajes por Turismo?	ND		Encuesta
		¿Cuánto dinero está dispuesto a pagar diariamente por un paquete turístico que cumpla sus expectativas?	ND	Datos secundarios (Ministerio de Turismo)	Encuesta	
Evaluación de posibles canales para promocionar los paquetes turísticos	¿A qué medios de información recurre usted al momento de elegir un destino turístico?	ND		Encuesta		
Conocer el interés del cliente por la oferta de paquetes turísticos en Loja	¿Cuánto usted conoce acerca de la provincia de Loja y sus atractivos turísticos?	ND		Encuesta		
	¿Planificaría dentro de su viaje conocer los principales atractivos turísticos de Loja y descubrir hermosos lugares de la provincia que aún no han sido promocionados?	ND		Encuesta		

Elaboración: Autores

La metodología de Investigación se realizó a través de una encuesta (Análisis Concluyente) y de Datos Secundarios (Análisis Exploratorio).

La encuesta fue realizada en los aeropuertos de Guayaquil y Quito durante los meses de julio y agosto de 2015 para los turistas extranjeros que arribaron al país; ésta fue recabada en español, inglés y portugués, con el formato de la encuesta impreso en español. Durante el mismo periodo se encuestó a través de correos electrónicos y de forma presencial a ecuatorianos que disponen de empleo y con ingresos mensuales promedios superiores a USD 600.

La información recabada de la encuesta fue ingresada, tabulada y analizada con el software IBM-SPSS Statistics versión 19.0 y los resultados que se obtuvieron en este paquete estadístico, fueron adicionalmente mejorados en su forma con Microsoft Excel. El formato de la encuesta se exhibe en el Anexo 2.

Los resultados de esta investigación se presentan a continuación por cada uno de los objetivos generales:

6.2.4 Características de los potenciales clientes

¿Cuál es el país donde reside?

Tabla 8. Turistas por País de Residencia

País	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ecuador	90	43.69	43.69
Colombia	28	13.59	57.28
Perú	26	12.62	69.90
Estados Unidos	11	5.34	75.24
Argentina	10	4.85	80.10
Chile	9	4.37	84.47
Canadá	7	3.40	87.86
Reino Unido	7	3.40	91.26
España	6	2.91	94.17
Alemania	5	2.43	96.60
Brasil	4	1.94	98.54
Holanda	3	1.46	100.00
Total	206	100.00	

Elaboración: Autores

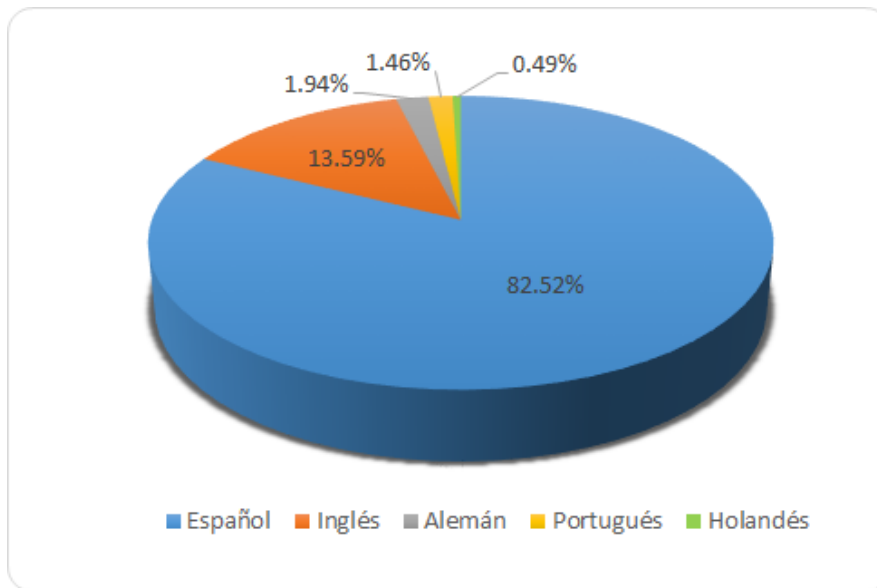
Del total de turistas encuestados, el 56.31% son extranjeros y el 43.69% son ecuatorianos.

De los turistas extranjeros que arribaron a nuestro país, el 66.38% provienen de Sudamérica, el 18.10% de Europa y el 15.52% de Norteamérica.

¿Cuál es el idioma que habla con más frecuencia?

Los idiomas que los turistas hablan con mayor frecuencia son el español e inglés.

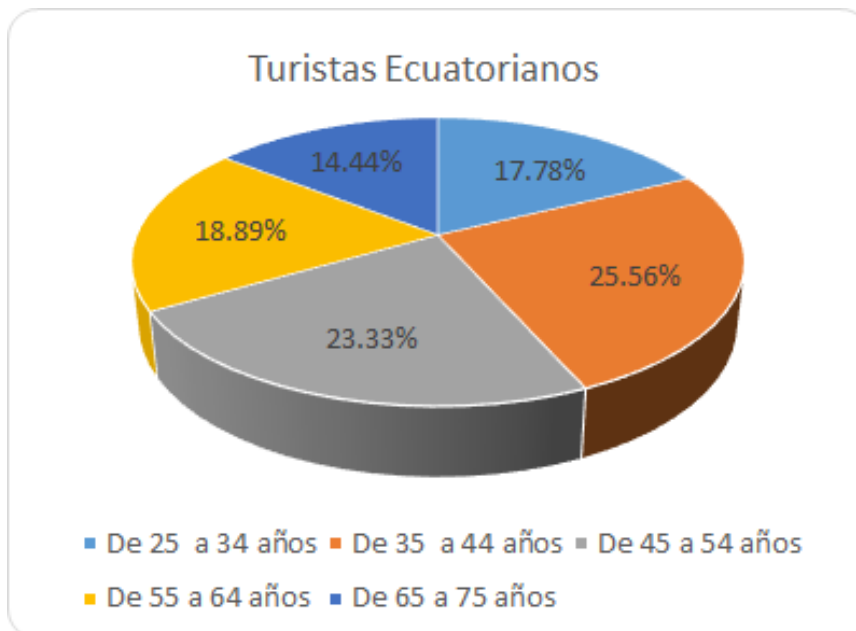
Figura 21. Idioma más utilizado



Elaboración: Autores

¿A qué rango de edad pertenece?

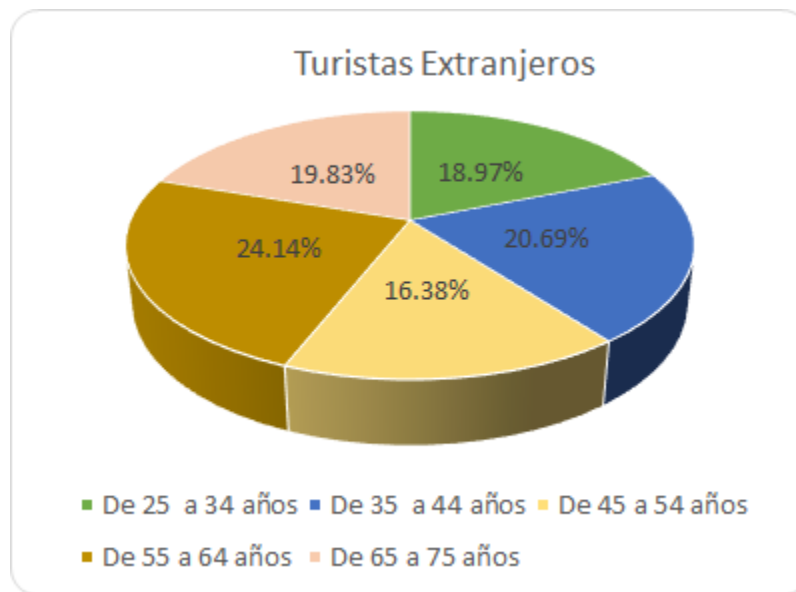
Figura 22. Rango de Edad de Turistas Ecuatorianos



Elaboración: Autores

El 49% de los potenciales turistas locales encuestados presentan edades entre 35 y 54 años.

Figura 23. Rango de Edad de Turistas Extranjeros



Elaboración: Autores

Los rangos de edades de los turistas extranjeros que superan el 20% de participación corresponden a edades de 35 a 44 años y de 55 a 75 años.

¿Cuál es su nivel de estudios?

Tabla 9. Número de Turistas por Nivel de Estudios

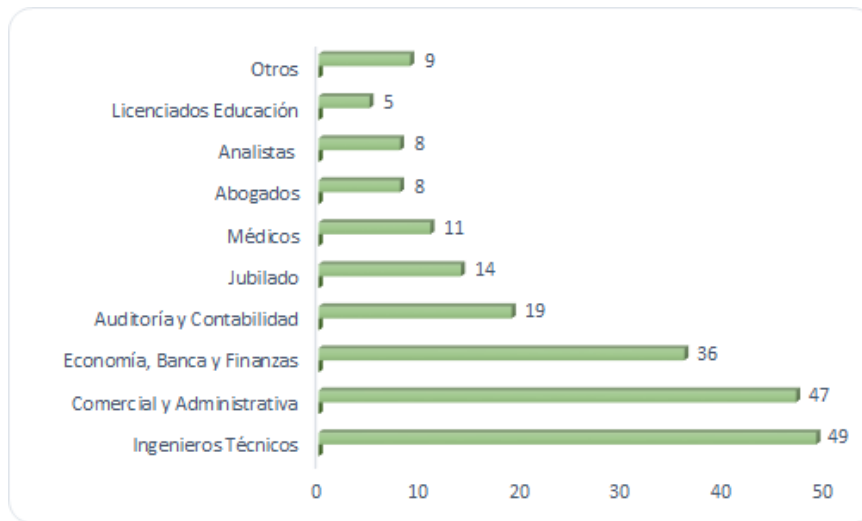
Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Superior Completa	121	58.74	58.74
Postgrado	46	22.33	81.07
Superior Incompleta	37	17.96	99.03
Secundaria	2	.97	100.00
Total	206	100.0	

Elaboración: Autores

El 81.07% de los turistas han culminado su instrucción Superior y de Postgrado y tan sólo cerca del 1% presenta como nivel de estudios Secundaria.

¿Cuál es su Profesión/Ocupación?

Figura 24. Profesión/Ocupación



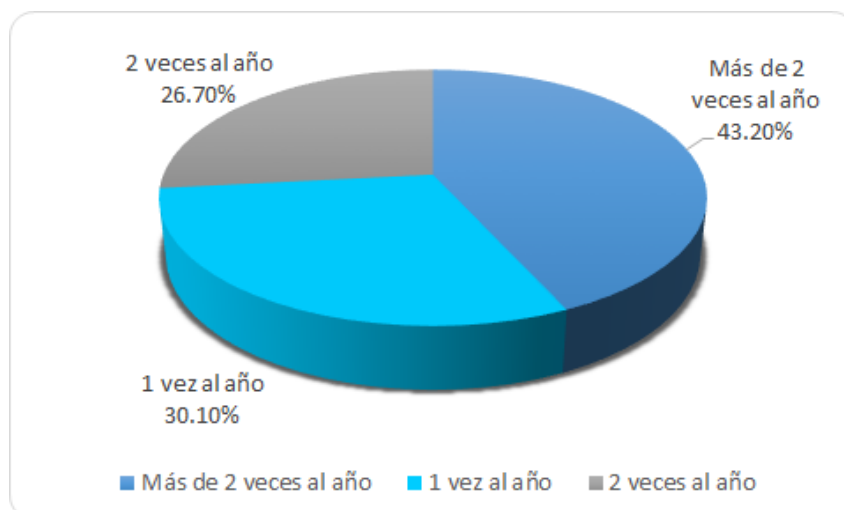
Elaboración: Autores

Respecto a las profesiones/ocupaciones de los turistas encuestados, el 64.08% de ellos se desenvuelven en las ramas de: Ingeniería Técnica, Comercial-Administrativa y Economía-Banca-Finanzas.

6.2.5 Preferencias del cliente al adquirir paquetes turísticos

¿Cuántas veces por Turismo viaja usted al año?

Figura 25. Frecuencia de Viaje por año

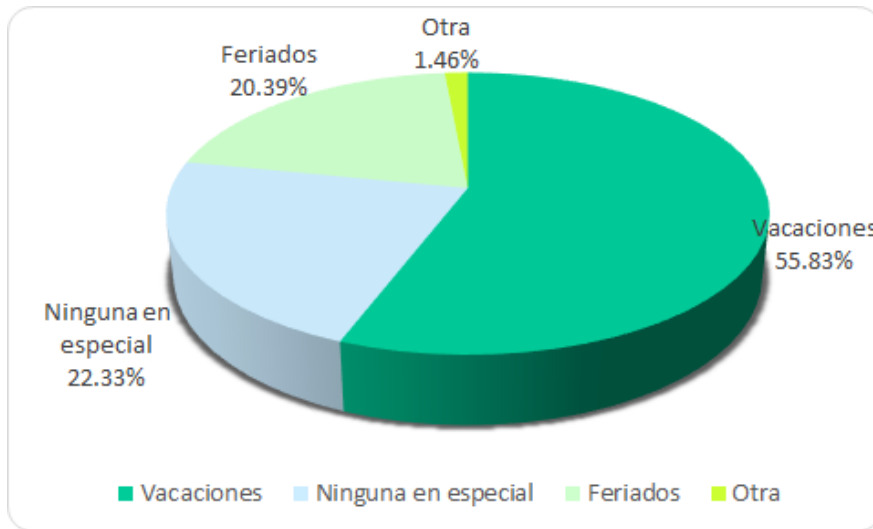


Elaboración: Autores

Del total de encuestados, el 69.90% viaja dos o más veces al año por turismo.

¿En qué temporada gusta realizar sus viajes?

Figura 26. Temporada de Viajes

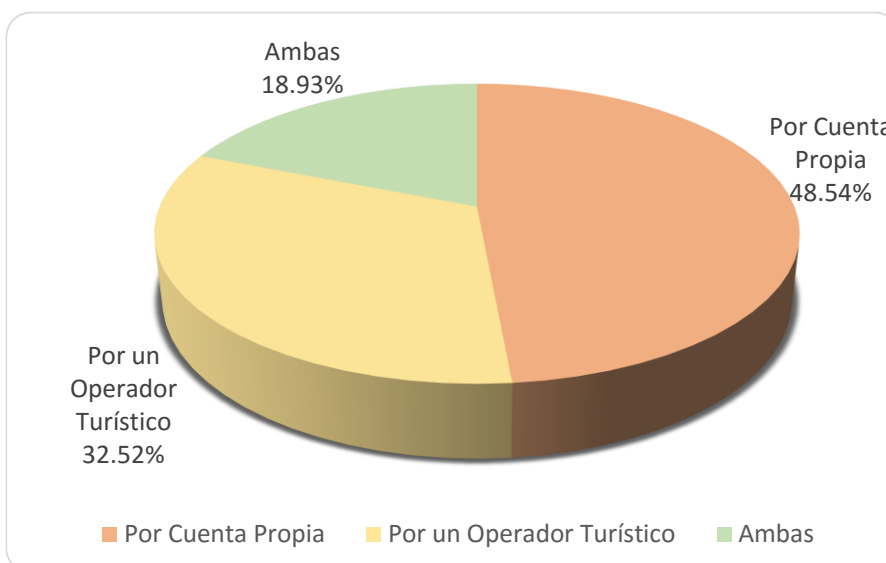


Elaboración: Autores

El 55.83% de las personas encuestadas indicaron que la temporada preferida para realizar turismo, es la época de vacaciones; el 22.33% manifestó que no tienen ninguna temporada especial y el 20.39% prefieren hacer turismo los días de feriado.

Cuando realiza un viaje ¿cuál es su forma de organizarlo?

Figura 27. Organización de Viaje



Elaboración: Autores

Los resultados de la encuesta evidenciaron que el 48.54% de los entrevistados gustan organizar sus viajes por cuenta propia, el 32.52% lo realiza a través de una Operadora de Turismo mientras que el 18.93% lo realiza de ambas formas.

¿Cuáles son los aspectos relevantes que considera usted al momento de seleccionar un destino turístico?

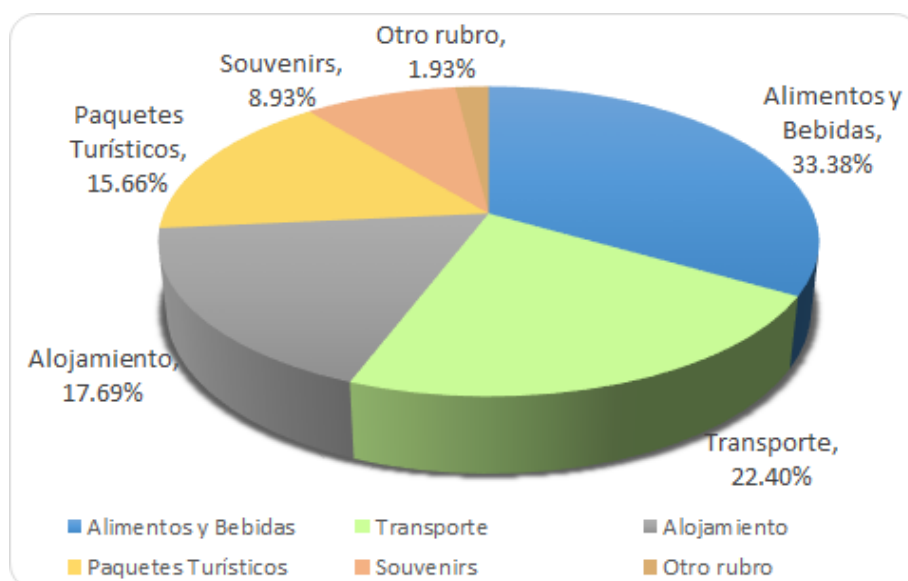
Tabla 10. Aspectos a considerar para seleccionar un destino turístico

Aspectos relevantes para seleccionar un destino turístico	Media	Mediana	Mínimo	Máximo
Seguridad	22%	20%	0%	100%
Precio	16%	15%	0%	50%
Gastronomía	13%	10%	0%	30%
Clima	12%	10%	0%	50%
Cultura y Paisajes	12%	10%	0%	40%
Higiene	10%	10%	0%	50%
Información/Guía	6%	5%	0%	40%
Comunicación	4%	5%	0%	20%
Transporte Terrestre	3%	0%	0%	20%
Transporte Aéreo	2%	0%	0%	25%
Otro aspecto	1%	0%	0%	85%

Elaboración: Autores

Los principales factores que son tomados en cuenta por los turistas para seleccionar un destino turístico son: la seguridad del lugar, el precio, la gastronomía, el clima, la cultura y paisajes, así como la higiene. De una valoración sobre el 100%, en promedio estos factores reúnen el 84% de importancia.

Cuando realiza un viaje, ¿en qué proporción destina su presupuesto?

Figura 28. Porcentaje promedio de gasto por rubro de Presupuesto

Elaboración: Autores

Tabla 11. Rubros de Presupuesto

% Presupuesto	Turistas Nacionales		Turistas Extranjeros	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Alimentos y Bebidas	38.57%	40.00%	29.35%	30.00%
Transporte	28.27%	30.00%	17.84%	20.00%
Alojamiento	13.33%	10.00%	21.08%	20.00%
Paquetes Turísticos	9.54%	10.00%	20.41%	20.00%
Souvenirs	8.50%	10.00%	9.27%	10.00%
Otro rubro	1.79%	0.00%	2.05%	0.00%

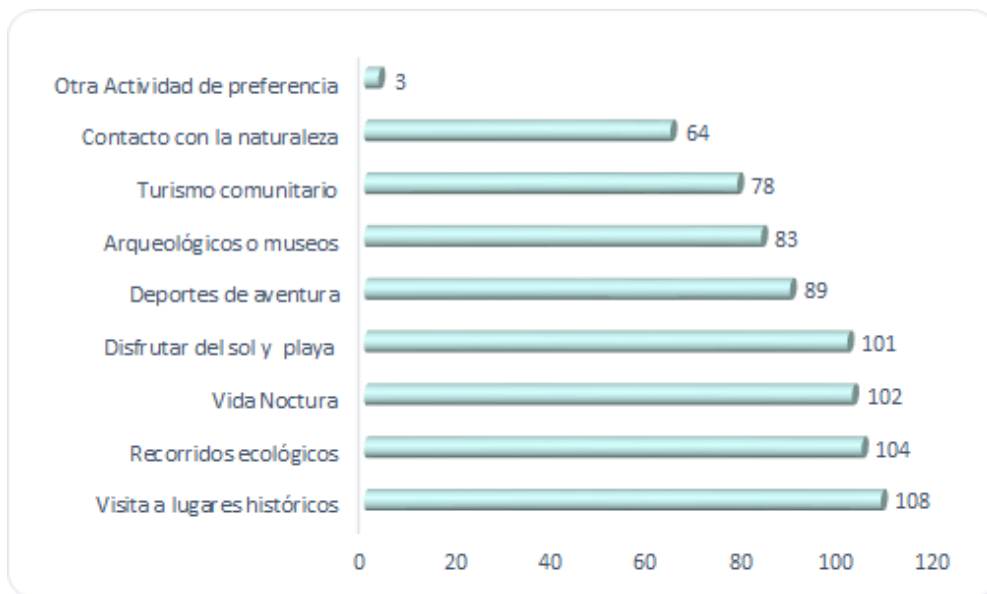
Elaboración: Autores

Del total de gastos que realizan los ecuatorianos cuando viajan por turismo, el mayor rubro lo constituye la alimentación y bebidas, seguido por la transportación (sea en vehículo particular, a través de una cooperativa de transporte terrestre o líneas aéreas). El gasto promedio por alojamiento es del 13.33% dado que algunos de ellos se hospedan donde familiares o amigos; mientras que el 9,54% promedio de gastos lo destinan para la adquisición de paquetes turísticos y el 8.50% para la adquisición de souvenirs.

En cambio, los turistas extranjeros destinan un mayor gasto promedio en Alojamiento, Paquetes Turísticos y Souvenirs que los turistas ecuatorianos.

¿Qué actividades turísticas son de su preferencia?

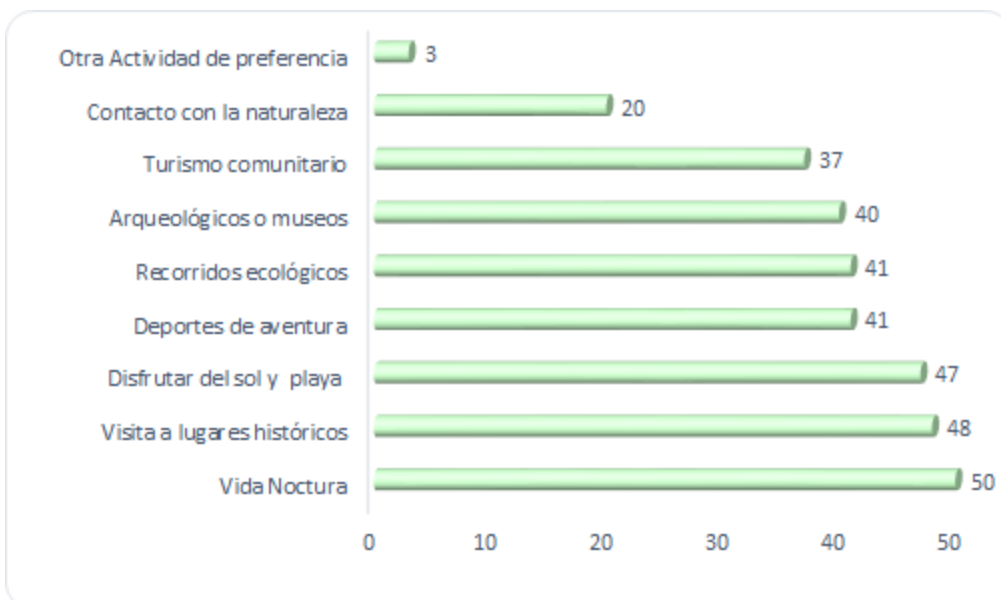
Figura 29. Actividades Turísticas Preferidas



Elaboración: Autores

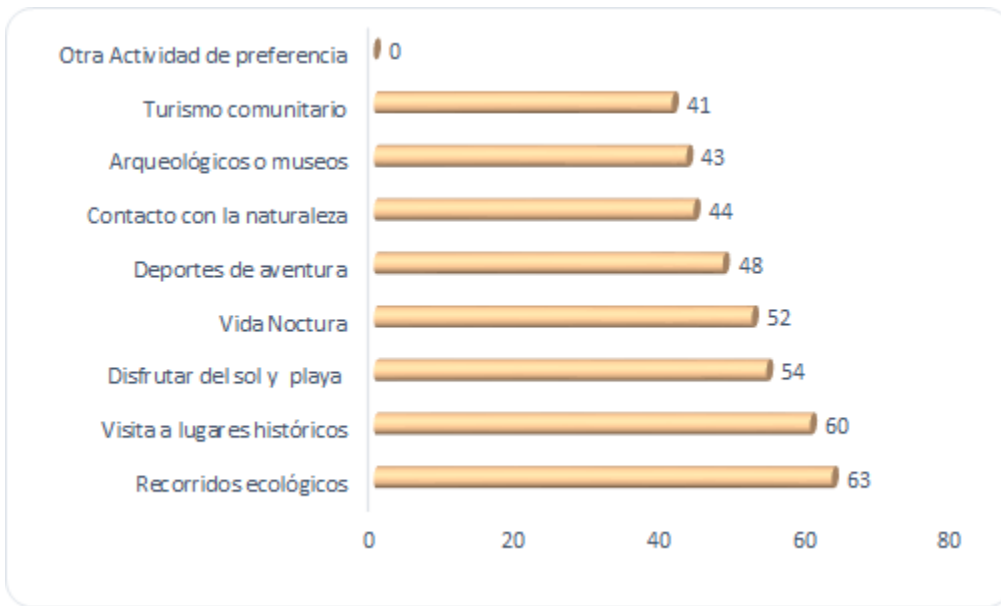
Las actividades turísticas de mayor preferencia son: Culturales (visitas a lugares históricos, arqueológicos o museos), Ecológicas (Recorridos ecológicos, contacto con la naturaleza) y Diversión (Vida Nocturna).

Figura 30. Actividades Turísticas Preferidas por Turistas Nacionales



Elaboración: Autores

Figura 31. Actividades Turísticas Preferidas por Turistas Extranjeros

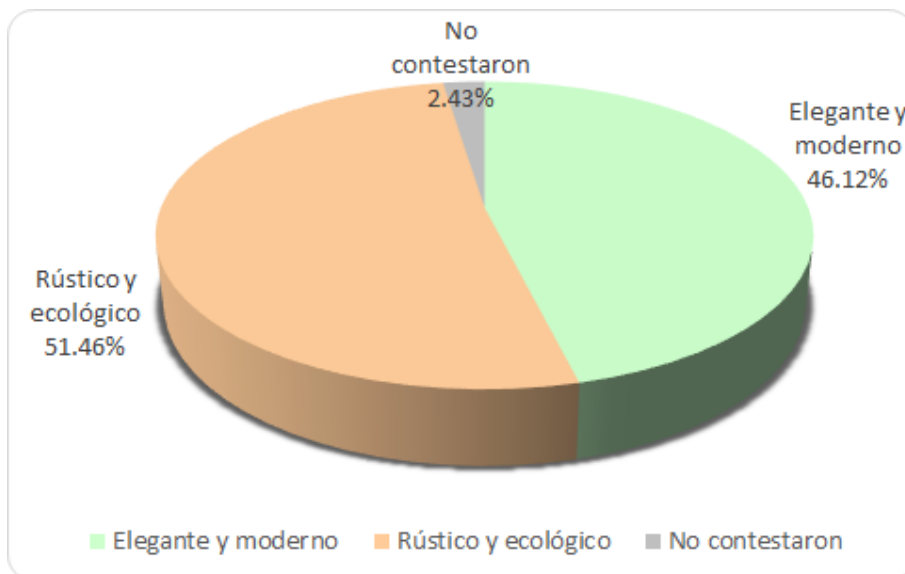


Elaboración: Autores

Los turistas extranjeros prefieren más los recorridos ecológicos y la visita a lugares históricos mientras que los turistas nacionales además gustan por la vida nocturna de los lugares que visitan.

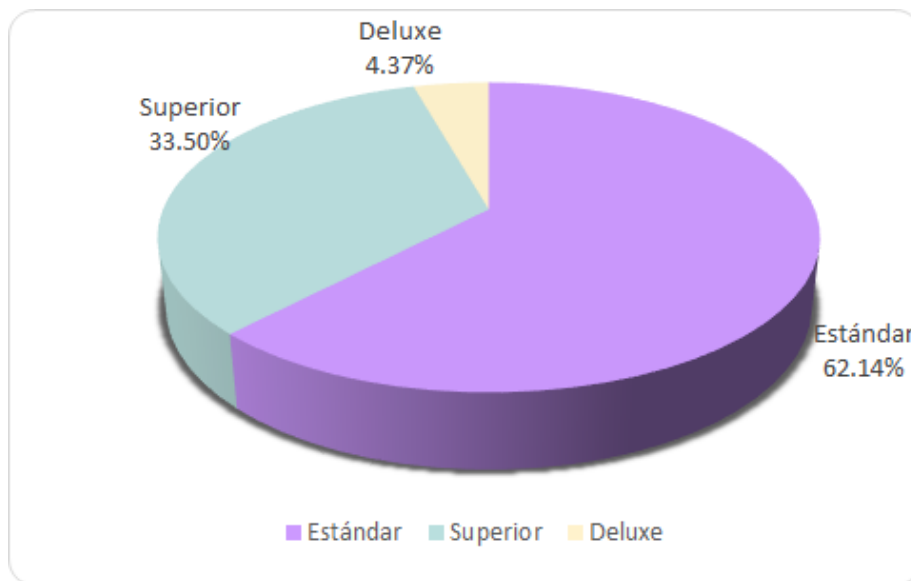
¿Cuál es su preferencia de alojamiento?

Figura 32. Preferencia por lugar de hospedaje



Elaboración: Autores

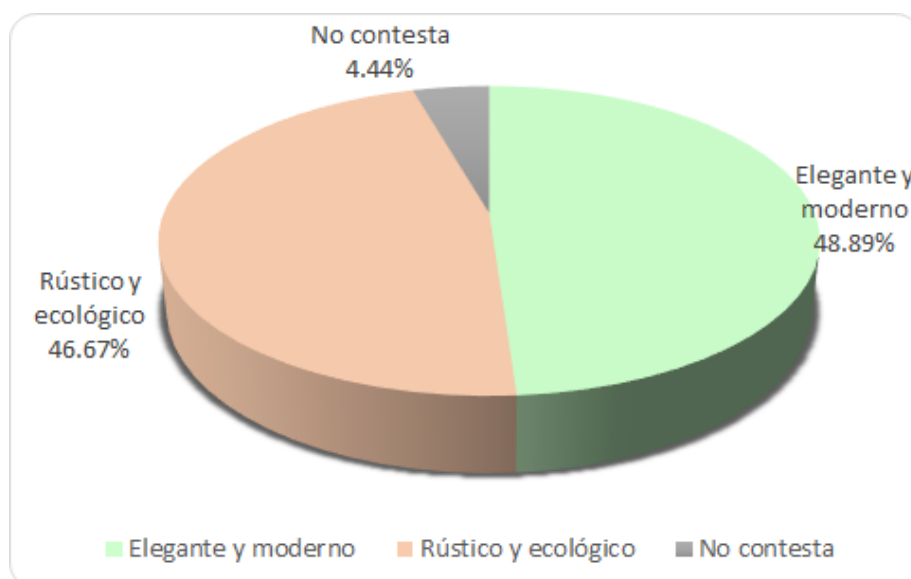
Figura 33. Preferencia por tipo de habitación de hospedaje



Elaboración: Autores

Si bien no se evidencia diferencias sustanciales en el tipo de hospedaje (alrededor del 50% de los entrevistados gustan de servicios de alojamiento modernos y elegantes y el otro 50% prefieren hospedarse en establecimientos con características rústicas y ecológicas); estas diferencias si las encontramos en el tipo de habitación, puesto que el 62.14% declaró que elegiría una habitación estándar, el 33.50% una Superior y el 4.37% una De Lujo.

Figura 34. Lugar de hospedaje preferido por Turistas Nacionales



Elaboración: Autores

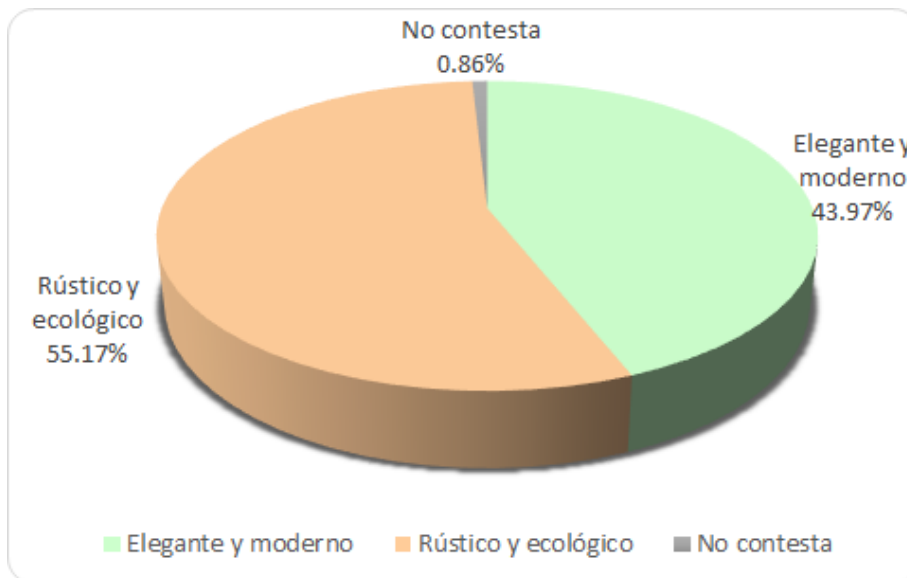
Figura 35. Tipo de habitación preferida por Turistas Nacionales



Elaboración: Autores

Al analizar sólo al segmento de ecuatorianos, se encontró que una proporción levemente mayor que los extranjeros gustan por alojarse en lugares elegantes y modernos.

Figura 36. Lugar de hospedaje preferido por Turistas Extranjeros



Elaboración: Autores

Figura 37. Tipo de habitación preferida por Turistas Extranjeros

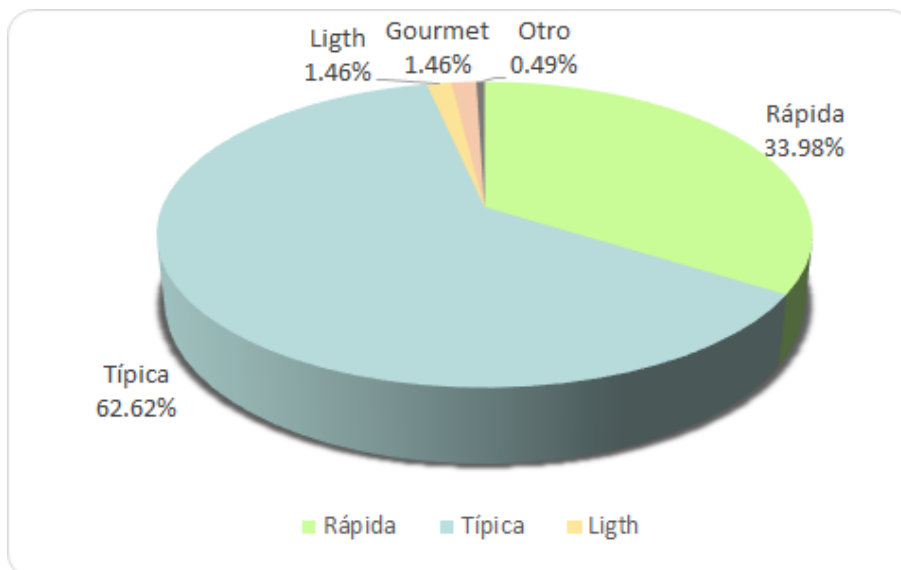


Elaboración: Autores

Para los turistas extranjeros les atrae más hospedarse en lugares rústicos y ecológicos, y a diferencia de los ecuatorianos, hay un segmento del 6.90% que preferirá una habitación De Lujo a una Superior o Estándar.

¿Cuál es el tipo de comida preferida en sus viajes?

Figura 38. Tipo de comida preferida por Turistas

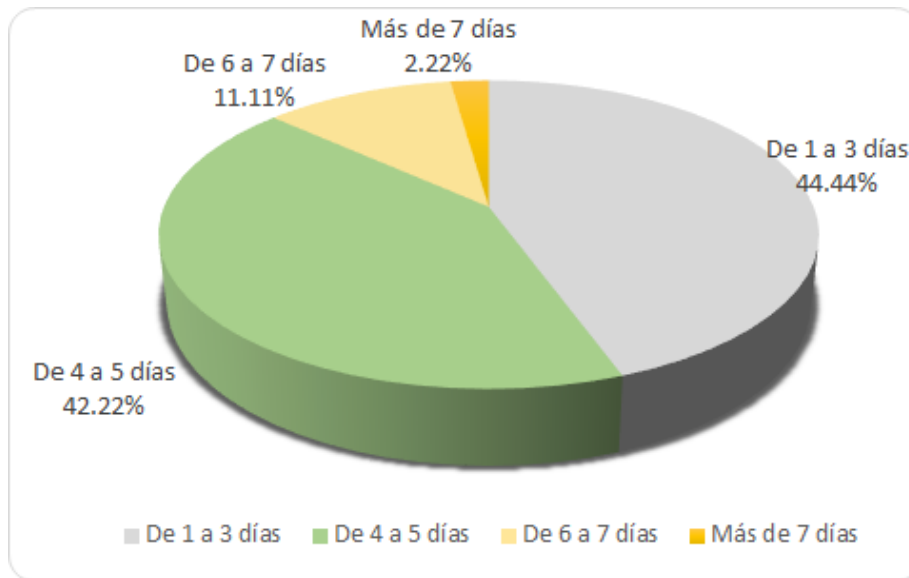


Elaboración: Autores

La comida típica de cada lugar es la preferida durante el viaje de turismo, así lo afirmaron el 62.62% de los entrevistados. Le sigue la comida rápida con el 33.98%.

¿Cuántos días regularmente dispone para sus viajes por Turismo?

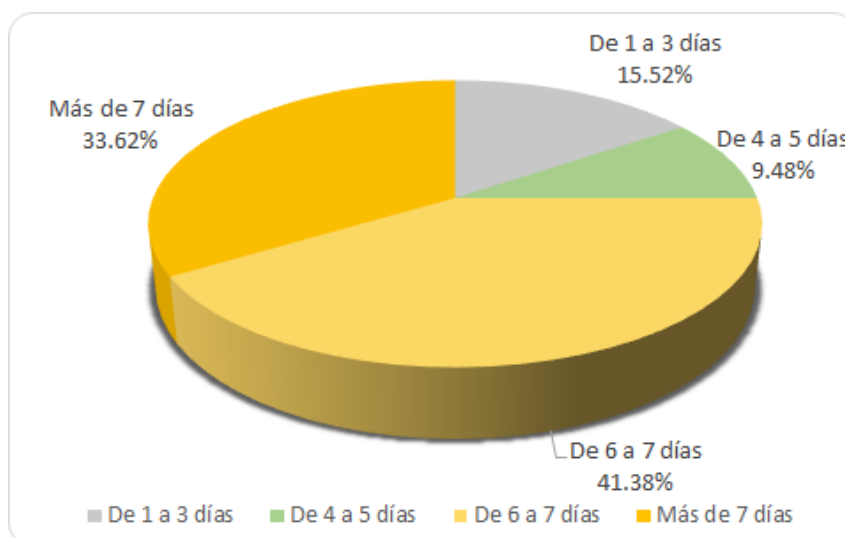
Figura 39. Días de viaje Turistas Nacionales



Elaboración: Autores

Los ecuatorianos disponen mínimo de 1 a 3 días para hacer turismo interno y máximo de 4 a 5 días.

Figura 40. Días de viaje Turistas Extranjeros

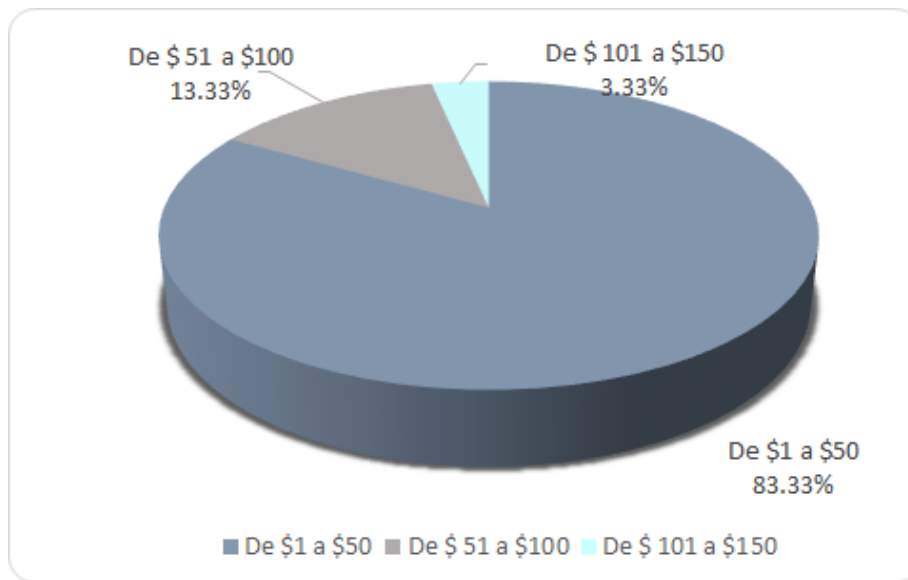


Elaboración: Autores

El 41.38% de los turistas extranjeros se toma un mínimo de 6 a 7 días para vacacionar y el 33.62% lo hace en más de 7 días.

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar diariamente por un paquete todo incluido (hospedaje + alimentación + actividades guiadas)?

Figura 41. Gasto diario Turistas Nacionales

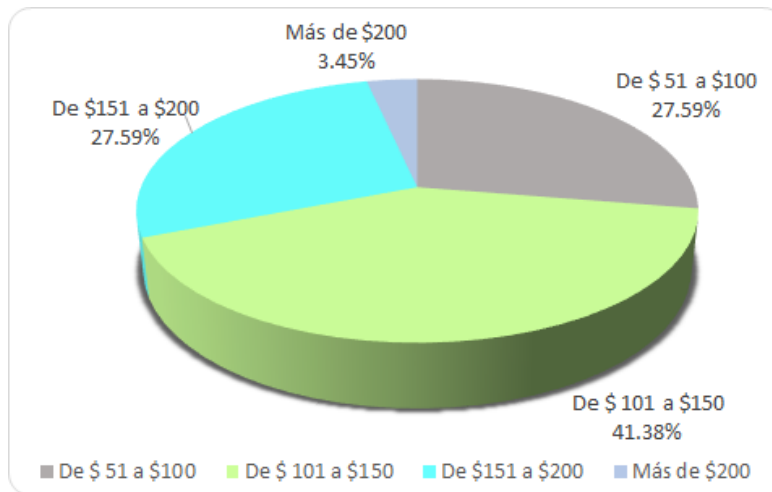


Elaboración: Autores

La mayor parte de ecuatorianos estaría dispuesto a gastar diariamente por un paquete de turismo hasta USD 50. Esto se corrobora con un análisis especial realizado por el Ministerio de Turismo⁵ que indica que el gasto del turista nacional fue de USD \$94 con una estadía promedio estimada de 3 noches.

⁵ *La experiencia turística en el Ecuador*, CIFRAS ESENCIALES DE TURISMO INTERNO Y RECEPTOR. Ministerio de Turismo, Año 2012.

Figura 42. Gasto diario Turistas Extranjeros



Elaboración: Autores

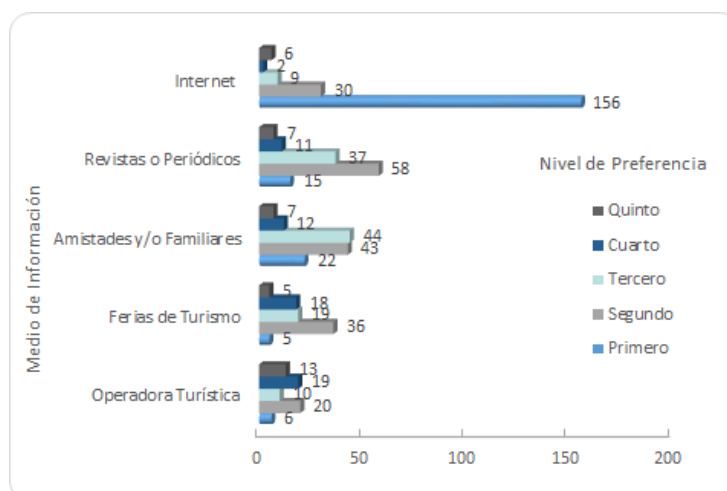
El 41.38% de los turistas extranjeros, por el contrario, están dispuestos a pagar de USD 101 a USD 150 por un paquete que incluye alojamiento, alimentación y actividades guiadas, un 27.59% más lo haría por un valor entre USD 151 y USD 200.

Además, del análisis exploratorio (Datos Secundarios) realizado, se obtuvo que el gasto promedio de un turista extranjero es de USD 1,000 con un promedio de 14 noches de estadía.

6.2.6 Evaluación de posibles canales para promocionar los paquetes turísticos

¿A qué medios de información recurre usted al momento de elegir un destino turístico?

Figura 43. Medios de información recurridos



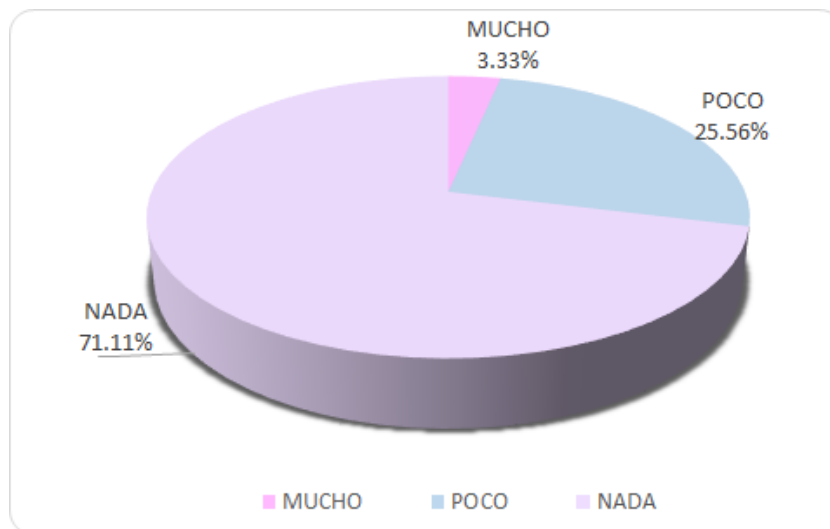
Elaboración: Autores

Los medios de información a los que más recurren los entrevistados para seleccionar un destino turístico, de acuerdo al nivel de preferencia son: La internet, revistas o Periódicos, las referencias de amigos y/o familiares. En menor nivel se encuentran las Ferias de turismo y las Operadoras Turísticas.

6.2.7 Conocer el interés del cliente por la oferta de paquetes turísticos en Loja

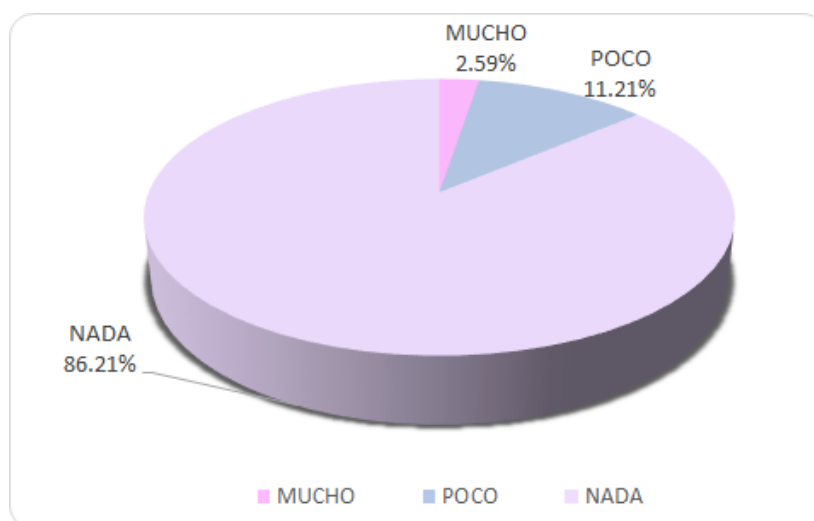
¿Cuánto usted conoce acerca de la provincia de Loja y sus atractivos turísticos?

Figura 44. Conocimiento de Loja y sus atractivos – Turistas Nacionales



Elaboración: Autores

Figura 45. Conocimiento de Loja y sus atractivos – Turistas Extranjeros

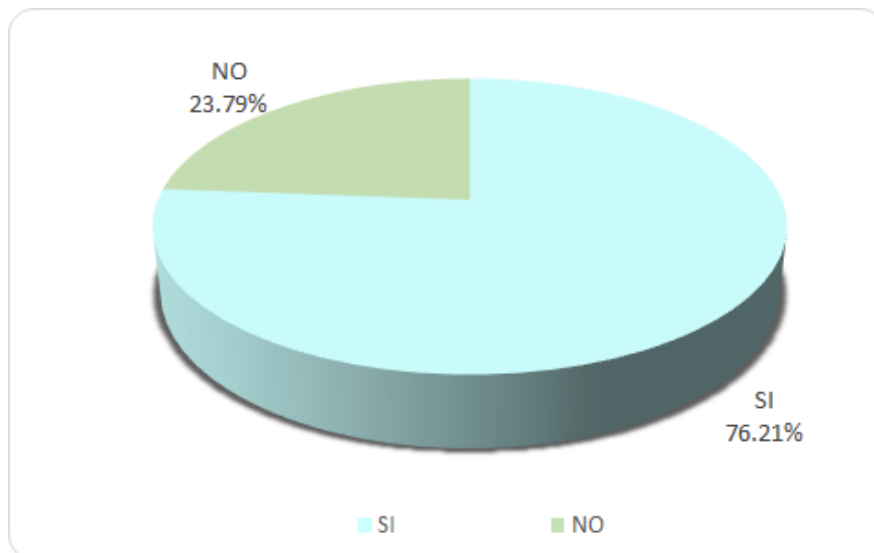


Elaboración: Autores

Más del 70% de ecuatorianos y del 80% de extranjeros no tienen conocimiento de Loja y sus atractivos turísticos.

¿Planificaría dentro de su viaje conocer los principales atractivos turísticos de Loja y descubrir hermosos lugares de la provincia que aún no han sido promocionados?

Figura 46. Planificación de visita a Loja



Elaboración: Autores

El 76.21% de encuestados declaró que SI panificaría dentro de su viaje conocer los principales y demás atractivos turístico de la Provincia de Loja; una vez que les fue mostrado imágenes de Loja y además de indicarles que Loja es conocida como una provincia musical, con gente culta y amable, que tiene paisajes diversos y encantadores lugares como El Parque Nacional Podocarpus con especies de aves y plantas únicas en la región y el mundo; Vilcabamba que se constituye en el valle de la Longevidad, Mangahurco con grandes hectáreas de bosque seco que ve florecer anualmente a los Guayacanes, el Bosque Petrificado de Puyango así como una gama de platos típicos propios del lugar.

Del análisis exploratorio e investigación de mercado realizado en este capítulo se conoció la situación del sector turístico en Loja a través de la contribución de dos expertos en el tema, quienes indicaron que la provincia tiene un alto potencial para el turismo que aún no ha sido desarrollado; ellos se enfocan en los lugares y atractivos más conocidos que comprenden únicamente al cantón Loja. Producto de la entrevista nos fue compartido detalles importantes como la posibilidad de potenciar el ecoturismo y la atención a jubilados extranjeros, prepararnos

para atender una mayor afluencia de turistas nacionales en épocas de vacaciones de las regiones sierra y costa así como en feriados nacionales, tomar en cuenta los precios promedio por día que paga un cliente por un paquete básico que se encuentra alrededor de USD 35 y promocionar los servicios a través de una guía de turismo en la internet, página web de la empresa, redes sociales y participación en ferias locales.

Así también, a través de la investigación de mercado se evidenció que los potenciales clientes son los turistas nacionales y extranjeros provenientes en su mayoría de Sudamérica, Europa y Norteamérica en donde casi la mitad de ellos tienen edades entre 35 y 54 años que hablan con mayor frecuencia los idiomas español e inglés; gustan realizar sus viajes en vacaciones y épocas de feriados, alrededor del 49% de ellos organizan su viaje por cuenta propia y el 33% por medio de un operador turístico; la seguridad del lugar a visitar, el precio, la gastronomía, el clima, la cultura y paisajes, así como la higiene son factores que inciden al momento de seleccionar un destino turístico. Respecto al presupuesto de viaje, los ecuatorianos destinan una mayor proporción para la alimentación y el transporte, en cambio los extranjeros priorizan el alojamiento, los paquetes turísticos y souvenirs, en ambos casos prefieren la comida típica; las actividades preferidas por los extranjeros son los recorridos ecológicos y culturales, y destinan más de 6 días para sus viajes, mientras que los turistas nacionales gustan de la vida nocturna y visitar lugares históricos, tomándose en su gran mayoría no más allá de 5 días; y los turistas extranjeros están dispuestos a pagar por un paquete de hospedaje, alimentación y actividades guiadas desde USD 51 o más por día y los ecuatorianos, en su gran mayoría pagarían hasta USD 50 por día.

Finalmente, dado el interés del 76.21% de las personas encuestadas por visitar la provincia de Loja que confirma que hay un mercado potencial que Loja Tours puede atender, y de los resultados obtenidos a través de esta investigación, se concluye que se debe crear la operadora de Turismo.

7. MODELO DEFINITIVO DEL NEGOCIO

Con base en los resultados del Análisis Exploratorio e Investigación de Mercado este capítulo tiene como objetivo presentar el modelo definitivo del negocio representado por la propuesta de valor, segmento de clientes, competidores, canales de distribución y demás características del modelo de negocio.

Esta presentación final incluye los esquemas utilizados en el Capítulo 5 para plantear el modelo de negocio preliminar. Estos esquemas son: Modelo Canvas y Prueba Ácida.

Adicionalmente, se realizaron análisis complementarios del modelo de negocio en pro de conocer las capacidades y recursos organizacionales necesarios para iniciar la operación de la empresa.

Finalmente, como parte del desarrollo del modelo definitivo se realizó un análisis organizacional que incluye un resumen de los factores internos de la empresa (IFAS). En este análisis se evalúan las fortalezas y debilidades respectivamente.

7.1 MODELO CANVAS FINAL

Propuesta de Valor

- Crear la empresa de Turismo "Loja Tours" para incrementar a través de su operación la participación de la provincia de Loja en la demanda turística; esto creará fuentes de trabajo directas de la compañía e indirectas por la demanda de servicios de hospedaje, de transporte y de alimentos y bebidas que se realizará a los proveedores estratégicos, así como el involucramiento de las comunidades de la provincia de Loja que recibirán capacitación, lo cual mejorará la calidad del servicio, el intercambio cultural entre otros factores importantes de desarrollo social. La rentabilidad económica que genere la empresa y las compañías que nos proveen de insumos, mejorará el VAB de las industrias a las cuales pertenecen y consecuentemente generará desarrollo económico para la provincia.
- Promocionar la Ruta gastronómica y ecológica como servicio diferenciador en el mercado y demás servicios tales como: visita de lugares históricos, deportes de aventura y vida nocturna en conjunto con la integración de nuestros socios estratégicos enfocados en la línea de Hospedaje, Restaurantes, Bares, Comunidades y Transporte, enmarcado en tener una cadena de valor eficiente ajustados a estrictas normas de calidad y atención al cliente.
- Se pondrá a disposición de los clientes el sistema de gestión de experiencias a través del cual estarán informados sobre su agenda de actividades y de establecimientos que pueden ser de ayuda como farmacias, locales comerciales. etc. Sumado a ello este sistema permitirá que los clientes nos transmitan sus inquietudes, sugerencias así como la valoración del servicio que recibirá día a día durante la duración de los servicios contratados.

Segmentos de Clientes

- El mercado potencial del proyecto es la población de turistas extranjeros de Sudamérica, Norteamérica y Europa que visitan el Ecuador, así como los ecuatorianos que disponen de empleo con edades entre 25 y 75 años y con ingresos mensuales mayores a USD 700. Conforme al análisis de mercado se identificó un mercado potencial de 3.95 millones de turistas (1.08 millones de extranjeros y 2.87 millones de ecuatorianos).
- La diferenciación entre los turistas extranjeros y nacionales radican en: a) número de días en los cuales realiza turismo, la gran mayoría de extranjeros dedica más de 6 días mientras que los nacionales lo hacen como máximo en 5 días. b) proporción promedio de gasto por rubro de presupuesto, por ejemplo, los extranjeros gastan más en alojamiento, paquetes turísticos y souvenirs que los turistas ecuatorianos. c) actividades turísticas, la de mayor preferencia para los ecuatorianos es la diversión nocturna, en cambio los extranjeros disfrutan más de los recorridos ecológicos. d) lugar de hospedaje: Hay una preferencia ligeramente mayor de los extranjeros por lugares rústicos y ecológicos. e) tipo de habitación para los extranjeros hay una mayor proporción de ellos respecto a los turistas nacionales que seleccionarían una habitación de lujo. f) gasto diario por un paquete que incluye hospedaje + alimentación + actividades guiadas: gran parte de turistas locales están dispuestos a pagar no más allá de USD 50 mientras que los extranjeros pagarían de USD 51 en adelante.
- Se identifica que entre los segmentos de clientes, los extranjeros generarían una mayor rentabilidad y por los atractivos turísticos que ofreceremos y que son de mayor interés para ellos, habría una mayor penetración en este segmento.

Canales de Distribución

- Los canales que utilizaremos para promocionar nuestro producto serán a través de la Internet (sitio web, redes sociales), banners, publicación anual en dos principales periódicos del país (El Universo y El Comercio) y en prestigiosa revista internacional. También se prevé la participación en Ferias de Turismo locales, cada dos años, para lo cual desde el primer año de operación se realizarán provisiones para hacer efectiva esta participación.
- Para llegar a nuestros clientes de manera más efectiva lo realizaremos a través de nuestro sitio web, redes sociales y enviando nuestras promociones vía correo electrónico.

Relación con el Cliente

- Atención de calidad al cliente brindándole seguridad, amabilidad, comodidad e higiene con el objetivo de dar el mejor servicio turístico involucrando para ello normas y estándares que deben cumplir nuestros proveedores, las comunidades y nosotros mismos, para en conjunto brindarles nuevas y gratas experiencias.
- A través del gestor de experiencias mantendremos a nuestros clientes informados acerca de la ubicación, horarios de atención e información de establecimientos como restaurantes, farmacias, locales comerciales, empresas de transporte; con este sistema también tendrán acceso a una agenda de turismo que contendrá el detalle de las actividades contratadas con nuestra compañía con sus respectivos itinerarios e imágenes alusivas de los puntos de interés; esto permitirá generar confianza y seguridad para el cliente. Con esta herramienta podrán además remitirnos sus inquietudes, vivencias y retroalimentarnos acerca de la atención y calidad de servicios recibida, esto permitirá monitorear la operación turística y tomar las medidas necesarias para mitigar cualquier inconveniente o malestar percibido por nuestros clientes.

Flujo de Ingresos

- Nuestros ingresos provienen de dos fuentes: a) venta de paquetes de turismo y b) venta de pasajes aéreos y vía terrestre.
- Los paquetes de turismo serán mínimo de 3 días y 2 noches y máximo de 5 días y 4 noches para los turistas nacionales y para los extranjeros se ofrecerán paquetes desde 5 días y 4 noches hasta de 8 días y 7 noches.
- Se ofrecerán mecanismos de pago como efectivo, transferencias bancarias y tarjetas de crédito. El 50% del precio de cada paquete deberá ser cancelado por nuestros clientes extranjeros con al menos 1 mes de anticipación y el otro 50% dos semanas antes de la fecha de inicio de la operación turística contratada. Para los turistas nacionales, el 50% deberá ser cancelado con al menos 1 semana de anticipación y el 50% restante con 3 días antes del inicio de la operación. Consecuentemente la empresa dispondrá del valor total del servicio contratado por el cliente, antes de haber iniciado la operación.
- Los clientes podrán realizar los pagos de nuestros servicios, a través de nuestro sitio web, por medio de transferencias bancarias y mediante la venta directa en oficinas.

Recursos clave

- Guías de Turismo especializados en ecoturismo y con conocimiento de turismo gastronómico.
- Comunidades capacitadas en atención al cliente.
- Proveedores calificados que dispongan de buena infraestructura y con estándares de calidad.
- Parques Nacionales, Bosque Seco, Jardines Botánicos, museos, plazas, adecuados para la visita de turistas.
- Sitio web informativo, reservas y pago.
- Sitio web de asesoría de actividades de viaje y gestor de experiencias.
- Marca.
- Los recursos que demandan mayor gasto para la operación de Turismo lo comprenden: el personal de administración y operación, los proveedores de alojamiento y de transporte aéreo.

Actividades clave

- Monitorear que los proveedores brinden los estándares de calidad acordados en convenios realizados con nuestra empresa, esto garantizará la satisfacción de los servicios adquiridos por nuestros clientes.
- Elaborar paquetes turísticos y actividades que involucren a la comunidad.
- Implementación de un sitio web informativo, de reservas y pagos online garantizando la confidencialidad e integridad de la información.
- Implementación de un sitio web interno donde se ofrecerá a los clientes un asesor de las actividades y un gestor de experiencias.
- Capacitaciones al talento humano de la empresa y a la comunidad sobre temas de calidad, idioma inglés, atención al cliente, normas de higiene, etc., lo cual permitirá contar con clientes satisfechos y mejorar el nivel de atención.
- Levantar y almacenar una base de información con las experiencias, inquietudes, sugerencias y nivel de satisfacción del cliente con los servicios dados directamente por la operadora como por los proveedores de los otros servicios que contraten. Esto es de gran importancia puesto que permitirá generar controles, mitigar eventos de riesgo, mejorar el servicio, crear nuevos productos, etc.

Aliados clave

- Servicios de alojamiento (Hoteles, Hostales y Hosterías)
- Servicios de alimentos y bebidas (Restaurantes, Bares)
- Relación con Negocios y Emprendimientos Locales en modo de Proveedores o Aliados Estratégicos. Esto con la finalidad de brindar servicios en conjunto y crear sinergia en el negocio.
- Relación con las Comunidades para conocer y promover sus intereses con los de la empresa.
- Afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de Loja (CAPTUR) con fines de involucramiento en la gestión y promoción turística así como en capacitaciones especializadas.
- Entidades de Gobierno: Ministerio de Turismo, Ministerio del Ambiente, Prefectura y Alcaldías de los Municipios de la Provincia de Loja con quienes se realizarán gestiones en pro de posicionar a Loja como destino turístico, en facilitar los trámites requeridos por las empresas y además en fortalecer las capacitaciones virtuales de gestión turística.
- Proveedores de servicio de telecomunicaciones que a través de la eficiencia de sus servicios permitirán que nuestra gestión, promoción, venta y valor agregado de la compañía estén al alcance de nuestros clientes.
- Proveedor para la gestión de proyectos, que tiene la experiencia y especialización para facilitar a la compañía por medio de su gestión de las capacidades requeridas para el inicio de la operación.

Estructura de Costos

- Los costos de mayor relevancia para poner en marcha la operadora de Turismo son: la adquisición de un vehículo tipo VAN para la transportación de un grupo mayoritario de turistas; los dos sitios web, el de la empresa y el gestor de experiencias y agenda de actividades; los gastos de constitución compañía, el alquiler de oficina, los servicios del proveedor de gestión del proyecto y la inversión en muebles y equipos de oficina.
- Los costos más significativos en la operación de la empresa lo comprenden: los salarios de los empleados, los gastos propios de la operación y los costos directos asociados a los servicios que se ofertan.

7.2 PRUEBA ACIDA FINAL

Tabla 5. Prueba ácida final (1/3)

PRODUCTO (1)	<i>¿Qué producto o servicio proporciona la organización?</i>
	1. Brinda el servicio de operadora turística a personas nacionales y extranjeros a través de la venta de paquetes turísticos y pasajes por vía aérea y terrestre para conocer a la provincia de Loja más allá de sus lugares actualmente reconocidos.
MERCADO (2)	<i>¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?</i>
	1. Turistas extranjeros de Sudamérica, Norteamérica y Europa que visitan el Ecuador, así como los ecuatorianos que disponen de empleo con edades entre 25 y 75 años y con ingresos mensuales mayores a USD 700.
VALOR (3)	<i>¿Cómo se diferencia el producto o servicio?</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Operadora Turística Loja Tours se diferenciará por ofrecer rutas distintas a las conocidas en la actualidad. Tales como la Ruta Gastronómica y la Ruta Ecológica. Las mismas que se complementarán con el modo de turismo que prefiera el cliente como: cultural, aventura y diversión nocturna. 2. Loja Tours implementará estándares de calidad en los servicios que se ofrecerán al público directamente, así como los servicios que se recibirán por parte de nuestros proveedores y aliados estratégicos. 3. Por medio del Sistema de Gestión de Experiencias se pondrá a disposición de los clientes información sobre su agenda de actividades y de establecimientos cercanos. Además el sistema permitirá que los clientes nos transmitan sus inquietudes, sugerencias así como la valoración del servicio con base en su experiencia.
RECURSOS (4)	<i>¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guías de Turismo especializados en ecoturismo y con conocimiento de turismo gastronómico. 2. Comunidades capacitadas en atención al cliente. 3. Proveedores calificados que dispongan de buena infraestructura y con estándares de calidad. 4. Parques Nacionales, Bosque Seco, Jardines Botánicos, museos, plazas, adecuados para la visita de turistas. 5. Sitio web informativo, reservas y pago. 6. Sitio web de asesoría de actividades de viaje y gestor de experiencias. 7. Gestión de imagen corporativa y marca por medio del Marketing digital y demás medios de comunicación masiva. 8. Adecuación de oficina y medios de transporte propios con un estilo fresco, novedoso y representativo de la Provincia de Loja.
PROCESOS (5)	<i>¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de Operación General. 2. Proceso de selección de personal interno, proveedores y aliados estratégicos. 3. Proceso de campañas de Marketing Digital. 4. Proceso de Asistencia de Viajes. 5. Proceso de Asesor de Actividades. 6. Proceso de Seguimiento de Experiencias. 7. Proceso de Evaluación y Mejoramiento Continuo interno, proveedores y aliados estratégicos. 8. Proceso de Capacitación Interna, proveedores y aliados estratégicos. 9. Proceso de Aseguramiento de Calidad. 10. Proceso de Control de Cambios y Mejoras de los sitios Web Interno y Externo. 11. Proceso de Renovación de establecimientos, oficinas, medios de transporte y locales.

<p>12. Proceso de Seguridad de la Información. 13. Proceso de Fidelización de Clientes. 14. Proceso de Retención de Clientes.</p>	
<p>REDES ORGANIZACIONALES (6)</p>	<p><i>¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?</i></p>
<p>1. Corcem. 2. Claro - Conecel. 3. Comunidades, Restaurantes, Transporte, Hoteles 4. Especialistas, Técnicos, Administradores, Operadores 5. Cámara Provincial de Turismo de Loja, Ministerio del Ambiente.</p>	
<p>REDES INDIVIDUALES (7)</p>	<p><i>¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?</i></p>
<p>1. Expertos de selección de personal y atención al cliente. 2. Proveedores de Internet, Desarrolladores de Apps y Sitios Web. 3. Aliados Estratégicos y Proveedores de Servicios Locales por Comunidad. 4. Emprendedores y Profesionales Independientes. 5. Parque Nacional Podocarpus, Bosque Seco, Jardín Botánico, Parque Nacional Yacurí.</p>	
<p>LÓGICA DE RIQUEZA Y/O BIENESTAR (8)</p>	<p><i>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?</i></p>
<p>1. En la operación que realizará la empresa Loja Tours en conjunto con las comunidades de la provincia tienen como finalidad tanto incrementar la participación de la provincia de Loja en la demanda turística como crear fuentes de trabajo directas de la compañía e indirectas para los servicios de hospedaje, de transporte y de alimentos y bebidas. 2. Se brindarán capacitaciones a las comunidades de la provincia de Loja, lo cual mejorará la calidad del servicio, el intercambio cultural entre otros factores importantes de desarrollo social. 3. La rentabilidad económica que genere la empresa y las compañías que nos proveen de insumos, mejorará el PIB de las industrias y consecuentemente generará desarrollo económico para la provincia. 4. La operadora de turismo Loja Tours ofrece a sus clientes a vivir a plenitud una experiencia cultural, gastronómica y de aventura en la provincia de Loja, conociendo lugares diferentes que representan la identidad del país. 5. A través de la atención de calidad al cliente, cumpliendo en conjunto con nuestros proveedores y con la comunidad las normas y estándares de calidad. 6. Además se complementará el servicio con el sistema de gestor de experiencias y agenda de actividades donde se podrá interactuar con el cliente para monitorear la atención y calidad de servicios, receptor sus inquietudes y vivencias para tomar medidas de mitigación ante algún inconveniente.</p>	
<p>POSICIONAMIENTO (9)</p>	<p><i>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</i></p>
<p>1. Talento humano y comunidad capacitada para generar valor potenciando sus habilidades en favor de brindar un turismo de calidad preocupado por vender gratas experiencias a los clientes a largo plazo. 2. Líderes en servicios de turismo publicados en Internet. Destacados en tiempo de respuesta y servicios innovadores que captan el interés en los potenciales clientes. 3. Empresa que contribuye a generar mayores beneficios económicos basados en una estrategia “ganar-ganar” compartiendo objetivos comunes. 4. Empresa que apoya al desarrollo de nuevos emprendedores mediante la inclusión de los mismos en el proceso de operación. 5. Empresa que se destaca por el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.</p>	
<p>SUSTENTABILIDAD (10)</p>	<p><i>¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?</i></p>
<p>Loja Tours protege y sustenta la diferencia en el largo plazo mediante:</p>	

1. Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar la infraestructura y servicios de la compañía.
2. Capacitación continua a la comunidad y empleados internos.
3. Reconocimiento en el mercado turístico mediante la imagen y marca corporativa "Loja Tours".
4. Alianzas estratégicas con negocios y emprendimientos locales para obtener precios convenientes, calidad y presentación adecuada, y minimizar costos operativos.
5. Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva.

Elaboración: Autores

7.3 CADENA DE VALOR

Figura 29. Cadena de Valor

Tipo de Actividad	Etiqueta del Actor (Área): # Miembros en la Actividad - Total Anual en RRHH (en Miles \$)					
Soporte	1. Gerencia, Fin: 1 Empleados - \$ 23.5K	2. Admin, Secretaria: 3 Empleados - \$27.4K				
Primaria	8. Conductor: 2 Empleados - \$13.1K	9. Guías: 2 Empleados - \$13.1K				

Elaboración: Autores

7.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Figura 30. Matriz de Capacidades Organizacionales (1/5)

Tipo de Actividad	Soporte	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria									
1 - Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	3	0	4	3	Paridad Competitiva Sustentable	IV	F	2.50	Fortaleza en el servicio
	1. Brinda el servicio de operadora turística a personas nacionales y extranjeros a través de la venta de paquetes turísticos y pasajes por vía aérea y terrestre para conocer a la provincia de Loja más allá de sus lugares actualmente reconocidos.									
2 - Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	0	0	0	2	Incapacidad Organizacional	IV	D	1.75	Debilidad en el mercado
	1. Turistas extranjeros de Sudamérica, Norteamérica y Europa que visitan el Ecuador, así como los ecuatorianos que disponen de empleo con edades entre 25 y 75 años y con ingresos mensuales mayores a USD 700.									

Elaboración: Autores

Figura 31. Matriz de Capacidades Organizacionales (2/5)

Tipo de Actividad	Soporte	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria									
3 - Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	4	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	F	3.75	Fortaleza en el valor del servicio
	<p>1. La Operadora Turística Loja Tours se diferenciará por ofrecer rutas distintas a las conocidas en la actualidad. Tales como la Ruta Gastronómica y la Ruta Ecológica. Las mismas que se complementarán con el modo de turismo que prefiera el cliente como: cultural, aventura y diversión nocturna.</p> <p>2. Loja Tours implementará estándares de calidad en los servicios que se ofrecerán al público directamente, así como los servicios que se recibirán por parte de nuestros proveedores y aliados estratégicos.</p> <p>3. Por medio del Sistema de Gestión de Experiencias se pondrá a disposición de los clientes información sobre su agenda de actividades y de establecimientos cercanos. Además el sistema permitirá que los clientes nos transmitan sus inquietudes, sugerencias así como la valoración del servicio con base en su experiencia.</p>									
4 - Recursos	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	3	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	F	3.50	Fortaleza en los recursos
	<p>1. Guías de Turismo especializados en ecoturismo y con conocimiento de turismo gastronómico.</p> <p>2. Comunidades capacitadas en atención al cliente.</p> <p>3. Proveedores calificados que dispongan de buena infraestructura y con estándares de calidad.</p> <p>4. Parques Nacionales, Bosque Seco, Jardines Botánicos, museos, plazas, adecuados para la visita de turistas.</p> <p>5. Sitio web informativo, reservas y pago.</p> <p>6. Sitio web de asesoría de actividades de viaje y gestor de experiencias.</p> <p>7. Gestión de imagen corporativa y marca por medio del Marketing digital y demás medios de comunicación masiva.</p> <p>8. Adecuación de oficina y medios de transporte propios con un estilo fresco, novedoso y representativo de la Provincia de Loja.</p>									

Elaboración: Autores

Figura 32. Matriz de Capacidades Organizacionales (3/5)

Tipo de Actividad	Soporte	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria									
5 - Procesos	1. Proceso de Operación General.	3	0	2	2	Oportunidad Organizacional	IV	O	2.00	Oportunidad en los procesos
	2. Proceso de selección de personal interno, proveedores y aliados estratégicos.									
	3. Proceso de campañas de Marketing Digital.									
	4. Proceso de Asistencia de Viajes.									
	5. Proceso de Asesor de Actividades.									
	6. Proceso de Seguimiento de Experiencias.									
	7. Proceso de Evaluación y Mejoramiento Continuo interno, proveedores y aliados estratégicos.									
	8. Proceso de Capacitación Interna, proveedores y aliados estratégicos.									
	9. Proceso de Aseguramiento de Calidad.									
	10. Proceso de Control de Cambios y Mejoras de los sitios Web Interno y Externo.									
	11. Proceso de Renovación de establecimientos, oficinas, medios de transporte y locales.									
	12. Proceso de Seguridad de la Información.									
	13. Proceso de Fidelización de Clientes.									
	14. Proceso de Retención de Clientes.									
6 - Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	1	0	0	1	Oportunidad Organizacional	IV	O	1.25	Oportunidad en redes organizacionales
	1. Corcem.									
	2. Claro - Conecel.									
	3. Comunidades, Restaurantes, Transporte, Hoteles									
	4. Especialistas, Técnicos, Administradores, Operadores									
	5. Cámara Provincial de Turismo de Loja, Ministerio del Ambiente.									

Elaboración: Autores

Figura 33. Matriz de Capacidades Organizacionales (4/5)

Tipo de Actividad	Soporte	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria									
7 - Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?									
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expertos de selección de personal y atención al cliente. 2. Proveedores de Internet, Desarrolladores de Apps y Sitios Web. 3. Aliados Estratégicos y Proveedores de Servicios Locales por Comunidad. 4. Emprendedores y Profesionales Independientes. 5. Parque Nacional Podocarpus, Bosque Seco, Jardín Botánico, Parque Nacional Yacurí. 	1	0	0	1	Oportunidad Organizacional	IV	O	1.25	Oportunidad en redes individuales
8 - Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?									
	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la operación que realizará la empresa Loja Tours en conjunto con las comunidades de la provincia tienen como finalidad tanto incrementar la participación de la provincia de Loja en la demanda turística como crear fuentes de trabajo directas de la compañía e indirectas para los servicios de hospedaje, de transporte y de alimentos y bebidas. 2. Se brindarán capacitaciones a las comunidades de la provincia de Loja, lo cual mejorará la calidad del servicio, el intercambio cultural entre otros factores importantes de desarrollo social. 3. La rentabilidad económica que genere la empresa y las compañías que nos proveen de insumos, mejorará el PIB de las industrias y consecuentemente generará desarrollo económico para la provincia. 4. La operadora de turismo Loja Tours ofrece a sus clientes a vivir a plenitud una experiencia cultural, gastronómica y de aventura en la provincia de Loja, conociendo lugares diferentes que representan la identidad del país. 5. A través de la atención de calidad al cliente, cumpliendo en conjunto con nuestros proveedores y con la comunidad las normas y estándares de calidad. 6. Además se complementará el servicio con el sistema de gestor de experiencias y agenda de actividades donde se podrá interactuar con el cliente para monitorear la atención y calidad de servicios, receptar sus inquietudes y vivencias para tomar medidas de mitigación ante algún inconveniente. 	2	1	2	2	Oportunidad Organizacional	IV	O	3.00	Oportunidad en logica de bienestar

Elaboración: Autores

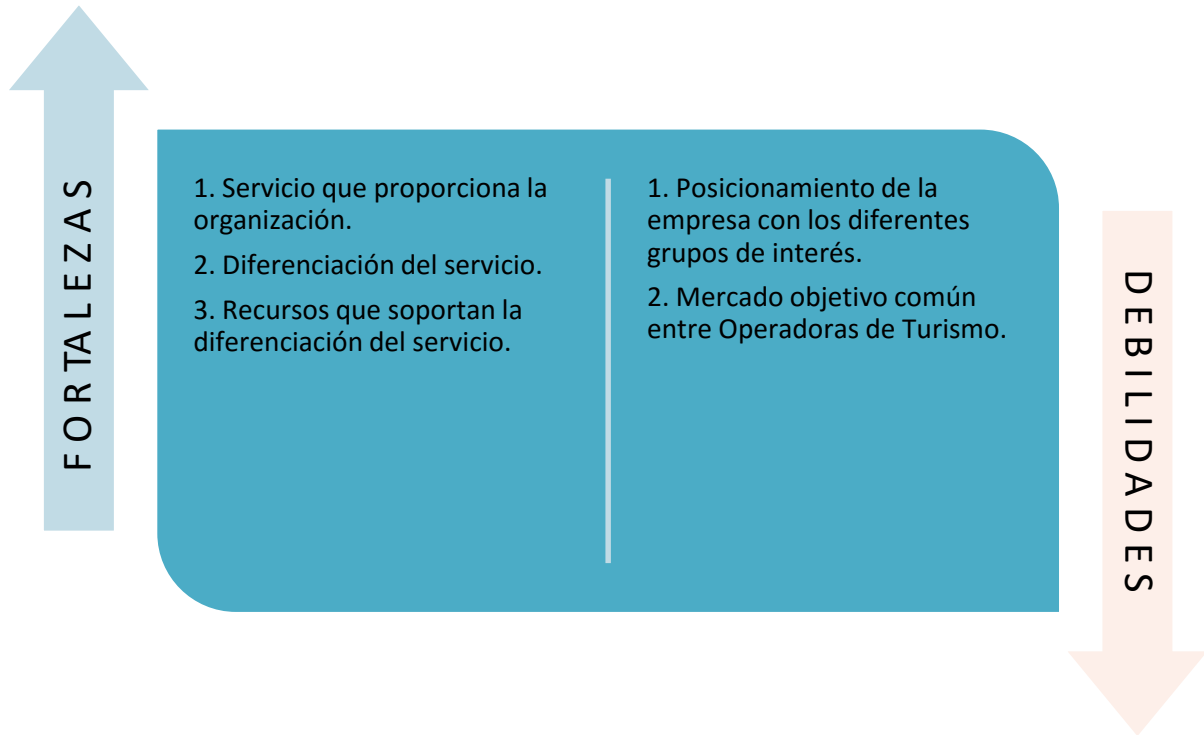
Figura 34. Matriz de Capacidades Organizacionales (5/5)

Tipo de Actividad	Soporte	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria									
9 - Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posición ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?									
	1. Talento humano y comunidad capacitada para generar valor potenciando sus habilidades en favor de brindar un turismo de calidad preocupado por vender gratas experiencias a los clientes a largo plazo. 2. Líderes en servicios de turismo publicados en Internet. Destacados en tiempo de respuesta y servicios innovadores que captan el interés en los potenciales clientes. 3. Empresa que contribuye a generar mayores beneficios económicos basados en una estrategia “ganar-ganar” compartiendo objetivos comunes. 4. Empresa que apoya al desarrollo de nuevos emprendedores mediante la inclusión de los mismos en el proceso de operación. 5. Empresa que se destaca por el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.	0	0	0	0	Incapacidad Organizacional	IV	D	1.25	Debilidad en el posicionamiento con los grupos y redes de interés
10 - Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?									
	1. Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar la infraestructura y servicios de la compañía. 2. Capacitación continua a la comunidad y empleados internos. 3. Reconocimiento en el mercado turístico mediante la imagen y marca corporativa “Loja Tours”. 4. Alianzas estratégicas con negocios y emprendimientos locales para obtener precios convenientes, calidad y presentación adecuada, y minimizar costos operativos. 5. Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva.	2	1	3	1	Oportunidad Organizacional	IV	O	3.50	Oportunidad en la sustentabilidad

Elaboración: Autores

7.5 IFAS (RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Figura 35. IFAS: Diagrama de fortalezas y debilidades



Elaboración: Autores

Finalmente, se concluye que el Modelo Definitivo de Negocio propuesto genera valor y distinción en la calidad de los servicios a ofrecer, así como también aporta al desarrollo económico y social de la provincia de Loja. Se evidenciaron además las fortalezas y debilidades de cada una de las capacidades organizacionales que tiene el modelo de negocio.

8. ANÁLISIS EX-POST

Luego de la investigación de mercado se obtuvieron resultados que modificaron el modelo de negocio y con ello se evidenció que la problemática preliminar, identificada por medio del Análisis EX-ANTE en el Capítulo 2.1, sería factible solucionarla mediante la alternativa de crear una Operadora de Turismo Loja Tours.

Por lo anterior, en este capítulo se describe una síntesis del modelo definitivo del negocio expresado desde un enfoque de negocios mediante el análisis FODA y desde un enfoque de proyectos utilizando la metodología del Marco Lógico ajustando previamente la alternativa de solución.

8.1 SINTESIS FODA

FORTALEZAS

- 1. Servicio que proporciona la organización.
- 2. Diferenciación del servicio.
- 3. Recursos que soportan la diferenciación del servicio.

OPORTUNIDADES

- 1. El Gobierno Nacional promueve proyectos de inversión del sector turístico.
- 2. Incremento de inversión en sectores de crecimiento económico.
- 3. La provincia de Loja presenta lugares aun desconocidos para los turistas.
- 4. Generar nuevos modelos de negocio por medio de las TIC's.
- 5. Diferenciación en los procesos de servicio en la empresa.
- 6. Relaciones con grupos de interés que soportan la diferenciación.
- 7. Generar beneficios con base en la experiencias nuevas y satisfactorias a los clientes.
- 8. Sustentabilidad de los servicios a largo plazo.

DEBILIDADES

- 1. Posicionamiento de la empresa con los diferentes grupos de interés.
- 2. Mercado objetivo común entre Operadoras de Turismo.

AMENAZAS

- 1. Recursos económicos limitados del Gobierno Nacional.
- 2. Apreciación del dólar hace que extranjeros con monedas devaluadas no adquieran servicios turísticos.
- 3. Comunidades y negocios locales no permiten el intercambio cultural.

8.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN AJUSTADA

Tomando como base el análisis de los objetivos descrito en la sección 3.1 (Ver Figura 2) se obtuvieron los componentes que representaban diferentes alternativas de solución para el cumplimiento del propósito del proyecto.

Los componentes obtenidos fueron los siguientes:

1. Alta inversión de organismos gubernamentales.
2. Aumentos de programas de atención al cliente.
3. Servicios que se ofrecen al turista son especializados.
4. Alta promoción de nuevos lugares turísticos por operadoras y/o agencias de viajes.

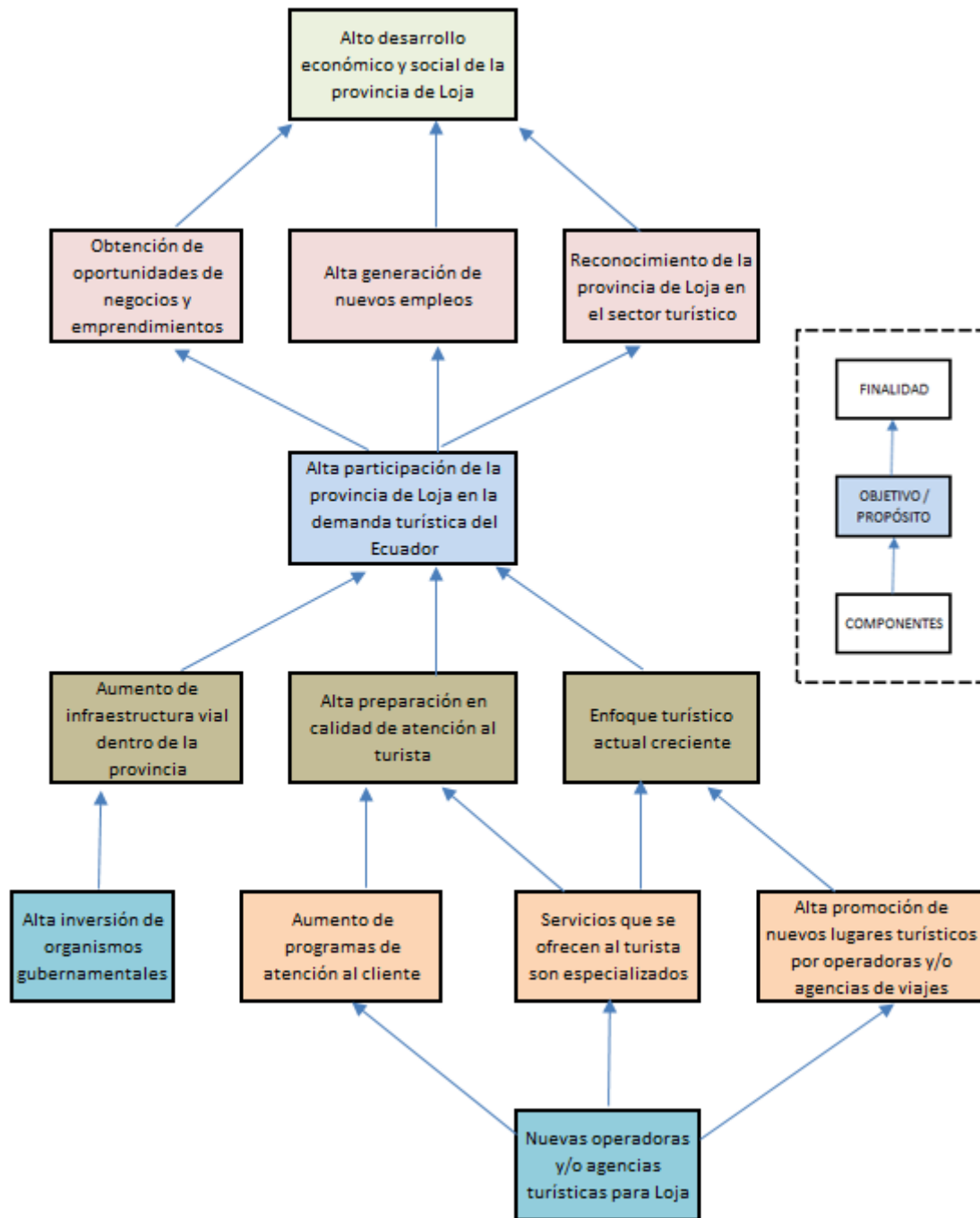
Sin embargo, luego de identificar el modelo definitivo del negocio se validó que la opción de crear la Operadora de Turismo Loja Tours cumple con los objetivos descritos en los componentes 2, 3 y 4 mencionados anteriormente. Por lo tanto, se resumieron las alternativas de solución de la siguiente manera:

- A. Tener una alta inversión de organismos gubernamentales para el aumento de infraestructura vial dentro de la provincia.
- B. Crear la operadora turística Loja Tours.

En este punto, se tomó la decisión de implementar la solución B considerando que deba ejecutarse un proyecto que brinde las capacidades necesarias para iniciar la operadora turística Loja Tours. Además, que como parte de sus entregables, incluya un plan de capacitaciones y paquetes turísticos que involucren a las comunidades y emprendimientos locales para el mejoramiento de sus servicios.

Finalmente, el árbol de objetivos definitivo quedó de la siguiente manera:

Figura 36. Árbol de Objetivos Definitivo



Elaboración: Autores

8.3 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO

Figura 37. Estructura Analítica del Proyecto

FIN	Alto desarrollo económico y social de la provincia de Loja
PROPÓSITO	Alta participación de la provincia de Loja en la demanda turística del Ecuador
COMPONENTE	Nuevas operadoras y/o agencias turísticas para Loja
ACTIVIDAD	Implementar la Operadora Turística Loja Tours

Elaboración: Autores

8.4 MATRIZ DE MARCO LOGICO

Figura 38. Matriz de Marco Lógico

MARCO LÓGICO			
OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Alto desarrollo económico y social de la provincia de Loja	La variación anual del PIB de la Provincia de Loja en el año 2020 sea mayor o igual al 6%.	Presentación de Resultados de las Cuentas Regionales realizados por el Banco Central del Ecuador	El Gobierno mantiene su inversión en proyectos de apoyo a la provincia. Se mantiene la proporción de variación del PIB en las demás industrias.
	Tasa de analfabetismo de personas de 15 años o más sea menor o igual al 4% en el 2020.	Publicación de Resultados del Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	El Gobierno mantiene su inversión en educación y salud proyectos de apoyo al Sector Turístico
	Índice de pobreza por necesidades básicas (NBI) sea menor o igual al 16% en el 2020.		
PROPÓSITO			
Alta participación de la provincia de Loja en la demanda turística del Ecuador	1. La concentración de la demanda nacional aumentará a un 5% para el 2018. 2. La concentración de la demanda extranjera aumentará en un 8% para el 2018.	Ministerio de Turismo	El Gobierno mantiene su inversión en proyectos de apoyo al Sector Turístico
COMPONENTES			
Nuevas operadoras y/o agencias turísticas para Loja	El número de Operadoras turísticas y/o Agencias de viaje registradas en Loja aumentará en al menos 1 en el año 2016.	Catastro Turístico del Ministerio de Turismo	Existe un mercado potencial por explotar, al que pueden atender muchas operadoras de turismo
ACTIVIDADES			
Implementar la Operadora Turística Loja Tours	Finalización del 100% de proyecto hasta el 31 de marzo del 2016.	Acta de finalización del proyecto	El presupuesto del proyecto cubre todas las capacidades requeridas para iniciar la operación de la empresa

Elaboración: Autores

Como conclusión del análisis Ex - Post se conocieron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tomando como base el modelo de negocio definitivo que fue ajustado mediante la investigación de mercado. Adicionalmente, se determinaron los indicadores correspondientes al aporte de la creación y operación de la empresa Loja Tours en relación con el desarrollo de la provincia de Loja.

9. PLAN DE MARKETING

Con base en el modelo definitivo del negocio, se describen a continuación las estrategias de mercado a realizar para que la creación de valor de los servicios turísticos que ofrecerá Loja Tours sea comunicada y promocionada efectivamente a los potenciales clientes a través de campañas publicitarias que los atraigan, lo cual contribuirá a alcanzar los beneficios deseados tanto para los accionistas como para el desarrollo de la provincia de Loja.

Para lograr lo expuesto en el párrafo anterior, se desarrolla el plan de marketing táctico basado en las características del modelo de las 4P's: (a) Producto o Servicio, (b) Precio (c) Plaza o Canal de Distribución y (d) Promoción.

9.1 OBJETIVOS

Promocionar los servicios turísticos y posicionar la marca “Loja Tours” a nivel local e internacional para lograr a corto y largo plazo, lo siguiente:

Figura 39. Objetivos del Marketing

OBJETIVOS DEL MARKETING	
A Corto Plazo	A Largo Plazo
Captar al 0.05% de 1.08 millones de turistas extranjeros y al 0.01% de los 2.88 millones de ecuatorianos con edades entre 25 y 75 años con empleo e ingresos mayores a USD. 700.	Captar al 0.1% de 1.08 millones de turistas extranjeros y al 0.02% de los 2.88 millones de ecuatorianos con edades entre 25 y 75 años con empleo e ingresos mayores a USD. 700.
Incrementar el porcentaje de ingresos por ventas a 10% para el 2017.	Incrementar el porcentaje de ingresos por ventas al 15% para el 2018.
Mejorar el posicionamiento de la marca.	Tener el reconocimiento de la marca en sector turístico.

Elaboración: Autores

La Operadora de Turismo Loja Tours tiene previsto captar en el primer año de operación a 800 turistas entre locales y extranjeros así como un crecimiento de las ventas del 10% en el 2017 y desde el 2018 hasta el 2020 un incremento constante del 15%, esto se sustenta en el crecimiento promedio anual de la entrada de extranjeros al país en los últimos 4 años. Por este motivo, se realizarán varias estrategias para tener la penetración deseada en el mercado, posicionar la marca e incrementar las ventas.

9.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El mercado meta en el que se enfocarán las estrategias para alcanzar los objetivos del plan de Marketing contemplan los siguientes criterios que resultaron del análisis exploratorio e investigación de mercado:

Localización geográfica del mercado meta: Turistas extranjeros de los países de Colombia, Perú, Argentina y EEUU. Turistas locales de las provincias de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Características del perfil de clientes:

Edad: Turistas ecuatorianos y extranjeros con edades entre 25 y 75 años

Nivel de ingreso: Ingreso promedio superior a USD 700.00

9.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias que se emplearán para introducir y posteriormente mantener y posicionar los servicios que ofertamos comprenden los siguientes puntos:

9.3.1 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

Para que la compañía logre captar el mercado objetivo y alcanzar los ingresos proyectados, se venderán principalmente paquetes de turismo y como servicios complementarios, los tickets aéreos y pasajes a través de cooperativas de transporte terrestre con servicios de altos estándares de calidad, cumpliendo con el marco de referencia del Sistema Nacional de Calidad Turística.

Para la oferta de paquetes de turismo se ha considerado los días que mayormente vacacionan los potenciales clientes, así como las actividades turísticas, el tipo de alojamiento y comida de mayor preferencia.

El valor agregado y diferenciador de la oferta de paquetes de turismo son la ruta gastronómica y el sistema de gestión de experiencias. La ruta gastronómica comprenderá un recorrido por los principales cantones de la provincia de Loja, en donde los clientes degustarán las especialidades únicas de cada lugar, compartirán con las comunidades acerca de los ingredientes y forma de preparación de los platos típicos y al mismo tiempo disfrutarán de los paisajes acogedores; como complemento a esta experiencia, podrán conocer sitios turísticos y

realizar recorridos ecológicos; este tipo de tour no lo dispone ninguna otra operadora de turismo y se constituye en un elemento diferenciador para la empresa.

El sistema de gestión de experiencias, es un valor agregado que Loja Tours otorgará a nuestros clientes al cual accederán mediante tablets que les serán entregadas desde el primer día del tour. A través de este sistema los clientes podrán enviarnos sus comentarios sobre la calidad, atención y servicios que han recibido de acuerdo a las actividades contratadas y que se encuentran descritas en un planificador de actividades. Esto permitirá dar seguimiento al servicio que se da al cliente, mitigar algún inconveniente que tuviere, así como también permitirá la retroalimentación de los servicios que son otorgados por terceros, como el hospedaje y alimentación.

Adicionalmente, a través del gestor de experiencias, los clientes contarán con información actualizada de establecimientos como: Restaurantes, Farmacias, Locales comerciales, empresas de Transporte, horarios de atención y detalle de los servicios; con lo cual pretendemos crear un sentimiento de confianza y seguridad para el cliente.

Para lograr la mejora continua de la calidad en la operación de nuestros servicios se realizará un plan de capacitación tanto para los colaboradores de la empresa como para las comunidades con las que trabajaremos en diferentes áreas: atención al cliente, manejo de relaciones interpersonales, normas de higiene y seguridad. Esto permitirá además mejorar las competencias turísticas de las comunidades, lo cual generará mayor número de personas preparadas en el tema que fácilmente se inserten en los mercados laborales, generen ingresos para sus hogares y a su vez desarrollo para la provincia.

La marca “Loja Tours” que da lugar a la imagen corporativa de la empresa, será posicionada en todos los canales de comunicación (hojas membretadas, sobres, documentos, firmas de correo, tarjetas de presentación, etc) y promoción de la empresa (página web, redes sociales, banners, periódicos, ferias locales).

Figura 40. Marca de empresa Loja Tours

Elaboración: Autores

9.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Gracias a las alianzas con los proveedores y al compromiso de los involucrados en el sector por captar mayor afluencia de turistas, los precios de paquetes turísticos que se ofrecerán, contendrán un paquete con un valor básico accesible de USD 99 por 3 días y 2 noches, orientado a turistas locales que de acuerdo a la investigación de mercado y a las cifras del Ministerio de Turismo, estarían dispuestos a pagar por día un valor máximo de USD 50. Para los turistas extranjeros se ofertará también un paquete básico por USD 240 de 5 días y 4 noches.

Es importante mencionar que también se establecerán anualmente alianzas con nuevos proveedores de servicios de alojamiento y de comida, previamente evaluados con los estándares requeridos por Loja Tours, mismos que al encontrarse en etapa de introducción de sus servicios en el mercado nos permitirá disponer de ofertas que se verán reflejadas en el precio de los paquetes de turismo.

Respecto al paquete de turismo estrella que promociona la ruta gastronómica, al ser los únicos que lo ofertamos y que de acuerdo a los análisis de mercado realizados, sería de gran acogida, el precio del mismo sería de un valor mayor al precio promedio de los paquetes para turistas locales.

9.3.3 ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia enfocada en los canales de distribución contempla la venta directa de los paquetes de turismo a través del sitio web de la empresa cumpliendo con los estándares de seguridad establecidos en el mercado para pagos y transacciones on line y además por medio de la oficina en Loja que se encuentra estratégicamente ubicada en el centro de la ciudad.

9.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Se promocionarán los servicios que ofrece la compañía a través de:

Página web de Loja Tours, redes sociales: Facebook y twitter y correo electrónico, medios en los cuales también se mostrará la localización de la provincia de Loja, su historia, cultura; se destacarán además, imágenes referentes a la operación turística y vivencias de los clientes que adquirieron los paquetes, entre otros tópicos.

Los costos del sitio web, dominio, hosting, certificados digitales, servicio de correo y redes sociales están considerados en la inversión inicial del proyecto.

La gestión de redes sociales será contratada externamente por un costo mensual de USD 30.

La publicidad de la empresa vía correo electrónico estará dentro de las funciones de la asistente de gerencia, bajo las directrices de la Gerencia General.

Una publicación anual en los diarios El Universo y El Comercio. Estas publicaciones se las realizará al menos con 3 semanas previo al inicio de feriados nacionales de un mínimo de 3 días.

Una publicación anual en revista internacional de gran acogida.

Participación cada dos años en Ferias de Turismo Local.

Llevar a efecto el plan de marketing en el primer año de operación, le costará a la empresa USD 4,350; de este valor se provisionan USD 1,150 que servirán para participar en una feria local, en el 2017.

Figura 41. Gastos del Plan de Marketing- Año 2016

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Publicidad y promoción			
Gestión de redes sociales (mensual)	12	\$ 30.00	\$ 360.00
Publicación en periódicos	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Publicación en revista internacional	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Banners Ruta gastronómica	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Feria Locales (provisión para siguiente año)	1	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
Suministro de Ventas			
Tarjeta de presentación	1000	\$ 0.15	\$ 150.00
Capacitación (Incremento del 20% anual)			
Capacitación Colaboradores empresa	4	\$ 150.00	\$ 600.00
Gastos Generales			
Capacitación Comunidad	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
Total Gastos de Plan Marketing			\$ 4,350.00

Elaboración: Autores

La implementación del plan de marketing iniciará desde el mes de abril del 2016 y estará como responsable la Gerencia General.

Finalmente se concluye que a través del Plan de Marketing se lograrán los objetivos propuestos a nivel de penetración, incremento de ventas y posicionamiento de marca, que no solo producirá rentabilidad económica para los dueños sino que generará en la provincia a través del empleo, la inclusión de las comunidades y capacitaciones.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

A través de este análisis, se conocerá si el modelo de negocio de la Operadora de Turismo “Loja Tours” es viable y rentable financieramente, para ello se determinará: la inversión inicial, el capital de trabajo, el financiamiento, el presupuesto de ingresos y gastos requeridos en la operación, mismos que se verán reflejados en el Estado Financiero Proyectado, en el Flujo de Caja para finalmente determinar el rendimiento esperado, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Todas las proyecciones se realizan con base en un periodo de 5 años.

10.1 INVERSIÓN INICIAL

Para la operación de la empresa Loja Tours se requiere realizar una inversión inicial de USD 84,789.25, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6. Inversión Inicial

Presupuesto de Inversión Inicial	Costo
Vehículos	\$ 62,000.00
Muebles de Oficina	\$ 2,770.00
Equipos de Oficina	\$ 6,880.00
Sitios web	\$ 4,500.00
Telecomunicaciones	\$ 759.25
Inversión Pre-Operación	\$ 7,880.00
Total	\$ 84,789.25

Elaboración: Autores

10.1.1 Vehículos

La inversión a realizarse en vehículos comprende la adquisición de una buseta Hyundai y el aporte del vehículo Hyundai Tucson que realiza uno de los accionistas para la compañía.

Tabla 7. Inversión en Vehículos

Vehículos	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Minibús H-1 Hyundai (VAN)	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Hyundai Tucson ix 2012	1	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00
Total Vehículos			\$ 62,000.00

Elaboración: Autores

10.1.2 Muebles y Equipos de Oficina

Para equipar la oficina de la Operadora de Turismo se requerirá de USD 2,770.00 en muebles y USD 6,880.00 en equipos.

Tabla 8. Inversión en Muebles de Oficina

Muebles de Oficina	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Mesa grande tipo Escritorio con archivadores	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Archivador aéreo	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Counter de atención para el cliente	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Mueble dispensador de agua y utilitarios	1	\$ 180.00	\$ 180.00
Pizarra acrílica	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Sillas Oficina	6	\$ 140.00	\$ 840.00
Sillas recepción cliente	6	\$ 90.00	\$ 540.00
Sillas tipo puff para recepción cliente	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Total Muebles de Oficina			\$ 2,770.00

Elaboración: Autores

Tabla 9. Inversión en Equipos de Oficina

Equipos de Oficina	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Laptop HP	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00
Impresora Multifuncional	1	\$ 190.00	\$ 190.00
Tablet Samsung Galaxy Tab 4	10	\$ 390.00	\$ 3,900.00
Teléfono inalámbrico x 2	1	\$ 90.00	\$ 90.00
Total Equipos de Oficina			\$ 6,880.00

Elaboración: Autores

10.1.3 Sitios Web

Adicionalmente se invertirá en la adquisición de dos sitios web, uno de ellos será el que contenga información de la empresa, los paquetes turísticos que ofreceremos, las promociones y las facilidad de comprar por internet; el otro sitio web corresponde a un sistema de gestión de experiencias de nuestros clientes.

Tabla 10. Inversión en Sitios Web

Sitios web	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Sitio web Loja Tours	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Sitio web Actividades de viaje y gestor de experiencias	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Dominio, hosting, 2 certificados digitales, servicio de correo y redes sociales	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total Sitios Web			\$ 4,500.00

Elaboración: Autores

10.1.4 Telecomunicaciones

En cuanto a la inversión en telecomunicaciones, se consideran los rubros iniciales de contratación de los servicios de telefonía fija y móvil, internet y servicio de terminales de puntos de venta (POS) a través de los cuales se podrá aceptar pagos con tarjetas de crédito o débito en la oficina de Loja Tours.

Tabla 11. Inversión en Telecomunicaciones

Telecomunicaciones	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Servicio de Internet	1	\$ 53.65	\$ 53.65
Servicio de Telefonía Móvil Claro de voz y datos (Incluye gratis el equipo)	4	\$ 33.60	\$ 134.40
Línea Telefónica Fija CNT	1	\$ 67.20	\$ 67.20
Servicio POS Dial (incluye equipo)	1	\$ 504.00	\$ 504.00
Total Telecomunicaciones			\$ 759.25

Elaboración: Autores

10.1.5 Inversión Pre-Operación

Para dar inicio a la operación de la empresa, se contratará los servicios de un profesional de Proyectos que gestione la implementación de la misma y nos provea de todas las capacidades necesarias (adquisición de activos, alianzas con proveedores, formalización de la empresa y documentación de procesos, políticas y procedimientos). Esta inversión, en conjunto con otros requerimientos más, se detalla a continuación:

Tabla 12. Inversión Pre-Operación

Inversión Pre-Operación	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Constitución Compañía	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Alquiler de Oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Garantía por Alquiler de Oficina	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Decoración de Oficina con publicidad y logos de la empresa	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Contratación de Personal (4 puestos de trabajo)	1	\$ 280.00	\$ 280.00
Servicios profesionales por Gestión del Proyecto de Implementación Operadora Loja Tours	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Total Gastos Pre-Operación			\$ 7,880.00

Elaboración: Autores

10.2 CAPITAL DE TRABAJO

Se tiene previsto iniciar la operación a partir del primero de abril del 2016, y se estima que el primer mes de operación no se generarán ingresos; desde el segundo mes, hasta el cuarto mes, los ingresos serán hasta del 8% del total de ventas anuales proyectadas. También se tomó en consideración que los meses de agosto y noviembre tienen mayor afluencia de turistas locales y extranjeros, esto se debe principalmente a las vacaciones escolares en la región Sierra y la romería de la Virgen de El Cisne en el mes de agosto, así como al feriado nacional de los días 2 y 3 de noviembre y las fiestas de Independencia de la ciudad de Loja.

En los meses de septiembre y octubre se presentan varios eventos como la Feria Binacional Ecuador – Perú, eventos de arte y cultura que atraen también a los turistas.

Con base en esta información y la estructura de los costos estimados mensualmente, se obtuvo que se requiere para capital de trabajo de los 3 primeros meses de operación, un monto de USD 29,392.68.

Figura 42. Capital de Trabajo

Año 1	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Tasa de Participación Mensual del Ingreso Anual de Ventas	0%	2%	4%	8%	24%	15%	15%	25%	7%
Ingresos									
Ventas	\$ -	\$ 10,009.80	\$ 20,019.60	\$ 40,039.20	\$ 120,117.60	\$ 75,073.50	\$ 75,073.50	\$ 125,122.50	\$ 35,034.30
Egresos									
Costo Producción	\$ -	\$ 5,809.40	\$ 11,618.81	\$ 23,237.62	\$ 69,712.85	\$ 43,570.53	\$ 43,570.53	\$ 72,617.55	\$ 20,332.91
Gastos de Administración	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63	\$ 443.63
Gastos de Personal	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96	\$ 10,629.96
Gastos Generales de Operación	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48	\$ 2,327.48
Gastos de Ventas y Marketing	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89	\$ 596.89
Saldo Mensual	\$ (13,997.96)	\$ (9,797.56)	\$ (5,597.17)	\$ 2,803.63	\$ 36,406.79	\$ 17,505.01	\$ 17,505.01	\$ 38,506.99	\$ 703.43
Saldo Acumulado	\$ (13,997.96)	\$ (23,795.52)	\$ (29,392.68)	\$ (26,589.06)	\$ 9,817.74	\$ 27,322.75	\$ 44,827.76	\$ 83,334.76	\$ 84,038.18

Elaboración: Autores

10.3 FINANCIAMIENTO

Para financiar tanto la Inversión Inicial como el Capital de Trabajo requerido para los 3 primeros meses de operación de Loja Tours, se contará con el aporte de los dos accionistas de la empresa, quienes cubrirán el total de USD \$ 114,181.93 en proporciones iguales, es decir cada uno de ellos invertirá USD \$ 57,090.97, por tanto no será necesario la ayuda financiera de una Entidades Bancaria.

10.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos estimados para Loja Tours provienen de los servicios de venta de pasajes aéreos y por vía terrestre, y primordialmente por la venta de paquetes de turismo.

10.4.1 Venta de paquetes de turismo

Con base en los resultados obtenidos del análisis exploratorio e investigación de mercado, se determinó que del mercado potencial, la proporción que captaremos en el año inicial de la operación, corresponderá al 0.05% de 1,08 millones de turistas extranjeros que en promedio llegan a nuestro país durante 1 año y el 0.01% de los 2.88 millones de ecuatorianos con edades entre 25 y 75 años, que poseen empleo adecuado e ingresos mayores a USD 700 con lo cual estarían en la posibilidad de adquirir uno o algunos de los servicios que ofrecemos. Por consiguiente, se atenderá una demanda de 800 turistas en el primer año de operación, 300 nacionales y 500 extranjeros.

Adicionalmente se estimó la cantidad de paquetes a vender, de acuerdo a la disponibilidad y preferencia de días de viaje de los turistas, recabados en la pregunta 13 de la encuesta orientada

a clientes en la investigación de mercado. Con base en esta información, se ponderó los resultados y se obtuvo las siguientes proyecciones de venta:

Tabla 13. Ingresos por venta de paquetes de turismo

Venta de paquetes de turismo (alojamiento, alimentación, actividades guiadas)	Cantidad de paquetes x año	No. días del paquete	Precio promedio x paquete	Ingreso Año 2016
Paquetes para Turistas Nacionales				
Paquetes 3 días y 2 noches	135	3	\$ 90.00	\$ 12,150.00
Paquetes 4 días y 3 noches	129	4	\$ 160.00	\$ 20,640.00
Paquetes 5 días y 4 noches	36	5	\$ 200.00	\$ 7,200.00
Paquetes para Turistas Extranjeros				
Paquetes 5 días y 4 noches	120	5	\$ 400.00	\$ 48,000.00
Paquetes 7 días y 6 noches	210	7	\$ 840.00	\$ 176,400.00
Paquetes 8 días y 7 noches	170	8	\$ 1,200.00	\$ 204,000.00

Elaboración: Autores

Para determinar el precio promedio por paquete turístico se tomó como referencia los resultados de la encuesta, especialmente lo relacionado con el precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes, sus prioridades de gasto respecto al presupuesto de viaje, así como también las actividades turísticas de mayor preferencia a realizar, el tiempo que dispone para vacacionar y las preferencias en hospedaje y alimentación.

10.4.2 Venta de pasajes aéreos y vía terrestre

Se ofrecerá como un servicio complementario con el cual se cubrirá una de las necesidades de los clientes que es la transportación. Se prevé que el primer año de operación, se venderán un promedio de 400 pasajes, el 30% de ellos corresponderán a tickets aéreos de ida y vuelta en las rutas Guayaquil - Loja y Quito – Loja que son las únicas de acceso a la ciudad por esta vía. El 70% restante lo comprenden boletos ida y retorno a través de Empresas de Transportes Terrestre con servicios de calidad tipo: Ejecutivo y buses tipo cama en las rutas Guayaquil - Loja y Quito – Loja.

Tabla 14. Ingresos por venta de pasajes

Venta de pasajes x año	Cantidad de pasajes ida y retorno	Precio promedio por pasaje	Ingreso Año 2016
Pasajes aéreos dentro del país	120	\$ 150.00	\$ 18,000.00
Pasajes por vía terrestre dentro del país	300	\$ 47.00	\$ 14,100.00

Elaboración: Autores

Consolidando estas dos fuentes de ingresos (ventas de paquetes y pasajes) y proyectándolas en un periodo de 5 años en el cual se consideró una tasa de crecimiento de las ventas en 10% para el segundo año y del 15% a partir del tercer año en adelante que se basó en las tasas de crecimiento del sector turismo en los últimos 4 años, en el incremento de turistas locales y extranjeros, y en las proporciones significativas del mercado potencial que puede ser atendido a través de los servicios de la compañía; se presenta a continuación el flujo del presupuesto de ingresos :

Tabla 15. Presupuesto de Ingresos

PERIODO	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
% Crecimiento		10%	15%	15%	15%
Ingresos por ventas	\$ 500,490.00	\$ 550,539.00	\$ 683,473.18	\$ 784,627.20	\$ 902,321.29

Elaboración: Autores

10.5 PRESUPUESTO DE GASTOS

El presupuesto de gastos para el periodo de 5 años de operación de Loja Tours lo comprenden los costos relacionados de forma directa con las ventas de los servicios que oferta la empresa así como los gastos de: administración, personal, operación y ventas.

10.5.1 Costo de Ventas

Este rubro comprende los costos directos de los servicios que se ofrecen en paquetes de turismo: alojamiento, alimentación, guía y actividades locales. A continuación se muestra el detalle de los mismos:

Figura 43. Costo de ventas de los paquetes de turismo

Costo de paquetes x año	Cantidad de paquetes x año	No. noches de alojamiento	Costo promedio de alojamiento x paquete	Costo promedio de alimentación x paquete	Costo promedio guía x paquete	Costo promedio de actividades locales x paquete	Costo Total x paquete	Costo Total Año 2016
Paquetes para Turistas Nacionales								
Paquetes 3 días y 2 noches	135	2	\$ 34.00	\$ 15.00	\$ 9.00	\$ 7.20	\$ 65.20	\$ 8,802.00
Paquetes 4 días y 3 noches	129	3	\$ 66.00	\$ 24.00	\$ 9.00	\$ 12.80	\$ 111.80	\$ 14,422.20
Paquetes 5 días y 4 noches	36	4	\$ 88.00	\$ 32.50	\$ 9.00	\$ 16.00	\$ 145.50	\$ 5,238.00
Paquetes para Turistas Extranjeros								
Paquetes 5 días y 4 noches	120	4	\$ 140.00	\$ 35.00	\$ 9.00	\$ 40.00	\$ 224.00	\$ 26,880.00
Paquetes 7 días y 6 noches	210	6	\$ 300.00	\$ 70.00	\$ 9.00	\$ 84.00	\$ 463.00	\$ 97,230.00
Paquetes 8 días y 7 noches	170	7	\$ 420.00	\$ 96.00	\$ 9.00	\$ 120.00	\$ 645.00	\$ 109,650.00

Elaboración: Autores

En cuanto a los costos de los pasajes aéreo y terrestre, estos corresponderán al 12% menos del precio de venta de los mismos. Esto se debe a las alianzas estratégicas con los proveedores de estos servicios.

Tabla 16. Costo de ventas de los pasajes

Costo de pasajes x año	Cantidad de pasajes ida y retorno	Costo promedio	Costo Total Año 2016
Pasajes aéreos dentro del país	120	\$ 132.00	\$ 15,840.00
Pasajes por vía terrestre dentro del país	300	\$ 41.36	\$ 12,408.00

Elaboración: Autores

El costo de ventas proyectado en 5 años bajo la premisa de un crecimiento anual igual al valor estimado de la inflación promedio, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Presupuesto de Costo de Ventas

PERIODO	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
% Crecimiento (Inflación promedio estimada)		3.60%	3.60%	3.20%	3.20%
Costo de ventas	\$ 290,470.20	\$ 319,517.22	\$ 372,340.86	\$ 427,447.31	\$ 491,564.40

Elaboración: Autores

10.5.2 Gasto de Administración

Los gastos administrativos de la empresa se agrupan en los siguientes cinco rubros:

Figura 44. Gastos de administración

Gastos/Periodo	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Suministro de oficina	\$ 840.00	\$ 870.24	\$ 901.57	\$ 930.42	\$ 960.19
Movilización y transporte	\$ 960.00	\$ 994.56	\$ 1,030.36	\$ 1,063.34	\$ 1,097.36
Mantenimiento de equipos de oficina	\$ 900.00	\$ 932.40	\$ 965.97	\$ 996.88	\$ 1,028.78
Depreciación de muebles y equipos de oficina	\$ 932.67	\$ 932.67	\$ 932.67	\$ 1,099.94	\$ 1,099.94
Varios	\$ 360.00	\$ 372.96	\$ 386.39	\$ 398.75	\$ 411.51
Total Gastos de Administración	\$ 3,992.67	\$ 4,102.83	\$ 4,216.95	\$ 4,489.32	\$ 4,597.78

Elaboración: Autores

La depreciación de los muebles y equipos de oficina se calcularon con base en el método de línea recta y se consideró el valor inicial, la vida útil y el valor de desecho.

Figura 45. Depreciación de muebles y equipos de oficina

Muebles y Equipos de Oficina	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual Unitario	Depreciación Anual
Laptop HP	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00	3	\$ 300.00	\$ 600.00
Impresora Multifuncional	1	\$ 190.00	\$ 190.00	3	\$ 50.00	\$ 46.67
Mesa grande tipo Escritorio con archivadores	2	\$ 400.00	\$ 800.00	7	\$ 80.00	\$ 91.43
Archivador aéreo	1	\$ 120.00	\$ 120.00	7	\$ 10.00	\$ 15.71
Mueble dispensador de agua y utilitarios	1	\$ 180.00	\$ 180.00	7	\$ 20.00	\$ 22.86
Pizarra acrílica	1	\$ 60.00	\$ 60.00	5	\$ -	\$ 12.00
Sillas Oficina	6	\$ 140.00	\$ 840.00	5	\$ 20.00	\$ 144.00

Elaboración: Autores

Conforme a la vida útil de tres años de los equipos de oficina, se realizarán re-inversiones en estos equipos, lo cual generará una actualización del monto de la depreciación para los años 2019 y 2010 en los siguientes rubros:

Figura 46. Depreciación de los muebles y equipos de oficina renovados

Muebles y Equipos de Oficina	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual Unitario	Depreciación Anual (2019-2020)
Laptop HP	3	\$ 965.97	\$ 2,897.90	3	\$ 200.00	\$ 765.97
Impresora Multifuncional	1	\$ 203.93	\$ 203.93	3	\$ 60.00	\$ 47.98

Elaboración: Autores

10.5.3 Gasto de Personal

Los sueldos correspondientes al personal se desglosan a continuación:

Figura 47. Componentes de la remuneración mensual

Área	Cargo	Número de puestos	Componentes de Gasto Mensual en Remuneraciones de Personal				Total Gasto Mensual
			Sueldo Bruto	Aporte personal al IESS	Sueldo Mensual	Aporte Patronal IESS	
Administración	Gerente General	1	\$ 2,000.00	\$ 189.00	\$ 1,811.00	\$ 223.00	\$ 2,223.00
	Contador	1	\$ 800.00	\$ 75.60	\$ 724.40	\$ 89.20	\$ 889.20
	Asistente Gerencia	1	\$ 500.00	\$ 47.25	\$ 452.75	\$ 55.75	\$ 555.75
	Mensajero	1	\$ 400.00	\$ 37.80	\$ 362.20	\$ 44.60	\$ 444.60
Operaciones y Ventas	Gerente Operaciones	1	\$ 1,800.00	\$ 170.10	\$ 1,629.90	\$ 200.70	\$ 2,000.70
	Conductor	1	\$ 700.00	\$ 66.15	\$ 633.85	\$ 78.05	\$ 778.05
Total		6	\$ 6,200.00	\$ 585.90	\$ 5,614.10	\$ 691.30	\$ 6,891.30

Elaboración: Autores

Figura 48. Componentes de la provisión de beneficios sociales mensuales

Área	Cargo	Número de puestos	Provisión de Beneficios Sociales Mensuales				Total Provisión de Beneficios Sociales
			Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Por renuncia Voluntaria y de Mutuo Acuerdo	
Administración	Gerente General	1	\$ 166.67	\$ 29.50	\$ 83.33	\$ 41.67	\$ 321.17
	Contador	1	\$ 66.67	\$ 29.50	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 146.17
	Asistente Gerencia	1	\$ 41.67	\$ 29.50	\$ 20.83	\$ 10.42	\$ 102.42
	Mensajero	1	\$ 33.33	\$ 29.50	\$ 16.67	\$ 8.33	\$ 87.83
Operaciones y Ventas	Gerente Operaciones	1	\$ 150.00	\$ 29.50	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 292.00
	Conductor	1	\$ 58.33	\$ 29.50	\$ 29.17	\$ 14.58	\$ 131.58
Total		6	\$ 516.67	\$ 177.00	\$ 258.33	\$ 129.17	\$ 1,081.17

Elaboración: Autores

Figura 49. Consolidado de los componentes del gasto de personal anual

Área	Cargo	Remuneraciones + Aportes IESS	Provisión de Beneficios Sociales	Total Gastos Remuneraciones
Administración	Gerente General	\$ 26,676.00	\$ 3,854.00	\$ 30,530.00
	Contador	\$ 10,670.40	\$ 1,754.00	\$ 12,424.40
	Asistente Gerencia	\$ 6,669.00	\$ 1,229.00	\$ 7,898.00
	Mensajero	\$ 5,335.20	\$ 1,054.00	\$ 6,389.20
Operaciones y Ventas	Gerente Operaciones	\$ 24,008.40	\$ 3,504.00	\$ 27,512.40
	Conductor	\$ 9,336.60	\$ 1,579.00	\$ 10,915.60
Total		\$ 82,695.60	\$ 12,974.00	\$ 95,669.60

Elaboración: Autores

El flujo de gastos relacionados con los salarios del personal de la compañía es el siguiente:

Figura 50. Gasto de personal

Gastos/Periodo	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Sueldos fijo	\$ 95,669.60	\$ 99,113.71	\$ 102,681.80	\$ 105,967.62	\$ 109,358.58
Total Gastos de Personal	\$ 95,669.60	\$ 99,113.71	\$ 102,681.80	\$ 105,967.62	\$ 109,358.58

Elaboración: Autores

10.5.4 Gasto General de Operación

Los gastos operacionales del primer año ascienden a USD 20,947.35 y se detallan a continuación, conjuntamente con los valores estimados para los 4 años restantes.

Figura 51. Gasto de operación

Gastos/Periodo	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Arriendo Oficina (50 m2)	\$ 7,200.00	\$ 9,945.60	\$ 10,303.64	\$ 10,633.36	\$ 10,973.63
Servicios públicos					
<i>Agua potable</i>	\$ 405.00	\$ 419.58	\$ 434.68	\$ 448.59	\$ 462.95
<i>Electricidad</i>	\$ 720.00	\$ 745.92	\$ 772.77	\$ 797.50	\$ 823.02
<i>Telefonía fija</i>	\$ 450.00	\$ 466.20	\$ 482.98	\$ 498.44	\$ 514.39
<i>Telefonía celular</i>	\$ 1,209.60	\$ 1,612.80	\$ 2,352.00	\$ 2,352.00	\$ 2,352.00
<i>Internet fijo</i>	\$ 590.15	\$ 666.98	\$ 690.99	\$ 713.10	\$ 735.92
<i>Servicio POS Dial (incluye Data Balance)</i>	\$ 170.52	\$ 176.66	\$ 183.02	\$ 188.88	\$ 194.92
Transportación					
<i>SPPAT (Sistema Público para pago de Accidentes de Tránsito)</i>	\$ 80.00	\$ 82.88	\$ 85.86	\$ 88.61	\$ 91.45
<i>Póliza de Seguro</i>	\$ 540.00	\$ 559.44	\$ 579.58	\$ 598.13	\$ 617.27
<i>Movilización (Gasolina)</i>	\$ 1,620.00	\$ 2,237.76	\$ 2,318.32	\$ 2,392.51	\$ 3,158.11
<i>Mantenimiento de vehículo</i>	\$ 3,600.00	\$ 4,972.80	\$ 5,151.82	\$ 5,316.68	\$ 7,018.02
<i>Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF)</i>	\$ 141.60	\$ 146.70	\$ 151.98	\$ 156.84	\$ 161.86
Impuestos					
<i>Uno x Mil (Contribución para la promoción del Turismo)</i>	\$ 70.96	\$ 65.76	\$ 60.57	\$ 64.88	\$ 58.91
<i>Bomberos</i>	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
<i>Depreciación de equipos de operación</i>	\$ 4,109.52	\$ 4,109.52	\$ 4,109.52	\$ 4,709.59	\$ 4,709.59
Total Gastos de Operación	\$ 20,947.35	\$ 26,248.60	\$ 27,717.74	\$ 28,999.10	\$ 31,912.02

Elaboración: Autores

La depreciación de equipos de operación comprenderá lo siguiente:

Figura 52. Depreciación de equipos de operación

Equipos de Operación	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual Unitario	Depreciación Anual
Minibús H-1 Hyundai (VAN)	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	10	\$ 22,000.00	\$ 1,800.00
Hyundai Tucson ix 2012	1	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00	7	\$ 14,000.00	\$ 1,142.86
Tablet Samsung Galaxy Tab 4	10	\$ 390.00	\$ 3,900.00	3	\$ 40.00	\$ 1,166.67

Elaboración: Autores

En el 2019 se comprarán 14 nuevas tablet, por lo cual el valor de depreciación de este rubro corresponderá a:

Figura 53. Depreciación de los equipos de operación renovados

Equipos de Operación	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual Unitario	Depreciación Anual (2019-2020)
Tablet Samsung	14	\$ 418.59	\$ 5,860.20	3	\$ 40.00	\$ 1,766.73

Elaboración: Autores

10.5.5 Gasto de Ventas y Marketing

En el primer año de operación se estima realizar un gasto de USD 5,372.00 relacionado a las ventas y marketing de Loja Tours. El flujo de gastos proyectado es:

Figura 54. Gasto de ventas y marketing

Gastos/Periodo	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Publicidad y promoción	\$ 2,400.00	\$ 1,560.00	\$ 1,680.00	\$ 1,800.00	\$ 1,920.00
Movilización y transporte	\$ 480.00	\$ 497.28	\$ 515.18	\$ 531.67	\$ 548.68
Suministro de ventas	\$ 540.00	\$ 559.44	\$ 579.58	\$ 598.13	\$ 617.27
Capacitación (Incremento del 20% anual)	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 864.00	\$ 1,036.80	\$ 1,244.16
Gastos Generales	\$ 1,200.00	\$ 1,243.20	\$ 1,287.96	\$ 1,329.17	\$ 1,371.70
Depreciación de muebles y equipos de ventas	\$ 152.00	\$ 152.00	\$ 152.00	\$ 158.00	\$ 158.00
Total Gastos de Ventas	\$ 5,372.00	\$ 4,731.92	\$ 5,078.72	\$ 5,453.76	\$ 5,859.81

Elaboración: Autores

El gasto por concepto de depreciación de muebles y equipo de ventas corresponde a:

Figura 55. Depreciación de muebles y equipos de venta

Muebles y Equipos de Venta	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual
Counter de atención a cliente	1	\$ 150.00	\$ 150.00	5	\$ 10.00	\$ 28.00
Sillas recepción cliente	6	\$ 90.00	\$ 540.00	5	\$ 10.00	\$ 96.00
Sillas tipo puff para recepción cliente	4	\$ 20.00	\$ 80.00	5	\$ -	\$ 16.00
Teléfono inalámbrico x 2	1	\$ 90.00	\$ 90.00	5	\$ 30.00	\$ 12.00

Elaboración: Autores

Se proyecta la adquisición de un teléfono inalámbrico adicional, por lo cual en el 2019 y 2010 se incrementa el valor de la depreciación por este rubro en USD 6.00, al pasar de USD 12.00 a USD 18.00 anuales:

Figura 56. Depreciación del equipo de venta adicional

Muebles y Equipos de Venta	Cant.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual (2019-2020)
Teléfono inalámbrico x 2	1	\$ 120.00	\$ 120.00	5	\$ 30.00	\$ 18.00

Elaboración: Autores

10.6 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados de la compañía para el periodo 2016-2020, revela ganancias en el negocio.

Tabla 18. Estado de Resultados Proyectado

PERIODO	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingreso por Ventas	\$ 500,490.00	\$ 550,539.00	\$ 683,473.18	\$ 784,627.20	\$ 902,321.29
(-) Costo de Ventas	\$ 290,470.20	\$ 319,517.22	\$ 372,340.86	\$ 427,447.31	\$ 491,564.40
Utilidad Bruta	\$ 210,019.80	\$ 231,021.78	\$ 311,132.32	\$ 357,179.90	\$ 410,756.88
(-) Gastos de Administración	\$ 3,992.67	\$ 4,102.83	\$ 4,216.95	\$ 4,489.32	\$ 4,597.78
(-) Gastos de Personal	\$ 95,669.60	\$ 99,113.71	\$ 102,681.80	\$ 105,967.62	\$ 109,358.58
(-) Gastos Generales de Operación	\$ 20,947.35	\$ 26,248.60	\$ 27,717.74	\$ 28,999.10	\$ 31,912.02
(-) Gastos de Ventas y Marketing	\$ 5,372.00	\$ 4,731.92	\$ 5,078.72	\$ 5,453.76	\$ 5,859.81
Utilidad antes de Part. Trab e Imp (EBIT)	\$ 84,038.18	\$ 96,824.73	\$ 171,437.10	\$ 212,270.10	\$ 259,028.69
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 12,605.73	\$ 14,523.71	\$ 25,715.57	\$ 31,840.51	\$ 38,854.30
(-) Impuesto a la Renta 22%	\$ 15,715.14	\$ 18,106.22	\$ 32,058.74	\$ 39,694.51	\$ 48,438.36
Utilidad Neta	\$ 55,717.32	\$ 64,194.80	\$ 113,662.80	\$ 140,735.07	\$ 171,736.02

Elaboración: Autores

El margen bruto (Utilidad Bruta/ Ingresos por Ventas) de Loja Tours en el primer año de operación será del 41.96% y el margen neto (Utilidad Neta/ Ingresos por Ventas), del 11.13%.

10.7 FLUJO DE CAJA

El detalle del flujo de ingresos y gastos de la empresa Loja Tours se muestra a continuación:

Figura 57. Flujo de caja

PERIODO	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Utilidad neta		\$ 55,717.32	\$ 64,194.80	\$ 113,662.80	\$ 140,735.07	\$ 171,736.02
Depreciación de muebles y equipos de oficina		\$ 4,109.52	\$ 4,109.52	\$ 4,109.52	\$ 4,709.59	\$ 4,709.59
Depreciación de equipos de operación		\$ 932.67	\$ 932.67	\$ 932.67	\$ 1,099.94	\$ 1,099.94
Depreciación de muebles y equipos de ventas		\$ 152.00	\$ 152.00	\$ 152.00	\$ 158.00	\$ 158.00
Capital de trabajo	\$ (29,392.68)					
Inversión Inicial	\$ (84,789.25)					
Reinversión en Equipos de Oficina					\$ (9,082.02)	
Valor residual						\$ 58,909.06
Flujo caja de la empresa	\$ (114,181.93)	\$ 60,911.51	\$ 69,388.99	\$ 118,856.99	\$ 137,620.58	\$ 236,612.61
Flujo de caja acumulado	\$ (114,181.93)	\$ (53,270.43)	\$ 16,118.56	\$ 134,975.55	\$ 272,596.13	\$ 509,208.74

Elaboración: Autores

10.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

10.8.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno

Para calcular el rendimiento esperado del negocio, se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$Ku = r_f + \beta_u (r_m - r_f) + r_{país}$$

Donde:

- r_f ⁶ = tasa libre de riesgo = 5%
- r_m ⁷ = rendimiento de mercado = 9%
- β_u ⁸ = medida de riesgo del activo (β desapalancado) = 0.67

$$\beta_u = \frac{\beta_e}{\left[1 + \frac{D}{E} * (1 - T)\right]}$$

$$\beta_e = \text{medida de riesgo de la industria} = 1.06$$

$$\frac{D}{E} = \text{ratio de Deuda/Patrimonio} = 66.14\%$$

⁶ Duff and Phelps, 2015

⁷ Duff and Phelps, 2015

⁸ Damodaran, 2015

T = tasa de impuestos = 10.76%

- $r_{país}^9$ = riesgo país = 11.76%
- Ku = CAPM=19.43%

10.8.2 VAN y TIR

Los resultados de la evaluación financiera son positivos, por lo cual es viable y rentable el modelo de negocio Loja Tours.

Tabla 19. VAN y TIR

Indicadores	Valor
Ku	19.43%
TIR	71.70%
VAN	\$ 184,429.85

Elaboración: Autores

10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis evalúa la factibilidad financiera del negocio ante distintos escenarios:

Figura 58. Análisis de sensibilidad del negocio

Tipo de Escenario	Descripción Escenario	TIR	VAN
Escenario 1 (Optimista)	Crecimiento de ventas en 17% anual	78%	\$ 211,351.03
Escenario 2 (Pesimista)	Los gastos se incrementan en 10% anual	39.26%	\$ 58,897.96
Escenario 3 (Pesimista)	Crecimiento de ventas disminuye a 5% anual Los gastos se incrementan en 10% anual		\$ (69,553.48)

Elaboración: Autores

⁹ Banco Central del Ecuador, 2015

Para los Escenarios 1 y 2, el modelo de negocio Loja Tours es viable y rentable financieramente, sin embargo en un escenario pesimista en donde el crecimiento de las ventas disminuye a 5% anual y los gastos se incrementan al doble, el negocio no es viable ni rentable.

Como resultado del Análisis Financiero se concluye que el negocio es viable y rentable financieramente, por cuanto el rendimiento esperado de la Operadora de Turismo (a través del modelo CAPM) es del 19.43%, la tasa interna de retorno es atractiva del 71.70% con un valor actual neto de USD 184,429.85.

Para que esta rentabilidad se logre, es muy importante llevar a efecto los objetivos del plan de marketing que permitirán la penetración en el mercado e incremento de las ventas, así como también un seguimiento y control de los gastos con la finalidad de no sobrepasar los valores estimados, puesto que de no hacerlo generaríamos un desequilibrio financiero que podría acarrear endeudamientos y pérdidas para la compañía.

11. PLAN DEL PROYECTO

Posterior al análisis integral realizado en los capítulos anteriores para valorar la alternativa de crear una Operadora de Turismo, es necesario enmarcar la puesta en marcha del negocio en un proyecto que tenga como objetivo identificar todas las capacidades que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

Es por lo anterior que el proyecto tiene por objetivo general “Entregar capacidades para iniciar con la Operadora de Turismo Loja Tours” y para cumplirlo se desarrollaron los procesos de Inicio y Planificación descritos en la guía de buenas prácticas del PMI (PMBOK). Los demás procesos no fueron considerados debido a que forman parte de las etapas de Ejecución, Cierre y Control del proyecto.

El detalle de los procesos relacionados con sus respectivas Áreas de Conocimiento se describe en las siguientes imágenes:

Figura 59. Matriz de procesos de Dirección de Proyectos (1/2)

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	
	PROCESOS DE INICIO	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
4. <i>Gestión de la Integración</i>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
5. <i>Gestión del Alcance</i>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS
6. <i>Gestión del Tiempo</i>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuencias de las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma
7. <i>Gestión de los Costes</i>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos

Elaboración: Autores

Figura 60. Matriz de procesos de Dirección de Proyectos (2/2)

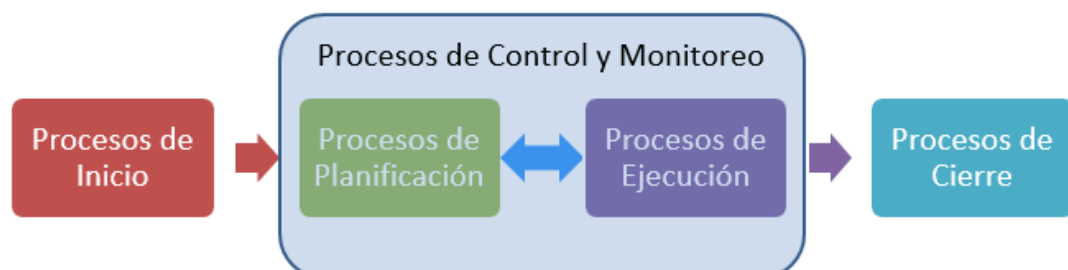
ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	
	PROCESOS DE INICIO	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
8. <i>Gestión de la Calidad</i>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad
9. <i>Gestión de los Recursos Humanos</i>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos
10. <i>Gestión de las Comunicaciones</i>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones
11. <i>Gestión de los Riesgos</i>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos
12. <i>Gestión de las Adquisiciones</i>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones
13. <i>Gestión de los Interesados</i>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados

Elaboración: Autores

El desarrollo de cada uno de los procesos se realizó en función de las etapas o fases con la finalidad de mostrar el ciclo de vida de los proyectos. Es por esta razón que se desarrollaron los procesos con sus correspondientes “entradas” y “salidas” dividiéndolos en:

- a) Procesos de Inicio.
- b) Procesos de Planificación.

Figura 61. Ciclo de vida de proyectos



Elaboración: Autores

11.1 PROCESOS DE INICIO

Este grupo de procesos se relaciona con las áreas de conocimiento: Gestión de la Integración y Gestión de los Interesados.

Como resultado del desarrollo de estos procesos definiremos el alcance inicial, recursos iniciales e involucrados internos y externos que influyen en el resultado del proyecto. Además se nombra o selecciona al Director de Proyectos para que finalmente se elabore el Acta de Constitución del Proyecto.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

11.1.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto

En este proceso elaboramos un documento que resume los lineamientos iniciales para el desarrollo del proyecto y formaliza al Director de Proyecto la autoridad que necesita para su gestión.

Partes del desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto como entregables, detalles de costos, involucrados, riesgos, entre otros puntos, están desarrollados en los procesos de planificación.

Por lo anterior, se presenta como anexo a este documento el desarrollo del Acta de Constitución con los campos complementarios. (Ver ANEXO 3. Acta de constitución del proyecto).

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

11.1.2 Identificar a los interesados

En este proceso se identificaron los involucrados del proyecto con sus respectivos intereses. Posteriormente se validó el grado de poder e interés que tienen en el proyecto con la finalidad de conocer de forma preliminar las estrategias que debemos tomar para cada interesado al inicio del proyecto.

Figura 62. Matriz de Identificación de Involucrados

IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS			
INFORMACIÓN		VALORACIÓN	
Nombre	Rol en el proyecto	Grado de poder	Grado de interés
Presidente	Patrocinador	Alto	Alto
Gerente General	Patrocinador	Alto	Alto
Proveedores locales de la provincia de Loja	Proveedor	Alto	Alto
Entidades de Gobierno y Municipios		Alto	Bajo
Comunidades	Proveedor	Bajo	Alto
Analistas	Equipo de Proyecto	Bajo	Alto

Elaboración: Autores

Figura 63. Matriz de Poder – Interés



Elaboración: Autores

11.2 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

Este grupo de procesos se relaciona con todas las áreas de conocimiento.

La finalidad del desarrollo de estos procesos es definir lo necesario previo a ejecutar el proyecto.

Las salidas correspondientes al proceso de planificación, regularmente son modificadas en la

etapa de ejecución haciendo que ambas etapas del proyecto mantengan un ciclo hasta lograr el ajuste adecuado de sus procesos, entradas y salidas.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

11.2.1 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

El plan para la Dirección del Proyecto incluye lo desarrollado en la sección 0 donde se establecen los objetivos, componentes o alternativas y las actividades que permiten el cumplimiento del objetivo central.

GESTIÓN DEL ALCANCE

11.2.2 Definir el alcance

Este proceso muestra en detalle el proyecto y cada uno de sus entregables. Para el desarrollo de este proceso se realizó mediante las técnicas: Juicios de Expertos y Talleres para comprender las diferentes áreas para el cumplimiento del objetivo.

Luego de estas actividades, el Enunciado del alcance del Proyecto quedó definido de la siguiente manera:

El Proyecto de Implementación de la Operadora Turística Loja Tours tiene como objetivo brindar las capacidades necesarias para el inicio de la operación de la empresa. La entrega de la totalidad de las capacidades condiciona el éxito del proyecto. Los entregables o capacidades requeridas son las siguientes:

- **Constitución legal de la empresa**
 - a. Realizar todas las gestiones legales para la constitución de la empresa, dando como resultado que en el sitio web de la Superintendencia de Compañías se consulte mediante el RUC la formalización de los deberes cumplidos para la empresa. Adicionalmente, realizar el registro de la empresa en el Ministerio de Turismo (MinTur).
- **Adquisición de recursos**
 - a. Tener una oficina amoblada y decorada conforme a la imagen de la empresa donde se destaque características esenciales de la Provincia de Loja tales como: gastronomía, cultura, música, lugares turísticos principales y por conocer. Esta

oficina estará en la ciudad de Loja para cumplir el rol de “matriz”. La oficina contará con los siguientes equipos y muebles de oficina:

Muebles de Oficina	Cantidad
Mesa grande tipo Escritorio con archivadores	2
Archivador aéreo	1
Counter de atención a cliente	1
Mueble dispensador de agua y utilitarios	1
Pizarra acrílica	1
Sillas Oficina	6
Sillas recepción cliente	6
Sillas tipo puff para recepción cliente	4

Equipos de Oficina	Cantidad
Laptop HP	3
Impresora Multifuncional	1
Tablet Samsung Galaxy Tab 4	10
Teléfono inalámbrico x 2	1

- b. Implementar un sitio web para información de la empresa, promociones, experiencias de clientes, galería de fotos de lugares turísticos y compra de paquetes turísticos por la Internet mediante PayPal y transferencias bancarias. Implementar un sistema de gestión de experiencias que conste de un sitio web y una aplicación para dispositivos móviles cuyo acceso sea restringido por medio de credenciales provistas tanto para el personal de administración de Loja Tours como para el representante del grupo familiar o la persona que adquiera un paquete turístico. Esta aplicación brindará información a los clientes acerca de menú de restaurantes, farmacias, programación de actividades, recordatorios e información relevante de la provincia de Loja y de forma especial de los lugares que conocerá en su paquete turístico contratado.

Como generalidad ambos sitios web deberán contar con un nivel de seguridad óptimo basado en las mejores prácticas en cumplimiento de la confidencialidad, integridad y disponibilidad tanto de la información del cliente como del servicio. Además los sitios web presentarán un diseño basado en la imagen de la empresa. Bajo estos mismos parámetros de presentación o diseño deberán registrarse las correspondientes cuentas en redes sociales Facebook y Twitter.

- c. Comprar un vehículo con base en las características de movilidad y capacidad de la Hyundai H1.

- **Realizar las alianzas con proveedores**

- a. Contratar los servicios de telecomunicaciones que brinden Internet con un ancho de banda mayor a 2 Mbps, telefonía móvil en plan corporativo para un total de 4 empleados que incluya celulares “Smart” para facilidad de integración con los servicios corporativos. Además es requerido contar con 10 tabletas para uso del sitio web interno.
- b. Elaborar los convenios de hospedaje con hoteles locales (de preferencia emprendimientos locales) o servicios de turismo comunitario donde logremos el compromiso de calidad en el servicio, seguridad, amabilidad, comodidad e higiene.
- c. Elaborar los convenios de alimentación con restaurantes locales (de preferencia emprendimientos locales) donde logremos el compromiso de calidad en el servicio, seguridad, amabilidad, comodidad e higiene.
- d. Solicitar la contratación de un total de 3 empleados que cumplirán con las funciones de Contador, Recepcionista Vendedor y Mensajero.

- **Elaborar la base documental para la gestión administrativa**

- a. Elaborar las políticas y procedimientos de la empresa que faciliten la ejecución de los 14 procesos descritos a continuación:

1. Proceso de Operación General.
2. Proceso de selección de personal interno, proveedores y aliados estratégicos.
3. Proceso de campañas de Marketing Digital.
4. Proceso de Asistencia de Viajes.
5. Proceso de Asesor de Actividades.
6. Proceso de Seguimiento de Experiencias.
7. Proceso de Evaluación y Mejoramiento Continuo interno, proveedores y aliados estratégicos.
8. Proceso de Capacitación Interna, proveedores y aliados estratégicos.
9. Proceso de Aseguramiento de Calidad.
10. Proceso de Control de Cambios y Mejoras de los sitios Web Interno y Externo.
11. Proceso de Renovación de establecimientos, oficinas, medios de transporte y locales.
12. Proceso de Seguridad de la Información.
13. Proceso de Fidelización de Clientes.

- b. Elaborar el catálogo de servicios con base en los lineamientos provistos por la gerente la Ing. Tatiana Campoverde.

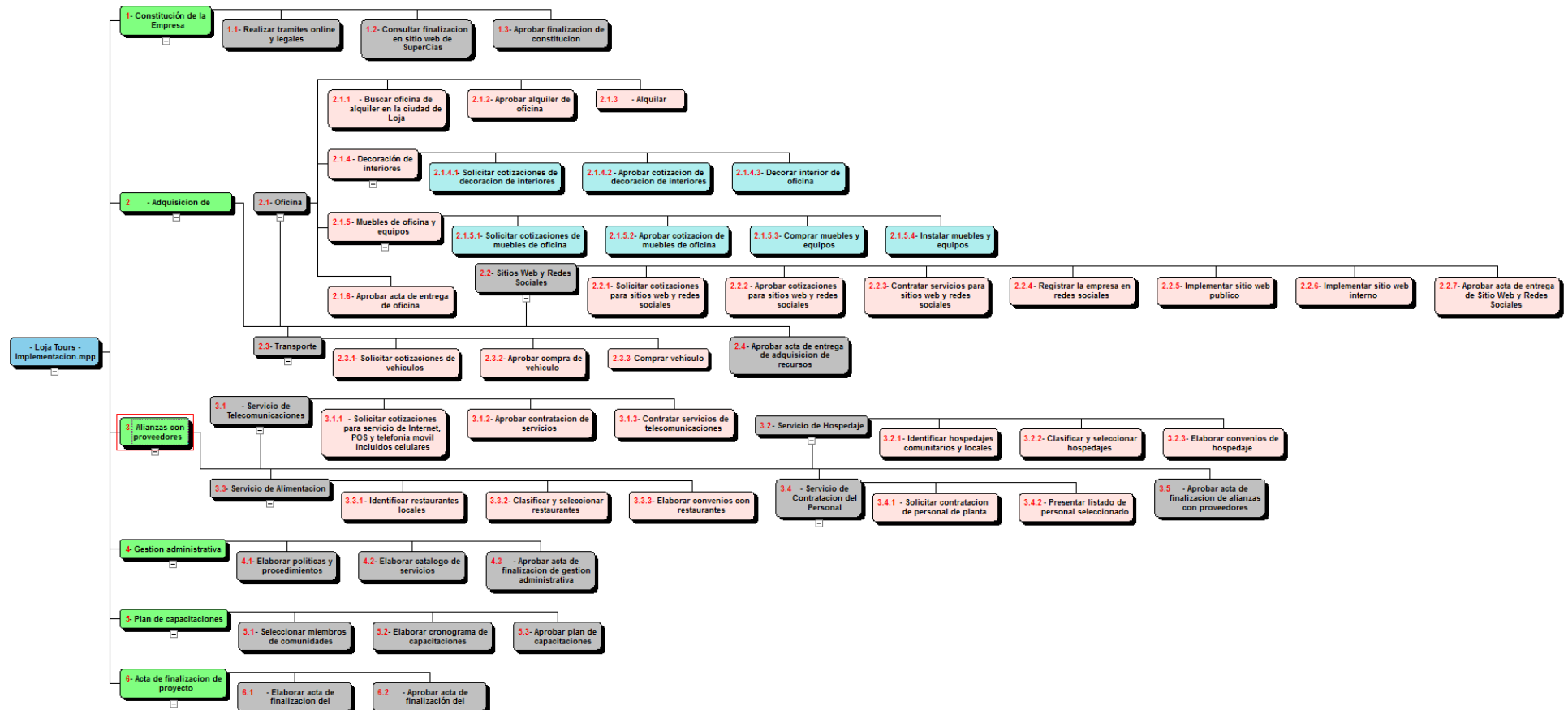
- **Elaborar el Plan de Capacitaciones.**

- a. Realizar la planificación de capacitaciones para el año 2016 donde se incluya tanto a la comunidad como al personal interno de la empresa considerando que la operación se desarrolle de manera continua. Este plan debe incluir los temas de Atención al Cliente, Inglés Básico y Mejora de Procesos.

Cada uno de los entregables para tener una culminación del 100% deberá contar con un Acta firmada donde conste la firma del Director del Proyecto y al menos una firma de alguno de los directivos de empresa (Gerente General, Presidente Ejecutivo).

11.2.3 Crear la EDT/WBS

Figura 64. Estructura de Desglosada de Trabajo (EDT/WBS)



Elaboración: Autores

GESTIÓN DEL TIEMPO

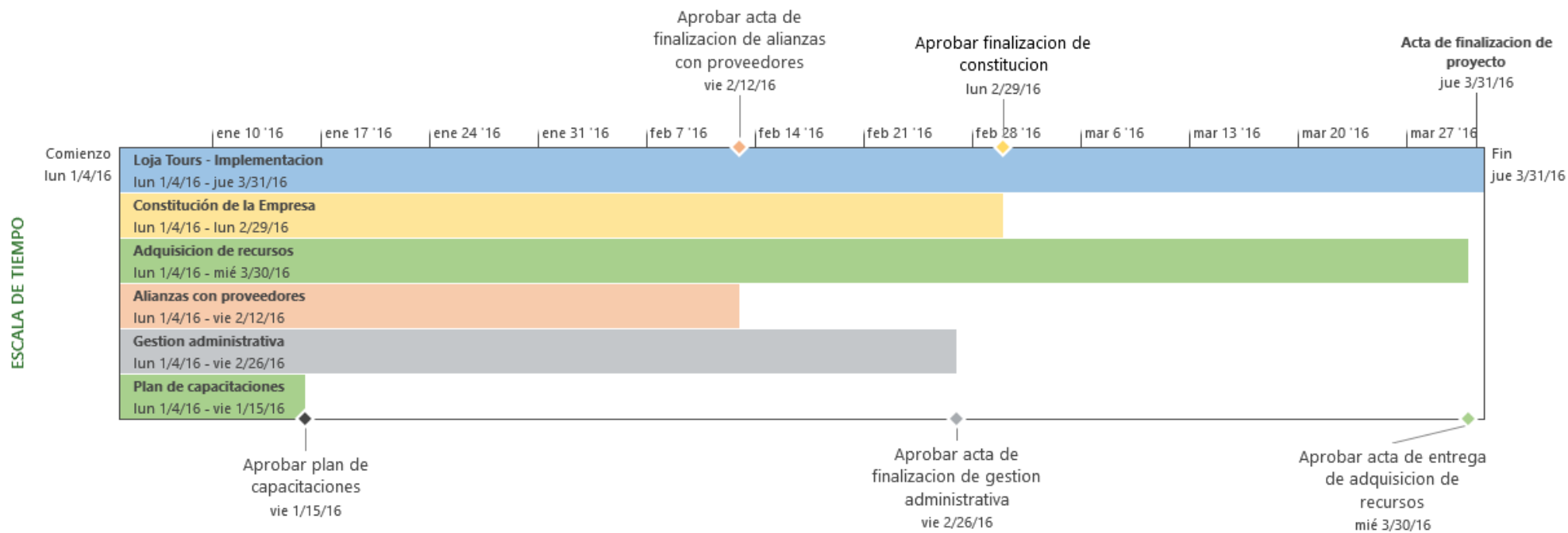
11.2.4 Desarrollar el cronograma

Con base en la estructura desglosada de trabajo (EDT), se consideró que el tiempo total del proyecto de Implementación de la Operadora Loja Tours es de 64 días tomados a partir del 4 de enero de 2016 correspondiente a la fecha de inicio del proyecto.

Este proceso tiene como salida principal conocer el cronograma de actividades el mismo que se representa en los siguientes diagramas:

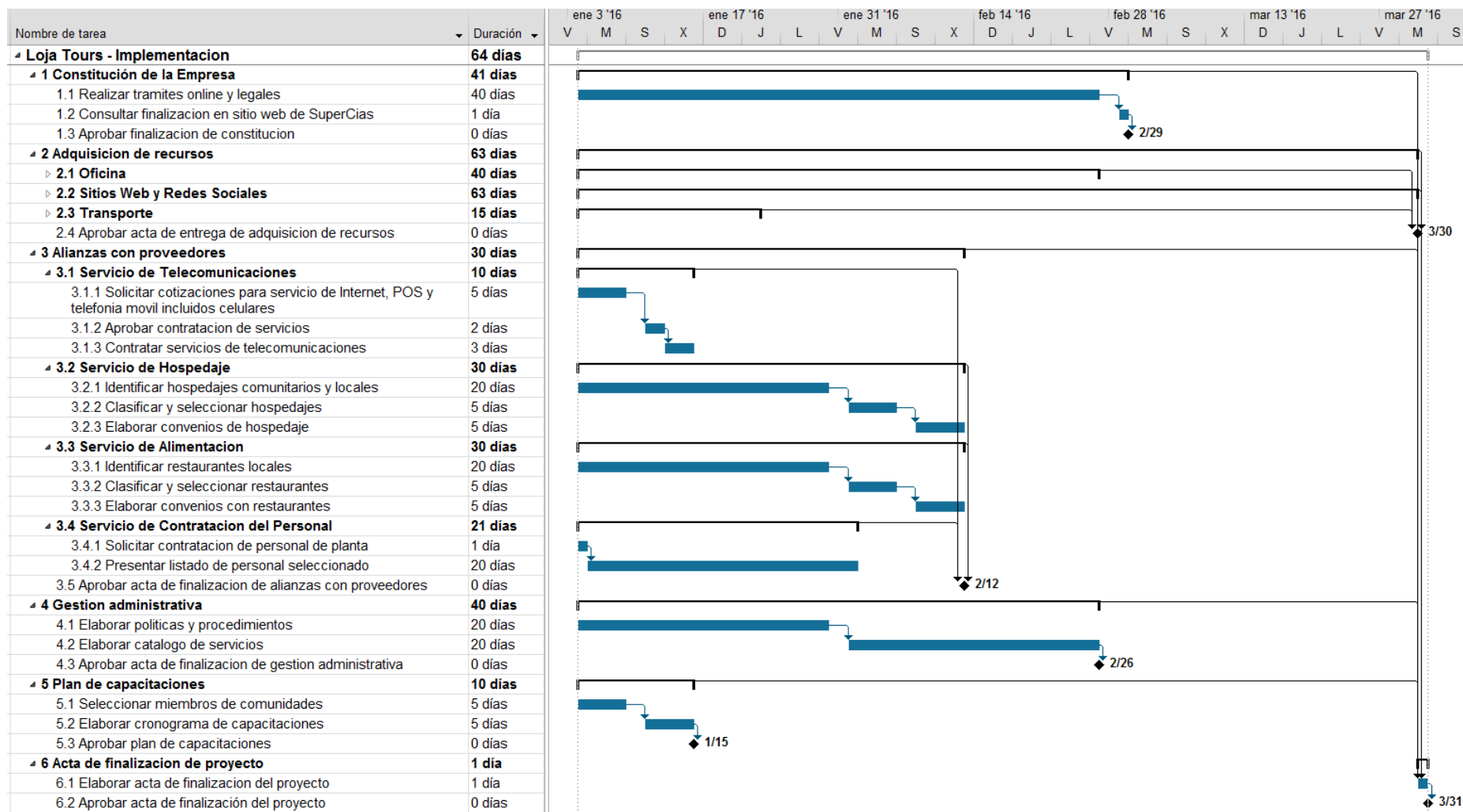
- Escala de Tiempo del Proyecto
 - Muestra el resumen de las actividades en una escala de tiempo identificándose principalmente los hitos principales.
- Cronograma del Proyecto
 - Diagrama de Gantt donde se muestran cada una de las actividades relacionadas con el proyecto. (Ver ANEXO 4. Cronograma del proyecto: Implementación de la operadora turística Loja Tours).

Figura 65. Escala de Tiempo del Proyecto



Elaboración: Autores

Figura 66. Cronograma del Proyecto



Elaboración: Autores

GESTIÓN DE LOS COSTES

11.2.5 Determinar el presupuesto

En este proceso se muestra el presupuesto del proyecto estimado para la adquisición de todas las capacidades requeridas para la empresa. Este presupuesto se representa en costos fijos analizados en el Capítulo 10 de Análisis Financiero.

El detalle del presupuesto del proyecto se muestra a continuación:

Figura 67. Detalle del presupuesto del proyecto

Nombre de tarea	Costo
Loja Tours - Implementacion	\$57,789.25
Constitución de la Empresa	\$400.00
Realizar tramites online y legales	\$400.00
Adquisicion de recursos	\$56,350.00
Oficina	\$11,850.00
Alquilar oficina	\$1,600.00
Decoración de interiores	\$600.00
Decorar interior de oficina	\$600.00
Muebles de oficina y equipos	\$9,650.00
Comprar muebles y equipos	\$9,650.00
Sitios Web y Redes Sociales	\$4,500.00
Contratar servicios para sitios web y redes sociales	\$1,000.00
Implementar sitio web publico	\$1,500.00
Implementar sitio web interno	\$2,000.00
Transporte	\$40,000.00
Comprar vehículo	\$40,000.00
Alianzas con proveedores	\$1,039.25
Servicio de Telecomunicaciones	\$759.25
Contratar servicios de telecomunicaciones	\$759.25
Servicio de Contratacion del Personal	\$280.00
Solicitar contratacion de personal de planta	\$280.00

Elaboración: Autores

El resultado del proyecto se medirá con la gestión del Valor Ganado (EV) y las correspondientes métricas asociadas, tales como: Variación de programación (SV), Costo de la Variación (CV), Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) y el Índice de Desempeño del Costo (CPI).

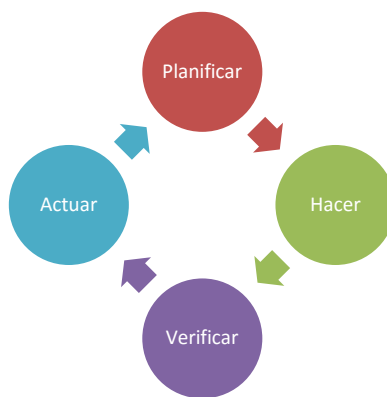
GESTIÓN DE LA CALIDAD

11.2.6 Planificar la gestión de la calidad

Con el objetivo de cumplir las expectativas del cliente, se implementó durante todo el ciclo del proyecto los siguientes aspectos de calidad:

- Ciclo del mejoramiento continuo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) en la planificación y ejecución de actividades.

Figura 68. Ciclo de mejoramiento continuo PHVA



Elaboración: Autores

- Norma de Calidad ISO 9000¹⁰ para la documentación de las actividades.

Por otra parte, para los siguientes entregables del proyecto se consideraron:

Figura 69. Objetivos de Calidad para entregables

ENTREGABLE	OBJETIVO DE CALIDAD	JUSTIFICACIÓN
Adquisición de Recursos: Sitio Web de información y venta por la Internet y Aplicación Web para la Gestión de Experiencias.	Validar requerimientos funcionales y no funcionales mediante la aplicación de la Norma ISO 25000.	Brindar servicios destacados en tiempo de respuesta, seguridad, innovación y mejoramiento continuo.
Base Documental para la Gestión Administrativa: Políticas, procedimientos y catálogo de servicios	Implementar el Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT) propuesto por el Ministerio de Turismo del Ecuador.	Esta norma se ajusta a la política interna de atención al cliente en los aspectos de seguridad, amabilidad, comodidad e higiene.

Elaboración: Autores

¹⁰ Conjunto de normas de calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

11.2.7 Planificar la gestión de los recursos humanos

Respecto a la Gestión de los Recursos Humanos, se representaron las responsabilidades de los miembros del proyecto en la siguiente Matriz RACI¹¹:

Figura 70. Matriz de Responsabilidades RACI (1/2)

MATRIZ RACI				
CLAVES				
(R: Responsable de completar el trabajo. A: Responsable de asegurar la terminación de la tarea. C: Persona consultada antes de cualquier decisión. I: Persona informada de cuando se hace una acción o decisión.)				
TAREAS	Director del Proyecto	Sponsor	Gerente General	Analista del Proyecto
Realizar tramites online y legales	AC	I	IC	R
Consultar finalizacion en sitio web de SuperCias	AC	I	R	I
Aprobar finalizacion de constitucion	AC	I	R	R
Buscar oficina de alquiler en la ciudad de Loja	AC	I	IC	R
Aprobar alquiler de oficina	AC	I	R	I
Alquilar oficina	AC	I	IC	R
Solicitar cotizaciones de decoracion de interiores	AC	I	IC	R
Aprobar cotizacion de decoracion de interiores	AC	I	R	I
Decorar interior de oficina	AC	I	IC	R
Solicitar cotizaciones de muebles de oficina	AC	I	IC	R
oficina	AC	I	R	I
Comprar muebles y equipos	AC	I	IC	R
Instalar muebles y equipos	AC	I	IC	R
Aprobar acta de entrega de oficina	AC	I	R	I
Solicitar cotizaciones para sitios web y redes sociales	AC	I	IC	R
Aprobar cotizaciones para sitios web y redes sociales	AC	I	R	I
Contratar servicios para sitios web y redes sociales	AC	I	IC	R
Registrar la empresa en redes sociales	AC	I	IC	R
Implementar sitio web publico	AC	I	IC	R
Implementar sitio web interno	AC	I	IC	R
Aprobar acta de entrega de Sitio Web y Redes Sociales	AC	I	R	I
Solicitar cotizaciones de vehiculos	AC	I	IC	R
Aprobar compra de vehículo	AC	I	R	I
Comprar vehículo	AC	I	IC	R
Aprobar acta de entrega de adquisicion de recursos	AC	I	R	I

Elaboración: Autores

¹¹ Matriz utilizada para describir las diferentes responsabilidades que tiene un equipo de trabajo en determinada actividad o proceso.

Figura 71. Matriz de Responsabilidades RACI (2/2)

MATRIZ RACI				
CLAVES				
(R: Responsable de completar el trabajo. A: Responsable de asegurar la terminación de la tarea. C: Persona consultada antes de cualquier decisión. I: Persona informada de cuando se hace una acción o decisión.)				
TAREAS	Director del Proyecto	Sponsor	Gerente General	Analista del Proyecto
Solicitar cotizaciones para servicio de Internet, POS y telefonía móvil incluidos celulares	AC	I	IC	R
Aprobar contratación de servicios	AC	I	R	I
Contratar servicios de telecomunicaciones	AC	I	IC	R
Identificar hospedajes comunitarios y locales	AC	I	IC	R
Clasificar y seleccionar hospedajes	AC	I	IC	R
Elaborar convenios de hospedaje	AC	I	IC	R
Identificar restaurantes locales	AC	I	IC	R
Clasificar y seleccionar restaurantes	AC	I	IC	R
Elaborar convenios con restaurantes	AC	I	IC	R
Solicitar contratación de personal de planta	AC	I	IC	R
Presentar listado de personal seleccionado	AC	I	IC	R
Aprobar acta de finalización de alianzas con proveedores	AC	I	R	I
Elaborar políticas y procedimientos	AC	I	IC	R
Elaborar catálogo de servicios	AC	I	IC	R
Aprobar acta de finalización de gestión administrativa	AC	I	R	I
Seleccionar miembros de comunidades	AC	I	IC	R
Elaborar cronograma de capacitaciones	AC	I	IC	R
Aprobar plan de capacitaciones	AC	I	R	I
Elaborar acta de finalización del proyecto	R	I	IC	IC
proyecto	C	I	R	IC

Elaboración: Autores

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

11.2.8 Planificar la gestión de las comunicaciones

Al tratarse de una empresa que inicia sus actividades se elaboró el plan de Gestión de la Comunicación considerando una estructura plana donde la necesidad de estar informado acerca de los avances y/o estados del proyecto tiene una periodicidad con base en el cronograma de actividades.

Para representar este modelo de comunicación se realizó la siguiente matriz:

Figura 72. Matriz de Gestión de la Comunicación

ROL	NOMBRE	CARGO	ORGANIZACIÓN / DEPARTAMENTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Sponsor	Ing. Pedro Campoverde	Presidente Ejecutivo	Loja Tours Cia. Ltda.	Correo electrónico
Sponsor	Ing. Tatiana Campoverde	Gerente General	Loja Tours Cia. Ltda.	Correo electrónico Llamada telefónica
Director del Proyecto	Ing. Ronald Chávez	Project Manager	PMO	Correo electrónico Llamada telefónica
Analista	(Por definir)	Analista	PMO	Correo electrónico Llamada telefónica

Elaboración: Autores

GESTIÓN DE LOS RIESGOS

11.2.9 Identificar los riesgos

En este proceso se identificaron los riesgos asociados a cada una de las áreas afectadas del proyecto que representan actividades comunes.

En la identificación del riesgo se identificaron también el impacto, causa y efectos en el proyecto tales como: Plan, Esfuerzo, Coste y Calidad. Esto permite conocer valoración global del riesgo luego de indicar la probabilidad respectiva.

La valoración global del riesgo de forma cualitativa se realizó considerando:

- La ponderación de los **Efectos** y la **Probabilidad** está dado por valores entre 1 y 5, donde el mayor valor corresponde al mayor peso o probabilidad.
- El **Efecto Total** es el valor máximo de los efectos.
- La **Severidad** es el resultado de la multiplicación del **Efecto Total** y la **Probabilidad de Ocurrencia**.
- La **Valoración Global del Riesgo** es igual a la división entre la suma de los Valores de la Severidad y el número total de los riesgos.

La representación en colores está tomada de los siguientes rangos de valores:

Figura 73. Rango de Valores Cualitativos de Riesgos

COLORES	RANGO	VALORACIÓN
Verde	Entre 1 y 9	Bajo
Amarillo	Entre 10 y 18	Medio
Rojo	Entre 19 y 25	Alto

Elaboración: Autores

Con base en lo descrito anteriormente, la identificación y valoración de los riesgos se representó de la siguiente forma:

Figura 74. Matriz de Identificación y Valoración de Riesgos

GESTIÓN DEL RIESGO											
Risk Assessment				VALOR GLOBAL DEL RIESGO							12
Área afectada	ID	Causa	Descripción del riesgo + Impacto	Efecto				Efecto Total	Probabilidad	Severidad (E*P)	
				Plan	Esfuerzo	Coste	Calidad				
Constitución de la Empresa	1	Procesos tediosos y ausencia de personal de atención al cliente.	Riesgo: Demora en los trámites en las diferentes instituciones públicas. Efecto: Incumplimiento del plan.	5	3	2	2	5	3	15	
Constitución de la Empresa	2	Disponer de poco tiempo para gestiones presenciales por parte de los directivos.	Riesgo: Procesos de trámites detenidos. Efecto: Incumplimiento del plan.	4	3	2	2	4	2	8	
Adquisición	3	Poca comunicación y seguimiento de las compras con los proveedores de servicios, equipos y/o productos.	Riesgo: Incumplimiento de criterios de aceptación. Efecto: Entregables que difieren a lo solicitado.	5	3	3	5	5	3	15	
Adquisición	4	Baja prioridad asignada a la solicitud.	Riesgo: Demora en los tiempos de entrega. Efecto: Incumplimiento del plan.	5	3	2	2	5	4	20	
Alianzas con proveedores	5	Desconfianza en empresas privadas.	Riesgo: Desinterés de realizar convenios con la empresa. Efecto: Disminución de ofertas de paquetes turísticos.	3	3	5	5	5	3	15	
Alianzas con proveedores	6	Poca demanda de los servicios locales.	Riesgo: Propuestas con altos costos. Efecto: Disminución de ofertas de paquetes turísticos.	3	3	5	5	5	3	15	
Alianzas con proveedores	7	Desconocimiento de estándares de la industria.	Riesgo: Proveedores no cumplan con requisitos de calidad y atención al cliente. Efecto: Limitaciones de servicios en los paquetes turísticos.	3	3	4	5	5	4	20	
Gestión administrativa	8	Desconocimiento de documentación en operadoras turísticas.	Riesgo: Demora en el levantamiento de información. Efecto: Incumplimiento del plan.	4	3	3	3	4	3	12	
Gestión administrativa	9	Poco tiempo para reuniones por parte de los directivos.	Riesgo: Demora en la revisión de documentación. Efecto: Incumplimiento del plan.	4	4	3	3	4	2	8	
Plan de capacitaciones	10	Personas con bajo nivel de instrucción o educación primaria.	Riesgo: Baja participación de interesados en capacitaciones. Efecto: Bajo número de registros para capacitaciones.	2	3	2	2	3	1	3	
Plan de capacitaciones	11	Tener expectativas de capacitación en temas de interés personal.	Riesgo: Inconformidad con los temas de capacitación. Efecto: Bajo número de registros para capacitaciones.	2	3	2	2	3	2	6	

Fuente: <http://www.sn119.es/gestion-riesgos-plantilla/>

Elaboración: Autores

Como resultado se obtuvo que la Valoración Global del Riesgo es MEDIA y que los riesgos con Severidad ALTA son:

- Demora en tiempos de entrega en adquisiciones (**Severidad = 20**).
- Proveedores no cumplan con requisitos de calidad y atención al cliente (**Severidad = 20**).

11.2.10 Planificar la respuesta a los riesgos

Considerando los riesgos con Severidad MEDIA y ALTA se elaboró el siguiente cuadro de resumen:

Figura 75. Matriz de Respuesta a Riesgos

GESTIÓN DEL RIESGO												
Risk Assessment			VALOR GLOBAL DEL RIESGO							12	Risk Management	
Área afectada	ID	Causa	Descripción del riesgo + Impacto	Efecto				Efecto Total	Probabilidad	Severidad (E*P)	Acción Preventiva: Evitar o Reducir	Acción Contingente (qué haremos si llega a ocurrir)
				Plan	Esfuerzo	Coste	Calidad					
Constitución de la Empresa	1	Procesos tediosos y ausencia de personal de atención al cliente.	Riesgo: Demora en los trámites en las diferentes instituciones públicas. Efecto: Incumplimiento del plan.	5	3	2	2	5	3	15	Revisar con anticipación los procesos que realizan las empresas públicas y conocer los requisitos respectivos.	Realizar gestiones de reclamo a responsables de los procesos.
Adquisición	3	Poca comunicación y seguimiento de las compras con los proveedores de servicios, equipos y/o productos.	Riesgo: Incumplimiento de criterios de aceptación. Efecto: Entregables que difieren a lo solicitado.	5	3	3	5	5	3	15	Incluir penalidades en los contratos por incumplimiento de los criterios de aceptación.	Solicitar medidas de compensación.
Adquisición	4	Baja prioridad asignada a la solicitud.	Riesgo: Demora en los tiempos de entrega. Efecto: Incumplimiento del plan.	5	3	2	2	5	4	20	Incluir en los contratos penalidades por incumplimiento en plazos de entrega.	Solicitar medidas de compensación.
Alianzas con proveedores	5	Desconfianza en empresas privadas.	Riesgo: Desinterés de realizar convenios con la empresa. Efecto: Disminución de ofertas de paquetes turísticos.	3	3	5	5	5	3	15	Ofrecer beneficios a corto plazo e incluir a los proveedores como parte del modelo de negocio.	Buscar otros proveedores.
Alianzas con proveedores	6	Poca demanda de los servicios locales.	Riesgo: Propuestas con altos costos. Efecto: Disminución de ofertas de paquetes turísticos.	3	3	5	5	5	3	15	Ofrecer capacitaciones para mejora de los servicios.	Buscar otros proveedores.
Alianzas con proveedores	7	Desconocimiento de estándares de la industria.	Riesgo: Proveedores no cumplan con requisitos de calidad y atención al cliente. Efecto: Limitaciones de servicios en los paquetes turísticos.	3	3	4	5	5	4	20	Realizar una selección preliminar de los proveedores evaluando los criterios de aceptación.	Brindar apoyo en el mejoramiento de los procesos de atención al cliente y calidad.
Gestión administrativa	8	Desconocimiento de documentación en operadoras turísticas.	Riesgo: Demora en el levantamiento de información. Efecto: Incumplimiento del plan.	4	3	3	3	4	3	12	Consultar con un experto acerca de los procedimientos y políticas de una operadora turística.	Contratar a personal especializado en administración de procesos.

Fuente: <http://www.sn119.es/gestion-riesgos-plantilla/>

Elaboración: Autores

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

11.2.11 Planificar la gestión de las adquisiciones

El plan de gestión de adquisiciones para el proyecto describe el proceso de compra desde su planificación hasta el cierre de contratos. En este plan se definen los procesos de compra, los tipos de contratos, criterios de evaluación de proveedores, riesgos de contratación, así como la documentación pertinente.

La Gestión de Adquisiciones estará a cargo del Analista del Proyecto quien estará encargado de las compras y supervisado por el Director de Proyecto. Este proceso estará conformado por la selección, contratación de los proveedores, pago de los bienes o materiales adquiridos los cuales serán cancelados al momento que se tenga la conformidad de lo recibido.

Las siguientes adquisiciones y servicios se han determinado como esenciales para el éxito y la finalización del proyecto:

Figura 76. Listado de Adquisiciones del Proyecto

LISTADO DE ADQUISICIONES
Alquiler de oficina en la ciudad de Loja.
Servicio de decoración para la oficina.
Compra de muebles de oficina y equipos.
Compra de vehículo
Compra de dominios y certificados digitales.
Servicio de hosting, correo electrónico, botón de pago.
Servicio de implementación de Sitios Web y Redes Sociales.
Servicio de telecomunicaciones.
Servicios de hospedaje.
Servicios de alimentación.
Servicio de capacitación.

Elaboración: Autores

La Ing. Tatiana Campoverde, Gerente General de Loja Tours, será la persona autorizada para aprobar las adquisiciones del proyecto.

TIPO DE CONTRATO A UTILIZAR

Las compras y servicios a ser adquiridos para este proyecto se solicitan bajo contratos de precio fijo de empresa. El equipo del proyecto trabajará con contratos para definir los tipos de elementos, cantidades, servicios y plazos de entrega requeridos. El Analista del Proyecto solicitará ofertas de varios proveedores con el fin de adquirir los artículos dentro del plazo requerido y a un costo razonable bajo el contrato de precio fijo firme una vez seleccionado el proveedor y autorizado por el responsable del proyecto.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos identificados en la contratación son los siguientes:

- No cumplimiento en plazo de entrega.
- Vencimiento de las garantías.
- Incremento en el precio.
- Posibles retrasos en la entrega y el impacto sobre el costo y horario.
- Entrega de equipos, vehículo y servicios no acordes con las especificaciones técnicas.
- Determinación errónea de costos de las adquisiciones.

GESTIÓN DEL RIESGO

La firma de responsabilidad para las contrataciones es del Director del Proyecto y la decisión de compra debe ser realizada por la Gerente General y en su ausencia por el Presidente Ejecutivo. Cualquier problema relacionado con la compra o algún riesgo identificado, el Analista del Proyecto comunicará inmediatamente al Director del Proyecto y al Gerente General.

DETERMINACIÓN DEL COSTO

Para este proyecto se emitirá una solicitud para requerir propuestas a los proveedores. Se presentarán al menos 3 propuestas las cuales serán analizadas de acuerdo a los criterios de selección en donde se incluyen costos, calidad, tiempo de entrega, garantías, entre otros. Propuestas que omitan la información solicitada o que contengan información incompleta serán descartadas.

DOCUMENTACIÓN ESTANDARIZADA

La documentación que se utilizará es la siguiente:

- Solicitud estándar o plantilla de propuesta.
- Formularios de evaluación de la selección.
- Documentos y hojas de vida que avalen la trayectoria y experiencia.
- Contrato de precio fijo.
- Garantías.
- Formulario de seguimiento y evaluación de proveedores.
- Forma de lecciones aprendidas.

PROCESO DE APROBACIÓN

Este proceso se realizará posterior a que se realice el análisis de las propuestas de los proveedores según la calidad, costos, plazo de entrega, garantías, entre otros criterios asociados a la solicitud. Luego, se solicitará la aprobación respectiva de la adquisición para la realización del contrato.

El contrato será firmado por el Gerente General y por el representante legal de la empresa proveedora. Las adquisiciones que no superen los USD 1000 (mil dólares) podrán ser autorizadas por el Director del Proyecto.

CRITERIOS DE DECISIÓN

Los criterios de decisión serán tomados con base en lo descrito en la solicitud. Sin embargo, estos deben tener como base: plazo de entrega, calidad, costo y garantías.

La decisión final estará bajo la aprobación del Director del Proyecto.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

11.2.12 Planificar la gestión de los interesados

En los Procesos de Inicio se determinó una estrategia inicial para los interesados considerando el Poder e Interés de cada uno. En este proceso se complementó la estrategia inicial valorando el Interés y la Influencia de cada involucrado en el proyecto. La valoración de los interesados se detalla a continuación:

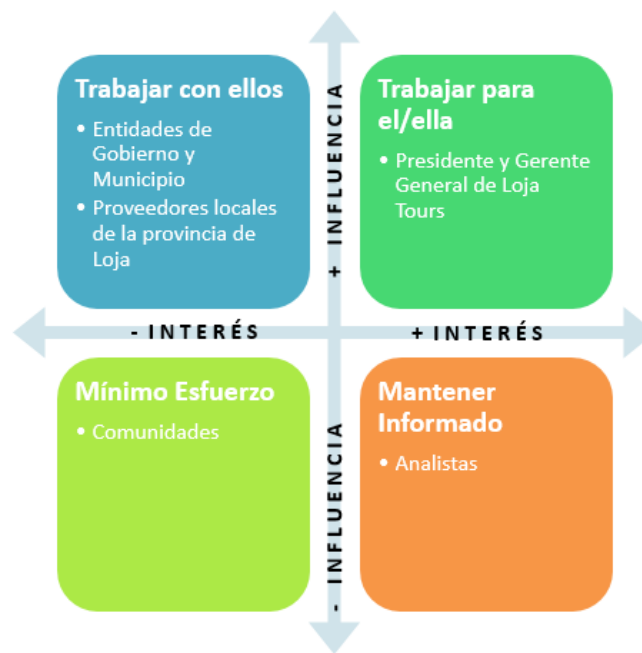
Figura 77. Matriz de Gestión de los Involucrados

GESTIÓN DE LOS INVOLUCRADOS			
INFORMACIÓN		VALORACIÓN	
Nombre	Rol en el proyecto	Grado de influencia	Grado de interés
Presidente	Patrocinador	Alto	Alto
Gerente General	Patrocinador	Alto	Alto
Proveedores locales de la provincia de Loja	Proveedor	Medio	Medio
Entidades de Gobierno y Municipios		Alto	Bajo
Comunidades	Proveedor	Bajo	Medio
Analistas	Equipo de Proyecto	Bajo	Alto

Elaboración: Autores

Como resultado de la valoración se ubicó en la siguiente Matriz de Influencia – Interés las estrategias que se tomarán para casa involucrado.

Figura 78. Matriz de Influencia – Interés



Elaboración: Autores

Finalmente, como parte de las técnicas analíticas se evaluó el Nivel de Participación Actual de los interesados frente al Nivel de Participación Planificado para el proyecto. La participación de los involucrados durante todo el ciclo del proyecto es crítica para el éxito del mismo.

El nivel de participación de los involucrados se lo clasificó de la siguiente manera:

- **Desconocedor:** Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- **Reticente:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente al cambio.
- **Neutral:** Conocedor del proyecto aunque no lo apoya ni es reticente.
- **Partidario:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y apoya el cambio.
- **Líder:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Con base en la descripción realizada, se realizó la siguiente Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados en donde la sílaba “PA” indica la participación actual y la “PD” indica la participación deseada o planificada.

Figura 79. Matriz de Evaluación de la Participación

INTERESADO	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Presidente				PA	PD
Gerente General				PA	PD
Proveedores locales de Loja	PA			PD	
Entidades de Gobierno y Municipios			PA	PD	
Analistas				PA	PD

Elaboración: Autores

Con todos los resultados obtenidos en la Gestión de los Interesados, se deberá realizar en los procesos siguientes del proyecto, el respectivo Control de los Interesados en beneficio del éxito del mismo tomando las estrategias anteriormente descritas.

Para finalizar, podemos concluir que mediante la aplicación de la guía del PMBOK, descrita en sus procesos de inicio y planificación, tenemos una planificación general que nos servirá de base para cómo realizar la implementación, control y cierre del proyecto.

12. CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el proyecto “Loja Tours” involucrando procesos y metodologías tanto de Administración de Empresas como Gestión de Proyectos, nuestra principal experiencia es visualizar de forma completa el desarrollo de modelos de negocios partiendo desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha del negocio, pasando por análisis y evaluaciones periódicas hasta llegar al objetivo final.

Desde el enfoque de integración de metodologías tenemos las siguientes conclusiones:

1. Ambos conocimientos presentan fortalezas en la formulación de proyectos para nuevos negocios.
2. La integración del enfoque de Administración de Empresas y Gestión de Proyectos potencia notablemente el desarrollo integral de negocios y/o emprendimientos.

Por otra parte, analizando los resultados del modelo de negocio y su impacto con la participación de la provincia de Loja en el sector turístico concluimos que:

1. La provincia de Loja tiene un potencial turístico importante para su desarrollo y el desarrollo del país.
2. Un factor de éxito para lograr aprovechar el potencial turístico es la mejora de los servicios en función de la calidad de atención y mejoramiento de sus procesos de negocio local.
3. La creación de la Operadora turística “Loja Tours” considerando a la comunidad como a emprendimientos locales permite aprovechar esta oportunidad de negocio y dar un impulso social sostenible mediante esta diferenciación.
4. El negocio es viable y rentable con un alcance de 5 años de operación, considerando un crecimiento de los ingresos por ventas de al menos el 10% anual y con un crecimiento en los gastos en 3.60% anual.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Anuario de Entradas y Salidas Internacionales.* (2012). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion-2012/>
- Anuario de Entradas y Salidas Internacionales.* (2013). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion-2013/>
- Business Canvas Model.* (s.f.). Obtenido de Scrumology: <http://scrumology.com/how-to-create-a-business-model-canvas-in-google-docs/>
- Cuentas Nacionales y Cuentas Provinciales.* (s.f.). Obtenido de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.* (s.f.). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/banco-de-informacion/>
- Estudio Mensual de Opinión Empresarial.* (s.f.). Obtenido de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Indicadores .* (s.f.). Obtenido de Banco Mundial - Datos: datos.bancomundial.org/indicador
- Información Estadística .* (s.f.). Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (2014). Obtenido de Migración - Anuario de Entradas y Salidas Internacionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion-2014/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (2015). Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2015/>
- Ministerio de Finanzas. (s.f.). *Proforma Presupuesto General del Estado.* Obtenido de Ministerio de Finanzas: www.finanzas.gob.ec
- Ministerio de Turismo. (2012). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2006-2010.* Quito.

- Ministerio de Turismo. (2012). *La experiencia turística en el Ecuador. Cifras Esenciales de Turismo Interno y Receptor* . Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2010-2014*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Boletín Trimestral - Informe relevante del Turismo en el Ecuador - I Trimestre 2015*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Boletín Trimestral - Informe relevante del Turismo en el Ecuador - II Trimestre 2015*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Principales Indicadores de Turismo - Diciembre 2014*. Quito.
- Ministerio del Turismo. (2015). *Boletín Semestral - Informe relevante del Turismo en el Ecuador - I Semestre 2015*. Quito.
- Ministerio del Turismo. (2015). *Principales Indicadores de Turismo - Marzo 2015*. Quito.
- Ortegón, E. &. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación , el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. United Nations Publications.
- Previsiones Económicas*. (s.f.). Obtenido de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Project Management Institute, Inc. (2013). *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE* . Pennsylvania.
- Software Demo para WBS*. (2015). Obtenido de Critical Tools - Project Planning Software: www.criticaltools.com

14. ANEXOS

ANEXO 1. Guía de entrevista

CREACIÓN DE UNA OPERADORA TURÍSTICA

Con el propósito de conocer si es rentable crear una operadora turística que ofrezca paquetes y servicios turísticos de Loja a nivel nacional e internacional, a continuación se presenta una guía de entrevista general para ser aplicada a OPERADORES TURÍSTICOS.

INTRODUCCIÓN PARA EL ENTREVISTADO: Estamos investigando las percepciones de los expertos competidores respecto de la oferta de paquetes turísticos en Loja.

Hablemos un poco de su Operadora Turística.

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado su Operadora de Turismo?
2. ¿Cuáles fueron las motivaciones que le llevaron a crear su Operadora Turística?
3. ¿Cuál es el objetivo de su Operadora Turística?
4. ¿En qué lugares realiza la Operación Turística?
5. ¿Qué tan bueno ha sido para usted mantener su empresa enfocada en estos lugares en comparación de otros nuevos en el país?
6. ¿Alguna vez ha considerado Loja como destino Turístico? ¿Por qué si? ¿Por qué no?
7. ¿Qué elementos considera usted que son importantes para sus clientes al momento de seleccionar un destino turístico?
8. ¿Qué aspectos propios de su operación, considera usted podría afectar negativamente a sus clientes?

Conversemos ahora acerca del mercado en el cual opera:

9. ¿El mercado de Operadoras Turísticas en el lugar que usted se desarrolla es: pequeño, mediano o grande?
10. ¿Hay algún producto diferenciador entre los paquetes que ofrece usted versus los de la competencia?

11. ¿Tal vez usted conoce de algunas estadísticas, datos o investigaciones que indiquen a Loja como potencial turístico?

12. ¿Cuáles considera han sido las mayores dificultades que ha tenido su operadora turística?

Comportamiento de sus clientes:

13. ¿Tiene mayor afluencia de turistas extranjeros o nacionales?

14. ¿En qué temporadas usted ha tenido mayor demanda de sus servicios de operación turística?

15. ¿Cuánto es el precio promedio de un tour para conocer Loja?

16. De los tour que ofrece, ¿de cuántos días es el máximo? y el más solicitado por sus clientes en cuanto a días de duración?

17. ¿La edad del cliente es importante en su negocio, está focalizado hacia algún tipo de clientes con rangos de edades específicas?

Finalmente hablaremos de sus canales de comunicación:

18. ¿De qué medios ha hecho uso en mayor medida para hacer conocer sus productos?

19. ¿Ha asistido a eventos, ferias turísticas con el propósito de promocionar sus paquetes turísticos? Cuán efectivo ha sido participar en ellas?

20. ¿Ha recibido apoyo del Ministerio de Turismo? En qué puntos le ha ayudado?

ANEXO 2. Encuesta orientada a clientes

ENCUESTA

Buen día, somos estudiantes de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas - ESPAE y estamos realizando la siguiente encuesta para conocer el nivel de acogida que tendría un proyecto de negocio innovador en el sector turístico. Los datos obtenidos serán muy importantes para continuar con el proyecto. Nos mostramos muy agradecidos por el tiempo dedicado y sobre todo por la veracidad de sus respuestas, las cuales serán de carácter confidencial, motivo por el que se ha omitido sus nombres, obteniendo únicamente su dirección de correo electrónico.

1.- ¿Cuál es su nacionalidad y el país donde reside?

(Seleccione solo uno)

Ecuatoriano	<input type="checkbox"/>
Extranjero	<input type="checkbox"/>

País de residencia	_____
--------------------	-------

2.- ¿Cuál es el idioma que habla con más frecuencia?

Idioma	_____
--------	-------

3.- Seleccione el rango de edad al cual pertenece

(Seleccione solo uno)

De 25 a 34 años	<input type="checkbox"/>
De 35 a 44 años	<input type="checkbox"/>
De 45 a 54 años	<input type="checkbox"/>
De 55 a 64 años	<input type="checkbox"/>
De 65 a 75 años	<input type="checkbox"/>

4.- Su nivel de estudio y su profesión/ocupación son:

(Seleccione solo uno y escriba su profesión u ocupación en el casillero de abajo)

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior Incompleta	<input type="checkbox"/>
Superior Completa	<input type="checkbox"/>

Postgrado	<input type="checkbox"/>
Profesión u Ocupación	

5.- ¿Cuántas veces por Turismo viaja usted al año?

(Seleccione solo uno)

1 vez al año	<input type="checkbox"/>
2 veces al año	<input type="checkbox"/>
Más de 2 veces al año	<input type="checkbox"/>

6.- ¿En qué temporada gusta realizar sus viajes?

(Seleccione solo uno)

Vacaciones	<input type="checkbox"/>
Feriados	<input type="checkbox"/>
Ninguna en especial	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

7.- La forma de organizar sus viajes es:

(Seleccione solo uno)

Por Cuenta Propia	<input type="checkbox"/>
Por un Operador Turístico	<input type="checkbox"/>
Ambas	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cuáles son los aspectos relevantes que considera usted al momento de seleccionar un destino turístico?

(Ingrese el porcentaje que le corresponde a cada aspecto, considerando que deben sumar 100%)

Seguridad	%
Clima	%
Higiene	%
Gastronomía	%
Comunicación	%

Información / Guía					%
Precio					%
Cultura y Paisajes					%
Medio de Transporte	Aéreo	<input type="checkbox"/>	Terrestre	<input type="checkbox"/>	%
Otro					%

9.- Cuando realiza un viaje, ¿en qué proporción destina su presupuesto?

(Ingrese el porcentaje que le corresponde a cada rubro, considerando que deben sumar 100%)

Alimentos y Bebidas	%
Transporte	%
Alojamiento	%
Paquetes Turísticos	%
Souvenirs	%
Otro	%

10.- ¿Qué actividades turísticas son de su preferencia?

(Seleccione al menos una opción)

Deportes de aventura	<input type="checkbox"/>
Vida nocturna	<input type="checkbox"/>
Visita a lugares históricos	<input type="checkbox"/>
Recorridos ecológicos	<input type="checkbox"/>
Arqueológicos o museos	<input type="checkbox"/>
Turismo comunitario	<input type="checkbox"/>
Disfrutar del sol y la playa	<input type="checkbox"/>
Contacto con la naturaleza	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

11.- Al momento de hospedarse, prefiere un lugar:

(Seleccione sólo uno en cada grupo)

Elegante y moderno	<input type="checkbox"/>	Rústico y ecológico	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

¿Qué tipo de habitación elegiría?:

Estándar	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	Deluxe	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------

12.- ¿Cuál es el tipo de comida preferida en sus viajes?

(Seleccione solo uno)

Rápida	<input type="checkbox"/>
Típica	<input type="checkbox"/>
Ligth	<input type="checkbox"/>
Gourmet	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Cuántos días regularmente dispone para sus viajes por Turismo?

(Seleccione solo uno)

De 1 a 3 días	<input checked="" type="checkbox"/>
De 4 a 5 días	<input type="checkbox"/>
De 6 a 7 días	<input type="checkbox"/>
Más de 7 días	<input type="checkbox"/>

14.- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar diariamente por un paquete todo incluido (hospedaje + alimentación + actividades guiadas)?

(Seleccione solo uno)

De \$1 a \$50	<input checked="" type="checkbox"/>
De \$ 51 a \$100	<input type="checkbox"/>
De \$ 101 a \$150	<input type="checkbox"/>
De \$151 a \$200	<input type="checkbox"/>
Más de \$200	<input type="checkbox"/>

15.- ¿A qué medios de información recurre usted al momento de elegir un destino turístico?

(Seleccione en orden secuencial de preferencia, sólo los que desee)

Operadora Turística	1
Ferias de Turismo	1
Amistades y/o familiares	1
Revistas o Periódicos	1
Internet	1

16.- ¿Cuánto usted conoce acerca de la provincia de Loja y sus atractivos turísticos?

(seleccione: MUCHO, POCO, NADA)



¿Cuánto usted conoce acerca de la provincia de Loja y sus atractivos turísticos?	MUCHO
--	-------

Sabiendo que Loja es conocida como una provincia musical, con gente culta y amable, que tiene paisajes diversos y encantadores lugares como El Parque Nacional Podocarpus con especies de aves y plantas únicas en la región y el mundo; Vilcabamba que se constituye en el valle de la Longevidad, Mangahurco con grandes hectáreas de bosque seco que ve florecer anualmente a los Guayacanes, el Bosque Petrificado de Puyango así como una gama de platos típicos propios del lugar. ¿Planificaría dentro de su viaje conocer los principales atractivos turísticos de Loja y descubrir hermosos lugares de la provincia que aún no han sido promocionados?

(seleccione: SI, NO)

¿Planificaría dentro de su viaje visitar Loja?	SI
--	----

Su correo electrónico es:

ANEXO 3. Acta de constitución del proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Información del Proyecto	
Datos	
Empresa / Organización	<i>BrainPower Asesoría Empresarial</i>
Proyecto	<i>Implementar la Operadora Turística Loja Tours Ltda.</i>
Fecha de preparación	<i>9 de noviembre de 2015</i>
Cliente	<i>Loja Tours Ltda.</i>
Patrocinador principal	<i>Ing. Tatiana Campoverde - Ing. Pedro Campoverde</i>
Gerente de Proyecto	<i>Ing. Ronald Chávez S.</i>
Propósito y Justificación del Proyecto	
El proyecto de Implementación Loja Tours tiene como objetivo proveer de todas las capacidades necesarias para que la empresa inicie su operación.	
Descripción del Proyecto	
El proyecto realizará la gestión consulta, análisis, validación y compra de los bienes y servicios requeridos; cumpliendo para ello con las políticas y estándares descritos por los representantes de la empresa.	
Requerimientos de alto nivel	
Requerimientos del proyecto	
Alquiler de oficina. Decoración para la oficina. Muebles de oficina y equipos. Vehículo. Dominios y certificados digitales. Hosting, correo electrónico, botón de pago. Sitios Web y Redes Sociales. Servicio de telecomunicaciones. Servicio de hospedaje. Servicio de alimentación. Servicio de capacitación.	
Presupuesto estimado	
USD. 58000 (Cincuenta y ocho mil dólares).	
Costo del proyecto	
USD. 5000 (Cinco mil dólares).	

Requisitos de aprobación del proyecto		
Finalización del 100% del proyecto hasta el 31 de marzo de 2016.		
Asignación del Gerente de Proyecto y su nivel de autoridad		
Gerente de Proyecto	<i>Ing. Ronald Chávez S.</i>	
Niveles de autoridad	Decisión sobre recursos. Administración del presupuesto. Decisiones técnicas.	
Aprobaciones		
Patrocinador	Fecha	Firma
Ing. Tatiana Campoverde	30 de noviembre de 2015	

ANEXO 4. Cronograma del proyecto: Implementación de la operadora turística Loja Tours

