



ESCUELA DE SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE ASESORÍA EN
CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN Y MEJORAMIENTO DE
INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

AUTORES:

DIANA CAROLINA BRAVO ROSILLO

DOLORES EUGENIA GÓMEZ SÁNCHEZ

TUTOR:

MSc. Antonio Quezada P.

Guayaquil – Ecuador

2018

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Nacional está apostando por el turismo para que se convierta en el principal rubro de ingresos después del petróleo, para ello ha generado diferentes incentivos económicos y facilidades para que se pueda mejorar la infraestructura turística además de comenzar a promover a través de la política pública el incentivo a estas inversiones. Este tema ha cobrado mayor relevancia por el Gobierno del Ecuador presentando soluciones con el objetivo de reactivar la actividad turística afectada por el terremoto del 16 de abril del 2016.

Para ello, se propone la implementación de ASETUR, empresa dedicada a la asesoría y acompañamiento en la gestión de proyectos del sector turístico para la obtención del financiamiento de la banca pública y privada, la propuesta de valor de la empresa está dada por la vasta experiencia del equipo técnico en la presentación de proyectos que permitan al inversionista implementar infraestructuras con desarrollo de productos turísticos en función de la demanda del turista, además de generar sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto.

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera. El servicio consiste en brindar al cliente los siguientes productos: diagnóstico técnico del proyecto, desarrollo y gestión del plan de negocios y diseño técnico de infraestructura, enfocado en la gestión del financiamiento y una asistencia técnica integral.

De acuerdo a la infraestructura turística existente en la Provincia de Manabí se realizó una investigación de mercado, mediante una encuesta a 283 establecimientos de alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, teniendo una muestra del 26% del catastro de la ciudad de Portoviejo, Manta y Pedernales donde se concentra el 63% de la planta turística actual de la Provincia de Manabí. Los resultados de dicho estudio, logró determinar que el 88% de los encuestados tienen interés de compra del servicio.

Pese al acontecimiento del 16 de Abril de 2016 el crecimiento del sector turístico mantiene un crecimiento sostenido, teniendo el 14% de incremento en el año 2017, conllevando así a un aumento de las inversiones, ventas y créditos de la banca pública y privada en este sector, generando así en los últimos años USD 1.905,47 millones en créditos sólo para el área

ASETUR CIA LTDA.

turística de acuerdo al Informe Anual 2017 del Análisis del Sector Turístico desarrollado por la Corporación Financiera Nacional, con este antecedente se demuestra un mercado potencial que atender.

Para el inicio de sus operaciones es necesario realizar una inversión de USD 64.049,49 la cual será cubierta en un 70% con fondos propios de sus socias, quienes, constituyendo una compañía limitada, aportarán 50% cada una, el otro 30% de la inversión se obtendrá mediante el préstamo a un banco.

La evaluación financiera realizada en base a un período de 5 años, reveló que el proyecto genera una TIR del 165% y un VAN de USD 278.609,33. Estos resultados demuestran que el proyecto es rentable, factible y viable, conforme el modelo de negocio presentado.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

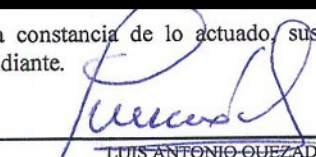
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-601

APELLIDOS Y NOMBRES	BRAVO ROSILLO DIANA CAROLINA
Nº DE CÉDULA	1309890182
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P02193
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Propuesta para la implementación de un servicio de asesoría en construcción, remodelación y mejoramiento de infraestructura turística en la Provincia de Manabí.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	12/11/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL


En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho a las 12:15:23 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Propuesta para la implementación de un servicio de asesoría en construcción, remodelación y mejoramiento de infraestructura turística en la Provincia de Manabí., presentado por la estudiante BRAVO ROSILLO DIANA CAROLINA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



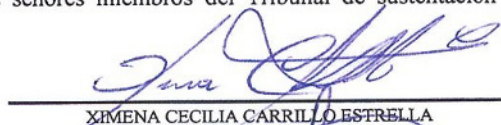
LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON

DIRECTOR



JORGE XAVIER VERA ARMIJOS

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



BRAVO ROSILLO DIANA CAROLINA

ESTUDIANTE

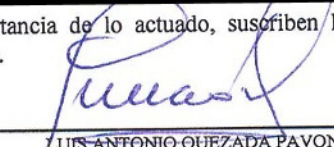


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-602

APELLIDOS Y NOMBRES	GOMEZ SANCHEZ DOLORES EUGENIA
Nº DE CÉDULA	0912912888
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P02193
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Propuesta para la implementación de un servicio de asesoría en construcción, remodelación y mejoramiento de infraestructura turística en la Provincia de Manabí.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	12/11/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho a las 12:15:23 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Propuesta para la implementación de un servicio de asesoría en construcción, remodelación y mejoramiento de infraestructura turística en la Provincia de Manabí., presentado por la estudiante GOMEZ SANCHEZ DOLORES EUGENIA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON

DIRECTOR



JORGE XAVIER VERA ARMIJOS

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



GOMEZ SANCHEZ DOLORES EUGENIA

ESTUDIANTE



**BIBLIOTECA
ESPAE-ESPCL**

Fecha: 12/11/2018 12:16:5 VERA VERA LUISA XIOMARA

CONTENIDO

1.1	Introducción.....	8
1.2	Misión, visión y valores corporativos	9
1.3	Objetivo del Plan de Negocios.....	10
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO	11
2.1	Análisis del Sector.....	11
2.1.1	Diagnóstico de la estructura actual y perspectivas del sector.....	11
2.1.2	Tendencia económicas, tecnológicas, sociales y culturales que impactan al sector	15
2.1.3	Análisis competitivo del sector:	20
2.2	Análisis del mercado.....	24
2.2.1	Descripción detallada del servicio a ofrecer	24
2.2.2	Segmento del mercado.....	25
2.2.3	Tamaño del mercado	256
2.2.4	Estimación de la demanda	28
2.2.5	Plan de investigación de mercado.....	29
3.	MODELO DEL NEGOCIO	31
3.1	Descripción del Modelo de Negocio.....	31
3.2	Modelo de cadena de valor de los servicios.....	32
3.3	Descripción de atención del negocio	34
3.4	Factores estratégicos más relevantes (FODA)	36
3.5	Estrategias de negocio	39
3.6	Desarrollo de alianzas estratégicas.....	41
4.	PLAN DE MARKETING	42
4.1	Metas del Marketing	42
4.2	Mercado objetivo	42
4.3	Estrategias de Marketing.....	42
4.3.1	Estrategia de producto/servicio	42
4.3.2	Estrategia de precios	43
4.3.3	Pronóstico de ventas	46
4.3.4	Estrategia de Publicidad / Promoción	47
4.3.5	Estrategia de Distribución / Ventas.....	48
4.4	Presupuesto de Marketing	49
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	52
5.1	Descripción de la Ingeniería del Proyecto.....	52
5.2	Recursos tecnológicos requeridos.....	52

5.3	Modelo de operación	54
5.4	Layout o distribución de planta.....	55
5.5	Localización del proyecto	56
5.6	Presupuesto de la implementación técnica de la empresa	57
5.7	Cronograma de implementación	57
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	58
6.1	Grupo empresarial (accionistas).....	58
6.2	Estructura organizacional de la empresa	58
6.3	Talento humano necesario	59
6.4	Método de selección y contratación.....	61
6.5	Plan de Capacitación	62
6.6	Organizaciones de apoyo.....	62
7.	ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	63
7.1	Aspectos legales.....	63
7.2	Implicaciones sociales.....	64
7.3	Implicaciones ambientales	65
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	66
8.1	Inversión Inicial.....	66
8.2	Presupuestos de ingresos y costos	67
8.3	Punto de equilibrio	70
8.4	Estado de Resultados, Flujo Neto de Efectivo y Balance General.....	70
8.5	Evaluación Financiera del Proyecto	70
9.	ANÁLISIS DE RIESGOS	74
9.1	Riesgos técnicos.....	74
9.2	Riesgos financieros	74
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
10.1	CONCLUSIONES	75
10.2	RECOMENDACIONES:	77
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	80
	Anexo 1. Plan de Investigación de mercado	80
	Anexo 2. Prueba ácida del Modelo de Negocios	90
	Anexo 3. Modelo de la Cadena de Valor de los servicios	91
	Anexo 4. Cronograma de implementación del proyecto.....	92
	Anexo 5. Inversión Inicial	93
	Anexo 6. Costos y gastos	94

Anexo 7. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo	96
Anexo 8. Balance General	97
Anexo 9. Flujo financiero con financiamiento	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Llegada de turistas e ingresos generados por turismo 2013-2015	11
Figura 2. Tabla de aportaciones de CFN por provincia, destino	13
Figura 3 Evolución del PIB Turismo 2013-2016	16
Figura 4. Crédito Sector turístico 2013 al 2016	18
Figura 5. Gráfico PESTLA.....	20
Figura 6. Cuadro de 5 Fuerzas de Porter de ASETUR	23
Figura 7. Estimación de tamaño de Mercado	28
Figura 8. Logotipo de ASETUR CIA.LTDA.....	47
Figura 9. Diseño de publicidad	48
Figura 10. Modelo de operación diseños	55
Figura 11. Distribución de planta Layout.....	56
Figura 12. Localización del proyecto	56
Figura 13. Estructura organizacional	58
Figura 14. Proyección de ingresos	68
Figura 15. Proyección de costos y gastos	69
Figura 16. Estructura de Costos y Gastos porcentual	69
Figura 17. Previsión del VAN	74
Figura 18. Previsión de la TIR.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de operaciones y desembolsos Esmeraldas y Manabí	13
Tabla 2. Catastro turístico de Ecuador de 2011 al 2015	14
Tabla 3. Cantones de Manabí con mayor oferta de servicios turísticos a Enero del 2017.....	15
Tabla 4. Segmentación de clientes potenciales	25
Tabla 5. Estimación de tamaño de mercado	27
Tabla 6. Cálculo del mercado global.....	29
Tabla 7. Descripción de atención del negocio Diagnóstico Técnico.....	34
Tabla 8. Descripción de atención del negocio	35
Tabla 9. FODA.....	36
Tabla 10. Riesgo percibido de los servicios de consultoría.....	40
Tabla 11. Definición de precios	44
Tabla 12. Pronóstico de ventas	46
Tabla 13. Presupuesto de Marketing.....	49
Tabla 14. Estrategias de Promoción	50
Tabla 15. Estrategias de Ventas.....	51
Tabla 16. Presupuesto de implementación técnica.....	57

ASETUR CIA LTDA.

Tabla 17. Talento humano necesario	59
Tabla 18. Inversión inicial	67
Tabla 19. Flujo de ingresos	67
Tabla 20. Estructura de costos	68
Tabla 21. Punto de equilibrio	70
Tabla 22. Cálculo de la tasa de descuento	71
Tabla 23. Indicadores financieros sin financiamiento.....	71
Tabla 24. Período de recuperación de capital sin financiamiento.....	72
Tabla 25. Indicadores financieros con financiamiento.....	73
Tabla 26. Período de recuperación de capital con financiamiento.....	74

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

1.1 Introducción

El sector turismo se define como una actividad de carácter multidisciplinario y evolutivo que, a decir de autores como Quesada (2007), “ejerce un impacto socioeconómico relevante en el destino” (p.8). Actualmente, el turismo hace referencia no sólo al desplazamiento de personas de su lugar de origen a un destino en concreto, sino que implica también la organización y prestación de servicios que el turista demanda, lo cual lo convierte en una de las industrias más grandes e importantes a nivel mundial.

De acuerdo a la OMT¹ (2016), la llegada de turistas internacionales alrededor del mundo, se han incrementado en un promedio del 4% o más desde el año 2010 al 2015; y, a la par el ingreso generado por este sector creció en un 4,4% en el mismo período, lo cual evidencia un fuerte crecimiento de la industria turística que incluso ha superado, desde el 2010, al nivel de crecimiento del comercio mundial de mercancías.

En la región de las Américas, el crecimiento promedio anual por turismo internacional registró un 3,3% desde el año 2005 al 2015 a nivel de toda la región, mientras que América del Sur alcanzó un 5,3% en el mismo periodo de tiempo. En cuanto a los ingresos generados por turismo, en las Américas se evidenció un incremento del 8% en el año 2015 con respecto al año 2014. (OMT, 2016)

Macroeconómicamente, los ingresos por concepto de turismo, es decir, el gasto que los turistas realizan, se contabilizan como exportaciones para el país de destino. Es por ello que para algunos países que viven del turismo, esta creación de divisas se convierte en una parte importante de su economía a la vez que genera fuentes de empleo y contribuye al desarrollo.

¹ Organización Mundial del Turismo

ASETUR CIA LTDA.

En el caso de Ecuador, de acuerdo a datos del MINTUR² (2016 y 2017), las divisas generadas por turismo se registran como exportaciones no petroleras posicionándose en tercer lugar después de los ingresos generados por las exportaciones de banano y camarón. En el 2017 se registraron 1.617.914 llegadas internacionales al país, lo que representa un crecimiento del 14% en relación al 2016, y que en dólares significa \$1.204,5 millones, que equivale a un crecimiento del 12% en relación al año 2016.

Ecuador se caracteriza por ser un país de gran diversidad y potencial turístico, como bien menciona el Plan Estratégico del Ministerio de Turismo (2007) “esta diversidad resulta más atractiva por ser un país de dimensiones comparativamente reducidas que permiten desplazamientos internos relativamente cortos” (p.12).

Considerando los antecedentes expuestos, esta propuesta de plan de negocio enfoca su empresa en el asesoramiento de manera integral al sector turístico, a través de un acompañamiento inicial al emprendedor o inversionista, asistencias técnicas en servicios de construcción, remodelación y mejoramiento de infraestructura turística a negocios de alojamiento, restauración y entretenimiento, a través de la constitución de la empresa ASETUR CIA.LTDA. Cía. Ltda. para promover un turismo sostenible y sustentable en la provincia de Manabí y el resto del país.

1.2 Misión, visión y valores corporativos

ASETUR CIA.LTDA. es una empresa que se constituye con la finalidad de ofrecer una solución integral al sector turístico a través de un servicio de asesoría técnica en proyectos, diseño, construcción y mejoramiento de infraestructura turística, dirigido a emprendedores y/o inversionistas que buscan invertir en este sector, en función de las necesidades de la demanda, normas del Ministerio de Turismo y Gobierno Autónomo Descentralizado, además de generar proyectos para financiamiento público o privado.

² Ministerio de Turismo del Ecuador

Misión:

Ser una empresa que brinde servicios de asesoría y asistencia técnica al sector turístico mediante el acompañamiento personalizado, con profesionales de amplia experiencia, dando soluciones a nuestros clientes, hacia la sostenibilidad y competitividad de sus negocios.

Visión:

Ser una empresa líder de consultoría en el Ecuador, siendo clave en el desarrollo de Proyectos de inversión turística sustentable que satisfaga la necesidad de apoyo técnico integral del emprendedor turístico.

Valores Corporativos: Conocimiento, Integridad, Innovación y Servicio.

- **Conocimiento:** Enfocados en tener personal altamente capacitados, con pensamiento innovador y estratégico, para ello nos enfocamos en el aprendizaje y actualización constante del equipo humano de la empresa para asesorar y orientar acertadamente a los clientes.
- **Integridad:** Seremos auténticos, honestos y transparentes con nuestro trabajo buscando siempre la excelencia.
- **Innovación:** Buscando nuevas formas de implementar proyectos sustentables en infraestructura turística para nuestros clientes.
- **Servicio:** Nuestra vocación de servir, es el ADN de nuestra empresa. Trabajando constantemente en encontrar soluciones a medida de acuerdo a la realidad económica de nuestros clientes garantizando para ellos resultados concretos y medibles.

1.3 Objetivo del Plan de Negocios

Determinar la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera para la implementación de una empresa de servicios de Asesoría en infraestructura y proyectos turísticos en la Provincia de Manabí.

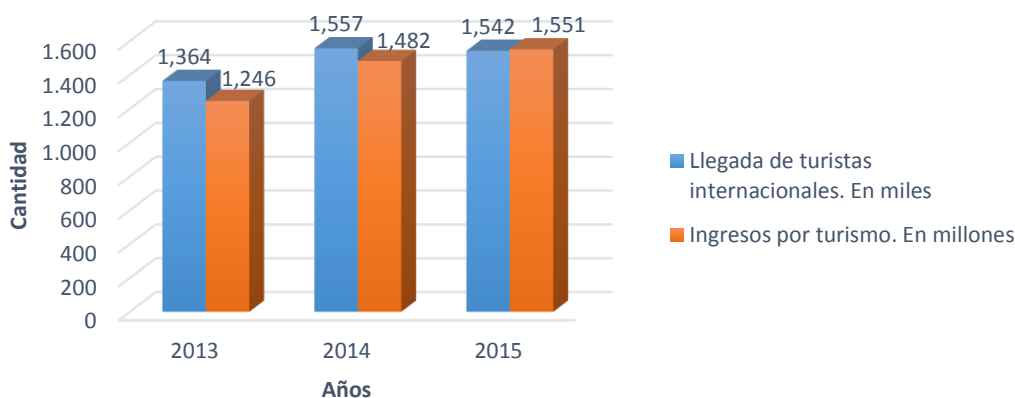
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

2.1 Análisis del Sector

2.1.1 Diagnóstico de la estructura actual y perspectivas del sector

De acuerdo a cifras presentada por el ICEX España Exportación e Inversiones (2015), una entidad española que promueve la internacionalización del sector empresarial español con oficinas alrededor del mundo, el 2014 significó para Ecuador uno de los mejores años en cuanto al crecimiento del turismo puesto que el ingreso de turistas extranjeros al país alcanzó los 1.557.000, es decir un 14% más que el 2013, y las divisas generadas llegaron a un total de 1.487 millones de dólares, cifras que no se habían alcanzado en la historia del turismo en el país. El año 2015, pese a que no se registró la misma cantidad de extranjeros que el 2014, las divisas por concepto de turismo alcanzaron los 1.551 millones de dólares, como se muestra en la Figura 1. Estos datos son ratificados también por la OMT (2016).

Figura 1. Llegada de turistas e ingresos generados por turismo 2013-2015



Fuente: ICEX (2015)

Elaborador por: las autoras

El informe del ICEX (2015) revela también que los principales países emisores de turistas que llegan a Ecuador son Colombia, Estados Unidos y Perú con un porcentaje de participación del 23,80%, 16,6% y 11,5%, respectivamente. En cuanto a la inversión privada, se conoce que

fueron invertidos un total de 211 millones de dólares en el sector turístico en el año 2014, principalmente en las provincias de Guayas, Manabí, Pichincha y Azuay.

De acuerdo a datos del Ministerio de Turismo del Ecuador citados por el ICEX España Exportación e Inversiones (2015), se estima que la empresa privada interesada en la industria turística invertirá aproximadamente 2.160 millones de dólares en infraestructura, especialmente en el sector hotelero para el año 2018. En el año 2017, el turismo se ubica en tercer lugar dentro de las exportaciones no petroleras, es decir, representa la tercera fuente de divisas más importantes del país, y las políticas estatales se enfocan en optimizar el sector turismo para convertirlo en el principal generador de recursos al año 2020. (ANDES³, 2016). Tanto la multidiversidad natural y turística como el desarrollo del sector de infraestructura que ubica al país como pionero en la región, convierten al Ecuador en un destino ideal para la inversión.

La Corporación Financiera Nacional (2017), desarrolla anualmente el análisis del sector turístico del país, donde se cita datos relevantes del estudio 2017, tales como:

- **Ingresos por turismo:** Para el año 2016 los ingresos por turismo en el mundo fueron aproximadamente USD 1.260 billones de dólares, mientras que en Sudamérica la cifra asciende a USD 25.555 millones de dólares y en el Ecuador fue un monto total de USD 1.551 millones de dólares.” (Corporación Financiera Nacional, 2017)
- **Mercado Nacional:** Los ingresos por ventas del servicio turístico entre los años 2010 hasta el 2016 fueron de USD 5.857,9 millones de dólares, siendo el año 2015 el de mayor nivel con 1.018,5 millones de dólares.
- **Empleo del sector turístico:** Siendo el turismo una de las fuentes de empleo del país, en el año 2015 conforme incrementaron los ingresos 35.476 personas estaban empleadas en las actividades de alojamiento, y en la actividad de alimentos y bebidas se generaron un total de 85.654 empleos. De las 121.130 personas empleadas en estas actividades, 52,3% correspondían a hombres y 47,77% eran mujeres.
- **Crédito del sistema financiero:** Entre los años 2010 y 2016 se generaron USD 1.905,47 millones de dólares en créditos hacia el sector turístico.

Dentro del documento de rendición de cuentas efectuado por la CFN, se muestran las asignaciones de préstamos dados en el territorio de Manabí desde Enero a Diciembre del 2017

³ Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica

por un total de \$ 91,20 Millones, esta provincia representa el 15,94% del total asignado según la tabla que se muestra a continuación:

Figura 2. Tabla de aportaciones de CFN por provincia, destino

Provincias	Monto Aprobado Millones USD
Guayas	191,36
Pichincha	96,39
Manabí	91,20
Esmeraldas	30,46
Azuay	26,30
Tungurahua	25,03
Los Ríos	20,01
El Oro	19,38
Loja	12,55
Cotopaxi	10,34
Santa Elena	9,59
Chimborazo	8,99
Otras	30,69

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Según datos de la Corporación, conforme estudio citado en el párrafo anterior, este indica que en los desembolsos realizados la entidad financiera pública por sectores en el año 2017, se da una asignación a turismo de USD 22,15 millones.

La Secretaría Técnica del Comité para la Reconstrucción y reactivación productiva facilitó a las autoras el detalle del financiamiento al sector privado de las operaciones y desembolsos entregados a la provincia de Manabí y Esmeraldas, con corte al 15 de octubre de 2017 dado por la Corporación Financiera Nacional, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Número de operaciones y desembolsos Esmeraldas y Manabí

ITEM	SECTOR	OPERACIONES	DESEMBOLSOS
1	Manufactura	123	\$ 98.4 MM
2	Agropecuario	127	\$ 25.4 MM
3	Turismo	34	\$ 21.1 MM
4	Construcción	13	\$ 16.4 MM
5	Pesca	62	\$ 14.1 MM
6	Otros	17	\$ 1.7 MM
	TOTAL	376	\$ 177.1 MM

Fuente: Secretaría Técnica de Reconstrucción

Elaborado por: Las autoras

ASETUR CIA LTDA.

Con la información presentada se concluye que en el año 2017 los desembolsos al sector turístico de Manabí y Esmeraldas representaron el 95% del total asignado a esta industria.

Catastro turístico del Ecuador y Manabí:

La planta turística son empresas destinadas a brindar las facilidades hacia el turista para su permanencia en el lugar visitado, y esta se clasifica en sectores de alojamiento (hoteles, hostales, hosterías, hoteles apartamentos, cabañas, moteles) alimentos y bebidas (restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de soda, discotecas, peñas), dicha planta define la capacidad del atractivo turístico.

A continuación, se presentan las estadísticas del catastro turístico del país, según su actividad, las cuales indican un crecimiento del 9% en el 2015 con respecto al año anterior.

Tabla 2. Catastro turístico de Ecuador de 2011 al 2015

CATASTRO TURÍSTICO DEL ECUADOR					
Actividad	2011	2012	2013	2014	2015
Alojamiento	4.032	4.334	4.672	5.189	5.488
Servicios de alimentos y bebidas	12.496	13.261	14.057	15.741	17.325
Recreación, diversión y esparcimiento	2.150	2.134	2.340	2.525	2.859
TOTAL (número de establecimientos)	18.678	19.729	21.069	23.455	25.672

Fuente: Ministerio de Turismo, Coordinación Zonal 4. GAD Municipal de Portoviejo, Dirección de Turismo

Elaborado por: las autoras

Según el estudio presentado por la MINTUR, se indica que, en el año 2015, a nivel nacional existen 5.488 establecimientos de alojamiento, de los cuales 40 son de lujo, 700 son de primera categoría, 1.682 son de segunda categoría, 2.985 son de tercera categoría, 56 son de cuarta categoría y 25 son de categoría única.

En la provincia de Manabí, de acuerdo al catastro actualizado a Enero del 2017 realizado por el Ministerio de Turismo (Mintur, 2017), el 48% de los establecimientos de alojamiento se encuentran localizados en Manta, Portoviejo y Pedernales, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Cantones de Manabí con mayor oferta de servicios turísticos a Enero del 2017

Cantones	Alojamiento	Alimentos y bebidas	Recreación	Subtotal
Manta	133	402	51	586
Portoviejo	79	236	27	342
Pedernales	73	72	3	148
López	87	51	0	138
Sucre (Bahía de Caráquez)	54	60	1	115
San Vicente	68	38	0	106
Otros cantones	105	142	15	262
Total Número				
Establecimientos Manabí	599	1.001	97	1.697
Porcentaje de participación				
Manta, Portoviejo, Pedernales	48%	71%	84%	63%

Fuente: Ministerio de Turismo, Coordinación Zonal 4. GAD Municipal de Portoviejo, Dirección de Turismo

Elaborado por: las autoras

De acuerdo a los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo de la planta turística de la Provincia de Manabí en el sector de alojamiento existen 599 establecimientos de alojamiento, de los cuales 2 son de lujo, 47 son de primera categoría, 149 son de segunda categoría, 394 son de tercera categoría y de cuarta 7.

Se concluye que existe un entorno favorable para el emprendimiento y el desarrollo de proyectos e inversión de índole turística que implique también al sector de la construcción; el mercado para un servicio de consultoría especializada en proyectos turísticos e infraestructura, se tiene un crecimiento sostenido.

2.1.2 Tendencias económicas, tecnológicas, sociales y culturales que impactan al sector

Tendencias Económicas:

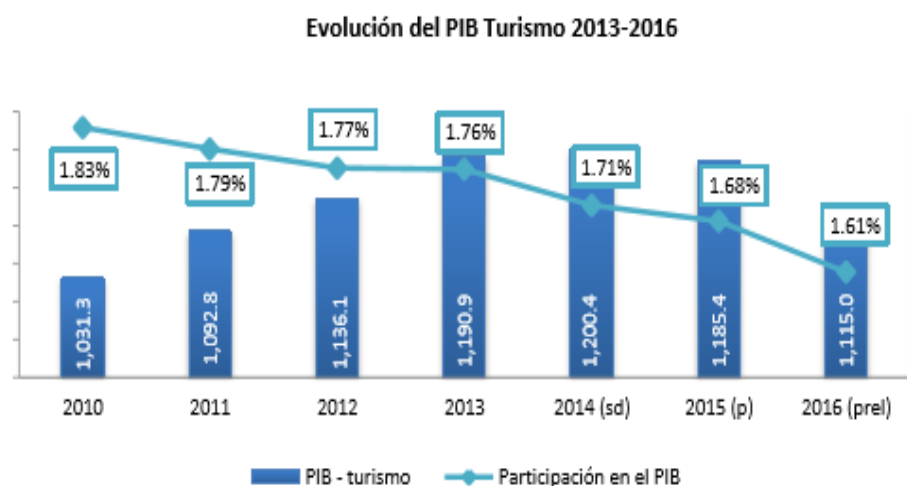
PIB. Producto Interno Bruto

De acuerdo a datos del Banco Mundial, el Producto Interno Bruto del Ecuador obtuvo un crecimiento promedio del 4,3% desde el 2006 al 2014 gracias al incremento de los precios del petróleo. En este período de bonanza petrolera también se redujo la pobreza y el coeficiente de desigualdad. Sin embargo, la baja de los precios del petróleo a partir de finales del 2014 y la contracción económica consecuente de esta reducción provocaron una contracción paulatina de la economía que se vio agravada a inicios del 2016 por el devastador terremoto del 16 de Abril en la costa ecuatoriana. (Banco Mundial, 2016).

El Banco Central del Ecuador, revela el crecimiento de la industria la fecha, ha publicado la tasa de variación del PIB correspondiente al primer trimestre del 2016 en relación con el último trimestre del 2015 que fue de -1,9% como muestra la Figura 3 (Banco Central del Ecuador, 2016).

El PIB en el sector turístico se ha ido incrementando desde el año 2013, incluso el aporte del sector turístico se ha mantenido constante con un promedio de 1,75%, sin embargo, pese a la catástrofe ocurrida el 16 de Abril de 2016, el decrecimiento del mismo es bajo.

Figura 3 Evolución del PIB Turismo 2013-2016



Fuente: Banco Central del Ecuador — Información Estadística Mensual — Producto Interno Bruto por Industria

Pese a la reducción del PIB por la desestabilidad económica y política y los devastadores secuelas del terremoto, el gobierno está enfocando sus estrategias en mejorar la estructura económica del país mediante la optimización del clima para las inversiones privadas que

ASETUR CIA LTDA.

permitan un aumento de la productividad y desarrollo, y además está apuntando a que la inversión pública se destine a la reconstrucción del sector turístico afectado por el terremoto del 16A.

De acuerdo al Informe de ICEX (2016), el Gobierno del Ecuador ha manifestado que el costo de reconstrucción de las áreas devastadas por la catástrofe será de aproximadamente 3 puntos porcentuales del PIB. Este dato es favorable para el desarrollo del sector turístico y de la construcción, áreas en las que se va a desarrollar el presente proyecto.

Inflación:

El Banco Central del Ecuador define a la inflación como “un indicador que se mide estadísticamente a través del IPCU⁴, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central de Ecuador, s/f). De acuerdo a datos del INEC, la inflación anual del 2016 llegó al 1,12% frente al 3,38% del año 2015, lo cual revela una mejora en el dinamismo de precios. Esta relativa estabilidad de las cifras inflacionarias proporciona un marco de previsibilidad óptimo para el desarrollo del turismo y el sector de la construcción de una manera sustentable.

Créditos y Tasas de interés:

El emprendimiento en el Ecuador se ve cada vez más beneficiado con la aparición de créditos y formas de financiamiento tanto de la banca pública como privada. Las principales entidades que proveen este tipo de servicios son BanEcuador y la CFN⁵. Crédito a emprendedores otorgados por BanEcuador que van desde \$500 a \$50.000 con plazos de hasta 60 meses con diferentes tipos de garantías.

Financiamiento para emprendedores es un producto financiero de la CFN que se otorga para proyectos de emprendimiento tanto para financiamiento de activos fijos como para capital de trabajo, articulándose con la política pública de apoyo a las actividades de los sectores productivos priorizados por la matriz de transformación productiva. Este programa de

⁴ Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana

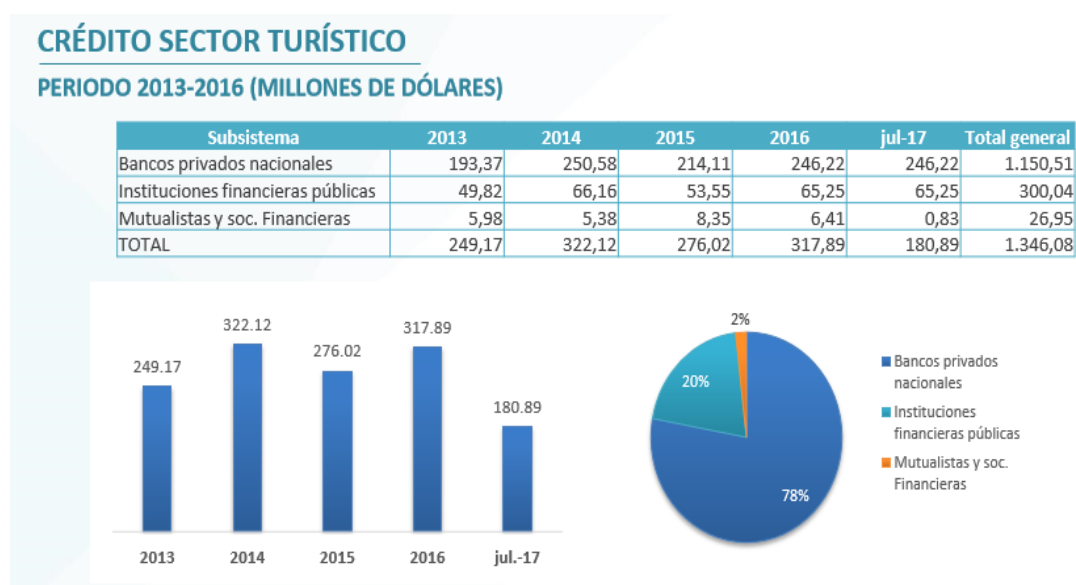
⁵ Corporación Financiera Nacional

ASETUR CIA LTDA.

financiamiento otorga créditos de mínimo \$20.000 y máximo \$200.000 a la tasa vigente del mercado menos 1 punto.

En la figura 4 que se detalla a continuación se evidencia el crecimiento del sector turístico para financiamiento de la banca pública y privada, considerando que del 2013 al 2016 el crédito ha aumentado en 27,6%, siendo un mercado altamente potencial para el desarrollo de proyectos que requieren de capital.

Figura 4. Crédito Sector turístico 2013 al 2016



Fuente: Corporación Financiera Nacional

Tecnología:

El acceso a la tecnología es un aspecto fundamental en el desarrollo turístico y para calcularlo existe un indicador denominado el Índice de Desarrollo de Nuevas Tecnologías. En el 2013, el Ecuador obtuvo un 4,08 lo cual lo ubicó en el puesto 81 a nivel mundial, de acuerdo a ANDES (2013). De igual manera, según el INEC⁶ (2016), el equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional en lo que respecta a computadoras se incrementó a 27,6%, de los cuales el 41,5% pertenece a la provincia de Manabí. De igual manera se conoce que el 36% de los hogares tiene acceso a Internet y que el 78,7% de la población nacional utilizó el Internet en el 2016, de los cuales el 47,2% son manabitas. Por otro lado, el analfabetismo digital

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

mermó a 11,5%, un total de 9,9 puntos menos que al año 2012. Se evidencia la disminución paulatina de la brecha de analfabetismo digital y un incremento en el uso de tecnologías, lo cual es favorable para el desarrollo de la economía y para el fortalecimiento de la matriz productiva.

El análisis de la tecnología es necesario porque en la actualidad, la mayor parte de las empresas tienen presencia en Internet mediante la creación de sus propios portales y redes sociales. De acuerdo a datos del Ministerio de Telecomunicaciones publicados en Diario El Comercio (2015, 19 de julio), el 53,1% de las microempresas, el 43,8% de las pequeñas empresas y el 35,2% de las medianas empresas, usan la web para la provisión de servicios.

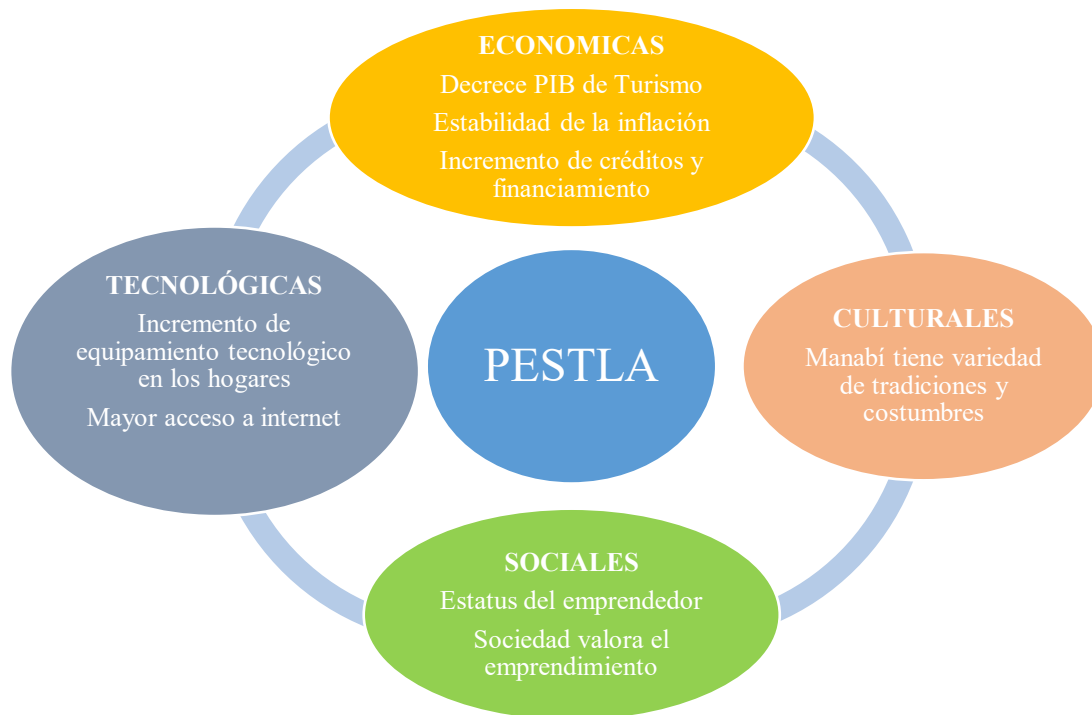
Tendencias culturales y sociales:

La cultura es la carta de presentación de un pueblo, es lo que lo hace único y diferente. En la región costanera, la gente se caracteriza por tener una personalidad alegre y descomplicada, y quienes la habitan son mayoritariamente mestizos, campesinos, montubios y afroecuatorianos.

Además de sus apreciadas playas, la costa ecuatoriana y específicamente la provincia de Manabí cuentan con un gran acervo cultural de costumbres y tradiciones como la música, los relatos orales, ritos, modismos, creencias mágico religiosas, entre otras. (GAD-Manta, 2014). También está muy desarrollada la fabricación y comercio de artesanías como las figuras de concha y tagua, artículos confeccionados de paja toquilla, especialmente el sombrero. Las principales actividades productivas son la pesca artesanal e industrial. Adicional, la comida típica destaca la identidad manabita

En cuanto al emprendimiento propiamente dicho, de acuerdo al Gem Ecuador (2015), las normas sociales y culturales “incluyen aspectos como el estatus social conferido a los emprendedores, la forma en que la sociedad valora el emprendimiento como una opción de carrera, y el grado en que los medios de comunicación muestran positivamente al emprendimiento”. (p.14)

Figura 5. Gráfico PESTLA



Elaborado por: las autoras

2.1.3 Análisis competitivo del sector:

A más de los factores y tendencias que afectan al sector, se hace un análisis de las cinco fuerzas de Porter y de las barreras de entrada y salida con las cuales se establece la estructura competitiva que contextualiza a ASETUR CIA.LTDA., de la siguiente manera:

Rivalidades existentes entre los competidores:

En el portal de Superintendencia de compañías a Enero del 2017 se registraban 1.011 compañías registradas con el servicio de consultoras, con CIU4N6 (Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa), de las cuales sólo cinco son de la Provincia de Manabí.

Tanto las empresas constructoras como los servicios de asesoría basan sus servicios en su precio, calidad y servicios profesionales, sin embargo, ante la especialización del servicio que

ASETUR CIA LTDA.

ASETUR CIA.LTDA ofrece la rivalidad existente entre competidores se puede considerar media, considerando los factores de especialización y experiencia en el área turística, además de prevalecer que el precio del servicio está marcado por otros factores no determinados por la competencia, sino por el valor agregado brindado.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de ASETUR CIA.LTDA. tienen un poder de negociación medio-alto pues, si bien hay un claro indicio de las necesidades de mejoras de las empresas y emprendimientos turísticos, el precio del servicio de asesoría es una parte importante de su inversión; además existe una visión conservadora de la inversión en servicios de asesoría y, considerando también que el emprendedor e inversionista oriundo de la zona de influencia ha sufrido pérdidas materiales y económicas por la catástrofe del 16A, negociará un precio menor con todos los medios que estén a su alcance.

Poder de negociación de los proveedores:

Los profesionales expertos en las áreas tienen un alto poder de negociación considerando que tienen precios promedio definidos para la elaboración de propuestas. En la provincia de Manabí existen profesionales dedicados al sector público que a la vez realizan proyectos para el sector privado, sin embargo, son pocas las que se enfocan en un sector específico o en particular.

No existen datos concretos oficiales del número de profesionales dedicados a la experticia del sector turístico, debido a que son desde expertos en temas de administración, operación turística, entre otros del sector de conocimiento.

Amenaza de ingreso de nuevos negocios: Como se pudo observar anteriormente, las barreras de entrada para este negocio son considerables al tratarse de especialización y de aspectos legales por cumplir, por lo tanto, la amenaza de nuevos negocios es baja y aquí se evidencian tres variables importantes en el tema de consultorías:

Especialización y experiencia: Las asesorías y asistencias técnicas en la elaboración de los proyectos de distinta índole el capital humano se relaciona directamente con el producto final, siendo una barrera de entrada media.

Marca: las empresas que ya se encuentran desarrollando su servicio en el mercado, han generado un valor a su empresa con ello se genera una ventaja competitiva relativa en función de los servicios brindados, suele ser un factor influyente al momento de seleccionar el servicio, considerando una empresa que ya este consolidada en el mercado, siendo una barrera de entrada media.

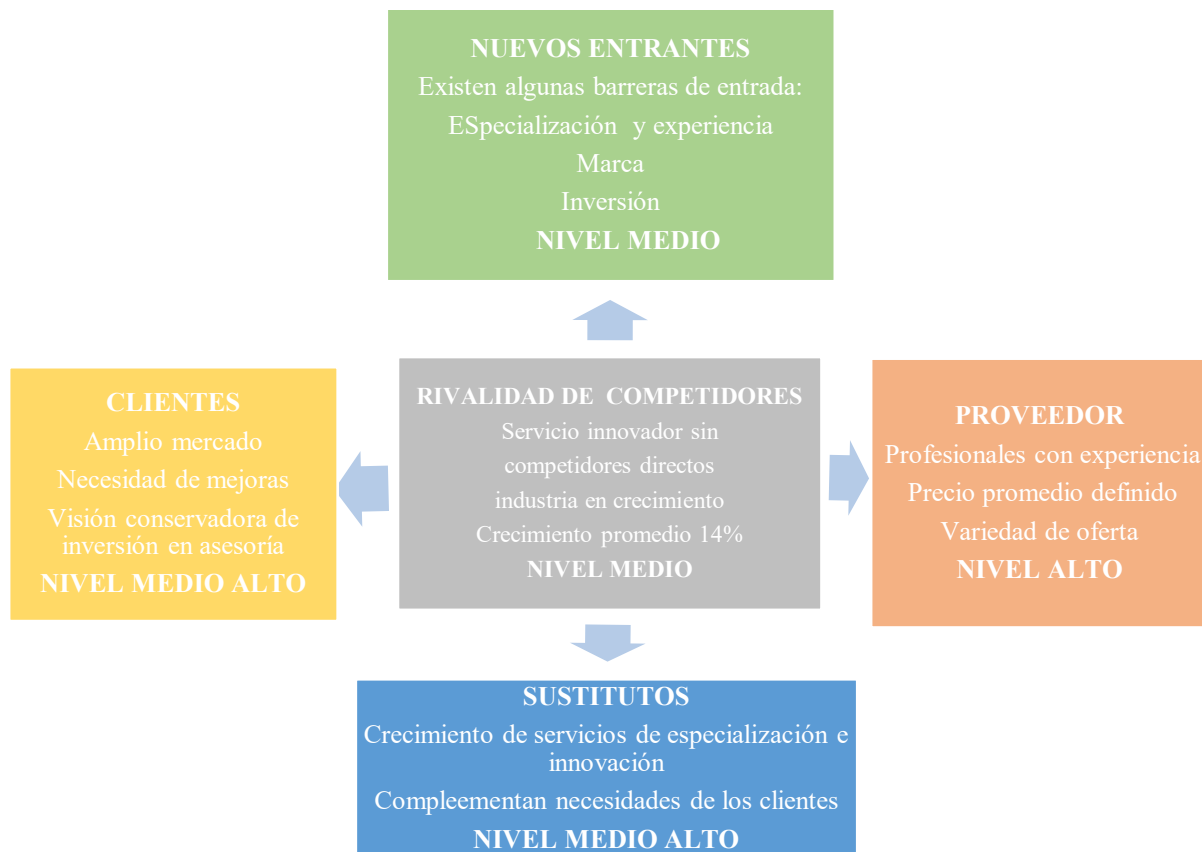
Inversión: La inversión es relativamente baja, sin embargo, para dar un producto innovador, es importante generar adquisición en la compra de software, aplicaciones que den un servicio personalizado al cliente a fin de generar información oportuna, en línea y a la vanguardia empresarial.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: El mercado de la asesoría y consultoría, de manera general, sucede en un contexto en el que cada vez hay más especialización e innovación de servicios. Estos vendrían a ser los servicios sustitutos pues si bien no son iguales, de alguna manera complementan las necesidades inherentes de los clientes potenciales del sector. La amenaza de ingreso de productos sustitutos es media-alta.

En cuanto a las **barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector**, tenemos que el ingreso al sector de la asesoría y consultoría especializada se ve limitado por algunas barreras entre las que destaca la diferenciación y con ello la experiencia requerida. El negocio de la consultoría requiere de conocimientos específicos dependiendo de la rama en la que se enfoque. Esta sofisticación hace que la práctica de la consultoría especializada sea muy exigente.

A continuación se presenta en la Figura 6 un resumen de las cinco fuerzas de PORTER de ASETUR:

Figura 6. Cuadro de 5 Fuerzas de Porter de ASETUR



Elaborado por: las autoras

En el caso de ASETUR CIA.LTDA., la diferenciación se orienta a los proyectos turísticos e infraestructura para lo cual un grupo de profesionales experimentados en turismo, en administración, en ingeniería civil y en arquitectura, es imprescindible para lograr no solo calidad del servicio sino también del manejo sistémico y holístico de los proyectos generados. Otra de las barreras es la base legal para creación de compañías de asesoría, es decir las distintas leyes que regulan la formación de este tipo de empresas y su respectivo ejercicio profesional, tales como la Ley de Compañías y la Ley de Consultoría.

Entre las barreras de salida del sector se pueden mencionar que las empresas de consultoría por lo general no tienen mayores activos físicos sino más bien activos intangibles, esto provoca que el valor de liquidación por activos físicos sea mínimo.

2.2 Análisis del mercado

2.2.1 Descripción detallada del servicio a ofrecer

ASETUR CIA.LTDA., contempla ser una empresa que brinde Asesoría y Asistencia Técnica en **Proyectos de Negocios Turísticos Productivos**, apoyando al crecimiento local de la pequeña y mediana empresa a través de un servicio personalizado con personal de amplia experiencia en la formulación de proyectos turísticos. El servicio propone al cliente cuatro productos:

1. **Diagnóstico técnico:** Este producto consiste en realizar un anteproyecto para medir, evaluar y caracterizar el estado en que se encuentra una infraestructura que el cliente desea mejorar a las condiciones actuales, en función de lo establecido en la norma del órgano rector o en función de las proyecciones del proyecto que desea implementar, en caso de nuevo.

Incluye: Inspección al terreno/infraestructura del estudio

Orientación de la edificación

Zonificación en el terreno

Diagrama funcional

Posterior a la inspección se entrega un informe del diagnóstico realizado, con una presentación del Modelo Canvas del negocio, además de un análisis de brecha de lo actual con lo requerido, según sea el caso.

2. **Desarrollo y Gestión de Plan de Negocios:** Elaboración del proyecto escrito y gestión para el financiamiento del Proyecto siguiendo los lineamientos y normativas existentes.
 - Análisis del mercado (Oferta, Demanda, Segmentación)
 - Análisis Técnico del Proyecto
 - Capacidad administrativa
 - Cumplimiento de la Normativa (Legal)
 - Viabilidad Financiera (Balance General, Flujo Financiero, Estado Pérdidas y Ganancias).** Modelo BanEcuador y CFN

El cliente se acerca con una idea de negocio en el sector turístico y mediante la comunicación con los profesionales competentes que forman parte de la empresa, se desarrolla el proyecto de negocio y los diseños técnicos necesarios para dar vida a la idea inicial.

3. Diseño técnico de infraestructura:

- Estudios Preliminares 5%
- Anteproyecto 30%
- Planos Arquitectónicos Definitivos 35%
- Planos de detalles 20%
- Especificaciones y presupuesto 10%
- Fachada y visualización en 3d

Aplica cuando el cliente busca diseños técnicos específicos en el área de arquitectura e ingeniería civil para la construcción de infraestructura turística **nueva o existente**. Los profesionales de la empresa mantienen comunicación constante con el cliente para que los diseños se adapten a lo que él desea materializar.

2.2.2 Segmento del mercado

Los clientes potenciales de ASETUR CIA.LTDA. son consumidores directos del servicio de asesoría, se trata de los emprendedores e inversionistas que buscan resolver sus dudas sobre cómo llevar a cabo su emprendimiento en el sector turístico, tanto en la parte técnica productiva como en la parte técnica de la infraestructura.

Tabla 4. Segmentación de clientes potenciales

CRITERIOS	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Demográfico	Edad	PEA mayor de 18 y menor de 65 años
	Sexo	Masculino-femenino
Geográfico	Provincia	Manabí
	Cantón	Manta, Portoviejo, Pedernales
	Sector	Urbano

Socioeconómico	Profesión/actividad	Emprendedores e inversionistas del sector turístico
	Estudios	Indiferente
	Clase social	Media – alta
Psicográfico	Personalidad	Entusiasta, dispuesto a tomar riesgos. Resiliencia. Oportunidad. Necesidad
Comportamiento de compra	Frecuencia de compra	Ocasional y en circunstancias particulares
	Beneficios esperados	Confianza, seguridad, precios justos, calidad de servicio

Elaborado por: las autoras

El cliente potencial de ASETUR CIA.LTDA. se enmarca en un perfil de personalidad entusiasta y progresista característico de los emprendedores y de los inversionistas, de acuerdo al GEM Ecuador (2015), las condiciones externas que influyen en un emprendedor son el apoyo financiero, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, educación y formación en emprendimiento, condiciones del mercado, entre otras.

Por otro lado, la ubicación del cliente de ASETUR CIA.LTDA. se encuentra en la provincia de Manabí, específicamente en los cantones Manta, Portoviejo y Pedernales, por ser los cantones de mayor afluencia turística y los que sufrieron la mayor afectación en infraestructura destinada al turismo. Los esfuerzos de ASETUR CIA.LTDA. serán direccionados a estos tres cantones, sin embargo, la oferta del servicio se abre a los demás cantones y provincias que demanden este tipo de servicio especializado a un mediano y largo plazo.

2.2.3 Tamaño del Mercado

Según información publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) (INEC) en la proyección poblacional se establece que la provincia de Manabí al año 2017 tendrá una población de 1.523.950, de la cual 496.513 habitantes pertenecen a la población

económicamente activa; el alcance a nivel geográfico del proyecto ASETUR será considerado la ciudad de Manta, Portoviejo y Pedernales por ser las de mayor infraestructura turística a nivel provincial, las variables consideradas para determinar el tamaño del mercado se encuentran en la Tabla 5.

Tabla 5. Estimación de tamaño de mercado

Indicadores		Fuente
Porcentaje de adultos 18-64 años Manabí	47,00%	INEC
Porcentaje de clase media y alta	85,80%	INEC
TEA 2016	31,80%	GEM Ecuador 2016
Porcentaje de incremento del sector turístico de Pedernales, Portoviejo y Manta (Feb 2016-Feb 2017) Primera y segunda categoría	3,02%	MINTUR 2017
Estimación de Tamaño de mercado		
Población de Manabí proyectada al 2017	1.523.950	INEC
Población Económicamente Activa	496.513	INEC
Población urbana Manta, Portoviejo, Pedernales	462.549	INEC
Población clase media y alta Manta, Portoviejo, Pedernales	396.867	
Población adulta Manta, Portoviejo, Pedernales	186.528	
Población emprendedora Manta, Portoviejo, Pedernales	59.316	31.80% GEM
MERCADO OBJETIVO	1.793 *	
*Representa el 3% del incremento de establecimientos turísticos en la zona de Portoviejo, Manta y Pedernales		

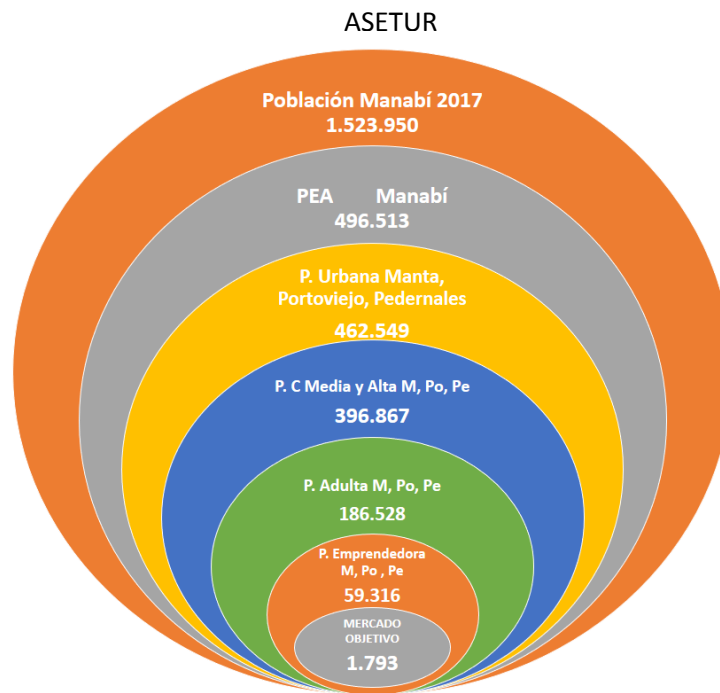
Elaborado por: las autoras

Al ser un servicio que considera la inversión/financiamiento al sector turístico, nos enfocamos hacia la población de clase media y alta de estos cantones, y desagregando hacia la población adulta con un total de 186.528 personas.

Siendo el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el reporte que permite visualizar el ecosistema del emprendimiento del país, sus emprendedores, los factores que inciden en el inicio de emprendimientos y la dinámica de creación de empresas, se ha tomado como referente el estudio del 2016 elaborado por la ESPAE, la cual señala que el Ecuador tiene una Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA) del 31,8%. Por lo tanto, se ha considerado este indicador para efectuar la proyección de la población emprendedora del sector geográfico de los cantones antes mencionados, teniendo un total de 59.316 personas.

Según información dada por la Coordinación Zonal 4 del Ministerio de Turismo existe un crecimiento anual del 3% de la planta turística de Portoviejo, Manta y Pedernales en los últimos dos años, en establecimientos de primera y segunda categoría. Estimando que el comportamiento de incremento en este sector se mantenga el total de la población estimada a la que se dirige el proyecto, es decir el mercado objetivo, está representado por 1.793 emprendedores e inversionistas, conforme lo indicado en la Figura 7.

Figura 7. Estimación de tamaño de Mercado



Elaborado por: las autoras

2.2.4 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se realiza tomando en cuenta el mercado objetivo de 1.793 emprendedores e inversionistas de los cantones de Portoviejo, Manta y Pedernales, la cuota de mercado estimada en 5% para el primer año. Además de ello, para la estimación se toma en cuenta la información obtenida en la investigación de mercado, cuyos resultados evidenciaron los siguientes datos primarios:

- La intención de compra del servicio propuesto es del 88%.
- Frecuencia promedio de la necesidad de asesoría en sus emprendimientos es de 1,27 veces al año, dato calculado de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.

proyectos turísticos y siendo nuestro plan de negocios un servicio integral se abarcaría el 47% como cuota máxima de mercado.

- **Demanda insatisfecha:** El tipo de asesoría recibido obtuvo una calificación de 2,30 en la escala de Likert, lo cual indica que percepción del tipo de servicio recibido es indiferente con tendencia a la insatisfacción, siendo el rubro de mayor insatisfacción es el precio y la calidad de servicio.

De los encuestados que no han buscado nunca el servicio de asesoría, el 26% no lo hizo por la escasez de servicios de esta índole en su entorno.

- De los encuestados que decidieron buscar asesoría, el 36% lo hizo porque se sentía desorientado, buscando un apoyo o ayuda externa para tomar decisiones correctas en temas que se desconoce, en este caso: legal, contable, turístico, construcción, entre otros y el 27% porque su establecimiento fue afectado por el terremoto buscando alternativas de apoyo gubernamental.
- **Identificación de Clientes Potenciales:** Respecto a la identificación de los clientes con los Grupos de Clientes Potenciales, se clasificaron los siguientes grupos de acuerdo a la problemática actual de los servidores turísticos, ver Anexo 1 página 79:
56% necesitan cambios para cumplir con la categoría que poseen actualmente
54% buscan una recategorización para subir de categoría
42% desean iniciar un nuevo Proyecto Turístico
50% requieren mejoras estructurales en su establecimiento
- **Intención de adquirir el servicio:** De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, de las 283 personas encuestadas, 249 personas que corresponde al 88% están dispuestas a contratar el servicio de asesoría.
- **Variable Precio:** En la pregunta 11 de la encuesta, el 60% de los encuestados estima que es más conveniente pagar por el servicio de asesoría un porcentaje mínimo sobre el costo de inversión del Proyecto Turístico.

El interés que los clientes potenciales han demostrado por este tipo de servicio se basa en el enfoque de la propuesta ya que es exclusiva para el sector turístico y esto implica un vasto conocimiento del mercado y del sector y de la normativa obligatoria existente que, integrados con la parte técnica tanto productiva como de infraestructura, se constituye en un servicio integral y sistémico al servicio de la localidad.

3. MODELO DEL NEGOCIO

3.1 Descripción del Modelo de Negocio

Para la definición del modelo de negocio de ASETUR, se utilizó la metodología Prueba ácida diseñada por el Dr William Loyola MBA, con lo cual quedaron establecidos los factores claves de ASETUR CIA.LTDA, según ANEXO 2:

- Propuesta de valor: El valor agregado de los servicios de ASETUR CIA.LTDA. hace referencia al servicio personalizado e integral de acompañamiento y asistencia técnica en proyectos turísticos productivos, con personal especializado y con gran experiencia, buscando generar mayor rentabilidad al negocio de la industria turística. Los profesionales de ASETUR aportan un valor agregado de excelencia operativa, pensamiento innovador y estratégico que, vinculados con sus conocimientos en infraestructura y diseño de proyectos, garantizan a nuestros clientes soluciones integrales, de calidad y a medida. Los profesionales de ASETUR Cía Ltda. abordan los proyectos llegando siempre al centro de la problemática para evaluarla y poder determinar las formas más efectivas de proceder y operar de acuerdo a las necesidades del cliente
- Segmentos de clientes: Los clientes potenciales de ASETUR CIA.LTDA. son los emprendedores e inversionistas, específicamente de las ciudades manabitas de Portoviejo, Manta y Pedernales. En esta categoría se encuentran también las pequeñas y medianas empresas del sector privado, enfocadas en proyectos turísticos.
- Canales: Se cuenta con dos tipos de canales de distribución del servicio. El presencial que implica la visita de los clientes a la oficina matriz en Portoviejo, y en lo posterior a sus sucursales en otras provincias. Y, las visitas programadas en las que el personal de ASETUR CIA.LTDA. se acerca al cliente. Además de ello, la página web de la empresa que será interactiva para poder comunicarse también por medio de las redes sociales que informarían acerca del servicio.
- Procesos de implementación y operación: ASETUR brinda asistencia técnica y acompañamiento al emprendedor turísticos a través de sus servicios desde la concepción de la idea de negocios hasta la implementación del mismo.

- Relaciones con los clientes: Las principales características de la relación con los clientes es la personalización, las buenas relaciones humanas y el ambiente de cooperación, tanto en la modalidad presencial como las visitas programadas. El trabajo en conjunto manteniendo comunicación constante con el cliente, les demuestra el compromiso de la ASETUR para conocer, comprender y abordar sus necesidades.
- Fuentes de ingresos: Los clientes pagarán por un servicio personalizado e integral, por una asesoría innovadora, funcional y práctica. Los principales ingresos se generarán por los servicios de ASETUR CIA.LTDA. que se detallan en el siguiente punto.
- Actividades claves: Diagnóstico Técnico, Desarrollo de Planes de Negocio y Estratégica, Diseño Técnico de Infraestructura.
- Recursos claves: Los principales recursos de ASETUR CIA.LTDA. son los humanos. ASETUR CIA.LTDA. busca la integración de servicios mediante la participación de equipos multidisciplinarios que permitan especializar los servicios incluyendo las áreas menos tradicionales de la ingeniería, siguiendo los lineamientos establecidos para construcciones seguras. Además de ello, la metodología de trabajo y la cultura colaborativa y con visión de futuro, se reflejan en proyectos de excelencia y en la satisfacción del cliente.
- Alianzas claves: Se pretende establecer alianzas con gremios, asociaciones del sector turístico para ampliar el segmento de mercado.
- Estructura de costos: Los costes más representativos inherentes a este modelo de negocio son los sueldos a los profesionales de ASETUR CIA.LTDA., honorarios a los profesionales externos, difusión y publicidad, viáticos y la capacitación continua al equipo de trabajo.

3.2 Modelo de cadena de valor de los servicios

Las ventajas competitivas tienen que ver con la creación de valor en la empresa para lo cual se utiliza el modelo de la Cadena de Valor de los Servicios, que toma como base la teoría de Michael Porter modificándola y enfocándola a las empresas de servicios (Gráfico en el Anexo 3). De esta manera, ASETUR CIA.LTDA. agrega valor de la siguiente manera:

Eslabones primarios:

- **Logística interna:** Investigación, análisis de resultados, búsqueda de mejoras para la implementación de software que automatice información recolectada y que contribuya a la mejora de los procesos de nuestros clientes.
- **Operaciones** ASETUR CIA.LTDA a través de su personal efectuará la gestión de sus proyectos, generando procedimientos en cada una de las fases y productos establecidos.
- **Logística externa:** Implantación de los proyectos planificados a ejecutarse, conforme las políticas establecidas por ASETUR.
- **Marketing y ventas:** Este rubro es imprescindible para que la prestación del servicio se concrete. La publicidad direccionada a los emprendedores, específicamente del sector turístico, el desarrollo de propuestas comerciales, comunicación de las políticas de precios establecidas, el enfoque de la publicidad en la calidad del servicio y en la prestación de servicios integrales y personalizados, son las principales actividades de agregación de valor en este punto
- **Servicio:** El servicio de ASETUR CIA.LTDA. ofrece soluciones integrales para proyectos turísticos, sean éstos de diseños de proyectos (de mercado, técnicos, administrativos, financieros), diseño de infraestructura turística, gestión de proyectos de infraestructura, etc. La prestación es diferenciada, personalizada, integral, de calidad, lo cual ofrece una experiencia de mayor valor para el cliente pues les entrega resultados sostenibles para sus proyectos. Cada uno de los servicios tiene respaldo de profesionales expertos y en constante actualización, con ello se asegura que tanto las metodologías como las herramientas utilizadas sean innovadoras para el beneficio y satisfacción del cliente.

Eslabones de apoyo:

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** La razón de ser de la empresa es el cliente, es por ello que la Dirección General tiene como tarea la gestión del talento humano para fomentar una cultura de servicio organizada, de calidad, motivada, comprometida.

- Organización interna y tecnología: Organización interna y funciones del personal bien definidas para facilitar la prestación del servicio. Procesos definidos y organizados. Tecnología de vanguardia.
- Infraestructura y ambiente: Espacio físico con ambiente profesional, oficinas confortables, ventiladas y luminosas.
- Abastecimiento: La optimización de la gestión de abastecimiento implica la contratación tercerizada de los servicios complementarios para la implementación y materialización de los proyectos.

3.3 Descripción de atención del negocio

El proceso de los servicios con la misma secuencia que se efectuaría, según como se muestra a continuación:

Diagnóstico Técnico, Desarrollo de Planes de Negocio y Estratégica, Diseño Técnico de Infraestructura y Dirección Técnica Del Proyecto

Tabla 7. Descripción de atención del negocio Diagnóstico Técnico

Actividades claves para el diagnóstico técnico		
Actividades	Tareas	Responsable
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto inicial con el cliente • Direccionamiento del cliente al profesional adecuado • Diagnóstico preliminar de la problemática • Determinación del precio • Aceptación/negación del cliente • Firma del contrato • Legalización de contrato 	Secretaria Secretaria Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA. Cliente Profesional – Cliente Externo (Notaría)
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización del profesional para recolección de datos • Análisis y síntesis de los datos obtenidos • Evaluar y caracterizar el estado en que se encuentra una 	Ingeniero / arquitecto /Proyectista ASETUR CIA.LTDA.

	infraestructura (reunión de profesionales)	
Planificación (Plan de acción)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de soluciones • Modelo Canvas • Diagrama funcional y análisis de brecha 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA.
Socialización	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto al cliente • Propuesta de ajustes 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA. Cliente
Termino del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de ajustes • Presentación del proyecto finalizado 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA.
	•	

Elaborado por: las autoras

El servicio de Desarrollo de Planes de Negocio y Estratégica se brinda cuando el cliente ya cuenta con el diagnóstico o ya cuenta con la propuesta del plan de negocios a desarrollarse. Los pasos de este proceso son los siguientes:

Tabla 8. Descripción de atención del negocio

Actividades claves para el Desarrollo de Planes de Negocio Diseño Técnico de Infraestructura		
Actividades	Tareas	Responsable
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto inicial con el cliente • Direccionamiento del cliente al profesional adecuado • Diagnóstico preliminar de la problemática • Determinación del precio • Aceptación/negación del cliente • Firma del contrato 	Secretaria Secretaria Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA. Cliente Profesional - Cliente
Fase preliminar	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización del profesional para recolección de datos • Análisis y síntesis de los datos obtenidos • Toma de medidas del terreno • Datos del GAD (ficha catastral) • Gestión del estudio de 	Ingeniero / arquitecto /Proyectista ASETUR CIA.LTDA.

	<p>suelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento general del proyecto (reunión de profesionales) 	
(Plan de acción)	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo • Elaboración del proyecto escrito: Análisis de mercado, técnico, financiero, de inversión, estudio de mercado • Anexar ingeniería en detalle, en caso que desee el producto 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA.
Socialización	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto al cliente • Propuesta de ajustes 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA. Cliente
Gestión del financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y acompañamiento para el financiamiento con la banca pública y privada 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA. Cliente
Termino del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de ajustes • Presentación del proyecto finalizado 	Ingeniero / arquitecto ASETUR CIA.LTDA.

Elaborado por: las autoras

3.4 Factores estratégicos más relevantes (FODA)

Tabla 9. FODA

FACTORES INTERNOS	ANÁLISIS	DOCUMENTOS FUENTES
FORTALEZAS		
Profesionales acreditados	Permite la elaboración de proyectos integrales y el trabajo mediante la formación de equipos multidisciplinarios. Son profesionales que se adaptan a los desafíos, que poseen experiencia en la industria.	Acreditaciones Títulos profesionales
Ubicación estratégica	La ubicación de la oficina en Portoviejo permite estar cerca de los emprendedores y sus verdaderas necesidades. Asegura un mejor conocimiento del sector y facilita la logística.	Plan de Negocio de ASETUR CIA.LTDA.
Alianzas estratégicas (Outsourcing)	La alianza con empresas constructoras y profesionales independientes que provean	Convenios de trabajo

	servicios complementarios para ofrecer un servicio integral	
Especialización del servicio	El enfocar la asesoría en el sector turístico y específicamente en proyectos e infraestructura le da un valor agregado a la empresa.	Plan de Negocios de ASETUR CIA.LTDA.
Cultura de excelencia operacional	El enfoque holístico de servicio permite que exista una satisfacción equilibrada tanto para la empresa como para el cliente. Para ello ASETUR alinea sus estrategias con los procesos y recursos, establece procesos creativos, proporciona soluciones innovadoras de diseño y planificación, para lograr un éxito sostenible tanto en la creación del proyecto escrito como en su puesta en marcha.	
Habilidades de negociación	Profesionales capacitados para mostrar a sus clientes cómo su experiencia en su respectivo campo profesional puede aportar a la concreción de sus proyectos.	Acreditaciones de capacitación constante
Utilización de nuevas tecnologías	La integración de las nuevas tecnologías a sus diseños y a sus conocimientos de la dinámica empresarial se constituye en una fortaleza de alto impacto.	Acreditaciones de los profesionales en nuevas tecnologías
DEBILIDADES		
Empresa nueva en el mercado	Al ser una empresa nueva debe enfocar todos sus esfuerzos en posicionarse en el mercado.	Plan de Negocios ASETUR CIA.LTDA.
Precio de los servicios	El servicio especializado puede provocar que los precios sean más altos que otros servicios similares	Plan de Negocios de ASETUR CIA.LTDA.
FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS	DOCUMENTOS FUENTES
OPORTUNIDADES		
Baja oferta turística para la demanda existente	En los últimos años se ha registrado una demanda turística mayor que la oferta de servicios existentes y con el acontecimiento del 16A esta situación se agudizó dejando una brecha que debe ser	Catastro Turístico. Ministerio de Turismo - Coordinación Zonal 4.

	cubierta, por lo tanto, el servicio especializado de asesoría en proyectos turísticos e infraestructura es pertinente.	
Medidas de reactivación productiva de Manabí promovidas por el Gobierno Nacional	Líneas de crédito para emprendedores, tasas de interés preferenciales incentivos fiscales, fondos de garantía, incentivos para reconstrucción de infraestructura.	Plan de Reactivación Económica y Productiva de Zonas afectadas por el terremoto.
Apoyo a la promoción y difusión del turismo en la zona afectada por el terremoto del 16 ^a	Dado que el turismo es una de las principales fuentes de ingresos de la zona, el gobierno está apoyando fuertemente su reactivación, lo cual motiva a los emprendedores e inversionistas.	Convenios entre el Gobierno Provincial de Manabí con los Municipios de los cantones afectados.
Activación de un Fondo de Garantía con recursos del sector privado para pequeños empresarios	Estos fondos motivan la reconstrucción de negocios	Fondo Nacional de Garantía de la CFN y alianzas estratégicas con banca y empresa privada
Incentivos fiscales para afectados en Manabí	Incentivos aplicados a los contribuyentes de los sectores productivos de la zona de desastre que les permitan reactivar sus negocios y emprendimientos.	Ley Orgánica de Solidaridad para contribuyentes de Manabí y Esmeraldas
Recategorización de alojamientos turísticos	Normativa vigente desde marzo 2015 que busca elevar los estándares de calidad de los establecimientos de alojamiento. Es obligatorio tener una categoría de alojamiento y mantenerla.	Ley de Turismo. Reglamento de alojamiento turístico
Actividad emprendedora temprana elevada	Este índice del 33,6% ubica al Ecuador como el país más emprendedor de América Latina.	GEM Ecuador 2015. Global Entrepreneurship Monitor. ESPAE
Inexistencia de consultoras especializadas en proyectos turísticos e infraestructura turística en la zona	Si bien existen consultoras en infraestructura en construcción en el país, éstas no están especializadas al sector turismo.	Cámara Ecuatoriana de Consultoría. Informe de Empresas Consultoras Nacionales Activas
AMENAZAS		
Inestabilidad por constantes cambios en leyes y regulaciones	El trabajo en el sector turismo cuenta con una serie de normativas y reglamentaciones que varían de un momento a otro, lo cual provoca inestabilidad.	Regulaciones a las leyes existentes
Nuevo periodo de Gobierno que se avecina	Un cambio de Gobierno podría significar el cambio de políticas, leyes y programas existentes.	Prensa actualizada
Probabilidad de nuevos	Los movimientos telúricos se	Reportes del Instituto

movimientos telúricos	han presentado en la zona varios meses después del terremoto. Estos acontecimientos causan temor entre la población y merman la afluencia de turistas.	Geofísico del Ecuador. Informes de la Secretaría de Gestión de Riesgos.
Capacidad adquisitiva de los clientes potenciales	Es necesario considerar que gran parte de los clientes potenciales sufrieron graves pérdidas económicas por la catástrofe acontecida, lo cual merma su capacidad adquisitiva.	Informes de los Ministerios del sector productivo, política económica y vivienda.
Devaluación de la moneda colombiana y peruana	La devaluación de la moneda de los países vecinos convierte al Ecuador en un país caro para visitar, por lo cual el turismo puede disminuir.	Prensa nacional e internacional

Elaborado por: las autoras

3.5 Estrategias de negocio

Como se mencionó anteriormente, el mercado de la asesoría en general, es muy fragmentado y diverso, no solamente en la prestación sino variado en precios. Esta complejidad de alternativas y la disparidad que puede existir en precios, muchas veces confunde al cliente, especialmente si éste no está familiarizado con la contratación de este tipo de servicios, lo que puede hacerle percibir que es de alto riesgo para su inversión.

Para conocer el riesgo percibido del servicio de consultoría se analizan dos variables: el grado de certeza de la decisión y las consecuencias que se derivan de ella. De manera general, la prestación de servicios conlleva un determinado grado de incertidumbre, ya que a diferencia de los productos que se pueden probar, degustar o hacer pruebas previamente ante de adquirirlos, los servicios son bienes intangibles cuyos resultados no se conocen sino hasta el final.

Considerando también que ASETUR CIA.LTDA. es una empresa nueva y el servicio es especializado por lo cual no tiene competencia directa con la cual establecer un punto de comparación, el grado que se le atribuye a la decisión es *incierto*. Por otro lado, los resultados de las encuestas reflejaron que de las personas que han acudido a diversos servicios de asesoría, el 54% se mostraron poco satisfechas con el precio del servicio y el 48% estaban poco satisfechas con la calidad. Por lo tanto, las consecuencias de tomar una decisión y que ésta no sea satisfactoria para el cliente resulta *perjudicial* pues sería una inversión

desperdiciada. Teniendo estos datos, el riesgo percibido de los servicios de consultoría es alto, como lo muestra la Tabla 10.

Tabla 10. Riesgo percibido de los servicios de consultoría

Grado de certeza de la decisión	Consecuencia de la decisión			
	Muy perjudicial	Perjudicial	Poco perjudicial	Nada perjudicial
Muy incierta	Riesgo alto	Riesgo alto	Riesgo alto	Riesgo medio
Incierta	Riesgo alto	Riesgo alto	Riesgo medio	Riesgo bajo
Poco incierta	Riesgo alto	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo
Nada incierta	Riesgo medio	Riesgo bajo	Riesgo bajo	Riesgo bajo

Elaborado por: las autoras

En base a este análisis general de los servicios de consultoría y de ASETUR CIA.LTDA. en particular, se plantan las siguientes estrategias para la reducción de la percepción de riesgo:

- Proveer suficiente información al cliente, es decir, comunicar detalladamente los resultados o beneficios a obtener.
- Proveer una consulta inicial gratuita para la debida comunicación sobre los servicios y los beneficios.
- Ofrecer un alto grado de especialización y personalización de los servicios para que el cliente sea menos propenso a buscar menores precios y otros servicios sustitutos.
- Ofrecer un alto grado de apertura ante quejas y reclamaciones para garantizar la satisfacción del cliente.
- Desarrollar estrategias que complementen los servicios y dar a conocer la cultura de excelencia operativa a los clientes por medio de publicidad dirigida. Con ello se busca proporcionar a los clientes seguridad y confianza en que sus inversiones serán bien realizadas.
- Desarrollar metodologías para responder a las necesidades específicas de los clientes.

Las estrategias y metodologías que formarán parte de ASETUR serán:

- Estrategia por analogía: La resolución de los diferentes desafíos y conflictos con los que el cliente se acerca a la empresa para buscar solución, serán abordados desde la

perspectiva de la experiencia por analogía, es decir, es probable que otros clientes o inversionistas hayan tenido problemas similares por lo que las competencias de los profesionales de ASETUR pueden proporcionar soluciones adaptando la experiencia en resolución de otras problemáticas a lo que el cliente necesita.

- Gestión basada en el valor: ASETUR se enfoca en los factores de valor real y propio de cada proyecto, así mismo en los elementos de riesgo que pueden formar parte de los mismos con el fin de solventarlos. Así mismo, este enfoque le permite equilibrar las prioridades en la resolución de conflictos y en el desarrollo de proyectos.
- Estrategia de sostenibilidad: El tema ambiental es un tema de vanguardia en los actuales momentos. La creación de proyectos turísticos implica también un cuidado especial en el tema de sustentabilidad por lo que las empresas buscan que sus proyectos contemplen este rubro. ASETUR Cía Ltda. incluye en sus diseños la responsabilidad social y el cuidado del ambiente.

3.6 Desarrollo de alianzas estratégicas

Las principales alianzas estratégicas a desarrollarse son con empresas de servicios complementarios que amplíen la oferta y la percepción de valor del servicio de asesoría de ASETUR CIA.LTDA. Con ello, se está creando un producto/servicio ampliado e integral, además se logra elevar la reputación comercial de ASETUR CIA.LTDA como empresa naciente, aumentar la rentabilidad, compartir retos y mejorar la calidad del servicio que los clientes necesitan. Las empresas profesionales independientes que brinden servicios complementarios de topografía, diseño de interiores, legislación, serán aliados de ASETUR CIA.LTDA.

Otras alianzas estratégicas a desarrollarse serían con entidades e instituciones gubernamentales como: Municipio de Portoviejo, Municipio de Manta, Municipio de Pedernales, Corporación Financiera Nacional (CFN), BanEcuador, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y Ministerio de Turismo a través de convenio de cooperación entre empresa pública y privada para el impulso de establecimientos turísticos de calidad.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Metas del Marketing

- Mejorar la percepción de los clientes potenciales en cuanto a los servicios de asesoría especializados por medio de una estrategia de comunicación efectiva y enfocada en los principales elementos que agregan valor al servicio de ASETUR CIA.LTDA.
- Llegar al mercado objetivo de una manera directa y aumentar el margen de rentabilidad de la empresa.
- Lograr un crecimiento sostenido y un posicionamiento constante en el mercado al que se está entrando.

4.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo, definido en un capítulo anterior, incluye a emprendedores e inversionistas del sector turístico, mayores de edad, de estrato social medio y alto, localizados en la provincia de Manabí, específicamente en las ciudades de Portoviejo, Manta y Pedernales, siendo 1.793 emprendedores.

4.3 Estrategias de Marketing

4.3.1 Estrategia de producto/servicio

La principal estrategia de ASETUR CIA.LTDA. es brindar un servicio integral y sistémico de apoyo al emprendedor e inversionista, enfocada en el sector turístico y en la infraestructura con lo cual se busca la satisfacción del cliente que busca un servicio completo.

Otra estrategia es la integración de nuevas tecnologías a sus diseños y la formación de equipos multidisciplinarios. El principal activo de ASETUR CIA.LTDA. son sus profesionales capacitados y por ello, la formación y capacitación continua es un factor clave que debe destacar en las estrategias de servicio. Se enfatizan también las características especiales de los profesionales a cargo de los diseños como la capacidad de compromiso, empatía, el empeño por lograr un trabajo de calidad.

4.3.2 Estrategia de precios

La elección de precios en servicios de asesoría está directamente ligada con la calidad de la prestación. Normalmente, un precio elevado sugiere una alta calidad. Se puede pensar que el cliente es sensible al precio del servicio, sin embargo, la falta de precios de referencia debido a la fragmentación del mercado de la asesoría y a la falta de especialización, dificulta la comparación y por ende el consumidor no es tan sensible al precio sino a otros factores como la calidad, la personalización, la atención, etc.

La información de precios de servicios de asesoría no está fácilmente disponible ya que por lo general el precio se establece conociendo el tipo de servicio a necesitarse, la carga horaria necesaria y el tipo de profesional a cargo, dependiendo del caso. Esta combinación de componentes hace que los precios no sean estándares y por lo tanto de difícil obtención y comparación. ASETUR CIA.LTDA. es una empresa nueva que ofrece servicios de compra ocasional y de especialidad por lo que la estandarización de precios es complicada y como consecuencia, el precio puede llegar a ser elevado. Pese a ello, se considera conveniente establecer precios que resulten accesibles para el mercado objetivo, y es por ello que se plantea la utilización de la siguiente estrategia de precios:

Estrategia basada en la demanda y discriminación de precios

Las estrategias a aplicarse para la fijación de los precios están basadas en la demanda y en la discriminación de precios por unidad de servicio, es decir, en función de lo que los clientes están dispuestos a pagar y dependiendo del tamaño del proyecto, respectivamente.

La demanda del servicio de ASETUR CIA.LTDA. es menos elástica debido a los niveles de personalización del servicio pues esto provoca que haya menos alternativas de servicio para que el cliente pueda evaluar y establecer una comparación. De acuerdo a la encuesta realizada, el 60% los clientes potenciales afirman que el precio más conveniente para este tipo de servicio es un porcentaje mínimo sobre el valor total del proyecto.

Entonces, la definición de precios se aplica cobrando a cada cliente un precio diferente por cada unidad de servicio contratado, una estrategia que se complementa con la demanda, que consiste en cobrar un porcentaje mínimo del monto del proyecto, conforme indica la Tabla 11.

Tabla 11. Definición de precios

SERVICIOS	GESTIÓN DEL SERVICIO	ENTREGABLE	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA
S1. Diagnóstico técnico	<ul style="list-style-type: none"> •Inspección al terreno/infraestructura del estudio •Orientación de la edificación •Zonificación en el terreno •Diagrama funcional 	<p>Aplica para S1.1, S1.2, S1.3.</p> <ul style="list-style-type: none"> .Modelo Canvas .Análisis de brecha de lo existente con lo requerido. . Diagrama funcional 	<p>S1.1 Proyectos hasta \$50.000 a \$ 200 S1.2 Proyectos desde \$50.001 hasta \$100.000 a \$ 400 S1.3 Proyectos desde \$100.001 hasta \$300.000 a \$ 500</p>	<p>S1.1 5 días S1.2 7 días S1.3 10 días</p>
S2. Desarrollo y Gestión de Plan de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> •Inspección al terreno/infraestructura del estudio •Orientación de la edificación •Zonificación en el terreno •Diagrama funcional •Estudio de mercado referencial •Propuesta técnica •Validación del cliente 	<p>S2.1 Proyecto de factibilidad que incluye: Estudios de mercado, Diagrama de Estructura, Análisis de Factibilidad (Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo Proyectado) *</p> <p>S2.2 y S2.3 Plan de Negocios** que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del mercado (Oferta, Demanda, Segmentación) • Análisis Técnico del Proyecto • Capacidad administrativa • Cumplimiento de la Normativa (Legal) • Viabilidad Financiera (Balance General, Flujo Financiero, Estado Pérdidas y Ganancias). 	<p>S2.1 Proyectos hasta \$50.000 a \$ 1.000 S2.2 Proyectos desde \$50.001 hasta \$100.000 a \$ 2.000 S2.3 Proyectos desde \$100.001 hasta \$300.000 a \$ 4.000</p>	<p>S2.1 15 días S2.2 30 días S2.3 45 días</p>

SERVICIOS	GESTIÓN DEL SERVICIO	ENTREGABLE	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA
<p>S3. Diseño técnico de infraestructura:</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Inspección al terreno/infraestructura del estudio •Orientación de la edificación •Zonificación en el terreno •Diagrama funcional • Estudios Preliminares • Anteproyecto • Validación del Cliente • Elaboración de Planos Arquitectónicos Definitivos • Planos de detalles • Especificaciones y presupuesto • Fachada y visualización en 3d 	<p>Aplica S3.1, S3.2, S3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> •Diagrama funcional • Estudios Preliminares • Anteproyecto • Planos Arquitectónicos Definitivos • Planos de detalles • Especificaciones y presupuesto • Fachada y visualización en 3d 	<p>S3.1 Diseño y Arquitectura de Obras existentes: Tasa arancelaria (Categoría A- Desde \$ 180 x m2 con área de diseño hasta 400m2, por un presupuesto base de \$72.000) por un precio \$ 1.500 por honorarios profesionales***</p> <p>S3.2 Diseño y Arquitectura de obras nuevas: S3.2.1 Tasa arancelaria estándar (Categoría B- Desde \$ 180 x m2 con área de diseño hasta 400m2 por un presupuesto base de \$72.000) por un precio \$4.000 por honorarios profesionales*** S3.2.2 Tasa arancelaria estándar (Categoría C- Desde \$ 350 x m2 con área de diseño hasta 800m2 por un presupuesto base de \$280.000) por un precio \$ 15.000 por honorarios profesionales***</p>	<p>S3.1 30 días S3.2.1 60 días S3.2.2 90 días</p>
<p>*Modelo Banecuator/ **CFN ***Referencia la Tabla de aranceles y categorías del Colegio de Arquitectos del Ecuador</p>				

Elaborado por: las autoras

Conjuntamente a la estrategia de precios es necesario establecer una estrategia de comunicación puesto que la información pertinente es la que va a hacer que el consumidor se haga una idea clara de la calidad del servicio, de la seguridad y de la exclusividad; y, al existir estas claves, el precio no va a tener el protagonismo al momento de decidir la compra.

4.3.3 Pronóstico de ventas

Según lo denotado en el acápite de “Tamaño de Mercado” (Ver Página 26), aproximadamente 1.796 emprendedores/inversionistas, pertenecientes al segmento de mercado al cual se dirige el proyecto. De acuerdo a la investigación de Mercado efectuada (Ver Anexo 1), el 88% de los encuestados contrataría el servicio de asesoría turística, y de los entrevistados manifiestan tener la necesidad de asesoría al año, esto implica que existiría la demanda de 1793 emprendedores de contar con el servicio de asesoría y asistencia técnica en proyectos turísticos, por lo tanto, ASEGUR espera captar, a efectos de ser conservador con las proyecciones de venta, al menos el 5.6% de la mencionada demanda.

Tabla 12. Pronóstico de ventas

Intención de compra	88%
Necesidad de asesoría al año	1,27
Costo de mercado del primer año	5.6%
Mercado Meta	1.793

Detalle del mercado	% población	Porción mercado global	Total asesorías al año	Total cuota de mercado año 1	Número asesorías mensual
Manta	40,32%	723	808	40	3,37
Portoviejo	49,86%	894	999	50	4,16
Pedernales	9,82%	176	197	10	0,82
Total		1.793	2.003	100	8

Demanda	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de asesorías	100	105	110	116	122
Ventas estimadas anual (dólares)	205.321,93	215.588,03	226.367,43	237.685,80	249.570,09
Fracción del mercado meta	5,00%	5,25%	5,51%	5,79%	6,08%
Incremento estimado anual	5%	5%	5%	5%	5%

Elaborado por: las autoras

4.3.4 Estrategia de Publicidad / Promoción

Entre las estrategias de publicidad para la promoción de servicios se encuentran las siguientes, las mismas se encuentran detalladas en la tabla 14:

- Diseño de un logotipo que identifique a la empresa.

Figura 8. Logotipo de ASETUR CIA.LTDA.



Elaborado por: las autoras

- Relacionarse con la prensa local para dar a conocer los servicios de ASETUR CIA.LTDA.
- Creación de una página web que promocioe y divulgue los servicios de asesoría en proyectos turísticos y sus diferentes modalidades, además que sirva para socializar los objetivos de la empresa y el valor agregado que diferencia los servicios de ASETUR CIA.LTDA. de otros servicios de asesoría.
- Crear perfiles profesionales en comunidades *online* de naturaleza laboral como *LinkedIn* o *Viadeo*, además de crear páginas en las redes sociales más utilizadas en la actualidad como lo son: Facebook y Twitter. Con ello se logrará potenciar imagen y marca a través de la web.
- Establecer un sistema de publicidad directa para los empresarios e inversionistas del sector turístico, llegando con propaganda de los servicios a los lugares de concentración de este colectivo en particular.
- Auspiciar eventos de índole empresarial y turística.
- El diseño de la publicidad a ser utilizada es el siguiente:

Figura 9. Diseño de publicidad

ASETUR S.A.
Asesoría en proyectos, diseño, construcción y remodelación de infraestructura turística

Profesionales capacitados
Financiamiento con entidades Públicas y privadas

Dirección: Avenida Córdova entre Olmedo y Ricaurte
Teléfono: 0985504958
Email: aseturproyectos@Gmail.com
Portoviejo . Ecuador

NUESTROS SERVICIOS

- Diseño de proyectos turísticos y de infraestructura turística
- Inspecciones técnicas para evaluación de daños y mejoramiento de infraestructura de establecimientos turísticos
- Gestión con empresas constructoras para materialización del proyecto turístico

EL APOYO TÉCNICO E INTEGRAL DEL EMPRENDEDOR TURÍSTICO.

Elaborado por: las autoras

4.3.5 Estrategia de Distribución / Ventas

La Estrategia de distribución del servicio de ASETUR CIA.LTDA. S.A. se presenta en la Tabla 15 y la logística es la siguiente:

- El cliente se desplaza a la empresa a solicitar el servicio. ASETUR CIA.LTDA. tendrá su ubicación principal en la ciudad de Manta, para cubrir los cantones Manta, Portoviejo, Pedernales y demás territorio manabita. A mediano plazo se creará una sucursal en la Provincia de Santa Elena, Cantón Salinas, para cubrir otra parte importante del sector turístico de la costa ecuatoriana.
- Visitas programadas. Personal de ASETUR CIA.LTDA. acude a los posibles clientes para realizar un diagnóstico previo de la situación que enfrentan.

4.4 Presupuesto de Marketing

Para poder llevar a cabo las estrategias de Marketing, será necesario el siguiente presupuesto, amortizado para los próximos 5 años, considerando un incremento anual del 5% por inflación.

Tabla 13. Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING			
Detalle	Cantidad	Frecuencia de compra	Inicial
Reposición de hosting para página web a partir del segundo año	1	una sola vez	200,00
Material publicitario constante (folletos, tarjetas de presentación, bolígrafos, video)	1	una sola vez	5.000,00
Auspicio de eventos	1	una sola vez	500,00
Mantenimiento de redes sociales, imagen corporativa, anuncios en redes	1	una sola vez	3.000,00
Publicidad en prensa y redes sociales	5	una sola vez	2.000,00
Total			10.700,00

Elaborado por: las autoras

Tabla 14. Estrategias de Promoción

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
4.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				OBJETIVO: Alcanzar el 20% del mercado objetivo con la promoción de los servicios de ASETUR CIA.LTDA		
SITUACIÓN PRESENTADA: ASETUR CIA.LTDA, plantea diversas estrategias de Promoción de acuerdo al uso de varios canales de comunicación con el cliente potencial. Este plan le permitirá a la compañía incrementar las ventas de los 3 productos de sus servicios, fortalecer su imagen corporativa y posicionar marca.						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Fortalecer la promoción de los servicios de ASETUR CIA.LTDA.	1. Diseño de logotipo: Creación del logotipo que identifica la marca.	Enero 2018	Febrero 2018	Arquitecto	Quincenal	Creación del Logotipo
	2. Promoción a través de Free Press: Identificar medios de comunicación disponibles para pautar, Prensa y Radio de alto impacto en Manta, Portoviejo y Pedernales	Enero 2018	Indefinido	Gerente	Trimestral	Número de publicaciones trimestrales, al menos 1.
	3. Creación de Video Corporativo: Que contenga información de ASETUR CIA.LTDA: Misión, Visión, Valores Corporativos, Portafolio de Servicios, Experiencia y Perfil de sus Consultores, beneficios y canales de comunicación con el cliente. Se utilizará para las visitas a emprendedores e inversionistas del sector turístico y en la presentación de Eventos Importantes de la Industria Turística como la FITE.	Mayo 2018	Abril 2018	Gerente	Quincenal	Impacto positivo en el emprendedor e inversionista generando preferencia y recordación de la marca
	4. Creación de la Página Web: Que promocioe y divulgue los servicios de asesoría en proyectos turísticos y sus diferentes modalidades, además que sirva para socializar los objetivos de la empresa y el valor agregado que diferencia los servicios de ASETUR CIA.LTDA. de otros servicios de asesoría.	Mayo 2018	Junio 2018	Gerente	Quincenal	Impacto positivo en el emprendedor e inversionista generando preferencia y recordación de la marca
	5. Crear perfiles profesionales: En comunidades online de naturaleza laboral como LinkedIn o Viadeo, además de crear páginas en las redes sociales más utilizadas en la actualidad como lo son: Facebook y Twitter. Con ello se logrará potenciar imagen y marca a través de la web.	Mayo 2018	Junio 2018	Gerente	Quincenal	Impacto positivo en el emprendedor e inversionista generando preferencia y recordación de la marca

Elaborado por: las autoras

Tabla 15. Estrategias de Ventas

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS						
13.1 ESTRATEGIA DE VENTAS			OBJETIVO: Vender 100 asesorías para el año 2018			
SITUACION PRESENTADA: La estrategia de Ventas del servicio de ASETUR CIA.LTDA. S.A. se realizará mediante la implementación de la Gestión Comercial de la empresa.						
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	¿CÓMO HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?		RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	INDICADOR
		INICIO	TERMINA			
Implementar Gestión Comercial en la empresa.	1. Contratar un Líder Comercial , que desarrolle toda la Gestión Comercial de ASETUR CIA.LTDA, atienda las oportunidades existentes del mercado. Su actividad laboral iniciará en enero 2018	1 de enero 2018		Gerente	Semanal	Presupuesto mensual de ventas Vs. Ventas mensuales efectivas
	2. Realizar alianzas estratégicas con Instituciones Públicas y Bancos del Estado como: CFN, BAANEcuador y las Direcciones de Turismo de Manta, Portoviejo y Pedernales	Enero 2018	Indefinido	Líder Comercial	Mensual	Número de Alianzas estratégicas logradas en el primer trimestre del año, al menos 1.
	3. Participar en eventos empresariales que reúna a emprendedores e inversionistas del Sector Turismo	Enero 2018	Diciembre 2018	Líder Comercial	Semestral	Número de participación al menos 2

Elaborado por: las autoras

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Descripción de la Ingeniería del Proyecto

La puesta en marcha de ASETUR CIA.LTDA. requiere de una serie de actividades programadas detalladas, de manera general, a continuación:

- Gestionar la constitución de la sociedad en la que se va a asentar el proyecto.
- Gestionar la adquisición de los equipos necesarios, tanto de trabajo de campo como de oficina.
- Gestionar la adquisición de bienes muebles para la adecuación del espacio físico de la empresa.
- Gestionar la adquisición del software especializado y necesario para la operatividad de los servicios.
- Gestionar la adquisición de línea telefónica y de red inalámbrica de Internet.
- Gestionar la obtención de la patente municipal realizando la declaración de tributos a la actividad económica con el objetivo de que quede establecido el valor de la patente.
- Gestionar el permiso municipal obligatorio para el ejercicio de actividades económicas.
- Gestionar el permiso del cuerpo de bomberos

5.2 Recursos tecnológicos requeridos

AUTOCAD ARCHITECTURE 2017

Este programa cuenta con las mismas herramientas que el AUTOCAD tradicional, adicional a esto también cuenta con herramientas que facilitan el avance de nuestros proyectos como son muros, plafones, pisos, escaleras, etc. lo cual nos permite tener más exactitud y rapidez en un proyecto determinado.

ASETUR CIA LTDA.

ROBOT 2017 ANALISIS ESTRUCTURAL

En este programa podremos realizar análisis y diseño estructural tanto en concreto como en acero y cimentaciones, lo mejor de todo es que este programa entrega memoria de cálculo para sustentar todos los resultados obtenidos y realiza todo en base a códigos de construcción de diferentes países.

OPUS 2016

Es un programa que nos permite realizar presupuestos así como elaborar los programas de obra en función de los días estimados en que se realizará la obra para una adecuada programación y planificación de la misma.

ARCHICAD SOFTWARE

Este es un software que se puede utilizar en proyectos 2D y 3D. Considerado como uno de los más eficaces y completos para los arquitectos.

CHIEF ARCHITEC SOFTWARE

Chief Architect es un software de diseño profesional que puede ayudar a generar diseños tridimensionales permitirá al cliente visualizar la propuesta de su diseño en 2D y 3D.

EASYPLANEX

Software que proyecta y diseña la evaluación económica y financiera de planes de inversión (TIR, VAN, VAR, etc.) y planificación (planeación) financiera (flujo de caja, estados financieros), con análisis de sensibilidad, análisis de riesgo (Monte Carlo) y optimización de decisiones.

COMPUTADORA PORTÁTIL

Para el trabajo de oficina y diseño de los proyectos es necesario que cada profesional cuente con una laptop personalizada con el software adecuado de dibujo, digitalización de ideas, cálculo estructural, diseño arquitectónico, presupuesto, entre otros.

Especificaciones técnicas:

Procesador: Intel i7 o mayor

Memoria RAM de 16 GB o superior

Pantalla de 13" mínimo

Procesador gráfico mayor a 1 GB

Salida de video HDMI

Sistema operativo Windows XPS

Disco Duro SSD

HERRAMIENTAS PARA TRABAJO DE CAMPO

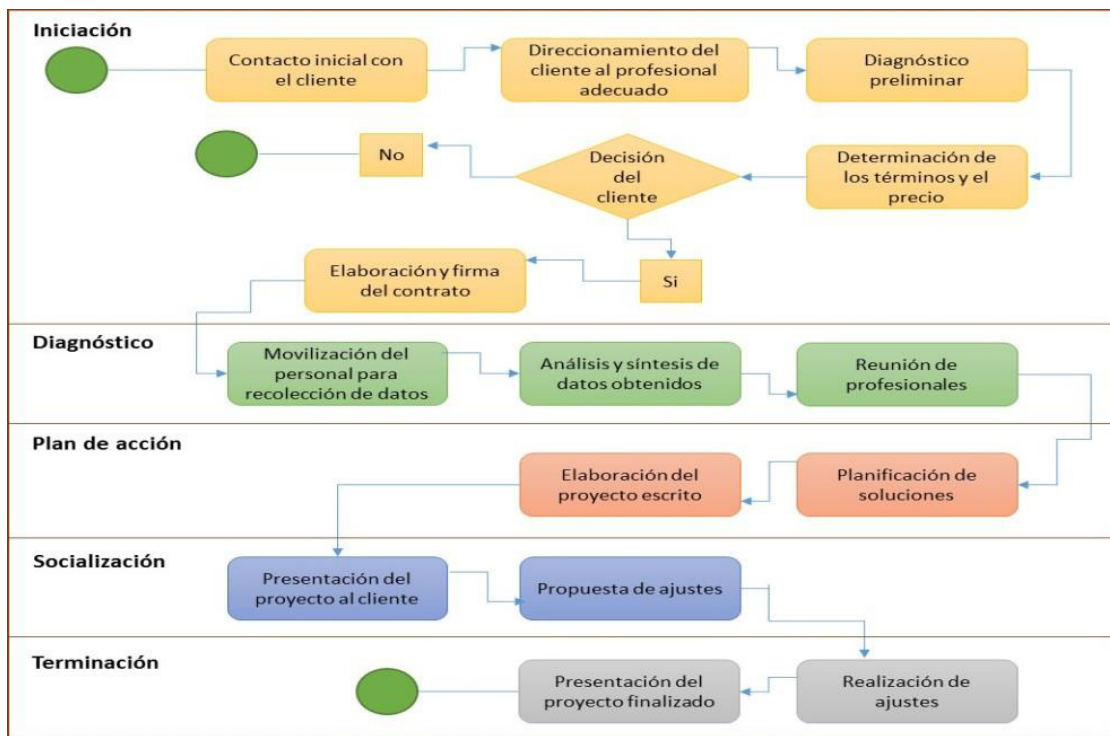
Otros instrumentos necesarios para el trabajo de los arquitectos e ingenieros son los detallados a continuación:

- Cinta de medición
- Flexómetro
- Binoculares
- Tablero

5.3 Modelo de operación

El diagrama del proceso para los servicios de Diseño de Proyectos Turísticos y Diseño Técnico de Infraestructura Turística queda establecido de la siguiente manera:

Figura 10. Modelo de operación diseños



Elaborado por: las autoras

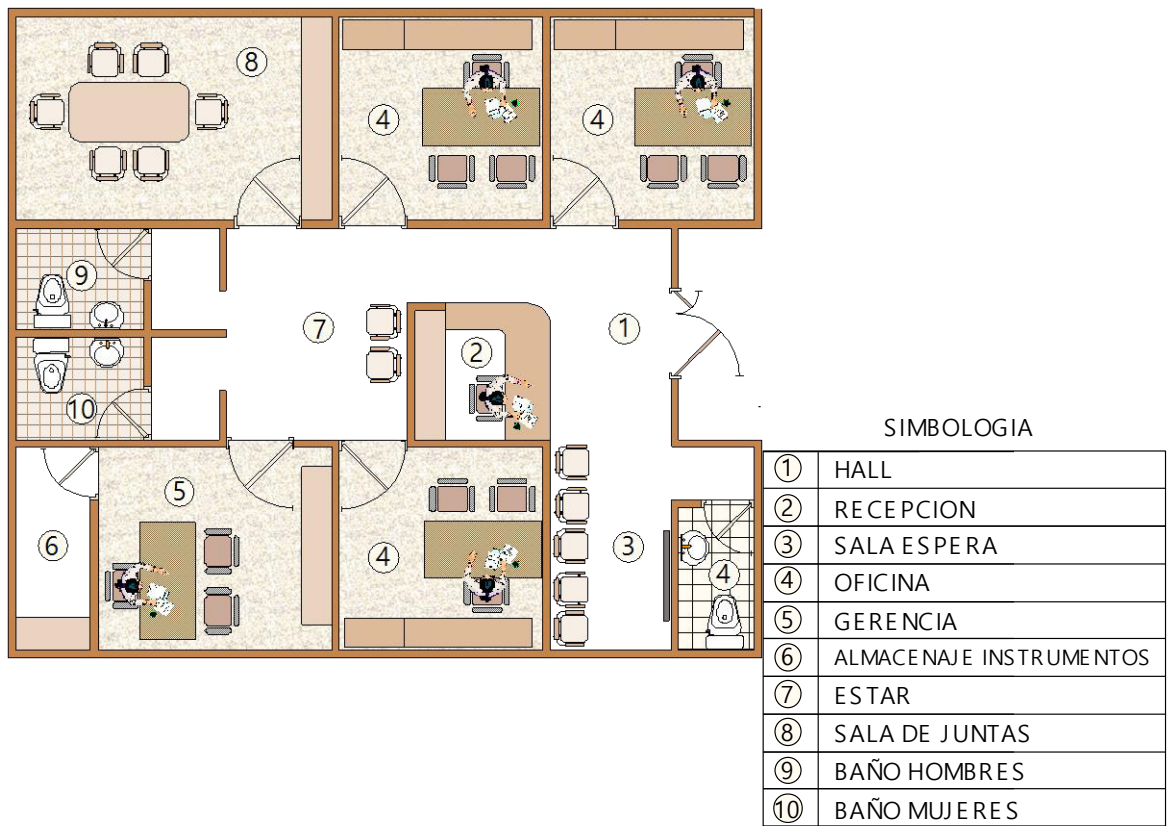
5.4 Layout o distribución de planta

Para poder prestar los servicios de asesoría, ASETUR CIA.LTDA. requiere de una instalación física adecuada que incluya los siguientes espacios:

- Recepción
- Oficinas de profesionales
- Gerencia
- Sala de juntas
- Almacenamiento de instrumentos y herramientas de trabajo
- Sala de estar
- Baños

La distribución queda establecida de la siguiente manera:

Figura 11. Distribución de planta Layout

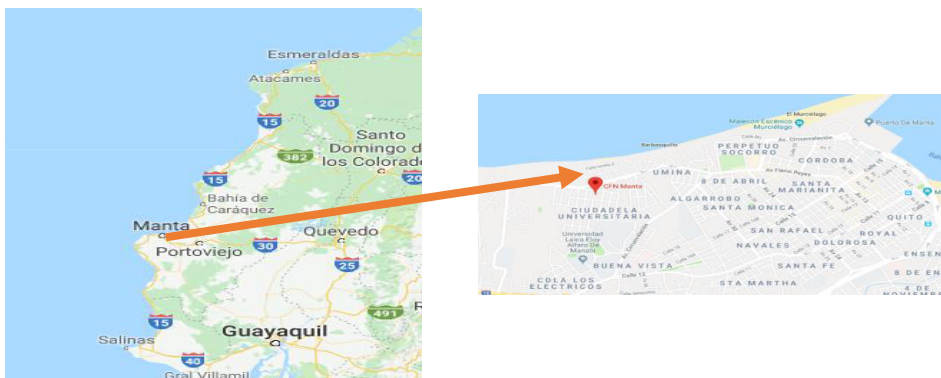


Elaborado por: las autoras

5.5 Localización del proyecto

ASETUR CIA.LTDA. tiene como locación la ciudad de Manta, en las calles Vía a Barbasquillo Ciudadela ULEAM calle 8 y avenida 2 ubicado estratégicamente ubicado frente a CFN, como se muestra a continuación:

Figura 12. Localización del proyecto



Elaborado por: las autoras

5.6 Presupuesto de la implementación técnica de la empresa

El presupuesto para la implementación técnica de ASETUR Cía. Ltda. queda establecido de la siguiente manera:

Tabla 16. Presupuesto de implementación técnica

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA			
Detalle	Cantidad	Frecuencia de compra	Inicial
Gastos de Constitución			680,00
Apertura de cuenta de integración de capital	1	una sola vez	200,00
Escritura de constitución de compañía (abogado)	1	una sola vez	400,00
Elevar la escritura a documento público (notaría)	1	una sola vez	80,00
Adquisición de equipos y bienes muebles			23.050,00
Software de ingeniería civil	1	una sola vez	5.000,00
Software de arquitectura	1	una sola vez	5.000,00
Software proyectos	1	una sola vez	2.000,00
Computadora portátil	3	una sola vez	4.500,00
Impresora	1	una sola vez	450,00
Licencias para software	1	una sola vez	3.000,00
Herramientas de trabajo	1	una sola vez	100,00
Mobiliario	1	una sola vez	3.000,00
Conectividad web inicial			40,00
Instalación de conectividad	1	una sola vez	40,00
Licencias y registros			335,68
Búsqueda fonética	1	una sola vez	16,00
Registro de marca mixta	1	una sola vez	208,00
Permiso Municipal obligatorio	1	anual	50,00
Patente Municipal	1	anual	41,68
Permiso Cuerpo de Bomberos	1	anual	20,00
Total			24.105,68

Elaborado por: las autoras

5.7 Cronograma de implementación

El cronograma de implementación del proyecto se puede apreciar en el Anexo 4.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Grupo empresarial (accionistas)

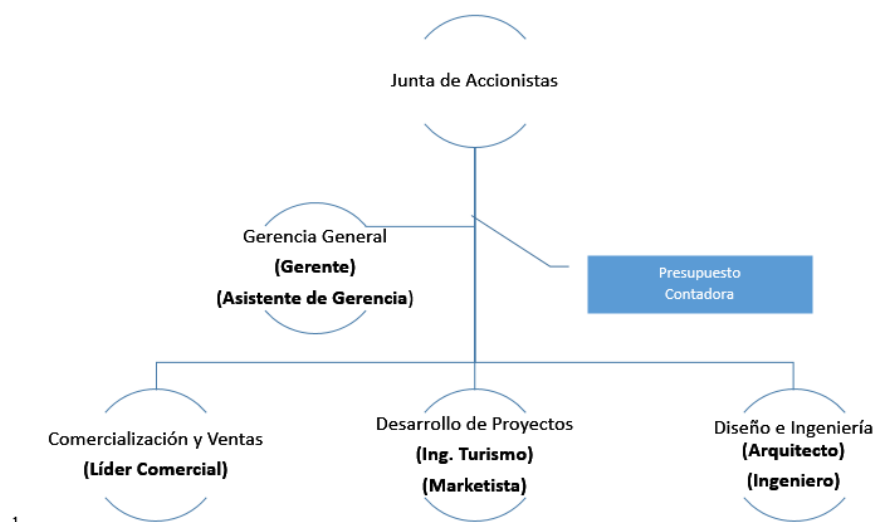
La puesta en marcha del presente proyecto requiere la creación de una Compañía Limitada la misma que será constituida legalmente con domicilio en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí, e iniciada con un capital suscrito de US\$200,00 (Doscientos, 00/100 dólares americanos).

El inicio de ASETUR Cía.Ltda. se realizará con dos accionistas, cada uno de los cuales aportará con una participación de 50%. Esta compañía será regida por una Junta General de accionistas y administrada con la presencia de un Gerente General.

6.2 Estructura organizacional de la empresa

La empresa tendrá un organigrama vertical por especialización de trabajo, es decir, por división de tareas de acuerdo a los conocimientos y habilidades profesionales. De manera global, y al contar con tres profesionales de diversas ramas, se ha dispuesto una clasificación como la que se muestra a continuación:

Figura 13. Estructura organizacional



Elaboración: las autoras

6.3 Talento humano necesario

Para la puesta en marcha de ASETUR Cía. Ltda. se requiere de los siguientes profesionales que formarán el recurso humano de la empresa:

Tabla 17. Talento humano necesario

CARGO/PUESTO	CANT.	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	FUNCIONES PRINCIPALES
Gerente General	1	Tercer nivel o superior en administración, proyectos, finanzas, economía	3 años	<p>Ser el Representante Legal de la sociedad constituida, que debe velar porque se cumplan los diversos requisitos legales que envuelven el manejo de la empresa.</p> <p>Organizar el régimen interno de la empresa y velar porque la contabilidad sea pertinente y puntual.</p> <p>Socializar proyectos, presupuestos, programas de trabajo y demás, con la Junta de Accionistas.</p> <p>Firmar los contratos con las empresas con las que se ha pactado alianzas estratégicas de trabajo.</p> <p>Dirigir las relaciones laborales y la selección del personal.</p> <p>Establecer en qué se invertirán los fondos disponibles.</p> <p>Administrar cuentas bancarias, girar cheques, ordenar pagos, autorizar colocación de fondos.</p> <p>Negociar términos de contratos, convenios y compromisos con clientes y empresas aliadas.</p>
Profesional en Marketing	1	Tercer Nivel en Admnsitración de Empresas,	3 años	<p>Generar la propuesta de estudio de mercado de los emprendedores.</p> <p>Actualizar constantemente datos del</p>

		Mercadeo, Publicidad		mercado de turismo, el cual servirá de base para los proyectos a desarrollarse. Desarrollará, ejecutará y monitorear la estrategia de mercadeo, comercialización y de ventas conforme a las propuestas planteadas. Actualización del Plan de Marketing anual..
Profesional en Turismo y Gestión Proyectos	1	Tercer nivel en administración, economía, turismo, proyectos	3 años	Diseñar los proyectos turísticos en el área administrativa, técnica, validar, análisis legal del cumplimiento de la normativa vigente. Hacer investigación de campo para recolectar información in situ que sirva para el desarrollo del proyecto. Realizar el respectivo informe para socializar con el cliente. Generar los análisis financieros de los proyectos turísticos (análisis de viabilidad económica).
Profesional en Ingeniería Civil/ Arquitecto	2	Tercer nivel en Ingeniería Civil Arquitectuaa	3 años	Diseñar proyectos de infraestructura turística en colaboración con el profesional de arquitectura. El profesional se encarga de los diseños estructurales, presupuestos y demás informes a ser presentados en el proyecto técnico de infraestructura. Realizar inspecciones técnicas.
Asistente de Gerencia y Secretaría	1	Bachiller	2 años	Dirigir al cliente al profesional adecuado para prestar el servicio requerido. Recibir correspondencia e informar al profesional competente. Enviar invitaciones a participar en adjudicación de contratos. Receptar las propuestas de las

				empresas aliadas. Hacer llamadas telefónicas y mantener a el recurso humano y gerencia informados de estas comunicaciones. Coordinara agenda de visitas.
Contadora	1	Auditora	1 año	Registros de ingresos y egresos de la empresa Roles de pago Registro de compras Declaraciones mensuales Informes de estados financieros a Superintendencia de compañías.

Elaboración: las autoras

6.4 Método de selección y contratación

Para obtener el talento humano debida y potencialmente calificado para lab

1. Identificación de la vacante, sea por renuncia, por creación de un nuevo cargo, por transferencia de tareas, despido, entre otros.
2. Realizar la requisición de personal.
3. Considerar utilizar fuentes de reclutamiento interno; o,
4. Utilizar fuentes de reclutamiento externo como “Red Socio Empleo” del Ministerio de Trabajo para la búsqueda e identificación de candidatos potenciales o Multitabajos.
5. Receptar solicitudes de empleo.
6. Realizar pruebas y técnicas a los candidatos: revisión del Currículum Vitae, entrevista, pruebas de conocimiento, revisión de antecedentes laborales.
7. Seleccionar a los mejores candidatos y poner una terna a consideración del Gerente General.
8. Seleccionar al candidato idóneo para el cargo y para las funciones especificadas.
9. Realizar el contrato de trabajo estableciendo las responsabilidades, términos y prestaciones que regirán y a las que tendrá derecho el nuevo talento humano.

6.5 Plan de Capacitación

Cuando se contrata a un nuevo miembro del recurso humano, es necesario realizar un proceso de adaptación por medio de una inducción que comprenda la socialización de normas, reglamentos, valores corporativos, cultura organizacional, procedimientos de trabajo, responsabilidades y demás aspectos que permitan que el nuevo colaborador se integre de una manera adecuada.

Así mismo, los profesionales y el personal que trabaja en ASETUR Cía. Ltda. deberán someterse a un sistema de capacitación constante con el objetivo de desarrollar y potenciar sus habilidades, a la vez que se pretende actualizar sus conocimientos.

6.6 Organizaciones de apoyo

Para una adecuada ejecución de sus actividades, ASETUR CÍA.LTDA. requiere del apoyo de diversas empresas que brinden los siguientes servicios:

- Mantenimiento de equipos topográficos: Asistencia en calibración, mantenimiento preventivo y reparación de equipos y aparatos topográficos como la estación total, GPS topográfico, Colectora de datos. Empresas calificadas: Equiservisa C.A., JCP INREP SRL.
- Mantenimiento de equipos informáticos y actualización de software: Asistencia técnica en el mantenimiento de servidores y configuración de software y servicios. Empresas calificadas: E-Open Solutions Cía.Ltda., SinfoEc S.A.
- Capacitación constante y actualización de conocimientos de los profesionales de arquitectura, ingeniería civil y administración. Los colegios profesionales cuentan con sistemas de capacitación para sus miembros.

7. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

7.1 Aspectos legales

La puesta en marcha de ASETUR CÍA.LTDA. requiere de una serie de permisos y asuntos legales para poder comenzar con el ejercicio de la actividad correspondiente a servicios de asesoría en desarrollo de proyectos turísticos. A continuación, se detallan las actividades a ser realizadas con este objetivo:

- 1. Registro de signo distintivo y nombre comercial:** La institución que realiza este trámite es el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) regida por el Ley de Propiedad Intelectual. Para poder acceder a este trámite es necesario primero realizar una búsqueda fonética para corroborar que el nombre no exista o que no tenga similitudes importantes con el nombre de una empresa ya existente. La búsqueda fonética se realiza de manera presencial en el IEPI. Una vez que se conozcan los resultados, es necesario comenzar el trámite en línea para el registro del signo distintivo y el nombre comercial. Se procederá a adjuntar una marca mixta que incluya tanto el signo como el nombre. La espera para la obtención de la marca solicitada es de 6 meses.
- 2. Constitución de la compañía:** Para constituir la Compañía Limitada, es necesario acceder al Portal de Constitución Electrónica de la Superintendencia de Compañías para hacer el registro como usuario, reservar la denominación de la empresa y llenar el formulario de Solicitud de Constitución donde se ingresan los datos de los socios, de la compañía a ser formada, pago de capital. En el pago de capital se registra el capital suscrito de la cuenta de integración de capitales que se abre previamente a este registro. Además de ello se adjuntan todos los documentos necesarios para comprobar los datos ingresados. Se revisa el pago por gastos notariales y se selecciona la notaría más cercana. Los pagos se realizan por medio de una institución bancaria. Este proceso está regulado por la Ley de Compañías.
- 3. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC):** El SRI (Servicio de Rentas Internas) es la entidad encargada de la emisión del RUC, el mismo que es

solicitado por la Superintendencia de Compañías que ya cuenta con el número de cédula del Representante Legal de la empresa. La ley que regula este proceso es la Ley de Régimen Tributario Interno.

- 4. Registro de nuevo empleador:** La entidad encargada es el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a través de la Ley de Seguridad Social. Para el registro patronal se solicita en línea la clave para empleador. Una vez solicitado e impresa la solicitud, es necesario acercarse a las oficinas del IESS con los requisitos: la copia del RUC, cédulas de identidad y certificados de votación, copia de pago de un servicio básico y original de la cédula de identidad.
- 5. Registro de contratos y actas de finiquito:** La institución que regula este trámite es el Ministerio de trabajo a través del sistema SAITE y regulada por el Código de Trabajo. Primero es necesario un registro en línea como trabajador para, a la vez, registrar a los trabajadores y elaborar los contratos de trabajo.
- 6. Licencia Municipal de actividades económicas.** Este permiso es gestionado en la Municipalidad del Cantón Portoviejo y es regulada por la Ordenanza que crea y regula la tasa por habilitación y control de establecimientos comerciales, industriales, turísticos y de servicios en general en el Cantón Portoviejo.
- 7. Patente Municipal:** Para la obtención de la Patente Municipal es necesario realizar una Declaración de fondos y activos lícitos pertenecientes a la compañía. Este proceso es gestionado por la Municipalidad de Portoviejo y es regulado por la Ordenanza para la determinación, administración, control y recaudación del impuesto de patentes municipales en el Cantón Portoviejo. Por medio de esa declaración se establece la cuantía del impuesto de patente que se pagará cada año.

7.2 Implicaciones sociales

El impacto social que genera la implementación de un proyecto de esta naturaleza, radica en el apoyo técnico que se brinda a los emprendedores e inversionistas pertenecientes a una zona que se encuentra en recuperación después de un desastre natural. Esta clase de apoyo integral

ASETUR CIA LTDA.

y especializado impacta directamente en un sector vulnerable y en reconstrucción como lo es el sector turístico.

7.3 Implicaciones ambientales

Al tratarse no sólo del sector turístico sino del sector de la construcción, las implicaciones ambientales deben ser tomadas en cuenta principalmente para que el entorno natural se conserve y no se vea afectado por el proceso constructivo. ASETUR debe enfocar sus esfuerzos en el control del consumo de recursos no renovables y la reducción de contaminantes. La gestión de recursos es imprescindible para la minimización del impacto ambiental.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Inversión Inicial

La puesta en marcha de ASETUR CÍA.LTDA implica realizar una inversión de USD **64.049,49** (Sesenta y cuatro mil cuarenta y nueve, 49 /100 dólares americanos) los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera:

- 50,34% en activos corrientes;
- 35,99% en activo fijo; y,
- 13,67% en activo diferido.

El principal componente de la inversión consiste en la adquisición software especializado para el diseño técnico de los proyectos.

El capital de trabajo consiste en una suma de USD 32.043,81 (treinta y dos mil cuarenta y tres, 81/100 dólares americanos) que, a manera de cuenta de efectivo dentro del activo corriente, servirá para cubrir los costos y gastos a incurrirse en los tres primeros meses de operación de ASETUR CÍA.LDA.

El activo fijo está conformado por el equipo de trabajo, considerando los programas especializados para el desarrollo de proyectos a ejecutarse, el equipo informático incluye computadores portátiles, impresoras, licencias. Y finalmente, el mobiliario tanto de atención al público como de oficina.

La cuenta de activo diferido se encuentra compuesta por los gastos de instalación y puesta en marcha de la empresa. Estos gastos comprenden la publicidad, la conectividad, los gastos de constitución de la compañía, y las licencias y registros legalmente necesarios.

Los detalles de la inversión inicial se muestran en el Anexo 5. A continuación se muestra la estructura de la inversión inicial en la Tabla 18:

Tabla 18. Inversión inicial

Tipo de activo	Valor	Total de activos	%
Activo corriente		32.243,81	50,34%
Efectivo	32.043,81		
Capital de constitución	200,00		
Activo fijo		23.050,00	35,99%
Equipo de trabajo	12.100,00		
Equipo informático	7.950,00		
Mobiliario de oficina	3.000,00		
Activo diferido		8.755,68	13,67%
Gastos de instalación	8.755,68		
Total de Inversión Inicial	64.049,49	64.049,49	100,00%

Elaborador por: las autoras

La cobertura de la inversión inicial será realizada en un 70% con fondos propios de sus socias, quienes, constituyendo una compañía limitada, aportarán 50% cada una, el otro 30% de la inversión se obtendrá mediante el préstamo a un banco.

8.2 Presupuestos de ingresos y costos

Una vez realizada la inversión inicial y puesto en marcha del proyecto, los ingresos provienen de los servicios prestados por ASETUR Cía. Ltda. y la respectiva facturación de los mismos. Inicialmente se plantea un escenario conservador de cobertura del 5% del mercado meta. De la misma manera, se prevé un incremento de ingresos del 5% anual desde el segundo año de labores. Los precios establecidos por discriminación se mantendrán como estrategia principal de ventas.

Tabla 19. Flujo de ingresos

Servicios	Participación estimada	Número asesorías al año	Precio promedio estimado	Total ventas al año
Diseño de proyecto turístico	50%	50	2000	100.157,04
Diseño técnico infraestructura	25%	25	4000	100.157,04
Diagnóstico Técnico	25%	25	200	5.007,85
	100%	100		205.321,93

ASETUR CIA LTDA.

Demanda	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de asesorías	100	105	110	116	122
Ventas estimadas anual (dólares)	205.321,93	215.588,03	226.367,43	237.685,80	249.570,09
Fracción del mercado meta	5,00%	5,25%	5,51%	5,79%	6,08%
Incremento estimado anual	5%	5%	5%	5%	5%

Elaborado por: las autoras

La estructura de costos (Anexo 6) queda establecida, como se muestra en la Tabla 20, con 32,18% de gastos administrativos; un 9,32% de costos operativos; un 52,49% de costos (sueldos y salarios); y, un 6,01% de gastos de publicidad.

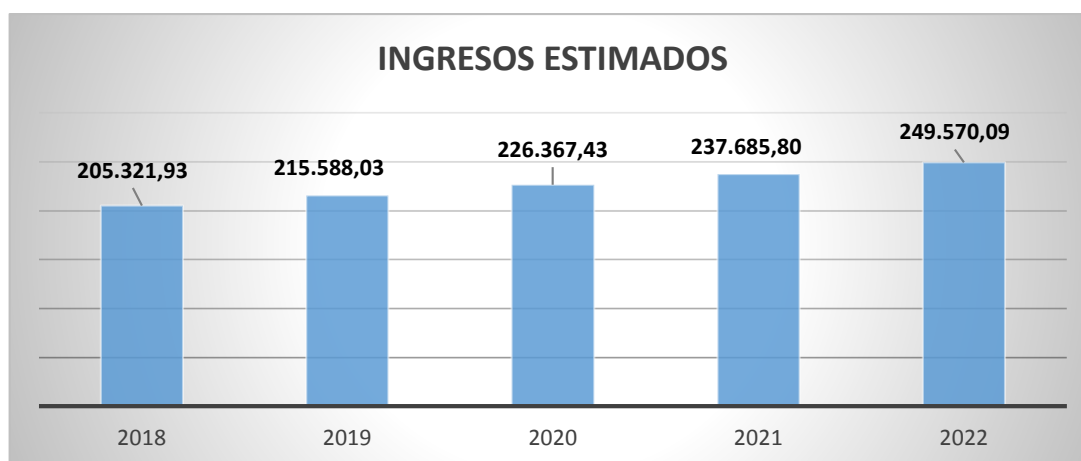
Tabla 20. Estructura de costos

Resumen de costos y gastos	Total mensual	Total anual	Porcentaje
Gastos administrativos	3.437,30	41.247,60	32,18%
Costos operativos	995,91	11.950,92	9,32%
Costos (Sueldos y salarios)	5.606,39	67.276,70	52,49%
Publicidad	641,67	7.700,00	6,01%
Total	10.681,27	128.175,22	100,00%

Elaborado por: las autoras

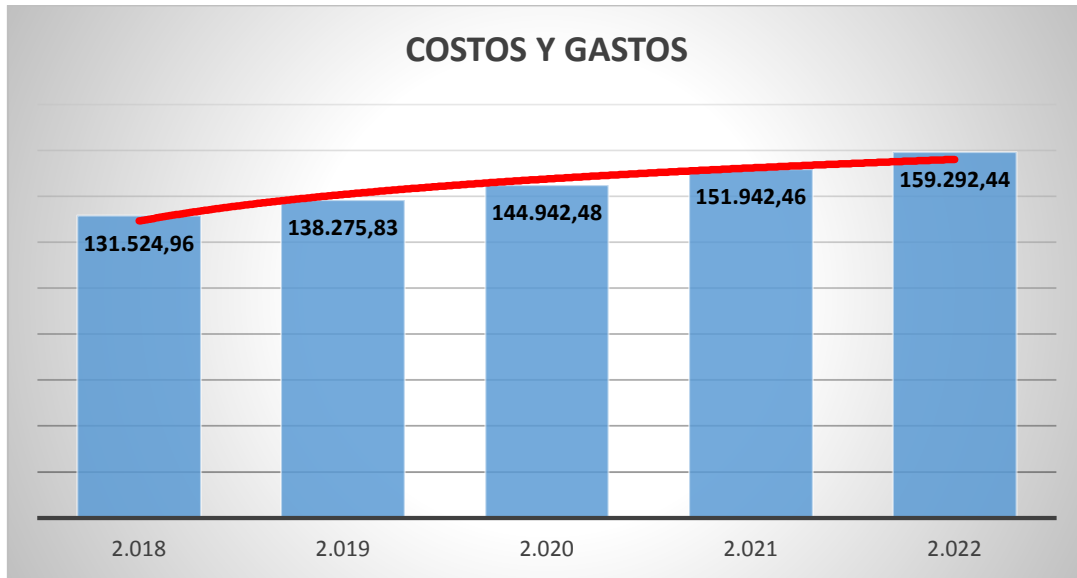
A continuación, se muestra la tendencia que toma la estimación de ingresos y gastos:

Figura 14. Proyección de ingresos



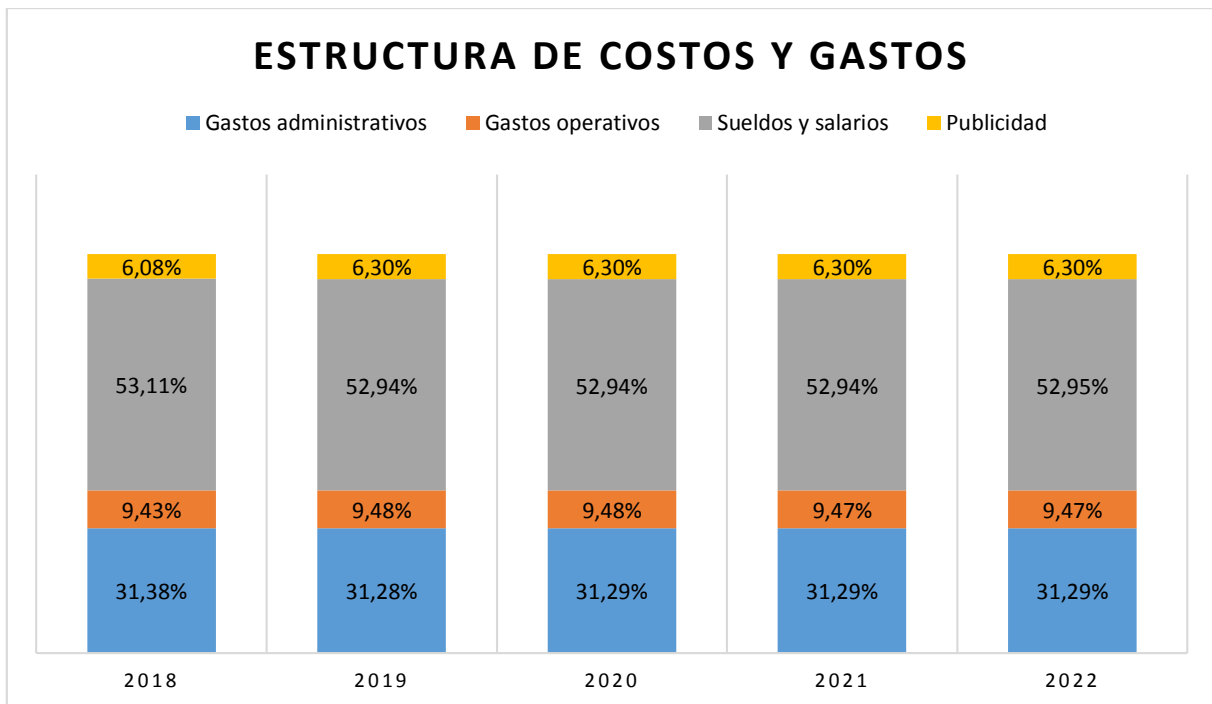
Elaborado por: las autoras

Figura 15. Proyección de costos y gastos



Elaborado por: las autoras

Figura 16. Estructura de Costos y Gastos porcentual



Elaborado por: las autoras

8.3 Punto de equilibrio

Como empresa de servicios y para cubrir los costos fijos que requiere la operación del proyecto, se necesitarán 54 asesorías para el primer año de operación.

El nivel de ingresos y la cantidad de servicios que se requiere para poder cubrir los costos se detallan a continuación en la Tabla 21.

Tabla 21. Punto de equilibrio

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos Fijos	\$ 110.052,90	\$ 115.814,73	\$ 121.605,46	\$ 127.685,73	\$ 134.070,02
Costos Variables	\$ 13.150,92	\$ 13.808,47	\$ 14.498,89	\$ 15.223,83	\$ 15.985,03
Ingresos estimados	\$ 205.321,93	\$ 215.588,03	\$ 226.367,43	\$ 237.685,80	\$ 249.570,09
Margen Bruto	\$ 192.171,01	\$ 201.779,56	\$ 211.868,54	\$ 222.461,97	\$ 233.585,07
Punto de Equilibrio (Dólares)	\$ 110.052,90	\$ 115.814,73	\$ 121.605,46	\$ 127.685,73	\$ 134.070,02
Porcentaje de Margen Bruto (%)	94%	94%	94%	94%	94%
Cantidad de Asesorías al año	100	105	110	116	122
Punto de Equilibrio Asesorías al año	54	56	59	62	65

Elaborado por: las autoras

8.4 Estado de Resultados, Flujo Neto de Efectivo y Balance General

El Anexo 7 refleja en detalle el Estado de resultados y el Flujo de Efectivo. El Balance General se muestra en el Anexo 8. Los estados financieros mencionados evidencian que el proyecto cubre los costos y reporta utilidades en los 5 años proyectados.

8.5 Evaluación Financiera del Proyecto

Se realizan 2 escenarios económicos para la evaluación del proyecto para un período de 5 años, considerando los flujos generados de utilidades que se muestran en el Estado de Resultados. En base a estos datos se determinó el VAN y la TIR, la relación costo-beneficio, el índice de rentabilidad, la tasa de rendimiento sobre la inversión ROI, la Utilidad Promedio UPA, y el período de recuperación de capital.

Para la realización de los cálculos se determinó una tasa de descuento del 12.28%, la misma que incluye la tasa activa vigente, el índice de riesgo país y la inflación anual a la fecha, datos

obtenidos desde el Banco Central del Ecuador a marzo 2018. A continuación, se muestra la Tabla 22 donde se detalla el cálculo de la tasa de descuento utilizada para el análisis financiero del presente proyecto:

Tabla 22. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa activa vigente a Marzo 2018 (BCE)	7,26%
Riesgo país Marzo 2018 (BCE)	5,44%
Inflación anual a Marzo 2018 (BCE)	-0,21%
Tasa de descuento	12,28%

Elaborado por: las autoras

a) Escenario 1: Evaluación Económica sin Financiamiento

Los valores obtenidos del análisis financiero se muestran en la Tabla 23:

Tabla 23. Indicadores financieros sin financiamiento

INDICADORES FINANCIEROS		
Valor Neto Actual		219.234,33
Valor Neto Actual Ingresos		803.210,55
Valor Neto Actual Costos		519.926,73
Relación Beneficio Costo		1,54
TIR		115%
Indice de Rentabilidad		3,42
ROI		342%

Elaborado por: las autoras

De acuerdo a los indicadores financieros evaluados, el proyecto resulta factible y rentable. Con una tasa de retorno de la inversión de 115%, es decir, una TIR mayor a la tasa de descuento que toma en cuenta tasa activa, riesgo e inflación, lo cual convierte al proyecto en viable.

La relación costo-beneficio mayor a 1 es un indicativo de que los beneficios superan los costos, se espera recuperar 1,54 dólares por cada dólar invertido en el proyecto, lo cual, en conjunto con el resultado favorable del VAN mayor a 0, enfatiza la rentabilidad de la inversión.

ASETUR CIA LTDA.

El índice de rentabilidad revela que, dentro de 5 años, la inversión realizada en el proyecto aumentará en 3,21 dólares por cada dólar invertido. Este indicador es ratificado por el índice de retorno sobre la inversión ROI de 321% que demuestra que el proyecto no sólo recupera el doble de su inversión, sino que va más allá de esta ratio.

Tabla 24. Período de recuperación de capital sin financiamiento

Periodo de Recuperación del Capital				UTILIDAD PROMEDIO	
	Flujo mensual	Flujo actualizado	Flujo acumulado	Suma Utilidad	300.687,01
1	54.532,78	53.894,13	53.894,13	N (años)	5
2	57.018,65	55.690,96	109.585,09	UPA	60.137,40
3	59.933,54	57.852,42	167.437,51	Tiempo de recuperación de la inversión	
4	62.994,18	60.094,66	227.532,17	Inversión	64.049,49
5	66.207,85	62.420,72	289.952,90	UPA	60.137,40
				TRI	1,07 AÑOS

Elaborado por: las autoras

Descontando los flujos a la tasa de descuento de 12,28% y obteniendo la suma acumulada de los beneficios netos actualizados, la inversión se recuperará en aproximadamente 1,07 años.

b) Escenario 2: Evaluación Económica con Financiamiento

Es necesario indicar que se realizó también una simulación del flujo de efectivo, considerando un apalancamiento financiero a través de un préstamo con la banca privada, con un interés del 16,74% tasa referencial actual. Debido a que no existe un producto financiero para negocios relacionados a las consultorías se consideró un préstamo de consumo para la inversión inicial de ASETUR del 30% del monto total.

Los valores obtenidos del análisis financiero se muestran en la Tabla 25:

Tabla 25. Indicadores financieros con financiamiento

INDICADORES FINANCIEROS		
Valor Neto Actual		278.609,33
Valor Neto Actual Ingresos		307.830,57
Valor Neto Actual Costos		248.138,57
Relación Beneficio Costo		1,24
TIR		165%
Índice de Rentabilidad		4,35
ROI		435%

Elaborado por: las autoras

De acuerdo a los indicadores financieros evaluados, el proyecto resulta factible y rentable. Con una tasa de retorno de la inversión de 165%, es decir, una TIR mayor a la tasa de descuento que toma en cuenta tasa activa, riesgo e inflación, lo cual convierte al proyecto en viable económicamente.

La relación costo-beneficio mayor a 1 es un indicativo de que los beneficios superan los costos, se espera recuperar 1,24 dólares por cada dólar invertido en el proyecto, lo cual, en conjunto con el resultado favorable del VAN mayor a 0, enfatiza la rentabilidad de la inversión.

El índice de rentabilidad revela que, dentro de 5 años, la inversión realizada en el proyecto aumentará en 4,35 dólares por cada dólar invertido. Este indicador es ratificado por el índice de retorno sobre la inversión ROI de 435%. lo que demuestra que el proyecto no sólo recupera el doble de su inversión, sino que va más allá de esta ratio.

Tabla 26. Periodo de recuperación de capital con financiamiento

Periodo de Recuperación del Capital				UTILIDAD PROMEDIO	
	Flujo mensual	Flujo actualizado	Flujo acumulado	Suma Utilidad	438.396,60
1	73.496,43	72.751,95	72.751,95	N (años)	5
2	79.996,07	79.996,07	152.748,02	UPA	87.679,32
3	87.176,67	87.176,67	239.924,70		
4	94.805,86	94.805,86	334.730,56	Tiempo de recuperación de la inversión	
5	102.921,56	102.921,56	437.652,12	Inversión	64.049,49
				UPA	87.679,32
				TRI	0,73 AÑOS

Elaborado por: las autoras

Descontando los flujos a la tasa de descuento de 12,28% y obteniendo la suma acumulada de los beneficios netos actualizados, la inversión se recuperará en aproximadamente 0,73 años.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

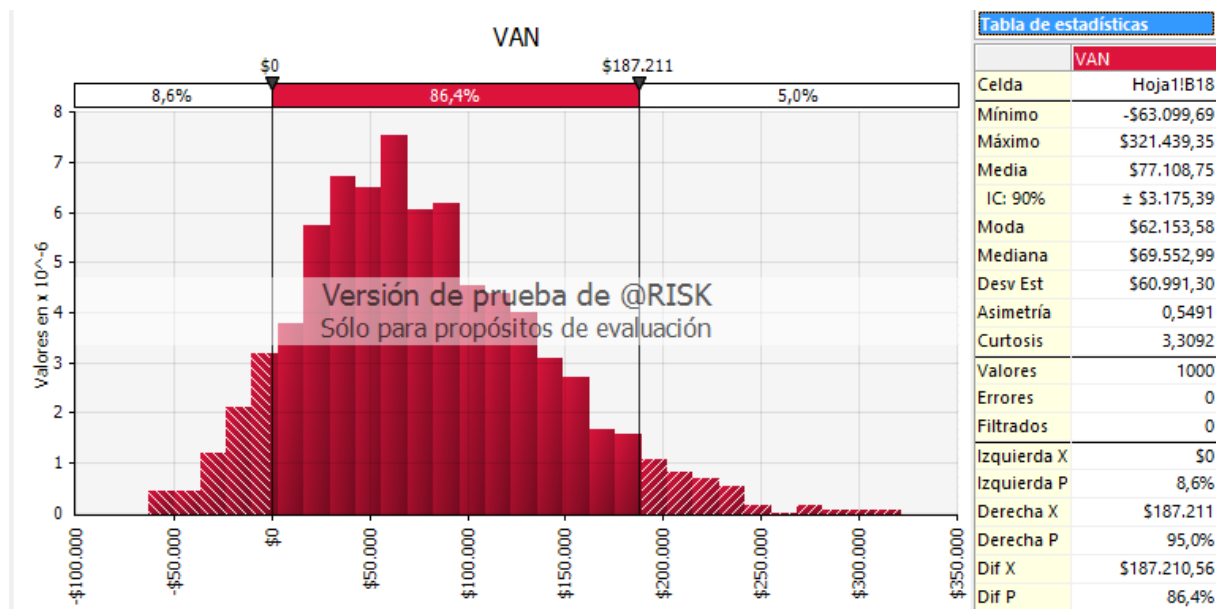
9.1 Riesgos técnicos

Los principales riesgos técnicos se encuentran asociados al funcionamiento de los equipos de campo y del software del equipo tecnológico. Al ser herramientas tecnológicas y de vanguardia, es necesario tenerlas en constante mantenimiento y revisiones técnicas con el fin de que su desempeño sea óptimo.

9.2 Riesgos financieros

Para la evaluación del riesgo financiero se utilizó el software @Risk, mediante el cual se realizó una simulación de probabilidades de variación de los ingresos y del porcentaje de incremento anual de los mismos. Con esa variación se evaluó el riesgo de que el VAN y la TIR sean desfavorables o negativos. Los gráficos de resultados se muestran a continuación:

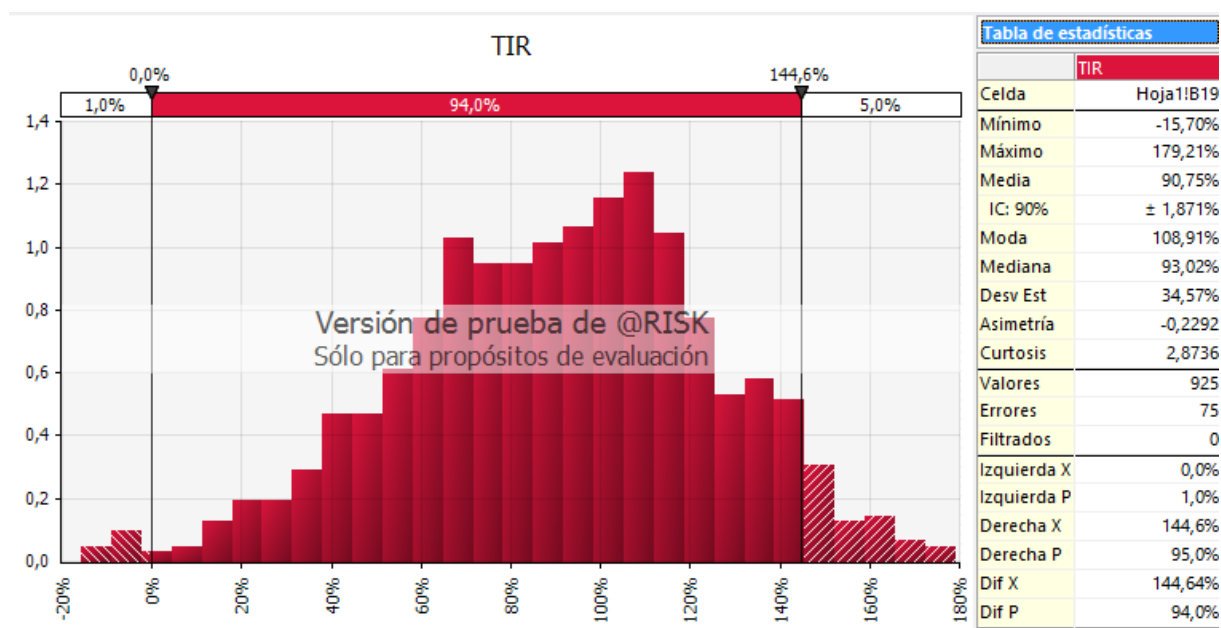
Figura 17. Previsión del VAN



Elaborado por: las autoras

El VAN tiene un porcentaje de 8,6% de probabilidades de ser menor a cero. Es decir, hay un mínimo porcentaje de riesgo de que al variar los ingresos, el proyecto no genere beneficios.

Figura 18. Previsión de la TIR



Elaborado por: las autoras

Por su parte, la TIR tiene una probabilidad del 1% de ser negativa. Este porcentaje mínimo indica que la inversión es viable y riesgo prácticamente nulo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al artículo científico dado por la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES-Ambato) en el que se da cifras de la actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en Ecuador, se indica el crecimiento del sector turístico en el país en los últimos años, convirtiéndose en un rubro importante para la contribución al Producto Interno Bruto del país, además de ser la actividad que aporta con el 6% del empleo total, incluso desde enero a julio del 2017 se incorporan a más de 470.000 personas a trabajar en el sector turístico.
- Este proyecto tiene como valor agregado brindar el acompañamiento a los emprendedores turísticos quienes mediante un proceso de asesoría y asistencia técnica

podrán orientar un servicio que cumpla con las condiciones requeridas por los entes rectores del sector turístico, adicionalmente de los tres productos que propone ASETUR CIA.LTDA.

- Siendo una empresa consultora, se tendría que generar el crédito a través de un financiamiento con la banca privada como préstamo de consumo, a una tasa del 16,1% con un plazo máximo de tres años, para la inversión de los activos fijos: softwares, equipo de trabajo, los cuales servirán de apoyo para la generación de los proyectos.
- Los indicadores económicos del Proyecto sin financiamiento, son los siguientes:

INDICADORES FINANCIEROS		
Valor Neto Actual		205.721,04
Valor Neto Actual Ingresos		764.943,36
Valor Neto Actual Costos		495.172,83
Relación Beneficio Costo		1,54
TIR		115%
Indice de Rentabilidad		3,21
ROI		321%

- Los indicadores económicos del Proyecto con financiamiento, son los siguientes:

INDICADORES FINANCIEROS		
Valor Neto Actual		278.609,33
Valor Neto Actual Ingresos		307.830,57
Valor Neto Actual Costos		248.138,57
Relación Beneficio Costo		1,24
TIR		165%
Indice de Rentabilidad		4,35
ROI		435%

- El análisis financiero demuestra que es una idea de negocio viable. El tiempo de recuperación de la inversión, es de 1,07 años si es con recursos propios de las accionistas y en el caso de que el proyecto sea financiado sería de 0,73 años.
- El análisis de riesgo financiero realizado con la herramienta RISK permite evidenciar que los principales factores que pueden afectar el rendimiento del proyecto son la tasa

de crecimiento proyectada para el precio, los ingresos en el año 1, el costo de la inversión en activos fijos y costos operativos.

- El estudio de mercado identifica que el segmento de mercado se encuentra dispuesto a adquirir el servicio, considerando la ventaja de disminuir tiempos en la obtención de un crédito productivo, permisos municipales, Mintur y Gad Cantonal para el inicio de la ejecución de un proyecto turístico, por lo tanto, el proyecto de inversión es viable al existir una demanda creciente y con interés.

10.2 RECOMENDACIONES:

- Con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del proyecto, es necesario que se mantengan los costos operativos bajos, adicionalmente desarrollar la actualización de los softwares para la elaboración de los proyectos, con el propósito de garantizar eficiencia en el servicio.
- En los servicios de consultoría es importante contar con personal altamente calificado y con gran experticia, para ello, es necesario que dentro de la política empresarial se incorpore la capacitación permanente al equipo técnico para sostener la diferenciación en los servicios que brindará ASETUR CIA.LTDA.
- Para tener una demanda sostenida del proyecto es importante realizar investigaciones de mercado en segmentos de atención de otras localidades turísticas con alto potencial, y evaluar incorporar otros servicios complementarios afines al proyecto.
- Como sugerencia de las autoras del proyecto, para posibles investigaciones se sugiere incorporar dentro de los estudios, el impacto generado en empleo, inversión en el sector turístico, establecimientos por categoría, con las nuevas políticas y programas generados para la reactivación del sector productivo entre ellos el turístico.

REFERENCIAS

- ANDES Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2016). *Inversionistas del turismo se congregan en Ecuador para desarrollar negocios*. Ecuador: ANDES. Recuperado desde: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversionistas-turismo-congregan-ecuador-desarrollar-negocios.html>
- ANDES Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2013). *Ecuador mejora el acceso a nuevas tecnologías de la información*. Ecuador: ANDES. Recuperado desde: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-mejora-acceso-nuevas-tecnologias-informacion.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016, 14 de Julio). *Producto Interno Bruto. La Economía ecuatoriana registró durante el primer trimestre del 2016 una variación trimestral de -1,9%*. Recuperada desde: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Banco Central del Ecuador. (s/f). *Inflación*. Recuperado desde: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (2016, 28 de Septiembre). *Ecuador: Panorama general*. Recuperada desde: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Ficha sectorial Turismo. Obtenido de [www.cfn.fin.ec: https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf)
- El PIB decrecerá 1,7% en 2016. (2016, 28 de Septiembre). *El Telégrafo*. Recuperado desde: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-producto-interno-bruto-experimentara-una-tasa-de-crecimiento-de-1-7-en-2016>
- En turismo se estiman pérdidas por \$64,5 millones tras terremoto en Ecuador. (2016, 29 de Julio). *El Universo*. Recuperado desde: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/29/nota/5714019/turismo-se-estiman-perdidas-645-millones>
- GAD-Manta. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Manta 2014-2019*. Manta: Dirección de Planeamiento Urbano.

- ICEX España Exportación e Inversiones. (2015). *Informe Económico y Comercial. Ecuador*. España: Oficina Económica y Comercial de España en Quito. Recuperado desde: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015497531.html?idPais=EC>
- INEC. (2016). *Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC's 2016)*. Informe Recuperado desde: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- La consultoría es un don para explotar. (2013). *Revista Líderes*. Recuperada desde: <http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html>
- Maldonado, P. (2016, 26 de septiembre). Ecuador cae 15 puestos en índice de competitividad. *Diario El Comercio*. Recuperado desde: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-indice-competitividad-economia-negocios.html>
- Ministerio de Turismo. (2007). Plan estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador. PLANDETUR 2020. Recuperado desde: <http://www.pnud.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>
- MINTUR. (2016). *Posición del Turismo en la Economía*. Recuperado desde: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- OMT (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: OMT. Recuperado desde: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Quesada, R. (2007). *Elementos del turismo*. San José, Costa Rica: EUNED. Recuperado desde: books.google.ec/books?isbn=9968-31-057-3

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Investigación de mercado

Dentro del mercado global calculado es necesario considerar que, a pesar de que el rubro de hoteles y restaurantes es muy concreto, los restaurantes dedicados exclusivamente al sector turístico tienen su propia participación de mercado. El Catastro Turístico a Enero del 2017 muestra un número más cercano y específico en lo que respecta a emprendimientos del sector turístico en las localidades de Manta, Portoviejo y Pedernales como se mostró en la Tabla 1, que es de 1793 establecimientos turísticos, lo cual se establece como el mercado objetivo del presente proyecto.

Es necesario entonces determinar cuántos de estos emprendedores requieren el servicio de reconstruir la infraestructura, de comenzar o de emprender un nuevo proyecto. Para ello es necesaria la aplicación de una encuesta a una muestra específica. Para el cálculo de la muestra se utilizó una ecuación estándar de muestreo probabilístico aleatorio simple:

$$n = \frac{\delta^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + \delta^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

δ = sigma (nivel de confianza) = 1.96 ya que se busca que los resultados tengan el 95% de validez

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

N = universo o tamaño de la población = 1793 establecimientos turísticos

E = error de estimación = 5%

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5) (1793)}{(0,05)^2(1793 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25) (1793)}{(0,0025)(1075) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{1033,39}{2,6875 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1033,39}{3,6479}$$

n= 283 establecimientos turísticos

La muestra corresponde a 283 establecimientos turísticos a los cuales se les aplicará el instrumento diseñado para los fines de la presente investigación.

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito conocer el comportamiento del mercado del servicio de consultoría y servirá de base para una tesis de estudios superiores.
Gracias por su colaboración.

Marque su respuesta con una (X)

1. **¿Ha sentido la necesidad de acudir a un servicio de asesoría para su emprendimiento?**
 - Si
 - No

2. **¿Con qué frecuencia ha sentido necesidad de recibir asesoría para su negocio?**
 - Nunca.....
 - 1 vez al año
 - 2 veces al año.....
 - 3 o más veces al año

3. **¿Ha buscado alguna vez asesoría o consultoría sea para crear un negocio o para optimizarlo?**
 - Si
 - No

Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa, conteste las preguntas 2, 3 y 4.
Si su respuesta a la pregunta 1 fue negativa conteste la pregunta 5.

4. **El tipo de asesoría recibido en qué se especializaba:**
 - Asesoría en administración
 - Asesoría en emprendimiento
 - Asesoría contable, legal o tributaria
 - Asesoría en construcción
 - Asesoría en proyectos turísticos
 - Otro tipo de asesoría

5. Califique el servicio de asesoría recibido:

Opciones		Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho
1	Tipo de servicio					
2	Calidad del servicio					
3	Precio					
4	Atención al cliente					
5	Garantías del servicio					
6	Solución de conflictos					
7	Resultados obtenidos					

6. ¿Qué razones hicieron decidirte por contratar un servicio de asesoría?

- Estaba desorientado
- Hay nuevas reglamentaciones que cumplir
- Mi negocio se vio afectado por el terremoto
- Me recomendaron mis amistades.....
- Otras.....

7. ¿Qué razones le impidieron contratar un servicio de asesoría?

- Problemas económicos
- Precios elevados de asesoría
- Escasez de servicio de asesoría en mi entorno
- Desinterés por este tipo de servicio
- Otras.....

8. ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre las nuevas reglamentaciones para la recategorización de los establecimientos turísticos?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Poco
- Nulo

9. De las problemáticas que se citarán a continuación responde SI o NO, en las que usted considera que se encuentra su establecimiento actualmente:

Opciones		Si	No
1	Mi establecimiento necesita cambios para cumplir con la categoría que posee actualmente		
2	Como emprendedor busco una recategorización y así elevar el nivel de mi establecimiento		
3	Como emprendedor busco iniciar un nuevo proyecto turístico		
4	Mi establecimiento sufrió daños en el terremoto y requiere mejoras estructurales		

10. ¿Consideraría buscar asesoría para mejorar las condiciones de su establecimiento de acuerdo a las nuevas normativas, para lograr una recategorización y/o para comenzar un nuevo proyecto turístico?

- Si
- No

11. ¿Qué tipo de precio por servicio es para usted más conveniente?

- Por horas
- Porcentaje mínimo sobre valor del proyecto
- Por profesionales
- Mensual

Gracias por su colaboración.

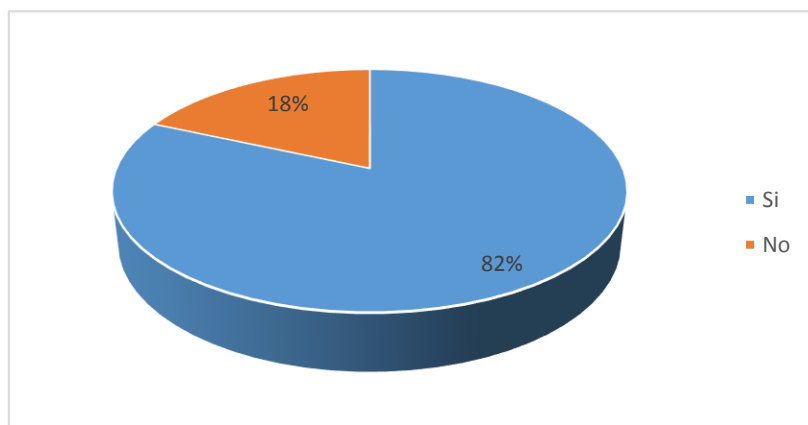
RESULTADOS OBTENIDOS

1. ¿Ha sentido alguna vez la necesidad de acudir a un servicio de asesoría para su empresa o emprendimiento?

Alternativas	fa	Fr
Si	231	82%
No	52	18%
Total	283	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

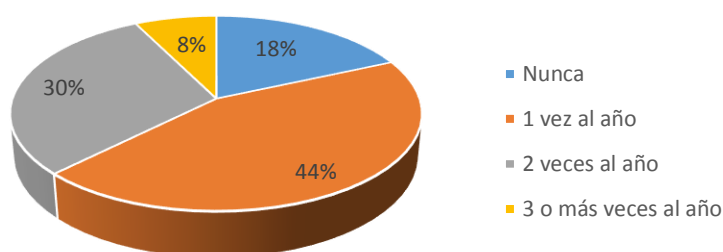
Realizado por: las autoras



2. Con qué frecuencia ha sentido necesidad de recibir asesoría para su negocio?

Alternativas	fa	fr
Nunca	52	18%
1 vez al año	125	44%
2 veces al año	85	30%
3 o más veces al año	21	7%
Total	283	100%

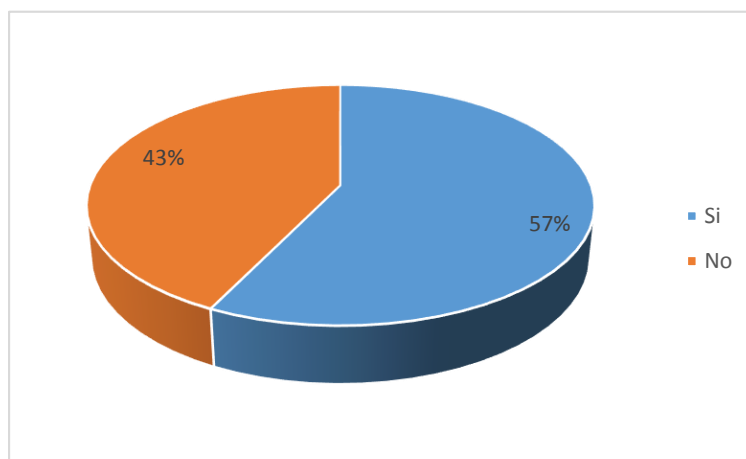
Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos
Realizado por: las autoras



3. ¿Ha buscado alguna vez asesoría o consultoría sea para crear un negocio o para optimizarlo?

Alternativas	fa	fr
Si	162	57%
No	121	43%
Total	283	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos
Realizado por: las autoras

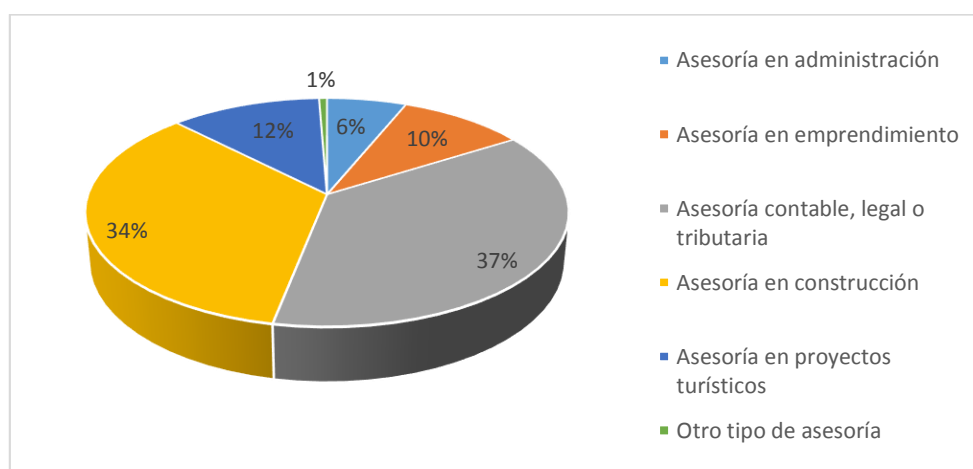


4. El tipo de asesoría recibido en qué se especializaba:

Alternativas	fa	fr
Asesoría en administración	10	6%
Asesoría en emprendimiento	16	10%
Asesoría contable, legal o tributaria	60	37%
Asesoría en construcción	56	35%
Asesoría en proyectos turísticos	19	12%
Otro tipo de asesoría	1	1%
Total	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

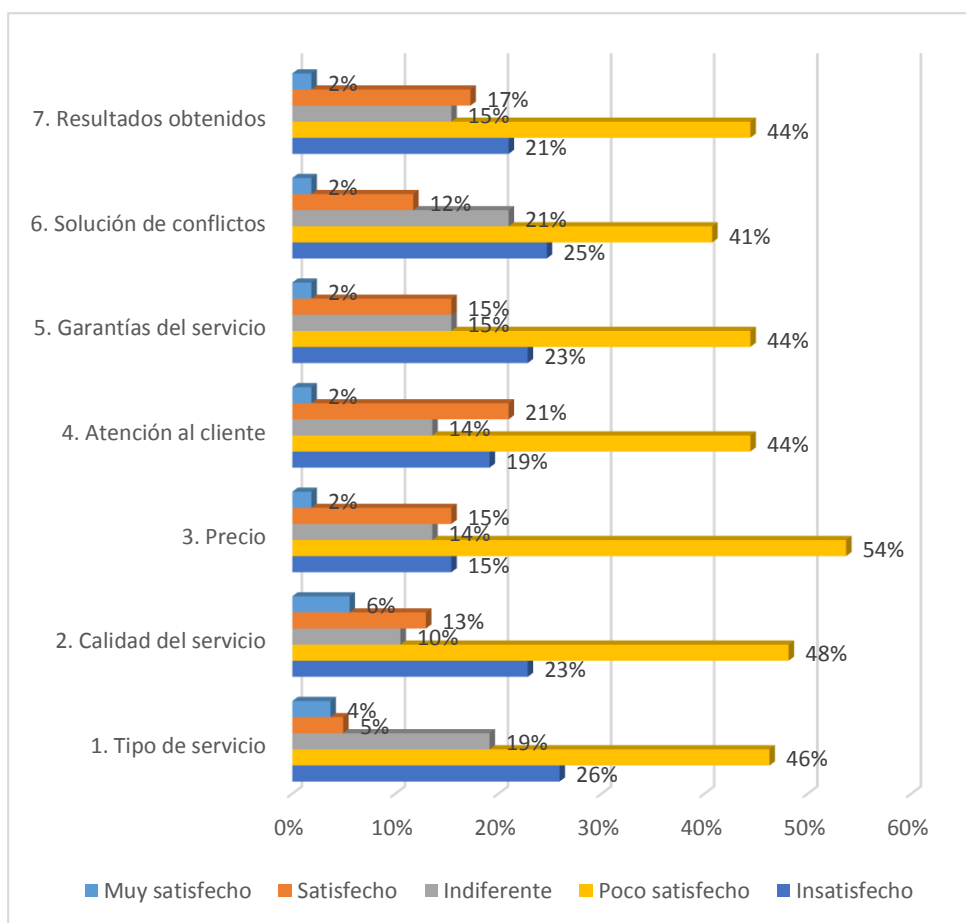


5. Califique el tipo de asesoría recibido:

Alternativas	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho	Total
1. Tipo de servicio	6	8	31	75	42	162
2. Calidad del servicio	9	21	17	78	37	162
3. Precio	3	25	22	87	25	162
4. Atención al cliente	3	34	22	72	31	162
5. Garantías del servicio	3	25	25	72	37	162
6. Solución de conflictos	3	19	34	66	40	162
7. Resultados obtenidos	3	28	25	72	34	162
Subtotal por categoría	30	160	176	522	246	
Calificación de la categoría	5	4	3	2	1	
Puntuación de la categoría	150	640	528	1044	246	2608
Número de encuestados						162
Puntuación total de la escala PT						16,10
Número de afirmaciones NT						7
Calificación resultante Escala de Likert						2,30

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

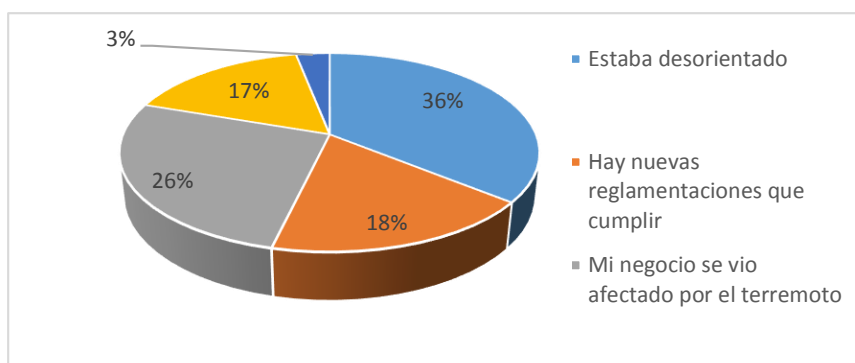


6. ¿Qué razones hicieron decidirte por contratar un servicio de asesoría?

Alternativas	fa	fr
Estaba desorientado	58	36%
Hay nuevas reglamentaciones que cumplir	29	18%
Mi negocio se vio afectado por el terremoto	43	27%
Me recomendaron mis amistades	27	17%
Otros	5	3%
Total	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

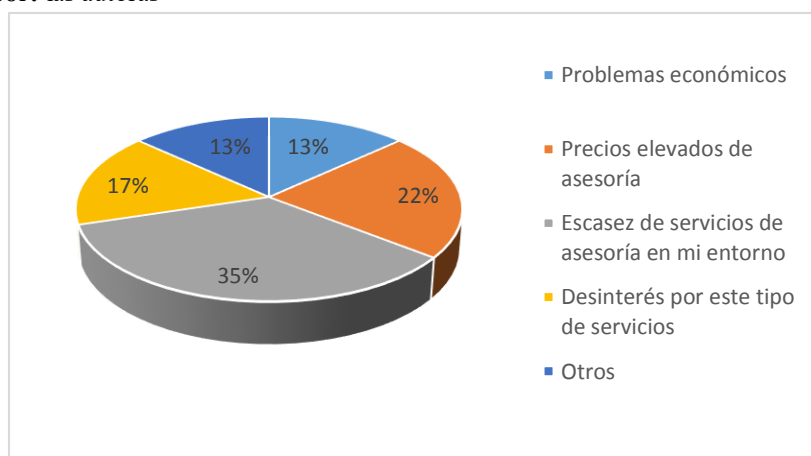


7. ¿Qué razones le impidieron contratar un servicio de asesoría?

Alternativas	fa	fr
Problemas económicos	16	10%
Precios elevados de asesoría	27	17%
Escasez de servicios de asesoría en mi entorno	42	26%
Desinterés por este tipo de servicios	20	12%
Otros	16	10%
Total	121	75%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

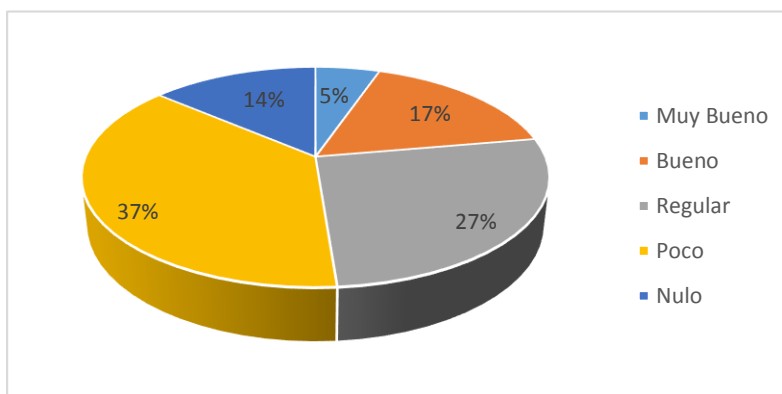


8. ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre las nuevas reglamentaciones para la recategorización de los establecimientos turísticos?

Alternativas	fa	fr
Muy Bueno	15	9%
Bueno	48	30%
Regular	75	46%
Poco	106	65%
Nulo	39	24%
Total	283	175%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

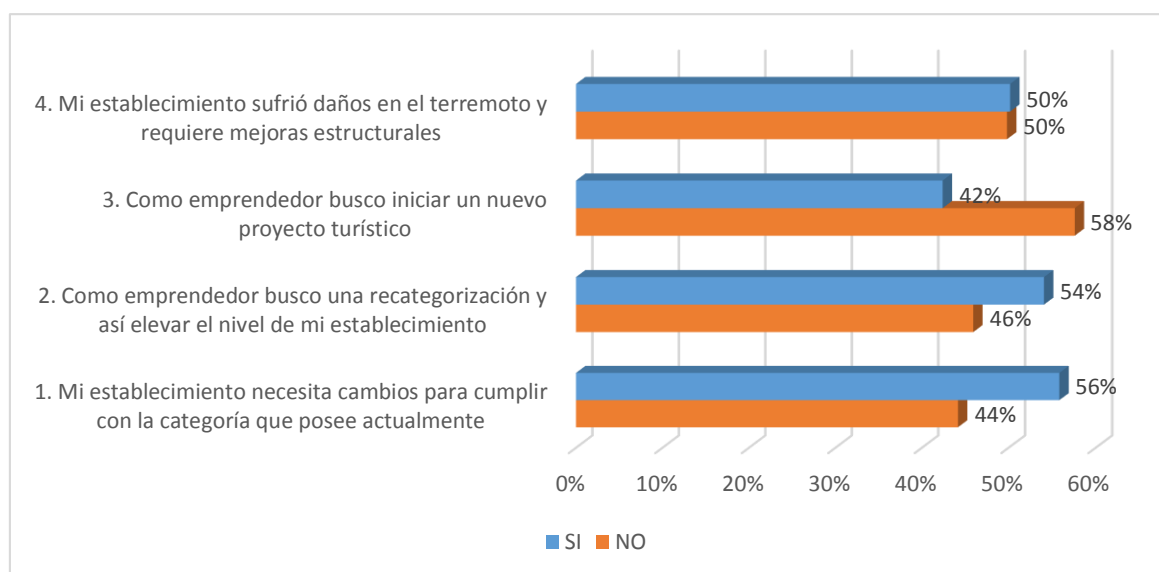


9. De las problemáticas que se citarán a continuación responde SI o NO, en las que usted considera que se encuentra su establecimiento actualmente:

Alternativas	SI		NO		TOTAL	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1. Mi establecimiento necesita cambios para cumplir con la categoría que posee actualmente	158	56%	125	44%	283	100%
2. Como emprendedor busco una recategorización y así elevar el nivel de mi establecimiento	153	54%	130	46%	283	100%
3. Como emprendedor busco iniciar un nuevo proyecto turístico	120	42%	163	58%	283	100%
4. Mi establecimiento sufrió daños en el terremoto y requiere mejoras estructurales	142	50%	141	50%	283	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

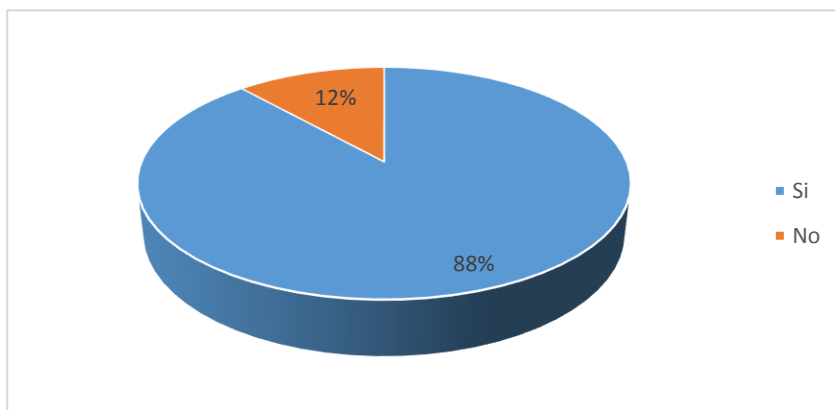


10. ¿Consideraría buscar asesoría para mejorar las condiciones de su establecimiento de acuerdo a las nuevas normativas, para lograr una recategorización y/o para comenzar un nuevo proyecto turístico?

Alternativas	fa	fr
Si	250	88%
No	33	12%
Total	283	100%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

Realizado por: las autoras

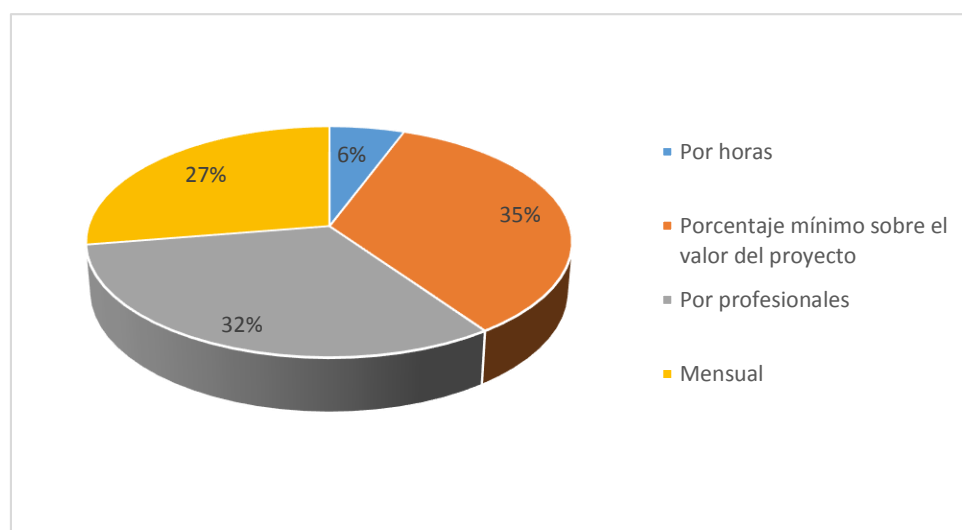


11. ¿Qué tipo de precio por servicios es para usted más conveniente?

Alternativas	fa	fr
Por horas	16	10%
Porcentaje mínimo sobre el valor del proyecto	98	60%
Por profesionales	91	56%
Mensual	78	48%
Total	283	175%

Fuente: Encuesta realizada a los establecimientos turísticos

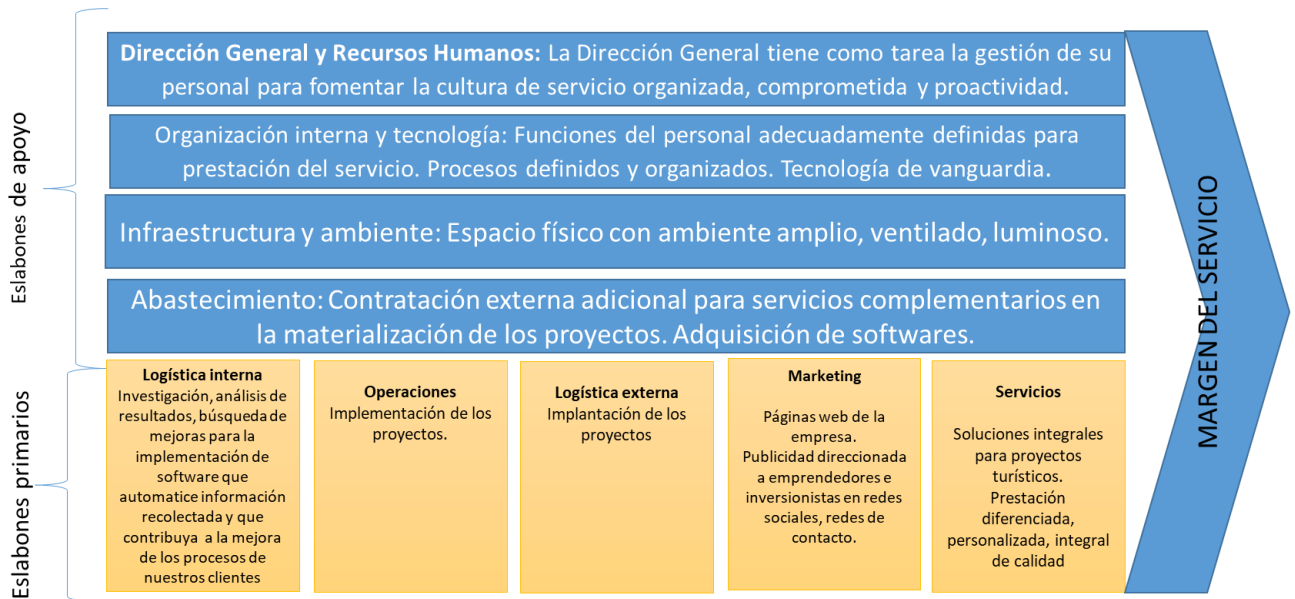
Realizado por: las autoras



Anexo 2. Prueba ácida del Modelo de Negocios

Prueba Ácida del Modelo de Negocio				
1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	SERVICIO DE ASESORIA EN CONSTRUCCION, REMODELACION Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ	Preguntas Introductoras
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	. INVERSIONISTAS /EMPRENEDORES . ACTUAL CATASTRO TURÍSTICO DE MANABÍ	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	.A TRAVES DE UN ERVICIO PERSONALIZADO E INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS TURÍSTICOS PRODUCTIVOS, CON PERSONAL ESPECIALIZADO Y CON GRAN EXPERIENCIA, BUSCANDO GENERAR MAYOR RENTABILIDAD AL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.	
4. Recursos	4	¿En quienes (RRHH o redes Sociales) o en qué recursos (financieros, infraestructura, organizacional) reside la diferencia del producto o servicio?	PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADO: PROYECTOS, TURISMO E INGENIERÍA COSTOS FIJOS BAJOS INFRAESTRUCTURA UBICADA ESTRATÉGICAMENTE ORGANIZACIÓN COMPROMETIDA CON LA VISIÓN ORGANIZACIONAL	
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso (implementación y operación) que proporciona la diferencia del producto o servicio?	ASETUR BRINDA ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO AL EMPRENEDOR TURISTICOS A TRAVÉS DE SUS SERVICIOS DESDE LA CONCEPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS HASTA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	GERENCIA & PROPIETARIOS--> MAYOR RENTABILIDAD A MENOR COSTO CLIENTES & COMUNIDAD (ASOCIACIONES, CÁMARAS DE TURISMO)--> SERVICIO DE CALIDAD INTEGRAL PROVEEDORES & ALIADOS (CFN-MINTUR) --> ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA OPTIMIZAR COSTOS HABILITADORAS & CONTROLADORAS --> CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMATIVAS	C. Gestión de Interesados
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos (y sus intereses) forman la red social del sector que soporta este modelo?	GERENCIA -->MAYOR RENTABILIDAD ASOCIACIONES Y CÁMARAS DE TURISMO -->ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA AMPLIACIÓN DEL MERCADO. BANCA PÚBLICA Y PRIVADA--> SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS	
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (pregunta 6) y su red (pregunta 7)?	ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL HACIA PROYECTOS DE TURISMO SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE.	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA OBTENER COSTOS MAS BAJOS CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMATIVAS CUMPLIMIENTO DE STÁNDARES INTERNACIONALES EN LAS OPERACIONES	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	#	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	PROCESO DE MEJORA CONTINÚA EN LAS OPERACIONES, OPTIMIZACIÓN DE COSTOS INVERSION EN SOFTWARE PARA DESARROLLO DE PROYECTOS CONSTANTE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	

Anexo 3. Modelo de la Cadena de Valor de los servicios



Anexo 4. Cronograma de implementación del proyecto



Anexo 5. Inversión Inicial

Tipo de activo	Detalle	Cant	Valor unitario	Valor total	Total de activos	%
Activo corriente					32.243,81	50,34%
	Capital de trabajo	3	10.681,27	32.043,81		
	Capital de constitución	1	200,00	200,00		
Activo fijo					23.050,00	35,99%
	Equipo de trabajo					
	Software de ingeniería civil	1	5.000,00	5.000,00		
	Software de arquitectura	1	5.000,00	5.000,00		
	Software proyectos	1	2.000,00	2.000,00		
	Herramientas de campo	1	100,00	100,00		
	Equipo informático					
	Computador portátil	3	1.500,00	4.500,00		
	Impresora	1	450,00	450,00		
	Licencias para software	1	3.000,00	3.000,00		
	Mobiliario de oficina					
	Global	1	3.000,00	3.000,00		
Activo diferido					8.755,68	13,67%
	Gastos de instalación					
	Publicidad	1	7.700,00	7.700,00		
	Conectividad	1	40,00	40,00		
	Constitución de la compañía	1	680,00	680,00		
	Licencias y registros	1	335,68	335,68		
Total de Inversión Inicial				64.049,49	64.049,49	100,00%

Anexo 6. Costos y gastos

Gastos administrativos

Detalle	Frecuencia	Valor	Total anual
Arriendo de oficina	mensual	300.00	3,600.00
Servicios básicos	mensual	100.00	1,200.00
Útiles de oficina	mensual	100.00	1,200.00
Gerente General		1,600.00	23,373.40
Recepcionista/Contadora		800.00	11,874.20
Total gastos administrativos			41,247.60

Costos de honorarios profesionales						
Cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Aporte patronal 11,45%	Décimo cuarto sueldo	Décimo tercer sueldo	Total remuneración anual
Profesionales	5	4,550.00	520.98	1,875.00	4,550.00	67,276.70
Total						67,276.70

Gastos de Publicidad							
Detalle	Cantidad	Frecuencia de compra	2018	2019	2020	2021	2022
Reposición de hosting para página web a partir del segundo año	1	anual	200.00	525.00	551.25	578.81	607.75
Material publicitario constante (folletos, tarjetas de presentación, bolígrafos, video)	1	anual	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Auspicio de eventos	2	anual	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75
Mantenimiento de redes sociales y profesionales	1	anual	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01
Publicidad en prensa y redes sociales	1	mensual	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01
Total Publicidad			7,700.00	8,400.00	8,820.00	9,261.00	9,724.05

Costos operativos							
Detalle	Cantidad	Frecuencia de compra	2018	2019	2020	2021	2022
Conectividad web			550.92	578.47	607.39	637.76	669.65
Telefonía fija corporativa por fibra óptica	1	mensual	214.92	225.67	236.95	248.80	261.24
Plan Internet Corporativo	1	mensual	336.00	352.80	370.44	388.96	408.41
Costos de movilización		mensual	11,400.00	11,970.00	12,568.50	13,196.93	13,856.77
Permisos			0.00	101.68	101.68	101.68	101.68
Permiso Municipal obligatorio (desde año 2)	1	anual	0.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Patente Municipal (desde año 2)	1	anual	0.00	41.68	41.68	41.68	41.68
Permiso Cuerpo de Bomberos (desde año 2)	1	anual	0.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Total costos operativos			11,950.92	12,650.15	13,277.57	13,936.36	14,628.10

Resumen de costos y gastos	Total mensual	Total anual	Porcentaje
Gastos administrativos	3,437.30	41,247.60	32.18%
Costos operativos	995.91	11,950.92	9.32%
Costos (Sueldos y salarios)	5,606.39	67,276.70	52.49%
Publicidad	641.67	7,700.00	6.01%
Total	10,681.27	128,175.22	100.00%

Depreciación de activos tangibles	activos	Valor	Porcentaje	Depreciación anual	Tiempo de vida útil
Equipo de trabajo	Software de ingeniería civil	5.000,00	10%	500,00	10 años
	Software de arquitectura	5.000,00	10%	500,00	10 años
	Software proyectos	2.000,00	10%	200,00	10 años
	Herramientas de campo	100,00			
Equipo informático	Computador portátil	4.500,00	20%	900,00	5 años
	Impresora	450,00	20%	90,00	5 años
	Licencias para software	3.000,00	20%	600,00	5 años
Mobiliario de oficina	Global	3.000,00	10%	300,00	10 años
Total				3.090,00	

Amortización de activos intangibles	activos	Valor	Porcentaje	Depreciación anual	Tiempo de vida útil
Gastos de instalación	Publicidad	7,700.00	20%	1,540.00	5 años
	Conectividad	40.00	20%	8.00	5 años
	Constitución de la cor	680.00	20%	136.00	5 años
	Licencias y registros	335.68	20%	67.14	5 años
Total				1,751.14	

Anexo 7. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO SIN DEUDA						
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Ventas estimadas anuales		205,321.93	215,588.03	226,367.43	237,685.80	249,570.09
Costos y gastos						
Gastos administrativos		41,247.60	43,309.98	45,475.48	47,749.25	50,136.72
Costos operativos		11,950.92	12,650.15	13,277.57	13,936.36	14,628.10
Honorarios Profesionales		67,276.70	70,640.54	74,172.56	77,881.19	81,775.25
Gastos de Publicidad		7,700.00	8,400.00	8,820.00	9,261.00	9,724.05
Total costos y gastos no depreciables ni amortizables		128,175.22	135,000.66	141,745.61	148,827.81	156,264.11
Depreciación de activos tangibles		3,090.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00
Amortización de activos intangibles		1,751.14	1,751.14	1,751.14	1,751.14	1,751.14
Total costos y gastos		133,016.36	139,841.80	146,586.75	153,668.94	161,105.25
Utilidad antes de Participación Laboral		72,305.58	75,746.23	79,780.68	84,016.86	88,464.84
Participación laboral		10,845.84	11,361.93	11,967.10	12,602.53	13,269.73
Utilidad después de Participación Laboral		61,459.74	64,384.30	67,813.58	71,414.33	75,195.12
Impuestos		6,926.96	7,365.64	7,880.04	8,420.15	8,987.27
Utilidad Neta		54,532.78	57,018.65	59,933.54	62,994.18	66,207.85

FLUJO DE CAJA NETO		2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta		54,532.78	57,018.65	59,933.54	62,994.18	66,207.85
Gastos de depreciación de activos		3,090.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00
Inversión Inicial	-64,049.49					
Recuperación de Capital de Trabajo						32,043.81
Flujo de Caja Neto	-64,049.49	57,622.78	60,108.65	63,023.54	66,084.18	69,297.85
Flujo de Caja Descontado	-64,049.49	57,622.78	60,108.65	63,023.54	66,084.18	69,297.85
Flujo de Caja Acumulado		-6,426.71	53,681.95	116,705.49	182,789.67	252,087.52
Tasa de descuento CAPM	14.22%					
VAN	205,721.04					
TIR	115%					

Anexo 8. Balance General

	Inicio	2018	2019	2020	2021	2022
Activos						
Activo corriente	32.243,81	72.305,58	75.746,23	79.780,68	84.016,86	88.464,84
Efectivo	32.243,81	57.622,78	60.108,65	63.023,54	66.084,18	69.297,85
Activo Fijo	23.050,00	19.960,00	16.870,00	13.780,00	10.690,00	7.600,00
Equipo de trabajo	12.100,00	12.100,00	12.100,00	12.100,00	12.100,00	12.100,00
Equipo informático	7.950,00	7.950,00	7.950,00	7.950,00	7.950,00	7.950,00
Mobiliario de oficina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-)Depreciación acumulada		3.090,00	6180	9270	12360	15450
Activos diferidos	8.755,68	7.004,54	5.253,41	3.502,27	1.751,14	0,00
Gastos de instalación	8.755,68	7.004,54	5.253,41	3.502,27	1.751,14	0,00
(-) Amortización gastos de instalación		1.751,14	1.751,14	1.751,14	1.751,14	1.751,14
Total Activos	64.049,49	99.270,12	97.869,64	97.062,96	96.458,00	96.064,84
Pasivos						
Pasivos a largo plazo	0,00					
Total pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio						
Capital	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Aporte de accionistas	63.849,49	63.849,49	63.849,49	63.849,49	63.849,49	63.849,49
Utilidad a distribuir		10.845,84	11.361,93	11.967,10	12.602,53	13.269,73
Utilidades retenidas		24.374,80	22.458,22	21.046,37	19.805,99	18.745,63
Total Patrimonio	64.049,49	99.270,12	97.869,64	97.062,95	96.458,00	96.064,84
Total pasivo y patrimonio	64.049,49	99.270,12	97.869,64	97.062,95	96.458,00	96.064,84

Anexo 9. Flujo financiero con financiamiento

Descripción	Total					
	0	2018	2019	2020	2021	2022
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Ingresos						
Ingresos brutos		205.322	215.588	226.367	237.686	249.570
Total de ingresos		205.321,93	215.588,03	226.367,43	237.685,80	249.570,09
Costos y gastos						
Costos de operación		11.950,92	12.650,15	13.277,57	13.936,36	14.628,10
Sueldos y salarios		67.276,70	67.276,70	67.276,70	67.276,70	67.276,70
Publicidad		7.700,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05
Gastos de intereses		2.698,83	1.762,32	663,83	-624,67	-2.136,03
Total de costos y gastos no depreciables ni amortizables		89.626,45	90.089,17	90.038,10	89.849,40	89.492,82
Depreciación de activos tangibles		3.090,00	3.090,00	3.090,00	3.090,00	3.090,00
Amortización activos intangibles		1.751,14	1.751,14	1.751,14	1.751,14	1.751,14
Total de costos y gastos		94.467,59	94.930,30	94.879,23	94.690,53	94.333,96
Utilidad antes de Participación Laboral		110.854,35	120.657,73	131.488,20	142.995,27	155.236,13
Participación Laboral		16.628,15	18.098,66	19.723,23	21.449,29	23.285,42
Utilidad después de Participación Laboral		94.226,19	102.559,07	111.764,97	121.545,98	131.950,71
Impuestos		20.729,76	22.562,99	24.588,29	26.740,12	29.029,16
Utilidad Neta		73.496,43	79.996,07	87.176,67	94.805,86	102.921,56
FLUJO DE CAJA						
Utilidad neta		73.496,43	79.996,07	87.176,67	94.805,86	102.921,56
Gastos de depreciación de activos		3.090,00	3.090,00	3.090,00	3.090,00	3.090,00
Gastos de amortización de activos		1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00
Amortización de la Deuda (-)		8.113,28	8.113,28	8.113,28	8.113,28	8.113,28
Inversión	-64.049,49					
Financiamiento (préstamo)	19.214,85					
Recuperación del Capital de Trabajo						49.858,00
Flujo de Caja Neto	-44.834,64	70.053,16	76.552,80	83.733,40	91.362,59	149.336,28
Flujo de Caja Descontado	-44.834,64	62.360,70	60.663,52	59.067,50	57.372,20	83.479,87
Flujo de Caja Descontado Acumulado		17.526,06	78.189,58	137.257,08	194.629,28	278.109,15
Tasa de descuento (CAPM)	12,34%					
VAN	278.109,15					
TIR	165,0%					