



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo, enfocada en el segmento de mercado gastronómico de Calgary y Edmonton - Canadá”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía  
Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. María José Baquero Coba

TUTOR:

Ing. Josefina Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 18 días del mes de noviembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. En Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe María José Baquero Coba, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 18 días del mes de noviembre del año 2019

#### DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Ing. Josefina Alcívar Avilés, PhD.

#### REVISORES:

---

Ec. Juan López Vera, Mgs.

---

Ec. Uriel Castillo Nazareno, PhD.

#### DIRECTOR DEL PROGRAMA:

---

Ec. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, María José Baquero Cobra

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo, enfocada en el segmento de mercado gastronómico de Calgary y Edmonton - Canadá” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 18 días del mes de noviembre del año 2019

EL AUTOR

---

Ing. María José Baquero Cobra



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, María José Baquero Coba

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: “Factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo, enfocada en el segmento de mercado gastronómico de Calgary y Edmonton - Canadá”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de noviembre del año 2019

EL AUTOR

---

Ing. María José Baquero Coba

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis\_MariaJoseBaquero\_Final corregido nov2019.pdf  
(D58883975)  
Submitted: 14/11/2019 17:24:00  
Submitted By: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

TFG.pdf (D40302797)  
Trabajo de Titulación Emilio Lilliegren.docx (D54904261)  
MangoTour Tesis Juan José Fajardo.docx (D47267593)  
<http://www.elalmanaque.com/wp/turismo/ecuador-y-sus-numerosos-lugares-declarados-patrimonio-de-la-humanidad/>  
[https://www.eoi.es/wiki/index.php/Competitividad\\_y\\_competencias\\_clave\\_en\\_Estrategia](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Competitividad_y_competencias_clave_en_Estrategia)  
<http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/congreso-internacional-sobre-turismo-gastronomico-sostenible-e-innovacion-en-iberoamerica>  
<http://www.turismo.gob.ec/ecuador-nominado-a-mejor-destino-gastronomico-en-los-world-travel-awards/>  
<https://patomiller.wordpress.com/2016/06/07/ecuador-un-destino-gastronomico/>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100008)  
<http://www.turismo.gob.ec/ecuador-entre-los-10-paises-con-mayor-crecimiento-de-turismo-en-el-mundo/>  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7018/1/T05101.pdf>

### Instances where selected sources appear:

## **Agradecimientos:**

A Dios por las bendiciones recibidas que me han permitido dar este gran paso en mi carrera profesional.

**Dedicatoria:**

A mi padre por su lucha en estos momentos en su salud, que este logro de su hija sea un aliento para seguir adelante.

## Índice General

Introducción .....	1
Capítulo I.....	2
Generalidades de la Investigación .....	2
Problemática.....	2
Justificación.....	4
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
Capítulo II.....	8
Marco Teórico.....	8
Teorías Generales .....	8
Teoría del tiempo libre, ocio y recreación .....	8
Ruta turística.....	9
Cultura Ancestral .....	10
Teorías Sustantivas.....	10
Turismo alternativo.....	10
Tendencias del turismo gastronómico .....	11
Diseño metodológico.....	15
Metodología.....	15
Capítulo III .....	18
Diseño del Servicio - Descripción del Producto .....	18
Descripción del producto/servicio.....	18
Características geográficas del destino turístico.....	18
Reconocimientos del Ecuador que determinan un potencial turístico.....	18
Características del producto/servicio a ofertar .....	20
Capítulo IV .....	21
Plan de Negocio .....	21
El mercado turístico mundial .....	21
Evolución y previsiones del mercado internacional .....	21
Previsiones del mercado turístico en el Ecuador .....	22
Segmento de mercado del proyecto.....	25
La competencia.....	33



Productos Sustitutos .....	42
Cadena de Valor .....	43
Logística de la Industria .....	43
Procesos y actividades realizadas en la prestación del servicio .....	44
Análisis de proveedores .....	46
Análisis del entorno y perspectiva estratégica .....	47
Análisis PEST.....	47
Fuerzas de Porter .....	50
Análisis DAFO .....	52
Factores clave de éxito .....	57
Sensibilidad de las estrategias a través de un FODA matemático .....	58
Misión / Visión de la empresa .....	58
Estrategia Competitiva .....	59
Marketing MIX .....	59
Producto/Servicio – Oferta turística de la empresa .....	59
Paquetes de Turismo Gastronómico .....	61
Precio de Tours Gastronómicos.....	64
Canal de comercialización del servicio .....	67
Promoción del Producto/Servicio.....	69
Proceso de prestación del servicio.....	74
Gestión del Talento Humano.....	79
Estructura organizacional y relación de puestos de trabajo.....	79
Perfiles competenciales .....	80
Estructura de Dirección y Gestión.....	97
Formas de Contratación.....	98
Operaciones de la Empresa .....	98
Localización de la empresa y criterios para su elección.....	98
Instalaciones Físicas .....	98
Comunicaciones e Infraestructuras del Asentamiento.....	99
Estructura jurídica de la organización .....	99
Autorizaciones y Permisos .....	99
Medidas de prevención de riesgos laborales .....	99
Aspectos innovadores del servicio .....	100
Cronograma de Actividades Pre-operacionales .....	100

Capítulo V .....	102
Plan Económico-Financiero.....	102
Presupuesto de Inversión.....	102
Activos Fijos.....	102
Activos Diferidos.....	104
Capital de Trabajo .....	107
Cronograma de Inversiones del Proyecto .....	108
Presupuesto de Operación .....	108
Ingresos por Ventas .....	108
Presupuesto de Egresos .....	110
Estructura de Financiamiento.....	114
Punto de Equilibrio.....	114
Estado de Resultado Previsional .....	116
Flujo Neto de Fondos .....	116
Evaluación Financiera .....	117
Determinación de la Tasa de Descuento.....	117
Criterios de Evaluación Financiera.....	118
Conclusiones y Recomendaciones .....	120
Bibliografía.....	122
Anexo 1. Promedio de costos de servicios subcontratados por paquete turístico .....	1
Anexo 2. Evaluación y Control en la Calidad del Servicio e Innovación .....	6

## Índice de Tablas

TABLA 4.1 INGRESOS MUNDO POR TURISMO INTERNACIONAL.....	21
TABLA 4.2. LLEGADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR .....	22
TABLA 4.3 VARIACIÓN DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS AL ECUADOR (2014- 2018) .....	23
TABLA 4.4 PRINCIPALES MERCADOS EMISORES DE TURISTAS HACIA EL ECUADOR.....	24
TABLA 4.5 POBLACIÓN TOTAL DEL SEGMENTO DE MERCADO.....	26
TABLA 4.6 INGRESOS DE UN CIUDADANO PROMEDIO EN CANADÁ .....	27
TABLA 4.7 PROMEDIO ANUAL DE INGRESOS POR FAMILIA .....	27
TABLA 4.8. TOTAL, DE INGRESOS POR PERSONAS.....	28
TABLA 4.9. GASTOS PROMEDIOS EN HOGARES POR ACTIVIDADES .....	29
TABLA 4.10. PROMEDIO DE GASTOS ANUALES POR TIPOS DE HOGAR .....	29
TABLA 4.11. PROMEDIO TOTAL DE EMPRESAS CULINARIAS Y ASISTENCIA DE PERSONAS .	31
TABLA 4.12. TOURS GASTRONÓMICOS OFERTADOS POR EMPRESAS CULINARIAS .....	31
TABLA 4.13. MATRIZ DAFO .....	52
TABLA 4.14. RANGO DE PRECIOS TOURS GASTRONÓMICOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	65
TABLA 4.15 CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN .....	66
TABLA 4.16 COMPOSICIÓN DEL PRECIO POR PAQUETE TURÍSTICO.....	67
TABLA 4.17. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN ASESORÍA INFORMÁTICA.....	72
TABLA 4.18. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN ASESORÍA INFORMÁTICA.....	72
TABLA 4.19. PERSONAL A CONTRATAR .....	98
TABLA 5.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	102
TABLA 5.2. PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS AÑO 0- 1 .....	103
TABLA 5.3. PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS - AÑO 2.....	103
TABLA 5.4. PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS - AÑO 3.....	103
TABLA 5.5. PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS - AÑO 4.....	104
TABLA 5.6. PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS - AÑO 5.....	104
TABLA 5.7. PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS AÑO 0 – 1.....	105
TABLA 5.8. PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS - AÑO 2 .....	105
TABLA 5.9. PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS - AÑO 3 .....	106
TABLA 5.10. PRESUPUESTO DE ACTIVOS DIFERIDOS - AÑO 4 .....	106
TABLA 5.11. PRESUPUESTO DE ACTIVOS INTANGIBLES - AÑO 5 .....	107
TABLA 5.12. CAPITAL DE TRABAJO – CRITERIO DÉFICIT MÁXIMO .....	107

TABLA 5.13. CRONOGRAMA DE INVERSIONES PROGRAMADO PARA EL PROYECTO.....	108
TABLA 5.14. PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS.....	109
TABLA 5.15. CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS.....	109
TABLA 5.16. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS A 5 AÑOS – AÑO 1 .....	109
TABLA 5.17. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS A 5 AÑOS – AÑO 2 .....	109
<b>TABLA 5.18. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS A 5 AÑOS – AÑO 3 .....</b>	<b>110</b>
TABLA 5.19. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS A 5 AÑOS – AÑO 4 .....	110
TABLA 5.20. PROYECCIÓN MENSUAL DE VENTAS A 5 AÑOS – AÑO 5 .....	110
TABLA 5.21. PROYECCIÓN DE COSTOS DIRECTOS (FIJOS Y VARIABLES POR PAQUETE)..	111
TABLA 5.22. IVA CAUSADO Y DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS .....	111
TABLA 5.23. PERSONAL ASESORÍA EXTERNA.....	112
TABLA 5.24. PERSONAL CONTRATADO DE FORMA INDEFINIDA – AÑO 1 .....	112
TABLA 5.25. PERSONAL CONTRATADO DE FORMA INDEFINIDA – AÑO 2 .....	112
TABLA 5.26. PERSONAL CONTRATADO DE FORMA INDEFINIDA – AÑO 3 .....	112
TABLA 5.27. PERSONAL CONTRATADO DE FORMA INDEFINIDA – AÑO 4 .....	112
TABLA 5.28. PERSONAL CONTRATADO DE FORMA INDEFINIDA – AÑO 5 .....	113
TABLA 5.29. POLÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DEL PROYECTO.....	113
TABLA 5.30. GASTOS TOTALES DEL PROYECTO.....	113
TABLA 5.31. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	114
TABLA 5.32. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1 .....	115
TABLA 5.33. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2 .....	115
TABLA 5.34. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 3 .....	115
TABLA 5.35. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 4 .....	115
TABLA 5.36. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5 .....	115
TABLA 5.37. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO .....	116
TABLA 5.38. FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	117
TABLA 5.39. EVALUACIÓN DEL PROYECTO MEDIANTE VAN .....	118
TABLA 5.40. PAYBACK DEL PROYECTO .....	119
TABLA 5.41. ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIONES DEL PROYECTO .....	119

## Índice de Figuras

FIGURA 4.1. ESTRUCTURA CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN INDUSTRIA. COPYRIGHT CBI .....	44
FIGURA 4.2. CADENA DE VALOR DEL PROYECTO. COPYRIGHTPOR CBI.....	68
FIGURA 4.3. LOGO EMPRESA .....	70
FIGURA 4.4. DIAGRAMA DE INTERACCIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO .....	79

## Resumen

El proyecto pondrá en marcha una empresa “Operadora de Turismo Receptivo”, que ofertará una cartera de tours gastronómicos de alta calidad dirigidos al mercado canadiense. La comercialización del producto será realizada principalmente por “Asesores o agentes de viajes gastronómicos”, que son los dueños o máximos representantes de las “Empresas que brindan clases de cocina” en el mercado internacional; estos actores serán un aliado estratégico del proyecto, ya que permitirá optimizar el presupuesto de promoción y publicidad, disminuyendo los requerimientos de capital de inversión inicial. A través de esta alianza se facilitará la fidelización del cliente, considerando que la calidad del servicio este siempre acorde a los parámetros establecidos.

Los promotores del negocio estuvieron viviendo alrededor de un año en la ciudad de Calgary – Canadá, periodo en el cual se fueron generando contactos en varias ciudades canadienses y de diferentes nacionalidades, e indirectamente conociendo las oportunidades existentes para la realización del presente proyecto, principalmente porque trabajaron en una de las más prestigiosas empresas culinarias ubicadas en dicha ciudad.

La inversión del presente proyecto asciende a USD\$ 21.706, distribuidos de la siguiente manera: USD\$ 2.650 (Activos Fijos), USD\$ 6.480 (Activos Diferidos), USD\$ 12.576 (Capital de Trabajo). Los emprendedores aportarán el 100% de los requerimientos de capital de inversión, no haciendo uso de inversores externos. De acuerdo a los flujos de efectivo del proyecto, se prevé la recuperación de la inversión en un periodo de 3.28 años, generando al final del proyecto un Valor Actual Neto de USD\$ 25.052, y un TIR de 36%.

*Palabras Claves:* Turismo gastronómico, Ecuador, comida, foodies, tendencias gastronómicas, buen gusto, paquetes gastronómicos, reconocimientos, turismo receptivo.

## **Abstract**

The project will launch a “Receptive Tourism Operator” company. This company will offer a portfolio of high quality gastronomic tours that will be offered to the Canadian market. The commercialization of the product will be carried out mainly by “Gastronomic travel consultants or agents”, who are the owners or maximum representatives of the “Companies that offer cooking classes” in the international market; These actors will be a strategic ally of the project, since it will optimize the promotion and advertising budget, reducing the initial investment capital requirements. Through this alliance, customer loyalty will be facilitated, considering that the quality of the service is always in accordance with the established parameters.

The promoters of the business were living for about a year in the city of Calgary - Canada, period in which contacts were generated in several Canadian cities and of different nationalities, and indirectly knowing the existing opportunities for the realization of this project, mainly because They worked in one of the most prestigious culinary companies located in that city.

The investment of this project amounts to USD \$ 21,706, distributed as follows: USD \$ 2,650 (Fixed Assets), USD \$ 6,480 (Deferred Assets), USD \$ 12,576 (Working Capital). Entrepreneurs will contribute 100% of the investment capital requirements, not using external investors. According to the cash flows of the project, the recovery of the investment is expected over a period of 3.28 years, generating at the end of the project a Net Present Value of USD \$ 25,052, and IRR of 36%.

*Keywords:* Gastronomic tourism, Ecuador, food, foodies, gastronomic tendencies, good taste, gastronomic packages, recognitions, receptive tourism.

## **Introducción**

La industria gastronómica es una de las principales actividades económicas a nivel mundial, dado su alto aporte de empleo; además, sin importar geografía, raza o cultura, ha estado presente desde los principios de las civilizaciones y por motivos evidentes seguirá presente, aunque otras actividades económicas declinen y sin considerar los matices tecnológicos que se puedan presentar.

A lo largo del tiempo el mundo culinario se ha ido sofisticando, se han creado nuevas técnicas o se han adaptado estilos de cocina ancestral a nuevos platos de la cocina tradicional, debido al interés de los consumidores por degustar nuevos sabores en las comidas. A más de eso, existe la tendencia del cambio de paradigma en el turismo, que muestra que viajar no es una actividad que cuyo privilegio es para unos pocos, sino una actividad casi habitual con segmentos de mercado diversos. Estas nuevas tendencias en el turismo, así como la diversificación de los mercados que se interesan en viajar, han llevado a la creación de nuevas actividades especializadas para satisfacer las necesidades de todos los viajeros. Así, por ejemplo, se puede decir que viajar a China ya no es suficiente, ahora hay que hacer un tour para conocer la ruta de la seda, o al visitar Italia, se habla de realizar una ruta vinícola.

El enfoque de la industria turística actual es la especialización en el turismo, y sin duda una de las industrias más beneficiadas de esa especialización ha sido la gastronomía, pues un gran atractivo de las culturas son sus comidas o las diversas formas de preparar un determinado plato. De esta forma, esta industria posee diversas oportunidades que se podrían aprovechar.



## **Capítulo I**

### **Generalidades de la Investigación**

En este apartado se darán a conocer varios aspectos relevantes de la investigación, mismos que plantearán una necesidad u oportunidad actual dentro del sector turístico internacional; las oportunidades que el Ecuador posee como un destino reconocido por sus atractivos naturales. De esta manera se buscará plantear objetivos para desarrollar una investigación y propuesta de negocio en relación al contexto presentado.

### **Problemática**

En el Ecuador aún no existe una empresa que oferte tours especializados en la cultura gastronómica que poseen los diferentes destinos turísticos del país, simplemente se realiza como una actividad complementaria dentro de los otros tipos de tours, principalmente culturales. Razón por la cual se considera que este es un segmento de mercado turístico que no se encuentra potencializado localmente, a pesar todos los atractivos naturales y culturales que posee.

Lamentablemente se confunde el concepto de turismo gastronómico y comúnmente no se desarrolla una oferta turística específica para este segmento de mercado. El turismo gastronómico es más que disfrutar de una buena comida o bebida mientras se viaja; este tipo de turismo debe acercar al turista al patrimonio cultural de un lugar determinado, haciendo su experiencia única y especial a través de la gastronomía. (ABC Economía, 2017)

Según la Organización Mundial de Turismo, los turistas destinan alrededor del 30% de sus recursos vacacionales en alimentos y bebidas, por lo tanto, significa que la gastronomía tiene un aporte esencial con la experiencia que recibe el viajero. Asimismo, la Alianza de Turismo Gastronómico de Ontario señala que el turismo gastronómico puede ser cualquier experiencia que deja una sensación de aprendizaje y aprecio, al consumir los alimentos y bebidas, que son propios de la cultura en la región que se está visitando. De esta manera, al contrastar este concepto con las tendencias globales de la sociedad, donde ya no existen muchas barreras geográficas para acceder a todo tipo de productos y servicios, el turismo gastronómico refleja la identidad real de cada región, y

este componente es el que verdaderamente aporta el factor diferenciador que el turista necesita para despertar su interés de viaje.

## **Justificación**

Ecuador tiene el potencial de posicionarse como el país más mega biodiverso del planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por metro cuadrado a escala mundial. Esta mega biodiversidad se expresa en la variedad de atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro regiones turísticas: Galápagos, Costa, Sierra y Amazonía. Asimismo, estas características hacen que el país tenga atractivos naturales que permitan explotar su potencial turístico vivencial, lo cual se podría traducir lógicamente en una oportunidad para recibir mayores ingresos para el país por parte de este sector.

Esta diversidad resulta más atractiva al ser un país de dimensiones comparativamente reducidas, permitiendo desplazamientos internos relativamente cortos en sus aproximadamente 256.000 Km<sup>2</sup>. Según datos publicados en referencia a Conservación Internacional, se estima que solo 17 países en el planeta están dentro de esta categoría y estos albergan entre el 60% y el 70% de la biodiversidad del planeta. (INEC, 2001).

El Ecuador tiene una historia de más de 40 años de acciones de conservación de su naturaleza, desde la declaratoria a las Islas Galápagos como área protegida en 1959. Además, cuenta con un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) abarcando 35 áreas protegidas por el Estado, que cubren un 18,5% del territorio nacional, con una superficie superior a los 4,7 millones de hectáreas. Los bosques protectores alcanzan los 2,4 millones de hectáreas, lo que significa que el Ecuador tiene el 26% de su territorio bajo protección. De acuerdo al “Plan de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020” (PLANDETUR), la clasificación de los productos turísticos en el Ecuador que reúnen las mejores puntuaciones según criterios de Unicidad, Valor Intrínseco, Carácter Local, Notoriedad y Concentración de la Oferta, es el siguiente: (Ministerio de Turismo, 2018)

### ➤ **Producto Estrella**

- Islas Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad.

### ➤ **Productos A**

- Quito, Patrimonio de la Humanidad.
- Cuenca, Ciudad Patrimonio de la Humanidad.
- Parque Nacional Yasuní, Reserva Internacional de Biósfera.
- Reserva de Producción Faunística Cuyabeno, la Amazonía Lacustre.

- Parque Nacional Sangay, Patrimonio Natural de la Humanidad (10 ecosistemas en la Amazonía Andina).
- Otavalo y su mercado indígena, capital intercultural del Ecuador.
- Parque Nacional Cotopaxi, situado junto al volcán que enamora.
- La Avenida de Los Volcanes, hacia la búsqueda de los Colosos.
- Napo Wildlife Center.
- Reserva Ecológica Kapawi, el ecolodge y reserva natural.
- Bosque Nublado de Mindo Nambillo, el área con mayor diversidad por Km2 del mundo.

### ➤ **Productos B**

- La Ruta de Orellana, el descubrimiento del Amazonas.
- Paseo de los Sabores: Cacao, Banano, Café.
- Ruta de las Flores, plantaciones de flores del Ecuador.
- Cuenca, Ciudad Patrimonio de la Humanidad, Naturaleza y Cultura.
- Isla de La Plata, la Isla Sagrada de la cultura Valdivia.
- Bosque Petrificado de Puyango.
- Parque Nacional Machalilla, museo precolombino del Ecuador y Suramérica, y santuario de las ballenas jorobadas.
- Ingapirca, la capital arqueológica del Ecuador.
- Parque Nacional Podocarpus, área protegida más austral del país.
- Lodges Amazónicos, proyectos amazónicos de alojamiento.
- Reserva Ecológica Antisana, corredor ecológico, zona caliente de biodiversidad.
- Vilcabamba, el paraíso de la longevidad y el turismo aventura.
- Laguna de Quilotoa, un volcán con una inmensa laguna en su cráter.
- Papallacta, puerta de entrada a la Amazonía.
- Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas.
- Riobamba, la experiencia del ferrocarril andino a Alausí.
- Puerto López, destino ecoturístico en la zona del Pacífico.
- Hacienda San Agustín de Callo, hacienda histórica de los Andes.
- Parque Nacional Cajas, complejo lacustre.
- Reserva Ecológica El Ángel, esponja de agua del Ecuador.

- Baños de Tungurahua, aventura, descanso y diversión.
- Puyo, centro urbano más grande del Oriente meridional de Ecuador.
- Montecristi, la tierra del sombrero de paja toquilla.
- Manta, ciudad-puerto de entrada de cruceros y cuna de la paja-toquilla y tagua.
- Guayaquil, puerto principal y desarrollo urbano ejemplo de América.
- Cotacachi, el mercado del cuero.
- Montañita, la capital del Surf del Ecuador.
- Baños de Tungurahua, aventura, descanso y diversión.
- Reserva Ecológica de Limoncocha.
- Reserva Ecológica Cayambe-Coca, diversidad vegetal y animal del Ecuador.
- Reserva de Producción Faunística Chimborazo, hacia la admiración del coloso Chimborazo.
- Río Napo: Cruceros fluviales – Ruta del Manatee, el crucero fluvial amazónico.
- Parque Nacional Llanganates, tras la leyenda del tesoro inca.
- La Avenida de Las Cascadas, la belleza singular del agua.

En relación al potencial del turismo gastronómico es destacable que la gastronomía de Ecuador es abundante y variada, acentuando la diversidad de ingredientes con los que se preparan sus platos, debido a las riquezas naturales de sus regiones geográficas. En la cocina ecuatoriana se utilizan especias como el ají, cilantro, perejil, canela, entre otras, que les dan un excelente sabor a sus platos. Entre los platos más populares destacan los elaborados con pescados y mariscos como el ceviche, (elaborado con pescado, camarón, langosta, almejas, mejillones, ostras, etc.), la cazuela de pescado, la sopa marinera, la guatita, estofado de carne elaborado con mondongo o librillo, se sirve con una salsa de maní y papas. La fritada, el sancocho, humitas de choclo y tortillas de maíz, son otros de los platos de este país. (El Comercio, 2018)

Adicionalmente, los dulces típicos como cocadas, panqueques, manjar, además de helados y zumos refrescantes que son elaborados con frutas tropicales como el mango, maracuyá, papaya, piña, melón, etc. Al hablar de las bebidas típicas se encuentran la chicha, las coladas de frutas, el canelazo, (cóctel caliente), y la cerveza.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocio para crear una empresa de turismo receptivo, en el segmento gastronómico identificado en Canadá.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un producto de turismo gastronómico acorde a tendencias de mercado mundial.
2. Desarrollar la estrategia de negocio para la comercialización efectiva para los paquetes turísticos desarrollados.
3. Analizar la factibilidad financiera de la propuesta de negocio.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

En el marco teórico de la presente investigación se darán a conocer teorías y metodología acorde al contexto del estudio. Dentro del mismo se establecerán varias teorías generales y sustantivas, configurando y conceptualizando la información y datos relevantes para comprender el sector turístico, sus tendencias, importancia y potencial para la generación de empleo dentro del país. También se presentará la metodología a través de la cual se abordará el estudio en su conjunto.

#### **Teorías Generales**

##### **Teoría del tiempo libre, ocio y recreación**

Desde el aspecto ideológico existen 2 talantes que referencian el estudio del tiempo libre y ocio; el llamado funcionalismo y la sociología crítica Marxista. En relación a la funcionalista, se señala que el ser humano a través de su pleno consentimiento, descansa, se divierte, desarrolla información, se forma desinteresadamente y participa voluntariamente del contexto profesional, familiar o social. Por el lado, la postura marxista señala una complementariedad entre el tiempo de trabajo y el de ocio; por tal razón, da realce a la temporalidad y libertad del individuo; si se habla de la temporalidad, el hombre desde su interior está condicionado a lo que hace o deja de hacer, mientras que, desde el segundo aspecto, el hombre con los factores exteriores (necesidades y obligaciones) se da modos de generar tiempo socialmente, pudiendo ser estos modos: socioculturales, psicológicos, socioeconómicos y de tiempo libre.

Existe un tercer enfoque denominado ocio humanista, que lo plantea como una experiencia integral ligada al ideal de la vida para el individuo y sus valores. Así podría verse a este como una experiencia recreacional que proporciona un nuevo sentido de vida; asimismo, este enfoque tiene como principal característica diferenciadora, su capacidad para generar un sentido a la experiencia y la oportunidad para lograr un tipo de desarrollo personal. Por otro lado, alrededor de los años 50 aparece la definición de recreación, con la incorporación social de una mayor cantidad de tiempo libre, y se empieza con la llamada “recreación racional”. Además, a partir de diversas

investigaciones de Psicología Evolutiva y Psicoanálisis, se ha dado importancia para el desarrollo humano a la recreación. (Scielo, 2017)

### **Ruta turística**

De manera específica se podría señalar que una ruta turística es un producto turístico; fundamentado en un recorrido desarrollado y exhibido previamente para darlo a conocer a los turistas, como una oferta de destino a conocer. Las características más trascendentes del destino, están constituidas por diversos elementos transversales que directamente se encuentran implícitos en la industria turística; de esta forma se podría señalar a un itinerario, que establece un cronograma de actividades a realizar en el sitio determinado, el resultado de todo ello es una experiencia vivencial para el viajero. En este sentido Briedenhann y Wickens definen a una ruta turística como un clúster de actividades y atracciones, que canalizan la demanda de diversos servicios e indirectamente estimulan el desarrollo económico del sitio turístico. Para lograr esto se considera necesario e importante que una ruta turística identifique claramente sus potencialidades como destino, al igual que las cantidades de empleo que podría crear; así, las rutas podrían desarrollarse en torno a un producto o características culturales del destino, sin embargo, uno de los objetivos más destacables es la promoción de la zona donde se ha desarrollado la ruta, de tal manera que genere un crecimiento socioeconómico. (UCM, 2016)

#### **➤ Ruta Gastronómica**

Partiendo de la definición anterior de ruta turística. Una ruta gastronómica podría ser un itinerario con una dimensión territorial específica que agrupa destinos, atracciones, servicios y diversas actividades que se fundamentan en la producción, transformación, consumo y disfrute saludable del patrimonio gastronómico autóctono del destino establecido. Asimismo, en relación al viaje, este puede llevarse a cabo a través de distintos medios de transporte, o a pie, de forma individual o grupal. (Montecinos, 2018)

Otro patrón característico es que no se necesita la contratación de un guía o empresa especializada, no hay que confundir una ruta con un itinerario o tour, desarrollado a partir de la selección de recursos atractivos para los turistas o visitantes, no contemplando daños a la comunidad por falta de planificación, o capacidad instalada,



improvisando los medios por los cuales se busca hacer conocer al destino. De acuerdo a su origen una ruta gastronómica podría asociarse culturalmente acorde a:

- Su ubicación: urbana o rural.
- Dimensión territorial: local, nacional, regional, continental o intercontinental.
- Configuración estructural: lineal, circular, cruciforme, radial o en red.
- Marco natural: terrestre, acuático, mixto o de otra naturaleza física.
- Por temas, intereses y objetivos específicos: alimentaria, agroalimentaria, enológica, enogastronómica, agroindustrial, étnico-gastronómicas, oleo turismo, restaurantes, museos, platillos, bebidas

### **Cultura Ancestral**

Al hablar de cultura y asociarlo con el sector turístico, su intención es utilizar los rasgos característicos históricos como atractivo para un fin específico, directamente relacionado a resaltar etnias, estilos de vida, patrimonio natural, tipos de organización social, entre otras. Por tanto, al referirse a la cultura ancestral en el contexto turístico se buscan resaltar fenómenos históricos que poseen rasgos y características de unicidad del sitio o las personas que habitaron o habitan en él. De esta forma se podría citar como destinos culturales ancestrales al Camino de los Incas, las Calzadas del Imperio Romano, el Camino de Santiago de Compostela, o la Ruta de la Seda.

### **Teorías Sustantivas**

#### **Turismo alternativo**

A diferencia del turismo masivo o tradicional, desarrollado en grandes conglomerados o resorts turísticos, que son propiedad de grandes multinacionales. Una de las tendencias que continua emergiendo a nivel global es la del turismo alternativo; mismo que representa una nueva forma de hacer turismo, ya que permite al viajero un reencuentro con la naturaleza, y asimismo un reconocimiento al valor de la interacción con la cultura (rural principalmente) en diferentes regiones del planeta.

Por otro lado, genera un menor impacto en el medio Natural y Social, y posibilita la vinculación con diferentes sectores de la economía local.

Una de las principales características del turismo alternativo no radica en la necesidad de confeccionar nuevos productos, sino productos novedosos, ofreciendo vivencias únicas que sólo puedan ser encontradas y consumidas en el lugar donde se originaron. Desde luego la calidad es una característica implícita en las necesidades y expectativas del cliente; además esto no significa un turismo caro, sino que parte de la correcta forma de organizar el servicio, para brindar un alto nivel de satisfacción del cliente. Se podría decir que, si antes el turista buscaba ver algo, hoy demanda hacer algo. Y ya no basta con tener recursos naturales para ser contemplados, es necesario construir productos (paquetes turísticos) que permitan realizar actividades, y participar de una experiencia diferente y única.

### **Tendencias del turismo gastronómico**

Analizando las tendencias del mercado turístico en el ámbito gastronómico, se ha evidenciado que pueden existir 6 características esenciales para visualizar el turismo gastronómico como una oportunidad de negocio.

- El 100% de las personas come fuera mientras viaja.
- Los viajes por motivaciones culinarias se presentan en todos los grupos étnicos.
- Los viajes por motivaciones culinarias se presentan en casi todos los grupos etarios.
- Los viajes por motivaciones culinarias se presentan en ambos géneros.
- Los viajes por motivaciones culinarias tienden a ser educativos.
- Los viajes culinarios pueden ser realizados por turistas con diversos niveles de ingresos.

Lo mencionado anteriormente, no dista del reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2008), que habla de que el 25% de los viajeros consideran a la comida en el momento de decidir un viaje y el 58% está interesado en tomar un viaje gastronómico. Además, la Organización Mundial del Turismo OMT afirma que “la gastronomía de calidad es un factor decisivo en la satisfacción, ya que produce un recuerdo imborrable en la experiencia vivida por el turista”.

La gastronomía además de ser un componente importante del viaje, es también ya una motivación para el turista con un alto nivel de estatus socioeconómico y cultural. Mismo que demanda experiencias basadas en el patrimonio gastronómico material, natural, inmaterial y mixto, consumo de productos locales de manera sostenible, con un servicio de clase mundial e innovación en los servicios, rutas, productos y destinos que visita. (Excelencias Gourmet, 2013)

De acuerdo a investigaciones realizadas las tendencias del turismo gastronómico en los países que lideran el consumo de este tipo de turismo es la siguiente:

- Una encuesta local de actividades de ocio en los viajeros en América dio como resultado que el 17% está relacionado a actividades culinarias.
- El ICTA (International Culinary Tourism Association), pronostica un rápido crecimiento de las actividades gastronómicas en el turismo durante los próximos años. Además, confirman que 27 millones de americanos han realizado actividades culinarias en sus viajes en los últimos tres años.
- En Reino Unido, el turismo de comida se estima que se valorará alrededor de 8 billones cada año. El turismo culinario internacional es menos significativo que el local.
- El crecimiento de la popularidad de la cocina étnica como la Thai, India, África del Norte, México y China en los países industrializados, se atribuye al grado de importancia que le han dado las empresas turísticas de esos países a que los viajeros puedan probar comida local y desarrollar el sentido del gusto por dichas comidas.
- Los Festivales de comida y bebida constituyen la única instancia por la cual la decisión de viajar, es por la razón de tener experiencias gastronómicas que oferta un lugar determinado. Estas se están convirtiendo más prevalentes, particularmente en Europa. Mientras que este segmento está creciendo, actualmente se estima que no más de un millón de personas en el turismo culinario internacional viajen cada año.
- Entre las campañas para fortalecer el núcleo familiar y de alimentación sana que el Gobierno Canadiense promueve existe una llamada “Cooking with kid”, en la cual cocinar con los niños es una actividad para conectarse y pasar tiempo

valioso en familia, enseñándole la importancia de los buenos hábitos alimenticios. (Gobierno de Canadá, 2015)

- Según la Asociación de Turismo Culinario Internacional mientras el promedio de los turistas comunes destina el 36% de su presupuesto a comida, el de los turistas que viajan motivados por la gastronomía corresponde al 50% de su presupuesto.

De acuerdo al Centro de Estudios de Barcelona, existen cinco tendencias principales que están revolucionando el turismo de comida; y considerando las mismas se focalizan las estrategias de promoción y mercadeo. (Barcelona Field Studies Center, 2018)

### **Tendencia 1: Aumento del gasto de consumo discrecional**

Alrededor del mundo, se está incrementando el impacto en el gasto del consumidor; los consumidores destinan una alta proporción de sus ingresos a la preparación de comida, productos gourmet, comer fuera de casa, y en productos alimenticios con alguna característica saludable o beneficios éticos. Por gastos de consumo discrecional<sup>1</sup>, consumidores tienden a sobrevalorar cuando el producto es por deseo y necesidad; y subvalorar cuando el producto solo es funcional (necesidad).

### **Tendencia 2: Demografía y cambios en la familia**

La población de adultos y el estilo de vida cambiante prefiere comer fuera de casa e incrementa las oportunidades para el fomento del turismo culinario. Los grupos sociales que poseen una tendencia de crecimiento en el mercado del turismo alimenticio se resumen a continuación.

Mercados crecientes por turismo culinario:

- DINKS: Parejas con ingreso doble y sin hijos.
- SINKS: Individuo con un ingreso y sin hijos
- Dinks y Sinks: Personas jóvenes entre 25 y 35 años de edad, sin hijos.

---

<sup>1</sup> Gasto de consumo discrecional: Término usado en encuestas y tendencias económicas para evaluar el gasto del consumo, este término a veces se refiere a gastos no esenciales o no necesarios de bienes o servicios.

- Empty Nesters: Padres quienes sus hijos ya son independientes del núcleo familiar. Entre los 45 a 55 años, bien preparados académicamente, y con un ingreso superior al promedio.
- Boomers: Miembros que pertenecen a la generación del baby boom<sup>2</sup> en los años de 1950.
- Divorciados: buscando una nueva pareja y consecuentemente toman a su prospecto a comer fuera en la merienda o tener un fin de semana romántico.

### **Tendencia 3: Rechazo a la “MacDonaldisation”**

Turistas aumentan su rechazo a la industria fordista; modelo de costos bajos y producción masiva de la comida. A causa de ello buscan fuera de su localidad, una cocina fresca y de buena calidad, que refleje la autenticidad del destino. EL final del “MacDonaldisation” como cultura de comida, por ejemplo, se ha visto en la caída de ventas de Starbucks en Australia, ya que es percibida como una marca insípida y carente de servicio personalizado.

### **Tendencia 4: Crecimiento de consumidores multiculturales**

El multiculturalismo se ha convertido en un concepto del día a día y en el diario vivir de los consumidores, el resultado de la migración, globalización, el internet, la expansión en especializados y minoritarios canales de televisión y en el incesante crecimiento en el turismo internacional. Es así que como la comida exótica es considerada una de las primeras alternativas de alimento. Un ejemplo de ello es que hoy en día la comida oriental es el plato preferido del Reino Unido.

### **Tendencia 5: El rol del chef celebridades y los medios**

El emergente nicho de los programas en televisión, de comida o cuya temática es la gastronomía que han sido creados por celebridades culinarias y expertos que han surgido o se han hecho famosos a raíz de ello, han moldeado un producto turístico que a menudo hace referencia a diversos comportamientos en el consumidor.

---

<sup>2</sup> Baby Boomers: es el fenómeno demográfico durante el período comprendido entre 1946 y 1964 (después de la II guerra mundial), y caracterizado por un incremento notable de la natalidad. A los miembros de esa generación se los conoce como *baby boomers*.

Así se menciona el “Efecto Delia o Delia effect”, que hace referencia a la chef mediática Delia Smith, quien en 1998 en un programa de televisión “How to cook” generó que se vendiera un extra de 1.3 millones de huevos en Inglaterra cada día de la serie.

El fenómeno de Gordon Ramsey con el programa “Hells Kitchen” y “F. Word” o la campaña de Jamie Oliver en buena y saludable comida en la merienda de las escuelas direccionaron el interés de las personas en el consumo de comida rica y de buena calidad.

## **Diseño metodológico**

### **Metodología**

La metodología aplicada durante el proceso de investigación científica determinará un conjunto de técnicas aplicadas organizadamente, para cumplir con los objetivos propuestos por el estudio. De tal manera que se pueda generar el rigor científico a los resultados obtenidos durante todo el proceso de análisis. Acorde a las características del estudio se plantea un análisis metodológico descriptivo mediante el cual se recopilarán datos de fuentes documentales, primarias y secundarias, de tal manera que se puedan abordar las oportunidades del mercado gastronómico internacional mediante la configuración de una oferta gastronómica asociada a las características ancestrales y naturales del país. Es relevante señalar que el principal sector beneficiado con una propuesta de este tipo será el vinculado directa e indirectamente a la economía popular y solidaria, dado que en el proceso de prestación del servicio turístico existe demanda de múltiples bienes y servicios propios del turista durante su viaje y estadía.

### **Enfoque de la investigación**

Acorde a la metodología de la investigación, el sustento del estudio debe ser abordado a partir de 2 enfoques principales: cualitativo y cuantitativo; sin embargo, conjuntamente podrían configurar un tercer enfoque denominado mixto. Al ser el enfoque de la investigación un proceso cuyas características son sistemáticas, disciplinadas y controladas; en primer lugar, está relacionado a los métodos inductivos, asociados a la investigación cualitativa que consiste en ir desde un caso particular hacia

la generalización, y en segundo lugar al método deductivo, asociado a la investigación cuantitativa que tiene la característica de partir de lo general a lo específico.

El enfoque que tendrá el presente estudio principalmente se abordará desde una perspectiva cuantitativa, dado que cuantificará objetos y eventos de acuerdo a ciertos parámetros establecidos, tales como población, segmento y nicho de mercado; de esta manera el objeto se hará observable mediante referentes empíricos ligados a él. Además, desde esta perspectiva, la investigación será vista desde una realidad social, externa y objetiva. Durante el proceso de recopilación de datos, y cuantificación numérica, se deberá cuidar la veracidad de las fuentes de información; asimismo, a través de varios instrumentos se sintetizarán las labores de las actividades de investigación, resumiendo aportes de marco teórico, investigación documental u otras técnicas de recolección de datos como entrevistas, acorde a las necesidades requeridas para contrastar la información del estudio.

### **Herramientas de análisis de información**

Inicialmente se utilizará como estrategia metodológica la teoría fundamentada, misma que tiene como objetivo estructurar una teoría resultante, a través del análisis de información, tomando como base el método de comparación constante, y al proceso de codificación abierto. Durante el proceso de análisis de datos es posible la utilización de entrevistas y estadística descriptiva que permita conocer una estructura de datos más clara, definiendo patrones de comportamiento del objeto. De esta forma, el análisis de estos datos, se podría presentar mediante tablas o gráficos que den a conocer una mejor interpretación de la información objeto de análisis. En tal sentido fundamentalmente el análisis propuesto debe cumplir con las siguientes características:

- La recolección de datos y análisis se realizan al mismo tiempo.
- Los datos generan procesos y productos en la investigación, no únicamente el marco teórico definido.
- El proceso analítico genera lineamientos de innovación.
- La utilización de procedimientos analíticos podría generar niveles abstractos de análisis.

## **Postura epistemológica – Paradigma interaccionista**

En relación a la postura epistemológica del estudio, su proceso de concepción y ejecución estará ligado a las tradiciones positivistas e interpretativas a través del paradigma interaccionista, mediante el cual se llegará al conocimiento a través de la identificación de elementos, sus interconexiones, de manera que se analicen los resultados de sus conexiones. Así, el trabajo de la investigación desde esta perspectiva presentará un conocimiento que antes se encontraba disociado, en un sentido diferente. En términos específicos los principios de este paradigma podrían ser: (IIESCA, 2013)

- Asociar enfoques cualitativos y cuantitativos.
- Determinar la realidad y compararla con la praxis.
- Asociación de elementos verificables.
- Autorreflexión del investigador.



## **Capítulo III**

### **Diseño del Servicio - Descripción del Producto**

En el capítulo I del trabajo se darán a conocer las principales características del Ecuador como destino turístico en el ámbito gastronómico y cultural. Esto será soportado a través de estadísticas sobre reconocimientos hacia el país acerca de sus atractivos naturales. Por otro lado, se establecerán las principales características que tendrá el producto de turismo gastronómico que será ofertado.

#### **Descripción del producto/servicio**

##### **Características geográficas del destino turístico**

El Ecuador está situado al noroeste de Sudamérica, limita al norte con Colombia, al sur y este con el Perú y al oeste con el Océano Pacífico. El archipiélago de Colón (o islas Galápagos), localizado en el Pacífico, a 965 km de la costa, pertenece a Ecuador. El país está exactamente en la línea del ecuador geográfico y tiene una superficie de 256.370 km<sup>2</sup>. La capital es Quito, que constituye un Distrito Metropolitano.

Ecuador posee cuatro regiones que van desde la diversidad topográfica de la Amazonía a volcanes y nevados de los Andes; amplias playas en la Costa y las tan conocidas Islas Galápagos, en la región insular. Lo interesante de las cuatro regiones es que, cada una de ellas representa un ecosistema único, siendo el país poseedor de un territorio con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado del mundo. Los contrastes que se operan en el ámbito físico tienen su correspondencia en el cuadro humano, porque su gente en gran parte del territorio vive íntimamente ligada al medio ambiente geográfico, ya que sus condiciones naturales han sido poco alteradas por las transformaciones industriales y la organización moderna del espacio físico.

##### **Reconocimientos del Ecuador que determinan un potencial turístico**

- La capital del Ecuador (Quito), fue finalista en los premios world travel awards 2014 para ser una de las 7 ciudades maravillas del mundo, en reconocimiento a su belleza arquitectónica y monumental.
- En la ceremonia internacional de los world travel awards en Qatar, Ecuador fue elegido como destino verde del mundo, por la belleza natural de todo el país.

- Las islas Galápagos ocupan el primer puesto en el TOP de las islas de Centro América, América del Sur y México; según los lectores de la revista Travel Leisure que votan por los mejores destinos turísticos del mundo.
- Ecuador fue premiado como mejor destino turístico de naturaleza y vida silvestre del mundo en la prestigiosa feria “World travel market” de Londres.
- La cadena de noticias CNN en el 2014 incluyó a Ecuador como uno de los 10 mejores destinos para conocer, junto con Brasil, Panamá, Myanmar, el lago Myvatan, en Islandia; Nueva Zelanda, las playas de Nosara en la península de Nicoya (Costa Rica), Japón y San Sebastián (España).
- El periódico The New York Times en el 2014 declaró que Ecuador es uno de los 52 principales destinos para 2014, y lo posicionó como el primero de América Latina y séptimo más importante del mundo.
- El gremio de escritores ingleses British Guild of Travel otorgo al Ecuador en el 2013 el premio Wider World Project, o mejor producto turístico fuera de Europa por la construcción del Tren Crucero.
- Según la página web del Ministerio de Turismo ([turismo.gob.ec](http://turismo.gob.ec)), The New York Times ubicó al Ecuador por delante de otros destinos de clase mundial como la lujosa Dubái en el desierto árabe, el turismo religioso de Ciudad del Vaticano en el corazón de Roma, Indonesia, los históricos parajes de India, las prístinas costas de Tailandia, los Alpes suizos, la legendaria Atenas, los gigantes montañosos de Nepal y hasta la aurora boreal del círculo polar ártico, entre otros lugares.
- La Asociación de Operadores Turísticos de Estados Unidos incluyó al Ecuador entre los principales destinos turísticos por la experiencia vital que ofrece al viajero.
- Ecuador ocupó en el año 2012 el cuarto lugar en la categoría “Mejor en Viajes” de acuerdo a Lonely Planet, lo que significa que fue el primer destino elegido en toda América en el ranking.

- Según Joan Roca, Chef de “El Celler Can Roca” en la ciudad de Quito. Ecuador tiene todo para ser una potencia culinaria por la diversidad de productos, pero también por la diversidad de cocinas que hay en el país, distintas a las otras cocinas latinoamericanas; esta tiene su propio discurso, su propia diversidad.
- El Ecuador fue nominado a ‘Mejor Destino Gastronómico’ en los World Travel Awards 2014, junto con Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela.
- La revista de viajes más reconocida de Estados Unidos, Outside, galardonó a Cuenca como el ‘Mejor Destino de Aventura 2014’ en la entrega de los Travel Awards en su categoría de aventura. Outside realizó seguimientos a toda su red de corresponsales, quienes viajaron a través de América, Belice, Suiza, Italia y más países, para identificar los mejores destinos de aventura y tomó en cuenta sitios de naturaleza, hospedaje, posibilidad para planear vacaciones familiares, lugares secretos, aeropuertos de alta tecnología y la gastronomía.

### **Características del producto/servicio a ofertar**

Los tours culinarios, cuyo auge inicio en la mitad del siglo XX. Han generado un cambio estructural en el modo de apreciar la comida por parte de los turistas, además de posicionar internacionalmente platos y alimentos originarios de diversas regiones con diferencias geográficas, naturales y culturales. El turismo gastronómico podría catalogarse como un tipo de turismo, donde el interés del viajero es principalmente conocer la gastronomía y cultura culinaria del país que se visita. En estos tipos de paquetes turísticos los principales objetivos son: (Publicafm, 2018)

- Conocer y experimentar nuevas comidas y bebidas en diferentes regiones.
- Dar a conocer las especialidades culinarias de cada región a los visitantes.
- Experimentar nuevos sabores.
- Conocer diferentes ingredientes y formas de preparación.

## Capítulo IV

### Plan de Negocio

El capítulo IV especifica todo el proceso de análisis de negocio, para llevar a cabo el proyecto de creación de una empresa operadora de turismo receptivo, enfocada en el mercado canadiense; dentro del mismo principalmente se da a conocer y define el mercado, determinan estrategias de diversa índole para llevar a cabo la propuesta, se establece la gestión operativa del negocio identificando su cadena de valor y finalmente se define la gestión competencial del talento humano requerido.

#### El mercado turístico mundial

#### Evolución y previsiones del mercado internacional

La Organización Mundial del turismo anuncio que las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron un 100% en 2017 hasta alcanzar los 1.087 millones, en donde principalmente Europa registro el 52% de llegadas, Asia y El Pacífico 23% y las Américas el 16%.

**Tabla 0.1 Ingresos mundo por turismo internacional**

	INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL (millones USD)			PORCENTAJE DE CAMBIO SOBRE EL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR					
	2017	2018	% de part. 2018	2018					
				ene	feb	mar	abr	may	jun
<b>MUNDO</b>	<b>1037</b>	<b>1087</b>	<b>100</b>	<b>6,6</b>	<b>4,2</b>	<b>0,4</b>	<b>8,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>
Economías avanzadas	556	582	53,2	8,3	4,5	0,9	11,2	3,4	5,5
Economías emergentes	482	505	46,5	4,9	3,8	-0,1	6,3	4,3	2,7
Por regiones en la OMT:									
<b>Europa</b>	<b>534,4</b>	<b>565</b>	<b>52</b>	<b>6,6</b>	<b>3,6</b>	<b>0,4</b>	<b>10,2</b>	<b>2,3</b>	<b>5,9</b>
Europa del Norte	65,3	67,9	6,2	11,2	10,3	4,5	6,9	5,4	8,7
Europa Occidental	167,2	171,8	15,8	5,1	-0,1	-3,9	14,9	-1,6	4,1
Eur. Central/Oriental	116,2	124,8	11,5	4,1	3,5	1,9	3,9	3	4,2
Eur. Meridional/Medit	190,4	200,6	18,5	8,3	5,2	2,4	12,3	4	7,2
de los cuales UE -28	416,6	433,6	39,9	7,4	3,5	0,1	11,7	1,8	6,3
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>233,5</b>	<b>248,7</b>	<b>22,9</b>	<b>8,4</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>	<b>8,9</b>	<b>7,1</b>	<b>1,4</b>
Asia del Nordeste	122,8	127	11,7	7,1	6,7	2,2	10,6	10	5,3
Asia del Sudeste	84,2	93,1	8,6	9,9	3,3	0,7	5,6	2,5	-5,4
Oceanía	11,9	12,5	1,1	11,1	4,5	-0,7	12,5	9,9	2,5
Asia Meridional	14,6	16,1	1,5	7,2	7,7	5,2	11,3	8,5	7,7
<b>Américas</b>	<b>162,7</b>	<b>168,3</b>	<b>15,5</b>	<b>6,3</b>	<b>5,5</b>	<b>1,4</b>	<b>9,9</b>	<b>7,7</b>	<b>7,2</b>
América del Norte	106,4	110,5	10,2	7,4	5,8	2,7	9,2	7,7	6,1
El Caribe	20,7	21,2	2	6,9	4,8	-0,7	8,6	6,6	5,5
América Central	8,9	9,1	0,8	4,2	7,2	0,2	14,2	10,7	2,7
América del Sur	26,7	27,4	2,5	3,8	4,5	-0,7	13	7,3	16,1
<b>Africa</b>	<b>53</b>	<b>55,9</b>	<b>5,1</b>	<b>10</b>	<b>7,7</b>	<b>-0,4</b>	<b>5,1</b>	<b>2,2</b>	<b>-3,7</b>
Africa del Norte	18,5	19,6	1,8	13,7	16,5	-2,7	9,1	1,7	-3,6
Africa Subsahariana	34,5	36,3	3,3	8,8	4,5	0,6	3,1	2,5	-3,7
<b>Oriente Medio</b>	<b>49</b>	<b>48,8</b>	<b>4,5</b>	<b>-4,7</b>	<b>-3,5</b>	<b>-7,2</b>	<b>-3,6</b>	<b>-3,3</b>	<b>-3,7</b>

*Nota.* Recuperado de UNWTO - World Tourism Barometer

El panorama internacional avizora que la llegada de turistas internacionales a nivel mundial en el 2020 podría alcanzar los 1,4 billones de turistas, y para el 2030 los 1,8 billones. Es decir que la llegada de turistas internacionales se incrementará en 43 millones en promedio por año. Se pronostica un incremento del número de visitas de turistas internacionales en todo el mundo del 3,3% en el promedio anual durante el período 2010-2030. Por otro lado, de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo; Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Oriental, Oriente Medio y África tendrán alrededor de 30 millones de llegadas hasta el año 2030. (Organización Mundial de Turismo, 2013)

### Previsiones del mercado turístico en el Ecuador

En el Ecuador el panorama turístico muestra una tendencia de crecimiento favorable. Durante los últimos 4 años (2014 al 2018) el crecimiento ha sido constante; la llegada de turistas extranjeros al Ecuador en el 2018 fue de 1.557.006 turistas a comparación de los 1.364.057 turistas que ingresaron el año anterior. Es decir que en el 2018 hubo un crecimiento del 14% a comparación del 2017. Por otro lado, se ha podido evidenciar que los meses de enero, junio, julio, agosto y diciembre fueron los meses que durante los 4 últimos años mostraron los mayores ingresos de turistas al país. En la Tabla #3, se puede observar el ingreso de extranjeros durante los últimos 4 años detallados por meses. (PatoMiller, 2018)

**Tabla 0.2. Llegadas de extranjeros al Ecuador**

MES	2014		2015		2016		2017		2018	
	Cantidad	Peso	Cantidad	Peso	Cantidad	Peso	Cantidad	Peso	Cantidad	Peso
<b>Enero</b>	96.109	9,2%	105.548	9,3%	127.116	10,0%	130.843	9,6%	152.576	9,8%
<b>Febrero</b>	89.924	8,6%	86.421	7,6%	99.521	7,8%	103.761	7,6%	124.584	8,0%
<b>Marzo</b>	82.452	7,9%	87.495	7,7%	96.948	7,6%	113.359	8,3%	114.007	7,3%
<b>Abril</b>	70.540	6,7%	87.507	7,7%	92.627	7,3%	87.486	6,4%	118.614	7,6%
<b>Mayo</b>	77.618	7,4%	82.870	7,3%	92.644	7,3%	98.414	7,2%	111.177	7,1%
<b>Junio</b>	91.602	8,7%	99.949	8,8%	118.292	9,3%	121.742	8,9%	129.062	8,3%
<b>Julio</b>	110.545	10,6%	117.966	10,3%	130.779	10,3%	138.138	10,1%	154.229	9,9%
<b>Agosto</b>	95.219	9,1%	98.962	8,7%	106.375	8,4%	112.569	8,3%	131.694	8,5%
<b>Septiembre</b>	71.776	6,9%	80.090	7,0%	85.990	6,8%	97.374	7,1%	112.767	7,2%
<b>Octubre</b>	83.701	8,0%	88.357	7,7%	99.145	7,8%	111.517	8,2%	124.456	8,0%
<b>Noviembre</b>	81.253	7,8%	92.573	8,1%	99.674	7,8%	112.056	8,2%	127.562	8,2%
<b>Diciembre</b>	96.359	9,2%	113.299	9,9%	122.790	9,7%	136.798	10,0%	156.278	10,0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.047.098</b>	<b>100%</b>	<b>1.141.037</b>	<b>100%</b>	<b>1.271.901</b>	<b>100%</b>	<b>1.364.057</b>	<b>100%</b>	<b>1.557.006</b>	<b>100%</b>

*Nota. Recuperado de Ministerio de Turismo del Ecuador*

En la Tabla anterior, se puede observar la variación anual y mensual de ingresos de extranjeros al país, durante los últimos 4 años.

**Tabla 0.3 Variación de las llegadas de turistas al Ecuador (2014 - 2018)**

MES	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018
<b>Enero</b>	9,8%	20,4%	2,9%	16,6%
<b>Febrero</b>	-3,9%	15,2%	4,3%	20,1%
<b>Marzo</b>	6,1%	10,8%	16,9%	0,6%
<b>Abril</b>	24,1%	5,9%	-5,6%	35,6%
<b>Mayo</b>	6,8%	11,8%	6,2%	13,0%
<b>Junio</b>	9,1%	18,4%	2,9%	6,0%
<b>Julio</b>	6,7%	10,9%	5,6%	11,6%
<b>Agosto</b>	3,9%	7,5%	5,8%	17,0%
<b>Septiembre</b>	11,6%	7,4%	13,2%	15,8%
<b>Octubre</b>	5,6%	12,2%	12,5%	11,6%
<b>Noviembre</b>	13,9%	7,7%	12,4%	13,8%
<b>Diciembre</b>	17,6%	8,4%	11,4%	14,2%
<b>TOTAL</b>	9,0%	11,5%	7,2%	14,1%

*Nota.* Recuperado de Ministerio de Turismo del Ecuador

De acuerdo a la procedencia o nacionalidad de los turistas que han ingresado al Ecuador en el 2018 se puede decir que los 3 países que encabezan la lista de los principales países o mercados emisores son: Colombia con 375.755 turistas (24%), Estados Unidos con 259.468 turistas (17%) y Perú con 175.687 turistas (11%). A continuación, se puede observar los 10 principales países o mercados emisores de turistas hacia el Ecuador:

**Tabla 0.4 Principales mercados emisores de turistas hacia el Ecuador**

Ranking	País	2018							
		Primer Trimestr	Segundo trimestre	Tercer trimestr	oct	nov	dic	ene-dic	% part.
1	Colombia	104.036	88.702	87.499	27.313	25.647	42.558	375.755	24
2	Estados Unidos	61.021	70.927	69.431	15.494	15.995	26.600	259.468	17
3	Perú	46.631	35.777	46.175	17.443	15.344	14.308	175.678	11
4	Venezuela	20.390	21.390	35.796	12.747	14.296	15.176	119.795	8
5	España	15.486	16.672	19.154	5.248	5.504	5.588	67.652	4
6	Argentina	23.120	10.850	11.499	3.671	4.116	5.351	58.607	4
7	Chile	15.965	8.294	9.541	2.909	2.994	4.193	43.896	3
8	Cuba	5.174	6.208	11.400	4.642	5.363	6.144	41.547	3
9	Alemania	9.248	6.208	9.430	2.933	2.820	2.678	33.317	2
10	Canadá	10.182	8.108	6.431	2.268	2.765	3.486	33.240	2
	Total	391.167	358.853	398.690	124.456	127.562	156.278	1.557.006	100

*Nota.* Recuperado de Ministerio de Turismo del Ecuador.

De acuerdo a las previsiones del Ministerio de Turismo (MINTUR) del Ecuador para el 2019 se estima recibir un total de 1,6 millones de turistas provenientes de otros países; cifra que representa un incremento del 7% respecto al año anterior. Por otro lado, Sergio Guerra (Coordinador General de Estadística e Investigación del MINTUR) destaca el crecimiento acelerado del turismo del país en la región, ya que la industria turística se ha convertido en la tercera fuente de ingresos no petroleros del Ecuador.

Además, según el portal web Yahoo Travel en su estudio denominado “The Hot List of World’s 10 Top Countries”, realizado por Virtuoso (red de asesores y proveedores de viajes de lujo), se ubica al Ecuador en el puesto 8 de los principales países en el mundo que han experimentado mayor crecimiento en materia de turismo año tras año; así mismo se destaca el incremento de la inversión para el turismo en el país de más de 600 millones de dólares, la construcción del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito y el mayor interés de conocer destinos como las islas Galápagos. (Yahoo Travel, 2019)

## **Segmento de mercado del proyecto**

La definición del segmento de mercado<sup>3</sup> ha sido realizada de acuerdo a los siguientes parámetros, perfil del consumidor (poder adquisitivo y necesidades de un producto como el que se podría ofertar), oportunidades para el ingreso al segmento de mercado y conocimiento específico del lugar geográfico.

Los paquetes turísticos están dirigidos al mercado canadiense, específicamente a los habitantes de las ciudades de Calgary y Edmonton, ubicadas en la provincia de Alberta, en el Suroeste de ese país.

Estas ciudades han presentado un elevado desarrollo económico durante los últimos años.

### **Calgary**

La ciudad de Calgary es la ciudad con mayor número de habitantes en la provincia de Alberta. Además, es la mayor productora de petróleo y gas natural en Canadá, con el 87% de la producción de dicho país.

### **Edmonton**

La ciudad de Edmonton es la capital de la provincia de Alberta, y es considerado un centro industrial de petróleo y gas natural.

Entre las principales características demográficas del mercado se puede señalar que Canadá posee una población total de 35'540.419 habitantes. En lo referente a la población de la provincia de Alberta esta corresponde al 12% de la población del país con 4'121.692. Mientras que los habitantes de las ciudades de Calgary y Edmonton corresponden alrededor del 62% de los habitantes de dicha provincia, con 1'214.839 y 1'159.869 respectivamente.

A continuación, se puede observar La población por grupos etarios de la provincia de Alberta y sus 2 principales ciudades.

---

<sup>3</sup>Según **Stanton, Etzel y Walker**, el **segmento de mercado** es definido como un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos.



**Tabla 0.5 Población total del segmento de mercado**

	Cantidad Población Alberta	Porcentaje Población Alberta	Cantidad Población en Calgary	Porcentaje Población Calgary	Cantidad Población Edmonton	Porcentaje Población Edmonton
<b>Total Población 2018</b>	4.121.692		1.214.839		1.159.869	
<b>hasta 14 años</b>	774.291	19%	217.547	18%	193.409	17%
<b>15 a 24 años</b>	561.596	14%	159.659	13%	166.797	14%
<b>25 a 34 años</b>	636.725	15%	203.481	17%	201.442	17%
<b>35 a 49 años</b>	903.751	22%	286.705	24%	247.775	21%
<b>50 a 64 años</b>	786.571	19%	226.513	19%	215.280	19%
<b>mas de 65 años</b>	458.753	11%	120.932	10%	135.180	12%

*Nota.* Recuperado de Statcan.gc

### **Perfil del cliente:**

Los grupos de la población que mayoritariamente componen el segmento de mercado son los hombres y mujeres de una edad entre 25 hasta 65 años, que muestran un alto interés en conocer la preparación de comida internacional (considerada exótica en algunos casos), y disfrutan o son amantes de las buenas comidas y bebidas. Además, que los gustos y preferencias de dicho segmento de mercado son consecuentes con las características ya antes mencionadas.

### **Tendencias del segmento de mercado**

Entre las características comunes que posee este segmento de mercado, se podría decir que son personas con un ingreso arriba del promedio. Es importante considerar que el ingreso de un ciudadano promedio en Canadá oscila entre \$36.000 y \$56.000 USD por año.

En la siguiente tabla se muestra los ingresos de un ciudadano promedio en Canadá.

**Tabla 0.6 Ingresos de un ciudadano promedio en Canadá**

Clasificación de Ingresos	Promedio Ingresos hora	Promedio ingresos mes	Promedio Ingresos Año
Hombres	26,6	4.676	56.116
Mujeres	22,9	4.023	48.280
Trabajadores tiempo completo	26,4	4.653	55.841
Trabajadores medio tiempo	17,4	3.066	36.791

*Nota.* Recuperado de Average Canadian Salary

Dentro de las estadísticas por ciudades de Canadá con mayor número de ingresos anuales por familia, la ciudad de Calgary ocupa el primer lugar con un ingreso de \$98,300 dólares por familia y Edmonton ocupa el tercer lugar con \$96.030 dólares por familia, siendo el promedio de ingresos por familia en el país de \$74.540. En la siguiente tabla se puede conocer las 8 ciudades de Canadá con mayores ingresos por familia.

**Tabla 0.7 Promedio anual de ingresos por familia**

<b>Canada (Total)</b>	<b>74540</b>
Calgary (Alberta)	98300
Ottawa-Gatineau (Ontario)	98110
Edmonton (Alberta)	96030
Regina (Saskatchewan)	91200
Saskatoon (Saskatchewan)	87410
St. John´s (N.L.)	87150
Oshawa (Ontario)	86160
Greater Sudbury / Grand Sudbury (Ontario)	85440

*Nota.* Recuperado de Statcan.gc

Por otro lado, si analizamos los niveles de ingresos anuales que presentan las personas, podríamos decir que mayoritariamente el grupo de personas con ingresos de \$75.000 CSD o más, se constituirían en nuestro mercado meta. El total de personas con ingresos de ese tipo en Calgary asciende a 194.028 y en Edmonton a 185.236.

**Tabla 0.8. Total, de ingresos por personas**

Ingresos por Grupos (PEA)	Alberta	Calgary	Edmonton
Debajo de \$5.000	197.510	59.387	56.696
\$5.000 y sobre	2.608.580	784.346	748.805
\$10.000 y sobre	2.449.580	736.538	703.164
\$15.000 y sobre	2.268.850	682.196	651.284
\$20.000 y sobre	2.050.570	616.564	588.626
\$25.000 y sobre	1.842.460	553.990	528.887
\$35.000 y sobre	1.525.620	458.722	437.936
\$50.000 y sobre	1.113.640	334.849	319.676
\$75.000 y sobre	645.300	194.028	185.236
\$100.000 y sobre	367.110	110.382	105.381
\$150.000 y sobre	143.140	43.039	41.089
\$200.000 y sobre	71.690	21.556	20.579
\$250.000 y sobre	42.250	12.704	12.128

*Nota.* Recuperado de Statistics Canada, CANSIM. [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

En lo concerniente al nivel de gasto el promedio de gastos de los canadienses es de \$67.301 CSD al año, de los cuales el 5,9% (\$3.961 CSD) del total de gastos son destinados a actividades de recreación y entretenimiento, dentro de la cual está incluido la realización de turismo.

Es destacable que en los hogares de las provincias de Alberta, British Columbia y Ontario gastan en actividades de recreación y entretenimiento más del promedio normal mencionado anteriormente. Siendo los hogares en Ottawa (Ontario) y Calgary las ciudades que lideran el ranking; la primera con \$5.330 CSD por año, y la segunda con un gasto promedio de \$4.930 CSD anualmente. (Gobierno Canadiense, 2018)

A continuación, se presenta el promedio de gastos anuales de los hogares por actividades:

**Tabla 0.9. Gastos promedios en hogares por actividades**

Distribución del Gasto	Promedio de Gastos CSD	Porcentaje Total de Gastos
Impuestos	13.468	20,0%
Vivienda	12.548	18,6%
Transporte	9.443	14,0%
Comida	7.486	11,1%
Recreación y entretenimiento	3.961	5,9%
Seguro personal y contribuciones a la pensión	3.825	5,7%
Presupuesto del hogar	3.117	4,6%
Ropa	2.744	4,1%
Muebles y Equipos electrónicos	2.008	3,0%
Seguro de Estado	1.781	2,6%
Cigarrillos y bebidas alcohólicas	1.655	2,5%
Regalos y Contribuciones	1.617	2,4%
Educación	1.037	1,5%
Gastos Varios	1.009	1,5%
Aseo Personal	928	1,4%
Juegos de Azar	351	0,5%
Material de Lectura	319	0,5%
<b>Gasto Total Anual</b>	<b>67.301</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Recuperado de Statistics Canada, Survey of Household Spending.

El valor total del promedio de gastos anuales de los hogares mencionados anteriormente se ha obtenido en función de los gastos promedio de 7 tipos de hogares, en donde los hogares conformados por una pareja de esposos con hijos son los que más gastan anualmente con \$92.249 CSD y el hogar conformado por una persona jubilada es el que menor gasto presenta con \$25.141 CSD al año.

A continuación, se presentan los gastos promedio anual por tipos de hogares.

**Tabla 0.10. Promedio de gastos anuales por tipos de hogar**

Tipos	Promedio de Gastos CSD
Promedio total hogares	67301
1 persona	35917
Jubilado	25141
Paraja de Esposos	82938
Pareja de jubilados	52491
Pareja de esposos sin hijos	67703
Pareja de esposos con hijos	92249
Padre/Madre soltero(a)	50390

*Nota.* Recuperado de Statistics Canada, Survey of Household Spending.

## **Nicho de mercado**

El nicho de mercado<sup>4</sup> al cual se quiere focalizar son las personas que tienen como hobby, o están dentro de sus pasatiempos favoritos, la realización de actividades culinarias; de esta manera se resalta a las personas que toman clases de cocina, ya sea para conocer la preparación de determinado menú o simplemente degustar un menú diferente y pasar un rato agradable en compañía de la familia, amigos o pareja.

Generalmente existen 2 tipos de lugares en donde las personas pueden realizar estas actividades. El primero es en los “Institutos o Escuelas Gastronómicas”; sin embargo, aquí la principal actividad es preparar a los futuros chefs y las clases de cocina a un público distinto a dichos estudiantes, pueden llevarse a cabo esporádicamente. El otro son las “Empresas Culinarias” que en parámetros generales sus principales productos y servicios son: clases de cocina con diferentes enfoques, venta de herramientas y utensilios de cocina, venta de ingredientes y comida preparada.

En las ciudades de Calgary y Edmonton se han identificado un total de 17 “Empresas culinarias”, de las cuales en promedio cada una realiza 15 clases por semana, con un promedio total de 18 personas por clase; cada escuela recibe 270 personas a la semana. El precio por clase depende de la característica y duración de la misma; aunque se puede decir que oscila entre \$60 y \$160 CSD por persona a una clase de 3 a 4 horas de duración en promedio. Además, la frecuencia con la que se toman las clases culinarias, por parte de las personas es de 2 a 4 veces en el año. Por otro lado, el 18% de ellas (3 empresas) son coorganizadores de tours culinarios principalmente a Francia e Italia, como un servicio especial. Estos tours son realizados de 3 a 4 veces en el año y generalmente la cantidad de personas que acude es de 10 a 20 personas dependiendo de la época del año. (Neidart, 2019)

## **Tamaño del mercado**

Analizando los datos expuestos anteriormente sobre el segmento y el nicho de mercado, se destaca que de las 379.265 personas en Calgary y Edmonton con ingresos superiores a los \$75.000 anuales que son parte de nuestro segmento de mercado.

---

<sup>4</sup> Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha que el segmento de mercado. Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas

Podría decirse que el tamaño del mercado para el proyecto es de 73.440 personas, cifra que corresponde al total anual de personas que toman clases gastronómicas en las “Empresas Culinarias”, excluyendo a las personas cuyas clases en el año son subsecuentes<sup>5</sup>. En la Tabla # 12, se puede observar las clases culinarias promedio realizadas.

**Tabla 0.11. Promedio total de empresas culinarias y asistencia de personas**

N°	EMPRESA CULINARIA INDIVIDUAL POR SEMANA	EMPRESA CULINARIA INDIVIDUAL POR MES	TOTAL ANUAL EMPRESA CULINARIA	TOTAL ANUAL GRUPO DE EMPRESAS CULINARIAS	TOTAL ANUAL GRUPO DE EMPRESAS CULINARIAS (excluyendo)
Clases promedio	15	60	720	12.240	
Personas promedio por clase	18	18	18	18	
Total personas promedio por clases	270	1.080	12.960	220.320	<b>73.440</b>

**Nota.** Recuperado de entrevista Jenni Neidhart- Jefa de logística CookBooksCO (Calgary-Canadá)

De las 17 empresas culinarias identificadas en Calgary y Edmonton, 3 ofertan tours gastronómicos a nivel internacional dentro de sus servicios. En promedio anual llevan 80 turistas a un tour gastronómico; así mismo las 14 empresas restantes que en la actualidad no ofertan dichos servicios, de ofertarlos podrían llevar alrededor de 1.120 personas a tomar un turismo gastronómico.

**Tabla 0.12. Tours gastronómicos ofertados por empresas culinarias**

	OFERTA ANUAL ACTUAL EMPRESA CULINARIA	18% DE LAS EMPRESAS CULINARIAS (Oferta Anual Total actualmente)	88% DE LAS EMPRESAS CULINARIAS (Oferta Anual Total proyectada)
Cantidad promedio de tours al año	4	12	56
Cantidad promedio de personas por tour	20	20	20
PROMEDIO TOTAL	80	240	1.120

**Nota.** Recuperado de entrevista Jenni Neidhart- Jefa de logística CookBooksCO (Calgary-Canadá)

<sup>5</sup> En promedio las personas toman de 2 a 3 clases durante en el año, a lo que le podríamos llamar clases subsecuentes.

## **Evolución y previsiones del mercado**

A nivel mundial las previsiones para el turismo gastronómico son favorables y continuará la tendencia de combinarlo con otras actividades, tales como turismo cultural, ciclismo, caminatas, entre otras. A consecuencia de ello este es un segmento turístico que gusta ampliamente a los turistas, y no solo a los amantes de la buena comida.

Con los consumidores cada vez más conscientes de los beneficios (económicos, sociales y relacionados con la salud) de productos de la tierra (sin elevado procesamiento industrial), poco a poco habrá un mayor deseo por degustar platos, productos y bebidas locales. Razón por la cual están incrementando cada vez más su popularidad los festivales de comida local, así como la existencia de un mayor interés por los mercados de alimentos locales. De acuerdo a las proyecciones se espera que el crecimiento de este nicho crezca potencialmente durante los próximos 5 a 10 años. Así mismo, el interés por visitar dichas localidades, aunque se encuentre en otros países o en otros continentes.

Hablando específicamente del mercado canadiense, su población crecerá durante los próximos 50 años entre 40.0 millones y 63.5 millones de personas. Entre el 2013 y 2038, la mayoría de las provincias y territorios registrarán un incremento en su población, con la característica de que la proporción de la población en edad de 65 años o más, será más elevada en las provincias del Atlántico (principalmente Quebec) a comparación con las provincias del oeste, excepto British Columbia. Las características de las provincias que agrupan más del 50% de los habitantes en Canadá son las siguientes:

- **Ontario:** De acuerdo con las proyecciones la población de Ontario se incrementará de 14.8 millones a 18.3 millones durante los próximos 25 años. En todos los escenarios, la migración será la principal causa de dicho crecimiento.
- **Alberta:** Esta provincia será la de más alto crecimiento de población en Canadá durante los próximos 25 años. Para el 2038 la población de Alberta estará entre 5.6 millones y 6.8 millones de personas, a comparación de los 4.0 millones del 2013.

Es importante mencionar que, aunque inicialmente las actividades de la empresa empezarán en la provincia de Alberta, existe un mercado con características similares en otras ciudades de Canadá como Ottawa y Toronto en la provincia de Ontario, Montreal y Quebec en la provincia de Quebec. Además, reflejan positivas expectativas de crecimiento económico durante los próximos años.

## **La competencia**

### **Características de los productos y servicios de la competencia**

A nivel mundial los destinos de turismo gastronómico más competitivos son: Francia, Italia y España, en Europa; Japón, India y Tailandia en Asia; EEUU, Perú y México en América. Entre estos destinos se pueden destacar las rutas gastronómicas dedicadas a diversos tipos de comida o insumos, por ejemplo: Ruta del jamón Ibérico en España, ruta de los quesos de cabra, ruta de la tenca, ruta de las frutas y los licores, ruta de los vinos, entre otras. La base para el funcionamiento de dichas rutas, está en la elección de un tema culinario que remarca la identidad de la ruta, se promueve la venta de un producto alimenticio, se desarrolla una economía local y se promueve la cultura e identidad de una región. El turismo gastronómico está asociado generalmente a otras actividades complementarias, como puede ser el turismo rural.

Entre la oferta turística gastronómica también existen visitas a, productores primarios y secundarios de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde se pueda degustar nuevos platos y experimentar los atributos de una región especializada, en la producción de diversos alimentos.

En particular, los destinos mencionados inicialmente llevan la delantera en la oferta de paquetes de turismo gastronómico, cada uno tiene sus características propias en relación a patrimonio cultural, atractivos naturales y sobretodo satisfacción y calidad en el servicio. Debido a que estos destinos son populares por los turistas y a que otros países aún no potencializan el segmento del turismo gastronómico, los destinos anteriormente mencionados gozan de gran aceptación y popularidad.



## Identificación de competidores

El mercado objetivo en el cual la empresa va a incursionar, satisface sus necesidades de adquirir paquetes turísticos culinarios por medio de los siguientes actores:

### ➤ **Operadores de turismo gastronómico internacional:**

Empresas de pequeña o gran escala que han desarrollado paquetes de turismo gastronómico, pero que generalmente establecen una relación de negocios con intermediarios como canal de comercialización de sus servicios (agentes, asesores y agencias de viajes); sin embargo el turista también puede llegar a ellos directamente (a través de sus páginas web), pero esto se da principalmente por la motivación que generan los prescriptores, ya que no realizan fuertes campañas publicitarias en mercados específicos, pues su mercado es global y se centra en los que puedan generarle los canales de comercialización mencionados anteriormente (agentes, asesores y agencias de viajes).

En este grupo de competidores podemos mencionar a los siguientes:

- **ACTIVE GOURMET HOLIDAYS:** Es una empresa que fue creada en el 2002 oferta más de 100 diferentes paquetes a diversos destinos; además es miembro del programa Better Business Bureau Online Fiabilidad, American Society of Travel Agents (ASTA), International Association of Chiefs of Police (IACP) y Slow Food.

**Procedencia:** Estados Unidos

**Destinos:** Francia, Grecia, Italia, Marruecos, Perú, Portugal y España.

**Precios paquetes:** \$USD 1.950 a \$USD 3.275. El precio del paquete turístico varía de acuerdo a la duración del tour (número de días), cantidad de actividades que realizan (culinarias y no culinarias), el transporte interno, tipo de alojamiento (individual o doble).

**Duración tour:** 3 a 10 días

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 2 máximo 20

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 783 a \$USD 1.356 (clase normal)

**Fechas tour 2019:** Parten todos los meses del año.

***Política de reserva y pagos tours:***

A través de la página web realiza el registro del cliente y se recibe un porcentaje de pago (varía de acuerdo al destino del tour) o la totalidad del mismo. Además, cobran \$USD 50 adicional al costo del paquete por gastos administrativos de reserva realizada. No requieren un seguro de viajes, pero si lo recomiendan.

***Política de cancelación:*** Varían de acuerdo a cada paquete, debido al proveedor de servicios, como su oferta de tours es tan amplia y lógicamente sus proveedores de servicios no especifican ningún porcentaje o valor por penalidad de cancelación; sin embargo, al momento en el que el cliente se registra dentro de un tour, acepta las políticas de cancelación y devolución de valores del tour.

***Formas de pago:*** Mediante tarjeta de crédito internacional desde su página web, también aceptan cheque o depósito bancario.

- **EDIBLE DESTINATIONS:** Es una empresa que oferta paquetes vacacionales culinarios en diversas partes del mundo, sus itinerarios son prediseñados y algunos personalizados.

**Procedencia:** Estados Unidos

**Destinos:** Argentina, Canadá, Croacia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, México, Marruecos, Perú, Sur África, España, Suiza, Tailandia y Turquía.

**Precios paquetes:** \$USD 2.500 a \$USD 4.795. El precio del paquete turístico varía de acuerdo a la duración del tour (número de días), cantidad de actividades que realizan (culinarias y no culinarias), el transporte interno, tipo de alojamiento (individual o doble).

**Duración tour:** 5 a 10 días

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 2 máximo 20

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 750 a \$USD 2.000 (clase normal)

**Fechas tour 2019:** Parten todos los meses del año.

***Política de reserva y pagos tours:*** No solicitan un valor de reserva, sino directamente el pago de la totalidad del tour, a través de su página web

mediante tarjeta de crédito. No requieren un seguro de viajes, pero si lo recomiendan.

***Política de cancelación:*** En general los paquetes pueden ser cancelados hasta 30 días antes del inicio del tour, dando un reembolso completo de su depósito o pagos recibidos; pero las cancelaciones realizadas con menos de 30 días no son reembolsadas.

***Formas de pago:*** Mediante tarjeta de crédito internacional desde su página web.

- **MARTIN RANDALL TRAVEL:** Es una empresa especialista en tours culturales, han desarrollado tour en torno al arte, arquitectura, música, arqueología, historia, literatura, gastronomía y caminatas. Son reconocidos por tener unos altos niveles de satisfacción al cliente; así lo demuestra su premio “British Travel Award 2014” como mejor compañía vacacional por servicio al cliente. Los tours gastronómicos que ofrecen son de grupos pequeños y dirigidos por guías expertos.

**Procedencia:** Reino Unido

**Destinos:** Italia, España, Suráfrica.

**Precios paquetes:** \$USD 2.780 a \$USD 4.670. El precio del paquete turístico varía de acuerdo a la duración del tour (número de días), cantidad de actividades que realizan (culinarias y no culinarias), el transporte interno, tipo de alojamiento (individual o doble).

**Duración tour:** 7 a 11 días

***Requerimientos de pasajeros:*** Mínimo 10 máximo 22

***Precio ticket aéreo origen/destino:*** \$USD 1.100 a \$USD 1.900 (clase normal)

***Fechas tour 2019:*** 11 al 17 de abril,

13 al 19 de abril,

7 al 14 de septiembre,

19 al 9 de octubre,

19 al 25 de octubre,

7 al 17 de noviembre.

***Política de reserva y pagos tours:*** Para registrarse se solicita un depósito de \$USD 1.000 o el pago completo del tour. Todo esto se lo puede hacer vía online.

Es un requisito para contratar el tour adquirir un seguro de viajes adecuado, que incluya tratamiento médico, reposición por pérdida de los artículos personales y la reposición de los valores de cobrados por cancelación del tour.

***Política de cancelación:*** Si cancela su participación en una gira, existe una penalidad económica de acuerdo al plazo de preaviso que se da. Hasta 57 días antes del tour se pierde el depósito. Después de ello se cobrará un porcentaje del costo total de tour; entre 56 y 29 días: 40%, entre 28 y 15 días: 60%, entre 14 y 3 días: 80%, a las 48 horas: 100%.

***Formas de pago:*** Depósito Cuenta bancaria y pago con tarjeta de crédito internacional.

➤ **Agentes o Asesores Culinarios:**

Personas que, por su reconocimiento y trayectoria en el ámbito gastronómico, organizan tours culinarios a nivel mundial. Este competidor organiza este tipo de tour mediante la subcontratación de proveedores de servicios turísticos en el lugar de destino.

Entre los competidores que se han identificado tenemos:

- GAIL NORTON (The Cookbook Co.): Dueña de la escuela de cocina Cookbook Co., organiza este tipo de tour con parte de su staff, 3 o 4 veces al año, como una actividad complementaria a su negocio principal que son las clases de cocina. Gail es una de las pocas que oferta desde su escuela de cocina, este tipo de tour en Calgary; se puede destacar que ella está abierta a realizar tours a Ecuador de acuerdo a conversaciones mantenidas previamente.

***Procedencia:*** Canadá

***Destinos tours:*** Francia e Italia

**Precios Paquetes:** \$USD 3.000 a \$USD 3.600. (No incluye impuestos ni Tickets aéreos); y existe un recargo de \$USD 400 si el turista opta por habitación individual.

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 783 a \$USD 1.356 (clase normal)

**Duración Tour:** 7 días

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 8 - Máximo 20

**Fechas tour 2019:** 17 a 24 de mayo,  
25 de junio al 1 de Julio, y  
27 de septiembre a 4 de octubre.

**Política de reserva y pagos tours:** Para registrarse se solicita un depósito de \$USD 1.000. Una vez que el cupo de personas para el viaje se completa se solicita la totalidad del pago.

**Política de cancelación:** si cancelan el tour 60 días antes se reembolsa el 80%, 45 días antes 50%, no se aceptan devoluciones 45 días antes del viaje. Además, cuando se ofrece el paquete turístico se brinda la opción al turista de que pueda contratar un seguro de reembolso de dinero, por si se presenta alguna circunstancia personal o laboral que les impida tomar el tour en las fechas definidas y no pierdan el dinero del valor del tour.

**Formas de pago:** Deposito Cuenta bancaria y pago con tarjeta de crédito.

- THIERRY MERET y MARNIE FUDGE (Cuisine Chateau): Dueños de la escuela de cocina Cuisine Chateau ubicada en el barrio de Kensington en Calgary, ofertan desde el 2010, servicios gastronómicos como: catering, clases de cocina y tours gastronómicos. Ambos chefs tienen fuerte influencia francesa tanto por sus raíces como por su experiencia profesional.

**Procedencia:** Canadá

**Destinos tours:** Francia

**Precios Paquetes:** \$USD 3.700 (No incluye impuestos ni Tickets aéreos)

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 1200 a \$USD 1.700 (clase normal)

**Duración Tour:** 7 días

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 8 - Máximo 20

**Fechas tour 2019:** 17 a 24 de mayo,

31 de mayo a 6 de junio, y

7 de junio a 13 de junio.

**Política de reserva y pagos tours:** Para registrarse se solicita un depósito de \$USD 1.000. El pago completo es requerido 90 días antes del inicio del tour.

**Política de cancelación:** Si el pago completo no es recibido hasta 90 días antes, el cliente pierde su lugar en el viaje y este puede ser vendido; en caso de cancelación se podrá gestionar una devolución menos los gastos y o reducción de los ingresos que se generen por dicha cancelación.

**Formas de pago:** Depósito Cuenta bancaria y pago con tarjeta de crédito.

- PETA MATHIAS: Es una respetada Chef Neozelandesa, además es autora de reconocidos libros (en su país) en el ámbito gastronómico que involucran las rutas gastronómicas que se encuentran dentro de los tours que oferta. No tiene un fuerte reconocimiento en el mercado al cual se quiere ingresar, pero su oferta de servicios se puede encontrar por su página web.

**Procedencia:** Nueva Zelanda

**Destinos tours:** Marruecos, Italia, España, India, Nueva Zelanda.

**Precios Paquetes:** \$USD 3.540 a \$USD 6.620. (No incluye impuestos ni Tickets aéreos); y existe un recargo de \$USD 490 a \$USD 570 si el turista opta por habitación individual.

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 783 a \$USD 1.356 (clase normal)

**Duración Tour:** 7 a 10 días

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 8 - Máximo 15

**Fechas tour 2019:** 20 a 27 de febrero,

30 de mayo a 4 de Julio,

27 de junio a 4 de Julio,

6 a 13 de septiembre,

3 a 13 de octubre.

**Política de reserva y pagos tours:** Para registrarse se solicita un depósito de \$USD 1.165 a \$USD 1970 (dependiendo del tour). El pago completo es requerido hasta 70 días antes del inicio del tour. Si el saldo está como

pendiente de pago hasta ese momento, se considera a la reserva cancelada y se retiene el depósito pagado hasta esa fecha.

**Política de cancelación:** En caso de cancelación por escrito después del pago completo se aplica la siguiente política de cancelación: Hasta 91 días antes de la salida la pérdida del depósito, 90 y 61 días de salida la pérdida de depósito y el 50% del precio total del tour, 60 a 0 días pierde el 100% del costo del tour.

**Formas de pago:** Depósito Cuenta bancaria en Banco de Nueva Zelanda, esto aplica para clientes a nivel mundial.

- **Agencias de viajes:**

Otra forma de adquirir un paquete turístico de esta naturaleza son las agencias de viajes; antes de tomar un paquete de turismo culinario con una agencia de viajes o un operador turístico directamente, los clientes suelen asesorarse en agencias vía electrónica, blocks, o de forma personal. Aunque existen diversas agencias de viajes en las que el mercado puede tener acceso, la mayoría tienen similares características y manejan los mismos precios por tours a los de los competidores mencionados anteriormente.

A continuación, se menciona una agencia de viajes con experiencia y trayectoria en esta industria.

- **CELLAR TOURS:** Es una empresa con 12 años de experiencia en el desarrollo de tours gastronómicos, ha sido recomendada por los viajeros de Forbes, Wall Street Journal y la revista Time; además es uno de los principales proveedores de tours gastronómicos personalizados con servicios de lujo, incluidas rutas de vino. Su oferta de servicios se puede encontrar por su página web y por medio de ella se contratan los paquetes turísticos.

**Procedencia:** España

**Destinos tours:** EEUU, Chile, Francia, Italia, Portugal y España.

**Precios Paquetes:** Varían de acuerdo a como se personalice el paquete turístico por parte del cliente; en tipo de alojamiento, servicio de transporte y servicios adicionales solicitados por el Cliente. (No incluye

impuestos ni Tickets aéreos, propinas, seguro de viajes, penalidades por cancelación de viaje)

**Precio ticket aéreo origen/destino:** \$USD 850 a \$USD 1.356 (clase normal)

**Duración Tour:** 7 días generalmente. Pero la duración del tour varía de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Requerimientos de pasajeros:** Mínimo 2, el máximo dependerá del cliente.

**Fechas tour 2019:** todos los meses del año de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Política de reserva y pagos tours:** Para registrarse se solicita el pago completo del tour es requerido hasta un mes antes del inicio del mismo. Es importante mencionar que las fechas de los paquetes turísticos ya están preestablecidas; además hay la posibilidad de desarrollar un tour personalizado en las fechas requeridas por el cliente.

**Política de cancelación:** Una vez confirmada la cancelación de un tour, del valor depositado se descontarán costos y gastos administrativos y disminución de ingresos por cancelación.

**Formas de pago:** Deposito Cuenta bancaria, o tarjeta de crédito.

Entre las características más relevante de los competidores, se puede resaltar que las escuelas de cocina que ofertan paquetes de turismo gastronómico en Calgary, son únicamente 3 y lo hacen en calidad de asesores o agentes, motivados por el servicio que puedan brindar al cliente y la comisión que puedan recibir del tour ofertado; siendo este un ingreso adicional a su actividad principal “Clases de cocina”.

Aunque ninguno de los competidores oferta tour gastronómicos a Ecuador, de acuerdo a conversaciones mantenidas con Gail Norton, dueña de la escuela de cocina Coockbooks.Co que ofrece tours gastronómicos en Calgary, de existir la oportunidad, estaría interesada en realizar tours gastronómicos a Ecuador, principalmente porque comparte una cultura gastronómica similar a Perú, país que goza de un mayor reconocimiento a nivel mundial por su gastronomía.

En referencia al precio de los paquetes de turismo gastronómico, este varía de acuerdo al destino, no necesariamente varia su precio por la cantidad de actores que



estuvieron involucrados en su venta; es decir que el precio no varía considerablemente si adquieren el paquete turístico directamente con el operador o lo hacen mediante un intermediario (asesor, agente, o agencia de viajes). Lo único que cambia son las comisiones que se manejan dentro de la cadena de valor.

Otro aspecto que se identificó con respecto a los competidores es que el proceso de cierre de venta con el cliente es menos efectivo con agencias de viaje u operadores turísticos; a diferencia de los asesores o agentes culinarios dueños de escuelas de cocina, que gozan de un reconocimiento del mercado en torno al tema de índole gastronómica, en el cual las motivaciones de las personas son diferentes ya que se sienten identificados con la institución, las personas que van en el viaje. Además, es común que reciban una publicidad testimonial o una buena referencia del entorno social al cual frecuentan normalmente, que ya ha tomado este tipo de tour gastronómicos.

Es importante dar a conocer que, aunque los principales meses para la realización de los paquetes turísticos de los asesores o agentes en Calgary sean; mayo, junio, Julio, septiembre y octubre. La principal justificación para establecer una fecha específica para la realización de un tour culinario, no es únicamente los meses de vacaciones del mercado objetivo, sino la fecha en la que existe un evento o acontecimiento de importancia en el destino turístico; al tener otros competidores, mayores destinos dentro de su oferta turística gastronómica poseerán diferentes fechas para realización de tours, lógicamente también incide el hecho de que se dirigen a diferentes mercados, pero la principal razón para definir fechas para la realización de un tour gastronómico, generalmente son los eventos o acontecimiento de importancia cultural o de índole gastronómica, en el destino turístico.

### **Productos Sustitutos**

El segmento del turismo gastronómico está muy ligado al turismo cultural, ya que la gastronomía de determinado país o región es parte de su riqueza cultural, razón por la cual los turistas que se interesan por conocer la gastronomía de un país o región determinada, adquieren paquetes de turismo cultural, ya que directa o indirectamente van a conocer su gastronomía.

## Cadena de Valor

### Logística de la Industria

El comportamiento de los actores que intervienen en la cadena de valor del turismo gastronómico, es similar al de la industria turística; en ella se pueden encontrar generalmente 3 vías para comercializar el servicio, desde el “Destino turístico” hasta el “Viajero o turista”. Ver Gráfico #1 Estructura de los canales de comercialización en la Industria.

1. Negociación Directa,
2. Negociación Tradicional Indirecta y,
3. Nueva Negociación indirecta.

En la **Negociación Directa**, los proveedores de turismo local (transporte, hospedaje, atracciones, entre otros.) comercializan directamente sus servicios con los viajeros o los turistas, pero esto generalmente se da cuando los turistas planifican su viaje solos, o estando en el país de destino contratan los servicios de este primer actor de la cadena de valor. También se puede dar el caso de que un operador de turismo receptivo, subcontrate los servicios de los proveedores de turismo local, y desarrolle sus propios paquetes turísticos de acuerdo a las necesidades e intereses de su mercado objetivo, para comercializarlos directamente.

En la **Negociación tradicional Indirecta**, los operadores de turismo receptivo que han desarrollado paquetes turísticos subcontratando proveedores de turismo local, utilizan como canal de comercialización a operadores especializados de turismo, para la venta de sus paquetes turísticos al cliente final, o estos operadores a su vez pueden utilizar agencias de viajes para la venta de sus paquetes.

En la **Nueva Negociación Indirecta** a diferencia de la negociación tradicional indirecta se elimina la utilización de agencias de viajes y se utiliza un solo canal de comercialización; pudiendo ser estos: portales de viajes web, agente de viajes online, y Asesores de viajes, para llegar al turista o cliente final.

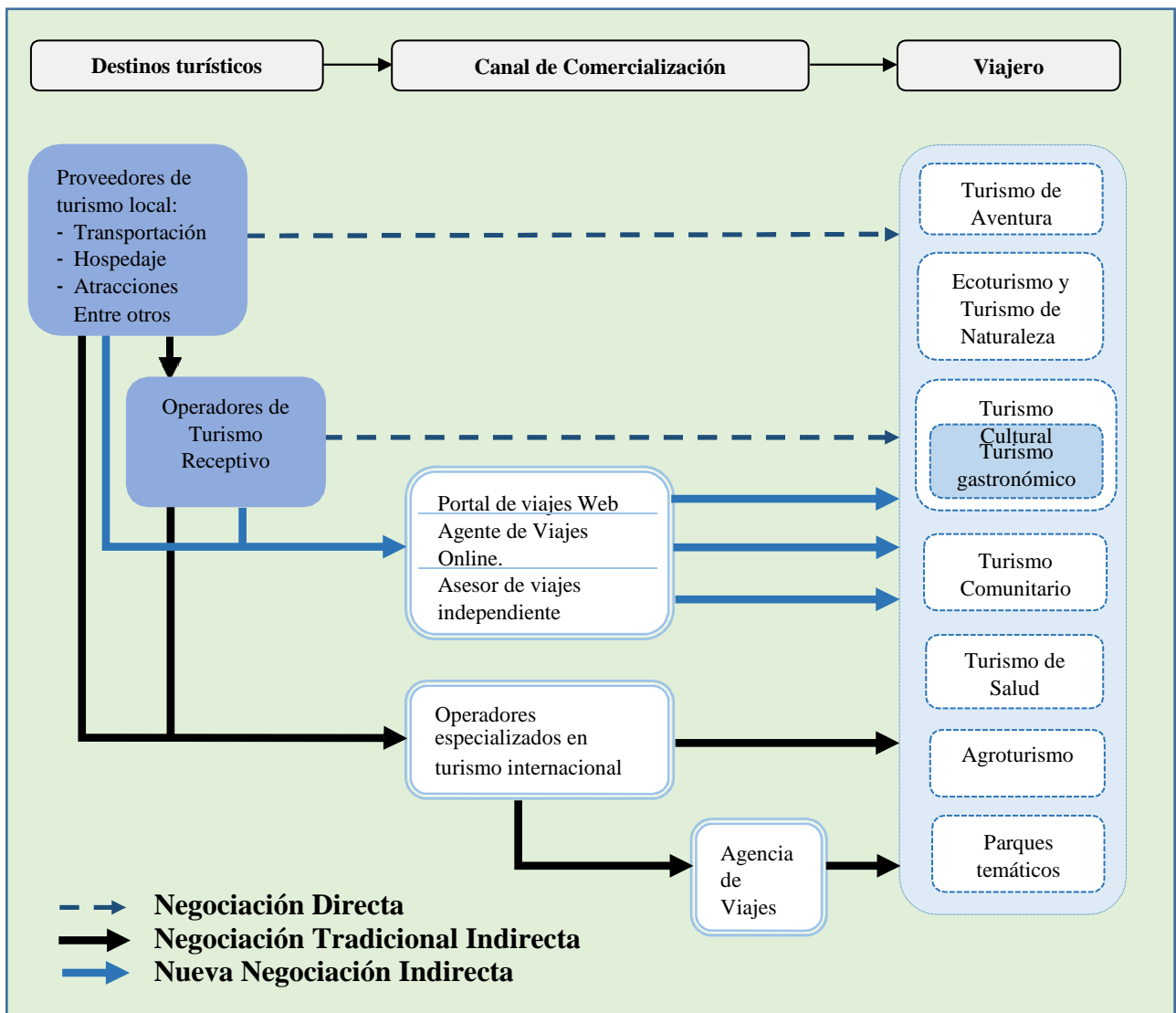


Figura 0.1. Estructura canales de comercialización en Industria. Copyright CBI

### Procesos y actividades realizadas en la prestación del servicio

A continuación, se presentan los procesos y las actividades, que generalmente se realizan en una empresa operadora de turismo receptivo, para la prestación del servicio turístico.

#### - Etapa previa a la prestación del servicio

1. **Reservar servicios subcontratados:** Confirmar con proveedores y/o reservar disponibilidad de fechas y horas para la realización del paquete turístico ofertado y el fiel cumplimiento del itinerario del tour. Puede darse el caso que algunos proveedores no soliciten para la realización de la reserva un valor económico,

esto dependerá del tipo de proveedor, la actividad o el servicio que este brinde, la demanda en las fechas de realización del tour, y la capacidad de negociación de la empresa.

2. **Promoción y mercadeo:** Dar a conocer información completa de los paquetes turísticos al mercado (destinos específicos, itinerarios, precios, entre otras); ya sea de forma directa o a través de un intermediario. Si es de forma directa el cliente es asesorado a través de la página web; en el caso de utilizar un intermediario como canal de comercialización se brindará todo el soporte al agente o asesor para facilitar la venta del paquete turístico al mercado.
3. **Registrar al turista en el tour:** Registrar al turista dentro del tour solicitado; este registro tiene implícito el pago de la reserva o la totalidad del tour (dependiendo del caso) y la aceptación automática de un contrato entre el turista y la empresa. Contrato en el cual se dará a conocer las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el cliente, en la etapa previa a la realización del tour y durante la realización del mismo. Así se pueden mencionar las políticas de pago, cancelación del tour, reembolso de valores, seguro de viajes, entre otras.
4. **Reconfirmar reserva de servicios subcontratados:** Reconfirmar la reserva y pagar algún anticipo solicitado por proveedores que prestarán sus servicios en el tour, de acuerdo al itinerario planificado. Como por ejemplo el servicio de transporte y el de hospedaje que son los primeros servicios que recibirá el turista a su llegada y unos de los más importantes.
5. **Asesorar al turista previo arribo:** Confirmar con el turista la necesidad de alguna información adicional para su normal arribo al país, y de ser necesario brindar asesoría en la medida de las posibilidades y los requerimientos. Además de realizar recomendaciones una vez se arribe al aeropuerto de destino.
6. **Confirmar destino específico del turista y horario de llegada:** Conocer y reconfirmar con turistas su horario de llegada al país y lugar de llegada.

- **Etapa de prestación del servicio**

7. **Recibir a los turistas:** Recibir a los turistas en el aeropuerto de destino, llevarlos al hotel y explicarles el itinerario.
8. **Realizar las actividades planificadas:** Realizar el itinerario planificado para el tour; para esto guía liderara y controla el desarrollo de las actividades

planificadas. En el desarrollo del tour, el responsable del grupo también es el responsable de velar por el correcto desempeño del tour, generar una serie de reportes o documentos que permitirán el pago de proveedores y generación de información estadística para la empresa.

9. **Finalizar el tour:** Finalizar el tour con una actividad de despedida.

- **Etapa Post Prestación del Servicio**

10. **Sintetizar, clasificar y gestionar la documentación e información generada:**

Clasificar la documentación recibida por parte de los proveedores y el guía, tales como facturas por pagar, encuestas, bases de datos y documentación generada en el tour que se deba gestionar para su análisis (proceso de mercadeo y comercialización) y para gestionar su pago.

**Análisis de proveedores**

Para gestionar con éxito el proyecto propuesto, es necesario conocer la disponibilidad de proveedores de servicios locales, de tal forma que se puedan seleccionar proveedores de calidad, conocer precios de sus servicios en el mercado y poseer una base de datos en caso de presentarse alguna eventualidad con proveedores ya establecidos, o simplemente desarrollar nuevos paquetes turísticos.

De acuerdo a investigaciones realizadas, dependiendo de la zona geográfica del país, se encuentran mayor variedad de proveedores de servicios de turismo local, esto implica mayor concentración de proveedores de calidad en ciertas regiones que en otras; además se ha observado mayor variedad de proveedores de calidad de servicios de hospedaje, alimentación, transporte y actividades turísticas varias en las ciudades o zonas geográficas que son mayormente reconocidas turísticamente a nivel internacional. Así podemos mencionar que en las ciudades de la Región Costa como Guayaquil; región Sierra como Quito, Cuenca, Loja, Latacunga; región Amazónica como Napo, Tena, Coca y las principales islas de la Región Insular o Galápagos como: Isabela, San Cristóbal y Baltra, se pueden encontrar mayor diversidad de proveedores de alta calidad.

Este análisis es importante a la hora de seleccionar los destinos específicos que serán parte de los paquetes turísticos desarrollados, principalmente por la disponibilidad de proveedores de alta calidad; además es importante mencionar que la no concentración de proveedores de alta calidad en estas zonas, hace que los costos de

subcontratación de servicios de turismo local, sean competitivos para el proyecto. En el caso de la transportación aérea existen diversas aerolíneas que ofertan servicios de calidad, con alta disponibilidad de vuelos directos entre ciudades locales e internacionalmente.

## **Análisis del entorno y perspectiva estratégica**

### **Análisis PEST**

Esta herramienta es importante para conocer el contexto Político, Económico, Social y Tecnológico en el cual se desarrollará el proyecto, contribuyendo a la generación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades presentes en el entorno analizado, así como también mitigar posibles riesgos.

#### **➤ Entorno Político**

- Leyes y política local orientadas a fortalecer y potencializar el sector turístico del país. Entre las que se pueden mencionar: (Los Andes, 2013)
  - Los fondos estatales para la industria turística en el país se han cuadruplicado; mientras que el presupuesto del Ministerio de Turismo fue de 40 millones de dólares en el 2012, desde el año 2013 hasta el 2017 se incrementarán en 150 millones de dólares anuales. Esto sin contar con los recursos invertidos en obras como puertos, aeropuertos y carreteras. (Ecuavisa, 2014)
  - Incremento de la seguridad física integral del turista, dentro de los elementos que intervienen en la cadena de valor turística. Es decir, lugar de arribo, transporte, seguridad médica, alimentaria y hospedaje.
  - Programas estatales de capacitación para proveedores de servicios de turismo local, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio al cliente.
  - Programas estatales para certificar la calidad del servicio, cumplimiento de normas de control y fomento a la innovación.
  - Créditos y subvenciones para el desarrollo y ejecución de proyectos de alto impacto al desarrollo turístico.
  - Regulación y control de la conservación de los destinos y productos tradicionales del país.

- Proyectos para construcción de nuevas rutas, tanto aéreas como terrestres, accesos óptimos, señalización, telefonía, acceso a Internet e información turística unificada.
  - Las relaciones diplomáticas entre Ecuador y Canadá, históricamente y en la actualidad no presentan problemas.
  - El ciudadano canadiense no necesita visa para entrar a Ecuador.
  - Leyes y políticas canadienses que fomentan las prácticas de actividades culinarias en familia o con amigos.
- **Entorno Económico**
- En el Ecuador actualmente sin considerar la exportación petrolera, el turismo es el cuarto rubro de ingreso por detrás del banano, camarón y los derivados de mar.
  - Incentivos económicos o tributarios locales para nuevas empresas creadas en el país. Entre los que se pueden mencionar la devolución del IVA por los servicios subcontratados con proveedores locales, debido a que los tours que comercializará la empresa son vendidos a turistas extranjeros.
  - Tipo de cambio estable para negociar el servicio ofertado.
  - Demanda de un servicio de turístico gastronómico en el mercado lo que justifica la inversión del proyecto.
  - La industria turística es la mayor repartidora de riqueza; de acuerdo con el gobierno ecuatoriano con cada 15 mil dólares que entran por turismo extranjero se genera una nueva plaza de empleo; es decir que de los 1.500 millones que le ingresaron al país en el año 2013, le significaron 28 mil nuevos trabajadores al país, lo que a su vez equivaldría a 300 mil ecuatorianos empleados con el sueldo básico. (El Comercio, 2014)
  - El gasto promedio del turista gastronómico es un 30% superior al turista normal.
- **Entorno Sociocultural**
- Ecuador goza de una amplia diversidad étnica. Siendo su distribución de la siguiente manera: mestiza<sup>6</sup> 55%, indígena<sup>7</sup> 24%, blancos<sup>8</sup> 16% y afro ecuatorianos<sup>9</sup> 5%.

---

<sup>6</sup>El grupo étnico más grande del Ecuador (mezcla descendiente de colonos españoles e indios)

De los grupos étnicos señalados anteriormente, el que mayor diversidad presenta es el indígena; el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afro ecuatorianos. (Vitalideas, 2012)

- Existen algunas manifestaciones culturales (material e inmaterial) en diferentes regiones del país, que han sido reconocidas por la UNESCO como el patrimonio cultural de la humanidad. Por ejemplo, la que representa el pueblo Zapara en el centro de la Amazonia, a través de su lengua, mitos, rituales y prácticas artísticas; el tradicional sombrero de paja toquilla.
- Los patrones de consumo de los turistas gastronómicos en el mercado objetivo presentan similares características de consumo (en referencia a este tipo de tours) a mercados ubicados en otras regiones geográficas del mundo, lo que podría permitir diversificar el mercado objetivo en un mediano y largo plazo.
- Características culturales del ciudadano canadiense flexible y abierto a adoptar nuevas costumbres, degustar diferentes tipos de comida y bebidas.
- Elevada utilización de tecnología por parte del mercado para interactuar con grupos sociales, investigar o conocer determinado tema y comprar/contratar algún producto o servicio.

➤ **Entorno Tecnológico**

- Existe poco aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación por parte de empresas en el país, a la hora de utilizar estrategias de promoción y mercadeo en mercados internacionales. (PODERES, 2011)
- Acceso a tecnología acorde a los niveles competitivos internacionales para desarrollar un servicio con altos estándares de calidad.
- Existencia de proveedores para implementación de herramientas tecnológicas empresariales a nivel local.

---

<sup>7</sup> Indios americanos

<sup>8</sup> mezcla de los descendientes de los primeros colonos españoles, así como de los inmigrantes de otros países europeos

<sup>9</sup> Población afro descendiente



- Existencia de servicios tecnológicos (internet, telefonía, entre otras) las zonas geográficas donde se realizarán los tours.

## **Fuerzas de Porter**

La utilización de las fuerzas de Porter permitirá analizar la rivalidad del sector en relación a los competidores entrantes, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y productos sustitutos, percibiendo con mayor claridad las posibles oportunidades y amenazas, dentro del micro entorno en que se realizará el proyecto.

### **1. Rivalidad del Sector (La industria):**

- Segmento de mercado creciente con surgimiento de proveedores de paquetes de turismo gastronómico principalmente durante la última década.
- Los precios de los paquetes de turismo culinario con un mismo número de días de tour y servicio de lujo, poseen un precio similar en los diferentes proveedores de destinos gastronómicos alrededor del mundo. Sin embargo, el precio se eleva por el costo del ticket aéreo y por la disponibilidad de proveedores para subcontratar determinado servicio dentro del paquete turístico gastronómico; esto ocurre únicamente a ciertos destinos a nivel mundial, como: India, Nueva Zelanda, Sud-África.
- Similar funcionamiento de la cadena de valor en esta industria a nivel mundial, el eslabón más dinámico es el canal de comercialización del servicio turístico.
- Utilización de similares estrategias comerciales por parte de los competidores (comisiones, políticas de cancelación, entre otras)

### **2. Competidores entrantes**

- Apertura a nuevos actores dentro del canal de distribución.
- Posibilidad de bajos requerimientos de capital inicial, dependiendo de las estrategias y ubicación del competidor en la cadena de valor.
- Necesidad de poseer un elevado conocimiento de la cadena de valor y del mercado objetivo.

- Posibilidad de gestionar el negocio con la mayor parte de costos variables, dependiendo de las estrategias y ubicación del competidor en la cadena de valor.

### **3. Productos sustitutos**

- Interés por parte del mercado objetivo, de realizar actividades gastronómicas, pero con actividades complementarias interesantes.
- Los paquetes de turismo cultural son los principales sustitutos del producto a ofertar, pero no suplen todas las necesidades que el turista requiere a diferencia de un paquete especializado de turismo gastronómico.

### **4. Poder de negociación de proveedores**

- Alta competitividad entre proveedores, debido a la existencia de variedad de proveedores de calidad que se pueden subcontratar localmente.
- Proveedores de turismo local focalizan sus servicios en otros segmentos de mercado.
- Poca concentración de proveedores de alta calidad en las zonas donde se desarrollarán los tours, generando competitividad en costos por servicios subcontratados.
- Proveedores de turismo local con similares costos por servicios subcontratados por la empresa.

### **5. Poder de negociación con clientes**

- No existe concentración del mercado objetivo dentro de la industria lo cual no le genera elevado poder de negociación.
- Su decisión de compra (paquete turístico gastronómico) está determinada por la calidad del servicio y no por el precio del producto.
- Cuando la percepción del cliente es que el paquete turístico que contrata no es estándar o existen diferencias con respecto a la competencia, independientemente del destino; disminuye su poder de negociación.
- Bajo poder de negociación del canal de distribución, pero exige alta calidad en el servicio para el turista o cliente final.

## Análisis DAFO

A continuación, se presentan los factores internos y externos que han sido resultado de la investigación primaria y secundaria realizada en este proyecto; además, se presentan estrategias que se han generado a raíz del análisis de dichos factores.

**Tabla 0.13. Matriz DAFO**

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p><b>F1. Cartera de paquetes turísticos gastronómicos innovadores.</b></p> <p><b>F2. Experiencia y trayectoria de las empresas que se podrían subcontratar, para brindar determinados servicios.</b></p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p><b>D1. Limitado capital de inversión por parte de la empresa.</b></p> <p><b>D2. Gastronomía ecuatoriana poco conocida a nivel internacional.</b></p> <p><b>D3. Empresa nueva sin clientes habituales.</b></p> <p><b>D4. Difícil control de todas las actividades que se ofrecerán en conjunto con personas o empresa subcontratadas.</b></p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p><b>O1. Nexo e interés de la dueña de empresa culinaria (Calgary – Canadá) en ofertar los paquetes de turismo gastronómico.</b></p> <p><b>O2. Contactos personales en diversas ciudades de Canadá.</b></p> <p><b>O3. Nexo con operadores de turismo en el país y conocimiento de la oferta local.</b></p> <p><b>O4. Reconocimiento internacional de la gastronomía andina, desarrollado por Perú (país vecino de Ecuador)</b></p> <p><b>O5. Diversidad de ingredientes culinarios dentro del país.</b></p> <p><b>O6. Mercados situados en diferentes zonas geográficas de Canadá y países desarrollados poseen similares características (gustos y preferencias de turismo gastronómico).</b></p> <p><b>O7. Reconocimiento del mercado internacional al Ecuador en segmentos de mercado de turismo de naturaleza, cultural, entre otros.</b></p>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p><i>Maximizar las oportunidades utilizando las fortalezas.</i></p> <p>1. Utilizar a las empresas culinarias como principal canal de comercialización de los paquetes turísticos gastronómicos. (F1,F2,O1,O2,O3,O5)</p> <p>2. Establecer una estructura organizacional flexible para adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado. (F1,O2,O3,O5,O6,O7)</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p><i>Maximizar las oportunidades mitigando las debilidades.</i></p> <p>1. Utilizar el reconocimiento internacional de la gastronomía andina que ha generado Perú, dentro de la publicidad que se desarrolle para los tours gastronómicos que se oferten. (D2,O4)</p> <p>2. Establecer mecanismos o procedimientos para controlar y mejorar la calidad del servicio. (D4,O3)</p> <p>3. Realizar campaña de marketing directo (e-mailing, envío de folletos, y muestras de productos autóctonos) al nicho de mercado, a través de los canales de comercialización. (D1,D2,O1,O2)</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p><b>A1. Existe la posibilidad de que surjan nuevas empresas competidoras en el segmento de mercado seleccionado.</b></p> <p><b>A2. Mayor trayectoria internacional por parte de otros destinos gastronómicos reconocidos a nivel mundial.</b></p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p><i>Mitigar las amenazas utilizando las fortalezas.</i></p> <p>1. Desarrollar y establecer mecanismos de identidad e incentivos, tanto con las empresas culinarias y con el nicho de mercado que contrataría los paquetes turísticos. (F2,A1,A2)</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p><i>Mitigar tanto las amenazas como las debilidades.</i></p> <p>1. Establecer mecanismos o procedimientos de mitigación, control y análisis de riesgos relacionados al negocio. (D1-D4,A1,A2)</p>

De acuerdo al análisis interno y externo desarrollado anteriormente, a continuación, se muestra el detalle de los planteamientos estratégicos que permitirían estructurar efectivamente el proyecto.

**Estrategias (FO) - *Maximizar las oportunidades utilizando las fortalezas.***

1. Utilizar a las empresas culinarias como principal canal de comercialización de los paquetes turísticos gastronómicos: (F1,F2,O1,O2,O3,O5)

Para lograr esto se deberá establecer una relación de negocios con las empresas culinarias y definir claramente los beneficios entre ambas partes. Para la empresa “Operadora de turismo gastronómico”, esta relación de negocios significará una reducción del número de actores que intervienen en el canal de comercialización del paquete turístico gastronómico, disminuyendo el costo destinado a comercialización del servicio. En el caso de las empresas culinarias el beneficio será una comisión por su gestión de venta, e indirectamente captar mayor mercado para los servicios que ellos realizan como clases de cocina, venta de ingredientes e implementos de cocina.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Lobby empresas culinarias
- Contrato de negocios
- Comisión por paquetes vendidos
- Cumplir estrictamente con las obligaciones legales y comerciales contraídas con las empresas culinarias y el cliente final.

2. Establecer una estructura organizacional flexible para adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado: (F1,O2,O3,O5,O6,O7)

Una estructura organizacional flexible permitirá tomar decisiones rápidas, que permitan investigar y entender la dinámica del mercado, para posicionarse dentro del mismo e incursionar en otros. Durante el ciclo de vida del producto/servicio (paquetes turísticos culinarios) principalmente se podrá validar, modificar y crear una oferta de paquetes turísticos acordes con los requerimientos que surjan en el mercado.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Investigación y análisis del mercado objetivo. (periódicamente encuestas, entrevistas, entre otras)

- Toma de decisiones rápidas una vez emprendidas las operaciones de la empresa.

### **Estrategias (DO) - *Maximizar las oportunidades mitigando las debilidades.***

1. Utilizar el reconocimiento internacional de la gastronomía andina que ha generado Perú, dentro de la publicidad que se desarrolle para los tours gastronómicos que se oferten: (D2,O4)

El hecho de que la gastronomía peruana sea reconocida en el mercado internacional, significa que el mercado internacional también conoce ciertos ingredientes que se utilizan en los países Andinos, como Ecuador; siendo un atractivo para el turista culinario conocer nuevos platos y nuevas formas de preparar ingredientes andinos como plátanos, maní, maíz, entre otros. Es por esta razón que dentro de publicidad y promoción que se realice de los paquetes turísticos gastronómicos será importante resaltar esta característica.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Trípticos, brochure (información de ingredientes utilizados en la gastronomía ecuatoriana y explicación general de las diversas formas de preparación)
- Clases de demostrativas en las escuelas culinarias de platos que se pueden cocinar con ingredientes andinos.

2. Establecer mecanismos o procedimientos para controlar y mejorar la calidad del servicio: (D4,O3)

Siendo el principal factor para el desarrollo efectivo del proyecto, la calidad de los servicios subcontratados con proveedores, es importante controlar la calidad del servicio que ellos brindan, razón por la cual inicialmente sería un riesgo dejar toda la responsabilidad del correcto desarrollo del tour únicamente a cargo del guía turístico, debido a que es un negocio nuevo y la empresa “Operadora de turismo gastronómico” aún no posee la toda experiencia, para establecer efectivos procedimientos de control a sus proveedores de servicios. Además, durante el tour se pueden originar situaciones imprevistas, que ameriten decisiones rápidas por parte del responsable directo del tour, para que el turista no sienta que existe baja calidad en el servicio o falta de seriedad por parte de la empresa.

Para mitigar ese riesgo, el primer año de ejecución del proyecto el directivo o responsable máximo de realizar los tours gastronómicos en la empresa, acudirá a cada tour realizado con la finalidad de conocer paulatinamente la dinámica del negocio, observar de cerca la logística del tour al detalle, para desarrollar y estructurar políticas, procedimientos efectivos de control y generación de información para analizar el mercado. En este aspecto, se podría decir que se crearán herramientas para que el guía turístico una vez que tenga la responsabilidad de liderar por sí solo el tour, pueda ejercer un correcto control sobre los proveedores de servicios y realice adecuadamente sus funciones.

Desarrolladas estas herramientas, cada guía turístico que se contrate será capacitado inicialmente, para que sea el encargado de controlar el correcto desempeño del tour, velar por el fiel cumplimiento del servicio que se ha subcontratado con el proveedor. Además, generar la información necesaria por el turista durante el tour (novedades, recomendaciones, niveles de satisfacción del turista, entre otros). Aunque paralelamente, el jefe directo del guía tendrá un control sobre el trabajo que está realizando, se utilizará menor tiempo en actividades netamente operativas y existirá mayor tiempo para labores de gestión estratégica en la empresa.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Desarrollo de políticas, procedimientos de control e investigación de mercado
- Encuestas de satisfacción al turista (durante o al finalizar el tour)
- Solicitar publicidad testimonial al turista y a cambio de ella, otorgarles premios como productos autóctonos del país.
- Elaborar reportes de evaluación por cada paquete turístico, acorde con los parámetros que se hayan establecido.
- Reuniones posteriores al tour con el guía responsable para analizar el desempeño del tour realizado.
- Capacitación inicial del personal.

3. Realizar campaña de marketing directo al nicho de mercado, a través del canal de comercialización: (D1,D2,O1,O2)

Una vez establecida una alianza con nuestro canal de comercialización (escuelas culinarias), se podrán generar bases de datos de estudiantes y clientes. Toda vez que esto se realice, se podrá llegar a ellos con herramientas de marketing directo como e-mailing y folletos, para dar a conocer información sobre los paquetes turísticos y la empresa en general.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Página Web de la empresa
- Folletos y brochure

### **Estrategias (FA) - *Mitigar las amenazas utilizando las fortalezas.***

1. Desarrollar y establecer mecanismos de identidad e incentivos, tanto con las empresas culinarias y con el nicho de mercado que contrataría los paquetes de turismo gastronómico: (F2,A1,A2)

La percepción del cliente acerca de la calidad del servicio ofertado es el punto de partida para que el cliente se identifique con la empresa. Además, es importante la interacción que se tenga con las empresas culinarias y con los clientes; escuchar requerimientos, necesidades y desarrollar métodos para que ellos se motiven a contratar paquetes turísticos con la empresa o recomendar los paquetes turísticos gastronómicos a familiares y amigos.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- Crear una identidad corporativa de la empresa, y posicionarla en el nicho de mercado.
- Lanzar promociones de temporada (el tipo de promoción dependerá de un análisis previo), entre las que se podrían realizar están: porcentajes de descuento, sorteos, regalos especiales. Es importante mencionar que el alcance de este tipo de promociones dependerá del presupuesto asignado anual.
- Realizar clases de preparación y/o degustación de comida ecuatoriana en las escuelas culinarias.
- Mantener una comunicación constante con las empresas culinarias durante el proceso de prestación del servicio, pre y post venta,

asesorando y satisfaciendo las necesidades existentes de forma permanente.

### **Estrategias (DA) - *Mitigar tanto las amenazas como las debilidades.***

1. Establecer mecanismos o procedimientos de mitigación, control y análisis de riesgos relacionados al negocio: (D1-D4,A1,A2)

Analizar el desempeño y evolución del proyecto en sus diferentes etapas, es un componente importante para realizar este emprendimiento, razón fundamental para desarrollar procedimientos y mecanismos de control para mitigar los riesgos que se puedan presentar, en los diferentes aspectos del negocio, una vez el proyecto esté en marcha.

Entre las principales acciones ligadas a esta estrategia están las siguientes:

- o Reuniones periódicas de staff (conformado por el gerente y el director)

El análisis de cada estrategia presentada anteriormente, generó diversas acciones que van a ser consideradas en las etapas pre, durante y post proyecto; además este análisis permitirá profundizar el desarrollo de los componentes del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal, Procesos y Presentación), que será desarrollado en el capítulo siguiente.

Por otro lado, cada una de las acciones que suponen un costo, en las estrategias presentadas anteriormente, serán presupuestadas dentro del plan financiero del proyecto.

### **Factores clave de éxito**

A continuación, se presentan los factores claves de éxito identificados en el proyecto:

- **Interés del canal de fomento y comercialización:** Entrevistas realizadas a representantes de empresas culinarias reflejan su interés por comercializar paquetes de turismo gastronómico con las características que se ofrecerán.
- **Nexos con actores de la cadena de valor:** se poseen contactos y nexos con proveedores de servicios que se pueden subcontratar, con representantes y trabajadores de empresas culinarias en Calgary, y contactos (familiares y amigos) en diferentes ciudades de Canadá.



- **Experiencia y formación de los promotores:** Los promotores han trabajado en empresas culinarias en Canadá y poseen experiencia en el desarrollo de proyectos de inversión.
- **Mínimos requerimientos de inversión para el desarrollo del proyecto:** Debido a que la empresa subcontratará la mayoría de los servicios, y establecerá nexos con las empresas culinarias para la efectiva comercialización de paquetes, se podrá gestionar eficientemente las operaciones iniciales del proyecto, ya que **mayoritariamente se utilizará costos variables.**
- **Planificación y organización del tour:** El servicio brindado en cada tour que se realizará, tendrá parámetros de calidad a ser cumplidos, controlados y evaluados.
- **Fidelización con el cliente:** No basta solo con que los profesionales tengan amplio conocimiento teórico para la correcta realización de las actividades, es importante además las competencias orientadas al servicio al cliente, que permitan generar con ellos una relación de confianza que garantice su satisfacción y, sobre todo, su fidelización.
- **Seguridad al turista:** Los tours se desarrollarán con el acompañamiento de profesionales y expertos, brindando confianza y seguridad de las actividades que se realizarán durante el tour; además, los hoteles y/o establecimientos donde se desarrollaran las actividades cumplirán con las exigencias necesarias para que el turista se sienta íntegramente seguro.

## **Sencibilidad de las estrategias a través de un FODA matemático**

### **Misión / Visión de la empresa**

- **Misión:** Ofrecer un concepto de turismo gastronómico innovador en el que prime la satisfacción del cliente de acuerdo a sus necesidades actuales en la industria.
- **Visión:** Ser reconocidos como una empresa líder en productos turísticos gastronómicos innovadores, y de excelente calidad en el Sur Este de Canadá, durante los próximos 3 años.

## **Estrategia Competitiva**

Fundamentado en el análisis estratégico anterior se ha decidido que la estrategia competitiva utilizada en el proyecto será de “Segmentación”, y focalizará los esfuerzos de publicidad y marketing de la empresa sobre un grupo de compradores en particular. Por otro lado, la característica innovadora de los paquetes turísticos podría utilizarse para el desarrollo de una estrategia de “Diferenciación”, lo cual no descarta el uso de estrategias de este tipo en el mediano o largo plazo.

## **Marketing MIX**

### **Producto/Servicio – Oferta turística de la empresa**

Es importante resaltar que las características propias de cada país, hace a cada destino turístico gastronómico diferente por naturaleza. Sin embargo, los países con mayores riquezas naturales poseen un valor añadido al resto de los destinos gastronómicos, debido a la variedad de experiencias o vivencias que el turista puede llevarse durante el tour.

Desde un panorama general la empresa aprovechará todas las potencialidades que brinda el Ecuador, como un destino turístico que ofrece una megadiversidad cultural histórica y biodiversidad natural, ya que las características geográficas y naturales del Ecuador lo convierten en un destino diferente al resto de países de América Latina y el mundo, debido a que en un solo país se pueden ofertar diferentes tipos de turismo; sin mencionar que existen atractivos turísticos que no se pueden encontrar en ninguna otra parte del mundo, como es el caso de las Islas Galápagos.

Los paquetes turísticos ofertados por la empresa, tendrán implícita la identidad con la que es conocido el Ecuador a nivel nacional e internacional; se ofertará una cartera de paquetes gastronómicos para un mercado objetivo amplio en el que se puedan encontrar, actividades principales como clases de cocina, degustación de alimentos orgánicos en su estado natural y preparados (originarios del país), y actividades complementarias comunes en el turismo cultural y otras como interacción con la medicina natural y ancestral, termalismo, deportes, visita a reservas naturales, etc. (incluidas generalmente en temáticas de turismo ecológico, de deportes y aventuras, de salud y agroturismo).

Es de importancia destacar que la gastronomía en el Ecuador, posee una identidad propia de acuerdo a la diversidad de ingredientes culinarios existentes en cada región geográfica. Por tal razón, el principal atrayente de los paquetes turísticos ofertados aprovechará el potencial que tiene la gastronomía y la biodiversidad natural del país, complemento ideal para desarrollar paquetes de turismo diferenciados a los que se ofertan localmente.

Entre los productos turísticos gastronómicos a ofertar se detallan los siguientes:

- ***Clase gastronómica:*** degustación del menú preparado por el chef con o sin participación de los turistas.

Las clases de gastronomía pueden desarrollarse de diversas formas; aunque, siempre las clases serán de corta duración y el menú será escogido acorde a los gustos y preferencias de los asistentes. Dentro de este servicio se podrá escoger: Clases de preparación; es decir que los asistentes sean guiados por un Chef para la preparación en conjunto del menú que se tenga planificado, y posteriormente degustar de los platos preparados. Y clases de degustación; en las que el Chef dará a conocer el modo de preparación de los alimentos y los preparará en el proceso, mientras que los asistentes simplemente observan y degustan los platos que poco a poco se están preparando.

- ***Gastronomía comunitaria;*** degustación de gastronomía local en diferentes ambientes y/o regiones naturales.

Las ofertas de rutas gastronómicas incluyen, las visitas de comunidades y atractivos turísticos naturales con la finalidad de conocer y preparar los platos y/o productos de la gastronomía local como por ejemplo chocolate, café, entre otros; allí se podrá conocer el proceso artesanal de elaboración de los mismos.

El producto turístico complementario al gastronómico mencionado anteriormente será el siguiente:

- ***Ecoturismo, Cultura y Aventura:***

Este producto turístico comprende una forma especializada de turismo que se concentra y limita a zonas protegidas, consideradas reservas naturales y patrimoniales del país. Los lugares a visitar dependerán del paquete turístico

elegido, así como las actividades a realizar. Además, incluye la práctica de diversos deportes, actividades de interés cultural y de ecoturismo que serán desarrolladas en ambientes propios, a las características naturales de la zona en la que se encuentre y en armonía con la naturaleza.

### **Paquetes de Turismo Gastronómico**

La cartera de paquetes turísticos a continuación presentada, agrupa las características de unicidad de las principales potencialidades y atractivos del país; así como todos los elementos investigados y analizados como estrategias en apartados posteriores. (La República, 2017)

#### **Características del Paquete 1 - Galápagos Wildlife for Active Foodies**

- Ubicación: GALAPAGOS (Isla San Cristóbal, Isabela y Santa Cruz)
- Atractivos del Tour: \*Preparación y degustación sostenible de "slow food" en las islas Galápagos. \*Descubrimiento de una gama de productos ecológicos locales únicos en las Islas Galápagos y el Ecuador. \*Aprender sobre la historia natural de la evolución y conocer la vida silvestre en las 3 islas. \*Visitar y pescar en mares profundos con los habitantes de la localidad, para después preparar sushi y sashimi. \*Kayak de mar y buceo con lobos marinos e iguanas marinas. \*ciclismo de montaña en rutas eco amigables y en constante cambio. \*Caminar entre tortugas gigantes de Galápagos en su habitat natural. \*Participar en el proceso de preparación de alimentos y/o relajarse para disfrutar del producto final. \*Degustación del cerdo sureño salvaje con un toque de especias nativas. \*Interactuar y degustar de forma sostenible los productos orgánicos de las comunidades locales. \*Cooperar con el desarrollo de las comunidades locales con lo que ellos mejor realizan (agricultura, pesca y casa). \*Servicio hotelero de calidad. \*Actividades realizadas sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- Duración: 7 días / 6 noches.
- Incluye: Hospedaje de primera (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs), Actividades complementarias, Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa), Transporte terrestre y acuático entre islas, Guía turístico gastronómico bilingüe
- No incluye: Pasajes aéreos hacia y desde Galápagos, entrada al Parque Nacional Galápagos (\$ 100 USD sujeto a cambios), la tarjeta de tránsito Galápagos (\$ 10

USD sujeto a cambios), propinas en hotel y restaurantes y comida y bebida extra a las ya incluidas.

- Artículos sugeridos para el viaje: Zapatos cómodos, chompa para lluvia, termo de agua, ropa cómoda (no algodón) para senderismo, bloqueador solar, sombrero para sol y repelente de insectos.

### **Características del Paquete 2 - Aventura Gastronómica en la selva Amazónica**

- Ubicación: Parque Nacional Yasuní (El Coca - Amazonía)
- Atractivos del Tour: \*Garantía de calidad en el servicio y las actividades del Ecolodge "La selva Amazon Ecolodge" ya que en el 2013 fue acreedor al premio de ecoturismo en el congreso mundial de turismo y medio ambiente. \*Interacción con las comunidades indígenas de la zona, conocer sus rituales y costumbres. \*Exploración de la selva amazónica en busca de plantas medicinales propias de la zona e ingredientes para la elaboración de platos de la gastronomía ecuatoriana. \*Participación activa o simplemente degustación de diversos platos de la gastronomía ecuatoriana, mediante la utilización de ingredientes orgánicos de la selva amazónica. \*Descubrimiento e interacción de la flora y fauna de la selva amazónica ecuatoriana. \*Practica de actividades en la selva que sean consideradas una aventura durante el tour.
- Duración: 7 días / 6 noches
- Incluye: Alojamiento en el ecolodge (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs), Actividades complementarias, Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa), Transporte terrestre y acuático entre islas, Guía turístico gastronómico bilingüe
- No incluye: Gastos personales, bebidas y comida adicional, tickets aéreos (País de origen-Ecuador Ecuador-país de origen) (Quito-Coca Coca-Quito).
- Artículos sugeridos para el viaje: Zapatos cómodos, chompa para lluvia, termo de agua, ropa cómoda (no algodón) para senderismo, bloqueador solar, sombrero para sol y repelente de insectos.

### **Características del Paquete 3 - Aventura Gastronómica en Galápagos**

- Ubicación: GALAPAGOS (isla San Cristóbal, Isabela y Santa Cruz)
- Atractivos del Tour: \*Exploración y descubrimiento de diversos ingredientes orgánicos de la gastronomía local y actividades de adquisición (no obligatorio)

preparación y/o degustación de los platos que se preparen con los ellos \*Kayak de mar con tiburones, iguanas marinas, tortugas marinas y lobos marinos.

\*Caminar entre las tortugas gigantes de Galápagos en su habitat natural. \* Snorkel con peces tropicales, rayas, leones marinos y tiburones. \* Caminata por el borde de una enorme caldera activa y descubrir formaciones de lava extraordinaria. \*Ciclismo de montaña con una ruta de bajo impacto, a lo largo de una costa virgen. \*Relax en las playas en interacción con lobos marinos e innumerables iguanas marinas. \*Servicio hotelero de calidad. \*Actividades realizadas sostenibles y amigables con el medio ambiente. \* Tiempo mínimo de tránsito, solo un vuelo corto y un viaje en lancha rápida en la semana. \* Altos estándares técnicos de seguridad y cobertura de seguro de responsabilidad civil.

- Duración: 7 días / 6 noches
- Incluye: Alojamiento en Hoteles Premium (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs), Actividades complementarias, Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa), Transporte terrestre y acuático entre islas, Guía turístico gastronómico bilingüe.
- No incluye: Pasajes aéreos hacia y desde Galápagos, entrada al Parque Nacional Galápagos (\$ 100 USD sujeto a cambios), la tarjeta de tránsito Galápagos (\$ 10 USD sujeto a cambios), propinas en hotel y restaurantes y comida y bebida extra a las ya incluidas.
- Artículos sugeridos para el viaje: Zapatos cómodos, chompa para lluvia, termo de agua, ropa cómoda (no algodón) para senderismo, bloqueador solar, sombrero para sol y repelente de insectos.

#### **Característica del Paquete 4 - Foodies in Highlands**

- Ubicación: Cuenca y sus alrededores como Gualaceo, Baños, Chordeleg y Parque Nacional Cajas.
- Atractivos del Tour: \*Hospedaje en una hacienda a 15 minutos de la ciudad donde se encontrarán conectados con la naturaleza; el lugar es propicio para caminatas, cabalgatas y bicicleta. \*Visita de los elementos históricos de diferentes ciudades como Cuenca, Gualaceo, y Chordeleg y degustación de la comida ecuatoriana en prestigiosos restaurantes de la ciudad de Cuenca.  
\*Interacción con habitantes de diversas comunidades conociendo sus ritos, costumbres, alimentos autóctonos como frutas, verduras, especias y formas de

preparación de los mismos. \*Conocer y participar del proceso de elaboración de diferentes variedades de queso artesanal con las comunicades locales. \*Actividades realizadas sostenibles y amigables con el medio ambiente. \*Preparación y/o degustación de platos típicos de la gastronomía ecuatoriana con los chefs de la hostería, además del deite de diversos tipos de vinos. \*Práctica de algunas actividades recreativas y deportivas.

- Duración: 8 días / 7 noches
- Incluye: Alojamiento Hostería (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs), Actividades complementarias, Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa), Transporte terrestre y acuático entre islas, Guía turístico gastronómico bilingüe.
- No incluye: Pasajes aéreos hacia y desde Cuenca, entrada al Parque Nacional Cajas), propinas en hotel y restaurantes y comida y bebida extra a las ya incluidas.
- Artículos sugeridos para el viaje: Zapatos cómodos, chompa para lluvia, termo de agua, ropa cómoda (no algodón) para senderismo, bloqueador solar, sombrero para sol y relente de insectos.

## **Precio de Tours Gastronómicos**

### **Variables consideradas para la definición del precio**

La configuración del precio por paquete turístico considerará principalmente variables como: a) demanda en el mercado; b) nivel de competencia en la industria, que se ve reflejada en los precios de tours gastronómicos que rigen el mercado internacional; c) factores psicológicos del mercado que puedan influir en la aceptación del precio o tarifa establecida por paquete de turismo gastronómico; y d) análisis de los costos fijos y variables asociados a cada tour gastronómico.

#### **➤ Precios referenciales en el mercado internacional**

El precio de los tours gastronómicos que se encuentran en el mercado internacional, varían de acuerdo a quien va dirigido, duración (# días), ubicación geográfica del destino y principalmente la concentración de proveedores de servicios que existan en el destino del tour. Si observamos únicamente los tours gastronómicos

dirigidos a un mercado Premium, con características similares a las que se van a ofertar en el proyecto, los precios mínimos y máximos evidencian lo siguiente:

**Tabla 0.14. Rango de precios tours gastronómicos en el mercado internacional**

DESTINO:	MÍNIMO:	MÁXIMO:
<b>Mundo</b>	USD \$ 3.000 + Tickets aéreos	USD \$ 5.500 + Tickets aéreos
<b>América</b>	USD \$ 2.900 + Tickets aéreos	USD \$ 3.966 + Tickets aéreos

Los destinos turísticos gastronómicos específicos que han considerado para conocer este patrón de referencia en precios, fueron los mismos que se analizaron en el punto

Otro factor analizado fue si el precio final del paquete turístico debería o no incluir tickets aéreos; y considerando que el costo del ticket aéreo dentro del precio del paquete turístico podría incidir de forma negativa en el mercado, al menos inicialmente, ya que la empresa recién estará en la etapa de introducción, este no estará incluido. Es importante mencionar que un análisis preliminar realizado a los competidores evidenció que ellos no incluyen este costo dentro del precio final del paquete, pero lo pueden gestionar de ser solicitado por el turista; además, se observó que el precio del ticket aéreo (ida y vuelta) desde Canadá a destinos en Europa y América del Sur no tiene una diferencia tan preponderante.

➤ **Factores psicológicos de afectación al precio en el mercado**

La tarifa final por paquete se establecerá en un número par, debido a que los precios pares suelen ser asociados por el mercado como productos de calidad superior, a diferencia de un precio impar que generalmente, es asociado por el mercado como precios en promoción.

➤ **Análisis de costos totales por paquete de turismo gastronómico**

En referencia a los costos directamente incurridos (Costos fijos y variables) en cada paquete turístico ofertado, de acuerdo al análisis preliminar de los proveedores en cada uno de los destinos, las necesidades de servicios a subcontratar como: hospedaje,



alimentación/bebidas, actividades complementarias, transportación, asesoría culinaria y guía bilingüe; podrían generar un riesgo de incumplimiento de los tiempos en el itinerario y por consiguiente pérdida de calidad en el servicio, debido a que la coordinación y el control de todos los proveedores de servicios se tornarían más complejos. Razón por la cual, se decidió seleccionar un grupo de empresas operadoras de turismo local, que ofertan la mayor cantidad de los servicios que la empresa necesita subcontratar, para el correcto desarrollo de los tours culinarios, y así tratar con la menor cantidad de proveedores de servicios posible, mitigando el riesgo logístico anteriormente expuesto.

Aunque esta decisión lógicamente encarece los costos por servicios subcontratados, inicialmente servirá para cuidar la calidad del servicio brindado, pero a medida que se conozca más la industria, se podrán buscar nuevos proveedores para contratar directamente los servicios, reduciendo costos y manteniendo la calidad en el servicio ofrecido. En el Anexo 1, se presentan los costos de los servicios subcontratados asociados a cada paquete turístico culinario.

### **Estructura del precio por paquete**

Finalmente, para establecer el precio final por cada tour gastronómico, se definirá un margen de contribución estándar para los tours gastronómicos que se ofertarán; y para ello, se tomará el paquete turístico que tenga los costos variables más elevados, y se analizará el peso porcentual de los “costos variables” de dicho tour, con relación al “precio máximo” que reflejan los tours gastronómicos para los destinos ubicados en el “Continente Americano” (ya conocidos). Además, es importante señalar que en dicho margen estará incluida la comisión para el “asesor de viajes gastronómicos”, que será del 8% de acuerdo a porcentaje de comisiones conocido del mercado. (Investing, 2019)

**Tabla 0.15** *Cálculo del margen de contribución*

<b>Cálculo Margen de Contribución</b>	<b>Valor</b>	<b>% Estándar</b>
Precio máximo destinos en América	3.966	100%
Tour gastronómico con costos variables más elevados	1.745	44%
Margen de contribución bruto	2.221	56%
Descuento por comisiones	317	8%
Margen de Contribución Neto	1.904	48%

Una vez conocido este margen de incremento, se aplicará el mismo margen a los otros paquetes de turismo gastronómico presentados. A continuación, se presenta el cálculo del precio por paquete turístico gastronómico y el valor de comisiones generadas por cada uno de ellos.

**Tabla 0.16** *Composición del precio por paquete turístico*

<b>Tours Gastronómicos</b>	<b>Total Costos Variables</b>	<b>Precio Total del Tour</b>	<b>Margen de Contribución Bruto (56%)</b>	<b>Descuento por comisiones (8%)</b>	<b>Margen de Contribución Neto (48%)</b>
<b>Wildlife for Active Foodies</b>	1.745	3.966	2.221	317,3	1.904
<b>Aventura Gastronómica en la Selva Amazónica</b>	1.685	3.830	2.145	306,4	1.838
<b>Aventura gastronómica en las Islas Galápagos</b>	1.731	3.934	2.203	314,7	1.888
<b>Foodies Highlands</b>	1.687	3.834	2.147	306,7	1.840
<b>Promedio Total</b>	1.712	3.891	2.179	311,3	1.868

### **Canal de comercialización del servicio**

De acuerdo al análisis de la estructura de la cadena de valor de la industria mencionada anteriormente (incluido los proveedores), y a la apertura al desarrollo de una relación de negocios con las escuelas de gastronomía, ubicadas en la zona de influencia del mercado objetivo. Se puede decir que la estructura establecida para el funcionamiento del negocio será la siguiente.

La empresa a crearse en el proyecto “FOODIE GROUP”, actuará como un “Operador de turismo receptivo” ofertando al mercado internacional sus paquetes turísticos gastronómicos, a través de la subcontratación de servicios turísticos con varios “Proveedores de turismo local”. Para la comercialización de cada tour gastronómico al mercado internacional, principalmente se utilizarán a las escuelas de gastronomía, quienes serán considerados “asesores o agentes de viajes gastronómicos”; sin embargo, la forma en la cual las escuelas de gastronomía comercializarán los paquetes turísticos tiene la siguiente particularidad. (Emprendepyme, 2019)

Al establecer la alianza con las escuelas de gastronomía, estas instituciones ofertarán los paquetes de turismo gastronómico como parte de una actividad o servicio culinario que ellos ofrecen, inclusive puede estar levantada en su página web.

Inicialmente se definirá con ellas una planificación de la oferta de tours gastronómicos que ellas promoverán durante el año; la cantidad de tours gastronómicos a Ecuador a través de las escuelas de gastronomía durante el año, dependerá del interés y la negociación que se tenga con los representantes de dichas escuelas. Sin embargo, las investigaciones realizadas reflejan que las escuelas de gastronomía podrían ofertar de 1 a 4 paquetes de turismo gastronómico al año.

Por otro lado, también existirá la posibilidad de que el mercado internacional contrate los tours gastronómicos directamente con la empresa FOODIE GROUP, pero únicamente los podrán contratar en las fechas de tours planificadas con las escuelas de gastronomía, debido a la necesidad de una cantidad óptima de viajeros para disminuir los costos por tour. A pesar de ello, a medida que se realicen nuevas alianzas con más escuelas culinarias, se incrementarán las fechas de la oferta de paquetes de turismo gastronómico durante el año. Se debe resaltar que esta característica le permitirá a la empresa en su etapa inicial, cimentar una estructura económica sólida para posicionarse en el mercado. En la Figura #4.2 se presenta la estructura de funcionamiento de la cadena de valor del proyecto.

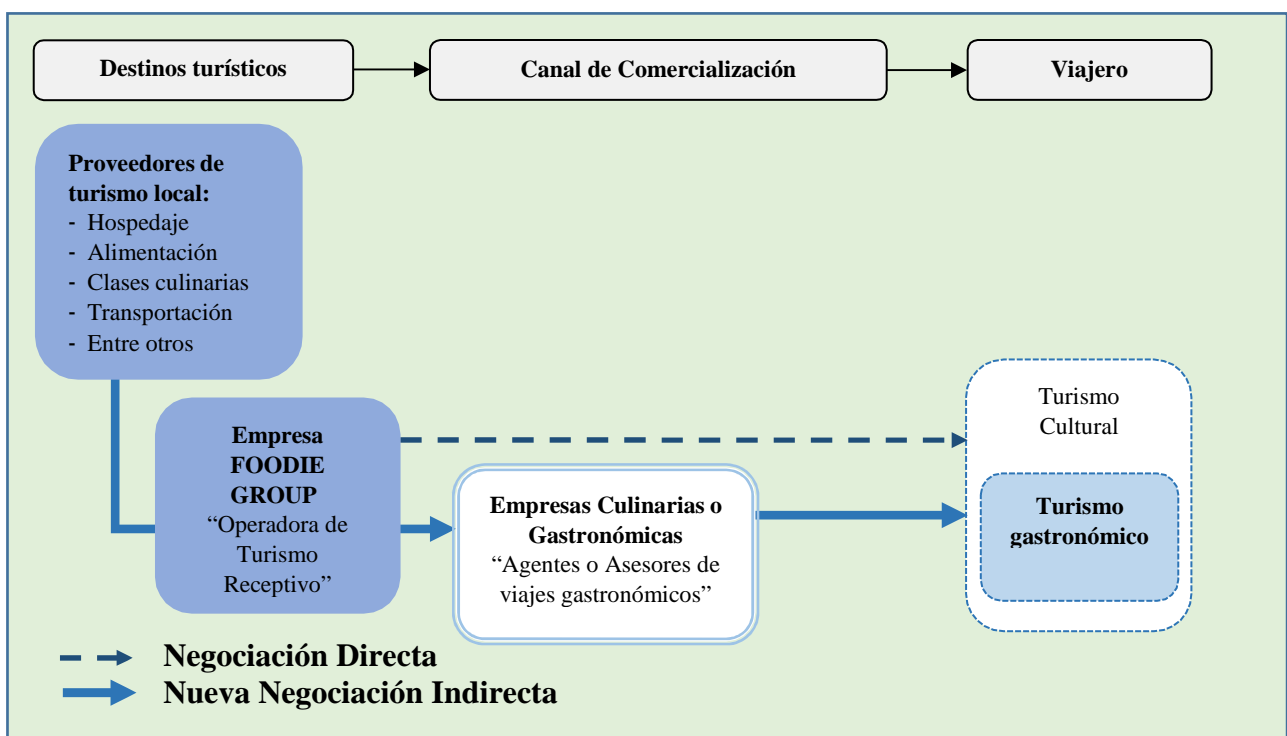


Figura 0.2. Cadena de valor del proyecto. Copyright por CBI

Esta estructura de comercialización le significará a la empresa la reducción de la intermediación de sus productos, ya que por medio de los “agentes o asesores” (escuelas gastronómicas) se llegará directamente al mercado internacional. Lo cual significa reducción de costos por comercialización para la empresa, y control de la información que se genera por medio del agente o asesor hacia el turista, no realizando promesas falsas u ofertando servicios o actividades que no se realizan, controlando así la calidad del servicio brindado.

## **Promoción del Producto/Servicio**

### **Imagen Corporativa de la Empresa**

Para realizar una efectiva promoción del servicio turístico ofertado, es importante desarrollar una imagen corporativa para la empresa, con la cual el mercado va a reconocer su producto/servicio dentro de la industria. Entre las características más relevantes se podría señalar que inicialmente se deberá potencializar el nombre de la empresa, para que paulatinamente sea una marca reconocida dentro del mercado. El nombre de la empresa será “FOODIE GROUP”, cuya traducción al castellano es “Grupo amante de la buena comida”, este nombre recoge las características de la actividad a la que se dedicará la empresa, y al mercado angloparlante al cual están dirigidos los paquetes de turismo gastronómico. Además, en las campañas de publicidad y marketing que se realicen para potencializar la marca y dar a conocer los tours ofertados, estarán presentes en los principales elementos de promoción (tarjetas de presentación, página web, papelería o información impresa requerida, entre otros.), implícitamente proyectarán la identidad con la que la empresa buscará ser reconocida en el mercado. Y esta se exteriorizará principalmente a través del slogan de la marca que será, “Real taste”, o “sabor real”. (Luisan, 2019)

El mensaje que se tratará de posicionar en la perspectiva del consumidor, será; que en cada tour gastronómico que se contrate con la empresa, el turista podrá degustar gastronomía real, desde la perspectiva natural, orgánica, ya sea en las comunidades locales, fincas, hosterías, fincas y restaurantes., e incluso conocer en su estado natural (antes de ser cosechados), el origen de los ingredientes con los que son preparados

diversos platos y productos. A continuación, se puede observar el logo que tendrá la empresa.



*Figura 0.3. Logo empresa*

### **Acciones de promoción**

Para publicitar y promocionar los paquetes turísticos gastronómicos ofertados por la empresa, se realizarán las siguientes acciones:

- **Crear página web** para informar el detalle de los servicios ofertados, solicitar información específica, reservar y contratar paquetes turísticos. Es decir que será utilizado como medio de comunicación y de gestión de clientes.

Además, para potencializar las visitas por primera vez y subsecuente de usuarios y clientes a la página, se establecerán las siguientes acciones:

- **Ranquear la pág web en buscadores:** Generalmente cuando el consumidor canadiense pretende encontrar algo de su interés por internet, la herramienta más idónea son los buscadores web, como: google o Yahoo; se utilizan palabras o frases claves para realizar la búsqueda, encontrando cientos o miles de páginas web con la palabra o frase buscada. Razón por la cual, la acción específica implica ubicar la pág. web de la empresa, o un enlace de los tours gastronómicos ofertados, en los primeros sitios del buscador que esté utilizando nuestro futuro comprador internacional. Esto es posible ya que el buscador web encuentra frases (no más de 80 palabras) que se ponen como título en el código fuente de la página web o enlace relacionado con la palabra o frase que el futuro comprador desea encontrar. Así la página web se ubicará en el ranking del buscador.

Así existirán mayores probabilidades de visitas de usuarios por primera vez a la página web de la empresa.

La actualización de la página web estará a cargo de los accionistas o máximos directivos de la empresa a crearse. Sin embargo, se solicitará el soporte y asesoría de un técnico informático en temas complejos implicados en la actualización de la página web.

- **Desarrollar Sección de Novedades Gastronómicas:** Dentro de la página web podrá existir alguna sección de Novedades gastronómicas, en la que se publicarán sucesos de la gastronomía local e Internacional. Dando a conocer de forma indirecta características importantes de la cultura gastronómica ecuatoriana.

Esta sección será manejada inicialmente por los accionistas o máximos directivos de la empresa a crearse.

- **Utilizar a la página web como medio de comunicación** de a la hora de realizar sorteos, entregar premios, promociones, entre otros.

- **Encuentros comerciales:** Son visitas que se realizarán a los canales de fomento y comercialización del producto (principalmente a empresas culinarias) para ofrecer los servicios de Foddie Group, negociar beneficios mutuos (por ejemplo, comisiones por paquete turístico, descuentos especiales, etc.) y establecer una relación de negocios a largo plazo a través de convenios o contratos. Durante o después del proceso de establecimiento de esta relación de negocios, se podrán realizar de acuerdo al interés, las necesidades o al presupuesto establecido las siguientes acciones promocionales:

- **Clases de cocina promocionales:** Clases demostrativas de gastronomía ecuatoriana como una actividad de promoción especial en las instalaciones de las empresas culinarias.
- **Standings informativos:** Ubicación de stands informativos en las empresas culinarias para dar a conocer los paquetes turísticos culinarios, a través de la degustación de platos típicos y/o productos orgánicos ecuatorianos.
- **Marketing directo a bases de datos:** Los usuarios de dichas bases de datos son las personas que previamente han mostrado interés en conocer información de la empresa, características de la gastronomía ecuatoriana y el detalle de la cartera de paquetes turísticos gastronómicos. El

contacto de estos posibles clientes se podrá adquirir a través de actividades desarrolladas por las empresas culinarias y/o directamente por Foddie Group.

- **Folletos publicitarios:** Estos materiales (brochure, trípticos, entre otros) contendrán principalmente información de los servicios que oferta FODDIE GROUP, cuáles son los aspectos diferenciadores frente a la competencia, el alto impacto económico para las comunidades de las zonas donde se desarrollará el turismo culinario, actividades eco-amigables y sostenibles con el medio ambiente. Estarán disponibles en forma digital y física (de acuerdo a las necesidades).

En general los elementos de promoción como ofertas o descuentos a grupos, se utilizarán en temporada baja. Además, se espera que la calidad del servicio ofertado sea uno de los principales elementos publicitarios (fomento a propaganda a través de descriptores). El presupuesto requerido para llevar a cabo las acciones de promoción mencionadas anteriormente es el siguiente:

**Tabla 0.17. Presupuesto de promoción Asesoría Informática**

<b>Función</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Media</b>
Asesoría Informática (creación pág. Web)	\$800	1	Meses
<b>Total</b>	<b>\$800</b>		

**Tabla 0.18. Presupuesto de promoción Asesoría Informática**

<b>Rubros</b>	<b>Presupuesto Requerido</b>
Gastos de Estadía	100
Logística y eventos de promoción	3.600
Material BTL (Afiches, trípticos, brochure, entre otros)	2.400
Logística y eventos de promoción	4.000
Gastos de estadía	3.200
Pasaje Aéreo	1.200
<b>Total</b>	<b>14.500</b>

## **Observaciones:**

- El servicio de asistencia técnica informática dará el asesoramiento inicial para que los responsables de la actualización de la página web de la empresa conozcan cómo realizarlo.
- El pago de dominio y mantenimiento de la pág. web es el valor corresponde al pago anual por la utilización del dominio de la página web.
- El rubro de material BTL, es el presupuesto anual destinado para impresión y reproducción de material publicitario. Es importante mencionar que esto se utilizará cuando se realicen reuniones o planes de trabajo específicos para publicitar los tours.
- El presupuesto por logística y eventos de promoción, adquisición de servicios varios, alquiler o compra de implementos para llevar a cabo el evento de promoción.
- El rubro por gastos de estadía se utilizará acorde a las necesidades que se presenten durante en el proceso de negociación y de desarrollo de la promoción de los tours.

## **Prescriptores**

En el ámbito turístico general y específicamente para “FOODIE GROUP”, las personas que tomarán un paquete turístico son los principales prescriptores, contando sus vivencias/experiencias recomendarán y motivarán a familiares y amigos a, adquirir o no, un paquete turístico en la empresa. Estos prescriptores incluyen no solo el cliente final, en el caso específico del proyecto es sumamente importante la satisfacción de los representantes de las empresas culinarias, ya que ellos fomentarán y comercializaran la cartera de paquetes turísticos culinarios, como un servicio coorganizado por ellos dentro de su organización; razón por la cual la calidad en el servicio y las expectativas del cliente deben quedar 100% satisfechas.



## **Proceso de prestación del servicio**

### **Determinación del proceso de prestación del servicio**

El proceso de prestación del servicio de turístico gastronómico, no dista de los procesos que generalmente realizan las empresas operadoras de turismo receptivo; Sin embargo, es importante especificar los procesos, actividades o políticas específicas que estarán inmersas en el servicio de turismo gastronómico de la empresa., en sus 3 principales etapas: Etapa previa a la prestación del servicio, Etapa de realización de servicio, y etapa post-servicio.

#### **1. Etapa previa a la prestación del servicio:**

##### **1.1 Planificación anual Tours Gastronómicos. (Escuelas de gastronomía):**

Inicialmente se planificará con las escuelas de gastronomía, el cronograma de tour culinarios que FOODIE GROUP ofertará durante el año, a través de la escuela de gastronomía. Según investigaciones realizadas la mínima cantidad de tour gastronómicos durante el año puede ser 1, y máximo 4. (Esta planificación anual se repetirá con cada una de las escuelas de gastronomía)

**1.2. Planificación anual Tour Gastronómicos (Proveedores):** Teniendo fechas aproximadas de realización de los tours gastronómicos para el año, se pondrá a conocimiento de los proveedores de turismo local; los servicios que se contratarán y las fechas en las que se solicitará su contratación. De existir algún impedimento para realizar los tours en las fechas planificadas, de ser necesario se reprogramará siempre con el consentimiento de las escuelas de gastronomía y los proveedores.

**1.3. Promoción y mercadeo:** De acuerdo a la planificación realizada se trabajará en coordinación con las escuelas culinarias para publicitar y promocionar los paquetes de turismo gastronómico de acuerdo a las herramientas y elementos de promoción desarrollados en el **punto 6.4 Promoción del Producto/Servicio**, y al presupuesto establecido para dicho año. Es importante mencionar que se buscará, que el proceso de promoción y mercadeo de la marca FOODIE GROUP, y los paquetes turísticos gastronómicos se realicen en todas las etapas del proceso de prestación del servicio, no solo previo al desarrollo del mismo.

**1.4. Registrar al Cliente en el tour:** Registrar al cliente dentro del tour solicitado tiene implícito el pago de la reserva mínima que será de USD\$ 1000, el pago de

la reserva se realizará directamente a FOODIE GROUP mediante el depósito a una cuenta de la empresa en un banco Canadiense, es importante indicar que previamente el turista a leído y aceptado el contrato entre ambas partes (turista y Foodie Group) en el que se da a conocer las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el cliente, en la etapa previa a la realización del tour y durante la realización del mismo. Así se puede establecer las políticas de pago, cancelación del tour, reembolso de valores, seguro de viajes, entre otras cosas.

El saldo del tour deberá ser cancelado 65 días antes de que comience el tour, si aún persiste un valor impago hasta después de ese plazo, Foodie Group asumirá la reserva como cancelada, reteniendo el 100% del depósito pagado y podrá ofertar ese cupo en el mercado.

Si Foodie Group recibe la totalidad del depósito en el tiempo estipulado se enviará la confirmación del depósito y se dará la bienvenida al tour gastronómico con las especificaciones completas del mismo; si el tour está lleno se le ofrecerá una fecha alternativa, o su depósito reembolsado inmediatamente. En el caso de cancelaciones y devoluciones después del pago completo del tour gastronómico, se deberá entregar por escrito el motivo y se aplicaran los siguientes gastos de cancelación:

- Hasta 91 días de la salida; pérdida del depósito.
- 90-61 días de la salida; pérdida del depósito y el otro 50% del precio total pagado por el tour.
- 60-0 días de la salida - 100% del costo del tour.

Foodie group se reserva el derecho de cancelar cualquier viaje de no alcanzarse el número mínimo de personas; si esto ocurre se reembolsarán todos los pagos recibidos por el cliente, liberándolo de cualquier penalidad o responsabilidad por cancelación.

En esta etapa se recomendará al turista la contratación de un seguro a todo riesgo, para que este cubierto de cualquier eventualidad como la cancelación del viaje, por circunstancias ajenas a sus intereses. El mecanismo utilizado para el pago será depósito a la cuenta de la empresa. La empresa tendrá una cuenta en un banco canadiense, para mayor facilidad del cliente.

#### **1.5. Reservar servicios subcontratados:**

De acuerdo a las políticas de pago a proveedores se realizarán los pagos de los servicios subcontratados de la siguiente forma:

- 30 días antes del desarrollo del tour se le depositará el 15% del valor total del tour, al hotel/hostería, proveedor que ofrece la mayor cantidad de los servicios (principalmente el hospedaje) para reservar la contratación de los servicios requeridos; además, en ese mismo periodo se confirmarán los servicios de los otros 2 proveedores, el guía turístico gastronómico.
- 5 días antes del desarrollo del tour se pagará al hotel/hostería 35% más del valor total del tour.
- Al finalizar el tour, una vez recibida la factura de los servicios brindados por el hotel/hostería y el guía turístico gastronómico, se procederá a cancelar el valor total de los mismos.

#### **1.6. Asesorar al turista previo arribo:**

Confirmar con el turista la necesidad de alguna información adicional, para su normal arribo al país, y de ser necesario brindar asesoría en la medida de las posibilidades y los requerimientos. Además de realizar recomendaciones una vez se arribe al aeropuerto de destino.

#### **Confirmar destino específico del turista y horario de llegada:**

Conocer y reconfirmar con turistas su horario de llegada al país y lugar de llegada.

- 2. Etapa de realización del servicio:** Un punto importante que se debe dar a conocer durante la etapa de prestación del servicio es, que el “guía turístico gastronómico” será originario del destino turístico del paquete contratado, variable que evitará costos adicionales de logística, en traslados para el guía (tickets aéreos); además, en el primer año de operaciones de la empresa, el “Director” de “Foodie Group” que será el máximo responsable de la adecuada realización de los tours gastronómicos en la empresa, y cuyas competencias específicas se la puede observar en el *punto “6.2.2 Perfiles Competenciales”*, será participe de cada tour gastronómico realizado, con la finalidad de conocer aún más la dinámica del negocio, y estructurar políticas específicas y procedimientos adecuados de control para cuidar la calidad del servicio en la etapa de introducción de la empresa al mercado. Los costos de alojamiento, alimentación y transporte para el Guía de turismo gastronómico y el director

estarán cubiertos por la empresa en los costos fijos por tour que fueron considerados para el establecimiento del precio del paquete turístico en el mercado.

En el **Anexo 1**. Se puede observar los parámetros conceptuales teóricos con los que el Director de Foodie Group, buscará desarrollar un modelo adecuado para controlar la calidad en el servicio turístico ofertado, y generar una retroalimentación periódica con el mercado, para toma de decisiones e innovación del producto/servicio.

**2.1. Recibir a los turistas:** recibir a los turistas en el aeropuerto de destino, llevarlos al hotel y explicarles el itinerario.

**2.2. Realizar las actividades planificadas:** realizar el itinerario planificado para el tour; para esto un guía liderará y controlará el desarrollo de las actividades planificadas. En el desarrollo del tour, el responsable del grupo también es el responsable de velar por el correcto desempeño del tour, generar una serie de reportes o documentos que permitirán el pago de proveedores y generación de información estadística para la empresa.

**2.3. Finalizar el tour:** Finalizar el tour con una actividad de despedida.

## **Etapa Post Servicio**

**3.1. Sintetizar, clasificar y analizar la documentación e información generada:** clasificar la documentación recibida por parte de los proveedores y el guía, tales como facturas por pagar, encuestas, bases de datos y documentación generada en el tour que se deba gestionar para su análisis (proceso de mercadeo y comercialización) y para gestionar su pago.

**3.2. Realizar informe de tour gastronómico:** una vez finalizado el tour gastronómico, el guía que estuvo a cargo de dicho tour realizará un informe de evaluación del tour. Inicialmente este informe no tendrá un formato estándar, pero se deberán considerar los criterios de seguridad del turista, calidad del servicio brindado por los proveedores, cumplimiento actividades y tiempos de itinerario, satisfacción del turista, conclusiones, recomendaciones y observaciones.

**3.3. Pagar a proveedores de servicios:** registrar la información de facturas de proveedores y proceder con el pago del servicio prestado.

## **Seguridad para el turista**

Uno de los componentes de la calidad en el servicio ofertado, estará basado fundamentalmente en la percepción de seguridad que el turista pueda tener de visitar el país para realizar un tour gastronómico. Razón por la cual, para el desarrollo de los servicios ofertados por la empresa, se han escogido los destinos geográficos más seguros dentro del país, alta calidad del servicio de los proveedores, profesionales altamente capacitados para brindar un servicio de calidad al turista. Sin embargo, estas características de seguridad en el servicio son importantes darlas a conocer al turista durante el proceso de publicidad y promoción de los paquetes turísticos, con la finalidad de que el turista sienta que, si contrata un tour gastronómico con la empresa, estará completamente seguro durante la realización del mismo.

Es importante mencionar que, aunque el turista no necesita contratar un seguro de viajes para realizar un tour gastronómico, la empresa recomendará aseguradoras y promoverá la contratación de seguro de viajes por parte del turista.

## **Niveles de tecnología aplicados en los procesos**

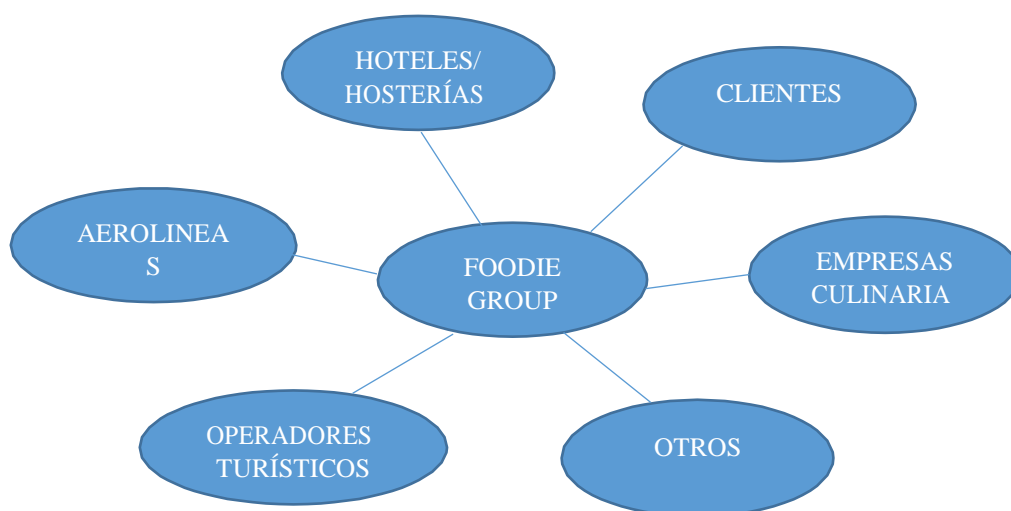
El uso de la tecnología en este proyecto, durante el primer año no tendrá un peso específico elevado; inicialmente se utilizará una página web y se desarrollarán estrategias de E-marketing e E-commerce, como rankear la página web en buscadores y utilización de redes sociales para publicitar los servicios; sin embargo a partir del segundo año del proyecto, se empezará a desarrollar un sistema informático que permita gestionar eficiente y eficazmente la logística del negocio (tanto con proveedores como con clientes), en relación al volumen de ventas esperado.

Los sistemas informáticos a utilizar para este fin se irán adquiriendo al ritmo de crecimiento de nuestro mercado, de tal manera que la inversión para este propósito tenga un horizonte de retorno alineado a un ambiente de mayor certidumbre.

## Gestión del Talento Humano

### Estructura organizacional y relación de puestos de trabajo

Analizando la interacción de la empresa con los entes que participarán en el desarrollo de sus operaciones en el mercado, podríamos visualizar a las relaciones de negocio de la empresa de la siguiente manera:



**Figura 0.4. Diagrama de interacción de la empresa en el mercado**

En referencia a la estructura organizacional interna. Una vez analizados varios factores para la realización del proyecto (principalmente dentro del análisis DOFA), además teniendo claramente definidas las estrategias y/o herramientas por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general el correcto funcionamiento de las operaciones, para lograr el cumplimiento de la misión y visión propuesta. Se ha definido que la estructura organizacional tenga las siguientes características:

1. Canales de comunicación efectivos (horizontales, ascendentes y descendentes) y retroalimentación de la información generada.
2. Proceso de toma de decisiones rápido y efectivo. (no burocracia)
3. Procedimientos y procesos flexibles en función de la dinámica del mercado.

A pesar de que el personal contratado no va a ser significativo en los primeros años, las características de la estructura organizacional mencionadas anteriormente deberán de ser las mismas una vez que se contrate a mayor personal, debido al aumento de sus operaciones en el mercado (crecimiento de la organización).

La relación de los puestos de trabajo en FOODIE GROUP son los siguientes:

- Promotor 1 o Gerente (Contrato indefinido)
- Promotor 2 o Director de Actividades (Contrato indefinido)
- Asistente (Contrato indefinido (inicia segundo año))
- Guía turístico (Servicios prestados (contrato ocasional))
- Contador (Servicios prestados (contrato ocasional))
- Asesor Tributario (Servicios prestados (contrato ocasional))

Dentro del conjunto integrado de competencias estratégicas y técnicas, requeridas por los profesionales referidos con anterioridad, a continuación, se presentan las características que debe reunir cada profesional para ocupar un determinado puesto de trabajo; no en términos de conocimiento para ejecutar tareas, sino concibiendo su trabajo en logro de resultados, a través de conductas significativas que generen un resultado tangible dentro de la organización. (EOI, 2019)

### **Perfiles competenciales**

#### **➤ Core Competencies o Competencias Nucleares**

##### **Gerente General:**

- Capacidad de liderar grupos o equipos de trabajo
- Capacidad de ahorro/austeridad
- Capacidad de Negociación
- Comunicador y persuasor
- Orientación al cliente
- Compromiso con la empresa
- Capacidad para formar profesionales
- Creatividad/iniciativa
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis

### **Director**

- Capacidad de liderar grupos o equipos de trabajo
- Capacidad de ahorro/austeridad
- Capacidad de Negociación
- Comunicador y persuasor
- Orientación al cliente
- Compromiso con la empresa
- Capacidad para formar profesionales
- Creatividad/iniciativa
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis

### **Asistente**

- Trabajo en equipo/colaboración.
- Compromiso con los objetivos
- Orientación al cliente
- Interés y disposición de aprender
- Compromiso con la empresa
- Creatividad/iniciativa
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis

### **Guía Turístico**

- Capacidad de liderar grupos o equipos de trabajo
- Trabajo en equipo/colaboración.
- Compromiso con los objetivos
- Orientación al cliente
- Interés y disposición de aprender
- Compromiso con la empresa
- Creatividad/iniciativa
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis

### **Contador**

- Compromiso con los objetivos



## **Asesor tributario**

- Compromiso con los objetivos

Se considera importante indicar que el contador y asesor tributario, serán únicamente asesores y se les pagará por el producto solicitado; en este caso registros contables, estados financieros actualizados y desarrollo de estrategias tributarias, razón por la cual prima analizar principalmente sus competencias técnicas para generar dichos resultados.

### **Detalle de Core Competencias o Competencias Nucleares.**

#### **A. Competencia: “Capacidad de negociación”**

**Descripción:** Buscar satisfacer los intereses de la empresa, persuadiendo y manejando los intereses de otros actores implicados en las relaciones empresariales mantenidas por la empresa en el mercado.

#### **Conductas representativas:**

- Plantea claramente el problema, integrando los detalles relevantes dentro de la visión global de los intereses del negocio, analizando las implicaciones, consecuencias, y diseñando adecuadamente los "probables escenarios" para el desarrollo de una negociación.
- Sabe cuáles son los aspectos negociables y los que no lo son, en una situación dada. Conoce y ha priorizado sus necesidades y objetivos.
- Investiga las necesidades de las otras partes implicadas en la negociación.
- Expresa claramente sus necesidades y puntos de vista.
- Argumenta sus intereses incorporando en su discurso los puntos de vista y reflexiones de la otra parte implicada.
- Flexibiliza y avanza reconduciendo las situaciones bloqueadas con imaginación y diálogo constructivo. Cooperativa activamente en la búsqueda de soluciones óptimas.

- Trata de generar un espacio de encuentro donde confluyan los beneficios de ambas partes; logrando establecer una relación ganar-ganar.
- No se deja atrapar por situaciones de conflicto. No pierde los nervios, ni confunde firmeza con agresividad. Configura y maneja un buen clima.

**En contraposición a:**

- Utilizar la confrontación o el "regateo" como vía habitual para resolver conflictos.
- Perder de vista la "imagen" corporativa de la Compañía, y las consecuencias en cuanto a la "fidelización" de los clientes con los que se negocia.
- Enfocar las situaciones desde un solo punto de vista.
- Ignorar los planteamientos y puntos de vista de los demás o prejuzgar sus intenciones.
- Inhibirse en la exposición y defensa de las propias necesidades y puntos de vista.
- Destruir sistemáticamente los puntos de vista y sugerencias de los demás, sin utilizarlos para "hacer circular" los suyos.

**B. Competencia: "Capacidad de ahorro/austeridad"**

**Descripción:** emplear sólo los recursos (tiempo, personas, materiales, dinero...) realmente necesarios para obtener los resultados esperados

**Conductas representativas:**

- Reduce la ineficiencia financiera o desperdicia de todo tipo: tiempo, materiales, dinero.
- Busca diferentes formas de actuar y selecciona la menos costosa para conseguir los resultados previstos.
- Es creativo y riguroso en la utilización de los recursos disponibles.
- Optimiza el uso de los recursos, maximizando su beneficio.
- Analiza y hace referencias concretas a la relación costo/beneficio en sus acciones, proponiendo mejoras viables.

- Utilización adecuada del presupuesto establecido, concibiéndolo como instrumento para alcanzar unos resultados, y no solo para gastarlo.

**En contraposición a:**

- Utilización ineficiente de los recursos disponibles.
- Realizar gastos excesivos y evitables, como símbolo de estatus, por comodidad, por cuestiones "estéticas", prejuicios, entre otros.
- Poca preocupación por medir la eficiencia de su trabajo.
- Ignorar los costes, sobre todo los que no van contra el propio presupuesto. No ver "el presupuesto global".
- Sobrepasar o no utilizar adecuadamente el presupuesto establecido.
- Dedicar tiempo, recursos y esfuerzos a detalles sin importancia.

**C. Competencia: "Comunicador y Persuasor"**

**Descripción:** Crear unas relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y bidireccional. Además de transmitir con eficiencia y eficacia la información necesaria para el correcto desempeño del trabajo por parte de los colaboradores, generando credibilidad.

**Conductas representativas:**

- Transmite la información oportuna y objetiva para que sus colaboradores conozcan y entiendan los planteamientos, estrategias, objetivos y problemas del negocio y actúen por convicción.
- Conoce las necesidades de información de sus colaboradores y compañeros, para el logro de sus objetivos, se responsabiliza de su búsqueda y disponibilidad.
- Comunica el "qué" y el "por qué" de las decisiones, ofreciendo una comunicación abierta que evite rumores y malentendidos.
- Informa y explica a sus dirigidos, colaboradores y/o compañeros asegurándose de la comprensión del tema: pide aclaraciones, puntos de vista, dudas, clarifica matizando sin perder el mensaje nuclear o core competencias.

- Está al alcance de los demás, interactúa con todos los niveles de la organización, tiene la “puerta abierta de su oficina”, aprovecha oportunidades de comunicación informal que se generan con compañeros y colaboradores.
- Diseña personalmente y pone en marcha procedimientos o hábitos de recogida y entrega de información de forma habitual; además de promover reuniones periódicas.
- Contestación rápida. Responde con rapidez a las peticiones de información, llamadas de teléfono, correo electrónico, notas, etc. Tanto del cliente interno como externo.
- En las reuniones recaba información, sintetiza intervenciones, promueve conclusiones y acuerdos.
- Hace preguntas para obtener una retroalimentación de la información. Demuestra interés y capacidad de escucha, esforzándose por comprender. Está abierto a sugerencias e ideas.
- Presenta la información de forma atractiva y didáctica para la comprensión del cliente interno y externo.
- Crea un clima positivo que desarrolla alta motivación y orgullo de pertenencia en sus colaboradores.

**En contraposición a:**

- Emplear sólo comunicación de tipo unidireccional, no solicitar las opiniones e ideas de los colaboradores.
- Utilizar la posición jerárquica como argumento para convencer.
- Rehusar la comunicación espontánea, sobre todo fuera del despacho.
- No preparar las acciones de comunicación.
- Limitarse a decir "lo que hay que hacer", sin explicar el "por qué".
- Hacer "discursos", independientemente de si es entendido o no por los que le escuchan. Confundir "comunicarse" con "informar".

**D. Competencia: “Trabajo en equipo/colaboración”**

**Descripción:** Colabora con otras personas para el logro de objetivos comunes, y participa activamente en un grupo de trabajo.

### **Conductas representativas:**

- Considera ante todo los objetivos grupales antes que los individuales.
- Conoce y utiliza metodología para el desarrollo del trabajo en equipo y reuniones.
- Utiliza el "nosotros" más que el "yo".
- Informa al grupo de trabajo o directivos posibles problemas y oportunidades que les puedan afectar.
- Discute y critica las opiniones e ideas de otros sin lesionar su autoestima. Se centra en las ideas, no en las personas.
- Aporta con ideas nuevas y sugerencias al trabajo del grupo o al funcionamiento de determinado proceso en la empresa.
- Identifica las barreras que impiden llegar al consenso y facilita la comprensión y los acuerdos en las situaciones de conflicto.
- Se responsabiliza personalmente de corregir sin excusas y rápidamente, los problemas de sus clientes internos.
- Se asegura que sus productos / servicios coinciden con aquello que sus clientes internos requieren realmente.
- Se corresponsabiliza y reacciona ante las necesidades de la empresa, reformulando ocasionalmente sus propias prioridades en función de las necesidades de otras funciones o departamentos.

### **En contraposición a:**

- Percibe como incompatibles los intereses grupal e individual, buscando solo su éxito individual.
- Descalifica a las personas y hace críticas personales.
- Ignora ideas y sugerencias de otros. Considera los diferentes puntos de vista como incómodos y prefiere evitarlos.
- Intenta traspasar los problemas a otros.
- Compite negativamente con otros grupos o departamentos. Fomenta el espíritu de "nosotros vs ellos".
- Considera una agresión los planteamientos y sugerencias de otros departamentos y personas en relación a sus propios métodos de trabajo.

### **E. Competencia: “Compromiso con los objetivos”**

**Descripción:** Disposición para tener en cuenta los objetivos de la unidad de negocio y del proyecto en las actuaciones y el desempeño del propio trabajo, responsabilizándose personalmente de los resultados obtenidos.

#### **Conductas representativas:**

- Indaga y consigue información acerca de cómo contribuir personalmente a la consecución de los objetivos.
- Se centra en los resultados a obtener, utiliza las actividades como herramienta para el "logro".
- Define y prioriza adecuadamente los objetivos para su trabajo (medibles, específicos, controlables, ambiciosos y limitados en el tiempo).
- Considera el resultado más importante que el esfuerzo; es decir que no se "enreda en las tareas" perdiendo de vista el "para qué".
- Realiza esfuerzos adicionales sin que le sea requerido.
- Asume riesgos calculados, compromete recursos y tiempo para conseguir mejorar el rendimiento, intentar hacer algo nuevo, alcanzar un objetivo difícil, pero todo ello tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo.
- Simplifica los procedimientos y métodos, no es generador de burocracia.
- Analiza y clarifica con su jefe lo que hay que conseguir y por qué es necesario conseguirlo.
- Se responsabiliza de los resultados obtenidos, indistintamente si son buenos o malos.
- Se responsabiliza abiertamente de sus errores, analiza sus causas y las utiliza como fuente de aprendizaje.

#### **En contraposición a:**

- No asume responsabilidades, utiliza argumentos para trasladar la responsabilidad de sus errores a otros.
- Se limita a "hacer las cosas", en el día a día, perdiendo el contacto con las metas del negocio.

- Da más importancia a las horas de actividad que a los resultados que se consiguen.
- No plantea cambios o propone mejoras para el desempeño de su trabajo.
- Por propia iniciativa no realiza tareas diferentes a las ya establecidas, argumentando: "no es lo mío".

#### **F. Competencia: "Orientación al cliente"**

**Descripción:** Demostrar interés y comprensión de las necesidades y demandas (presentes y futuras) que son requeridas por el cliente, para satisfacerlas mediante el cumplimiento, satisfacción y superación de sus expectativas.

#### **Conductas representativas:**

- Establece las relaciones con el cliente desde una perspectiva más allá del corto plazo. Aunque busque el beneficio inmediato es capaz de, si es necesario, sacrificar el "hoy por el mañana", buscando la fidelización y el rendimiento sostenido.
- Establece diferentes canales de comunicación con sus clientes internos para que las incidencias sean atendidas con la mayor brevedad. Incorpora mejoras en sus procedimientos que implican mejoras en otros.
- Resuelve necesidades no "evidentes" del cliente, busca información sobre sus verdaderas necesidades latentes, pero no explicitadas. Va más allá de las necesidades que el cliente le manifiesta en un principio, y trata de presentar y vincular los productos o servicios de los que dispone a estas necesidades.
- Se anticipa en su relación con los clientes, realiza acciones para crear una oportunidad o evitar un problema futuro, donde la oportunidad o el problema no es tan evidente para otros.
- Busca y comprueba que los resultados obtenidos coincidan con lo que sus clientes perciben como calidad.
- Actúa rápida y decididamente ante una situación compleja o de crisis, no espera a que se resuelva por sí sola, ni abandona un asunto cuando se complica.
- Estructura la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes externos e internos.

- Relaciona sus actividades con la de los clientes.
- Comprende y tiene en cuenta los puntos de vista del cliente.
- Está disponible en situaciones normales y en emergencias.
- Detecta y resuelve incidencias antes de que se produzcan las reclamaciones.
- Sugiere mejoras y nuevas prestaciones para sus productos/servicios, en línea con lo que necesitan sus clientes.

**En contraposición a:**

- No le interesan las necesidades del cliente.
- No toma en cuenta otras unidades de negocio, o funciones como clientes propios.
- Considera que los clientes no saben lo que quieren o no están cualificados para determinar las especificaciones del producto/servicio.
- Va por detrás del cliente, se limita a reaccionar una vez que existen reclamos por parte del cliente.
- Incapaz de cambiar sus propias prioridades en función de las necesidades de los clientes.
- Se centra y utiliza un argumento rígido y repetitivo, no flexibiliza para adaptarlo a la situación del cliente.
- Agrede al cliente, confunde impulsar a la acción de compra con agredir, con tal de cerrar la operación. No contempla la "fidelización".

**G. Competencia: “Interés y Disposición de aprender”**

**Descripción:** Capacidad e interés para asimilar nueva información e incorporar ágilmente esquemas, instrucciones y conocimientos técnicos a su trabajo. Además, busca de forma permanente y sistemática su mejoramiento como profesional.

**Conductas representativas:**

- Realiza de forma continua y sistemática investigaciones acerca de las innovaciones más recientes que afectan a su ámbito de trabajo.



- Busca permanentemente la optimización del proceso en el que interviene para ser el mejor en su trabajo.
- Muestra "ambición" por el aprendizaje, no considera que lo sabe todo.
- Compite con los mejores en cuanto a preparación y resultados a obtener.
- Busca y obtiene información de la actuación de la competencia en puestos similares al suyo, comparando procedimientos y resultados con el objetivo de incorporar y mejorar.
- Reclama la opinión técnica de otros expertos acerca de los procedimientos de su trabajo. Averigua cómo han enfocado un problema o situación semejante otros profesionales.
- Es percibido por colegas y colaboradores como un profesional brillante.
- Busca el trabajar con expertos, no con amigos.
- Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías y procedimientos en la organización. Se le ve como una persona innovadora.
- Genera nuevas formas de hacer y nuevas soluciones que mejoren los resultados de su trabajo. Cuestiona constructivamente sus procedimientos de actuación técnica.

**En contraposición a:**

- Despreocuparse de lo que está haciendo la competencia.
- Se resiste a la incorporación y empleo de nuevas tecnologías.
- Negarse a cambiar. Resistencia a aceptar las sugerencias de mejora que se reciben.
- Considerar la participación en proyectos de mejora como algo extra.
- Ignorar las tendencias y novedades en su campo, siendo pasivo ante su propio desarrollo.
- Falta de curiosidad. Es decir, considerar que ya lo sabe todo y nadie puede enseñarle algo nuevo sobre cómo mejorar el trabajo".
- Expresar que "ya se están haciendo las cosas lo suficientemente bien".

## **H. Competencia: “Compromiso con la empresa”**

**Descripción:** Actuar de forma que sea considerado un modelo a seguir por colegas y colaboradores. Además, conoce y se identifica con los objetivos de la Empresa, promoviendo su buena imagen de ella, manteniendo una conducta íntegra acorde a los valores éticos y profesionales.

### **Conductas representativas:**

- Priman los intereses de la empresa a los suyos propios.
- Realiza bien su trabajo y quiere hacerlo.
- Cumple con sus compromisos en calidad y plazo.
- Exterioriza claramente sus intenciones, consiguiendo credibilidad, y sus intenciones no se quedan en buenas palabras.
- Demuestra lealtad, está siempre dispuesto a colaborar con el grupo de trabajo y colaboradores y respeta los deseos de sus superiores.
- Defiende las decisiones que benefician a la Compañía, sin buscar el beneficio personal o el favor a terceros.
- Soluciona problemas internamente y no los exterioriza hacia los stakeholders, externamente aprovecha las circunstancias para promocionar a la empresa.
- Se niega con firmeza a atender peticiones inadecuadas o irracionales de sus colaboradores, proveedores y clientes.
- Realiza esfuerzos adicionales sin que le sea requerido o lo exija la situación.

### **En contraposición a:**

- Limitarse a cambiar superficialmente la forma en que actúa, sin transmitir las razones de su actuación.
- Manipular las situaciones. Tener “segundas intenciones”.
- Perder los nervios en situaciones de presión o tensión.
- Actuar de forma interesada, según el nivel jerárquico de la gente con la que se relacione.
- Actuar sólo conforme a intereses personales, independientemente de que sean coincidentes o no con los de la Compañía.
- Justifica su actuación en función de condicionantes externos o según sus conveniencias.

### **I. Competencia: “Capacidad de análisis”**

**Descripción:** Destreza para entender un problema o situación a partir de la identificación de los elementos significativos que la integran.

#### **Conductas representativas:**

- Identifica y organiza las partes de un problema de forma sistemática.
- Identifica varias de las posibles causas de un acontecimiento o varias consecuencias derivadas al emprender una determinada acción.
- Describe y entiende (integra), la relación causa-efecto de un evento.
- Identifica los obstáculos que tiene probabilidad de ocurrencia en un determinado proceso y piensa en los siguientes pasos a dar.

#### **En contraposición a:**

- No se detiene a reflexionar acerca de las consecuencias derivadas al emprender una acción.
- Ve los fines, no articula adecuadamente los medios.
- No da importancia a los matices, ni a las implicaciones entre las partes de un problema.

### **J. Competencia: “Capacidad de síntesis”**

**Descripción:** Habilidad para integrar elementos aparentemente dispersos, presentándolas como un "todo" unitario (modelos).

#### **Conductas representativas:**

- Percibe las situaciones y los problemas en su conjunto, no se limita a identificar y describir las partes que lo componen.
- Propone soluciones integradoras, de confluencia entre los elementos que inciden en el problema.
- Identifica puntos claves en situaciones complejas.

- Explica los problemas, situaciones o ideas complejas utilizando un enfoque aclaratorio, comprensivo y novedoso (introduce un modelo).
- Crea y evalúa múltiples hipótesis o explicaciones para una situación dada.

**En contraposición a:**

- Ante la aparición de problemas no propone soluciones, se emplea pormenorizadamente en la descripción de los factores que intervienen.
- Cuando explica una situación, idea o problema, no propone o plantea planteamientos para solucionar problemas.

**K. Competencia: “Creatividad/Iniciativa”**

**Descripción:** Implica la proposición activa de ideas o soluciones innovadoras que contribuyan a optimizar su gestión, mejorando el desempeño.

**Conductas representativas:**

- Aporta ideas y planteamientos innovadores sin que se lo soliciten, ofrece soluciones novedosas.
- Es capaz de tomar decisiones y de influir en las situaciones de su ámbito de responsabilidad sin necesidad del refrendo continuo de sus superiores.
- Participa activamente en grupos de trabajo cuando se le requiere, involucrándose en la aportación de ideas, experiencias, trabajos...
- Cuestiona los procedimientos de actuación y los resultados que obtiene, proponiendo cambios, aportando soluciones concretas.
- Desempeña un papel activo en la planificación y evaluación de su trabajo, no actuando estrictamente en su ejecución.
- Se anticipa, realiza acciones para crear una oportunidad o evitar un problema futuro, donde la oportunidad o el problema no son tan evidentes para otros.

**En contraposición a:**

- No toma decisiones de manera autónoma ni siquiera ante situaciones de escasa relevancia o rutinarias.

- Ante cualquier dificultad transfiere el problema o la dificultad a sus superiores.
- No se interesa por el aporte de nuevas ideas, ni lo considera su responsabilidad.
- Solicita y precisa instrucciones específicas y detalladas para realizar su trabajo.

**L. Competencias: “Capacidad para formar profesionales”**

**Descripción:** Contribuir al mejoramiento del personal, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades, de forma que vayan adquiriendo un control efectivo sobre su trabajo, sobre sí mismos y sobre su entorno, potenciando la accionar dentro de la empresa.

**Conductas representativas:**

- Identifica sistemáticamente los puntos fuertes y las áreas de mejora de sus colaboradores, conjuntamente con ellos.
- Utiliza la delegación de funciones/tareas como herramienta de aprendizaje para los colaboradores. Delega de forma clara, estableciendo los resultados a obtener y confiriendo la autoridad necesaria.
- Refuerza y reconoce las conductas positivas y los buenos resultados. Critica los resultados, no a la persona. Genera autoestima.
- Está disponible para prestar ayuda a sus colaboradores cuando se lo solicitan.
- Utiliza los aciertos y los errores como fuente de desarrollo y aprendizaje.
- Comparte sus experiencias y su "saber-hacer" con sus colaboradores. Actúa como modelo.

**En contraposición a:**

- Pensar que la "formación" es responsabilidad de Recursos Humanos.
- Tomarse un largo periodo de tiempo buscando a los candidatos que posean todas las habilidades y cualidades que se requieren para el cargo.
- Limitarse a "repartir el trabajo y dar órdenes". Guardarse información. No compartir los conocimientos propios con los colaboradores.
- Delegar sólo tareas secundarias o sin entidad.
- Limitar el desarrollo de los colaboradores, con el fin de no "perderlos".

- Focalizarse en criticar los errores y no reconocer los aciertos. Lesionar la confianza de los colaboradores en sí mismos.

**M. Competencias: “Capacidad de liderar grupos o equipos de trabajo”**

**Descripción:** Implica un alto manejo de las relaciones interpersonales, y conocimiento de información específica o de interés del grupo o equipo de trabajo, en relación a intereses comunes.

**Conductas representativas:**

- Actúa desarrollando un buen clima de trabajo y cooperación dentro de un grupo de individuos.
- Promueve la participación de personas en el desarrollo de actividades dentro de un grupo determinado.
- No se atribuye a nivel personal resultados del equipo de trabajo.
- Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Da a conocer y explica a sus colaboradores (asegurándose de la comprensión: pide aclaraciones, puntos de vista, dudas, clarifica matizando) los planteamientos estratégicos, objetivos y problemas, implicándoles en actuaciones por convicción.
- Saca a la luz los conflictos del grupo, afronta los problemas para resolverlos en beneficio del equipo.
- Promueve un sentido de pertenencia y confianza de los miembros del grupo hacia las decisiones, actividades, acciones que se proponen por él como líder (implícito o explícito)

**En contraposición a:**

- No logra captar el interés y la atención del grupo al cual se dirige.
- No fomenta la participación de los miembros de un grupo determinado.
- Actúa de forma pasiva frente a un grupo, perdiendo credibilidad y el interés de los miembros del grupo.

## ➤ **Competencias Técnicas**

### **Gerente General:**

- Conocimientos en administración y talento humano.
- Organización, control y dirección del equipo de trabajo.
- Gestionar los recursos Financieros
- Gestión de Calidad
- Planeación, gestión y control de presupuestos.
- Conocimiento en mercadotecnia y publicidad.
- Gestión Comercial (Ventas)
- Conocimientos económicos-financieros.
- Conocimiento oral y escrito del idioma inglés.
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información (TICS) en los distintos ámbitos del sector turístico.
- Conocimiento de las políticas Nacionales y Regionales de Turismo.

### **Director**

- Capacidad para definir objetivos, estrategias y políticas comerciales.
- Conocimiento oral y escrito del idioma inglés.
- Gestión de Calidad
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información (TICS) en los distintos ámbitos del sector turístico.
- Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial.
- Conocimiento de las políticas Nacionales y Regionales de Turismo.
- Capacidad de adaptación al trabajo en medios socioculturales diferentes.
- Capacidad de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas.
- Gestión logística

### **Asistente**

- Conocimiento oral y escrito del idioma inglés.
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información (TICS) en los distintos ámbitos del sector turístico.
- Gestión de Calidad
- Gestión logística
- Conocimiento de las políticas Nacionales y Regionales de Turismo.

- Rapidez en la digitación.

### **Guía Turístico**

- Conocimiento oral y escrito del idioma inglés.
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información (TICS) en los distintos ámbitos del sector turístico.
- Gestión logística.
- Capacidad de adaptación al trabajo en medios socioculturales diferentes.
- Conocimiento de los destinos de turismo local.
- Conocimiento de las políticas Nacionales y Regionales de Turismo.

### **Contador**

- Elaboración de Estados Financieros.
- Conocimiento de NIIF (Normas internacionales de información Financiera).

### **Asesor tributario**

- Conocimiento de la normativa tributaria y aplicación práctica de la misma.

## **Estructura de Dirección y Gestión.**

Las operaciones de la empresa en el mercado estarán lideradas por el Gerente General, principalmente en sus aspectos de Gestión de talento humano, Gestión Financiera y Gestión Comercial; en sus aspectos de Logísticos y de Negociación con proveedores y agentes de viajes culinarios estarán a cargo del Director. A partir del segundo año del proyecto se contratará un asistente o persona de apoyo que asistirá tanto al Gerente como al Director de la empresa en cada uno de los requerimientos asociados a sus funciones; Lógicamente, la contratación de este asistente estará asociado al nivel de operaciones que tenga la empresa, lo cual significa que, en el segundo año, se espera un crecimiento del nivel de operaciones en el mercado.

Es importante mencionar que el servicio contable y tributario de la empresa se lo subcontratará, dándole únicamente al gerente la información necesaria para realizar análisis financiero y tributario para la toma de decisiones. Cada vez que se realice un tour gastronómico se contratará un guía turístico, mismo que tendrá como jefe directo al Director, y se encargará de coordinar, liderar y realizar cada tour; dependiendo del destino turístico gastronómico se contratará al guía turístico.



## Formas de Contratación

Las características de las contrataciones del personal del proyecto serán realizadas en el marco jurídico que establece el Ministerio de Relaciones Laborales ecuatoriano para contratación de personal.

**Tabla 0.19. Personal a contratar**

CATEGORÍA PROFESIONAL	TIPO DE CONTRATO	HORAS POR DIA	SALARIO BASE
Gerente (1)	Indefinido	8 horas	\$1500 /mes
Director de Actividades (1)	Indefinido	8 horas	\$1500 /mes
Asistente (1)	Indefinido	8 horas	\$600 /mes
Contador (1)	Servicios prestados	N/A	\$350 /mes
Asesor tributario (1)	Servicios prestados	N/A	\$350 /mes
<b>Guía Turístico (1 por cada tour)</b>	Servicios prestados	N/A	\$1000 /mes

Por otro lado, es importante resaltar que los demás servicios recibidos para el desarrollo de los paquetes turísticos serán costos variables que se contratarán por cada tour realizado.

## Operaciones de la Empresa

### Localización de la empresa y criterios para su elección

La ubicación geográfica de la empresa será en la ciudad de Quito, capital del Ecuador; ya que es uno de los puntos de concentración de los turistas previo al desarrollo del itinerario programado en la mayoría de los paquetes turísticos ofertados. Por otro lado, en dicha ciudad están ubicados, gran parte de las empresas de prestigio que se subcontratará para la correcta prestación del servicio, así que se podrá tener control y contacto permanente sobre el desempeño de la prestación del servicio.

### Instalaciones Físicas

Inicialmente las operaciones de la empresa serán realizadas en una oficina adecuada en casa del emprendedor; esto debido a que no es necesaria una oficina con dimensiones elevadas para la interacción con los clientes o con los proveedores. Aunque

el costo fijo de arriendo no será necesario, se consideraran los costos variables se servicios básicos por las actividades operacionales realizadas.

### **Comunicaciones e Infraestructuras del Asentamiento**

La ubicación de la empresa en la ciudad de Quito le garantiza una buena comunicación con clientes y proveedores, gracias a la ubicación geográfica y a la proximidad de las ciudades donde se van a realizar los paquetes turísticos gastronómicos, y a conexiones de aerolíneas entre Las ciudades de Calgary y Edmonton con Quito. Específicamente el lugar donde funcionará la oficina cumple con todos los servicios básicos, acceso a internet y está a solo 30 minutos de la zona comercial de la ciudad.

### **Estructura jurídica de la organización**

El tipo de estructura jurídica escogida para la empresa es la llamada “Compañía de Responsabilidad Limitada”, ya que es la forma más económica y rápida de constituir la empresa. Además, la sociedad limitada tiene un costo inferior en creación y gestión que una Sociedad Anónima. Y por último la sociedad limitada permite un control de la empresa mayor que la sociedad anónima en el caso de futuras ampliaciones de capital.

### **Autorizaciones y Permisos**

Los operadores turísticos subcontratados y hoteles previamente dispondrán de licencias para el desarrollo de la actividad turística. Además, la empresa también se deberá registrar para obtener el permiso de funcionamiento para legalmente desarrollar sus actividades. Esto permitirá que los profesionales subcontratados como personas naturales puedan ofrecer su servicio dentro del ámbito turístico ya que cuentan con el respaldo de la compañía. El permiso o licencia de funcionamiento tiene un costo de \$420 aproximadamente anualmente.

### **Medidas de prevención de riesgos laborales**

La mitigación y gestión de riesgos laborales está dada principalmente por el cumplimiento de la normativa ecuatoriana vigente en este ámbito. Específicamente las obligaciones y los procedimientos para gestionar correctamente los riesgos laborales se

encuentran en el plan de seguridad y salud ocupacional estándar que se puede encontrar de forma pública en el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. (MRL, 2015)

### **Aspectos innovadores del servicio**

A pesar de no ser la primera empresa en ofertar tours gastronómicos en el ámbito internacional, “Foodie Group” será la pionera en ofertar en el Ecuador, paquetes de turismo gastronómico al mercado internacional con las características ya conocidas. Además, las características innovadoras del proyecto podrían verse en 3 puntos principales:

- a) La propia demanda de los clientes que se interesan por paquetes turísticos gastronómicos con destinos diferentes y/o exóticos a los ya existentes en el mercado internacional.
- b) El sistema de comercialización que realizará la empresa, a través de vínculos de negocio comercial con “empresas de cocina”, lo que permitirá llegar de forma efectiva y a bajo costo al mercado objetivo.
- c) Aunque inicialmente no se habrá establecido un modelo de control de calidad del servicio e innovación, una vez desarrollado este permitirá analizar periódicamente la demanda y dinámica del mercado para incorporar dichas necesidades a la oferta de los servicios.

En el **Anexo 2**. Se puede observar los parámetros conceptuales teóricos con los que la empresa buscará desarrollar un modelo adecuado para Controlar la calidad en el servicio turístico ofertado, y generar una retroalimentación periódica con el mercado, para toma de decisiones e innovación del producto/servicio.

### **Cronograma de Actividades Pre-operacionales**

El listado de trámites que se realizarán para el inicio de las operaciones de la empresa serán las siguientes:

- Registro de dominio y desarrollo web
- Adecuación de oficina
- Contactos con proveedores

- Constitución de la empresa
- Adquisición de equipos
- Gestión de licencia de apertura
- Selección y contratación de trabajadores
- Inicio de Actividad

A continuación, se presenta un cronograma para el cumplimiento de dichas actividades.

MESES	1				2				3				3			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Adecuación de oficina	■	■	■													
Contactos con proveedores		■	■	■	■	■	■	■	■							
Constitución de la empresa						■	■	■								
Adquisición de equipos									■	■	■	■				
Gestión de licencia de apertura									■	■	■	■				
Selección y contratación de trabajadores									■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña promocional										■	■	■	■	■	■	■
Registro de dominio y desarrollo web													■	■	■	■
Inicio de actividad																

## Capítulo V

### Plan Económico-Financiero

En el capítulo V se detallan los principales requerimientos de financiamiento para la puesta en marcha del proyecto, necesidades de inversión en talento humano, capital de trabajo y activos varios. Por otro lado, se proyectan los flujos de efectivo de la propuesta, previo a un análisis de estados financieros pertinentes. Finalmente, para evidenciar la viabilidad financiera, se generan indicadores propios de la evaluación de proyectos.

#### Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión del proyecto constituye la totalidad de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, agrupados en: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Además, es importante considerar que el proyecto será viable, si el rendimiento de los recursos es igual o mayor al rendimiento que esa misma inversión podría generar, si se la destina a una actividad de similar riesgo. A continuación, se presenta el presupuesto de inversión necesario para llevar a cabo el presente proyecto: (Uniminuto, 2019)

**Tabla 0.1. Presupuesto de Inversión**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>Activos Fijos</b>	2,650	12%
<b>Activos Diferidos</b>	6,480	30%
<b>Capital de trabajo</b>	12,661	58%
<b>TOTAL</b>	<b>21,791</b>	<b>100%</b>

#### Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos o los bienes tangibles de naturaleza permanente representan el valor más bajo presupuestado en el proyecto, debido a que las características del proyecto no ameritan una inversión fuerte en este tipo de activos. Por otro lado, para efectos contables se ha calculado la depreciación del valor presupuestado por cada activo fijo.

**Tabla 0.2. Presupuesto de Activos Fijos AÑO 0 - 1**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	VIDA ÚTIL	% ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑO 1	VALOR DEPRECIACIÓN ACUMULADA - AÑO 1
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>2,650</b>			<b>661</b>	<b>661</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>520</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
Escritorio para computadora	2	80	160	10 años	10%	16	16
Sillas hidraulicas	3	70	210	10 años	10%	21	21
Archivadores	1	150	150	10 años	10%	15	15
<b>Equipos de oficina</b>			<b>430</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
Impresora/fax	1	430	430	10 años	10%	43	43
<b>Equipamientos informáticos</b>			<b>1,700</b>	<b>3 años</b>	<b>33.3%</b>	<b>566</b>	<b>566</b>
Computadora de escritorio	1	700	700	3 años	33.3%	233	233
Laptop	1	1,000	1,000	3 años	33.3%	333	333

**Tabla 0.3. Presupuesto de Activos Fijos - AÑO 2**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	VIDA ÚTIL	% ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑO 2	VALOR DEPRECIACIÓN (AÑO 1 + AÑO 2)	VALOR DEPRECIACIÓN ACUMULADA - AÑO 2
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>850</b>			<b>248</b>	<b>909</b>	<b>1,570</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>150</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>15</b>	<b>67</b>	<b>119</b>
Escritorio para computadora	1	80	80	10 años	10%	8	24	40
Sillas hidraulicas	1	70	70	10 años	10%	7	28	49
Archivadores			0	10 años	10%	0	15	30
<b>Equipos de oficina</b>			<b>0</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
Impresora/fax			0	10 años	10%	0	43	86
<b>Equipamientos informáticos</b>			<b>700</b>	<b>3 años</b>	<b>33.3%</b>	<b>233</b>	<b>799</b>	<b>1,365</b>
Computadora de escritorio	1	700	700	3 años	33.3%	233	466	699
Laptop			0	3 años	33.3%	0	333	666

**Tabla 0.4. Presupuesto de Activos Fijos - AÑO 3**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	VIDA ÚTIL	% ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑO 3	VALOR DEPRECIACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO 3)	VALOR DEPRECIACIÓN ACUMULADA - AÑO 3
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>850</b>			<b>248</b>	<b>1,157</b>	<b>2,728</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>150</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>15</b>	<b>82</b>	<b>201</b>
Escritorio para computadora	1	80	80	10 años	10%	8	32	72
Sillas hidraulicas	1	70	70	10 años	10%	7	35	84
Archivadores			0	10 años	10%	0	15	45
<b>Equipos de oficina</b>			<b>0</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>129</b>
Impresora/fax			0	10 años	10%	0	43	129
<b>Equipamientos informáticos</b>			<b>700</b>	<b>3 años</b>	<b>33.3%</b>	<b>233</b>	<b>1,032</b>	<b>2,398</b>
Computadora de escritorio	1	700	700	3 años	33.3%	233	699	1,399
Laptop			0	3 años	33.3%	0	333	999

**Tabla 0.5. Presupuesto de Activos Fijos - AÑO 4**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	VIDA ÚTIL	% ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑO 4	VALOR DEPRECIACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO3+AÑO4)	VALOR DEPRECIACIÓN ACUMULADA - AÑO 4
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>591</b>	<b>3,319</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>0</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>283</b>
Escritorio para computadora			0	10 años	10%	0	32	104
Sillas hidráulicas			0	10 años	10%	0	35	119
Archivadores			0	10 años	10%	0	15	60
Equipos de oficina			0	10 años	10%	0	43	172
Impresora/fax			0	10 años	10%	0	43	172
<b>Equipamientos informáticos</b>			<b>0</b>	<b>3 años</b>	<b>33.3%</b>	<b>0</b>	<b>466</b>	<b>2,864</b>
Computadora de escritorio			0	3 años	33.3%	0	466.2	1,865
Laptop			0	3 años	33.3%	0		999

**Tabla 0.6. Presupuesto de Activos Fijos - AÑO 5**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	VIDA ÚTIL	% ANUAL DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN AÑO 5	VALOR DEPRECIACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO3+AÑO4+AÑO5)	VALOR DEPRECIACIÓN ACUMULADA - AÑO 5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>358</b>	<b>3,677</b>
<b>Muebles y enseres</b>			<b>0</b>	<b>10 años</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>365</b>
Escritorio para computadora			0	10 años	10%	0	32	136
Sillas hidráulicas			0	10 años	10%	0	35	154
Archivadores			0	10 años	10%	0	15	75
Equipos de oficina			0	10 años	10%	0	43	215
Impresora/fax			0	10 años	10%	0	43	215
<b>Equipamientos informáticos</b>			<b>0</b>	<b>3 años</b>	<b>33.3%</b>	<b>0</b>	<b>233</b>	<b>3,097</b>
Computadora de escritorio			0	3 años	33.3%	0	233	2,098
Laptop			0	3 años	33.3%	0		999

### Activos Diferidos

Los activos diferidos o intangibles que constituyen derechos exclusivos, que la empresa utilizará para su funcionamiento son: Gastos de Constitución, Registro de la marca, Licencia de apertura (necesaria para todas las empresas dentro de la industria turística), honorarios legales para elaboración de los contratos que la empresa “Foodie Group” mantendrá con los clientes y agentes o asesores, gastos de software y Lobby para establecer relaciones comerciales con agentes o asesores. Cada uno de estos activos representa inversiones o gastos anticipados, que por periodo contable recibe una amortización. La única diferencia entre depreciación y amortización, es que las depreciaciones se realizan al desgaste físico de los bienes tangibles, en cambio las amortizaciones se realizan a los bienes intangibles.

**Tabla 0.7. Presupuesto de Activos Diferidos AÑO 0 – 1**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	AMORTIZACIÓN	% ANUAL	VALOR AMORTIZACIÓN AÑO 1	VALOR AMORTIZACIÓN ACUMULADA - AÑO 1
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>6,480</b>			<b>1,296</b>	<b>1,296</b>
Gastos de Constitución	1	350	350	5 años	20%	70	70
Registro Marca	1	150	150	5 años	20%	30	30
Licencia de Apertura	1	420	420	5 años	20%	84	84
Contratos clientes y agentes (honorarios)	1	500	500	5 años	20%	100	100
Diseño Página Web. (honorarios profesionales)	1	800	800	5 años	20%	160	160
Gastos en Software	1	60	60	5 años	20%	12	12
Lobby canal de comercialización	1	4,200	4,200	5 años	20%	840	840
Gastos de estadía	1	3,000	3,000	5 años	20%	600	600
Pasaje aéreo	1	1,200	1,200	5 años	20%	240	240

**Tabla 0.8. Presupuesto de Activos Diferidos - AÑO 2**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	AMORTIZACIÓN	% ANUAL	VALOR AMORTIZACIÓN AÑO 2	VALOR AMORTIZACIÓN (AÑO 1 + AÑO 2)	VALOR AMORTIZACIÓN ACUMULADO - AÑO 2
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>10,000</b>			<b>2,000</b>	<b>3,296</b>	<b>4,592</b>
Gastos de Constitución	1		0	5 años	20%	0	70	140
Registro Marca	1		0	5 años	20%	0	30	60
Licencia de Apertura	1		0	5 años	20%	0	84	168
Contratos clientes y agentes (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	100	200
Diseño Página Web. (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	160	320
Gastos en Software	1	10,000	10,000	5 años	20%	2,000	2,012	2,024
Lobby canal de comercialización	1		0	5 años	20%	0	840	1,680
Gastos de estadía	1		0	5 años	20%	0	600	1,200
Pasaje aéreo	1		0	5 años	20%	0	240	480



**Tabla 0.9. Presupuesto de Activos Diferidos - AÑO 3**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	AMORTIZACIÓN	% ANUAL	VALOR AMORTIZACIÓN AÑO 3	VALOR AMORTIZACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO 3)	VALOR AMORTIZACIÓN ACUMULADO AÑO 3
ACTIVOS INTANGIBLES			0			0	3,296	7,888
Gastos de Constitución	1		0	5 años	20%	0	70	210
Registro Marca	1		0	5 años	20%	0	30	90
Licencia de Apertura	1		0	5 años	20%	0	84	252
Contratos clientes y agentes (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	100	300
Diseño Página Web. (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	160	480
Gastos en Software	1		0	5 años	20%	0	2,012	4,036
Lobby canal de comercialización	1		0	5 años	20%	0	840	2,520
Gastos de estadía	1		0	5 años	20%	0	600	1,800
Pasaje aéreo	1		0	5 años	20%	0	240	720

**Tabla 0.10. Presupuesto de Activos Diferidos - AÑO 4**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	AMORTIZACIÓN	% ANUAL	VALOR AMORTIZACIÓN AÑO 4	VALOR AMORTIZACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO 3+AÑO4)	VALOR AMORTIZACIÓN ACUMULADO - AÑO4
ACTIVOS INTANGIBLES			0			0	3,296	11,184
Gastos de Constitución	1		0	5 años	20%	0	70	280
Registro Marca	1		0	5 años	20%	0	30	120
Licencia de Apertura	1		0	5 años	20%	0	84	336
Contratos clientes y agentes (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	100	400
Diseño Página Web. (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	160	640
Gastos en Software	1		0	5 años	20%	0	2,012	6,048
Lobby canal de comercialización	1		0	5 años	20%	0	840	3,360
Gastos de estadía	1		0	5 años	20%	0	600	2,400
Pasaje aéreo	1		0	5 años	20%	0	240	960

**Tabla 0.11. Presupuesto de Activos Intangibles - AÑO 5**

DETALLE	Cantidad	P. Unitario	TOTAL	AMORTIZACIÓN	% ANUAL	VALOR AMORTIZACIÓN AÑO 5	VALOR AMORTIZACIÓN (AÑO1+AÑO2+AÑO3+AÑO4+AÑOS)	VALOR AMORTIZACIÓN ACUMULADO - AÑOS
ACTIVOS INTANGIBLES			0			0	3,296	14,480
Gastos de Constitución	1		0	5 años	20%	0	70	350
Registro Marca	1		0	5 años	20%	0	30	150
Licencia de Apertura	1		0	5 años	20%	0	84	420
Contratos clientes y agentes (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	100	500
Diseño Página Web. (honorarios)	1		0	5 años	20%	0	160	800
Gastos en Software	1		0	5 años	20%	0	2,012	8,060
Lobby canal de comercialización	1		0	5 años	20%	0	840	4,200
Gastos de estadía	1		0	5 años	20%	0	600	3,000
Pasaje aéreo	1		0	5 años	20%	0	240	1,200

## Capital de Trabajo

El capital de trabajo para el ciclo de operaciones del proyecto, ha sido analizado mediante el método de déficit máximo, por ser el más exacto de los métodos comúnmente utilizados. Para deducir el valor óptimo de capital de trabajo requerido, se ha calculado para cada mes, en el periodo de recuperación del proyecto, los flujos de ingresos y egresos proyectados, con la finalidad que su diferencia genere el equivalente al déficit acumulado máximo, en un determinado mes. A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado. (Crecenegocios, 2019)

**Tabla 0.12. Capital de trabajo – Criterio déficit máximo**

	FLUJO AÑO 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	0	0	38,910	38,910	0	0	38,910	38,910	0	0	0	0
Gastos Indirectos	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331	6,331
Gastos Directos					21,549	21,549			21,549	21,549		
Saldos	(6,331)	(6,331)	32,579	32,579	(27,879)	(27,879)	32,579	32,579	(27,879)	(27,879)	(6,331)	(6,331)
Saldo Acumulado	(6,331)	(12,661)	19,918	52,498	24,618	(3,261)	29,318	61,898	34,018	6,139	(192)	(6,523)

De acuerdo al resultado del flujo calculado, el mes de febrero presenta el mayor requerimiento de liquidez con USD\$ 12.661, y dicho valor corresponde a la necesidad de capital de trabajo del proyecto. Lógicamente esto va fuertemente ligado a la proyección de ventas realizadas. En el punto **10.3 “Presupuesto de Operación”** se analizará al detalle, la composición de los ingresos por venta, Gastos Indirectos y Gastos Directos.

## Cronograma de Inversiones del Proyecto

La planificación de inversiones durante el periodo de análisis realizado para el proyecto (5 años), muestra que en su etapa pre-operacional se requerirán USD\$ 21.706, entre el presupuesto que comprenden la totalidad de activos fijos, Activos diferidos y Capital de trabajo; para el segundo año debido a la contratación de un asistente y la adquisición de un software informático se ha programado una inversión de USD\$ 850 en Activos Fijos y de USD\$ 10.000 en Activos Diferidos; finalmente debido a la contratación de un nuevo asistente en el tercer año se ha presupuestado una nueva inversión de USD\$ 850 en activos fijos.

**Tabla 0.13.** Cronograma de inversiones programado para el proyecto.

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2,650</b>		<b>850</b>	<b>850</b>		
Muebles y enseres	520		150	150		
Equipos de oficina	430		0	0		
Equipamientos informáticos	1,700		700	700		
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>6,480</b>		<b>10,000</b>			
Gastos de Constitución	350					
Registro Marca	150					
Licencia de Apertura	420					
Contratos clientes y agentes (honorarios)	500					
Diseño Página Web. (honorarios)	800					
Gastos en Software	60		10,000			
Lobby canal de comercialización	4,200					
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>12,661</b>					
<b>TOTAL INVERSIONE</b>	<b>21,791</b>	<b>0</b>	<b>10,850</b>	<b>850</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Presupuesto de Operación

### Ingresos por Ventas

Las proyecciones de ventas por los 5 años fueron calculadas de acuerdo a las características de la demanda analizada en el capítulo de investigación de mercado; dentro de los supuestos que se han establecido se tienen los siguientes: durante los 5 años se realizarán alianzas con 6 empresas de cocina; se ha definido que a pesar de tener capacidad en el tour para 22 personas, en promedio únicamente asistirán 10 clientes

efectivos, excluyendo cancelaciones; debido a la complejidad que encierra conocer los meses en que los clientes entregan anticipos a Foodie Group, para reserva del tour y el depósito exacto de la totalidad del paquete turístico gastronómico, se supondrá que el cliente no entrega anticipos y paga la totalidad del tour individual en la fecha o plazo final para el pago de la totalidad del paquete, definida como política interna, es decir 65 días antes que empiece el tour gastronómico.

Para cada año se ha considerado un incremento del 3% en el precio del paquete turístico, y un pico de crecimiento a partir del tercer año, una vez se haya contratado al nuevo asistente y se haya adquirido al referido software de gestión de proveedores y clientes, que está planificado adquirir en el segundo año, y ayudará a agilizar la logística del negocio y a su vez mantener la calidad en el servicio a medida que se vayan incrementando las ventas.

**Tabla 0.14. Proyección anual de ventas**

VENTAS PRODUCTO/ SERVICIO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANTIDAD PAQUETES INDIVIDUALE	PRECIO PROMEDIO	TOTAL VENTAS AÑO 1	CANTIDAD PAQUETES INDIVIDUALES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL VENTAS AÑO 2	CANTIDAD PAQUETES INDIVIDUALES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL VENTAS AÑO 3	CANTIDAD PAQUETES INDIVIDUALES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL VENTAS AÑO 4	CANTIDAD PAQUETES INDIVIDUALES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL VENTAS AÑO 5
Paquete turístico "Foodie Group"	40	\$ 3,891	155,640	50	\$ 4,008	200,387	60	4,128	247,678	70	\$ 4,252	297,626	80	4,379	350,348

**Tabla 0.15. Crecimiento anual de ventas**

VARIACIÓN (AÑO1-AÑO2)		VARIACIÓN (AÑO2-AÑO3)		VARIACIÓN (AÑO3-AÑO4)		VARIACIÓN (AÑO4-AÑO5)	
VARIACIÓN CANTIDAD	VARIACIÓN VENTAS	VARIACIÓN CANTIDAD	VARIACIÓN VENTAS	VARIACIÓN CANTIDAD	VARIACIÓN VENTAS	VARIACIÓN CANTIDAD	VARIACIÓN VENTAS
25%	29%	20%	24%	17%	20%	14%	18%

**Tabla 0.16. Proyección mensual de ventas a 5 años – Año 1**

# Empresas	Proyección de ventas 1er año												TOTAL		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Ventas 1er año	Tours realizados	Paquetes individuales vendidos
1			38,910				38,910						77,820	2	20
2				38,910				38,910					77,820	2	20
													0	0	0
<b>TOTAL</b>	0	0	38,910	38,910	0	0	38,910	38,910	0	0	0	0	155,640	4	40

**Tabla 0.17. Proyección mensual de ventas a 5 años – Año 2**

# Empresas	Proyección de ventas 2do año												TOTAL		
	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ventas 2do año	Tours realizados	Paquetes individuales vendidos
1			40,077				40,077						80,155	2	20
2				40,077				40,077					80,155	2	20
3 (nueva)					40,077								40,077	1	10
													0	0	0
<b>TOTAL</b>	0	0	40,077	40,077	40,077	0	40,077	40,077	0	0	0	0	200,387	5	50

**Tabla 0.18. Proyección mensual de ventas a 5 años – Año 3**

# Empresas	Proyección de ventas 3er año												TOTAL		
	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ventas 3er año	Tours realizados	Paquetes individuales vendidos
1			41,280				41,280						82,559	2	20
2				41,280				41,280					82,559	2	20
3					41,280								41,280	1	10
4 (nueva)							41,280						41,280	1	10
													0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41,280</b>	<b>41,280</b>	<b>41,280</b>	<b>0</b>	<b>82,559</b>	<b>41,280</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>247,678</b>	<b>6</b>	<b>60</b>

**Tabla 0.19. Proyección mensual de ventas a 5 años – Año 4**

# Empresas	Proyección de ventas 4to año												TOTAL		
	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ventas 4to año	Tours realizados	Paquetes individuales vendidos
1			42,518				42,518						85,036	2	20
2				42,518				42,518					85,036	2	20
3					42,518								42,518	1	10
4							42,518						42,518	1	10
5 (nueva)								42,518					42,518	1	10
													0	0	0
													0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42,518</b>	<b>42,518</b>	<b>42,518</b>	<b>0</b>	<b>85,036</b>	<b>85,036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>297,626</b>	<b>7</b>	<b>70</b>

**Tabla 0.20. Proyección mensual de ventas a 5 años – Año 5**

# Empresas	Proyección de ventas 5to año												TOTAL		
	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ventas 5to año	Tours realizados	Paquetes individuales vendidos
1			43,794				43,794						87,587	2	20
2				43,794				43,794					87,587	2	20
3					43,794								43,794	1	10
4							43,794						43,794	1	10
5				43,794									43,794	1	10
6 (nueva)								43,794					43,794	1	10
													0	0	0
													0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43,794</b>	<b>87,587</b>	<b>43,794</b>	<b>0</b>	<b>87,587</b>	<b>87,587</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>350,348</b>	<b>8</b>	<b>80</b>

## Presupuesto de Egresos

### ➤ Costos Directos (Fijos y Variables del tour gastronómico)

En concordancia a los costos Directos (Fijos y Variables) por paquete, que fueron analizados en el punto 5.2.1. “*Variables consideradas para la definición del precio*”, a continuación, se presenta los costos directos totales por año, de acuerdo a nivel de ventas anteriormente presentado.

**Tabla 0.21. Proyección de Costos Directos (Fijos y variables por paquete)**

TIPO DE COSTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Costo unitario	Unidades (Paquetes turísticos individuales)	Unidades (Tours)	COSTOS DIRECTOS AÑO 1	Costo unitario	Unidades (Paquetes turísticos individuales)	Unidades (Tours)	COSTOS DIRECTOS AÑO 2	Costo unitario	Unidades (Paquetes turísticos individuales)	Unidades (Tours)	COSTOS DIRECTOS AÑO 3	Costo unitario	Unidades (Paquetes turísticos individuales)	Unidades (Tours)	COSTOS DIRECTOS AÑO 4	Costo unitario	Unidades (Paquetes turísticos individuales)	Unidades (Tours)	COSTOS DIRECTOS AÑO 5
Costos Fijos directos por cada tour	\$ 4,429		4	\$ 17,715	4,562		5	\$ 22,808	4,698		6	\$ 28,191	4,839		7	\$ 33,876	4,985		8	\$ 39,877
Costos Variables Directos por cada paquete turístico individual	\$ 1,712	40		\$ 68,480	1,763	50		\$ 88,168	1,816	60		\$ 108,976	1,871	70		\$ 130,952	1,927	80		\$ 154,150
<b>Total Costos Directos (Fijos y Variables del tour)</b>	\$ 6,141			\$ 86,195	6,325			\$ 110,976	6,515			\$ 137,166	6,710		\$ 164,828	6,911				\$ 194,026

Se detalla además el IVA (12%) generado anualmente por las compras o subcontrataciones realizadas, debido a que la normativa tributaria vigente en el Ecuador, establece que dicho IVA tiene la particularidad de ser recuperado por la empresa, a través de una gestión interna con la institución pública responsable de la recaudación tributaria.

**Tabla 0.22. IVA causado y devolución de Impuestos**

	I.V.A. GENERADO EN COSTOS DIRECTOS (Fijos y Variables)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Directos Totales (sin iva)	76,960	99,086	122,470	147,168	173,238
(12%) I.V.A.	9,235	11,890	14,696	17,660	20,789
<b>Total Costos Directos (Fijos y Variables del</b>	<b>86,195</b>	<b>110,976</b>	<b>137,166</b>	<b>164,828</b>	<b>194,026</b>

➤ **Costos Indirectos (Fijos)**

Inicialmente se presenta el presupuesto del talento humano requerido en el proyecto. Tanto para servicios de asesoría externa, como personal contratado de forma indefinida.

**Tabla 0.23. Personal asesoría externa**

SERVICIOS PROFESIONALES (Aseoría Externa)			
FUNCIÓN	COSTO	TIEMPO	MEDIDA
Contador	3,000	12 MESES	
Asesor tributario	700	1 MESES	
<b>TOTAL</b>	<b>3,700</b>		

**Tabla 0.24. Personal contratado de forma indefinida – Año 1**

GASTOS DE PERSONAL		AÑO 1										
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	% Aporte Patronal	Aporte Patronal - S.S.	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondo de Reserva	Salario total MES	Salario total AÑO	Beneficios adicionales de ley de trabajador	
Gerente General	1	N/A	1,200	11.15%	134	1,200	354	0	1,334	16,006	1,554	
Director	1	N/A	1,200	11.15%	134	1,200	354	0	1,334	16,006	1,554	
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>2,400</b>		<b>268</b>	<b>2,400</b>	<b>708</b>	<b>0</b>	<b>2,668</b>	<b>32,011</b>	<b>3,108</b>	

**Tabla 0.25. Personal contratado de forma indefinida – Año 2**

GASTOS DE PERSONAL		AÑO 2										
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	% Aporte Patronal	Aporte Patronal - S.S.	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondo de Reserva	Salario total MES	Salario total AÑO	Beneficios adicionales de ley de trabajador	
Gerente General	1	3%	1,236	11.15%	138	1,236	365	103	1,477	17,721	1,601	
Director	1	3%	1,236	11.15%	138	1,236	365	103	1,477	17,721	1,601	
Asistente	1	3%	600	11.15%	67	600	365	50	717	8,603	965	
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>		<b>3,072</b>		<b>343</b>	<b>3,072</b>	<b>1,094</b>	<b>256</b>	<b>3,670</b>	<b>44,045</b>	<b>4,166</b>	

**Tabla 0.26. Personal contratado de forma indefinida – Año 3**

GASTOS DE PERSONAL		AÑO 3										
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	% Aporte Patronal	Aporte Patronal - S.S.	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondo de Reserva	Salario total MES	Salario total AÑO	Beneficios adicionales de ley de trabajador	
Gerente General	1	3%	1,273	11.15%	142	1,273	376	106	1,521	18,253	1,649	
Director	1	3%	1,273	11.15%	142	1,273	376	106	1,521	18,253	1,649	
Asistente	1	3%	618	11.15%	69	618	376	51	738	8,861	994	
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>		<b>3,164</b>		<b>353</b>	<b>3,164</b>	<b>1,127</b>	<b>264</b>	<b>3,781</b>	<b>45,366</b>	<b>4,291</b>	

**Tabla 0.27. Personal contratado de forma indefinida – Año 4**

GASTOS DE PERSONAL		AÑO 4										
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	% Aporte Patronal	Aporte Patronal - S.S.	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondo de Reserva	Salario total MES	Salario total AÑO	Beneficios adicionales de ley de trabajador	
Gerente General	1	3%	1,311	11.15%	146	1,311	387	109	1,567	18,800	1,698	
Director	1	3%	1,311	11.15%	146	1,311	387	109	1,567	18,800	1,698	
Asistente	1	3%	637	11.15%	71	637	387	53	761	9,126	1,023	
Asistente	1	3%	618	11.15%	69	637	354	51	738	8,861	991	
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>		<b>3,877</b>		<b>432</b>	<b>3,896</b>	<b>1,514</b>	<b>323</b>	<b>4,632</b>	<b>55,588</b>	<b>5,410</b>	

**Tabla 0.28. Personal contratado de forma indefinida – Año 5**

CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	% Aporte Patronal	Aporte Patronal - S.S.	AÑO 5					Beneficios adicionales de ley de trabajador
						13er Sueldo	14to Sueldo	Fondo de Reserva	Salario total MES	Salario total AÑO	
Gerente General	1	3%	1,351	11.15%	151	1,351	398	113	1,614	19,365	1,749
Director	1	3%	1,351	11.15%	151	1,351	398	113	1,614	19,365	1,749
Asistente	1	3%	656	11.15%	73	656	398	55	783	9,400	1,054
Asistente	1	3%	637	11.15%	71	656	365	53	761	9,126	1,020
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>		<b>3,993</b>		<b>445</b>	<b>4,012</b>	<b>1,560</b>	<b>333</b>	<b>4,771</b>	<b>57,256</b>	<b>5,572</b>

Conocidos los requerimientos de talento humano para el proyecto, y el presupuesto asignado para su contratación, que corresponde el principal gasto indirecto, ya que asciende al 77% de los gastos administrativos y alrededor del 50% de los Gastos indirectos totales. A continuación, se presenta la política de gastos indirectos (G. administrativos y G. de Ventas) programada para cada año de vigencia del proyecto.

**Tabla 0.29. Política de gastos Indirectos del proyecto**

GASTOS INDIRECTOS FIJOS	POLÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>49,016</b>		<b>64,712</b>		<b>66,773</b>		<b>77,925</b>		<b>79,911</b>	
Arrendamientos	3,000	3.00%	3,090	3.00%	3,183	3.00%	3,278	3.00%	3,377	3.00%
Conservación y mantenimiento espacio	960	3.00%	989	3.00%	1,018	3.00%	1,049	3.00%	1,080	3.00%
Servicios profesionales	3,700	3.00%	3,811	3.00%	3,925	3.00%	4,043	3.00%	4,164	3.00%
Suministros	3,120	3.00%	3,214	3.00%	3,310	3.00%	3,409	3.00%	3,512	3.00%
Servicios Básicos	1,080	3.00%	1,112	3.00%	1,146	3.00%	1,180	3.00%	1,216	3.00%
<b>SUELDOS, S.S. y BENEFICIOS DE LEY</b>	<b>35,119</b>		<b>48,211</b>		<b>49,657</b>		<b>60,998</b>		<b>62,828</b>	
Depreciación Activos Fijos	661		909		1,157		591		358	
Mantenimiento Activos Fijos	80		80		80		80		80	
Amortización Activos Diferidos	1,296		3,296		3,296		3,296		3,296	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>26,951</b>		<b>31,691</b>		<b>36,727</b>		<b>42,076</b>		<b>47,755</b>	
Publicidad y promoción	14,500	8.00%	15,660	8.00%	16,913	8.00%	18,266	8.00%	19,727	8.00%
Comisiones a agentes (8%)	12,451		16,031		19,814		23,810		28,028	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
Nueva financiación	0		0		0		0		0	
Otros gastos/ingresos financieros										
<b>TOTAL</b>	<b>75,968</b>		<b>96,403</b>		<b>103,500</b>		<b>120,001</b>		<b>127,666</b>	

**Tabla 0.30. Gastos totales del Proyecto**

GASTOS TOTALES:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DIRECTOS TOTALES (C.Fijos y Variables):</b>	<b>86,195</b>	<b>110,976</b>	<b>137,166</b>	<b>164,828</b>	<b>194,026</b>
Costos Fijos directos por cada tour	86,195	110,976	137,166	164,828	194,026
<b>GASTOS INDIRECTOS ESTRUCTURA:</b>	<b>75,968</b>	<b>96,403</b>	<b>103,500</b>	<b>120,001</b>	<b>127,666</b>
<b>TOTAL</b>	<b>162,163</b>	<b>207,379</b>	<b>240,666</b>	<b>284,829</b>	<b>321,692</b>



## Estructura de Financiamiento

Para la inversión total del proyecto la empresa utilizará recursos propios, que serán aportados por los 2 accionistas.

**Tabla 0.31. Fuente de Financiamiento**

Estructura Financiera	Valor Total	%
Capital Propio (Aporte de socios)	21,791	100%
<b>TOTAL</b>	<b>21,791</b>	<b>100%</b>

## Punto de Equilibrio

Iniciadas las operaciones de la empresa en el mercado, es importante conocer indicadores que permitan evaluar o planificar la generación de utilidades del negocio, a partir de un nivel de ventas óptimo, que logre obtener la rentabilidad sobre el capital (k) invertido. Razón por la cual, se analizará el punto de equilibrio del proyecto, que se podría definir como la mínima cantidad de paquetes de turismo gastronómico que la empresa debe vender a un precio determinado para cubrir los costos totales, partiendo de una función estándar de beneficios; en la cual el nivel de ventas satisfaga la siguiente condición.

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costos} = 0;$$

o, viéndolo de otra manera,

$$Q(\text{paquetes}) = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Ventas} - \text{Costos Variables}}$$

A través de esta fórmula se ingresará por cada paquete turístico, los valores ya conocidos de “Costos Fijos”, “Costos Variables”, y “Precio de Ventas”, para hallar la cantidad mínima de paquetes gastronómicos a ser vendidos para cubrir los costos totales.

En la tabla a continuación presentada se pueden observar las tarifas por tour establecidas para cada año, y la mínima cantidad de paquetes de turismo gastronómico

que se deberían vender en diversos periodos para cubrir los costos totales asociados al paquete turístico gastronómico.

**Tabla 0.32. Punto de Equilibrio Año 1**

TOUR GASTRONÓMICO	PRECIO	MES	PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 1		
			TRIMESTRE	CUATRIMESTRE	AÑO
Wildlife for Active Foodies	3,966	5	11	13	36
Aventura Gastronómica en la selva Amazónica	3,830	5	11	14	38
Aventura Gastronómica en las Islas Galápagos	3,934	5	11	14	37
Foodies in Highlands	3,836	5	11	14	37
<b>PROMEDIO TOTAL PAQUETES DE TURISMO GASTRONÓMICOS</b>	<b>3,891</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>37</b>

**Tabla 0.33. Punto de Equilibrio Año 2**

TOUR GASTRONÓMICO	PRECIO	MES	PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 2		
			TRIMESTRE	CUATRIMESTRE	AÑO
<b>PROMEDIO TOTAL PAQUETES DE TURISMO GASTRONÓMICOS</b>	<b>4,008</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

**Tabla 0.34. Punto de Equilibrio Año 3**

TOUR GASTRONÓMICO	PRECIO	MES	PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 3		
			TRIMESTRE	CUATRIMESTRE	AÑO
<b>PROMEDIO TOTAL PAQUETES DE TURISMO GASTRONÓMICOS</b>	<b>4,128</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

**Tabla 0.35. Punto de Equilibrio Año 4**

TOUR GASTRONÓMICO	PRECIO	MES	PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 4		
			TRIMESTRE	CUATRIMESTRE	AÑO
<b>PROMEDIO TOTAL PAQUETES DE TURISMO GASTRONÓMICOS</b>	<b>4,252</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>42</b>

**Tabla 0.36. Punto de Equilibrio Año 5**

TOUR GASTRONÓMICO	PRECIO	MES	PUNTO DE EQUILIBRIO - AÑO 5		
			TRIMESTRE	CUATRIMESTRE	AÑO
<b>PROMEDIO TOTAL PAQUETES DE TURISMO GASTRONÓMICOS</b>	<b>4,379</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>43</b>

## Estado de Resultado Previsional

El siguiente estado financiero refleja en qué medida los capitales invertidos generarán utilidades o pérdidas, dentro del horizonte económico de la empresa Foodie Group (5 años).

**Tabla 0.37. Estado de Resultado proyectado**

	ESTADO DE RESULTADOS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
(+) Ingresos por ventas	155,640	100.00%	200,387	100.00%	247,678	100.00%	297,626	100.00%	350,348	100.00%
(-) Costo de Ventas	86,195	55.38%	110,976	55.38%	137,166	55.38%	164,828	55.38%	194,026	55.38%
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>69,445</b>	<b>44.62%</b>	<b>89,410</b>	<b>44.62%</b>	<b>110,511</b>	<b>44.62%</b>	<b>132,798</b>	<b>44.62%</b>	<b>156,322</b>	<b>44.62%</b>
(+) Ingresos varios (dev iva)		0.00%	9,235	4.61%	11,890	4.80%	14,696	4.94%	17,660	5.04%
(-) Gastos Administrativos	49,016	31.49%	64,712	32.29%	66,773	26.96%	77,925	26.18%	79,911	22.81%
(-) Gastos de Ventas	26,951	17.32%	31,691	15.81%	36,727	14.83%	42,076	14.14%	47,755	13.63%
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>(6,523)</b>	<b>(4.19%)</b>	<b>2,243</b>	<b>1.12%</b>	<b>18,902</b>	<b>7.63%</b>	<b>27,493</b>	<b>9.24%</b>	<b>46,316</b>	<b>13.22%</b>
(-) Gastos Financieros	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<b>(=) Utilidad antes de Participación</b>	<b>(6,523)</b>	<b>(4.19%)</b>	<b>2,243</b>	<b>1.12%</b>	<b>18,902</b>	<b>7.63%</b>	<b>27,493</b>	<b>9.24%</b>	<b>46,316</b>	<b>13.22%</b>
(-) 15% Participación de trabajadores	0	0.00%	336	0.17%	2,835	1.14%	4,124	1.39%	6,947	1.98%
<b>(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>(6,523)</b>	<b>(4.19%)</b>	<b>1,906</b>	<b>0.95%</b>	<b>16,066</b>	<b>6.49%</b>	<b>23,369</b>	<b>7.85%</b>	<b>39,369</b>	<b>11.24%</b>
(-) Impuesto a la Renta 25%	0	0.00%	477	0.24%	4,017	1.62%	5,842	1.96%	9,842	2.81%
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(6,523)</b>	<b>(4.19%)</b>	<b>1,430</b>	<b>0.71%</b>	<b>12,050</b>	<b>4.87%</b>	<b>17,527</b>	<b>5.89%</b>	<b>29,527</b>	<b>8.43%</b>

## Flujo Neto de Fondos

El flujo de caja que se va a desarrollar constituye una de las herramientas más importantes para analizar la factibilidad del proyecto, ya que la evaluación del mismo se realizará tomando los resultados que aquí se generen.

**Tabla 0.38. Flujo de Caja Proyectado**

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingresos por ventas		155,640	200,387	247,678	297,626	350,348
(-) Costo de Ventas		86,195	110,976	137,166	164,828	194,026
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>69,445</b>	<b>89,410</b>	<b>110,511</b>	<b>132,798</b>	<b>156,322</b>
(+) Ingresos varios (dev iva)		0	9,235	11,890	14,696	17,660
(-) Gastos Administrativos		49,016	64,712	66,773	77,925	79,911
(-) Gastos de Ventas		26,951	31,691	36,727	42,076	47,755
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>(6,523)</b>	<b>2,243</b>	<b>18,902</b>	<b>27,493</b>	<b>46,316</b>
(-) Gastos Financieros		0	0	0	0	0
<b>(=) Utilidad antes de Participación</b>		<b>(6,523)</b>	<b>2,243</b>	<b>18,902</b>	<b>27,493</b>	<b>46,316</b>
(-) 15% Participación de trabajadores		0	336	2,835	4,124	6,947
<b>(=) Utilidad antes de Imp. a la Renta</b>		<b>(6,523)</b>	<b>1,906</b>	<b>16,066</b>	<b>23,369</b>	<b>39,369</b>
(-) Impuesto a la Renta 25%		0	477	4,017	5,842	9,842
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>(6,523)</b>	<b>1,430</b>	<b>12,050</b>	<b>17,527</b>	<b>29,527</b>
(+) Depreciaciones		661	909	1,157	591	358
(+) Amortizaciones		1,296	3,296	3,296	3,296	3,296
Inversión Inicial	<b>(21,791)</b>					
(-) Inversión de Reemplazo						
(+) Valor de Desecho						
(+) Recuperación Cap. de Trabajo						12,661
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(21,791)</b>	<b>(4,565)</b>	<b>5,635</b>	<b>16,503</b>	<b>21,414</b>	<b>45,842</b>

## Evaluación Financiera

### Determinación de la Tasa de Descuento

Para la evaluación del presente proyecto inicialmente se calculará la tasa mínima de ganancia sobre la inversión TMAR, la cual se empleará en la actualización de los flujos de caja, que permitirá evaluar el rendimiento del proyecto. Esta tasa está determinada por el inversor como parámetro de referencia a la hora de evaluar la rentabilidad de la inversión; está compuesto de 2 parámetros la tasa de inflación, y el riesgo de la inversión. Es importante señalar que para el cálculo se ha optado por aplicar la inflación más elevada registrada en el Ecuador dentro de los últimos 3 años (mayo 2017) y en el caso del riesgo de la inversión que está definido acorde a las expectativas del inversionista, pudiendo ser categorizado como bajo riesgo (3% a 6%), riesgo medio (6% a 10%), y riesgo alto (superior a 10%). (Fundación Slim, 2017)

## TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

TMAR = Costo del Capital Propio

TMAR = Tasa de inflación + Riesgo de la Inversión

TMAR = 0,96% + 11%

**TMAR = 12%**

### **Criterios de Evaluación Financiera**

#### ➤ **Valor Actual Neto (VAN)**

Utilizando como insumo el flujo de caja realizado anteriormente, se realizará el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) con la finalidad de utilizar un criterio para evaluar la rentabilidad del proyecto. En base al resultado obtenido, se establece que el proyecto es rentable, debido a que la inversión es recuperada y se obtiene adicionalmente una utilidad de USD\$ 26.778,81

**Tabla 0.39. Evaluación del proyecto mediante VAN**

<b>VAN DEL PROYECTO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
FLUJO DE CAJA		(4,565)	5,635	16,503	21,414	45,842
TASA DE DESCUENTO		12%	12%	12%	12%	12%
INVERSIÓN INICIAL	(21,791)					
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$26,778.81</b>					

#### ➤ **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es aquella tasa que descuenta los flujos netos de operación, y los iguala a la inversión inicial, o hace que el valor presente neto sea cero. De acuerdo a los cálculos realizados la TIR del proyecto es la siguiente:

**TIR = 36,8%**

#### ➤ **Periodo de Recuperación de la Inversión**

El cálculo realizado para conocer el tiempo máximo transcurrido en el que se recupera la inversión realizada, es de 3.28 años. A continuación, se presenta el detalle del Payback realizado.

**Tabla 0.40. Payback del proyecto**

	PAY BACK					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	(21,791)	(4,565)	5,635	16,503	21,414	45,842
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	(21,791)	(26,357)	(20,722)	(4,219)	17,195	63,038
Periodo anterior al cambio de signo	3					
Valor absoluto del flujo acumulado	4,219					
Flujo de caja del siguiente periodo	21,414					
<b>Período de Payback</b>	<b>3.20</b>					

➤ **Análisis de Sensibilidad del Proyecto**

A continuación, se presentan diferentes escenarios para observar los diferentes comportamientos de los beneficios que podría originar el proyecto.

**Tabla 0.41. Análisis de sensibilizaciones del Proyecto**

Variables	SENSIBILIZACIONES DEL PROYECTO					
	Variación	TIR %	VAN	Payback	Evaluación	
Escenario actual del proyecto (conservador)	0%	36.8%	\$26,779	3.20	Viable	
Aumento de Costos Directos	8%	18%	\$5,699	4.21	Sensible	
Disminución de Ingresos	-5%	15%	\$2,902	4.32	Sensible	
Aumento Salario	10%	28%	\$17,015	3.74	Sensible	

- Incremento del 8% de los Costos Directos: El proyecto se muestra sensible a este incremento disminuyendo la TIR en un 18% y el VAN en USD\$ 5.699.
- Disminución de los ingresos en un 5%: el comportamiento de los beneficios del proyecto es similar al escenario anterior, aunque a comparación de este el TIR se reduce 3 puntos más (15%), y el VAN en un 50% (\$2.902).
- Aumento del salario en un 10%: Refleja una leve disminución de los beneficios, no impactando fuertemente la viabilidad del mismo.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El producto de turismo gastronómico desarrollado, posee las características de unicidad del Ecuador como región biomegadiversa y rica en su patrimonio cultural; asimismo este se ha establecido acorde a las tendencias del mercado que busca una nueva forma de hacer turismo; destacando el reencuentro con la naturaleza, reconocimiento del valor por la interacción con la cultura (rural principalmente) en diferentes regiones del planeta. Es importante destacar que su interés radica en tener vivencias únicas que sólo puedan ser encontradas y consumidas en el lugar donde se originaron. Desde luego la calidad es una característica implícita en las necesidades y expectativas del cliente; además esto no significa un turismo caro, sino que parte de la correcta forma de organizar el servicio, para brindar un alto nivel de satisfacción del cliente.

Dentro de este segmento, el nicho de mercado identificado son los habitantes de Calgary y Edmonton, que tienen como hobby, la realización de actividades culinarias; concretamente personas que toman clases de cocina, ya sea para conocer la preparación de determinado menú o simplemente degustar un menú diferente y pasar un rato agradable en compañía de la familia, amigos o pareja. Podría decirse que el tamaño del mercado para el proyecto es de 73.440 personas, cifra que corresponde al total anual de personas que toman clases astronómicas en las “Empresas Culinarias”, excluyendo a las personas cuyas clases en el año son subsecuentes. De las 17 empresas culinarias existentes, se destaca que el 18% de ellas (3 empresas) son coorganizadores de tours culinarios principalmente a Francia e Italia, como un servicio especial. Estos tours son realizados de 3 a 4 veces en el año y generalmente la cantidad de personas que acude es de 10 a 20 personas dependiendo de la época del año.

- El proceso de investigación de datos y análisis del funcionamiento del mercado (cadena de valor), permitió identificar y desarrollar estrategias que buscan: maximizar las oportunidades del negocio a través de las fortalezas existentes (FO), maximizar las oportunidades del negocio mitigando las debilidades (DO), mitigar las amenazas utilizando las fortalezas identificadas (FA), Mitigar tanto las amenazas como las debilidades o riesgos del negocio (DA). De esta forma,

los factores claves de éxito identificados son: interés por parte del canal de comercialización por ofertar el producto; alianzas con actores de la cadena de valor; experiencia y formación de los promotores; bajos requerimientos de inversión; planificación y organización del tour; fidelización con el cliente; seguridad del turista.

- La inversión del presente proyecto asciende a USD\$ 21.706, distribuidos de la siguiente manera: USD\$ 2.650 (Activos Fijos), USD\$ 6.480 (Activos Diferidos), USD\$ 12.576 (Capital de Trabajo). Los emprendedores aportarán el 100% de los requerimientos de capital de inversión, no haciendo uso de inversores externos. De acuerdo a los flujos de efectivo del proyecto, se prevé la recuperación de la inversión en un periodo de 3.28 años, generando al final del proyecto un Valor Actual Neto de USD\$ 25.052, y un TIR de 36%.

### **Recomendaciones**

- Analizar permanentemente los intereses del turista con la finalidad de innovar permanentemente el producto turístico, desarrollando un proceso de recolección de datos e información para conocer los intereses, expectativas, experiencias, comentarios, observaciones de los turistas una vez que tomen los paquetes ofertados.
- Validar permanentemente las estrategias establecidas e implementadas en la ejecución del proyecto; en tal sentido la innovación deberá ser permanente y la toma de decisiones rápida y flexible para cuidar la calidad del servicio hacia el cliente.
- Evaluar permanentemente los flujos de efectivo con la finalidad de no sacrificar la calidad e innovación del servicio por cuidar los costos en la etapa de ejecución del proyecto.



## Bibliografía

- ABC Economía. (Septiembre de 2017). Obtenido de [https://www.abc.es/economia/abc-turismo-gastronomico-mucho-mas-sentarse-mesa-201701230220\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abc-turismo-gastronomico-mucho-mas-sentarse-mesa-201701230220_noticia.html)
- AITECO. (2014). *AITECO*. Recuperado el 2015, de <http://www.aiteco.com/satisfaccion-del-cliente-analisis-del-gap/#>
- Amicorp. (2013). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.amicorp.com/AmiNews/RMO/Spanish.html>
- Barcelona Field Studies Center. (2018). *Geography Field Work*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://geographyfieldwork.com/FoodTourism.htm>
- CreceNegocios. (Junio de 2019). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/flujo-de-caja/>
- Ecuavisa. (Noviembre de 2014). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/87490-ecuador-recibe-144-mas-turistas-2014-tras-aumentar-inversion>
- El Almanaque. (s.f.). *El Almanaque*. Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.elalmanaque.com/wp/turismo/ecuador-y-sus-numerosos-lugares-declarados-patrimonio-de-la-humanidad/#sthash.QGIOAyLc.dpuf>
- El Comercio. (2014). Gobierno busca que el turismo en Ecuador sea el tercer rubro de ingresos.
- El Comercio. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-presentacion-mapa-gastronomia-turismo.html>
- Emprendepyme. (2019). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-comercializacion.html>
- EOI. (2019). *EOI*. Obtenido de [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Competitividad\\_y\\_competencias\\_clave\\_en\\_Estrategia](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Competitividad_y_competencias_clave_en_Estrategia)
- Excelencias Gourmet. (2013). *Excelencias Gourmet*. Recuperado el 2014, de <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/congreso-internacional-sobre-turismo-gastronomico-sostenible-e-innovacion-en-iberoamerica>
- Gobierno Canadiense. (2018). *Statcan*. Recuperado el 2014, de [http://www41.statcan.gc.ca/2006/3955/ceb3955\\_002-eng.htm](http://www41.statcan.gc.ca/2006/3955/ceb3955_002-eng.htm)
- Gobierno de Canadá. (2015). *healthy Canadians*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://healthycanadians.gc.ca/eating-nutrition/healthy-eating-saine-alimentation/cooking-kids-cuisiner-enfants-eng.php#a1>
- IIESCA. (2013). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>

- Investing. (2019). Obtenido de <https://es.investing.com/analysis/la-estructura-del-precio-200224641>
- La República. (2014). *La República*. Recuperado el 2015, de <http://www.larepublica.pe/20-09-2014/peru-es-el-segundo-pais-de-latinoamerica-donde-los-turistas-gastan-mas-dinero>
- La República. (Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2017/11/06/ecuador-lanzara-en-2018-una-ruta-gastronomica-para-dinamizar-el-turismo/>
- Los Andes. (Septiembre de 2013). *Los Andes*. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/turismo/gobierno-ecuador-apuesta-serio-desarrollo-turistico-cuadruplica-presupuesto-ese-sector.html>
- Luisan. (2019). Obtenido de <https://www.luisan.net/identidad-corporativa/imagen-corporativa.html>
- MINISTERIO DE TURISMO. (2013). *MINISTERIO DE TURISMO*. Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-nominado-a-mejor-destino-gastronomico-en-los-world-travel-awards/>
- Ministerio de Turismo. (2018). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/la-gastronomia-de-ecuador-conquista-fitur-2019/>
- Montecinos, A. (2018). Obtenido de <https://www.nuestroturismo.com/index.php/component/k2/item/65-antonio-montecinos>
- MRL. (2015). *MRL*. Recuperado el 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-Plan-M%C3%ADnimo-Prevencion-de-Riesgos.pdf>
- Neidart, J. (Febrero de 2019). Jefa de logística - CoockBooksCO (Calgary-Canadá). (M. J. Baquero, Entrevistador)
- Organización Mundial de Turismo. (2013). *Organización Mundial de Turismo*. Organización Mundial de Turismo. Recuperado el 2015, de [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2013\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf)
- PatoMiller. (2018). Obtenido de <https://patomiller.wordpress.com/2016/06/07/ecuador-un-destino-gastronomico/>
- PODERES. (Abril de 2011). *PODERES*. Recuperado el Octubre de 2014, de <http://poderes.com.ec/2011/informe-global-de-tecnologia-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108-2/>
- Publicafm. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.publicafm.ec/noticias/actualidad/1/ecuador-turismo-gastronomia>

- Scielo. (2017). Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100008)
- Tripod. (2014). *Tragametierra*. Recuperado el 2014, de  
<http://tragametierra.tripod.com/sociedad.htm>
- UCM. (2016). Obtenido de  
<https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2099.4%20Tomas%20LOPEZ,%20Sandra%20SANCHEZ.htm>
- Uniminuto. (2019). Guía para la elaboración de presupuestos: Operación e Inversión. Obtenido de  
<http://www.uniminuto.edu/documents/1444027/1650403/Gu%C3%ADa+elaboracion+Presupuesto/3e656042-5178-4f69-8692-75ccc12bcd95?version=1.1>
- Vitalideas. (2012). Recuperado el Noviembre de 2014, de  
[http://www.vitalideas.info/es/grupos\\_etnicos.php](http://www.vitalideas.info/es/grupos_etnicos.php)
- Yahoo Travel. (2019). *The hot list of world*. Recuperado el Enero de 2015, de  
<http://www.turismo.gob.ec/ecuador-entre-los-10-paises-con-mayor-crecimiento-de-turismo-en-el-mundo/>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Promedio de costos de servicios subcontratados por paquete turístico**

Es importante señalar que se han seleccionado proveedores que poseen la infraestructura y las instalaciones necesarias para brindar como un todo, los servicios que se subcontratarán para el desarrollo del tour. Además, es importante mencionar que la capacidad máxima de viajeros por tour será 22 personas. Para el análisis promedio de los costos se identificaron 3 proveedores con idénticas características de calidad, en cada uno de los destinos. Y para el establecimiento del precio se ha escogido el primero de ellos.

## Costos Totales Paquete 1: “Galápagos wildlife for active foodies”

Costos Fijos Paquete 1			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Hotel Casa Opuntia	Hotel Villa Escalecia	Finch Bay Eco Hotel
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa)	2,250	2,000	2,100
		Transporte terrestre y acuático	900	1,000	1,000
<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CF)</b>			<b>3,150</b>	<b>3,000</b>	<b>3,100</b>
			COSTOS PROMEDIO DE MERCADO		
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Costo Mínimo	Costo máximo	
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Guía turístico gastronómico	700	1,000	
<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS GUÍA (CF)</b>			<b>700</b>	<b>1,000</b>	
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO ADICIONAL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL		COSTO		
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Víaticos "Director"	600		
<b>TOTAL COSTO ADICIONAL SUPERVISIÓN (CF)</b>			<b>600</b>		
<b>TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS TOUR</b>			<b>4,450</b>		

Costos Variables Paquete 1			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Hotel Casa Opuntia	Hotel Villa Escalecia	Finch Bay Eco Hotel
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Hospedaje (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs en algunos casos)	1,368	1,440	1,410
		Actividades complementarias	312	368	335
<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CV)</b>			<b>1,680</b>	<b>1,808</b>	<b>1,745</b>
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO OBSEQUIO AL TURISTA		COSTO		
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Regalos para el turista	65		
<b>TOTAL COSTO OBSEQUIOS (CV)</b>			<b>65.0</b>		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS TOUR</b>			<b>1,745</b>		

Aunque no formará parte del precio final de cada tour gastronómico, como un costo que afecte a la estructura financiera de la empresa, se considera importante dar a conocer los costos promedio de transporte aéreo asociados al destino de este tour:

- (Calgary o Edmonton) / Guayaquil – Guayaquil / (Calgary o Edmonton): USD 900
- Guayaquil / Galápagos (Baltra) – Galápagos (Baltra) / Guayaquil: USD 350

## Costos Totales Paquete 2: “Aventura Gastronómica selva Amazónica”

Costos Fijos Paquete 2			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTOS DIRECTOS DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		SANI LODGE	LA SELVA AMAZÓNICA ECOLODGE & SPA	SACHA LODGE
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa)	2,300	2,050	2,100
		Transporte terrestre	680	780	855
<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CF)</b>			<b>2,980</b>	<b>2,830</b>	<b>2,955</b>
			COSTOS PROMEDIO DE MERCADO		
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Costo Mínimo	Costo máximo	
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Guía turístico gastronómico	1000	1200	
		<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS GUÍA (CF)</b>			<b>1,000</b>
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO ADICIONAL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL		COSTO		
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Víaticos "Director"	600		
		<b>TOTAL COSTO ADICIONAL SUPERVISIÓN</b>			<b>600</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS TOUR</b>			<b>4,580</b>		

Costos Variables Paquete 2			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTOS DIRECTOS DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		SANI LODGE	LA SELVA AMAZÓNICA ECOLODGE & SPA	SACHA LODGE
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Hospedaje (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs en algunos casos)	1,410	1,512	1,578
		Actividades complementarias	210	350	362
		<b>TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CV)</b>			<b>1,620</b>
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO OBSEQUIO AL TURISTA		COSTO		
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Regalos para el turista	65		
		<b>TOTAL COSTO OBSEQUIOS (CV)</b>			<b>65.0</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS TOUR</b>			<b>1,685</b>		

Aunque no formará parte del precio final de cada tour gastronómico, como un costo que afecte a la estructura financiera de la empresa, se considera importante dar a conocer los costos promedio de transporte aéreo asociados al destino de este tour:

- (Calgary o Edmonton) / Quito – Quito / (Calgary o Edmonton): USD\$ 900
- Quito / Coca – Coca / Quito: USD\$ 150.

### Costos totales paquete 3: “Aventura Gastronómica en Galápagos”

Costos fijos paquete 3			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Hotel Casa Opuntia	Hotel Villa Escalecia	Finch Bay Eco Hotel
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Cl ases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa)	2,250	2,000	2,100
		Transporte terrestre y acuático	900	1,000	1,000
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CF)			3,150	3,000	3,100

			COSTOS PROMEDIO DE MERCADO	
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Costo Mínimo	Costo máximo
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Guía turístico gastronómico	700	1000
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS <u>GUIA</u> (CF)			700	1,000

TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO ADICIONAL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL		COSTO
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Víaticos "Director"	600
TOTAL COSTO ADICIONAL SUPERVISIÓN			600

**TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS TOUR | 4,450**

Costos Variables Paquete 3			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Hotel Casa Opuntia	Hotel Villa Escalecia	Finch Bay Eco Hotel
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Hospedaje (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs en algunos casos)	1,368	1,440	1,410
		Actividades complementarias	298	355	318
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CV)			1,666	1,795	1,728

TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO OBSEQUIO AL TURISTA		COSTO
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Regalos para el turista	65
TOTAL COSTO OBSEQUIOS (CV)			65.0

**TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS TOUR | 1,731**

Aunque no formará parte del precio final de cada tour gastronómico, como un costo que afecte a la estructura financiera de la empresa, se considera importante dar a conocer los costos promedio de transporte aéreo asociados al destino de este tour:

- (Calgary o Edmonton) / Guayaquil – Guayaquil / (Calgary o Edmonton): USD 900
- Guayaquil / Galápagos (Baltra) – Galápagos (Baltra) / Guayaquil: USD 350



### Costos Totales Paquete 4: "Foodies in Highlands"

Costos Fijos Paquete 4			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		HOSTERIA EL PAPAGAYO	HOSTERIA EL CHORRILLO	MANSION ALCÁZAR
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Clases culinarias (incluye la utilización de herramientas de cocina y servicios de mesa)	2,135	2,260	2,020
		Transporte terrestre	700	800	680
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CF)			2,835	3,060	2,700
			COSTOS PROMEDIO DE MERCADO		
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		Costo Mínimo	Costo máximo	
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Guía turístico gastronómico	800	1,000	
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS <u>GUÍA</u> (CF)			800	1,000	
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO ADICIONAL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL		COSTO		
Costos Fijos	POR CADA TOUR	Víaticos "Director"	600		
TOTAL COSTO ADICIONAL SUPERVISIÓN			600		
TOTAL COSTOS FIJOS DIRECTOS TOUR			4,235		

COSTOS VARIABLES PAQUETE 4			PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL TOUR		
TIPOS DE COSTOS DIRECTOS DEL TOUR	SERVICIOS SUBCONTRATADOS		HOSTERÍA EL PAPAGAYO	HOSTERÍA EL CHORRILLO	MANSIÓN ALCÁZAR
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Hospedaje (incluye 3 comidas/bebidas e interacción con chefs en algunos casos)	1,350	1,368	1,470
		Actividades complementarias	272	380	335
TOTAL SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CV)			1,622	1,748	1,805
TIPO DE COSTO DIRECTO DEL TOUR	COSTO OBSEQUIO AL TURISTA		COSTO		
Costos Variables	POR CADA TURISTA	Regalos para el turista	65		
TOTAL COSTO OBSEQUIOS (CV)			65.0		
TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS TOUR			1,687		

Aunque no formará parte del precio final de cada tour gastronómico, como un costo que afecte a la estructura financiera de la empresa, se considera importante dar a conocer los costos promedio de transporte aéreo asociados al destino de este tour:

(Calgary o Edmonton) / Cuenca – Cuenca / (Calgary o Edmonton): USD\$ 1100

## **Anexo 2. Evaluación y Control en la Calidad del Servicio e Innovación**

Desde el punto de vista de generación de valor para la empresa. Focalizar esfuerzos para lograr altos niveles de calidad en el servicio, se debe a que una mayor calidad aumenta los beneficios económicos de la empresa a través de:

1. El incremento del grado de satisfacción de los clientes que amplía la cuota de mercado, posibilita el aumento de los precios y, por tanto, de los ingresos. Según estudios realizados de “competitividad y precios”, las empresas que se encuentran en el tercio superior en calidad son capaces de cobrar entre un 5%-6% más que las otras empresas. Por otro lado, la estrategia de las empresas que basan su competitividad en el abaratamiento de los precios de los servicios turísticos terminan quebrando a las empresas en un mediano y largo plazo, de ahí la necesidad de competir en calidad.
2. El incremento de la competitividad de la empresa, teniendo claramente establecidos procesos y un correcto flujo de comunicación para la realización de tareas y actividades; lo que permite reducir costos. La implantación de programas de mejora de la calidad tiene sus costos, éstos tienden a quedar más que compensados por los costos originados por errores o servicios de baja calidad que suelen representar entre un 20% y un 40% de los ingresos.

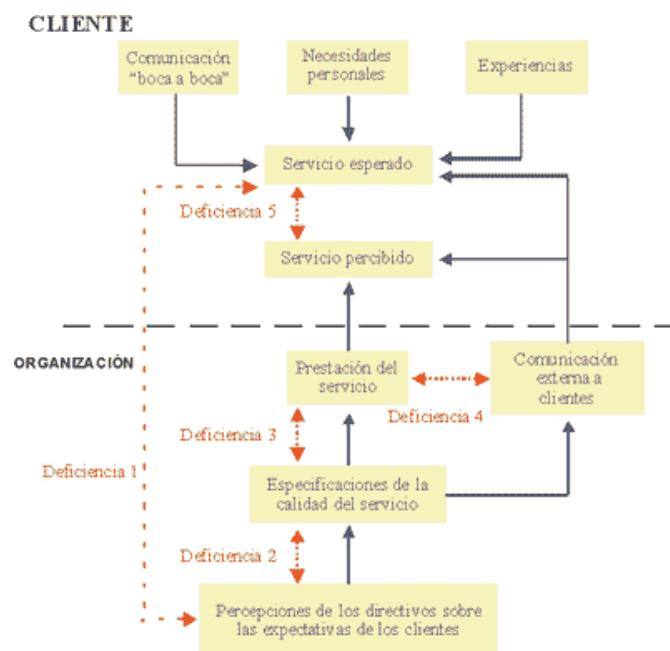
En relación a lo expuesto anteriormente, la implementación de un modelo de calidad, servirá para validar y de ser necesario reformular la estrategia, planes o acciones mediante el análisis de la información que el mercado o los actores con los que se interrelaciona la empresa, van a proporcionar paulatinamente.

Como se ha podido apreciar las estrategias desarrolladas para viabilizar el desarrollo del presente proyecto se han generado a través del análisis de la situación actual y de las tendencias del entorno, a fin de establecer las predicciones futuras y las estrategias que conduzcan a los objetivos deseados. Sin embargo, el mercado es altamente cambiante, siendo importante que la dirección y la Gerencia conozcan rápidamente los intereses y nuevas tendencias del mercado, con la finalidad de reformular actividades, servicios y ofertar exactamente lo que el cliente solicita.

En tal sentido, brindar un servicio de calidad será considerado por la empresa como el punto más importante dentro de su estrategia empresarial; es decir que la configuración de un modelo de gestión de la calidad, será transversal en cada uno de los macroprocesos, procesos y subprocesos que tendrá la empresa para brindar un servicio de calidad y calidez al turista.

Para empezar a establecer un modelo de gestión de calidad y, poder evaluar y controlar el servicio brindado y a su vez generar una retroalimentación de las necesidades actuales del mercado para innovar en el servicio ofrecido, se podría tomar como referencia conceptual, una vez iniciado el proceso de operaciones del negocio uno de los modelos de mayor difusión en el ámbito de los servicios; el denominado “Modelo de la Deficiencias” (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que la calidad del servicio es definida como una variable dependiente, de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente brindado por la empresa. En tal sentido, el reto de la empresa y la eficacia de este modelo de calidad radicarán en reducir o eliminar dicha diferencia que es denominada GAP, mismo que está representado en 5 niveles. A continuación, se presenta gráficamente el modelo. (AITECO, 2014)

### Modelo de las Deficiencias o SERVQUAL de calidad de Servicio



Fuente y Elaboración: AITECO

**GAP 1 o Deficiencia 1:** *Diferencia entre lo que quieren los clientes y lo que la dirección cree que quieren.*

El resultado es negativo si la empresa no conoce que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

Las causas que provocarían esta deficiencia son:

- Insuficiente investigación de marketing: se debe realizar investigaciones de mercado (encuestas, sistemas de quejas y reclamaciones, etc.) para recoger información sobre las expectativas de los clientes.
- Uso inadecuado de la información recabada en investigaciones de mercado: la información debe ser utilizada adecuadamente (por ejemplo, en una adecuada segmentación de mercado que permita focalizar esfuerzos a nichos de clientes específicos, en este caso en la etapa en la que se quiera ingresar a nuevos mercados).
- Poca interacción entre directivos y clientes (internos / externos): se debe potenciar el contacto directo de la alta dirección con los clientes (por ejemplo, en la atención de las quejas, recomendaciones, entre otras).
- Inadecuada comunicación vertical ascendente: será importante estimular y facilitar el flujo de información desde el personal de primera línea, el personal o los proveedores subcontractados, hasta la dirección; adoptando medidas como el acortamiento del organigrama de manera figurativa, con la finalidad de eliminar niveles jerárquicos, o como la implantación de un sistema de sugerencias o recomendaciones de los empleados para mejorar la calidad del servicio ofrecido.

**GAP 2 o Deficiencia 2:** *Diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente quiere y lo que el cliente pide que ofrezca la organización.*

Es importante analizar correctamente la información que se está generando, con la finalidad de conocer que es lo que los clientes esperan, y lograr cubrir todas sus expectativas. Hay ocasiones en las que se tiene la información, pero no se la gestiona correctamente lo que genera que ese conocimiento no se convierta en estándares y propuestas de mejora orientadas al cliente.

Las causas que provocan esta deficiencia son:

- Deficiencias en el compromiso que asume la dirección con el sistema de gestión de calidad: Razón por la cual la dirección debe demostrar un claro compromiso con la calidad participando activamente en la mejora de la calidad del servicio.
- Percepción de la inviabilidad: Es importante explicar al cliente las razones por la que sus expectativas son poco realistas o no razonables.
- Ausencia de objetivo o errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de tareas y actividades: la organización debe definir estándares que reflejen las necesidades y expectativas de los clientes.

**GAP 3 o Deficiencia 3:** *Diferencia entre las especificaciones o los planes de calidad de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido.*

Tener amplio conocimiento de las expectativas de los clientes y disponer de estándares que las reflejen con exactitud, no garantiza la satisfacción del cliente; si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares, la calidad del servicio puede verse afectada.

Por tal razón, para que las especificaciones de calidad sean efectivas estarán respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados o proveedores de servicios deberán ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra en las siguientes causas:

- Existencia de ambigüedades y conflictos funcionales: estándares demasiado complicados o rígidos, con los cuales los empleados no están de acuerdo.
- Desajustes entre los empleados y sus funciones: se debe contratar a las personas según capacidad e inclinación hacia el servicio, y ofrecer una formación continua a los empleados para que presten los servicios con mayor calidad.
- Desacoples entre las tecnologías y las funciones: se debe proporcionar la tecnología y los equipos de apoyo necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones.

- Inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa: será importante evaluar y recompensar a los buenos trabajadores.
- Carencia de trabajo en equipo: fomentar el trabajo en equipo.

**GAP 4 o Deficiencia 4:** *Diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas (al cliente) sobre el servicio.*

Esto significa que las promesas hechas a los clientes a través de las comunicaciones de marketing o plan de comunicación, no son consecuentes con el servicio prestado. Es importante considerar que la información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación, puede elevar sus expectativas fuera de la realidad, con lo que superarlas resultará más difícil.

Las causas básicas de este cuarto gap son 3:

- Deficiencias en la comunicación horizontal: para que las campañas de comunicación tengan éxito los responsables de marketing deben coordinar con el personal (interno y externo) que trabaja en las áreas que prestan los servicios; esto con la finalidad de que realmente ofrezcan el servicio bajo los parámetros y características con los que se los va a ofrecer. Esto incluye principalmente proveedores de servicios de esta índole.
- Diferencias en la política y procedimientos a seguir por cada área o departamento: Incorrecto flujo de comunicación interdepartamental y entre departamentos y bajos controles en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización.
- Tendencia a prometer en exceso: A causa de la presión para conseguir nuevos clientes e igualar o superar a la competencia, el responsable de publicidad y ventas puede tender a prometer en exceso, lo que puede elevar la tasa de promesas rotas de no cumplirse con las expectativas del cliente.

**GAP 5 o Deficiencia 5:** *Diferencia entre la calidad experimentada y expectativas de calidad como consecuencia de las diferencias anteriores.*

Se observa que la insatisfacción del cliente puede estar originada por cualquiera de los gaps anteriores o por una combinación de ellos. Por lo tanto, la clave para cerrar el Gap

5 o la deficiencia 5 (diferencia entre las expectativas y las percepciones de los consumidores), está en cerrar los restantes gaps del modelo.

$GAP 5 = f(\text{Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4})$ .

El paulatino desarrollo del modelo de las Deficiencias, una vez iniciada las operaciones del negocio, será sin duda una herramienta de diagnóstico, capaz de ayudar a la organización principalmente a identificar las causas de un servicio deficiente y paralelamente evaluar y controlar la innovación de este proyecto.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, María José Baquero Coba, con C.C: # 0926968587 autor (a) del trabajo de titulación: “Factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo, enfocada en el segmento de mercado gastronómico de Calgary y Edmonton - Canadá” previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de noviembre de 2019

f. \_\_\_\_\_

Nombre: María José Baquero Coba

C.C: 0926968587



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	“Factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo, enfocada en el segmento de mercado gastronómico de Calgary y Edmonton - Canadá”		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	María José Baquero Coba		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Josefina Alcivar Aviles, PhD. Ec. Juan López Vera, Mgs. Ec. Uriel Castillo Nazareno, PhD.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de noviembre de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	122
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Nombrar los temas a tratar – Turismo, gastronomía, Economía, Administración, presupuesto, inversión.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Turismo gastronómico, Ecuador, comida, foodies, tendencias gastronómicas, buen gusto, paquetes gastronómicos, reconocimientos, Turismo receptivo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El proyecto pondrá en marcha una empresa “Operadora de Turismo Receptivo”, que ofertará una cartera de tours gastronómicos de alta calidad dirigidos al mercado canadiense. La comercialización del producto será realizada principalmente por “Asesores o agentes de viajes gastronómicos”, que son los dueños o máximos representantes de las “Empresas que brindan clases de cocina” en el mercado internacional; estos actores serán un aliado estratégico del proyecto, ya que permitirá optimizar el presupuesto de promoción y publicidad, disminuyendo los requerimientos de capital de inversión inicial. A través de esta alianza se facilitará la fidelización del cliente, considerando que la calidad del servicio este siempre acorde a los parámetros establecidos.</p> <p>Los promotores del negocio estuvieron viviendo alrededor de un año en la ciudad de Calgary – Canadá, periodo en el cual se fueron generando contactos en varias ciudades canadienses y de diferentes nacionalidades, e indirectamente conociendo las oportunidades existentes para la realización del presente proyecto, principalmente porque trabajaron en una de las más prestigiosas empresas culinarias ubicadas en dicha ciudad.</p> <p>La inversión del presente proyecto asciende a USD\$ 21.706, distribuidos de la siguiente manera: USD\$ 2.650 (Activos Fijos), USD\$ 6.480 (Activos Diferidos), USD\$ 12.576 (Capital de Trabajo). Los emprendedores aportarán el 100% de los requerimientos de capital de inversión, no haciendo uso de inversores externos. De acuerdo a los flujos de efectivo del proyecto, se prevé la recuperación de la inversión en un periodo de 3.28 años, generando al final del proyecto un Valor Actual Neto de USD\$ 25.052, y un TIR de 36%.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 998060102	E-mail: <a href="mailto:majose187@hotmail.com">majose187@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Alcívar Avilés Teresa	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 ext 5065	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec</a>	

<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	