



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN TURISMO,  
MENCIÓN: TURISMO SOSTENIBLE**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.301-2016-CES)*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

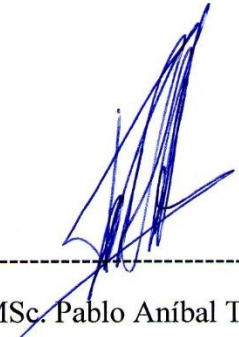
<b>Título:</b>
Plan de negocios para la creación de una agencia operadora de turismo en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura
<b>Autor:</b>
Ing. Jairo Andrés Terán Andrade
<b>Tutor:</b>
MSc. Pablo Aníbal Torres Matovelle

**Quito-Ecuador**

**2018**

## CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MSc. **Pablo Anibal Torres Matovelle**, certifico que el Ing. **Jairo Andrés Terán Andrade** con C.C. No. **100252626-5**, realizó la presente tesis con título "**Plan de negocios para una operadora turística en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura**", y que es el autor intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.



---

MSc. Pablo Anibal Torres Matovelle

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**MAESTRÍA EN TURISMO  
MENCIÓN TURISMO SOSTENIBLE**

**CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de tesis con título "**Plan de negocios para la creación de una agencia operadora de turismo en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura**". Ha sido desarrollado por el Ing. **Jairo Andrés Terán Andrade**, con C.C. No. **100252626-5**, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis, sin previa autorización.



---

Jairo Andrés Terán Andrade

C.C. No. 100252626-5

## **Agradecimiento**

A mis padres por el apoyo incondicional recibido durante el tiempo transcurrido hasta el término de mis estudios.

A la universidad y los profesores que compartieron su conocimiento y experiencia con el objetivo de formarnos profesionalmente.

A todas las personas que de una u otra manera aportaron con la información y recursos necesarios para la culminación de este trabajo.

## **Pensamiento**

“Ten en mente que tu propósito y tu plan para lograrlo puede ser modificado de vez en cuando... lo importante es que comprendas el significado de trabajar siempre con un objetivo en mente y con un plan bien estructurado”

Napoleón Hill.

## **Resumen**

En el presente estudio se analiza a la provincia de Imbabura como territorio turístico, la cual se encuentra ubicada en el norte del país y cuenta con recursos geológicos y culturales que permiten el aprovechamiento turístico como una opción de desarrollo. Estos recursos no han sido aprovechados en su totalidad, por lo cual se propone la creación de una agencia operadora de turismo en el cantón Otavalo, mediante un plan de negocios que permita diversificar la oferta con productos innovadores basados en las demandas del mercado actual. Durante el desarrollo del proyecto se trabajó con una metodología que analiza documentación existente referente al objeto de estudio, así como el análisis de entrevistas a actores claves de la operación turística en la provincia, estos datos fueron contrastados para obtener una visión de la realidad de la oferta y la oportunidad real para la puesta en marcha del proyecto. Los diferentes pueblos y nacionalidades que conviven en el territorio presentan tradiciones ancestrales e identidad única, que juntamente con la artesanía, gastronomía, producción agrícola y naturaleza circundante pueden considerarse atractivos suficientes que aporten al turista experiencias enriquecedoras y a su vez benefician a las comunidades receptoras con la generación de empleo. Una vez analizados los índices de crecimiento y expectativas del mercado turístico a nivel nacional e internacional, la potencialidad de la provincia y la rentabilidad de una empresa operadora de turismo es factible aplicar el plan de negocios propuesto.

**Palabras clave:** Plan de negocios, Operadora, Turismo, Diversidad, Desarrollo Sostenible

## **Abstract**

In the present study the province of Imbabura is analyzed as a tourist territory, which is located in the north of the country and has geological and cultural resources that allow the tourism as a development option. These resources have not been fully utilized, which is why the creation of a tourism operator agency in the Otavalo is proposed, through a business plan that allows to diversify the offer with innovative products based on the demands of the current market. During the project development was use a methodology that analyzes existing documentation referring to the object of study, as well as the analysis of interviews with key actors of the tourist operation in the province, these data were contrasted to obtain a vision of the reality of the offer and the real opportunity for the project start-up. The different ethnic groups and nationalities that coexist in the territory present ancestral traditions and unique identity, together with the crafts, gastronomy, agricultural production and surrounding nature can be considered sufficient attractions that provide tourist with enriching experiences and gives benefits to the host communities with employment generation. Once analyzed the growth rates and expectations of tourism market at national and international level, the potential of the province and the profitability of a tour operator company is feasible to apply the proposed business plan.

**Keywords:** Business Plan, Operadora, Turismo, Diversidad, Desarrollo Sostenible

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Contextualización espacio temporal del problema .....	4
1.2 Cuerpo teórico - conceptual .....	5
1.2.1 Turismo sostenible .....	5
1.1.2 Geoturismo.....	6
1.1.3 Estrategia Empresarial.....	7
1.1.4 Plan de Negocios .....	8
1.1.5 Marketing en turismo.....	9
1.1.6 Agencia de viajes .....	11
1.1.7 Tipos de agencias de viajes según la Ley Ecuatoriana .....	12
CAPÍTULO II .....	13
MARCO METODOLÓGICO.....	13
2.1 Enfoque metodológico .....	13
CAPÍTULO III .....	16
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE NEGOCIOS .....	16
3.1 Diagnóstico.....	16
3.1.1 Análisis del Macroentorno: PEST .....	16
3.1.2 Análisis del microentorno: Modelo de Porter .....	20
3.1.3 Análisis de la demanda .....	27
3.1.4 Metodología FODA .....	32
3.2 Plan de Negocios .....	36
3.2.1 Marca .....	36
3.2.2 Filosofía de la empresa .....	37
3.2.3 Organigrama funcional .....	37
3.2.4 Producto.....	40
3.2.5 Costos.....	45
Cuadro Comparativo de Precios en el Mercado .....	47
Cuadro comparativo en relación a líneas de producto ofertadas.....	48
Formas de Pago.....	49



3.2.6 Publicidad y Promoción .....	49
3.2.7 Comercialización .....	51
3.2.8 Análisis Financiero .....	52
CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES .....	57
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	58

## INTRODUCCIÓN

Ubicada en el norte del país, la provincia de Imbabura conocida como la provincia de los lagos se encuentra a 114,3 km de la ciudad de Quito y a 141,7 km de la ciudad de Tulcán frontera con el vecino país de Colombia. Cuenta con un clima agradable, una interesante diversidad cultural y, una planta turística que le ha permitido posicionarse como un destino familiar. Pese a ello, no todos los recursos y atractivos que presenta han sido aprovechados satisfactoriamente. Existen paquetes ofertados por los operadores turísticos que han popularizado cierto grupo de productos que se adaptan al requerimiento de la demanda, pero que a su vez han dejado de lado otro conjunto de atractivo con potencial turístico. Adicionalmente en la provincia existen agencias de viajes que se han enfocado completamente al turismo emisor, dejando de lado el turismo receptivo, debido a la falta de estrategias de comercialización efectivas. Por este motivo se plantea enriquecer la oferta turística de la provincia de la mano de un nuevo agente operador.

Como se ha dicho anteriormente, a pesar de ser una de las provincias más visitadas del país, no se han aprovechado de toda su capacidad y las diversas alternativas que pueden ser desarrolladas. El Proyecto Geoparque Imbabura en su análisis de potencial geoturístico manifiesta que “existen geositios susceptibles de interés para explicar y agregar valor a la actividad turística y transformarla en geoturismo.” (Proyecto Geoparque Imbabura, 2017), mientras tanto, el cantón Otavalo tiene como meta la “diversificación de la oferta de turismo mediante la incorporación y desarrollo de nuevos productos y rutas para el disfrute de las potencialidades y bondades de la zona, tanto para turismo interno como para receptivo.” (Lasso, Peñafiel, Velasco, & Kraljevic, 2015, pág. 74), con referencia a el cantón Ibarra Játiva (2017) encuentra que los atractivos geoturísticos son desconocidos por sus propios habitantes a cuenta de una débil gestión, además hay que sumar que este sector se considera multiétnico y pluricultural.

Este planteamiento lleva a formular la siguiente interrogante científica. ¿De qué manera una operadora turística puede aprovechar la riqueza natural y cultural de la provincia de Imbabura a la vez que diversifique la oferta?

A continuación, se plantea un objetivo general que permita solucionar la situación problémica planteada en la pregunta que antecede.

- Proponer un plan de negocios para la creación de una agencia operadora de turismo en la provincia de Imbabura.

Los objetivos específicos que guían esta investigación enfocados a integrarse al objetivo general son:

- Fundamentar los antecedentes teóricos de un plan de negocios a partir de la consulta bibliográfica.
- Diagnosticar la situación actual del mercado turístico en la provincia de Imbabura.
- Proponer estrategias de negocios para una operadora de turismo en la provincia de Imbabura.

La provincia de Imbabura, toma su nombre del majestuoso volcán Imbabura y fue fundada en el año de 1824. Está constituida por 6 cantones y tiene una historia importante por ser un punto medio entre la costa y amazonia, lo que permitió un encuentro cultural, comercial y religioso. Cuenta con siete grupos étnicos y es conocida como “la provincia de los lagos” por su geografía caracterizada por cascadas, elevaciones montañosas, lagos y lagunas. Cuenta con un patrimonio geológico notable a diferentes pisos climáticos que van desde los 200 m.s.n.m a los 4944 m.s.n.m. La gastronomía y artesanía son diversas debido a sus procesos históricos.

En la actualidad varias organizaciones trabajan para que en la provincia sea reconocido un “geoparque” por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), figura que promueve un desarrollo territorial sustentable, basado en la educación, el geoturismo y la conservación del entorno.

La provincia cuenta con la Comisión de Turismo de Imbabura desde mayo de 2016, la cual integra a los sectores público, privado y comunitario, con la finalidad de promover el desarrollo turístico sostenible a través de la gestión de intereses comunes que fortalezcan al sector productivo.

Debido a la diversidad de pisos climáticos el paisaje, flora, fauna, espacios naturales y geológicos en general se pueden desarrollar variadas actividades que combinan naturaleza,

aventura, ecoturismo. Adicionalmente la diversidad cultural y convivencia de los diferentes pueblos como el indígena, mestizo, afroecuatoriano, entre otros, cuyas tradiciones ancestrales se mantienen, presentan una oportunidad única para que el territorio se posicione como destino clave en la palestra nacional.

Otra de las potencialidades que muestra la provincia es la manufactura, ya que varias poblaciones se han especializado en la elaboración de diversos tipos de artesanías en madera, cuero y tejidos de lana, se encuentra también la producción textil industrializada, el sector agrícola con variedad de agro-frutales que deviene de los diversos pisos climáticos que se encuentran en la zona, y complementariamente la riqueza gastronómica que constituye un atractivo por si sola.

En el área rural existen comunidades que han desarrollado emprendimientos de turismo, lo que ha demostrado que es posible cimentar sobre el turismo una alternativa de generación de ingresos económicos que complemente a las actividades tradicionales como son: la agricultura y la crianza de animales domésticos. Esto promueve que el turista valore y conozca tradiciones, costumbres, y modo de vida locales de una manera vivencial, asimilando experiencias enriquecedoras y a la vez beneficiando a la comunidad.

Por estos motivos se propone la creación de una operadora turística que diversifique la oferta y a su vez estimule el mercado teniendo como base un plan de negocios que determinará la situación actual de las tendencias de turismo en Imbabura y la estrategia que permita aprovechar la riqueza natural y cultural con fines turísticos.

El presente trabajo establece una estructura que permite comprender las bases de un plan de negocios sostenible, analizar la situación actual del mercado turístico con el objetivo de consolidar estrategias adecuadas que permitan la creación de una agencia operadora de turismo en la provincia de Imbabura.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Contextualización espacio temporal del problema

Las motivaciones turísticas se encuentran en constante evolución, los viajeros son cada vez más exigentes, buscan calidad y autenticidad en los destinos que visitan, es por ello, que la planificación turística a nivel de los países a nivel internacional, regional y local se enfocan en diversificar la oferta y usar potencialidades del territorio como ejes diferenciadores que permitan captar la atención de la demanda.

Una entidad que ha trabajado durante varios años sobre proyectos turístico en el continente es el Banco Interamericano de Desarrollo, y de estas experiencias manifiesta que “las probabilidades de éxito son mayores si el proyecto ofrece servicios que complementan una oferta turística existente, o si esta situado en una ruta turística, y la oferta se basa en habilidades y atractivos relacionados con las formas de vida tradicionales” (BID, 2006, pág. 18)

En algunas ciudades a nivel internacional se ha analizado la situación de la oferta turística y la necesidad de actualizarla, en la ciudad de Arica-Chile se encuentra la siguiente apreciación, “las personas que están ingresando a la ciudad, no están encontrando algo tan atractivo como para quedarse, hay un trabajo súper fuerte que hacer, no sólo para los públicos, sino también para los privados, hay muchos atractivos turísticos, pero pocos productos turísticos”. (Woo, 2013), así también, en la comunidad de Madrid -España se ha constituido la mesa regional de turismo “un órgano consultivo para compartir experiencias para mejorar, diversificar, descentralizar y enriquecer la oferta turística de la región”. (La Vanguardia, 2018)

Ecuador tiene gran capacidad para atraer al turista, basta recordar la campaña denominada cuatro mundos, que hace referencia a cuatro regiones geográficas del país, donde se da a conocer al mundo la belleza natural y la diversidad cultural. Se busca incentivar a través del turismo alternativas de generación de recursos económicos, por esta razón el Ministerio de Turismo realiza talleres donde “se fomentará procesos participativos de planificación estratégica, para identificar, impulsar y fortalecer los productos turísticos en el territorio nacional. (Andes, 2018)

La provincia de Imbabura cuenta con un gran potencial para desarrollar la actividad turística, pero se ha enfocado a explotar los productos turísticos ya posicionados dejando de lado a un amplio espectro de recursos potenciales que pueden ser aprovechados para generar oferta que valore su variedad cultural, geológica y étnica para el fortalecimiento del turismo.

## **1.2 Cuerpo teórico - conceptual**

### **1.2.1 Turismo sostenible**

En distintas latitudes los gobiernos han visto en el turismo una vía para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En razón de ello, han centrado esfuerzos en promocionar sus naciones como destinos turísticos. Sin embargo, esto puede derivar en impactos tanto naturales como culturales, cuyo tratamiento ex ante o ex post, de no tener un manejo adecuado, puede devenir en problemas de deterioro de la base de recursos perdiendo calidad en la oferta y poniendo en riesgo los flujos de demanda. Al respecto Valls (2004) afirma que las empresas turísticas utilizan usan el patrimonio como el espacio propicio para desarrollar su negocio, de tal manera que deben preocuparse, tomar acciones y destinar un fondo para cuidar y mantener la protección de estos recursos.

Coincidiendo con el autor, la industria turística debe aportar en la generación de conciencia en sus clientes para el cuidado del territorio, ya que se aprovecha de sus bondades para la satisfacción de necesidades. Un nuevo pensamiento va tomando forma mientras el turista es responsable con el entorno que visita.

El director de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para las Américas Carlos Vogeler en la 1ra Sesión de El Turismo Consciente para una nueva era, en el marco del II Congreso Internacional de Ética y Turismo de la OMT, define el concepto de turismo consciente como: “la suma de la aplicación del turismo Responsable, Ético, y Seguro, valores que deben ser adoptados por todos los actores: turistas, gobernantes, empresarios y medios de comunicación conscientes, todo en el marco del respeto a la cultura y equidad” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012, pág. 14).

El viajero consiente cuando llega a su destino está dispuesto a adquirir conocimiento que le permita entender la realidad que vive la comunidad receptora, a la vez que la información

transmitida debe estar basada en identidad y valores que afiancen el respeto de sus costumbres, tradiciones y la naturaleza.

El desarrollo turístico sostenible es un proceso mediante el cual se garantiza que los beneficios sean equitativos en las comunidades donde se lo realiza, económicamente viable y permita mantener el patrimonio natural y cultural a largo plazo asegurando su estancia en el tiempo.

En el año 2015 en la Cumbre de Desarrollo Sostenible impulsada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) se aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la finalidad de terminar con la pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y reparar el cambio climático. (Naciones Unidas, 2018). La gestión del turismo sostenible debe ser llevada a cabo con el compromiso del sector público y privado, ya que se considera una actividad que dinamiza la economía a través de la generación de empleo, conserva el ambiente y fortalece la identidad socio-cultural. Esto se logra con bases sólidas en políticas, planes y programas que deben tener una administración eficiente.

Llegar a la consolidación de un turismo responsable necesita procesos que varían de acuerdo a las diversas situaciones que se presenten en el transcurso del desarrollo de las actividades, es por ello la necesidad de una planificación objetiva de gestión se hace indispensable para lograr las metas planteadas.

### 1.1.2 Geoturismo

El geoturismo ha venido tomando importancia en razón del aprovechamiento de las bondades geológicas en determinados territorios. Hose, (2008) lo define como los servicios obtenidos de la interpretación e instalaciones, que permiten al turista comprender temas como la geología y geomorfología de un determinado lugar, complementando la apreciación de la belleza paisajística, por lo tanto, el conocimiento y valoración de particularidades, componentes e historia de determinados lugares, pasan a ser recursos geoturísticos y dejan de ser simplemente espectáculos agradables a la vista.

Al termino se lo asocia con el desarrollo de las poblaciones que se encuentran alrededor del geosito, como los encargados de dar a conocer, conservar y aprovechar el recurso de una manera sostenible. Así, el geoturismo se entiende como una respuesta a las motivaciones

basadas en la geodiversidad que priorizan el desarrollo sostenible de las comunidades locales desde el punto de vista cultural y social. (Tejera, 2010)

La organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura-UNESCO, ha identificado territorios en los cuales se puede realizar actividades geoturísticas, a estos espacios los ha denominado Geoparques, a los que define como: “áreas geográficas únicas y unificadas, en las que se gestionan sitios y paisajes de importancia geológica internacional, con un concepto holístico de protección, educación y desarrollo sostenible.” (UNESCO, 2017) estos espacios tiene como objetivo sensibilizar a la sociedad sobre la responsabilidad de conservación de los recursos de la tierra a través de la educación.

En consecuencia los geoparques y el geoturismo van de la mano, es por ello que, en el congreso denominado “Geoturismo en Acción” llevado a cabo en el Geoparque Arouca en Portugal, se identifica la necesidad de aclarar el concepto de geoturismo y se define como “un turismo que sustenta y mejora identidad de un territorio, considerando su geología, medio ambiente, cultura, valores estéticos, patrimonio y bienestar de sus residentes.” (Declaración de Arouca, 2011), en relación a lo expuesto se considera que la provincia de Imbabura tiene los atributos necesarios para el desarrollo geoturístico, el cual debe ser aprovechado con un modelo de gestión adecuado que estimule la creación de empresas innovadoras para utilizar los recursos del territorio.

### 1.1.3 Estrategia Empresarial

La misión y visión de las organizaciones deben ser construidas y conocidas por todos sus empleados, propiciando el empoderamiento que creará bases sólidas que permitan hacer frente a cualquier vicisitud que se presente. Vause (2008) indica que las estrategias de una empresa que han sido aprobadas por el directorio deben ser socializadas y adoptadas con los trabajadores, de esta manera se garantiza que se involucren en el desarrollo.

Como puede verse, las estrategias son vías por las cuales la organización transitará para la consecución de metas y objetivos planteados. En este sentido, “la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización” (Draf, 2006, pág. 540).



Las decisiones deben ser tomadas luego de aplicar unas estrategias en un orden lógico para que tengan impacto positivo sobre una debilidad presente, posteriormente al proceso en base a la planificación estructurada, se espera medir el beneficio obtenido. (Kourdi, 2008).

La planificación en el ámbito turístico ha tenido varios enfoques a través del tiempo; Osorio (2006), expone el enfoque estratégico como “el modelo dominante que han adoptado las organizaciones en general, trátase de empresas privadas o públicas, debido, entre otras causas, a su capacidad de adaptación en contextos cambiantes e inciertos.” (pág. 308).

Las empresas turísticas privadas con fines de lucro buscan generar recursos económicos, para ello la planificación considerará escenarios prospectivos y posibilidades de cambio que se adapten a los requerimientos del mercado, debe contar con un espectro de múltiples estrategias que permitan el compromiso de sus empleados para lograr los objetivos propuestos. El plan de negocios es una herramienta que permite analizar con enfoque estratégico el camino que deberá tomarse para consolidar la empresa, cuál es su punto de partida y a donde se quiere llegar.

#### 1.1.4 Plan de Negocios

Un plan de negocios comprende una estrategia que utilizan las organizaciones para fortalecer su accionar, de cara a una mayor sostenibilidad y competitividad al amparo de planes de contingencia que le permitan sobrellevar los riesgos de la mejor manera. Es consecuentemente un documento único que permite planificar y definir estrategias en términos técnicos, económicos y tecnológicos para comenzar o mejorar un negocio, tomando en cuenta ejes diferenciadores entre competidores y aliados que luego de una evaluación pertinente permite entender los posibles escenarios para concretar la idea mejorando temas de competitividad.

La correcta estructuración de un plan de negocios permite identificar claramente la idea de negocio al comprobar la coherencia del mismo, analizando el mercado objetivo al cual se dirige el producto o servicio con el fin de elevar la probabilidad de que la propuesta sea exitosa, para de esta manera evitar desperdiciar recursos económicos y tiempo debido a la improvisación o decisiones tomadas sin fundamento.

Zhele (2008) indica que cada plan de negocios debe estar diseñado a la medida del objetivo que se busque cumplir, el mercado objetivo es determinante, ya que, delimitará las acciones a tomarse. Contar con la información de primera mano brinda la posibilidad de adelantarse a los hechos aprovechando el conocimiento obtenido del diagnóstico realizado.

Para tener una idea clara de los componentes del plan de negocios se ha tomado como referencia la “Guía para la creación de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad” de Duque & Ochoa (2007), la cual manifiesta que el plan de negocios para empresas de ecoturismo debe incluir: resumen ejecutivo; identificación de atractivos; producto; mercados y estrategias; Información de la empresa; estados y proyecciones financieras; indicadores de seguimiento. Este plan de negocios se diferencia de los convencionales, ya que se toma en cuenta al atractivo turístico como base para su inicio.

Con el fin de crear un plan de negocios sostenible se toma en cuenta varios aspectos y experiencias de los componentes que deben considerarse dentro de este, es así que, el Fondo de Inversión de Capital en Agronegocios con sede en México, solicita que los planes de negocio para ser financiados necesitan contar con: resumen ejecutivo; información de la empresa; mercado; estrategia comercial; aspectos técnicos de operación; impacto ambiental; aspectos financieros; anexos. (FICA, 2018). De acuerdo al análisis de los elementos que conforman los planes se opta por incluir y complementar aspectos que fortalezcan y garanticen el proyecto con una organización interna establecida y funciones estructuradas.

Visto que el plan de negocios se entiende como una herramienta que muestra una visión general de los pasos a seguir para asegurar la viabilidad del negocio independientemente de la fase en la que se encuentren, se destaca el marketing como uno de los aspectos a tomar en cuenta ya que indicará las acciones a seguir para conectar con el mercado objetivo y contribuir al cumplimiento de las metas de la compañía.

#### 1.1.5 Marketing en turismo

El marketing es una disciplina utilizada en las empresas para analizar el mercado de bienes y servicios, la oferta y demanda existentes, de manera que a través de este conocimiento se pueden crear estrategias principalmente de creación de venta y

posicionamiento de productos. Para Kotler considerado un importante estudioso de la mercadotecnia moderna, el marketing es “el proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 5), este pensamiento da la pauta de que el marketing requiere un proceso para que sea efectivo, el cual dependerá del producto o servicio a ofertar.

Según Fabricio Mancebo (2012) los años setenta constituyó un periodo de éxito para las nuevas técnicas de marketing, donde innovar era fácil y se lanzaba al mercado todo tipo de productos. Según el mismo autor, para los años noventa el marketing empieza a ser más táctico debido a la crisis económica, y a su vez la imagen de marca empieza a ser importante para el consumidor. En los últimos años el internet cambia el modelo de publicidad., así en la actualidad se usan las redes sociales, medios digitales, aplicaciones entre otras bondades para llegar a los compradores, mientras que ellos a su vez se vuelven más selectivos en sus productos, crean nuevas necesidades, obligando al marketing a adaptarse.

El marketing mix es una herramienta que permite conjugar variables que permiten tomar decisiones a nivel de ventas, los autores Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) exponen las 4 P, precio, plaza, producto, promoción, estas variables se deben considerar en cualquier plan de marketing. Otros autores como Bernard Booms y Mary Bitner añaden las siguientes variables, personas, procesos, y evidencia física. En su conjunto pueden lograr optimizar recursos, mayor rendimiento, siempre y cuando el personal este en un ambiente agradable que se verá reflejado en el buen servicio a sus clientes.

A través de tiempo se observa que se han acuñado variables a los componentes del marketing, sin embargo, los elementos tradicionales expuestos en las 4 P se siguen manteniendo, esto permite consolidar una base del producto a ser ofertado que se puede complementarse de acuerdo a las necesidades durante la ejecución del proyecto.

Los enfoques que puede tener el marketing son variados, pudiendo basarse en las fortalezas de la organización, la capacidad y fuerza de ventas que se puede ejercer, el mercado, y el componente social. En esta ocasión y considerando el plan de negocio que se propone se asume la orientación al mercado por ser el que toma como base las necesidades

del cliente para la creación de productos que satisfagan el deseo y los objetivos institucionales. Para Lamb, Hair y McDaniel (2017)

El marketing orientado al mercado comprende la obtención de información acerca de clientes, competidores y mercado; analizar la información desde una perspectiva de negocios; determinar la manera de ofrecer un valor superior al cliente e implementar acciones para proporcionar valor para el cliente. (pág. 5).

La filosofía de marketing que adopta la empresa depende de las fortalezas y oportunidades que se considera tienen a su favor, en ocasiones los enfoques hacia la producción y ventas no tienen los resultados esperados ya que no se puede forzar al cliente a tomar un producto o servicios que no lo considera necesario, ya que son libres de aceptarlo o rechazarlo según sea el caso.

La industria del turismo a nivel internacional está manejada por agencias de viajes, las cuales ofertan sus productos en un mercado altamente competitivo, es ahí donde el marketing es aplicado para consolidar la venta y la relación empresa cliente.

#### 1.1.6 Agencia de viajes

Las agencias de viajes son establecimientos que se dedican a la comercialización de productos y servicios turísticos los cuales responden a las necesidades de los clientes. A lo largo del tiempo se ha evidenciado como la tecnología ha ido cambiando el modelo convencional, en el cual se utilizaba un espacio físico para realizar la comercialización; en la actualidad y con el uso generalizado del internet los clientes llegan directo al servicio que requieren, sin embargo las agencias se han tenido que adaptar a esta modalidad, es por ello que a nivel mundial encontramos agencias virtuales que se van consolidando al pasar del tiempo, sin perder las funciones para las cuales fueron concebidas.

En el libro, “Organización, Gestión y Creación de empresas Turísticas”, Rivas (2012) las delimita como aquellas empresas que cumplen los requisitos legales y cuentan con el permiso correspondiente para comisionar, organizar y comercializar servicios turísticos elaborados por la empresa o de terceros.

De esta manera los consumidores utilizan dichas empresas que presentan una gran variedad de oferta en un mismo lugar. Los prestadores de servicios por su parte se benefician

por lo general a cambio de una comisión por la cual obtienen publicidad, promoción y venta de sus servicios, en ocasiones cobran un fee de emisión ya que la utilidad proveniente de las comisiones no representa un rubro significativo.

Las agencias de viajes parten de una función mediadora, siendo el punto de encuentro entre prestatarios de servicios y los clientes finales o consumidores, a la vez que tras detectar las necesidades de los clientes pueden crear productos nuevos a la medida, los cuales se ajustan a las tendencias y exigencias del mercado actual. Son en ese sentido un eficaz modo de difusión de la oferta turística del territorio donde se encuentran y pueden satisfacer las necesidades del cliente.

En un mercado orientado a la satisfacción del consumidor la identificación de la demanda de cada agencia de viajes, se convierte en el punto de partida obligado, ya que actualmente es la demanda la que define aspectos esenciales en la vida empresarial como son los servicios y productos turísticos que se deben ofertar y la forma de organización interna de cada agencia para poder desarrollar eficientemente toda esa oferta. (Esteban & Rubio, 2006, pág. 51)

En ocasiones las agencias de viajes tienen la posibilidad de crear su propia demanda, ya que se puede persuadir al cliente con bajo conocimiento del destino que quiere visitar, en este caso se puede ofertar productos generales preestablecidos y estandarizados, en otros casos, debido a la accesibilidad de la información los clientes optan por un viaje personalizado y basados en motivaciones específicas. Cuando el mercado es amplio la especialización sirve para la diferenciación de los competidores y que a su vez el valor añadido sea percibido por el consumidor.

#### 1.1.7 Tipos de agencias de viajes según la Ley Ecuatoriana

Según el capítulo II de las Agencias de Servicios Turísticos del Título III del Reglamento de Operación e intermediación turística publicado en el registro oficial 783 de 24-jun.-2016 se establecen las pautas necesarias para poner en funcionamiento una agencia operadora turística.

En los artículos, 15,18,19 y 20 se expresa claramente la clasificación, definiciones y requisitos para implementar una agencia de viajes con la capacidad de operación e intermediación. Según el reglamento las agencias se dividen en: mayorista; internacional, operador turístico y dual, cada una con sus competencias específicas.

Para el caso de estudio se toma referencia al operador turístico, el cual se dedica a organizar, desarrollar y ejecutar viajes y visitas turísticas en el país; sus productos pueden ser comercializados por los otros tipos de agencias de servicios turísticos. El caso de la agencia de viajes dual también puede realizar las mismas funciones que la operadora y además las de internacional.

Existen requisitos que se deben cumplir para la apertura de una agencia de viajes, los principales son: espacio físico permanente y no puede ser utilizado un espacio de vivienda para dicho fin, sino, debe ser un local comercial; al menos el 30% del personal debe tener estudios en turismo o ramas afines; el 20% del personal debe acreditar conocimiento en el idioma inglés.

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque metodológico

- Revisión bibliográfica para fundamentar el marco teórico mediante la consulta en internet de documentos (libros y artículos) relacionados al objeto de estudio

A través de la bibliografía estudiada se obtuvo bases que permitieron avalar el proyecto, se encontró información que orientó los lineamientos a tomar en cuenta para la elaboración del plan de negocio, los conceptos y valoraciones encontradas sirvieron de gran ayuda dado su contenido relevante.

La información consultada a través de internet se enfocó a libros y artículos con referencias directas al objeto de estudio, esto permitió obtener criterios de interés y se pudo interpretar los aspectos esenciales para el desarrollo del trabajo final.

- Consulta de estadísticas económicas, sociales y turísticas para establecer condiciones a nivel macro y micro

Los resultados de los documentos que muestran la realidad circundante del entorno de negocio fueron analizados con el propósito de conseguir información acerca de opiniones,

motivaciones y niveles de satisfacción de la demanda real que llega a la provincia de Imbabura.

Los datos obtenidos fueron tomados de fuentes oficiales de organizaciones públicas y privadas, lo que garantiza la fidelidad de la información, debido a los procesos seguidos de evaluación y control que estas entidades manejan, con la finalidad de transmitir la información de manera clara, lo cual permitió la tomar decisiones de una manera lógica y coherente de acuerdo a la realidad.

- Entrevistas a actores clave para conocer hechos, valoraciones y sugerencias de estrategias de gestión utilizadas en prácticas de la operación turística como eje de desarrollo local.

Los entrevistados tienen un enfoque profesional con lo cual se logró un análisis de oportunidades y atractivos que pueden ser utilizados en el espacio geográfico que comprende el territorio de la provincia.

La muestra se limita a los representantes de las operadoras turísticas y agentes turísticos no operadores que tienen incidencia directa en el objeto de estudio.

Agencias operadoras turísticas		
Nombre	Empresa	Argumentos
Fausto Gualsaqui	Runa Tupari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el conocimiento de la oferta del destino</li> <li>• Por los medios de información que utilizan para promocionar el territorio que operan</li> <li>• Por el conocimiento del tipo de turista que visita la provincia</li> </ul>
Christian Garzón	Trip Ecuador	
Pintag Terán	Faskuntur	
Luis Villagomez	Quichua tours	
Diego Fueres	Equator Face	
Fernando Mejía	Imbatoruing	

Agentes turísticos no operadores		
Nombre	Institución	Argumentos para la entrevista

Felipe Orquera	Coordinación zonal 1 del Ministerio de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el conocimiento de sistemas de calidad e innovación en la oferta turística</li> <li>• Por la disponibilidad de información relacionada a la actividad turística en el territorio.</li> <li>• Por el conocimiento en procesos de gestión y planificación administrativa</li> </ul>
Renata Posso	Coordinador de turismo del municipio del Cantón Otavalo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el conocimiento de las políticas cantonales en relación al desarrollo de la actividad turística en el Cantón.</li> <li>• Ser la persona que maneja fichas de los atractivos turísticos del Cantón</li> </ul>
Carlos Merizalde	Coordinador del Proyecto Geoparque Imbabura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por conocer la realidad de las comunidades y su organización administrativa</li> <li>• Ofrece redes de mercadeo para promoción del producto turístico</li> <li>• Conoce de los atractivos naturales no aprovechados en la industria turística.</li> </ul>

- Triangulación de datos

Se contrasta la información obtenida luego de la utilización de diferentes técnicas, lo cual nos permite visualizar el problema de diferentes ángulos e incrementar el análisis con el objetivo de llegar a un resultado consistente para el objeto de estudio.



## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO Y PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.1 Diagnóstico

##### 3.1.1 Análisis del Macroentorno: PEST

###### *Ámbito político*

Desde varios años atrás el Gobierno Provincial de Imbabura ha tomado la iniciativa de reunir a los representantes de la actividad turista tanto pública como privada de la provincia con el fin de analizar los aspectos relevantes que permitan un desarrollo sostenible de la actividad. A esto se suma que en septiembre del 2017 el Gobierno Central presentó la Política Nacional de Turismo con cual pretende convertir al país en potencia turística, a través de 3 ejes fundamentales los cuales son: fomentar el turismo interno, para lo cual se tomaron como estrategias: la gran feria turística y un programa de incentivos y capacitaciones; como segundo eje: atraer al turista extranjero a través de plataformas tecnológicas, ferias a nivel mundial, paquetes competitivos comercializados en el extranjero y mejora de conectividad; como último eje se apuesta a la generación de nuevas inversiones turísticas. La recopilación de toda la información se plasma en el Plan Sectorial de Turismo del Ecuador 2030.

En el contexto de la provincia de Imbabura, en mayo del 2016 a través de la prefectura y teniendo como base legal la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD y la Ley de Turismo, se expide la Ordenanza Provincial de Constitución de la Comisión de Turismo de Imbabura, que tiene entre sus principales funciones:

- Promover una agenda de trabajo conjunta entre los actores de la actividad turística en Imbabura.
- Proponer a las instituciones nacionales, provinciales y sectoriales, planes, programas y proyectos turísticos a ser desarrollados dentro de la jurisdicción de la provincia de Imbabura, los mismos que estarán acorde a los instrumentos de planificación y legislación respectiva.
- Gestionar la realización y participación en ferias, ruedas de negocios, muestras, certámenes, exposiciones, congresos, conferencias y demás actividades provinciales,

nacionales e internacionales de turismo, de iniciativa pública y privada, comunitaria y la academia.

Es importante recalcar que los integrantes de esta comisión son el Ministerio de Turismo, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Cultura, los seis Gobiernos Cantonales, 36 Gobiernos Parroquiales, representantes de empresas y organizaciones públicas, privadas y comunitarias relacionadas con el turismo, además del sector académico que cuente con carreras de turismo y afines.

Por otra parte, en la ciudad de Otavalo en el año 2015, se elabora el Plan de Manejo Sustentable de Desarrollo Turístico, el cual plantea las siguientes políticas:

- Capacitación permanente para asegurar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción del cliente
- Fomento a las actividades de orden cultural y artístico al aire libre para que formen parte del atractivo turístico permanente
- Priorización del sector turístico como eje de desarrollo y dinamización de la economía local y regional, así como generación de oportunidades de negocio y fuentes de empleo

De manera articulada y con las políticas aplicadas en todos los espacios de gobierno se podría decir que es posible el fortalecimiento del sector turístico, observando que tanto a nivel ministerial, provincial y local se ha propuesto las estrategias necesarias para aprovechar la potencialidad turística del país, la región y la provincia.

#### *Ámbito económico*

En la provincia de Imbabura el 33.24% de sus habitantes pertenece al grupo de Población Económicamente Activa (PEA) de acuerdo a los datos arrojados por el Gobierno Provincial en su página web institucional en el año 2018. La provincia dinamiza su economía principalmente en el agro, el comercio y la industria. En los últimos años se ha diversificado la producción de frutales de acuerdo a la mayor rentabilidad que ofrecen sobre los cultivos tradicionales del maíz y frejol. Aunque el sector agrícola capta la mayor parte de mano de obra, el comercio es la actividad que genera más ingresos en las ciudades de Ibarra y Otavalo. La industria textil tiene un nicho importante en el Cantón Antonio Ante con 600 empresas, entre medianas y pequeñas, según datos obtenidos de Dirección de Desarrollo local del Municipio en enero del presente año.

Adicionalmente, debido a su cercanía con la frontera norte la provincia se ha convertido en el lugar elegido para vivir y trabajar por parte de extranjeros, principalmente de Colombia y Venezuela. De acuerdo a un informe de la Cámara de Comercio de Ibarra en el año 2017 se registró una tasa de desempleo del 5,8% debido al impacto de los inmigrantes al ofertar mano de obra más barata, las perspectivas para el año se darán en concordancia de la inversión planificada en las diferentes áreas según el estado central.

Para el sector turístico en el año 2018, de acuerdo al presupuesto general del estado, se ha planificado una cifra de alrededor de 50 millones de dólares, los cuales están enfocados directamente a incrementar la productividad, promoción, publicidad y captación de inversión para la generación de empleo, no hay que dejar de lado que la actividad turista es estacionaria lo cual obliga a realizar planificaciones para sacar el mejor provecho durante las diferentes temporadas.

Las fechas que generan expectativa para el sector turístico sin duda son los feriados, donde las cifras se incrementan de manera importante. De acuerdo con la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, se registran los feriados de Carnaval y Semana Santa que muestran un incremento importante en los viajes, en el primero se realizaron 1.47 millones de viajes, cifra que supera en un 13% al 2017, generando un gasto de 81 millones de dólares, 8% más que el año anterior; en el segundo 1.03 millones de viajes, feriado que experimentó un 39% de crecimiento con respecto al año anterior generando un gasto de 55 millones de dólares, 26% que el mismo feriado el año pasado. Estas cifras son sin duda alentadoras y muestran que la economía se está reactivando de una manera significativa.

#### *Ámbito social*

El territorio de la provincia de Imbabura tiene una extensión de 4599 Km<sup>2</sup>, se compone de 6 cantones, que son: Ibarra, Otavalo, Antonio Ante, Cotacachi, Urcuquí y Pimampiro. En esta zona, hacia finales del siglo XV se asentaron tribus como los Cayambis, Otavalos, y Caras, es por ello que en la actualidad existen gran cantidad de pueblos indígenas Kichuas que se suman a otras etnias en la actualidad como la Afroecuatoriana, Mestiza y Awá, cada una con un legado cultural único, fiestas, tradiciones y gastronomía que junto al patrimonio natural se complementan y presentan la potencialidad de atraer visitantes nacionales y extranjeros, lo cual permite que la población se vea beneficiada al generarse un mayor flujo de divisas, debido a la oferta y demanda de servicios. Es importante recalcar que en todas

las ciudades existen muestras de religiosidad, veneración y culto, siendo un factor importante del patrimonio cultural y legado de los pueblos. Así también es importante manifestar que la religión católica es la orientación mayoritaria de la población según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en un 80,4%.

Debido a la constitución étnica de la provincia, existen varias comunidades que tienen su propia organización administrativa interna, pero que a su vez pertenecen a una parroquia dentro de un cantón. Algunas de ellas se han visto atraídas a realizar emprendimientos de turismo comunitario entre otras modalidades. El problema que refieren es la organización y lineamientos que se deben cumplir en base al territorio donde se encuentran asentadas, ya que dentro de estos pueden tener injerencia el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Turismo, el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria, el Ministerio de la Producción, Cámaras y otro tipo de colectivos, que en muchas ocasiones no se adaptan a la realidad de los territorios; en ese sentido, la descoordinación entre todos estos organismos reguladores y las fallas en las políticas públicas no permiten un crecimiento sostenible del sector.

Según información del último Censo Nacional de Población (INEC, 2010), en el cantón Otavalo residen 104.874 habitantes, población que representa el 26,33% del total provincial de Imbabura siendo el segundo cantón más poblado después de Ibarra y el número 22 a nivel nacional con el 0,72% de la población nacional, ocupando el puesto número 22. En el cantón, 39.354 habitantes (37.56%) se encuentran asentados en la zona urbana y 65.520 habitantes (62,44%) están asentados en la zona rural. La densidad demográfica del cantón Otavalo para el año 2.010 es de 206,66 habitantes por km<sup>2</sup>

#### *Ámbito Tecnológico*

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) respecto a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) – 2016 se encuentra que el 36% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet, de ellos el 38% lo usa como acceso a información y el 31,5% lo utiliza como medio de comunicación. En Imbabura el 54,1% de personas utilizan una computadora, lo cual permite determinar que cada vez el uso de la tecnología se hace más frecuente. Es importante señalar que en la provincia el 59,5 % de la población por lo menos tiene activada una línea de teléfono celular.

Según los datos obtenidos en el Plan de Turismo del cantón Otavalo – 2015, existe un déficit aún amplio de servicios no disponibles en el cantón; los que tienen relación con el turismo, principalmente de conectividad y acceso a la información. Un 67% de los hogares en Otavalo no tiene telefonía fija, un 92,81% no tiene acceso al internet y un 78,51% no tiene computador. En todos los casos la cifra está por debajo de la media provincial y muy por debajo de la media nacional (INEC, 2011). Este particular da la medida que existe una importante brecha que superar en materia de comunicación y conectividad, lo cual influye directamente en el turismo.

A través del Ministerio de Telecomunicaciones se han implementado info-centros comunitarios a nivel nacional, los cuales son espacios de acceso gratuito a las tecnologías de la información y comunicación. Según reporte de esta cartera de estado en la provincia de Imbabura en estos espacios se ha logrado capacitar a cerca de 40.000 personas en uso de TICs, donde se han implementado 40 espacios distribuidos en los 6 cantones destinados a brindar este servicio. En el cantón Otavalo existen 9, siendo el segundo cantón con mayor presencia de estos locales que de alguna manera suplen el déficit a los hogares que no cuentan con acceso a internet, consolidando la sociedad de la información y el conocimiento.

### 3.1.2 Análisis del microentorno: Modelo de Porter

El profesor Michael Porter de la universidad de Harvard establece un modelo estratégico para el análisis de competitividad dentro de la industria, con el propósito de lograr estrategias de negocio, el esquema considera a la competencia y rivalidad de la empresa y la relación entre oportunidad de inversión y rentabilidad.

A continuación, se explicarán los resultados del análisis de microentorno, mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

# LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>

## *Rivalidad en la industria turística*

Como en todo ámbito empresarial existe una competencia entre las instituciones que ofertan servicios de operación turística en el territorio, con el fin de captar un mercado habido de explorar y acumular experiencias a través de la actividad turística, es aquí donde las empresas utilizan todos los medios disponibles para consolidarse en el mercado y no desaparecer.

Existen varios elementos que intervienen en la competitividad de las operadoras de turismo, a continuación, se presentan los mismos.

Trayectoria de operadoras turísticas: un factor importante en el mercado lo marca sin duda la trayectoria que han tenido las empresas a través del tiempo. En el cantón Otavalo, existen dos empresas que se pueden decir que fueron las pioneras como son Intipungo y Yuratours creadas a principios de la década de los 90, posteriormente a inicios de los 2000 proliferan las operadoras de turismo enfocadas hacia el turismo comunitario como es el caso

de la operadora Runa Tupari, enfocada en la calidad del servicio antes que el precio, según el ministerio de turismo en el cantón Otavalo existen nueve agencias de viajes entre operadoras y duales.

Costos: el análisis de costos fijos debe ser tomado en cuenta, ya que si estos son elevados se pierde competitividad a la hora de fijar precios. De acuerdo al análisis realizado de las entrevistas obtenidas en la provincia de Imbabura a los operadores turísticos, los costos han sido analizados de tal manera que la utilidad se encuentre alrededor del 20% a nivel general, por lo tanto, los precios entre operadoras son muy similares, no existen picos muy altos ni muy bajos.

Unicidad de Producto: cada empresa oferta paquetes, tour, circuitos con ciertas características que llaman la atención al cliente. Sin duda uno de los atractivos principales de la provincia de Imbabura es la cultura indígena y los atractivos naturales, la mayoría de las empresas se han enfocado en ofertar convivencia en distintas comunidades del cantón Otavalo y Cotacachi. Las caminatas en la laguna de Cuicocha y el cerro Fuya Fuya son los más aprovechados por las operadoras.

La innovación y el enfoque de acuerdo al mercado objetivo es un factor determinante en el posicionamiento de la empresa, ya que si el producto es similar se bajará el precio con el objetivo de incrementar las ventas.

#### *Amenaza de nuevos competidores al mercado turístico*

Ecuador en su afán de atraer más inversión ha presentado un plan económico que da facilidades a nuevos emprendimientos para pequeñas y medianas empresas, según el reglamento de operaciones e intermediación turística no es complejo abrir nuevas operadoras, esto hace que exista una amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado. Existen varias empresas multinacionales que están ubicadas en la ciudad de Quito, aunque llegan con sus paquetes a Otavalo no lo han considerado más que un day tour, pero debido al potencial de la provincia podrían establecerse en este cantón y operar toda la provincia, existe la posibilidad de que nuevas empresas se instalen en la provincia lo cual determinara la especialización de las mismas para mantener al mercado.

Inversión: cuando inicia la operación turística se debe considerar varios aspectos indispensables para arrancar con el negocio, uno de ellos son las necesidades básicas que se deben suplir a los clientes, entre las principales se tiene el transporte, alojamiento y

alimentación. Contar con toda la cadena de producción requeriría una enorme inversión, sin embargo, estos servicios pueden ser subcontratados evitando la necesidad de contar con un gran capital inicial. Para abrir una operadora de turismo la inversión no se considera alta, más bien los requisitos por parte de los organismos de control como el Ministerio de Turismo y los Municipios son los que limitan la constitución de las empresas, entre estos se puede mencionar la certificación del idioma inglés y un título académico que pertenezca a la rama que deben cumplir para la autorización de apertura de nuevas agencias.

Precios bajos de competidores: los competidores que se encuentran varios años en el mercado tienen la posibilidad de bajar los precios de acuerdo al volumen de ventas que obtienen. En todos los casos se sacrifica la calidad en el servicio, esto ocasiona que el valor unitario del servicio ofertado no cubra los gastos ocasionados por la operación. Esta condición limita el ingreso de nuevos emprendimientos ya que su costo de producción no le permite tener un precio competitivo en el mercado, debido a que los volúmenes de ventas no son los suficientes.

Las empresas dedicadas a la actividad de operación turística en la provincia de Imbabura coinciden en que los precios entre competidores que cumplen con los requisitos para las actividades se encuentran en un rango moderado, por tanto, no existen precios bajos que desestabilicen a las empresas, sin embargo, manifiestan que la operación informal al no tener que cumplir con reglamentos ofertan servicios con precios muy bajos.

Know how: las empresas que cuentan con varios años en el mercado han pasado por muchas experiencias que les permiten manejar de una forma segura la parte administrativa y operativa evitando costos que pueden ser generados por el desconocimiento de alguna normativa o fallo en operación de los nuevos emprendimientos. En la provincia la mayoría de empresas se consideran relativamente nuevas y cuentan con personal que tiene experiencia en este tipo de negocios que cuentan con el conocimiento necesario para manejar las operadoras.

Posicionamiento: productos innovadores, enfocados a las tendencias actuales del mercado y que toman en cuenta la riqueza natural y cultural del territorio, permiten el posicionamiento y fidelización de la marca. Para esto se necesita realizar una significativa inversión en promoción y publicidad, esto dificulta el ingreso de la nueva empresa ya que muchas veces no se cuenta con los recursos económicos que demandan este tipo de



inversión. La mayoría de operadoras manifiestan que las recomendaciones de sus clientes han servido para posicionarse, en algunos casos las referencias en libros de viajeros donde se puede observar atractivos del territorio como la plaza de ponchos en Otavalo han favorecido para que los turistas elijan el destino Imbabura para sus viajes.

**Canales de comercialización:** ser una empresa nueva en el mercado genera incertidumbre sobre con quien se en empresas con las cuales se puede realizar alianzas estratégicas para fortalecerse ya que no existe una reputación verificable del tipo de producto o servicio ofertado. Se ha buscado la apertura para que empresas que se encuentran en la capital del país incluyan a Imbabura en su oferta a nivel nacional y prolongar la pernoctación en territorio, algunas empresas operadoras en la provincia han encontrado limitada la apertura para insertar productos en catálogos que ofertan dichos servicios.

**Represalias de las empresas existentes:** Las empresas existentes pueden tomar estrategias que afecten directamente a la nueva empresa, bajando la utilidad con el fin de disminuir el precio final y asfixiar a la nueva empresa, forzándola a que se retire del mercado. En la provincia sobre este caso se considera que no existe la práctica de represalias de ningún tipo por parte de las empresas existentes hacia un nuevo competidor, ya que cada uno ofrece su producto, promociona y obtiene sus clientes.

#### *Amenaza de posibles productos sustitutos*

Son los productos o servicios turísticos que cuentan con características similares que de alguna manera reemplazan a los que se están ofreciendo en el mercado. Al momento de cubrir las mismas necesidades representan una seria amenaza.

**Disponibilidad de servicios y/o paquetes turísticos sustitutos:** Se refiere a la existencia, disponibilidad o acceso a aquellos paquetes o servicios turísticos que tienen las características suficientes y necesarias para reemplazar a los que se ofrece actualmente en el mercado. La economía colaborativa está reemplazando a los hoteles por ejemplo la plataforma Air B&B y Couchsurfing ofrecen alojamiento, al tener espacios subutilizados que los ponen en oferta a los turistas por precios mucho menores a los del mercado. Varios operadores de turismo en la provincia reconocen que los alojamientos ofertan ciertos servicios que no están en los roles, por ejemplo, servicios de transporte y ciertos tours, esto se considera una competencia desleal y lamentablemente no existe el control suficiente por parte de las autoridades.

Precio del servicio o producto ofertado: La relación de precio final que deben cancelar por el bien o servicios sustitutos es menor al ofertado, por ejemplo, en el área de transporte podemos observar que plataformas como Cabify o Uber se están abriendo paso al ofertar un mejor servicio a menor precio, en la provincia no se encuentran estas aplicaciones a través de plataformas digitales por lo cual no se tiene este inconveniente.

Calidad del servicio: Varias páginas de internet ofrecen información y direccionamiento de como viajar a un bajo costo, a lo cual se lo conoce como “hágalo usted mismo”, inclusive existen plataformas como freetours.com donde se ofrecen paquetes turísticos gratuitos que en algunos casos ni siquiera son ofertados por las operadoras existentes.

Definitivamente el internet ha cambiado la manera de comprar y reservar servicios, existen empresas intermediarias con muy bajos costos y que no están debidamente regulada pero que a vista del consumidor son de mejor calidad a un menor precio, por lo que no tendrían inconveniente en reemplazar la oferta actual por la sustituta, en la provincia se puede identificar que el segmento más afectado es el de hotelería, ya que plataformas como booking y airbnb, ofrecen alojamiento en ocasiones a cambio de una comisión al hotel y en otros de establecimientos no regulados como departamentos y casas privadas.

#### *Poder de negociación de los proveedores de los servicios turísticos*

Las agencias operadoras de turismo en su mayoría son intermediarias ya que no poseen el control absoluto sobre la cadena de valor por lo cual dependen significativamente de los proveedores para elaborar paquetes, rutas o circuitos turísticos.

Número de proveedores existentes en el mercado: En la provincia de Imbabura se encuentran registradas las empresas de transporte turístico y lugares donde se pueden adquirir productos gastronómicos, como los restaurantes, fuentes de soda y los propios hoteles y hostales, por lo que existe una gran oferta de estos servicios lo que deviene en una relativa ventaja para la operadora al momento de negociar con estos proveedores.

Calidad de los bienes y servicios de los proveedores: En alojamiento, se puede encontrar una oferta variada, desde hostales hasta hoteles de primera categoría reconocidos a nivel internacional, esto permite ajustarse al requerimiento del cliente según su presupuesto, de igual manera respecto a los servicios de transporte y alimentación. En la provincia se ha encontrado que las operadoras tienen diversas percepciones respecto a los servicios de alojamiento y alimentación, cada una trabaja con los establecimientos que más se adapten a

sus necesidades, debido a que existe una gran gama de oferta el poder de negociación de los proveedores es limitado.

**Temporalidad:** En las fechas de verano para el hemisferio norte se considera temporada alta para el país, estos son los meses donde existe la mayor afluencia de turistas, por consiguiente, al existir demanda de productos y servicios el poder de negociación lo tendrá el proveedor, sin embargo, si es en temporada baja, fechas con poca afluencia turística el poder de negociación lo la operadora.

**Alianzas Estratégicas:** Sin duda la manera de garantizar competitividad es establecer lazos de cooperación con los proveedores con el fin de garantizar calidad en el servicio a un precio justo que sea beneficioso para las dos partes.

#### *Poder de negociación de los clientes*

**Cientes potenciales:** En el cantón Otavalo existe una constante afluencia de turistas nacionales y extranjeros que llegan atraídos por la cultura indígena que predomina en el sector y por su producto estrella que es el mercado artesanal conocido como la Plaza de Ponchos. Con la creación de la empresa y una oferta atractiva innovadora el poder de negociación lo tendrá la empresa operadora.

**Volumen de compra:** Los clientes de turismo son sensibles al precio debido a que es un elemento flexible, si es un grupo grande que desee un determinado producto, el poder de negociación lo tendrán los clientes pudiendo acceder a un descuento.

**Unicidad del servicio ofertado:** La empresa se enfoca en productos realizados para diferentes segmentos de mercado por lo cual son servicios diferenciados, de acuerdo a este planteamiento la empresa tendrá un mayor poder de negociación con respecto a los clientes.

**Marca:** Al ser una marca nueva en el mercado no se encuentra posicionada por lo cual en este aspecto tendrá un poder mayor de negociación el turista.

La mayoría de los turistas compran a través de internet, las operadoras muestran la información con precios ya establecidos, por lo cual el turista no tiene poco poder de negociación, sin embargo, cuando son grupos grandes existe la posibilidad de realizar consideraciones en el precio de los productos finales.

La información obtenida presenta un ambiente propicio para generar un negocio, niveles altos de competitividad son posibles gracias al potencial que refleja la provincia en sus atractivos, la empresa maneja la negociación en referencia al cliente y existen proveedores que permiten una incursión adecuada en el mercado actual, tomando como base la calidad de producto y servicio.

### 3.1.3 Análisis de la demanda

Según el estudio de mercado aplicado por Quito Turismo se puede observar que Imbabura figura en cuarto lugar como destino cuando estos realizan sus viajes fuera de la ciudad en referencia al turista nacional que reside en la ciudad de Quito, lo cual se debería aprovechar para ofertar productos innovadores que capten el interés de los visitantes.

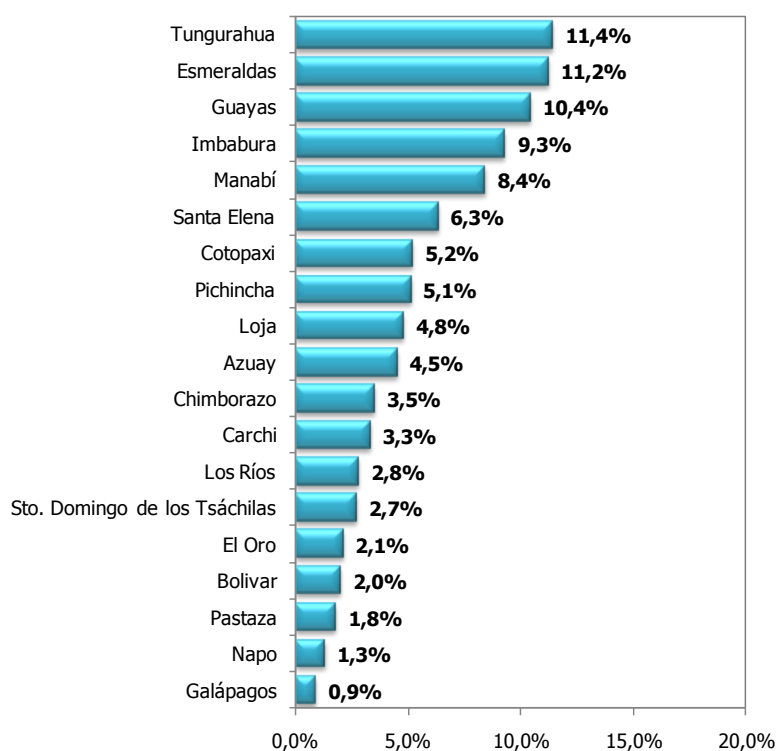


Figura 2: A qué lugares se dirigen cuando realizan viajes fuera de la ciudad

Fuente: Estudio de mercado que permita desarrollar una estrategia de comunicación que potencie el turismo interno y doméstico hacia el distrito Metropolitano de Quito. (Quito Turismo,2015)

De acuerdo al mismo informe se puede determinar que cuando viajan a la provincia a Imbabura se concentran en dos ciudades, principalmente en su capital Ibarra y en Otavalo, entre estas suman un 89.8%, por lo que la nueva empresa a crearse, al estar ubicada en cantón Otavalo tendría la posibilidad de captar parte de este mercado.

Tabla 1. Lugares a los cuales se dirigen los turistas en la provincia de Imbabura

Imbabura (9,3%)		
Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Ibarra	83	60,6
Otavalo	40	29,2
Salcedo	7	5,1
Imbabura	4	2,9
Valle de los Chota	2	1,5
La Esperanza	1	0,7
Total	137	100

Fuente: Estudio de mercado que permita desarrollar una estrategia de comunicación que potencie el turismo interno y doméstico hacia el distrito Metropolitano de Quito. (Quito turismo, 2015)

Elaboración propia

Complementariamente, según un estudio realizado en la ciudad de Ibarra en el año 2016 sobre el perfil de turista que visita la ciudad, se obtiene datos importantes que permiten tener una idea clara de las motivaciones y preferencias de viaje tanto del turista nacional como del extranjero, las cuales indican: edad promedio del turista; estado civil; procedencia de turistas nacionales; procedencia de turistas extranjeros; noches de pernoctación; lugares más visitados de Imbabura, como se puede ver en los siguientes cuadros: 2,3,4,5,6 y 7.

Tabla. 2 Edad promedio del turista

Respuestas	Nacionales		Extranjeros	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
18-25	66	28	30	30
26-35	78	33	25	25
36-45	47	20	20	20
46-55	28	12	15	15
56-65	17	7	10	10
Más de 66	0	0	0	0
Total	236	100	101	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración propia

Tabla 3 Estado civil del turista

Respuestas	Nacionales		Extranjeros	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Soltero	33	14	49	48
Casado	182	77	43	43
Divorciado	7	3	0	0
Viudo/a	0	0	9	9
Unión libre	14	6	0	0
Total	236	100	101	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración propia

De acuerdo a las tablas presentadas el rango de edad que más se presenta en los turistas nacionales está comprendido entre 26 a los 35 años y el mayor porcentaje de ellos son casados, por lo tanto, los turistas nacionales que visitan Ibarra son familias, mientras que los extranjeros son solteros y se encuentran en un rango de edad de los 18 a los 25 años.

Tabla 4 Procedencia de turistas nacionales

Respuestas	Nº	Porcentaje
Quito	101	43
Ambato	26	11
Cuenca	12	5
Guayaquil	33	14
Esmeraldas	45	19
Otros	19	8
Total	236	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración propia

En cuanto a los turistas nacionales que llegan a la ciudad de Ibarra encontramos que la mayor parte proceden de Quito lo cual corrobora que el mercado nacional objetivo es la provincia de Pichincha debido a su cercanía.

Tabla 5 Procedencia de turistas extranjeros

Respuestas	Nº	Porcentaje
Colombia	41	41
USA	18	18
Canadá	10	10
Alemania	9	9
Venezuela	5	5
España	4	4
Otros	4	4
Francia	3	3
Argentina	2	2
México	2	2
Brasil	2	2
Perú	1	1
Total	101	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración Propia

Se observa que la mayor cantidad de turistas entrevistados proceden del vecino país de Colombia debido a la cercanía a la frontera, seguidos por países con índices importantes como es USA, Canadá y Alemania.

Tabla 6 Noches de pernoctación en Ibarra

Respuestas	Nacionales		Extranjeros	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Ninguna Noche	19	8	28	28
1 noches	186	79	63	62
2 noches	28	12	7	7
3 noches	3	1	3	3

más de 4 noches	0	0	0	0
Total	236	100	101	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración propia

Tanto nacionales como extranjeros han manifestado en su mayoría que por lo menos tienen una noche de pernoctación en la ciudad de Ibarra, esto da la pauta para elaborar paquetes turísticos de preferencia de 2 días 1 noche, lo ideal sería poder incrementar la estadía para generar gasto e incrementar el flujo económico.

Tabla 7 Lugares visitados en Imbabura

Respuestas	Nacionales		Extranjeros	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Laguna de Yahuarcocha	45	19	18	18
Tren de la libertad	17	7	8	8
Volcán Imbabura	12	5	5	5
Mirador San Miguel				
Arcángel	17	7	14	14
Centro Histórico	45	19	16	16
San Antonio de Ibarra	14	6	7	7
La Esperanza	12	5	6	6
Zuleta	9	4	4	4
Atuntaqui	19	8	8	8
Otavalo	45	19	13	13
Otro	7	3	2	2
Total	242	100	101	100

Fuente: Boletín informativo digital Ibarra Turística en Cifras 2016

Elaboración propia

Los datos analizados muestran una idea clara del tipo de productos que pueden ser ofertados en la provincia debido al interés expresado hacia ellos, se deduce que la belleza paisajística y el atractivo cultural son determinantes tanto para nacionales como para extranjeros.



Los datos que se presentan confirman que la provincia de Imbabura se encuentra posicionada como destino turístico, con diferentes segmentos de demanda y motivaciones, de esta manera que el diagnóstico obtenido permite al plan de negocios contar con productos especializados para atender necesidades específicas del cliente.

#### 3.1.4 Metodología FODA

Posso (2011) lo refiere como un proceso que permite obtener información del objeto de estudio en ámbitos como: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En esta ocasión se centra específicamente en la propuesta de creación de una operadora turística en la provincia de Imbabura, para conocer la situación interna y externa se ha establecido una matriz que cruza las variables obtenidas, posteriormente al análisis se plantean estrategias que permitirán la sostenibilidad del proyecto.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>OPERACIÓN</b></p> <p><b>TURÍSTICA EN IMBABURA</b></p>	<p>F1 Capacidad de crear alianzas con proveedores de servicios experimentados y calificados.</p> <p>F2 Personal operativo calificado con experiencia en el área que garantiza calidad en el servicio</p> <p>F3 Oferta de productos especializados enfocados al tipo de turista que llega a la provincia y de acuerdo a las potencialidades del territorio.</p> <p>F4 Precios competitivos</p>	<p>O1 Tecnologías de información y comunicación accesibles que faciliten al cliente el proceso de compra y reserva.</p> <p>O2 Instituciones financieras estatales ofrecen créditos para proyectos de emprendimiento para fortalecer al sector productivo de la sociedad.</p> <p>O3 La cercanía a la ciudad de Quito y al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, facilita la captación de los clientes hacia la provincia.</p> <p>O4 Interés de diferentes comunidades para implementar actividades turísticas en su territorio.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias: Fortalezas – Debilidades</b>	<b>Estrategias: Debilidades - Oportunidades</b>
<p>D1 La empresa no es reconocida en el mercado, ya que es una marca nueva.</p> <p>D2 Se cuenta con capital limitado para realizar publicidad en medios tradicionales.</p>	<p>F3-D1 Diseñar rutas especializadas, tomando en cuenta la riqueza geológica y cultural presente en el territorio, de esta manera se posicionará en el mercado.</p> <p>F1-D2 Aprovechar el apalancamiento en publicidad, a través de los proveedores de servicios y medios digitales.</p>	<p>D1-O1 Utilizar medios digitales para promocionar la marca, comunicar los valores corporativos y mostrar oferta existente.</p> <p>D2-O2 Conseguir recursos económicos a través de las líneas de crédito de entidades financieras para la implementación de la empresa.</p> <p>D2-O1 Manejar publicidad a través de medios digitales enfocados al mercado objetivo</p>

AMENAZAS	Estrategias: Fortalezas – Amenazas	Estrategias: Oportunidades – Amenaza
<p>A1 Flujos turísticos estacionarios</p> <p>A2 Precios bajos de los competidores de prestadores de servicios no regularizados</p> <p>A3 Percepción de inseguridad debido a eventos suscitados en provincias vecinas.</p>	<p>F3- A1 Promocionar rutas establecidas enfocadas al turismo interno, aprovechando el calendario académico.</p> <p>F4-A2 Mantener un estándar de calidad en el servicio a precio justo para confrontar evitar la competencia desleal.</p>	<p>A1-O3 Aprovechar los puntos de ingresos de turistas para atraer turistas que viajan sin planificación.</p> <p>A3-O1 Comunicar al turista los lugares identificados como seguros a través de los medios digitales para persuadir hacia el consumo de los servicios ofertados.</p>

## 3.2 Plan de Negocios

### 3.2.1 Marca

#### Nombre de la operadora

El nombre escogido para la empresa es, Active Travel. Este nombre se lo elige debido a que la demanda turística ha ido delimitando su tipología de realizar turismo, las personas buscan vivir una experiencia que llene sus expectativas en el destino, compartir con la gente de las poblaciones que son visitadas, involucrarse en las actividades cotidianas, es por ello que el nombre refleja el sentido de disfrutar cada momento del viaje.

#### Logotipo



Este se presenta en colores llamativo y el isotipo elegido simboliza la región andina a la cual pertenece la provincia de Imbabura, asemejándose a un pico de montaña y a su vez refleja la letra A, en la parte interna se aprecia la letra T, la cual hace referencia a la palabra travel, siendo estas las iniciales del nombre de la operadora, se puede observar que es fácil de recordar.

#### Slogan

#### Stay Active, Stay Cool

Esta es una frase que invita al cliente a mantenerse en movimiento, y no estancarse en su día a día, a salir de la rutina y sentirse bien consigo mismo, es por ello que se ha escogido estas palabras que de cierta manera cubren un peldaño de la pirámide de Maslow cubriendo la necesidad del reconocimiento.

### 3.2.2 Filosofía de la empresa

#### Misión

Es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de los turistas, con alternativas que brindan experiencias de vida únicas aprovechando la belleza natural y cultural de la provincia de Imbabura. Como empresa, valora el talento humano y colabora con la población local, promoviendo la conservación del ambiente.

#### Visión

Para el 2023 la empresa será reconocida en el mercado nacional y regional por la calidad de los servicios ofertados, cubriendo varias tipologías de turismo y cubriendo varios segmentos. Contará con un personal capacitado y motivado que propicie la experiencia memorable del cliente y el bienestar de la comunidad receptora, a través del respeto de costumbres y tradiciones.

#### Valores corporativos

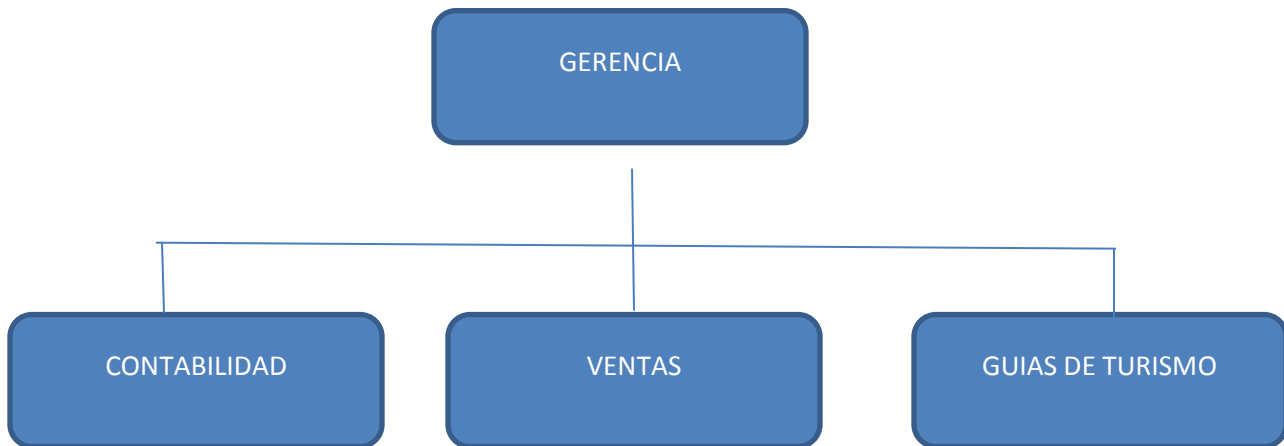
El respeto al ambiente se ve reflejado en nuestras alternativas de viaje ya que se utiliza la oportunidad para concienciar al turista de mantener el ambiente con el uso de buenas prácticas ambientales, para la preservación de la naturaleza.

Compromiso con la población local al permitir que se involucren en las actividades turísticas ya que se acerca a los clientes a las diferentes realidades que vive el territorio, y de esta manera se fortalece la economía local.

Pasión por el trabajo realizado, distinguido por la calidad de productos y servicios ofertados, tanto en transporte, alojamiento, alimentación entre otros demandados por los turistas.

### 3.2.3 Organigrama funcional

A través de una representación gráfica se indica la manera que una empresa se encuentra organizada, separando los niveles jerárquicos, definiendo funciones, estableciendo perfiles y responsabilidades que el trabajador debe cumplir para lograr los objetivos de la organización.



### Gerencia

Es la persona encargada de planificar, ejecutar y controlar las actividades administrativas, servicios y productos ofertados por la empresa, sobre bases de gestión técnica de manera que se garantice la sostenibilidad de la misma.

### Funciones

- Ejercer la representación legal de la empresa, en ámbitos judiciales y extrajudiciales.
- Elaborar el presupuesto general de la empresa y coordinar la ejecución con los demás integrantes de la operadora.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, leyes y normativas pertinentes a la operación turística.
- Coordinar actividades para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Realizar contratos, alianzas estratégicas y velar por los intereses de la agencia operadora de turismo.

### Contabilidad

Se encarga de mantener la información contable actualizada y automatizada para el conocimiento de las áreas operativas.

## Funciones

- Conocer los requerimientos, leyes y reglamentos del área contable, para cumplir con las políticas y procedimientos, de esta manera evitar sanciones y multas por parte de los organismos de control.
- Analizar el costo-beneficio de los productos y servicios que están siendo ofertados para velar por los beneficios de la empresa.
- Verificar los registros contables y realizar proceso de pago a proveedores.
- Llevar un control de planillas y pagos a los trabajadores de acuerdo al cumplimiento de sus actividades.

## Ventas

Es el profesional que se encargara de promocionar los productos y servicios de la operadora de turismo que permita posicionar la marca, captar al cliente objetivo y concretar el negocio.

## Funciones

- Informar al cliente las opciones de paquetes ofertados, las actividades incluidas y la forma de pago.
- Mantener una base de datos actualizada de instituciones y personas que puedan ser potenciales clientes.
- Realizar reservas de transporte, hoteles, restaurantes y sitios de visita que estén incluidos en los tours elegidos por el cliente.
- Realizar cotizaciones y su respectivo seguimiento.
- Realizar el cobro respectivo y comunicar al área contable.

## Guianza

Es el área encargada del acompañamiento al turista en su visita a los lugares elegidos, el cual proporciona información y garantiza la satisfacción del cliente atendiendo sus requerimientos.



## Funciones

- Conocer datos de historia y una amplia información del patrimonio del territorio donde se realizan los tours ofertados.
- Dominar técnicas de guianza y manejo de grupo, métodos de animación sociocultural.
- Conocer lengua extranjera.
- Elaborar informe al finalizar los itinerarios.
- Asistir al turista en caso de ser necesario en primeros auxilios.

### 3.2.4 Producto

La provincia de Imbabura será considerada parte de la red latinoamericana de Geoparques, que se define como un territorio que cuenta con un patrimonio geológico, con la capacidad de producir desarrollo sostenible a través del conocimiento, educación y geoturismo.

A continuación, se describen los itinerarios propuestos por la agencia operadora de turismo enmarcados en geositos de interés geológico, científico, cultural y educativo, en los cuales se especifica el horario, la ruta, la actividad a realizar y sugerencias de acuerdo al tipo de tour elegido, con el fin de brindar al cliente la información de la programación y organización de su viaje.

#### Tour 1: Trekking Fuya Fuya y lagunas de Mojanda

En las lagunas de Mojanda podrá sentir la naturaleza en estado puro, ya que es uno de los paisajes más llamativos de Otavalo, durante el corto viaje para llegar a este hermoso complejo lacustre se puede observar el cambio de vegetación hasta llegar a los pajonales y remantes de bosque nativo donde se mantiene la biodiversidad propia de la zona. El ascenso hacia el Fuya Fuya que significa “piedra encantada”, trasmite tranquilidad y permite apreciar el entorno desde una perspectiva diferente.

HORA	SITIO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	QUE LLEVAR
------	--------------------	-----------	------------

08:00	Establecimiento de alojamiento	A esta hora se recogerá a los clientes de sitio de alojamiento que hayan elegido	Ropa Abrigada
9:00	Mojanda	Luego de un viaje en vehículo de aproximadamente 17km desde la ciudad de Otavalo, llegaremos a Visita a las lagunas de Mojanda, donde empezará un trekking, de dificultad baja hacia el cerro denominado Fuya Fuya.	Calzado cómodo Gorro Snacks Agua para hidratarse
14:00	Cotacachi	En esta ciudad se almorzará	
15:00	Cotacachi	Esta ciudad es conocida por su artesanía en cuero, se tendrá la opción de realizar turismo de compras	Protector solar Cámara fotográfica
17:00	Establecimiento de Alojamiento	Terminación de los servicios.	Poncho de lluvia

#### Costo de inversión por persona

1 participante	2 participantes	De 3 a 4 participantes	5 o más
USD 75.00	USD 45.00	USD 36.00	USD 30 .00

#### Tour 2: Artesanía alrededor de Imbabura

Cuando se escucha la palabra “artesanía” enseguida se la asocia al arte con las manos que habitualmente es el reflejo de una cultura, de la historia y como el desarrollo un pueblo o una sociedad a través de los años, cada pueblo que se visita en este recorrido tiene un atractivo en

particular, se podrá observar la elaboración de objetos de uso cotidiano, elementos decorativos que pueden ser una buena opción para llevar un recuerdo a casa.

HORA	SITIO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	QUE LLEVAR
08:00	Establecimiento de alojamiento	Recogerá a los clientes de sitio de alojamiento que hayan elegido	Ropa cómoda
9:00	San Roque; San Antonio de Ibarra	Se visitará talleres artesanales de tapices en la parroquia de San Roque, posteriormente se visitará a San Antonio de Ibarra, reconocido por sus artesanías en madera.	Dependiendo del clima se llevará ropa abrigada
13:00	Atuntaqui	En esta ciudad se degustará un de los platos típicos más reconocidos como es la Fritada.	Zapatos cómodos
14:30	Andrade Marín	Visitaremos el centro Cultural Fábrica Imbabura, patrimonio Cultural de la Nación, donde recorreremos la historia del proceso textil	Protector solar
15:30	Atuntaqui	Esta ciudad es conocida por su industria textil, cubre aproximadamente el 20% de la producción a nivel nacional, se tendrá tiempo para realizar turismo de compras.	Cámara fotográfica
117:00	Establecimiento de Alojamiento	Terminación de los servicios.	

### Costo de Inversión por persona

1 participante	2 participantes	De 3 a 4 participantes	5 participantes o más
USD 75.00	USD 50.00	USD 45.00	USD 40 .00

### Tour 3: Imbabura Maravillosa

Este recorrido ofrece una visita por la provincia de Imbabura donde se puede apreciar los paisajes y geositios que son referentes culturales, algunos de ellos están llenos de misticismo, podrá visitar la feria de productos artesanales y apreciar una diversidad de tradiciones de la región, un tour que conjuga al pueblo mestizo, afro e indígena, cada uno con sus costumbres y que juntos forman una experiencia inolvidable.

#### Día 1

HORA	SITIO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	QUE LLEVAR
08:00	Concentración para inicio de actividades	A esta hora se recogerá a los clientes de sitio de alojamiento que hayan elegido	Calzado cómodo
8:30	Cuicocha	Visitaremos el centro de interpretación de la reserva ecológica Cotacachi-Cayapas, aquí encontraremos la laguna que se encuentra en un cráter y en su interior tiene 2 pequeñas islas que nos permite conocer flora y fauna del sector.	Gorro Snacks Agua para hidratarse Protector solar
12:00	Atuntaqui	Nos dirigimos a la ciudad de Atuntaqui, para degustar el plato típico del sector denominado	Cámara fotográfica

		Fritada, y realizar tour de compras gracias a su desarrollo industrial y textil	
16:00	Chachimbiro	Nos dirigimos a las aguas termales de cachimbiro, que se encuentran a 45 minutos de la ciudad de Ibarra, este complejo natural cuenta con sauna turco hidromasaje y un spa completo y natural	
20:00	Establecimiento de Alojamiento	Terminación de los servicios.	

## Día 2

HORA	SITIO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	QUE LLEVAR
08:00	Establecimiento de alojamiento	A esta hora se recogerá a los clientes de sitio de alojamiento que hayan elegido	Calzado cómodo
8:30	Otavaló	Se inicia con la visita a uno de los mercados artesanales más reconocidos en Sud América	Gorro
11:00	Cascada de Peguche	Esta cascada es un referente cultural, ya que se le han atribuido poderes y energía que le dan un sentido espiritual a las personas que la visitan	Snacks Agua para hidratarse
14:00	Cotacachi	Esta ciudad se disfrutará del almuerzo, esta ciudad es conocida por su artesanía en cuero, tendrá la	Protector solar

		opción de realizar turismo de compras	Cámara fotográfica
17:00	Establecimiento de Alojamiento	Fin de los servicios	

1 Participante	2 participantes	De 3 a 4 participantes	5 Participantes o más
USD	USD 50.00	USD 45.00	USD 40 .00

### 3.2.5 Costos

Son los valores económicos a los que se les considera inversión, ya que se producen por la producción de un bien o servicio, incluyen los insumos, pago de mano de obra y gastos administrativos, esto permite establecer el precio de venta del producto final.

Tabla 1 Análisis de costos 1 participante

Rubro	Costo Diario 1 participante \$	Precio de Venta 1 participante \$	
Transporte	20.00	75.00	
Guía	30.00		
Alimentación	7.00		
<b>TOTAL</b>	<b>57.00</b>		
	Calculo de utilidad	Utilidad en USD	% de utilidad
	75.00 – 57.00	18.00	24.00

Tabla 2 Análisis de costos 2 participantes

Rubro	Costo Diario 2 participantes \$	Precio de Venta 2 participante \$
Transporte	20.00	100.00

Guía	30.00		
Alimentación	14.00		
TOTAL	64.00		
	Calculo de utilidad	Utilidad en USD	% de utilidad
	100.00 – 64.00	36.00	36.00

Tabla 3 Análisis de costos 4 participantes

Rubro	Costo Diario 3-4 participantes \$	Precio de Venta 4 participante \$	
Transporte	20.00	180	
Guía	30.00		
Alimentación	28.00		
TOTAL	78.00		
	Calculo de utilidad	Utilidad en USD	% de utilidad
	180.00 – 78.00	102.00	56.66

Tabla 4 Análisis de costos 5 participantes

Rubro	Costo Diario 5 o más participantes \$	Precio de Venta 5 participantes \$	
Transporte	120.00	200	
Guía	30.00		
Alimentación	35.00		
TOTAL	185.00		
	Calculo de utilidad	Utilidad en USD	% de utilidad
	200.00 – 185.00	15.00	7.50

Tabla 5 Análisis de costos 2 participantes para tour de duración dos días una noche

Rubro	Costo Diario 2 participantes \$	Precio de Venta 2 participante \$
Transporte	40.00	280
Guía	60.00	
Alimentación	56.00	
Alojamiento	35.00	
TOTAL	191.00	

Calculo de utilidad	Utilidad en USD	% de utilidad
280.00 – 191.00	89.00	31,78

#### Cuadro Comparativo de Precios en el Mercado

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los precios que se están manejando en el mercado, los cuales hacen referencia a operadoras turísticas situadas en el cantón Otavalo provincia de Imbabura, se hace referencia a tres tipos de tour los cuales son los más solicitados por los turistas de acuerdo a las entrevistas realizadas.

Línea de Producto	Duración	# de pax	Precio por persona			Mercado objetivo
			Agencia 1 RT*	Agencia 2 EF*	Agencia 3 QT *	
Senderismo Naturaleza	1 día	1	85			Extranjeros, Instituciones educativas, grupos organizados
		2	50	40	40	
		3 o 4	45			
		5 o más	40			



Comunidades Cultura	1 día	1				Extranjeros, Instituciones educativas, grupos organizados
		2	40	50	40	
		3 o 4	50			
		5 o mas				
Naturaleza y Cultura	2D/1N	1	205			Extranjeros, Instituciones educativas, grupos organizados
		2	140	130	160	
		3 o 4	125			
		5 o más	120			

\*RT =Runa Turpari

\*EF = Equator Face

\*QT= Quichua Tours

#### Cuadro comparativo en relación a líneas de producto ofertadas

En el presente cuadro se realiza un análisis de los precios y costos en base a 2 pax.

Duración y # de pax	Costo USD	Margen de ganancia	P.V.P USD	Precio de la competencia	Observación
Tour diario (2 pax)	64.00	36.00%	100.00	87.00	Se observa precios relativamente similares, se aprecia un aumento mínimo, debido a que se han considerado a los proveedores de alimentación de calidad superior
Naturaleza y Cultura (2D/1N) (2pax)	191.00	31,78%	280.00	280.00	

## Formas de Pago

A través de la página web se habilitará un link con la posibilidad de realizar pagos on-line, a través de Pay Pal, otra de las modalidades es hacer un abono por transferencia bancaria o a su vez pago directo en la oficina de la agencia.

Para reservar se deberá realizar un abono del 50% del valor establecido según el tour escogido por parte del cliente y debe ser confirmado de forma escrita por la empresa, el 50% restante será cancelado 15 días antes del inicio del tour, las reservas realizadas dentro de los 15 días previos al tour deberán ser pagadas en su totalidad.

La cancelación de reservas por parte de los clientes debe ser realizadas de forma escrita y confirmadas por la empresa, se aplican penalidades de acuerdo al siguiente criterio.

- 30 días antes de la salida programada: reembolso total de abono
- De 15 a 29 días antes de la salida programada: reembolso del 50% de abono
- 14 días antes de la salida programada y no show: se retiene el abono en su totalidad

### 3.2.6 Publicidad y Promoción

Se utilizará folletería que contenga imágenes de los lugares e información general de los lugares que se visitará en los diferentes recorridos, los cuales serán difundidos en lugares de alto tráfico turístico alrededor de la provincia, por ejemplo, en los lugares de alojamiento, restaurantes y lugares que son visitados por los turistas, como áreas protegidas, museos, parques entre otros.

El sector turístico es dinámico por lo cual exige cambios y adaptabilidad de acuerdo a las nuevas motivaciones y tendencias que van surgiendo en el contexto global, esto genera incertidumbre para lo cual es pertinente considerar los factores de incidencia en el cliente y de esta manera tomar decisiones estratégicas que optimicen recursos y sean efectivas.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el presente, inciden y contribuyen exponencialmente en el mercado turístico. Sainz (2018) presenta que las pymes deben aprovechar herramientas como los Marketplace ya que minimizan los límites de llegada hacia los mercados a un precio que no implica grandes costos para las empresas.

Los beneficios que prestan a los negocios son indiscutibles, ya que, mejoran la productividad, reducen costos, a la vez el cliente se encuentra informado, preparado y exige calidad, lo cual mejora la competitividad y la especialización de la oferta. Facilitan los procesos de segmentación del mercado, intermediación y canales de comercialización directos.

Un sitio web dirigido al turista da confianza, es la cara visible en el internet. Según el portal (newWweb) el solo hecho de contar con una página web permite llegar a mercados potenciales, con un manejo adecuado el principal objetivo es convertirlos en clientes. Una de las principales ventajas del sitio web es que transmite confianza al cliente, cuenta con contenido dinámico, con un diseño profesional da visibilidad y mientras más visitado sea permitirá posicionarse en los motores de búsqueda. Otro aspecto a tomar en cuenta es que al momento del diseño de página se utilice el diseño responsive, el cual hace referencia a la adaptabilidad que debe tener la página para ser visualizada en diferentes dispositivos como las computadoras de escritorio, teléfonos móviles, tablets entre otros, esto permite una correcta visualización y mejor experiencia al usuario, además ayuda a compartir los contenidos de una forma rápida y natural.

El blog como medio de promoción posibilita la creación de un portal mediante el cual se den a conocer la oferta de servicios, permite compartir las experiencias de los clientes y obtener comentarios para retroalimentación, complementariamente se adapta para alcanzar los objetivos de la empresa.

En estas páginas son consideradas una forma económica de realizar publicidad, basado en las recomendaciones de usuarios del servicio, crenado reputación y credibilidad de acuerdo al contenido generado por los usuarios. El blog debe proveer valor agregado al visitante, como una historia interesante, información especializada, oportunidades de trabajo o descuentos en precios, para que las personas lo visiten y contribuyan al blog.

Tomando en cuenta esto, se prevé crear un blog que contendrá información general del turismo en el Ecuador, pero que este a su vez llevará el nombre de la empresa, con el objetivo de que los visitantes conozcan datos importantes de como se ha desarrollado la actividad turística. Posteriormente se buscará que logren interactuar a través de sus comentarios propiciando la participación e interacción de los visitantes, recogiendo intereses e inquietudes con el objetivo de preparar paquetes personalizados de acuerdo a la demanda actual.

De acuerdo al análisis de la oferta realizado se puede determinar que una de las formas de búsqueda de información de este segmento de negocio es la página web, por lo cual se considerará su creación. Actualmente el uso del blog como un espacio para interactuar entre el prestador de servicio y cliente es una herramienta de comunicación que puede predecir el comportamiento del cliente, para adelantarse a las necesidades que van surgiendo y ganar espacio en el mercado.



Figura 3. Portada blog Active Travel

Fuente: <https://activetravelmond.blogspot.com/>

### 3.2.7 Comercialización

Se realizará de manera directa a través del sitio web de la empresa, lo cual se considera un tipo de comercialización directa ya que no existe intermediación. Otro mecanismo que se utilizará es mediante la intermediación, esto se lograra al realizar convenios con diferentes operadoras que tienen a Imbabura entre su oferta. Se utilizará la experiencia que se ha logrado durante los cuatro últimos, en los cuales se han prestado los servicios de interpretación, y la confianza que se ha creado con los establecimientos de hospedaje y otras tour operadoras. Se ha propuesto una oferta que involucre las fortalezas de la provincia como es el aspecto natural y cultural, con el fin de extender el programa de visitas que manejan operadoras ubicadas en la ciudad de Quito, la exclusividad y la oportunidad de visitar lugares que no ha sido aprovechados brinda autenticidad al producto, permitiendo que así sea atractivo a los turistas.

A continuación, se observa un esquema en el cual se aprecia los elementos que forman parte de los canales de comercialización que se aplicaran para el presente proyecto.

### A través de sitio web



### Otros canales de distribución

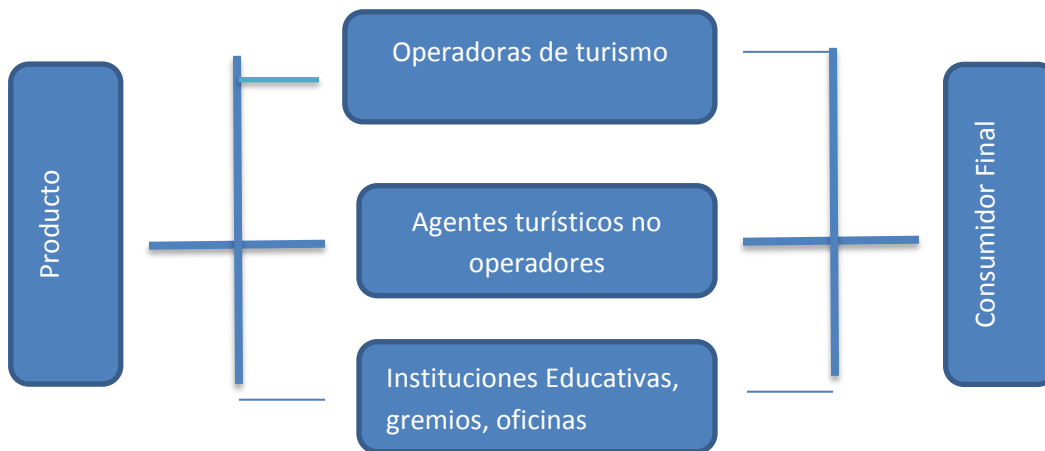


Figura 4. Canales de distribución

Elaboración propia

### 3.2.8 Análisis Financiero

En esta sección se presenta el análisis financiero del proyecto, el cual se verá reflejado en un flujo de caja, esta información cuenta con los valores de ingresos y egresos en un periodo determinado, este proceso permite establecer la liquidez para una empresa.

Los indicadores financieros utilizados son: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), los cuales presentan una idea clara de la rentabilidad esperada durante la duración del proyecto, deben ser valores representativos que permitan tomar una decisión de inversión mediante un análisis de la recuperación de la misma, adicionalmente contar con un margen de utilidad que garantice sostenibilidad de la empresa.

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas que se debe alcanzar para que los costos fijos y variables se encuentren cubiertos, es decir que no se gana dinero pero que tampoco se pierda.

Los datos generales con los cuales se ha elaborado el proyecto son los siguientes:

AÑOS DEL PROYECTO	5	
INFLACIÓN	0,04%	Tomado del Boletín Técnico del índice de precios al consumidor (IPC) No. 4 Abril (2018)
IESS	11,15%	
CIF	33,00%	
CRECIMIENTO	9%	Se ha realizado una media entre los valores de crecimiento del sector a nivel nacional, y el regional de acuerdo a la OMT (2018), a partir del tercer año se ha considerado un crecimiento del 14% de acuerdo al índice nacional expresado por el Ministerio de turismo (2018), considerando que la empresa ya será conocida
IMPUESTO A LA RENTA	25%	
INCREMENTO SUELDOS	5%	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15%	
TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL	9,63%	Según información del Banco central del Ecuador a Abril (2018)

## FLUJO DE CAJA DE PROYECTO

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO CAJA INVERSION	-7280,99	-378,62	-629,73	-716,40	-815,14	7445,63
FLUJO CAJA OPERACIÓN		3117	3974	5801	7944	10449
FLUJO CAJA PROYECTO		2738	3344	5085	7129	17895

### RESUMEN CONSOLIDADO FLUJO CAJA PROYECTO EN MILES DE DÓLARES

VTAS		73920	80606	91928	104841	119568
COSTOS VARIABLES		49008,00	53418,72	60897,34	69422,97	79142,18
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>24912</b>	<b>27187</b>	<b>31031</b>	<b>35418</b>	<b>40425</b>
COSTOS FIJOS		20584	21515	22492	23519	24596
DEPRECIACION		409,5	409,5	409,5	409,5	409,5
AMORTIZACION		578	578	578	578	578
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.</b>		<b>3341</b>	<b>4685</b>	<b>7551</b>	<b>10912</b>	<b>14841</b>
PERDIDA VTA DE ACTIVOS						-183
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>		<b>3341</b>	<b>4685</b>	<b>7551</b>	<b>10912</b>	<b>15024</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES		501	703	1133	1637	2254
IMPUESTO A LA RENTA		710	995	1605	2319	3193
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUÉS DE IMP.</b>		<b>2130</b>	<b>2986</b>	<b>4814</b>	<b>6956</b>	<b>9578</b>
DEPRECIACION		409,5	409,5	409,5	409,5	409,5
AMORTIZACION		578	578	578	578	578
PÉRDIDA VTA DE ACTIVO						-183
INVERSIÓN ADQUISICION CAP. TRABA.		379	630	716	815	0
LIQUIDACION CAPITAL DE TRABAJO						6931
LIQUIDACION EN ACTIVOS FIJOS						7491
INVERSION INICIAL	7280,99					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-7280,99</b>	<b>2738,47</b>	<b>3344,19</b>	<b>5084,75</b>	<b>7128,53</b>	<b>24804,81</b>

## INDICADORES FINANCIEROS

TIR PROYECTO	62,98%
VAN	\$ 7.621,67

## PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE \$ = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN/PRECIO VTA}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VTA	73920	80606	91928	104841	119568
COSTO DE VTA	49008	53419	60897	69423	79142
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	24912	27187	31031	35418	40425
COSTOS FIJOS	20584	21515	22492	23519	24596
PUNTO EQUILIBRIO \$	61078	63789	66634	69618	72750

$$PE \text{ unidades} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO VTA unidades	480	523	596	680	775
COSTO DE VTA unidades	319	319	319	319	320
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	161	204	277	361	456
PUNTO EQUILIBRIO unidades	128	105	81	65	54



## CONCLUSIONES

- De acuerdo con la revisión de literatura, un plan de negocios para una agencia operadora se define como la herramienta que permite a través de diversos procesos de análisis tomar decisiones estratégicas en base al mercado objetivo, con el fin de evitar riesgos y fortalecer la competitividad garantizando la sostenibilidad empresarial.
- La metodología de investigación ha permitido obtener información relevante en el presente estudio, en razón de que el proceso de análisis de las fuentes de información documental ha sido contrastado con las entrevistas, esto ha permitido determinar las oportunidades y realidades del macro y micro entorno y de esta manera lograr el objetivo del proyecto.
- La diversidad geológica y cultural de la provincia es un escenario propicio para que se desarrolle la actividad turística, pese a ello no se han aprovechado los atractivos existentes debido a la falta de oferta, el entorno empresarial que le corresponde a la agencia operadora tiene una alta expectativa de crecimiento que juntamente a las motivaciones de la demanda se puede consolidar la relación empresa cliente.
- El plan de negocios se basa en el desarrollo de productos especializados en geoturismo y riqueza cultural, enfocado a mercados objetivos internos e internacionales, juntamente a una filosofía empresarial que permite la competitividad en términos de calidad, precio y conservación ambiental.
- La promoción y publicidad tienen relación directa con el posicionamiento de la empresa, por lo tanto, aprovechar los medios digitales y apalancamiento con los proveedores es indispensable para llegar al cliente potencial.
- El análisis financiero del proyecto indica que los ingresos generados se traducen a indicadores como el valor actual neto (VAN) de USD 7621,67 y una tasa interna de retorno (TIR) del 62,98%, resultados positivos que denota la viabilidad del proyecto.

## RECOMENDACIONES

- Las agencias operadoras de turismo deben exigir un mayor control de los servicios turísticos ofertados en establecimientos de alojamiento, ya que según la investigación se encuentra que se dedican a ofertar paquetes turísticos que son competencia exclusiva de las operadoras, afectando la calidad y precio a la vez que fomentan una competencia desleal.
- La asignación de recursos del sector público es indispensable para la promoción del territorio, incentivando la visita e informado la oferta con el fin de fortalecer la marca Imbabura como destino nacional e internacional.
- Establecer espacios de discusión sobre temas relacionados a la actividad turística como seguridad, vialidad, y estadísticas para que sean socializados y plantear directrices que ayuden a destinar recursos para que sean aprovechados de la mejor manera en infraestructura de uso turístico generando confianza y satisfacción del cliente.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Andes. (14 de mayo de 2018). Ecuador impulsa el agroturismo para dinamizar varias provincias del país. *Andes*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/turismo/1/ecuador-impulsa-el-agroturismo-para-dinamizar-varias-provincias-del-pais>

Banco Central del Ecuador. (abril de 2018). *Tasa de interes activa referencial*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

BID. (2006). *El turismo en America Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. New York.

Declaración de Arouca. (2011). *Congreso internacional Geotuisimo en Acción*. Arouca.

Draf, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico DF: Cengage.

Duque, R., & Ochoa, F. (2007). *Guia para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad*. Bogotá.

Esteban, C., & Rubio, L. (2006). *Empresas de intermediación turística y nuevas tecnologías. Estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio*. Madrid: Vision Net.

FICA. (2018). *Plan de Negocios*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/77685/PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS\\_FICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/77685/PLAN_DE_NEGOCIOS_FICA.pdf)

GAD Provincial de Imbabura. (s.f.). *GAD Provincial de Imbabura*. Obtenido de GAD Provincial de Imbabura: <http://www.imbabura.gob.ec/imbabura/datos-generales.html>

González, A., Gallardo, T., & Pozo, F. d. (2016). *Metodología de la investigación*. Quito: Editorial jurídica del Ecuador.

Hose, T. (2008). Towards a history of geotourism: definitiosn, antecedents and the future. En G. Society, *The history of geoconservation* (pág. 37). London: Burek, Prosser.

Hubp, J. L. (2011). *Diccionario geomorfológico*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.

Instituto ecuatoriano de estadística y censo. (abril de 2018). *Boletín Tecnico del índice de precios al consumidor*.

Játiva, C. (2017). Análisis del potencial geoturístico del cantón Ibarra como alternativa de desarrollo turístico. 31. Ibarra, Imbabura.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. London: Pearson Education.

Kottler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

Kourdi, J. (2008). *Estrategia, Claves para tomar desciciones en los negocios*. Lima: El comercio SA.

- La Vanguardia. (22 de marzo de 2018). Nace mesa de turismo regional para diversificar y descentralizar el sector. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/politica/20180322/441823325709/nace-la-mesa-del-turismo-regional-para-diversificar-y-descentralizar-sector.html>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2017). *Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning Editores. SA.
- Lasso, J., Peñafiel, G., Velasco, e., & Kraljevic, N. (2015). *Manejo sustentable del desarrollo turístico y creación d ela marca turística del Cantón Otavalo*. Otavalo.
- Mancebo, F. (15 de noviembre de 2012). *Marketing Directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-evolucion-del-marketing-hacia-un-mundo-de-experiencias-1>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Memorias turismo consiente*. Quito: Ediecuatorial.
- Naciones Unidas. (4 de junio de 2018). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/summit/>
- newWweb. (s.f.). *newWweb*. Recuperado el 03 de junio de 2018, de <http://newwwweb.com.mx/sitios-web-para-pequenas-empresas>
- OMT. (15 de enero de 2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los mas altos en siete años*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera: Revista de estudios urbanos, regionales, territoriales, ambientales y sociales*, 8(1), 308.
- Posso, M. (2011). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico*. Quito: Nocion.
- Proyecto Geoparque Imbabura. (2017). *Application file at the etiqueta "UNESCO Global Geopark"*. Ibarra.
- Pública FM. (09 de mayo de 2018). *Pública FM*. Obtenido de <https://www.publicafm.ec/noticias/actualidad/1/ingreso-turistas-ecuador-turismo-economia>
- Ripoll, G. (1986). *Turismo Popular*. México: Trillas.
- Rivas, J. (2012). *Organización, gestión y creación de Empresas Turísticas*. Oviedo: Septem ediciones.
- Sainz, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* (3 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Tejera, J. (10 de marzo de 2010). *Ecoturismo*. Obtenido de <http://www.ecoturismo.org/turismo-responsable/turismo/el-geoturismo-la-importancia-del-caracter-geologico-y-geografico-de-un-destino/>

UNESCO. (2017). *Los Geoparques Mundiales de la UNESCO*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002436/243650S.pdf>

Valls, J.-F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Vause, B. (2008). *Análisis estratégico de compañías*. Buenos Aires: Cuatro Media.

Woo, E. (21 de agosto de 2013). Radiografía al turismo en Arica: muchos atractivos pocos aprovechados. *El morro cotudo*. Obtenido de <http://www.elmorrocotudo.cl/noticia/economia/radiografia-al-turismo-en-arica-muchos-atractivos-pocos-aprovechados>

Zehle, G. f. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media.

# ANEXOS

## **ANEXO # 1**

Formato de entrevistas direccionadas a los administradores de empresas operadoras de turismo

- 1.- ¿A qué empresa representa?
- 2.- ¿Cuáles son los principales productos ofertados por la agencia?
- 3.- ¿Quiénes son sus proveedores?
- 4.- ¿Cuál es la relación con los proveedores?
- 5.- ¿Considera que la empresa cuenta con precios competitivos de acuerdo a la competencia?
- 6.- ¿Cuáles son los canales de comercialización que utiliza para la venta de su producto?
- 7.- ¿Qué tipo de promoción y publicidad utiliza la agencia?
- 8.- ¿Cuál es a relación con la competencia?
- 9.- ¿Existe algún factor que afecte a la sostenibilidad de la empresa?
- 10.- ¿Qué opina de la economía colaborativa en relación al alojamiento y transporte, considera que son una amenaza para su empresa?
- 11.- ¿Cuál es el margen de negociación que maneja la empresa en cuanto a precio de venta?
- 12.- ¿Quiénes son sus clientes?
- 13.- ¿Cuáles son las motivaciones de sus clientes?

## **Anexo # 2**

Formato de entrevistas direccionadas representantes del sector público con relación a la actividad turística en la provincia

- 1.- ¿Cuál es la percepción de la oferta turística de acuerdo a las competencias que tiene su entidad?
- 2.- ¿Cuáles son los productos que se han identificado y se encuentran posicionados en la provincia?
- 3.- ¿Qué acciones se han tomado desde su campo de acción en beneficio de la actividad turística?
- 4.- ¿A través de qué mecanismos es la articulación con el sector privado?
- 5.- ¿Cómo se puede aprovechar la diversidad geológica y cultural para la diversificación de la oferta turística?



**ANEXO # 3**

Documento de la Dirección de Turismo del cantón Otavalo, considerando la pertinencia del Proyecto.

