

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIOS DE LA AGENCIA TURÍSTICA AIRES DEL NORTE DE LA
PROVINCIA DEL CARCHI PARA EL AÑO 2025

Cinthy Pamela Valencia Puetate

Asesor: Fernando Martín Mayoral

Lectores: Hugo de Jesús Jácome Estrella, Luis Anderson Argothy Almeida

Quito, agosto de 2025

Dedicatoria

A DIOS, por llenarme de entendimiento, sabiduría y sobre todo paciencia en los momentos difíciles, permitiéndome cumplir una meta más en mi vida profesional y que hoy doy por cumplida.

A mi esposo; ANDRÉS, quien fue mi soporte brindándome seguridad, apoyo y amor en todo momento. Junto a ti encontré las fuerzas y la determinación para seguir adelante. ¡Este logro es nuestro!

A mis padres; CARLOS Y LUCÍA, por ser pilar fundamental en todo lo que soy, por inculcarme grandes valores que me han acompañado en todos los aspectos de mi vida, por su gran apoyo y sacrificio a ustedes dedico con amor cada éxito.

A mis hermanas; DANIELA Y PAOLA compañeras de vida, a quienes agradezco por siempre estar presentes en cada paso y por el apoyo que me brindan en todo momento.

A mi sobrina; LUCIANA, quien es luz y alegría en mi vida, tu ternura y cariño han sido mi mayor motivación en los días difíciles. Esta meta alcanzada también es para ti.

Índice de contenidos

Resumen	7
Agradecimientos	8
Introducción	9
Capítulo 1 . Análisis del entorno	13
1.1. Fuerzas macroeconómicas.....	13
1.2. Fuerzas del mercado.....	16
1.3. Fuerzas de la industria.....	19
1.4. Tendencias clave	21
1.4.1. Tendencias sociales y culturales	21
1.4.2. Tendencias tecnológicas.....	21
Capítulo 2 . Evaluación FODA	23
2.1. Evaluación interna.....	23
2.2. Evaluación externa	23
2.3. Análisis Descriptivo del FODA	24
2.3.1. Fortalezas	24
2.3.2. Oportunidades	25
2.3.3. Debilidades.....	25
2.3.4. Amenazas	25
Capítulo 3 . Propuesta de modelo de negocio	27
3.1. Metodología CANVAS	27
3.1.1. Segmento de clientes.....	28
3.1.2. Propuesta de valor	28
3.1.3. Canales	29
3.1.4. Relación con los clientes.....	29

3.1.6. Actividades clave	35
3.1.7. Recursos clave.....	36
3.1.8. Socios clave.....	37
3.1.9. Estructura de costos.....	38
Capítulo 4 . Análisis económico y financiero.....	40
4.1. Proyección de costos y gastos	41
4.2. Proyección de ingresos por ventas	42
4.3. Punto de equilibrio	43
4.4. Flujo de caja	47
Conclusiones y recomendaciones.....	54
Referencias.....	56
Anexos	61

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 3.1. Paquetes turísticos e itinerario.....	31
Tabla 4.1. Inversión Inicial.....	40
Tabla 4.2. Proyección de costos y gastos	41
Tabla 4.3. Proyección de ingresos por venta.....	42
Tabla 4.4. Punto de equilibrio de la Ruta Aventura Mágica	43
Tabla 4.5. Punto de equilibrio de la Ruta Desconexión Plena	44
Tabla 4.6. Punto de equilibrio de la Rutas del Patrimonio.....	44
Tabla 4.7. Punto de equilibrio de la Rutas de las Termales	45
Tabla 4.8. Punto de equilibrio de las Rutas Secretas.....	45
Tabla 4.9. Punto de equilibrio de la Operación Turística General	46
Tabla 4.10. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)	47
Tabla 4.11. Flujo de caja proyectado en el escenario conservador	48
Tabla 4.12. Flujo de caja proyectado en el escenario pesimista.....	50
Tabla 4.13. Flujo de caja proyectado en el escenario optimista.....	52
Tabla 4.14. Análisis de Escenarios.....	53

Figuras

Figura 2.1. Diagrama FODA.....	24
Figura 2.2. Estrategias resultantes.....	25
Figura 3.1. Lienzo CANVAS	39

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

La presente tesis desarrolla un modelo de negocio para la agencia turística “Aires del Norte” en la provincia del Carchi, con el propósito de impulsar el turismo sostenible como alternativa económica, social y ambiental viable. La investigación surge ante la necesidad de reactivar el sector turístico en una provincia con alto potencial natural y cultural, pero escasamente desarrollado debido a limitaciones estructurales, presupuestarias y sociales.

En el contexto nacional y provincial, el turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia de COVID-19, y aunque muestra signos de recuperación, aún no alcanza su dinamismo anterior. La provincia del Carchi, con elevados índices de desempleo, subempleo y riesgos sociales como el contrabando y la minería ilegal, requiere urgentemente iniciativas económicas lícitas que generen empleo y desarrollo. El turismo sostenible se presenta como una opción estratégica alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con la tendencia global hacia experiencias auténticas, culturales y ecológicas.

La tesis utiliza el modelo CANVAS como herramienta para estructurar el negocio, abordando nueve bloques clave: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Se identifican nichos de mercado como turistas nacionales e internacionales interesados en ecoturismo, turismo cultural, de aventura y bienestar. Asimismo, se plantea una propuesta de valor basada en experiencias diferenciadas y de bajo impacto ambiental, integrando a las comunidades locales como actores clave en la operación turística.

La agencia ofrecerá paquetes turísticos como la Ruta Aventura Mágica, Rutas Secretas, Desconexión Plena, Rutas del Patrimonio y Rutas Termales, todos enfocados en la valorización del entorno natural y cultural del Carchi. Se prevé el uso de tecnologías digitales para promoción, reservas y retroalimentación del cliente, así como alianzas estratégicas con operadores turísticos, instituciones públicas y plataformas tecnológicas.

Finalmente, se realiza un análisis económico y financiero con proyecciones de ingresos, costos, flujo de caja y punto de equilibrio. Los resultados demuestran la viabilidad del proyecto en distintos escenarios, con potencial de rentabilidad y contribución al desarrollo local. En conclusión, la creación de la agencia Aires del Norte se plantea como una solución innovadora y estratégica para dinamizar el turismo en Carchi, mediante una propuesta sostenible que fortalezca la identidad territorial, fomente la economía local y promueva un turismo responsable.

Agradecimientos

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para culminar este proyecto de investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A mis profesores, por su guía y paciencia durante este proceso.

Introducción

El modelo de negocio que se propone, agencia de turismo Aires del Norte, nace como respuesta a la necesidad de cubrir un nicho de mercado poco explotado en el sector turismo de la provincia del Carchi, donde se ha evidenciado un gran potencial para desarrollarse, por los atractivos naturales con las que cuenta.

El turismo en Ecuador en 2020 decreció a niveles críticos como consecuencia de la emergencia sanitaria, en 2021 empieza a repuntar hasta la actualidad, sin embargo, no ha logrado recomponerse del todo (Ministerio de turismo 2024). Según la AME (2025) Asociación de Municipales Ecuatorianas, los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia del Carchi, tienen un bajo porcentaje destinado para el desarrollo del turismo y únicamente el cantón Mira, ha logrado generar una agenda de planificación para el desarrollo del turismo, con la ayuda de la Cooperación Alemana GIZ (Naranjo 2025). Es decir, la provincia necesita acciones urgentes de desarrollo del sector turismo y la acertada generación de un plan de negocios en torno a este sector permite visualizar en un contexto más profundo las necesidades y su problemática.

Por otro lado, la situación ambiental en el país es crítica, pues ya se sienten los estragos del detrimento ecológico, causado por la huella humana; se podría hablar de la expansión de las fronteras agrícolas y del incremento de las actividades mineras, que implican deforestación y contaminación de los ecosistemas, entre ellos los generadores del agua, como los páramos y los bosques tropicales. Esto se ha agravado por las sequías de los últimos años que no contribuyen la reactivación económica, porque es de vital importancia para la generación de electricidad, elemento principal para la productividad. El presidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil, Francisco Jarrín, menciona que, por cada hora de corte de luz, el sector pierde 2,4 millones de dólares (El Comercio 2024).

Los problemas de la provincia no distan de las dificultades que atraviesa el país, sin embargo, se debe añadir que desde los años 2000, la economía de la provincia ha sufrido caídas debido a que históricamente se había dependido de la comercialización de productos hacia Colombia gracias al diferencial cambiario entre el extinto Sucre y el peso colombiano. Entonces con la dolarización de la Economía ecuatoriana, los comercios y empresas carchenses perdieron atractividad frente a los adquirientes colombianos. A partir de ese momento la población ha intentado reinventarse comercial e industrialmente sin mucho éxito.

En la provincia del Carchi, la situación es similar, el desempleo se ubicó en un 5,9 % respecto a la PEA en el año 2022 y en el 2023 fue de 4,5 % (INEC 2023). La población necesita más opciones y fuentes de empleo, lo cual se torna complicado frente al incremento del contrabando, la minería ilegal (La hora 2024), lavado de dinero (El Norte 2024), narcotráfico (Primicias 2024) y la expansión no controlada de la frontera agrícola (Levy et al. 2023). Es decir, el habitante de la provincia del Carchi está tentado a elegir cualquiera de estas opciones que generan graves perjuicios tanto sociales como ambientales.

Por otro lado, las comunidades y territorios que se ubican en los lugares más susceptibles a estas actividades no disponen de recursos económicos para invertir en emprendimientos, lo que sumado a la falta de apoyo estatal y a los escasos programas y proyectos de impulso a la economía comunitaria, plantea un panorama poco alentador en el desarrollo de estos lugares.

Por estos motivos, es preponderante crear opciones laborales válidas tanto a nivel ambiental, social y económico, sobre todo para aquellos segmentos de población más golpeados por la situación actual del país y de la provincia de Carchi en particular, que les permita evitar involucrarse en actividades perjudiciales para el estado, la sociedad y el medio ambiente, y que se alineen con las nuevas tendencias de la economía verde y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Bajo este contexto, el desarrollo del turismo en la provincia del Carchi puede generar ganancias sustanciales y a la vez mitigar los efectos adversos del desempleo en la provincia.

La provincia del Carchi cuenta con muchos sitios atractivos que podrían ser visitados por turistas nacionales y extranjeros, es así como para el turismo cultural y patrimonial se puede visitar los siguientes lugares: cementerio de Tulcán con las esculturas en ciprés, museo arqueológico del mamut en Bolívar, museo arqueológico de la cultura pasto y casco colonial en San Gabriel (Carchi te enamora 2019). El turismo comunitario con las visitas a los páramos de la libertad en el Ángel y a la comuna la Esperanza en Tufiño en los cuales se puede realizar actividades como trekking. El turismo de aventura en Chical y Maldonado donde se puede visitar las cascadas y realizar senderismo. El turismo deportivo, donde se puede realizar ascensos al volcán Chiles y cerro Negro. Además, se puede conocer las rutas de entrenamiento y la casa del campeón olímpico Richard Carapaz. El ecoturismo en la reserva ecológica Guanderas o la reserva ecológica Drácula en donde se puede realizar avistamiento de aves y ojos de anteojos (Tulcán online 2023).

Por lo tanto, la propuesta de negocio busca impulsar las actividades económicas enmarcadas hacia un turismo ecológicamente sostenible de bajo impacto ambiental y que contribuya a generar ingresos y empleo a la población (Bertoni 2008). Nuestro grupo objetivo son todos aquellos turistas interesados en conocer las bellezas naturales de estos territorios de la provincia del Carchi. Para ello se pretende seguir un proceso de capacitación a las poblaciones locales para que ellos tengan conocimientos en acogimiento, brindando experiencias únicas a los turistas, acompañado de la valoración de los lugares turísticos, que sean más amigables en temas de accesibilidad y belleza paisajística.

La creación de rutas turísticas que se adapten a los grupos objetivos será de vital importancia y para ello es muy valioso el aporte de los conocimientos de las comunidades y de los centros de investigación científica en territorio como universidades, fundaciones, ONG's, colectivos y gestores culturales y turísticos.

Las características del modelo de negocio propuesto van encaminadas dentro del marco de la responsabilidad social, ambiental y económica. Es decir, se cumplirá con la sostenibilidad y se apuntará hacia el cumplimiento de los ODS, de tal manera que se encaje en las propuestas, programaciones y presupuestos realizadas por los hacedores de políticas públicas locales, cantonales, provinciales y nacionales.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de negocio para la agencia de turismo Aires del Norte en la provincia del Carchi, aplicando la metodología CANVAS.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el entorno competitivo del turismo en la provincia del Carchi.
2. Realizar el análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.
3. Estructurar una propuesta de valor diferenciada aplicando la metodología CANVAS.
4. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto en diferentes escenarios.

Pregunta de investigación:

¿Es viable implementar un modelo de negocio basado en el CANVAS para una agencia de turismo sostenible en la provincia del Carchi, considerando las características del mercado, la competencia y las preferencias de los turistas?

Hipótesis:

Se espera demostrar que el modelo de negocio basado en CANVAS es económica y financieramente viable en diferentes escenarios y que responde adecuadamente a las preferencias y necesidades del mercado identificado.

Capítulo 1 . Análisis del Entorno

En el complejo y dinámico escenario actual, la capacidad de una organización para comprender y adaptarse a su entorno se ha convertido en un pilar fundamental para su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Este capítulo tiene como objetivo presentar el análisis del entorno como una herramienta estratégica indispensable para esta investigación. A través de este análisis sistemático, buscaremos identificar y evaluar las fuerzas macroeconómicas, de mercado, de la industria y tendencias clave que impactarán de forma directa o indirecta en la empresa.

1.1. Fuerzas Macroeconómicas

A nivel macroeconómico, en Ecuador se puede analizar algunos indicadores que demuestran cómo la economía de las familias ecuatorianas ha decrecido, y se explica a través de la caída del consumo de los hogares. La crisis de emergencia sanitaria mundial del COVID-19, tuvo un efecto devastador en todos los países con disminuciones en el año 2020 del consumo en un 23,5 %, y un decrecimiento en el PIB a nivel mundial de -2,9% (Banco Mundial 2020) En el caso de Ecuador el impacto fue del 9.2% según el Banco Central del Ecuador. Durante este periodo de crisis, disminuyeron los ingresos per cápita de los países desarrollados y mucho más aun de los subdesarrollados, lo que generó una gran incertidumbre en los diferentes sectores económicos, sobre todo en turismo (Aburumman 2020; OMS 2020). En ese sentido, el sector hotelero y de turismo tuvo que sostener los costos fijos de alquiler, electricidad, salarios, intereses de préstamos adquiridos entre otros (Oviedo et al. 2020), esto generó presión en los empleadores del sector turismo, lo cual desencadenó en despidos de personal en unos casos y vacaciones forzadas no pagadas en otros casos (Lucas 2020).

A partir de 2021 el país se recupera, pero no logra consolidar su senda de crecimiento (BCE 2024). En 2024, las previsiones de crecimiento son de -0.6%, y en el segundo trimestre, la economía decreció en un 2,2 %, acompañado por un decrecimiento del consumo de los hogares de un 2,2 % (BCE 2024). La desaceleración económica del Ecuador de los últimos años impacta negativamente en los diferentes sectores de la economía ecuatoriana. Las inversiones han ido disminuyendo como consecuencia a la caída en el consumo de los hogares, esto a su vez puede ser explicado por los bajos incentivos a las empresas, sumado al incremento de desempleo y del poder adquisitivo (INEC 2024).

El sector turismo también se ha visto afectado experimentando un decrecimiento en cuanto a transporte, alojamiento y alimentación, como consecuencia de no ser un servicio básico,

porque las familias preferirán satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas y al final las más suntuosas (Banco Central del Ecuador 2024). Esto a su vez genera, que los inversionistas no quieran arriesgar sus capitales, o los emprendedores iniciar nuevas propuestas de negocio.

Según el reporte de la ATI en Ecuador se pasó de más de 2 millones de turistas internacionales para el año 2019, a 468.894 teniendo un leve repunte para el año 2021 con un total de 590.006 turistas para el periodo (Secretaría Nacional de Planificación. 2022).

El entorno macroeconómico provincial en Carchi es un reflejo del entorno nacional. Es decir, los indicadores de empleo, subempleo, desempleo, crecimiento económico, muestran cifras negativas durante los últimos años (BCE 2020).

El desempleo provincial se ubicó en un 4.5 % de la PEA en el año 2023 frente al 4.1% a nivel nacional (INEC 2023). La población necesita más opciones y fuentes de empleo, lo cual se torna complicado frente al incremento del contrabando, la minería ilegal (La hora 2024), lavado de dinero (El Norte 2024), narcotráfico (Primicias 2024) y la expansión no controlada de la frontera agrícola (Levy et al. 2023). Es decir, el habitante de la provincia del Carchi está tentado a elegir cualquiera de estas opciones que generan graves perjuicios tanto sociales como ambientales.

En la provincia del Carchi, la situación es similar, el desempleo se ubicó en un 5,9 % respecto a la PEA en el año 2022 y en el 2023 fue de 4,5 % (INEC 2023). La población necesita más opciones y fuentes de empleo, lo cual se torna complicado frente al incremento del contrabando, la minería ilegal (La hora 2024), lavado de dinero (El Norte 2024), narcotráfico (Primicias 2024) y la expansión no controlada de la frontera agrícola (Levy et al. 2023). Es decir, el habitante de la provincia del Carchi está tentado a elegir cualquiera de estas opciones que generan graves perjuicios tanto sociales como ambientales.

En Ecuador dentro de lo social y económico, existe un notable incremento en el desempleo. Según los datos del INEC (2024), las tasas de desempleo se han mantenido alrededor del 3% en los últimos alcanzando el 3.7% en 2024. En la provincia del Carchi, la situación es similar, el desempleo se ubicó en un 5,9 % respecto a la PEA en el año 2022 y en el 2023 fue de 4,5 % (INEC 2023). Sin embargo, las cifras de subempleo son muy altas con un 60% de la población con empleo inadecuado y el 23,1% de subempleo en 2024.

Dentro del sector turismo, la provincia del Carchi ha desarrollado muy poco potencial pese a contar con la infraestructura para lograrlo. Según datos de las cuentas nacionales provinciales,

en 2016 el turismo ocupó el puesto once de los principales sectores económicos de la Provincia del Carchi, el mismo lugar que en 2020 (BCE 2020).

En cuanto a la infraestructura económica, se puede observar que la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKB) a partir de 2018 hasta la actualidad ha tenido un balance negativo, como consecuencia a la baja inversión de los gobiernos de turno. Sin embargo, entre 2008 y 2017 la inversión tuvo un balance positivo (BCE 2024). Esto responde a las diferentes inversiones realizadas en infraestructura y mega obras que contribuyen no solamente a la dinamización de la economía, sino también a la accesibilidad y conectividad entre comunidades, pueblos y ciudades. La gran inversión realizada en carreteras que, entre otras cosas, favorecen al turismo interno, al igual que la construcción de las hidroeléctricas, ha permitido que el suministro de energía llegue hasta los lugares más alejados, llevando el turismo hasta ellos. Se puede añadir que, dentro de la provincia del Carchi, se trabajó los ejes de vialidad, turismo, desarrollo económico y desarrollo social, donde se logró obras de alcantarillado, mejoramiento vial entre comunidades y agua potable lo que favoreció al desarrollo del turismo interno (Gobierno Abierto Carchi 2018).

También, hay que referirse a la infraestructura hotelera que en su gran mayoría han sido construida antes de la pandemia (Ministerio de Turismo 2015), gracias al crecimiento económico sostenido de los años previstos, además del impulso gubernamental para fortalecer el sector turístico con medidas como créditos productivos de bajo interés otorgados por la banca pública (CFN 2024). También, de parte del sector privado, se produjo una elevada inversión hotelera. Por ejemplo, a nivel provincial en Carchi, las inversiones en Polylepis, Loge y los sitios de hospedaje de la ciudad de Tulcán, representan el 80 % de la infraestructura hotelera (Yacelga 2018). De ellos se destacan hoteles de cuatro estrellas de excelente calidad, como el Palacio Imperial u One Season.

En cuanto al mercado de capitales, el financiamiento para turismo se ha ido fortaleciendo a través de créditos de banca nacional y extranjera, crowdfunding, bonos verdes para turismo sostenible, fondos concursables de ONG's y organizaciones internacionales, motivadas por el desarrollo encaminado en el cambio climático (Medina et al. 2018). También han incrementado las alianzas públicas privadas que son un instrumento importante para atraer capitales al sector turístico (Reyes, Ortega y Machado 2017).

Cuando se habla del mercado de capitales, es importante no olvidarse de los fideicomisos y fondos de inversión, herramientas muy útiles para captar capitales hacia el sector turístico en

proyectos muy puntuales como por ejemplo la construcción o la mejora de infraestructura dentro de las zonas turísticas (Sandoval 2015).

En la provincia del Carchi, existen casos de turismo comunitario que han sido beneficiados por parte de inversiones extranjeras a través de ONG's como la GIZ, Amigos de la Tierra, Acting for Life, entre otras (Alotrópico 2024), organizaciones que han dotado de infraestructura y capacitación mediante sus fondos a las comunidades en el noroccidente del Carchi.

Por otra parte, los productos básicos turísticos del Ecuador se relacionan directamente con la belleza natural y patrimonial de los diferentes territorios del país. Se los puede subdividir en: ecoturismo, como las rutas turísticas de la Amazonía, los volcanes y parques nacionales de la sierra; turismo cultural, como las visitas guiadas a los cascos patrimoniales de Quito y Cuenca y a las comunidades indígenas; turismo de aventura, como los viajes a las playas, surfistas o deportes extremos en general; turismo de relajación, como los viajes a las playas ecuatorianas; agroturismo y turismo comunitario, en el cual existen las rutas hacia las zonas rurales. Estos son algunos ejemplos que representan la amplia oferta turística del Ecuador hacia la demanda extranjera (Ministerio de Turismo 2020).

En Carchi, los productos básicos turísticos se engloban en ecoturismo, como las rutas al páramo y a las zonas protegidas; turismo cultural, como las visitas guiadas al cementerio y al casco patrimonial de la ciudad de San Gabriel; turismo de aventura, como los ascensos a los volcanes Chiles y cerro Negro; turismo de relajación, como las visitas a Polylepis Loge spa; agroturismo y turismo comunitario, como las caminatas y senderismo en Chical y Maldonado.

1.2. Fuerzas del Mercado

Según datos oficiales, el Turismo en Ecuador tuvo una tendencia de crecimiento hasta el año 2018, es en 2019 en donde empieza a caer y en 2020 decreció a niveles críticos en consecuencia de la emergencia sanitaria, en 2021 empieza a repuntar hasta la actualidad, sin embargo, no ha logrado recomponerse del todo (Ministerio de turismo 2024).

La evolución del turismo en Ecuador también es explicada por el número de arribos al Ecuador, en ese sentido el punto más alto llegó a ser en el 2018 con 2 535 000 visitantes y el punto más bajo en 2019 con 2 108 000 visitantes (Banco mundial 2020). A partir de ahí, el 2020 marca un precedente a nivel mundial porque el mundo se detuvo, no había ni entradas ni salidas al país y es apenas hasta la actualidad que el sector turismo se quiere recomponer.

Uno de los aspectos más relevantes de la propuesta de valor es la localización privilegiada de la provincia del Carchi. La provincia compite con el turismo de aventura y relajación de Esmeraldas, con el turismo cultura de Imbabura, con el ecoturismo de Sucumbíos y al ser fronteriza, con el turismo religioso de Nariño en Colombia. Sin embargo, esta competencia debería enfocarse como un aliado complementario, apuntando a un turista extranjero, normalmente europeo, asiático o norteamericano que busca encontrar experiencias más completas en la zona. Esto implica pensar en estas complementariedades para incorporarlas en la propuesta de valor.

Para los segmentos de mercado, se ha realizado investigaciones del perfil del turista que visita la provincia del Carchi, el cual se divide en turistas internos provenientes de Ecuador, y turistas internacionales que vienen principalmente de Colombia, Venezuela, Holanda, Estados Unidos, Perú, Inglaterra, Canadá, España. El turismo interno es el más fuerte, con un 74,7 % del total de visitantes, seguido de Colombia con el 24,1 %, mientras que el resto de los países ocupan porcentajes muy bajos. La mayor parte de los visitantes de la provincia fue por estudios o trabajo (Guerrero et al. 2023). Es decir, son personas a quienes les gusta la provincia y podrían convertirse en potenciales clientes, ofreciéndoles nuevas experiencias para que visiten el Carchi más de una vez.

Por otra parte, los turistas de la provincia del Carchi se ubican en los grupos etarios de 10 a 19 años en un 6 %, de 20 a 29 años un 30 %, de 30 a 39 años un 28 %, de 40 a 49 años un 18 %, de 50 a 59 años un 10 % y finalmente de más de 60 años y 7 % (Guerrero et al. 2023). Por tanto, la mayoría de los visitantes son relativamente jóvenes y que pueden estar atraídos por actividades de exploración y aventura, que los convierte en un nicho de mercado atractivo, dado que los lugares turísticos del Carchi podrían brindar experiencias únicas e inolvidables en recorridos, acampadas, ascensos y excursiones de descubriendo de la flora, fauna y belleza paisajística.

No hay que dejar de lado a los grupos etarios de mayor edad, quienes generalmente visitan la provincia por cuidado a su salud y relajación. A ellos les puede interesar los enclaves de termas medicinales, como santuario de la gruta de La Paz y Cementerio de Tulcán. También es necesario preocuparse de la accesibilidad a los lugares turísticos, haciendo amigable para todo tipo de turistas.

Por otro lado, según la forma de viaje de los turistas hacia la provincia del Carchi, el 97 % lo hizo de forma independiente y el 3 % de forma organizada por medio de agencias de viaje

(Guerrero et al. 2023). Las estrategias de captación por tanto deben enfocarse en ese gran porcentaje de turistas que viajan por su cuenta. Pero también, se debe aprovechar el potencial de las agencias de turismo, ofreciéndoles paquetes particularizados a cada cliente, acompañado de una fuerte difusión publicitaria.

La provincia del Carchi al ser una provincia limítrofe con Colombia depende mucho de lo que sucede al otro lado de la frontera, pues un importante número de turistas provienen de ese país. Es por ello por lo que se debe estar pendiente de factores como el diferencial cambiario, días festivos y gustos y preferencias de la población vecina. En torno a los días festivos y días de descanso, la mayor afluencia de turistas colombianos suele ser en los últimos días de diciembre y primeros días de enero (El Universo 2023). También se considera indispensable estudiar las necesidades y demandas de la población, con el objetivo de brindarles una buena experiencia turística al observar todo lo que tiene la provincia para ofrecerles. Para Guerrero et al. (2023), los turistas en la provincia del Carchi demandan rutas turísticas más completas que contemplen hospedaje de calidad, buena alimentación, transporte seguro, y muchos prefieren organizar su propia ruta, muchas veces obviando algunos lugares que resultarían interesantes para ellos.

Además, es necesario capacitar a todo el personal que labora en el sector turismo, desde el transporte, guianza, servicios de alimentación y hospedaje, con lo cual el turista no sólo se sienta satisfecho, sino también llevarse un recuerdo que perdura su memoria y las ganas de volver a visitar, invitando incluso a más turistas a conocer la provincia del Carchi.

En el turismo dentro de la provincia del Carchi, los costos de cambio son bajos, porque como se observó en las cifras anteriormente presentadas, apenas un 3 % de los turistas viajan por medio de agencias de viajes. La oferta turística de la provincia está muy poco desarrollada y diferenciada por lo que los turistas pueden fácilmente cambiar su destino a las provincias cercanas.

Por consiguiente, la marca se convierte en un elemento fundamental que entraría a suplir este déficit de oferta, lo que proporciona al cliente una mejor experiencia con más variadas opciones y al mismo tiempo tratando de cubrir hasta el más mínimo detalle para satisfacer las necesidades del turista nacional y extranjero.

En cuanto a la capacidad generadora de ingreso, según el estudio para el observatorio de turismo del Carchi el turista está dispuesto a gastar en promedio \$ 30,85 en hospedaje por noche, \$ 22,55 en alimentación por día, \$ 19,02 en transporte, \$ 15,58 en actividades

turísticas y \$ 12,71 en artesanía y recuerdos (Guerrero et al. 2023). Esto indica que los turistas, tienen una buena disponibilidad al pago de los servicios turísticos, lo cual podría ser mejor explotado con mejores servicios de los que existen actualmente. Para ello, se podría generar estrategias de diversificación de hospedajes, transporte, alimentación y actividades turísticas, pero con la condición preponderante de ser siempre de alta calidad a un precio justo, sin dejar de lado la rentabilidad para la empresa.

La oferta de servicios debería incluir por ejemplo glamping, camping y hospedaje comunitario, brindando así, una experiencia única y diferente al turista nacional y extranjero.

1.3. Fuerzas de la Industria

Dentro del turismo de la provincia del Carchi, los principales actores, además de los turistas, son los hoteles y sitios de hospedaje, transportistas, restaurantes y sitios de alimentación, las comunidades y pobladores, la entidad pública y privada que proveen de los servicios de guianza. Sin embargo, este conjunto de actores que desarrolla y genera la actividad turística a nivel provincial tiene una cadena de valor poco definida, lo que demuestra que este sector no ha sido bien desarrollado hasta la actualidad (AME 2025). En consecuencia, se debe buscar el fortalecimiento de todo el sector, con la ayuda de las entidades públicas y de la academia, a través de la capacitación y la generación de buenas prácticas en la oferta local de los actores relacionados con los servicios de turismo.

Respecto a los inversores, el modelo de negocios para servicios turísticos podría planearse desde una estrategia de inversión mixta. Es decir, inversión propia más fondos obtenidos por proyectos presentados por ejemplo a la cooperación internacional, dado el impacto positivo en el medio ambiente y cambio climático, con cumplimiento de los ODS. Además, de todas aquellas inversiones que pudieran ser realizadas en un crowdfunding.

Las relaciones con las entidades públicas son múltiples, pues además de los permisos de funcionamiento que deben obtenerse en el GAD municipal y provincial, las rutas turísticas incluyen patrimonio perteneciente a la provincia que son controlados por los GAD's parroquiales, cantonales y provincial.

En cuanto a la sostenibilidad de la actividad, se tomó en cuenta la capacidad de carga de los principales atractivos turísticos incluidos en las rutas diseñadas. Este aspecto es clave para garantizar la conservación de los ecosistemas y la calidad de la experiencia del visitante. La agencia gestionará la operación de sus servicios respetando los límites establecidos para cada

sitio, en coordinación con las comunidades y autoridades competentes, fomentando buenas prácticas de turismo responsable y la preservación de los recursos naturales y culturales.

Las agencias de viaje con presencia en territorio son muy pocas, por lo que la competencia es muy poca. A continuación se detallará algunas con sus servicios, potencialidades y debilidades.

Guagua Tours S.A.

Ubicada en Tulcán, esta agencia ofrece servicios de viajes y turismo. Su potencial es el tiempo que lleva en el mercado más de diez años, mientras que su debilidad es que todo el trabajo lo realiza una sola persona debido a su bajo presupuesto (Guagua tours 2023).

TufiTours S.A.

Con oficinas en Quito y San Gabriel, TufiTours se especializa en servicios de transporte turístico en Ecuador. Su potencialidad es que tiene una flota de transporte propio, sin embargo, no se especializa directamente en la venta de paquetes turísticos y únicamente presta el servicio de transporte a otras empresas turísticas o instituciones (TufiTours 2024)

Sumak Ecuador Tour Operator

Operador turístico con sede en Quito, ofreciendo asesoramiento, planificación y comercialización de sus viajes dentro y fuera del país con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, con una trayectoria de más de 10 años en el mercado turístico brindando servicios y productos turísticos confiables a través de una cuidadosa selección de prestadores de servicios en cada destino (Sumaktour 2025). Esta agencia no tiene mayor presencia en la provincia y en ese sentido pierde.

Viajes Sin Fronteras C.A

Es una agencia de viaje ubicada en la ciudad Tulcán, que ofrece paquetes turísticos y experiencias culturales principalmente a ecuatorianos en el extranjero, dentro de lo cual se ubican sus potencialidades, dejando de lado el nicho de la atracción de turistas extranjeros a los sitios turísticos del Carchi (Viajes Sin Fronteras C.A 2021).

SG Ecotur Cía. Ltda.

Esta es una agencia ubicada en Montúfar, se enfoca en ecoturismo y turismo comunitario local, nacional e internacional. Esta empresa es la principal competencia porque tienen nichos

de mercado parecidas a las de aires del norte con la potencialidad del conocimiento del territorio (SG Ecotur 2023).

1.4. Tendencias Clave

1.4.1. Tendencias sociales y culturales

Actualmente el turismo está normado por la Ley de Turismo y su reglamento que son propuestos como marco regulatorio para el desarrollo, la gestión, y la promoción de la actividad turística en el país. Su objeto principal, es enfocarse en regular el sector turístico para que sea sostenible, competitivo, seguro, y contribuya al desarrollo socioeconómico. Además, hay que mencionar la importancia de la Constitución 2008 para la promoción del turismo como una actividad sostenible y económicamente positiva, como respuesta a un ambiente sano dentro del buen vivir (Asamblea Constituyente 2008).

En 2023 el turismo a nivel mundial registro un crecimiento de un 88 % frente a 2020 y un 34 % versus 2022 (ONU 2024). Dentro de ese contexto dentro del último foro de la asociación Asia-Pacífico de turismo se determinó que la tendencia del turismo actualmente se centra y debería enfocarse en el post COVID-19, en el Ecoturismo y turismo con enfoque de Sostenibilidad, turismo comunitario y local y una creciente demanda por conexión con la naturaleza (ONU 2024).

Actualmente, el turista que busca como destino la provincia del Carchi desea una experiencia en turismo cultural, turismo de aventura, turismo comunitario y ecoturismo. En tal virtud, la importancia de crear las rutas que suplan estas demandas y de fortalecer el conocimiento más profundo de la provincia del Carchi y sus atractivos por parte del turista, gracias a la difusión mediática y publicitaria (Moscoso 2013).

1.4.2. Tendencias tecnológicas

Dentro de un mundo globalizado el desarrollo de la tecnología ha permitido importantes avances a favor del turismo, tanto en la comercialización, la planificación o la experiencia misma del turista.

En cuanto a publicidad se refiere, hay que referirse al desarrollo de las redes sociales y plataformas digitales que pueden usarse para dar a conocer lugares que quizás con los medios publicitarios tradicionales nunca se los hubiese conocido. Por ejemplo, en el caso de Carchi los creadores de contenido denominados Todo Norte, muestran diferentes paisajes de la provincia, obteniendo un impacto local, nacional e internacional (Todo Norte 2024).

Específicamente en Tulcán se ha creado la aplicación móvil denominada Realidad en Verde que muestra las esculturas del cementerio José María Azael Franco y cuenta un poco de la historia de cada una de ellas (Realidad en Verde 2024).

Por otro lado, la tecnología ha favorecido el desarrollo de plataformas digitales y aplicaciones que pueden ayudar al turista a realizar sus cotizaciones, reservaciones, pagos y visualización de los lugares de destino, desde cualquier lugar del mundo, por ejemplo Despegar.com o Booking.com. Esto sin duda, contribuye al crecimiento del turismo en Carchi, siempre y cuando se logre explotar el máximo de su potencial.

Capítulo 2 . Evaluación FODA

El análisis FODA es una herramienta usada en su mayoría para la planificación estratégica, se la emplea en negocios, proyectos personales, institucionales o empresariales (Riquelme 2016). Este tipo de análisis ayuda a tomar decisiones informadas, aprovechando los puntos fuertes y las oportunidades, mientras se minimizan los efectos de las debilidades y amenazas (Ramírez 2017). La herramienta es aplicada en planificación empresarial, estrategias de marketing, y gestión de proyectos, entre otros (Alagawany 2021).

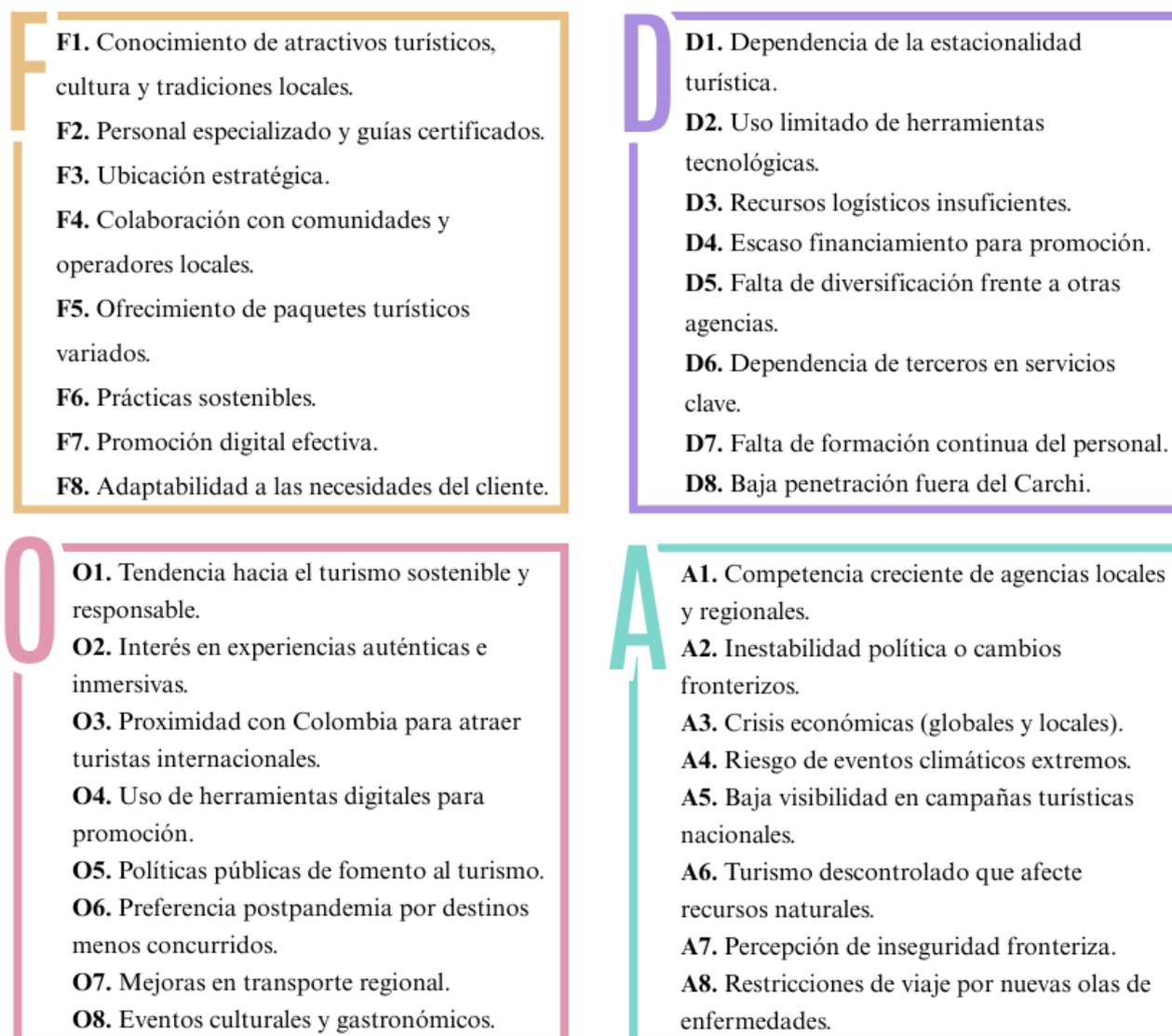
2.1. Evaluación interna

Esta herramienta presenta una evaluación interna, en la que se evidencian las fortalezas y debilidades de la empresa, permite entender lo que se tiene a favor o en contra desde adentro, para luego tomar mejores decisiones, mejorar lo que está mal y potenciar lo bueno (Oña 2018).

2.2. Evaluación externa

El análisis externo constituye un instrumento esencial dentro del proceso de planificación estratégica, orientado a la identificación y evaluación de los factores del entorno que, aunque ajenos al control directo de la organización, inciden de manera significativa en su desempeño. Este tipo de análisis se enfoca particularmente en dos dimensiones clave: las oportunidades, entendidas como condiciones favorables del entorno que pueden ser aprovechadas para generar ventajas competitivas; y las amenazas, concebidas como elementos externos que representan riesgos o desafíos para el logro de los objetivos institucionales (CreceNegocios 2023). La diferenciación entre el análisis interno y externo es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que potencien las fortalezas, mitiguen las debilidades, aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas (Oña y Vega 2018).

Figura 2.1. Diagrama FODA



Elaborado por la autora.

2.3. Análisis Descriptivo del FODA

2.3.1. Fortalezas

El ecosistema comercial del turismo en el Carchi destaca principalmente por su profundo conocimiento del territorio y de las tradiciones locales, lo que permite ofrecer experiencias auténticas y diferenciadas a los visitantes. A esto se suma la disponibilidad de personal especializado y guías certificados, que fortalece la calidad de la experiencia turística. La ubicación estratégica cerca de atractivos naturales y culturales permite integrar rutas diversas y satisfacer a diferentes perfiles de turistas. Además, la colaboración con comunidades y operadores locales potencia la sostenibilidad y la autenticidad de la oferta.

2.3.2. Oportunidades

El contexto actual presenta oportunidades relevantes, como la tendencia global hacia el turismo sostenible y responsable, lo cual se alinea con las prácticas sostenibles implementadas por las agencias de la región. También destaca la creciente demanda de experiencias auténticas e inmersivas, y la proximidad con Colombia como mercado potencial de turistas internacionales. La digitalización y las herramientas tecnológicas ofrecen posibilidades para mejorar la promoción y el proceso de reservas.

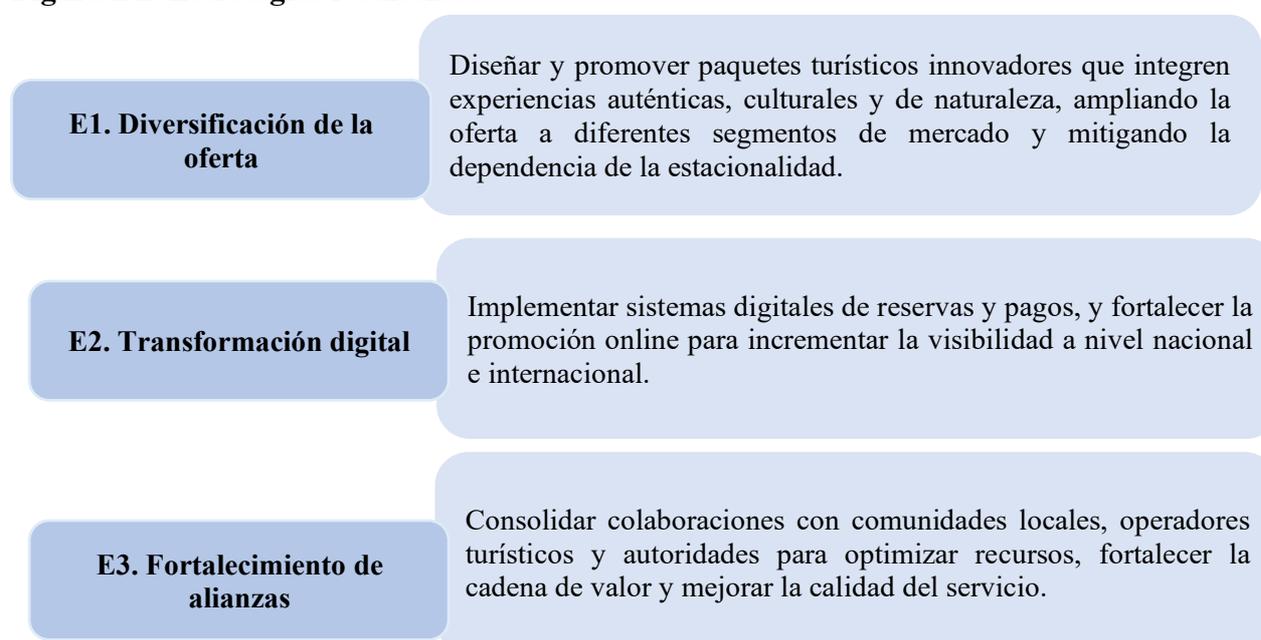
2.3.3. Debilidades

Entre las debilidades más críticas están la alta dependencia de la estacionalidad turística, que limita la estabilidad de los ingresos; la escasa implementación de tecnología avanzada, lo cual frena el crecimiento digital; y el escaso financiamiento para promoción nacional e internacional, que reduce la visibilidad de la agencia más allá de la región. Asimismo, la dependencia de terceros para algunos servicios clave puede afectar la calidad y la experiencia del visitante.

2.3.4. Amenazas

Las principales amenazas son la competencia creciente de agencias locales y regionales, que obliga a diferenciarse; la inestabilidad política o cambios fronterizos, que podrían frenar el flujo de turistas internacionales; y la percepción de inseguridad fronteriza. Además, las crisis económicas globales y locales y los eventos climáticos extremos representan riesgos para la operación y la afluencia turística.

Figura 2.2. Estrategias resultantes



E4. Gestión del riesgo y sostenibilidad

Diseñar protocolos para enfrentar eventos climáticos y sanitarios, y reforzar las prácticas sostenibles para preservar los recursos naturales y culturales.

E5. Posicionamiento de marca

Desarrollar campañas de marketing que destaquen las ventajas competitivas del Carchi como destino auténtico y sostenible, diferenciándose de la competencia regional.

E6. Capacitación continua

Establecer programas de formación permanente para el personal, adaptándose a nuevas tendencias turísticas y mejorando la calidad de atención al turista.

Elaborado por la autora.

Capítulo 3 . Propuesta de Modelo de Negocio

3.1. Metodología CANVAS

El análisis empresarial es un proceso esencial, que nos permite evaluar el desempeño, y al mismo tiempo identificar las oportunidades y amenazas para posteriormente diseñar estrategias en las cuales se pretende mantener una agencia de viajes competitiva. Para ello se utiliza como herramienta básica de análisis el modelo de negocios CANVA, el cual es estructurado en nueve bloques que permite visualizar, diseñar y analizar la lógica de funcionamiento de una empresa o proyecto. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el libro Business Model Generation (2010). Este marco es ampliamente utilizado por emprendedores y empresas para entender cómo generan, entregan y capturan valor (Generation 2010). El Canvas por tanto, es una herramienta estratégica que se compone por nueve bloques, que simplifica y organiza los elementos más importantes de un negocio para facilitar la comunicación y comunicación entre equipos (Osterwalder 2004).

En el modelo de negocio, los segmentos de clientes representan los grupos de personas y empresas a los que se dirige la oferta, considerando sus características y necesidades específicas. La propuesta de valor se construye a partir de los productos y servicios que generan un valor agregado para estos clientes, diferenciándose de la competencia. Los canales constituyen las vías de comunicación y distribución a través de las cuales la empresa entrega la propuesta de valor y establece contacto con los clientes. Las relaciones con clientes se refieren a las distintas formas de interacción y vínculos que la empresa establece con cada segmento, con el fin de fidelizarlos y mantener su satisfacción.

Las fuentes de ingresos provienen de las diferentes modalidades de monetización generadas por la implementación de la propuesta de valor, asegurando la sostenibilidad económica del negocio. Para lograrlo, se identifican los recursos clave, que son los activos indispensables para que el modelo funcione adecuadamente, y las actividades clave, que son las acciones prioritarias para ofrecer la propuesta de valor de manera eficiente. Los socios clave se definen como aquellos actores estratégicos que colaboran de manera directa o indirecta en la implementación y desarrollo exitoso del modelo. Por último, la estructura de costos abarca todos los gastos que la empresa asume para poner en práctica su modelo de negocio y mantener su operatividad.

Con base en la revisión teórica realizada, el modelo CANVAS propuesto se detalla de la siguiente manera:

3.1.1. Segmento de clientes

Se identificó los segmentos de clientes a partir de un análisis realizado tras consultas en portales de turismo de internet y también mediante el levantamiento de información recopilada de entrevistas a los actores destacadas en la provincia del Carchi, dentro del rol de turismo (Ver anexo 1). Como resultado del análisis de mercado realizado, la Agencia se enfocará principalmente en turistas extranjeros y en personas ecuatorianas de un estrato socioeconómico medio alto amantes a la naturaleza y a los deportes de todas las edades. Adicionalmente, los jóvenes podrían ser un segmento al cual se le pueda ofrecer paquetes turísticos con nuevas experiencias a bajo costo a manera de testear la acogida.

Las diferentes tipologías turísticas se pueden clasificar en las siguientes: Personas interesadas en el Ecoturismo, que busca promover una relación sostenible entre la actividad turística y la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales. Personas interesadas en turismo cultural y patrimonial, que buscan conectarse con la riqueza cultural del lugar de destino, preservando y fomentando el legado y el intercambio enriquecedor entre culturas. Aquellos interesados en el turismo de aventura que buscan enriquecer sus experiencias conectándose con la naturaleza, fomentar su desarrollo personal y contribuir al bienestar de las comunidades y ecosistemas locales. Finalmente está el segmento de turismo de bienestar, que busca interacciones humanas genuinas que favorezcan la comprensión, el aprendizaje mutuo y el fortalecimiento de las comunidades locales.

3.1.2. Propuesta de valor

La agencia de turismo Aires del Norte ofrece paquetes turísticos divididos por el tipo de turismo y bajo el requerimiento personalizado del cliente. Nuestros paquetes son:

- Aventura mágica: en el cual se puede realizar ascensos a los volcanes Chiles y cerro Negro.
- Rutas secretas: donde se practicará senderismo en Chical y Maldonado, con experiencias culinarias y vivencias dentro de las comunidades locales.
- Desconexión plena: donde se visitará a Polylepis Loge spa en El Ángel y el mágico bosque de los Arrayanes.
- Rutas del patrimonio: donde se brindará el servicio de guianza al cementerio Azael Franco en la ciudad de Tulcán y al casco patrimonial de la ciudad de San Gabriel.

- Rutas de las Termas: donde se visitará el complejo ecoturístico Aguas Hediondas y Artezon.

Estos servicios buscan diferenciarnos al ofrecerle al turista la interconexión con la comunidad, generando un intercambio positivo de valores y conocimiento en un dar y recibir. Para ello es necesario que la comunidad desarrolle nuevas competencias y cualidades para que entregue un mejor conocimiento del territorio y la naturaleza a los visitantes y que, en el mediano y largo plazo, permita mejorar su calidad de vida. Es decir, generar una simbiosis positiva entre el turista y la comunidad.

3.1.3. Canales

Comunicación: Se lo va a realizar por medio de canales directos como atención personalizada, llamadas telefónicas, WhatsApp Business, Correos electrónicos personalizados. También se utilizará canales indirectos como publicidad en medios masivos, publicaciones en redes sociales, campañas de promoción por medios tradicionales como la radio y televisión. Además de las agencias de turismo nacionales e internacionales aliadas y las plataformas online de turismo como Tripadvisor, Ecuador Travel, Visit Ecuador and South America, Discover Quito, Cuenca, Galápagos, etc.

- Distribución: Se lo va a realizar principalmente por medio de la tienda física y se utilizará página web, aplicaciones móviles y oficinas físicas. También se utilizará canales indirectos como plataformas de reservas online, operadores turísticos mayoristas, alianzas estratégicas y portales de comercio electrónico.
- Ventas: Se las va a ejecutar a través de ferias de turismo y promociones de temporada, además de ser auspiciantes de eventos masivos a nivel nacional, sean deportivos, culturales, sociales y ambientales de tal forma que se empiece a visualizar la marca con un impacto nacional e internacional encerrando el eslogan "Viaja y vive Carchi".
- Es importante también atraer clientes con un sistema de fidelización a clientes frecuentes con premios y puntos canjeables por regalos y/o viajes.

3.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes de la agencia turística Aires del Norte estará basada en la atención personalizada. Para captar un mayor nivel de clientela se iniciará una campaña mediática en radio, prensa, televisión y se dará un mayor énfasis a redes sociales. Posteriormente, se priorizará la fidelización de clientes mediante propuestas como, un sistema de acumulación

de puntos canjeables por nuevos viajes gratuitos y otras recompensas. Otra propuesta es la atención proactiva para garantizar la satisfacción del cliente, complementado con servicios en línea que faciliten reservas y pagos, creando así una conexión sólida y de confianza con los viajeros.

Para estimular las ventas, se plantea generar incentivos a vendedores, estos pueden ir desde comisiones, viajes y artículos para el hogar.

- **Asistencia Personal**

Una parte fundamental de la agencia de viajes es la personalización de la atención en los requerimientos de nuestros clientes y potenciales clientes, mediante las vías telefónicas, correo electrónico.

- **Asistencia Personal dedicada**

A los clientes más exigentes se debe dar una respuesta casi inmediata y con mayor argumento, es así como nace nuestro canal de mensajería de WhatsApp, siendo más rápido y efectivos en las respuestas, haciéndolo en una conversación casi en tiempo real, experimentando una conversación tu a tu entre cliente y proveedor de servicios.

- **Self-Service**

Hay un segmento de clientes que prefieren estructurar los paquetes turísticos por sí mismos, con el hotel, la comida y los servicios en general de su preferencia. En ese sentido, para este tipos de clientes se crea dos vías, el primero la elección de los servicios en la página web y el segundo la elección en el catálogo del WhatsApp business de los servicios a comprar.

- **Comunidades y Co-creación**

Para que los servicios brindados por la agencia de viajes mejoren frecuentemente es fundamental la retroalimentación con los clientes y potenciales clientes en un espacio virtual de interacción. Este espacio estará disponible dentro de la página web de la agencia, en la parte superior denominada opiniones, comentarios y calificaciones. Finalmente, de todo esto se obtendrá valiosa información que será procesada por el equipo aires del norte para ver los gustos y preferencias, además de las tendencias, mediante la expresión del pensamiento escrito de los clientes y potenciales clientes.

3.1.5. Fuentes de ingresos

La agencia de turismo Aires del Norte basa su principal fuente de ingresos en la operación y venta directa de paquetes turísticos que incluyen transporte, alojamiento, actividades y experiencias adaptadas a las necesidades de sus clientes. Estos paquetes son cuidadosamente diseñados para integrar múltiples servicios que garantizan una experiencia completa y satisfactoria para los viajeros. Además, gracias a su amplia red de conexiones en el sector turístico, la agencia obtiene ingresos adicionales mediante comisiones derivadas de alianzas estratégicas con diversas empresas. Entre estas destacan empresas de transporte terrestre que facilitan el desplazamiento de los clientes, así como hoteles y alojamientos que colaboran estrechamente para ofrecer estancias cómodas y de calidad.

Aires del Norte también trabaja con restaurantes que permiten a los viajeros disfrutar de la gastronomía local, contribuyendo a una experiencia cultural más enriquecedora. Asimismo, la agencia establece convenios con organizadores de eventos, operadores de tours y proveedores de actividades locales, tanto para atender a sus clientes directos como para ofrecer servicios a otras empresas turísticas, maximizando sus ingresos al actuar como intermediario eficiente.

Tabla 3.1. Paquetes turísticos e itinerario

	Actividades	Día	Horario
Ruta Aventura Mágica	Concentración punto de encuentro Tulcán (Parque principal)	día 1	08:00
	Salida a Tufiño (Busetas)	día 1	08:30
	Llegada a Tufiño	día 1	09:10
	Desayuno (Pan de leña + queso fresco + huevos + jugo + café / leche / aromática)	día 1	09:15
	Senderismo al Artesón	día 1	10:30
	Llegada al Artesón	día 1	12:00
	Almuerzo (Consomé de gallina + fritada / trucha al vapor + jugo + quesillo con miel)	día 1	13:00
	Conocimiento del lugar	día 1	14:00
	Cena (Morocho + empanadas de viento / tortillas de tiesto + té de frutos rojos)	día 1	18:00
	Noche cultural y avistamiento de estrellas	día 1	19:00
	Descanso (Hostal la Casa del Ciclista)	día 1	20:00

	Levantada	día 2	02:30
	Inicio de ascenso con guía especialista en montaña	día 2	03:00
	Llegada a la Cima (Sesión fotográfica)	día 2	07:30
	Inicio de descenso	día 2	08:00
	Visita Lagunas Verdes	día 2	09:00
	Desayuno en Tufiño (Chocolate / café + humitas / quimbolitos + huevos + jugo)	día 2	10:00
	Retorno a Tulcán	día 2	11:00
Rutas Secretas	Actividades	Día	Horario
	Concentración punto de encuentro Tulcán (Parque principal)	día 1	08:00
	Salida destino Chical (Busetas)	día 1	08:30
	Desayuno en Tufiño (Pan de leña + queso fresco + huevos + avena de naranjilla + café / leche / aromática)	día 1	09:10
	Retorno a la vía	día 1	09:15
	Llegada a Maldonado	día 1	12:00
	Almuerzo (Consomé + cuy asado / hornado / seco de chivo o gallina + jugo + postre de café)	día 1	12:10
	Visita ruta del café (Degustación de café de altura + empanadas de viento)	día 1	13:00
	Visita ruta del vino (Degustación de vino + queso fresco)	día 1	14:30
	Senderismo cascada del duende	día 1	15:30
	Descanso (Hostal Albita)	día 1	18:00
	Cena (Tortillas de verde con queso + huevo + café / leche / aromática)	día 1	20:00
	Noche Cultural (Presentación de danzas y artistas de la comunidad)	día 1	21:00
	Descanso Sugerido	día 1	22:00
	Desayuno (Chocolate / café + humitas / quimbolitos + huevos + jugo)	día 2	07:30
	Salida destino Chical	día 2	08:15

	Legada a El Chical	día 2	08:30
	Visita al mariposario (Sesión fotográfica)	día 2	09:00
	Visita a las siete cascadas	día 2	10:00
	Visita a la reserva Drácula (Baño energético en cascada)	día 2	15:00
	Retorno al pueblo	día 2	18:00
	Cena (Tortillas de yuca con huevo + café / leche / aromática)	día 2	20:00
	Desayuno (Chocolate / café + humitas / quimbolitos + huevos + jugo)	día 3	07:30
	Retorno a Tulcán	día 3	08:30
	Almuerzo en Tufiño (Consomé de gallina + fritada / trucha al vapor + jugo + quesillo con miel / espumilla con gelatina)	día 3	14:00
	Llegada a Tulcán	día 3	15:00
Ruta Desconexión Plena	Actividades	Día	Horario
	Concentración punto de encuentro Tulcán (Parque principal)	día 1	08:00
	Salida destino a reserva ecológica El Ángel (Busetas)	día 1	08:30
	Desayuno en la vía (Pan fresco + huevos + fruta picada + jugo + café / leche / aromática)	día 1	09:10
	Retorno a la vía	día 1	09:15
	Llegada a Polylepis Lodge Spa	día 1	12:00
	Almuerzo (Consomé + fritada / seco de gallina / trucha frita + jugo + flan casero)	día 1	12:10
	Recorrido árboles de papel	día 1	13:00
	Recorrido frailejones	día 1	14:30
	Relajación y spa	día 1	15:00
	Cena (Morochu / Champús + empanadas de viento / tortillas de tiesto + café / leche / aromática)	día 1	20:00
	Noche Cultural (Presentación de danzas y artistas de la comunidad)	día 1	21:00
	Descanso (Hostal de la comunidad)	día 1	22:00

	Desayuno en El Ángel (Pan de leña + queso fresco + huevos + avena de naranjilla + café / leche / aromática)	día 2	07:00
	Salida destino complejo turístico Aguas Hediondas	día 2	07:15
	Llegada al complejo	día 2	09:00
	Ingreso al complejo (senderismo, sesión fotográfica y baños en agua termal)	día 2	09:30
	Almuerzo en Tufiño (Consomé de gallina + fritada / trucha al vapor + jugo + quesillo con miel / espumilla con gelatina)	día 2	12:00
	Retorno a Tulcán	día 2	13:00
Rutas del Patrimonio	Actividades	Día	Horario
	Concentración punto de encuentro Tulcán (Parque principal)	día 1	08:00
	Salida destino San Gabriel (Busetas)	día 1	08:30
	Desayuno en Huaca (Pan de leña / quimbolitos + queso fresco + huevos + café / leche / aromática + fruta picada + jugo)	día 1	09:00
	Ingreso a museo de la cultura Pasto (compra de cerámicas pasto)	día 1	09:15
	Recorrido casco patrimonial San Gabriel (Explicación del lugar por guía turístico de la localidad)	día 1	10:00
	Almuerzo en casa museo (Consomé + fritada / hornado / seco de gallina + choclo con queso + jugo + flan casero)	día 1	12:10
	Salida a Bolívar (busetas)	día 1	14:00
	Visita museo paleontológico de Bolívar (Compra de artesanías fuera del museo)	día 1	15:00
	Retorno a Tulcán	día 1	16:00
	Descanso (Hotel Espíndola)	día 1	18:00
	Cena (Tortillas de papa con queso + huevo + café / leche / aromática)	día 1	20:00
	Noche cultural	día 1	21:00
	Descanso sugerido	día 1	22:00
	Desayuno (Pan de leña / quimbolitos + queso fresco + huevos + café / leche / aromática + fruta picada + jugo)	día 2	07:30
Visita al cementerio de Tulcán	día 2	08:15	

	Visita casa museo de Richard Carapaz	día 2	11:00
	Almuerzo en restaurante Richard Carapaz (Consomé + fritada / hornado / cuy asado / seco de gallina o chivo + choclo, habas con queso + jugo)	día 2	12:00
	Retorno a Tulcán	día 2	13:00
Rutas de las Termales	Actividades	Día	Horario
	Concentración punto de encuentro Tulcán (Parque principal)	día 1	05:00
	Salida destino Aguas Hediondas (Busetas)	día 1	05:15
	Ingreso aguas termales	día 1	06:00
	Desayuno (Pan de leña / quimbolitos + queso fresco + huevos + café / leche / aromática + fruta picada + jugo)	día 1	09:15
	Retorno a Tufiño	día 1	12:00
	Almuerzo (Consomé + fritada / hornado / cuy asado / trucha frita o al vapor + jugo + quesillo con miel)	día 1	12:10

Elaborado por la autora.

3.1.6. Actividades clave

Dentro de la etapa de producción se realizarán las siguientes actividades:

1. Diseño de experiencias turísticas innovadoras que destaquen la riqueza cultural, natural y gastronómica del Carchi, diferenciándose de la competencia.
2. Desarrollo de paquetes personalizados según las preferencias de los clientes (aventura, ecoturismo, cultural y relajación).
3. Organización de rutas, itinerarios y actividades únicas que involucren a proveedores locales y comunidades, garantizando un enfoque sostenible.
4. Confección de material promocional, como vídeos y mapas, para brindar un valor agregado al cliente.

Además, se pondrá énfasis en la resolución de problemas mediante las siguientes actividades:

1. Identificación de las necesidades de los clientes, como la planificación de viajes personalizados, gestión de reservas y coordinación logística.
2. Implementación de un servicio de atención al cliente eficiente y proactivo, con canales accesibles como WhatsApp, correo electrónico o línea directa.

3. Gestión continua de la información para garantizar precisión en horarios, tarifas y disponibilidad de servicios.
4. Capacitación constante del personal en tendencias turísticas, atención al cliente y herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia de los usuarios.

Se plantean también actividades que permitan el correcto desarrollo de procesos dirigidos mediante la plataforma digital de la agencia:

1. Desarrollo y mantenimiento de una plataforma digital que permita a los clientes reservar, pagar y consultar información de manera ágil y sencilla.
2. Uso de aplicaciones tecnológicas para la gestión interna, como CRM (Customer Relationship Management) para seguimiento de clientes y optimización de servicios.
3. Fortalecimiento de la presencia en redes sociales y colaboración con influencers o aliados estratégicos para promover los servicios de la agencia.
4. Creación de una red sólida de colaboradores, como guías locales, transporte y hospedajes, para garantizar un servicio integral y de calidad.
5. Gestión de reservas online en plataformas como Tripadvisor, Booking y Airbnb.

3.1.7. Recursos clave

Como parte de los recursos físicos, se habilitará un espacio físico amigable con el cliente. Además, se cuenta con proveedores de servicio de transporte turístico adecuado para las rutas y recorridos. También, se adquirirá equipos básicos como computadoras, impresoras, mobiliario y herramientas logísticas como GPS o radios para tours, y asimismo, se realizará materiales promocionales como folletos, mapas y banners para dar visibilidad a los servicios.

Como recursos intelectuales, se ha desarrollado también una marca que refleja la identidad cultural y natural del Carchi, y muestra también el eslogan “Viaja Carchi, Vive Carchi”. También, se establecerán contratos de exclusividad con proveedores locales para garantizar una oferta única.

En cuanto a recursos humanos, se brindará capacitaciones continuas a todo el equipo de trabajo sobre atención al cliente y uso de nuevas tecnologías para asegurar una experiencia satisfactoria desde la primera interacción. Los guías turísticos deben contar con certificación para que puedan ser contratados y así aporten a la agencia con conocimiento y personalización en las diferentes rutas.

En complemento los recursos humanos deben ser de alta calidad en temas de atención al cliente y ventas. Es decir, un personal administrativo de alto valor.

Por último, los recursos económicos de la agencia se ubican en la solicitud de un crédito productivo a instituciones financieras para cubrir los gastos iniciales y de operación del modelo de negocio planteado. Asimismo, establecer acuerdos estratégicos con entidades públicas y privadas para financiar proyectos de turismo sostenible en la región.

3.1.8. Socios clave

Es fundamental la colaboración con otras empresas de turismo, como agencias especializadas en actividades específicas (deportes extremos, ecoturismo o tours culturales), permite diversificar la oferta de servicios. Las alianzas con operadores locales también aseguran una ejecución eficiente de los itinerarios y enriquecen la experiencia del cliente con guías especializados. Además de generar conexión con plataformas tipo Booking, TripAdvisor, despegar entre otras y realizar también alianzas con youtubers y tiktokers locales.

Los hoteles son socios clave para ofrecer alojamiento a los clientes. Estas alianzas permiten diseñar paquetes turísticos completos con tarifas preferenciales para la agencia y descuentos para los clientes. Colaborar con hoteles de distintas categorías (lujo, boutique o económicos) asegura una oferta variada que se adapte a diferentes presupuestos y preferencias.

Por otro lado, trabajar con restaurantes locales enriquece la experiencia turística al incluir la gastronomía como parte del itinerario. Los restaurantes pueden proporcionar menús especiales, cenas temáticas o degustaciones para los viajeros. Además, estas alianzas destacan los sabores locales y apoyan la economía de la zona, lo que añade valor cultural y social al paquete.

Las alianzas con empresas de transporte son esenciales para garantizar la movilidad de los turistas. Estas incluyen servicios de traslados al aeropuerto, transporte interno en el destino y vehículos para tours grupales o privados. Trabajar con empresas confiables asegura seguridad, puntualidad y comodidad para los viajeros.

Las instituciones gubernamentales, como ministerios o departamentos de turismo, son socios clave para acceder a información actualizada sobre regulaciones, normativas y promoción de destinos. Estas entidades también pueden brindar apoyo logístico, licencias y oportunidades de colaboración en campañas de promoción turística regional o nacional.

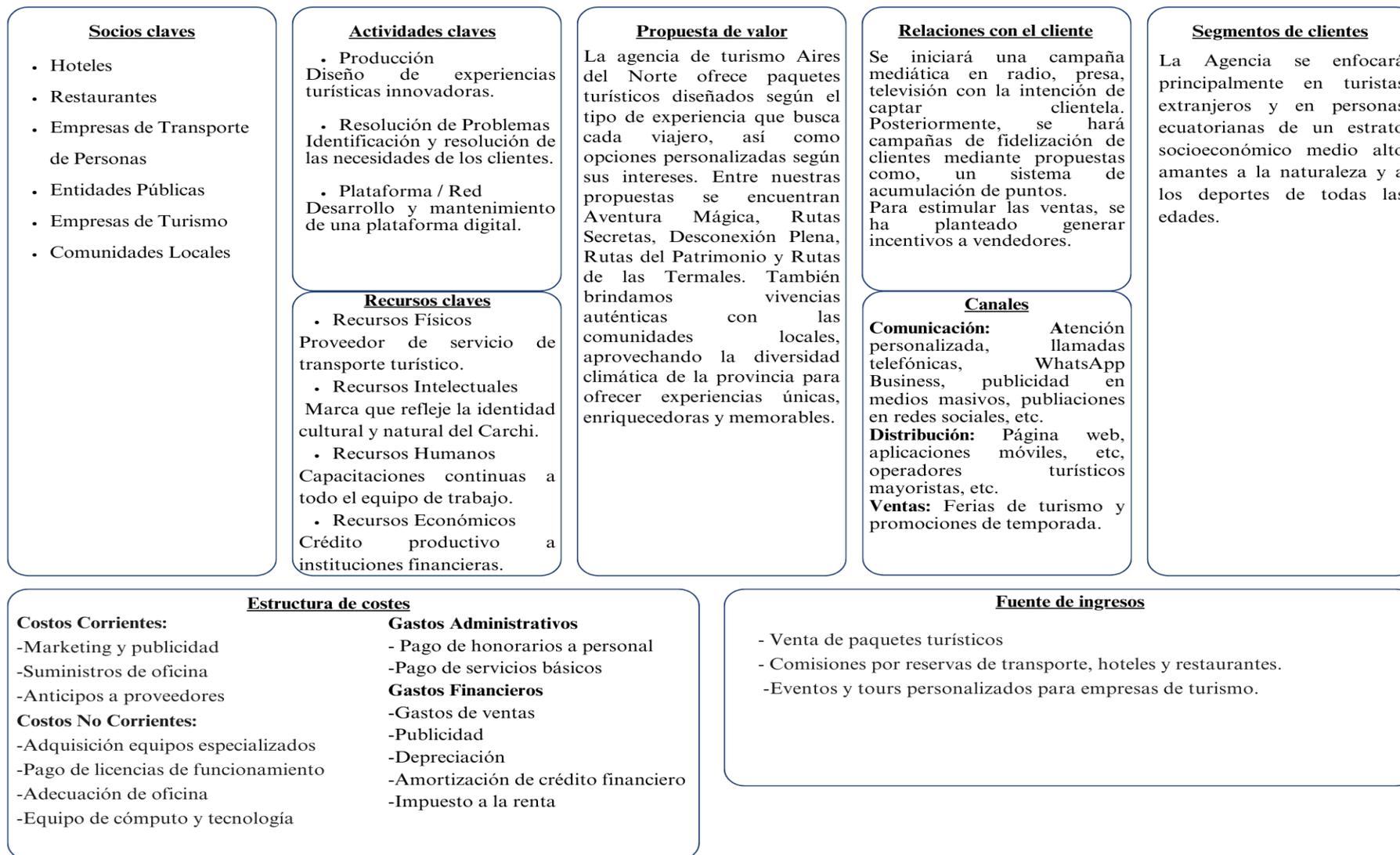
Las comunidades locales son aliados fundamentales para el desarrollo del turismo sostenible. Incluir a estas comunidades en la planificación y ejecución de los tours garantiza experiencias auténticas y únicas para los visitantes. Además, trabajar con ellos fomenta la conservación del patrimonio cultural y natural, al mismo tiempo que apoya el desarrollo económico local mediante la compra de productos, servicios y artesanías.

3.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos contempla diversos rubros distribuidos en costos corrientes, gastos administrativos y financieros. Dentro de los costos corrientes se incluyen partidas como marketing y publicidad, suministros de oficina, anticipo a proveedores, adquisición de equipos especializados, pago de licencias de funcionamiento, adecuación de oficina, así como equipo de cómputo y tecnología. En el componente administrativo se consideran el pago de honorarios al personal, servicios básicos y otros gastos administrativos, mientras que en el ámbito financiero se detallan los gastos de ventas, publicidad, depreciación y amortización de crédito financiero, junto con el correspondiente impuesto a la renta.

Dentro de los costos de implementación se incluye el desarrollo de plataformas tecnológicas (página web, aplicación móvil y herramientas de gestión de reservas), cuyo costo estimado asciende a USD 3000, considerando diseño, desarrollo, mantenimiento, actualizaciones y estrategias de posicionamiento digital.

Figura 3.1. Lienzo CANVAS



Elaborado por la autora.

Capítulo 4 . Análisis económico y financiero

Las alianzas con empresas de transporte son esenciales para garantizar la movilidad de los turistas. Estas incluyen servicios de traslados al aeropuerto, transporte interno en el destino y vehículos para tours grupales o privados. Trabajar con empresas confiables asegura seguridad, puntualidad y comodidad para los viajeros.

Análisis financiero: Evalúa la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista. Se centra en costos, ingresos, flujo de caja, rentabilidad y financiamiento (Hidalgo 2012).

Los indicadores financieros utilizados en el análisis: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión), Relación Beneficio/Costo (Ross et al. 2021).

Las herramientas clave: Flujo de caja proyectado, análisis de estados financieros, análisis de riesgos (Yescombe 2013).

El análisis económico evalúa si el proyecto es beneficioso para la sociedad y el entorno económico general. Es importante evaluar el costo social versus el beneficio social (Gittinger 1985). También observa el impacto en el empleo, los ingresos y el desarrollo local. Además, de la productividad de los recursos utilizados (Sapag 2008).

Las herramientas clave son: Análisis costo-beneficio, análisis de sensibilidad, matriz de impacto (Sapag 2008).

Análisis económico: Considera el impacto del proyecto en la economía local, incluyendo generación de empleo, efectos en la comunidad y beneficios indirectos (Hidalgo 2012).

Tabla 4.1. Inversión Inicial

Detalle de la inversión		
Detalle	Costos	Total
Corriente		3500
Marketing y publicidad	1500	
Suministros de oficina	1000	
Anticipos a proveedores	1000	

No Corrientes		17 700
Adquisición equipos especializados	15 000	
Pago de licencias de funcionamiento	2000	
Adecuación oficina	700	
Equipo de cómputo y tecnología	1500	
Total inversión		21 200

Elaborado por la autora.

La agencia de turismo Aires del Norte, necesitará una inversión inicial de 21 200,00 dólares para comenzar a operar en el mercado, debido a lo cual se obtendrá un financiamiento mediante un crédito productivo en instituciones financieras de la localidad con una tasa equivalente a la referencial del mercado financiero para créditos productivos.

4.1. Proyección de costos y gastos

En la siguiente tabla se detallan todos los costos y gastos de los diferentes paquetes turísticos que oferta la agencia de turismo Aires del Norte. Se ha realizado una proyección para los próximos cinco años de acuerdo a los siguientes supuestos:

- 1) Crecimiento de ventas anual por paquetes de acuerdo a metas establecidas al inicio del ejercicio operacional.
- 2) El incremento de ventas anual es el mínimo posible esperado, dado que el negocio es debutante en el mercado.

Tabla 4.2. Proyección de costos y gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo ruta Aventura Mágica	9 600,00	12 000,00	18 000,00	66 000,00	66 000,00
Costo Rutas Secretas	4 944,00	4 944,00	7 416,00	6 960,00	6 960,00
Costo Ruta Desconexión Plena	3 084,00	3 084,00	6 168,00	4 260,00	4 260,00

Costo Rutas del Patrimonio	4 128,00	4 128,00	6 192,00	5 880,00	5 880,00
Costo Ruta de las termales	6 480,00	9 720,00	12 960,00	41 760,00	41 760,00

Elaborado por la autora.

De acuerdo con la tabla presentada se observa que en donde se incurrirá en mayores gastos es en las rutas más económicas debido a la alta demanda. Sin embargo, hay que destacar que las rutas más costosas se las plantea con metas de venta mínimas, pero siguen estando vigentes con montos casi constantes.

4.2. Proyección de Ingresos por Ventas

Tabla 4.3. Proyección de ingresos por venta

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos ruta Aventura Mágica	21 120,00	26 400,00	39 600,00	52 800,00	66 000,00
Ingresos Rutas Secretas	6 960,00	6 960,00	10 440,00	13 920,00	6 960,00
Ingresos Ruta Desconexión Plena	4 260,00	4 260,00	8 520,00	12 780,00	4 260,00
Ingresos Rutas del Patrimonio	5 880,00	5 880,00	8 820,00	11 760,00	5 880,00

Ingresos Ruta de las termales	13 920,00	20 880,00	27 840,00	34 800,00	41 760,00
Total Ingresos	52 140,00	64 380,00	95 220,00	126 060,00	124 860,00

Elaborado por la autora.

Los ingresos la agencia de turismo Aires del Norte, se obtendrán de las ventas los diferentes paquetes turísticos dentro de un estimado de ventas mensuales y anuales de tal manera que por ejemplo el primer año se plantea vender al menos 8 paquetes de la ruta Aventura Mágica mensuales, para finalizar en el quinto año con 30 paquetes mensuales. La lógica es incrementar ventas en aquellos paquetes considerados económicos y mientras que a los paquetes considerados costosos se desea mantener un nivel de ventas constante para poder ofrecer un buen servicio dentro de estos 5 primeros años de operación.

4.3. Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio de la agencia de turismo Aires del Norte se tomó como referencia realizar el cálculo la ruta Aventura Mágica ya que este representa el mayor porcentaje de ventas.

Tabla 4.4. Punto de equilibrio de la Ruta Aventura Mágica

Punto de la Ruta Aventura Mágica (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		220
Unidades producidas		78
INGRESO TOTAL		17 160,00
Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	7 800,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas	100,00	
Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	245,33	Paquetes
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	53 973,33	Dólares

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 295 paquetes de la Ruta Aventura Mágica a un costo de 220 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

Tabla 4.5. Punto de equilibrio de la Ruta Desconexión Plena

Punto de equilibrio de la Ruta Desconexión Plena (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		335
Unidades producidas		15
INGRESO TOTAL		5 025,00
Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	1 500,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas	100,00	
Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	125,28	Paquetes
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	41 967,66	Dólares

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 125 paquetes de la ruta Desconexión Plena un costo de 335 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

Tabla 4.6. Punto de equilibrio de la Rutas del Patrimonio

Punto de la Ruta del Patrimonio (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		245
Unidades producidas		8
INGRESO TOTAL		1 960,00
Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	800,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas	100,00	

Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	203,03	Paquetes
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	49 743,45	Dólares

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 203 paquetes de Rutas del Patrimonio un costo de 245 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

Tabla 4.7. Punto de equilibrio de la Rutas de las Termales

Punto de la Ruta de las Termales (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		116
Unidades producidas		80
INGRESO TOTAL		9 280,00
Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	8 000,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas	100,00	
Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	1840,00	Paquetes
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	213 440,00	Dólares

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 1840 paquetes de Rutas de las termales a un costo de 116 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

Tabla 4.8. Punto de equilibrio de las Rutas Secretas

Punto de la ruta Rutas Secretas (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		290
Unidades producidas		12
INGRESO TOTAL		3 480,00

Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	1 200,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas.	100,00	
Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	154,95	Unidades Físicas
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	44 934,74	Unidades Físicas

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 155 paquetes de Rutas de las termales a un costo de 290 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

Tabla 4.9. Punto de equilibrio de la Operación Turística General

Punto de equilibrio Operación Turística (5 años de operación)		
Precio de venta unitario		241,2
Unidades producidas		193
INGRESO TOTAL		46 551,60
Costos Fijo Total	29 440,00	
Costo Variable Total (CVT)	19 300,00	
Costo Variable Unitario = CVT / N° Unidades Producidas	100,00	
Cantidad de Equilibrio = CFT / (P-CVU)	208,50	Paquetes
Valor Monetario de Equilibrio = CANT. EQ * PVU	50 289,86	Dólares

Elaborado por la autora.

Para alcanzar el punto de equilibrio de ventas de los paquetes turísticos global se realizó un promedio ponderado de los precios y de las ventas esperadas, para ello el resultado obtenido fue que se necesitarían vender 208 paquetes a un precio de 241 dólares, dentro de los 5 años de operación planteados para el inicio de la agencia Aires del Norte.

4.4. Flujo de Caja

El flujo de caja muestra el movimiento de dinero que entra y sale de una empresa durante un período de tiempo determinado (Anaya y Ortiz 2009). Es una herramienta clave para evaluar la liquidez y la salud financiera de una organización (Rojas 2014).

Tasa de descuento

La tasa de descuento es un porcentaje que se utiliza para calcular cuánto vale hoy una cantidad de dinero que recibirás o pagarás en el futuro (Molina y Del Carpio 2004). En las finanzas ayuda a tomar decisiones sobre inversiones, proyectos o préstamos (Álvarez 2014). La Tasa de descuento se considera el costo promedio ponderado de capital, financiado con recursos propios y recursos de terceros (Álvarez 2014).

Tabla 4.10. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

Detalle	Costos	%	TMAR (Tasa mínima atractiva de rendimiento)	Costo promedio ponderado capital
Capital propio	6 200,00	29 %	16,2 %	4,7 %
Capital de terceros	15 000,00	71 %	12,2 %	8,6 %
Total promedio ponderado	21 200,00	100 %		13,39 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Nota: Se toma en cuenta las tasas de interés activas efectivas referenciales

Valor Presente Neto

Es una herramienta financiera que ayuda a decidir si una inversión o proyecto es rentable (Rocabert 2007). Se calcula restando la inversión inicial del valor presente de los flujos de dinero futuros que generará ese proyecto (Díaz et al. 2015). Es decir, el VPN dice cuánto valor generará un proyecto actual, después de considerar todos los ingresos futuros, gastos y el costo del dinero en el tiempo.

Se calcula de la siguiente forma (Díaz et al. 2015):

$$VPN = \sum \left(\frac{\text{Flujo de caja futuro}}{(1+r)^t} \right) - \text{Inversión inicial}$$

Flujo de caja futuro: Los ingresos o ahorros que el proyecto generará en cada período
r: La tasa de descuento (el costo del dinero o el retorno mínimo que esperas) **t:** El tiempo (en años o meses).

Inversión inicial: El dinero que se debe poner al principio para arrancar el proyecto.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de rentabilidad que un proyecto o inversión genera sobre el dinero invertido. En términos simples, es la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) de un proyecto sea igual a cero (Rocabert, 2007). Es decir, la TIR dice cuál es el retorno esperado del proyecto y se calcula mediante la siguiente fórmula.

$$\sum \left(\frac{\text{Flujo de caja futuro}}{(1+\text{TIR})^t} \right) - \text{Inversión inicial} = 0$$

Interpretación:

- TIR > Tasa de descuento o costo de capital: El proyecto es rentable, ya que genera más retorno del esperado o necesario.
- TIR = Tasa de descuento o costo de capital: El proyecto no genera ni pierde valor; es indiferente aceptarlo.
- TIR < Tasa de descuento o costo de capital: El proyecto no es rentable.

Tabla 4.11. Flujo de caja proyectado en el escenario conservador

Flujo de Caja Escenario Conservador						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	0	52 140,00	64 380,00	95 220,00	126 060,00	124 860,00
Costos y Gastos	0	28 236,00	33 876,00	50 736,00	67 596,00	61 596,00
Gasto administrativo		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Gasto financiero		3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Gasto de ventas		1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00

Utilidad antes Impuestos		13 404,00	20 004,00	33 984,00	47 964,00	52 764,00
Participación trabajadores 15 %		2 010,60	3 000,60	5 097,60	7 194,60	7 914,60
Utilidad Gravable		11 393,40	17 003,40	28 886,40	40 769,40	44 849,40
Impuesto a la renta		0,00	165,00	1 398,00	2 650,00	2 650,00
Utilidad Neta		11 393,40	16 838,40	27 488,40	38 119,40	42 199,40
Depreciaciones		2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Capital pagado		3 000,00	6 000,00	9 000,00	12 000,00	15 000,00
Valor de salvamento						12 500,00
Inversión corriente	3 500,00					
Inversión fija	17 700,00					
Préstamo	15 000,00					
Flujo no Operacional	-21 200,00	500,00	3 500,00	6 500,00	9 500,00	12 500,00
Flujo Neto Operacional	-21 200,00	10 893,40	13 338,40	20 988,40	28 619,40	29 699,40

VAN	53 483,88
TIR	68,77 %
Tasa	10 %

Elaborado por la autora.

El flujo de caja neto de la agencia de viajes Aires del Norte pone en evidencia que, se obtendrá ganancias relativamente buenas, sobre todo en los tres últimos años analizados, pues tentativamente los ingresos superarán los 20 000 dólares anuales netos. Sin embargo, habrá que analizar más profundamente la rentabilidad mediante el valor del dinero presente en relación al futuro, para lo cual se plantea tres escenarios, uno optimista, uno pesimista y uno conservador.

- **Escenario Pesimista**

Se considera un comportamiento desfavorable de los factores externos que afectan directamente la actividad turística, como la inseguridad fronteriza, crisis económica nacional, o reducción en la demanda turística.

Supuestos:

Para el escenario pesimista, se asumió una recuperación más lenta de la demanda, limitada por posibles factores adversos como fluctuaciones económicas, contratiempos sanitarios o restricciones en la movilidad internacional, que podrían impactar el flujo de visitantes. Bajo estos antecedentes colocamos los siguientes supuestos:

- Disminución del 10% en las ventas proyectadas respecto al escenario conservador en todos los paquetes turísticos.

Justificación: Mayor percepción de inseguridad en la provincia y restricciones de movilidad a nivel nacional.

- Incremento del 5% en costos y gastos debido al aumento de precios en insumos alimenticios, combustibles y servicios tercerizados (hoteles, transporte).

Justificación: Inflación nacional e incremento de tarifas debido a la grave situación que atraviesa el país.

Tabla 4.12. Flujo de caja proyectado en el escenario pesimista

Flujo de caja						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	0	46 926,00	57 942,00	85 698,00	113 454,00	112 374,00
Costos y Gastos	0	29 647,80	35 569,80	53 272,80	70 975,80	64 675,80
Gasto administrativo		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Gasto financiero		3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Gasto de ventas		1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Utilidad antes Impuestos		6 778,20	11 872,20	21 925,20	31 978,20	37 198,20
Participación trabajadores 15%		1 016,73	1 780,83	3 288,78	4 796,73	5 579,73

Utilidad Gravable		5 761,47	10 091,37	18 636,42	27 181,47	31 618,47
Impuesto a la renta		0,00	165,00	1 398,00	2 650,00	2 650,00
Utilidad Neta		5 761,47	9 926,37	17 238,42	24 531,47	28 968,47
Depreciaciones		2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Capital pagado		3 000,00	6 000,00	9 000,00	12 000,00	15 000,00
Valor de salvamento						12 500,00
Inversión corriente	3 500,00					
Inversión fija	17 700,00					
Préstamo	15 000,00					
Flujo no Operacional	-21 200,00	500,00	3 500,00	6 500,00	9 500,00	12 500,00
Flujo Neto Operacional	-21 200,00	5 261,47	6 426,37	10 738,42	15 031,47	16 468,47
VAN		1 236,01				
TIR		32,41 %				
Tasa		30 %				

Elaborado por la autora.

- **Escenario Optimista**

Se asume una recuperación económica y mayor dinamismo del sector turístico, así como una alta aceptación de los paquetes turísticos ofrecidos por la agencia.

Supuestos:

En el escenario optimista se consideró un repunte sostenido de la demanda turística, apoyado en una estrategia intensiva de promoción, alianzas con operadores locales, implementación de plataformas digitales para reservas y una mejora continua en la calidad de la experiencia turística. Bajo estos antecedentes colocamos los siguientes supuestos:

- Incremento del 30% en las ventas proyectadas respecto al escenario conservador en todos los paquetes turísticos.

Justificación: Mejora de la percepción de seguridad (finalmente existiría un plan de seguridad en el Ecuador que funcione) generando mayor ingreso de turistas extranjeros a nivel nacional.

- Disminución del 5% en costos y gastos por economías de escala y mejores negociaciones con proveedores por mayor volumen contratado.

Justificación: Mayores ventas permiten negociar precios más bajos en alojamiento, transporte y alimentación.

- Reducción al 0% en impuestos debido a la ley económica urgente.

Justificación: exoneración de Impuesto a la Renta por 7 años, en caso de que llegue a aplicarse a montos menores a USD 100.000 y el 10% se destina al turismo rural.

Tabla 4.13. Flujo de caja proyectado en el escenario optimista

Flujo de caja						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	0	67 782,00	83 694,00	123 786,00	163 878,00	162 318,00
Costos y Gastos	0	26 824,20	32 182,20	48 199,20	64 216,20	58 516,20
Gasto administrativo		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Gasto financiero		3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Gasto de ventas		1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Utilidad antes Impuestos		30 457,80	41 011,80	65 086,80	89 161,80	93 301,80
Participación trabajadores 15 %		4 568,67	6 151,77	9 763,02	13 374,27	13 995,27
Utilidad Gravable		25 889,13	34 860,03	55 323,78	75 787,53	79 306,53
Impuesto a la renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta		25 889,13	34 860,03	55 323,78	75 787,53	79 306,53
Depreciaciones		2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Capital pagado		3 000,00	6 000,00	9 000,00	12 000,00	15 000,00
Valor de salvamento						12 500,00
Inversión corriente	3 500,00					
Inversión fija	17 700,00					
Préstamo	15 000,00					
Flujo no Operacional	-21 200,00	500,00	3 500,00	6 500,00	9 500,00	12 500,00
Flujo Neto Operacional	-21 200,00	25 389,13	31 360,03	48 823,78	66 287,53	66 806,53

VAN	80 311,31
TIR	146,80 %
Tasa	5 %

Elaborado por la autora.

Tabla 4.14. Análisis de Escenarios

Indicador	Pesimista	Conservador	Optimista
VAN	1 236,01	53 483,88	80 311,31
TIR	32,41 %	68,77 %	146,80 %
Tasa	30 %	10 %	5 %

Elaborado por la autora.

Dentro del análisis de escenarios, es necesario introducir una tasa de descuento conforme al escenario que se plantea. Así, a pesar de una disminución del 20% en ventas, incremento del 10% en costos variables, 5% en costos fijos y una tasa de descuento alta del 30%, el proyecto mantiene un VAN positivo de \$1.236,01 y una TIR de 32,41%.

Esto evidencia una notable resistencia del proyecto ante condiciones económicas desfavorables. El resultado se explica porque, incluso con menores ingresos, los márgenes operativos se sostienen de forma mínima gracias a la estructura de costos controlada y al impacto positivo de los ingresos, posiblemente por una excelente campaña de publicidad.

Utilizando una tasa de descuento referencial del 10 % estándar para proyectos productivos en Ecuador el proyecto alcanza un VAN de 53 483,88 y una TIR de 68,77 %, valores que reflejan una rentabilidad realmente buena para el inversionista.

Finalmente, en el escenario optimista Con un incremento del 30 % en ventas y reducción de costos variables en un 5 %, el proyecto alcanza un VAN de 80 311,31y una TIR de 146,80 %, evidenciando una alta rentabilidad y rápido retorno de la inversión.

Este escenario refleja las oportunidades que tendría el proyecto en un entorno de mayor dinamismo turístico, mejoras en seguridad y activación de alianzas estratégicas.

Todos estos resultados validan la viabilidad financiera del proyecto bajo condiciones de mercado estables, considerando el contexto actual del sector turístico y las proyecciones de recuperación económica.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El presente proyecto de negocio ha pretendido incluir una propuesta de desarrollo de las comunidades de Carchi con una visión de sostenibilidad económica y financiera. También, entregar conceptos de responsabilidad social y ecológica dentro de los usuarios y trabajadores del proyecto, generando modalidades de empleo adecuado.

El mercado del turismo ha sido muy poco explotado hasta el momento es decir existe un nicho de mercado importante. Además, es importante mencionar que los turistas como demandantes requieren una oferta de calidad y mucho más allá del precio está la comodidad y satisfacción de cada uno de ellos. Sin embargo, ningún sector de la economía está exento de los shocks económicos, pues como se evidenció en el año 2019 las fronteras se cerraron debido a la pandemia sanitaria COVID-19 y por ello el sector turístico cayó notablemente.

La aplicación del modelo Canvas permitió estructurar de manera clara y estratégica el modelo de negocio de la agencia de turismo Aires del Norte, orientado al desarrollo de experiencias turísticas innovadoras en la provincia del Carchi. A través de la identificación de socios clave, recursos y actividades esenciales, se evidenció la viabilidad operativa del proyecto.

Asimismo, la propuesta de valor responde a una demanda creciente por turismo experiencial y sostenible, dirigida a un segmento de mercado con alto potencial económico. El diseño de canales de comunicación y distribución, junto con un enfoque en la fidelización del cliente, refuerzan la sostenibilidad comercial de la iniciativa. La estructura de costos y fuentes de ingresos proyectan un modelo financieramente equilibrado, con oportunidades de escalabilidad. En conjunto, este análisis demuestra que Aires del Norte tiene las condiciones necesarias para posicionarse como una alternativa turística competitiva, que impulsa tanto la economía local como la promoción del patrimonio natural y cultural y obtendrá una importante rentabilidad dentro de los próximos cinco años.

Recomendaciones

- Sería importante mencionar, que la agencia de viajes debe tener previsiones de contingencia frente a factores económicos adversos o situaciones inesperadas, por cuanto es vital la contratación de seguros o crear fondos de contingencia.
- Se sugiere que, después de cinco años, sea necesario realizar una reestructuración integral del modelo de negocio para alinearlo con las tendencias emergentes de ese momento y con una perspectiva más innovadora y orientada al futuro.

- La agencia de viajes deberá siempre buscar una diversificación de mercados para no depender de un solo tipo de turista, mitigando así riesgos de competencia.
- Con el paso del tiempo y con el incremento de clientes en la agencia de viajes, se puede empezar a negociar con los proveedores de los servicios que se adquiere, con la intención de ir reduciendo gastos y mejorar la superación.

Referencias

- Alagawany, Mahmoud, Shaaban S. Elnesr, Mayada R. Farag, Mohamed E. Abd El-Hack, Rasha A. Barkat, Amr A. Gabr, Manar A. Foda, et al. 2021. “Potential Role of Important Nutraceuticals in Poultry Performance and Health – A Comprehensive Review.” *Research in Veterinary Science* 137, 9–29. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0034528821001089?via%3Dihub>
- Álvarez, Felipe. 2014. “Estimación de la tasa de descuento para la evaluación de proyectos de inversión privados: Caso Ecuador”. *Revista FENopina* 07, 22-26 <file:///D:/User/Downloads/Dialnet-EstimacionDeLaTasaDeDescuentoParaLaEvaluacionDePro-4752594.pdf>
- AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas). 2025. “Municipalidades abiertas Ecuador”. Acceso 11 de julio de 2024. <https://ame.gob.ec/>
- Anaya, Héctor y Diego Ortiz. 2009. *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo*. 3^a.ed. Colombia: Universidad Externado de Colombia. https://books.google.com.ec/books?id=UFywDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=%20es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Asad, Aburumman. 2020. “COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry”. *Humanities & Social Sciences Communications* 7, 1-11. <https://www.nature.com/articles/s41599-020-00630-8>
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2024. Cuentas Nacionales Trimestrales Resultados segundo trimestre de 2024. Quito: BCE. Acceso 20 de junio de 2024.
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2020. Cuentas Nacionales Regionales. Acceso 20 de Junio de 2024. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293cuentasprovinciales/>
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2016. “Cuentas nacionales provinciales” *Resultados de encuesta económica 2020*. Quito: BCE.
- 2020. “Cuentas nacionales provinciales” *Resultados de encuesta económica 2020*, Quito: BCE.
- Banco Mundial. 2020. “Datos de cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos de Cuentas Nacionales de la OCDE”. Acceso 11 de abril de 2025. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Banco Mundial. 2020. “Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) (estimación modelada de la OIT)”. Acceso 20 de agosto de 2024. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. 2020. “Turismo internacional, número de llegadas”. Acceso 20 de agosto de 2024. <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- Bertoni, Marcela. 2008. “Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo”. *Revista Colombiana de geografía* 17, 155-163. <https://www.redalyc.org/pdf/2818/281821942010.pdf>
- Bohórquez, Narcisa, Adriana López. 2018. “Fuentes de financiamiento para PYMES y su incidencia en la toma de decisiones financieras”. *Observatorio de la economía Latinoamericana* 1-11. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/pymes-decisiones-financieras.html>

- Caicedo, Ludy. 2022. "Ecuador: efectos de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario". Acceso 22 de junio de 2024. <https://amandlamedio.com/ecuador-efectos-de-la-ley-organica-de-apoyo-humanitario>
- Carchi te enamora. 2019. "CARCHI ¡La felicidad en un solo lugar! Acceso 12 de diciembre de 2024. <https://estefy-a12.wixsite.com/carchi-te-enamora>
- Carrillo Isabel, Juan Pulido. 2012. "Análisis del papel de los organismos financieros internacionales en la financiación de turismo". *Revista de economía mundial* 31, 49-76. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86623416003.pdf>
- CFN (Corporación Financiera Nacional). 2024. "CFN obtiene recursos para créditos y garantías en favor de las pymes ecuatorianas". Acceso 11 de septiembre de 2024. <https://www.cfn.fin.ec/cfn-obtiene-recursos-para-creditos-y-garantias-en-favor-de-las-pymes-ecuatorianas/>
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial n.º449.20 de octubre de 2008.
- Cox, Robert. 1993. "Análisis Económico de Proyectos de Inversión". *Political Science e Politics* 26, 68-72. <https://www.jstor.org/stable/419509>
- Crece Negocios. 2023. "Análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas", 3 de junio. <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo>
- Diario El Norte. 2024. "Presunto caso de lavado de activos en Carchi". *El Comercio*, 30 de agosto. <https://elnorte.ec/presunto-caso-de-lavado-de-activos-en-carchi/>
- El Universo. 2023. "Cementerio de Tulcán atrae a más de 7 000 turistas colombianos en los primeros días del 2023". *El Universo*, 5 de enero. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/cementerio-de-tulcan-atrae-a-mas-de-7000-turistas-colombianos-en-los-primeros-dias-del-2023-nota/>
- Fundación Alotrópico. 2024. "Proyectos en ejecución en las zonas fronterizas del Ecuador". Acceso el 18 de junio de 2024. <https://altropico.org.ec/index.php/proyectos-en-ejecucion/>
- Gobierno abierto Carchi. 2018. "Prefectura invierte en más vialidad para el Carchi". 20 de junio. https://gobiernoabierto.carchi.gob.ec/es/news/645-prefectura-invierte-mas-vialidad-para-carchi?criterio_id=1747&track=1
- Guagua_tours.2023."Tulcán-Ecuador".Instagram,1 de febrero. Video. https://www.instagram.com/guagua_tours/reel/CoI36spJI7c/
- Guerrero, Pamela, Dennys y Jaime Iturralde. 2023. *Datos turísticos del mundo, del Ecuador y del Carchi*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://www.publicacionesupec.org/index.php/carchi/catalog/book/101>
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). 2023. "Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), anual 2023" *Informe de Resultados*. Quito: INEC.
- 2024. "Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)" *Informe de resultados*. Quito: INEC.
- La Hora. 2024a. "Carchi: El Chical es el nuevo sitio que atrae a los mineros ilegales". *La Hora*, 23 de octubre. https://www.lahora.com.ec/imbaburacarchi/Carchi-El-Chical-es-el-nuevo-sitio-que-atrae-a-los-mineros-ilegales-20241023-0017.html#google_vignette

- 2024b. “Contrabando: el delito que buscan combatir Ecuador y Colombia en la frontera”. *La Hora*, 07 de octubre. https://www.lahora.com.ec/imbaburacarchi/Contrabando-el-delito-que-buscan-combatir-Ecuador-y-Colombia-en-la-frontera-20241007-0069.html#google_vignette
- Levy, Mireya, Mayra y Anabell Espinoza. 2023. *Páramos del Ecuador: amenazas y presiones*. Quito: URKUÑAN. <https://www.avsf.org/app/uploads/2023/12/2-Amenazas-presiones.pdf>
- Lucas. Brian. 2020. *Impacts of COVID-19 on inclusive economic growth in middle-income countries*. Brighton, Reino Unido: Institute of Development Studies. <https://gsdrc.org/publications/impacts-of-covid-19-on-inclusive-economic-growth-in-middle-income-countries/>
- Márquez, Carlos y Julián Castro. 2015. “Uso del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio-Costo en la Evaluación Financiera de un Programa de Vacunación de Fiebre Aftosa en el estado Yaracuy, Venezuela”. *Revista de la facultad de ciencias veterinarias* 56, 52-57. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0258-65762015000100008&script=sci_abstract
- Ministerio de Turismo. 2014. “La inversión turística en Ecuador se fortalece”. Acceso 12 de julio de 2024. <https://www.turismo.gob.ec/el-destino-ecuador-se-fortalecio-con-la-gestion-turistica-en-2024/>
- Ministerio de Turismo. 2020. *Ley de Turismo*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo. 2020. *Plan Nacional de Reactivación Turística*. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_compressed.pdf
- Ministerio de Turismo. 2024. *Balanza Turística*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Molina Hércules y Javier Del Carpio. 2004. “La tasa de descuento en la evaluación de proyectos y negocios empresariales”. *Industrial Data* 7, 42-54. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81670107.pdf>
- Moscoso Irma. 2013. “Propuesta de turismo comunitario para el mejoramiento socio económico de los habitantes de las comunidades de estación Carchi, Santa Ana y la Concepción, parroquia La Concepción del cantón Mira, provincia del Carchi”, tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2f6170aa-face-4f26-9ee1-101287f627b3/content>
- Naranjo, José. 2025. *Plan de desarrollo turístico del cantón Mira*. <https://mira.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/plan-de-desarrollo-turistico-del-canton-mira.pdf>
- OMS (Organización Mundial de la Salud). 2020. “Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)”. Acceso: 22 de noviembre de 2024. <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2024. “Global and regional tourism performance”. Acceso 23 de noviembre de 2024. <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>
- Oña, Adriana, Ruth Vega. 2018. “Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década”. *Revista*

- Tambara 1-13. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro de libros PAPP, S.L.U.
- Oviedo, María, Víctor y Walter Ocaña. 2020. “Actividad turística y su relación con la gentrificación en el centro histórico de Quito”. *INNOVA Research Journal* 5, 151-162. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1560/1801>
- Pascal, Joan. 2007. “Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento”. *Revista electrónica sobre la enseñanza de la Economía Pública* 2, 1-12. file:///D:/User/Downloads/Los_criterios_valor_actual_neto_y_tasa_interna_de_1.pdf
- Primicias. 2024. “Las incautaciones de drogas subieron 38 % en medio de la guerra interna en Ecuador”. *Primicias*, 2 de agosto. <https://www.primicias.ec/noticias/seguridad/incautaciones-drogas-ecuador-guerra-interna/>
- Ramírez, José. 2017. “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”. *Universidad Veracruzana* 1-8. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Reyes María, Ángel y Esther Machado. 2017. “Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza”. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos* 123, 250-275. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/53242>
- Riquelme, Matías. 2016. “FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa”. Acceso 10 de enero de 2024. <https://es.scribd.com/document/384440318/F-y-M>
- Ross Stephen, Randolph y Bradford Jordan. 2021. *Fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw-Hill. Preface_Ross_Fund_Corporate_Finance_13e.pdf
- Sandoval, Alcira. 2015. “Plan de gestión para el conjunto conventual de San Francisco de Quito, Ecuador”. *Revista Anales* 1, 463-476. <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/anales/article/view/1360>
- Secretaría Nacional del Planificación. 2020. “Asistencia Técnica Internacional – ATI a la Secretaría Técnica para la Reconstrucción y Reactivación Productiva para la consecución y acompañamiento del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva post terremoto en el Ecuador”. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/PRODUCTO2DIAGNOSTICODELASNECESIDADESDEINVERSIONES.pdf>
- SG Ecotur. 2023. “Descenso cascada de Paluz”. Facebook, 19 de octubre. <https://www.facebook.com/people/SG-Ecotur/100087006222517/>
- Spag Chain, R. 2008. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Sumak Tour. 2025. “Agencia de viajes”. <https://www.sumaktour.com/somos.php>
- Todo Norte. 2024. “Lugares acogedores del Carchi”. Facebook, 10 de julio de 2024. Imagen. https://www.facebook.com/todo.norte.ec/?locale=es_LA
- TufiTours. 2024. “Compañía de servicio de transporte turístico”. Facebook, 18 de abril. <https://www.facebook.com/TufiTours/>

- Tulcán online. 2023. “Entrada al paraíso carchense”. Acceso 18 de agosto de 2024.
<https://www.tulcanonline.com/>
- UN Tourism. 2024. “Foro de las Naciones Unidas sobre Turismo y la PATA sobre tendencias y perspectivas del turismo de 2024 (18.ª edición)”. Acceso 15 de noviembre de 2024.
<https://www.unwto.org/event/18th-un-tourism-pata-forum-2024>
- Vásconez, Lucía. 2024. “Esto pierden las industrias por cortes de luz en Ecuador”. *El Comercio*, 30 de septiembre. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/esto-pierden-industrias-cortes-luz-ecuador-camaron/>
- Viajes Sin Fronteras. 2021. “Empresa de viajes y turismo”. Facebook, 23 de agosto.
https://www.facebook.com/TurismosinFronterasVM/?locale=es_LA
- Yacelga, Ana. 2018. “Los Impactos Socio Económicos De la Gestión Turística en la ciudad de Tulcán”, tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte.
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8710/1/02%20TUR%20096%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Yescombe, E.R. 2013. *Principles of Project Finance*. New York: Elsevier.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IY5qAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+of+Project+Finance+yescombe&ots=uiB2ncFtyq&sig=XeIu_yYXLu94snLvjbAaIghLVrw#v=onepage&q=Principles%20of%20Project%20Finance%20yescombe&f=false

Anexos

A continuación, se incluyen los anexos con las entrevistas realizadas a los socios clave identificados en el modelo de negocio Canvas de la agencia de turismo Aires del Norte. Estas entrevistas se emplean como una herramienta general para obtener una visión más amplia sobre las percepciones, expectativas y nivel de compromiso de los actores estratégicos que integran el ecosistema turístico del Carchi.

Anexo 1. Ficha técnica de levantamiento de información

Ficha Técnica de Levantamiento de Información	
Objetivo	Recolectar información clave sobre demanda potencial, preferencias del turista, capacidad instalada y validación de rutas.
Tipo de instrumento	Entrevistas semiestructuradas.
Cobertura	Cantones y comunidades con potencial turístico de la provincia del Carchi.
Población objetivo	hoteles, restaurantes, empresas de transporte, entidades públicas, agencias de turismo y representantes de comunidades locales.
Número de entrevistas realizadas	6 actores estratégicos.
Periodo de levantamiento	Enero y Febrero de 2025
Resultados clave	Identificación de preferencias, estimación de flujo turístico esperado y validación de atractivos turísticos prioritarios.

Elaborado por la autora.

Anexo 2. Entrevista a entidad pública

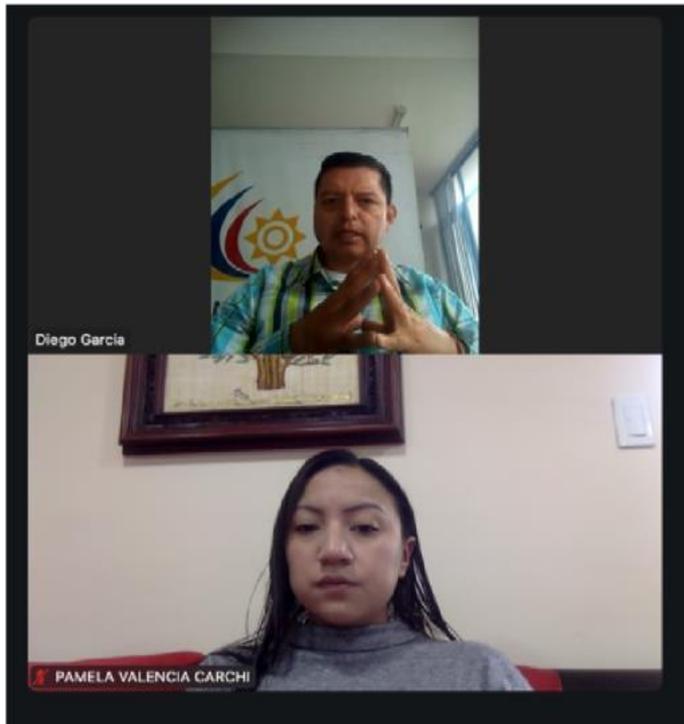


Foto de la autora.

Entrevistado: Diego García

Ministerio de Turismo

Cargo: Director de Oficina Técnica de la Zona 1

Diego García enuncia que el turismo en el Carchi ha sido muy poco explotado, pues dentro del tiempo que lleva en la oficina técnica de la Zona 1 ha logrado identificar potencialidades. Entre ellas el Bosque de los Arrayanes en el cantón Montúfar, páramo de El Ángel con especies endémicas como los frailejones, la escultura en verde en el cementerio de Tulcán, el complejo turístico Guanábana Republic y recalca la facilidad de pasar a un clima tropical a uno frío y viceversa en menos de una hora y media. También, menciona que, existen falencias que pueden ser corregidos en el tiempo, entre ellas son la vialidad, la capacitación al capital humano, el mejoramiento de infraestructura turística, que pese a que se ha venido trabajando en ello tiene que seguir mejorando.

Anexo 3. Entrevista con la comunidad



Foto de la autora.

Entrevistados: Oscar Daniel Valencia Meneses y Jefferson Danilo Valencia Meneses

Comunidad: Gualchán – Cantón Espejo – Provincia del Carchi

Rol: Guías Turísticos

Daniel y Jefferson son dos guías turísticos que manejan un emprendimiento de turismo comunitario en la zona tropical de la provincia del Carchi. Este consiste en recibir turistas en su mayor parte extranjeros con varios intereses, que van desde el avistamiento de aves, experimentar nuevas vivencias como cosechar su propio café y otros alimentos que son preparados en ese momento. Ellos ofertan sus servicios en plataformas de internet y reciben también a jóvenes voluntarios extranjeros para realizar trabajo de territorio. Afirman que la provincia cuenta con el 37 % del total de las especies de aves en todo el Ecuador y es un territorio que reúne a las tres principales regiones del Ecuador, dado que es atravesada por las cordilleras oriental y occidental. Es decir, tiene costa, sierra y oriente en una misma provincia, el punto más alto es de 4 700 msn, mientras que el más bajo está a 120 msn, con una diferencia de apenas dos horas de viaje, dando una ventaja comparativa frente a las otras provincias.

Anexo 4. Entrevista con funcionario de transporte

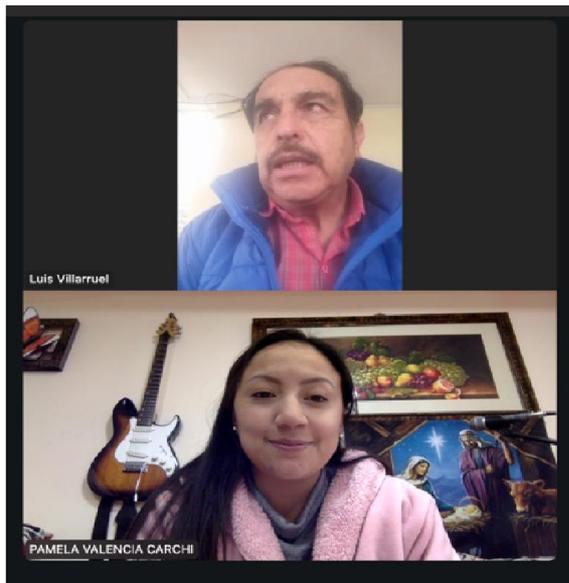


Foto de la autora.

Entrevistado: Luis Villarruel

Terminal Terrestre de Tulcán

Cargo: Gerente

El señor Luis Villarruel menciona que dentro de las frecuencias que arriban y parten del terminal de Tulcán, desde y hacia a otras ciudades únicamente lo hacen a las principales ciudades de la provincia y del país, más no hacia los puntos turísticos específicos, en ese sentido, asegura que esto abre un nicho de mercado al transporte turístico privado. Así mismo, muestra preocupación por las vías de acceso hacia los lugares turísticos en comunidades, lo cual ha sido un impedimento para que las cooperativas de transporte deseen abrir frecuencia hacia estos destinos.

Anexo 5. Entrevista con operadora turística

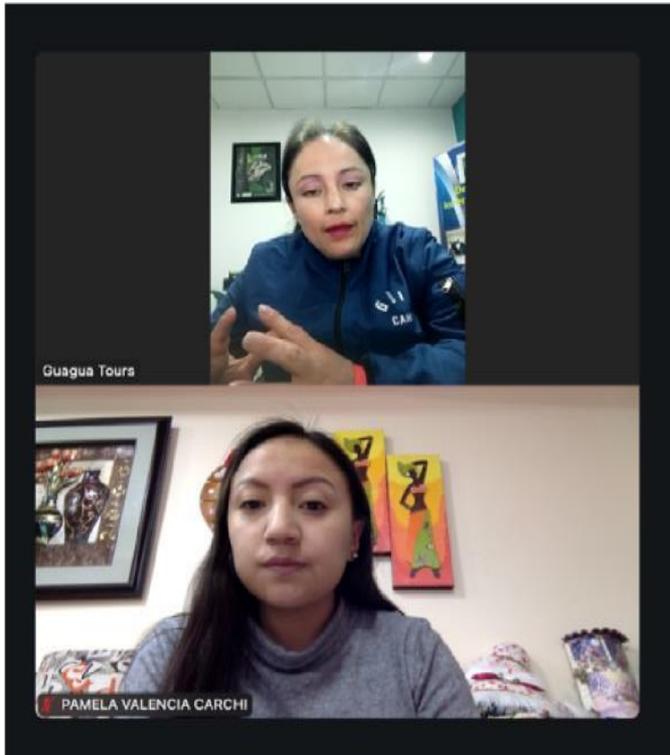


Foto de la autora.

Entrevistada: Carolina Cuasapas

Operadora de Turismo Guagua Tour

Cargo: Gerente

Carolina Cuasapas desde su experiencia manifiesta que el turismo en el Carchi puede ser no explotado sino aprovechado de una mejor manera, diferenciando estas dos palabras, pues dice que la explotación conlleva a la destrucción, mientras que el aprovechamiento es potenciar las capacidades que cada destino posee desde una visión ecológica. En ese sentido, la provincia del Carchi tiene mucho por ofrecer, en cuanto a naturaleza, aventura, belleza paisajística e historia.

Afirma que, siempre hay turistas extranjeros que desean conocer el Carchi y que en temporadas bajas lo compensa realizando guías académicas. También, maneja paquetes turísticos para familias en temporadas de vacaciones escolares y que los desafíos para el turismo carchense se centran en dar mayor publicidad y conocimiento de todas las bondades que tiene la provincia del Carchi.

Anexo 6. Analista desarrollo sostenible

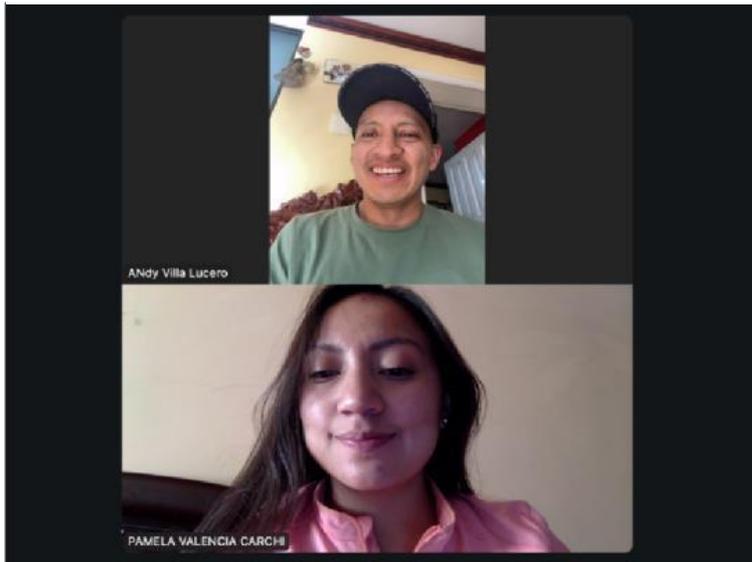


Foto de la autora.

Entrevistado: Andrés Fernando Villa Lucero

Especialista en Desarrollo Sostenible

Cargo: Ex director de Desarrollo Sostenible GAD Municipal Tulcán

Andrés Villa desde su experiencia ha logrado visualizar que el turismo, se debe convertir en una alternativa económica para la provincia del Carchi, pues sus investigaciones han mostrado que las comunidades en donde se encuentran los lugares turísticos estarían dispuestos a abandonar la explotación minera y la expansión de la frontera agrícola a cambio de la compensación económica que el turismo podría generar. Para lo cual, es importante la sinergia entre la comunidad, las operadoras turísticas, las entidades públicas y la academia, en cuanto a capacitación integral y actualización de conocimientos. De modo que, la comunidad sea gestora de su propio desarrollo, con una visión de bienestar enmarcado en el ecologismo y la conservación del planeta.

Anexo 7. Entrevista a propietario Hotel Espíndola



Foto de la autora.

Entrevistado: Andrés Espíndola

Hotel Espíndola

Cargo: Gerente Propietario

El señor Andrés Espíndola menciona que, desde su experiencia en la gerencia desde el sector hotelero, existen temporadas bajas y altas de arribo de turistas. Siendo la temporada alta de turistas nacionales los meses de agosto y septiembre antes del inicio escolar. En contra punto, los turistas extranjeros arriban entre los meses de diciembre y enero, siendo estos en su mayoría colombianos. Menciona que, sería importante plantear una estrategia que amplie el espectro turístico de la localidad. Además, de diversificar y promocionar nuevas ofertas turísticas para aquellos turistas que ya conocen el territorio. Finalmente, enuncia que si se llega a fortalecer el sector turístico en el Carchi se obtendrá grandes beneficios en otros sectores por añadidura.