



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE OCÉANO AZUL APLICADA AL
CICLOTURISMO Y DEPORTES DE AVENTURA EN ZONAS
URBANAS Y RURALES DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

GABRIEL ALEXANDRO YÉPEZ CUENCA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención de grado de:

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

Año 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Gabriel Alejandro Yépez Cuenca

DECLARO QUE:

El proyecto denominado “Propuesta estratégica de océano azul aplicada al cicloturismo y deportes de aventura en zonas urbanas y rurales de la provincia de Pichincha”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 5 de junio del 2012.

Gabriel Alejandro Yépez Cuenca

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Edison Pozo

Ing. Armando Quintana

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado: “Propuesta estratégica de océano azul aplicada al cicloturismo y deportes de aventura en zonas urbanas y rurales de la provincia de Pichincha”, realizado por GABRIEL ALEXANDRO YÉPEZ CUENCA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su importancia para el campo de investigación estratégica y mercadológica aplicada al Cicloturismo y deportes de aventura, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos tomos empastados y un disco compacto, el que contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf.) Autorizan a GABRIEL ALEXANDRO YÉPEZ CUENCA, que lo entregue al Dr. Marco Soasti en su calidad de Director de Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, 5 de junio del 2012

Ing. Edison Pozo

DIRECTOR

Ing. Armando Quintana

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, GABRIEL ALEXANDRO YÉPEZ CUENCA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “Propuesta estratégica de océano azul aplicada al cicloturismo y deportes de aventura en zonas urbanas y rurales de la provincia de Pichincha”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 5 de junio de 2012

Gabriel Alexandro Yépez Cuenca

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DEDICATORIA

A mi familia y amistades que por su afán y apoyo incondicional, fue posible la culminación de esta etapa universitaria que me ha capacitado para un futuro mejor y siempre pondré al servicio del bien, la verdad, la justicia y ejemplo para toda la sociedad.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis distinguidos maestros que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en mi ser.

A mí querida alma máter, porque en sus aulas recibí los más gratos recuerdos que nunca olvidaré.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	14
Tipos de rutas cicloturismo	16
Lienzo estratégico	17
Formulación de la estrategia de océano azul	18
1. CAPÍTULO I	19
1.2. Tema	22
1.3. Justificación	22
1.3.1. La Constitución de la República menciona	23
1.3.2. Beneficiados con el estudio	24
1.4. Definición del problema	26
1.5. Objetivos	27
1.5.1. Objetivo general	27
1.5.2. Objetivos específicos	27
2. CAPÍTULO II	29
2.1. Marco teórico	29
2.1.1. Ciclismo	29
2.1.2. Turismo	32
2.1.3. Turismo extremo, (deportes y Aventura)	33
2.1.4. Evolución de la estrategia competitiva a la no competitiva	34
2.1.4.1. El éxito de una estrategia	35
2.1.4.2. Reflexiones sobre competitividad	36
2.1.4.3. Las 5 fuerzas de Porter	38
2.1.4.4. Estrategia competitiva y no competitiva	38
2.1.5. La estrategia del océano azul	40
2.1.5.1. Principios de la estrategia de océano azul	44
2.1.5.2. Matriz estratégica de la competencia frente al océano azul	47
2.1.5.3. Enfoque de perspectiva global	48
2.1.5.4. Cuadro estratégico	49
2.1.5.5. Los 3 niveles de los no clientes	49
2.1.5.6. Definición de frecuencia estratégica	51
2.1.5.7. Aplicación del túnel de precios	52
2.1.5.8. Principios de implementación	53

2.1.6. Investigación de mercados	54
2.1.6.1. Aspectos metodológicos de investigación de mercados	54
2.1.6.2. Lineamientos para investigaciones de mercados	57
3. CAPÍTULO III	61
3.1. Marco metodológico	61
3.1.1. Los seis principios de la estrategia	61
3.1.1.1. Explorar industrias alternativas	61
3.1.1.2. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector	62
3.1.1.3. Explorar la cadena de compradores	63
3.1.1.4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios	64
3.1.1.5. Explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores	64
3.1.1.6. Explorar la dimensión del tiempo	65
3.1.2. Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras	66
3.1.2.1. Elaboración del cuadro estratégico	66
3.1.2.2. Ir más allá de la demanda existente	66
3.1.3. Desarrollar la secuencia estratégica correcta	67
3.1.3.1. Secuencia de la estrategia de océano azul	67
3.1.3.2. De la utilidad excepcional a una política estratégica de precios	68
3.1.3.3. De la política estratégica de precios a la fijación de costos mínimos	68
3.1.4. Principios de la ejecución	69
3.1.4.1. Superar los obstáculos clave de la organización	69
3.1.5. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	70
3.1.6. La teoría del reconocimiento intelectual y emocional	70
4. CAPÍTULO IV	71
4.1. Marco empírico	71
4.1.1. Los seis principios de la estrategia	71
4.1.1.1. Primera vía: explorar industrias alternativas	71
4.1.1.2. Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector	81
4.1.1.3. Tercera vía: Explorar la cadena de compradores	84
4.1.1.4. Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos o servicios	86
4.1.1.5. Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional de los compradores	102
4.1.1.6. Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo	105
4.1.2. Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras	108
4.1.2.1. Matriz de las 4 acciones	108

4.1.2.4. Frecuencias mapa estratégico, mercado de Cicloturismo, deportes de aventura	111
4.1.2.5. Lienzo estratégico oferta actual y mercado de cicloturismo, deportes de aventura	112
4.1.2.7. Lienzo estratégico, oferta actual y mercado de Cicloturismo, Turismo Cultural, (Flora y fauna)	114
4.1.2.8. Matriz del cuadro estratégico	115
4.1.2.9. Lienzo estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo	116
4.1.2.10. Características de la estrategia	117
4.1.3. Tres niveles de los no clientes	118
4.1.3.1. Matriz síntesis de los 3 niveles de no clientes	119
4.1.4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta	120
4.1.4.1. Prueba de la utilidad excepcional	120
4.1.5. De una utilidad excepcional a una política estratégica de precios	121
4.1.5.1. Banda de precios del grueso del mercado	121
4.1.6. De la política estratégica de precios a la fijación de costos mínimos	122
4.1.6.1. Costos para adoptar la estrategia	122
4.1.6.2. Flujo de caja proyectado escenario pesimista	123
4.1.6.3. Flujo de caja proyectado, escenario regular	125
4.1.6.4. Flujo de caja proyectado, escenario optimista	127
4.1.6.5. Palancas principales para cumplir la meta de costos bajos	128
4.1.7. Principios de la ejecución	129
4.1.8. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	130
4.1.9. Teoría del reconocimiento intelectual y emocional	131
5. CAPÍTULO V	132
5.1. Conclusiones	132
5.2. Recomendaciones	133
Bibliografía	134
Webgrafía	135
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

2. CAPÍTULO II	29
Tabla 2.1.	43
Comparación estratégica	43
Tabla 2.2.	44
Principios de la estrategia de océano azul	44
Tabla 2.3.	47
Matriz estratégica	47
Tabla 2.4.	51
Prueba de utilidad excepcional	51
4. CAPÍTULO IV	71
Tabla 4.1	74
Síntesis rutas urbanas de ciclismo	74
Tabla 4.2.	77
Síntesis rutas Cross Country de ciclismo	77
Tabla 4.3.	79
Síntesis rutas Down Hill de ciclismo	79
Tabla 4.4.	80
Síntesis tipos de rutas de Cicloturismo	80
Tabla 4.5.	82
Turismo calificado como muy importante	82
Tabla 4.6.	83
Turismo calificado como importante	83
Tabla 4.7.	84
Oferta de Cicloturismo y usuarios principales	84
Tabla 4.8.	86
Importancia de los factores que influyen en la decisión para escoger el Cicloturismo	86
Tabla 4.9.	90
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %	90
Tabla 4.10.	94
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %	94
Tabla 4.11.	98
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %	98
	11

Tabla 4.12.	101
Síntesis oferta actual y complementarias del Cicloturismo	101
Tabla 4.13.	107
Matriz síntesis de la competencia frontal a la creación de océanos azules	107
Tabla 4.14.	108
Matriz 4 acciones Cicloturismo	108
Tabla 4.15.	109
Mapa estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo	109
Tabla 4.16.	111
Frecuencias mapa estratégico, deportes de aventura	111
Tabla 4.17.	113
Frecuencias mapa estratégico, turismo cultural, (Flora y Fauna)	113
Tabla 4.18.	115
Matriz del cuadro estratégico del Cicloturismo	115
Tabla 4.19.	119
Matriz de los 3 niveles de no clientes en el Cicloturismo	119
Tabla 4.20.	120
Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador	120
Tabla 4.21.	121
Banda de precios	121
Tabla 4.22.	122
Inversión para adoptar la estrategia	122
Tabla 4.23.	122
Escenario pesimista	122
Tabla 4.24.	123
Flujo de caja proyectado escenario pesimista	123
Tabla 4.25.	124
Escenario regular	124
Tabla 4.26.	125
Flujo de caja proyectado escenario regular	125
Tabla 4.27.	126
Escenario optimista	126
Tabla 4.28.	128
Palancas para innovar en costos	128

Tabla 4.29.	129
Superar los obstáculos claves de la organización	129
Tabla 4.30.	130
Los tres principios del proceso equitativo	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

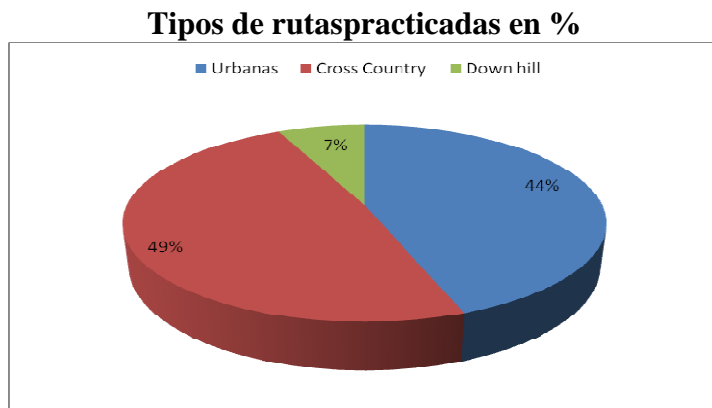
2. CAPÍTULO II	29
Figura 2.1.	38
Las 5 fuerzas de Porter	38
Figura 2.2.	42
El impacto de la creación de océanos azules	42
Figura 2.3.	48
Matriz de las 4 acciones	48
Figura 2.4.	49
Tres niveles de no clientes (segmentos inferiores)	49
Figura 2.5.	52
Banda de precios	52
4. CAPÍTULO IV	71
Figura 4.1.	72
Tipos de rutas de ciclismo	72
Figura 4.2.	73
Práctica de rutas urbanas en %	73
Figura 4.3.	75
Práctica de rutas Cross Country en %	75
Figura 4.4.	77
Práctica de rutas Down Hill en %	77
Figura 4.5.	82
Turismo calificado como muy importante	82
Figura 4.6.	83
Turismo calificado como importante	83
Figura 4.7.	85
Oferta de Cicloturismo y los usuarios principales	85
Figura 4.8.	87
Factores de la oferta actual de cicloturismo en %	87
Figura 4.9.	91
Nivel de importancia de los deportes de aventura o extremos en%	91
Figura 4.10.	95
Nivel de importancia del Turismo Cultural en %	95

Figura 4.11.	99
Nivel de importancia, Turismo Cultural, (Flora y fauna)	99
Figura 4.12.	102
Atractivo funcional del mercado	102
Figura 4.13.	103
Atractivo emocional del mercado	103
Figura 4.14.	104
Nivel de aceptación a recibir una postal como recuerdo de la ruta	104
Figura 4.15.	105
Tipo de rutas practicas en función del sector donde vive	105
Figura 4.16.	106
Ciclista urbano	106
Figura 4.17.	106
Cicloturista	106
Figura 4.18.	110
Lienzo estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo	110
Figura 4.19.	112
Lienzo estratégico, oferta actual y mercado de cicloturismo, deportes de aventura	112
Figura 4.20.	114
Lienzo estratégico oferta actual y turismo cultural	114
Figura 4.21.	116
Lienzo estratégico oferta actual y Cicloturismo	116
Figura 4.22.	118
Los 3 niveles de los no clientes	118
Figura 4.23.	118
Acompañantes del ciclista	118
Figura 4.24.	131
Reconocimiento intelectual y emocional	131

RESUMEN EJECUTIVO

Tipos de rutas cicloturismo

El Cicloturismo una nueva forma de conocer varios parajes del Ecuador, que por su nombre, conlleva una mezcla absoluta, en la cual se involucran, estado físico adecuado, una mejor forma de vida por la práctica del deporte, menos gastos, experiencias satisfactorias, sentimiento de apoyo a la naturaleza, cumplimiento de objetivos, entre otras. Todas estas variables son parte de una aventura la misma que se practica de forma hermética y existe un amplio mercado que no está siendo atendido, en busca de obtener un panorama adecuado para incluir a los diferentes sectores con una propuesta innovadora y una estrategia no competitiva de océano azul, se ha recabado información relevante de la estrategia y lo más importante el híbrido plasmado como un lienzo estratégico en el cual se puede visualizar toda la estrategia en un compendio conciso.



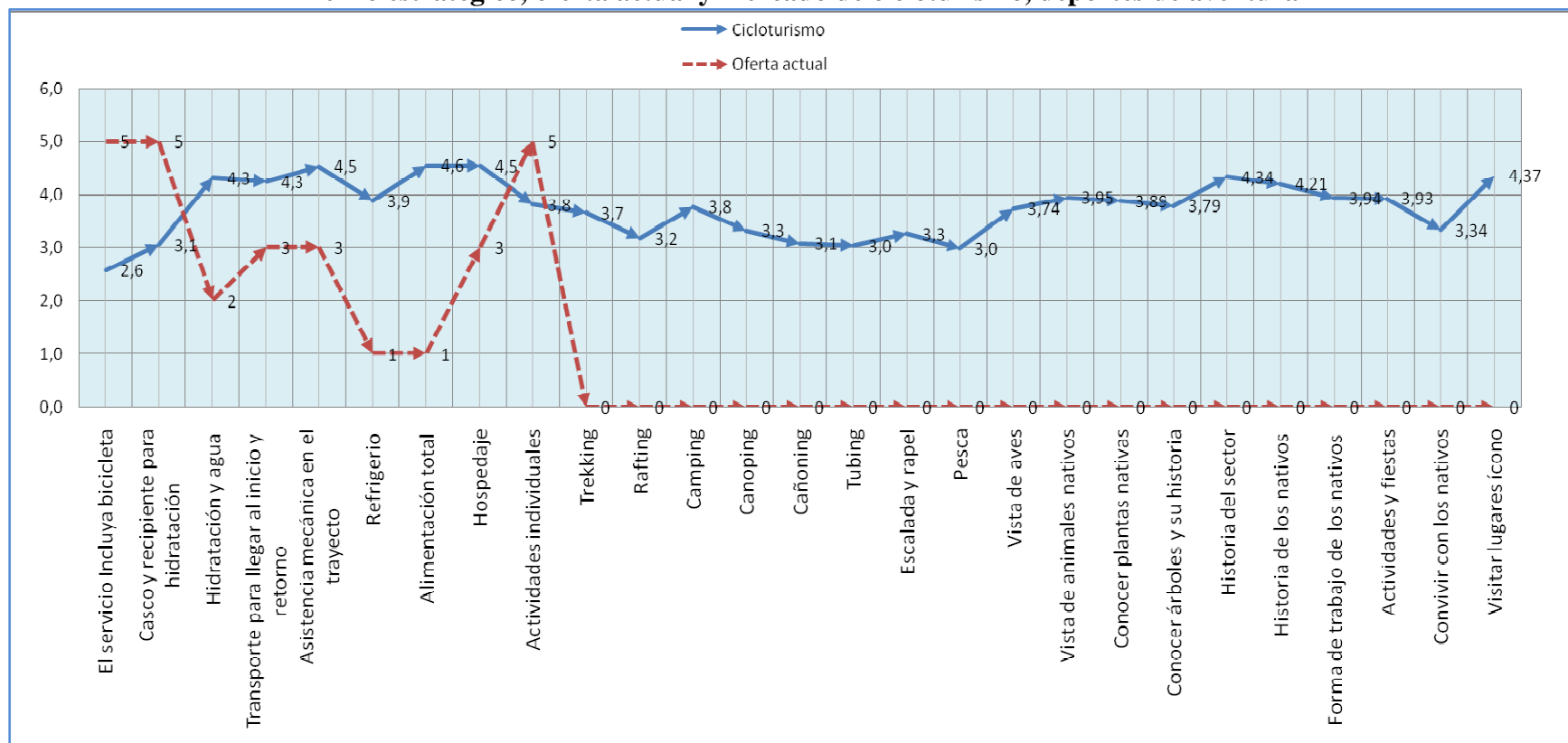
Fuente: Investigación de mercador
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

El 44% del mercado analizado practica rutas urbanas, siendo el principal objetivo de la estrategia puesto que es un mercado rezagado el cual puede transformarse al cross country y aventuras de Cicloturismo.

Lienco estratégico

La estrategia de océano azul enfocada al cicloturismo se puede apreciar de forma clara en el siguiente mapa estratégico, tomando en cuenta la diferencia entre el océano rojo o la oferta actual y la propuesta estratégica valorada por los usuarios o ciclistas.

Lienco estratégico, oferta actual y mercado de cicloturismo, deportes de aventura



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Formulación de la estrategia de océano azul

El enfoque estratégico se resume en la siguiente matriz, todo el esquema se manifiesta y aclara en cada táctica desarrollada acorde a los requerimientos del mercado, las mismas que se suman y forman el Cicloturismo bajo océanos azules.

Matriz estratégica de océano azul para el Cicloturismo y deportes de aventura

<p>Los 6 principios</p>	<p>Involucrar a ciclistas convencionales en rutas de cross country Fusión del ciclismo con deportes de aventura y turismo cultural Cobertura total respecto a la logística y los productos complementarios Crear recuerdos de las rutas Aprovechar los recursos naturales que brinda la geografía del Ecuador</p>
<p>Matriz de las 4 acciones</p>	<p>Para la oferta de cicloturismo se debe Incrementar: Insumos o provisiones, como alimentación, hidratación, asistencia mecánica y transporte para poder ir y retornar del lugar de aventura. Reducir: La oferta de bicicletas y cascos por ser instrumentos propios que el ciclista ya los tiene en su mayoría Aumentar: Deportes de aventura Turismo cultural, flora y fauna</p>
<p>Los 3 niveles de no clientes</p>	<p>Primer nivel Ciclistas esporádicos Segundo nivel Ciclista sedentario Tercer nivel No ciclista y ciclista sedentario</p>
<p>Banda de precios</p>	<p>Oscilan entre los 25 y 35 dólares como precio objetivo Mínimo de 3 dólares Máximo de 150 dólares Ponderado de 36,13 dólares</p>

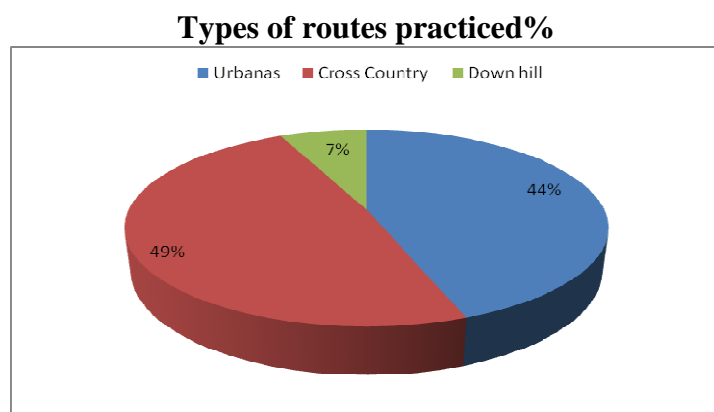
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez

EXECUTIVE SUMMARY

Types of cycling routes

The cycling a new way to see several landscapes of Ecuador, which by name carries a complete mixture. Activity that involves, proper physical condition, better life, practicing sports, less expenses, success stories, support nature, meeting objectives, including.

All these variables are part of an adventure the same as they are limited and there is a large unserved market, seeking to include different sectors with an innovative and non-competitive strategy blue ocean, has collected relevant information from the strategy and most importantly the mixture resulted in a strategic maps.

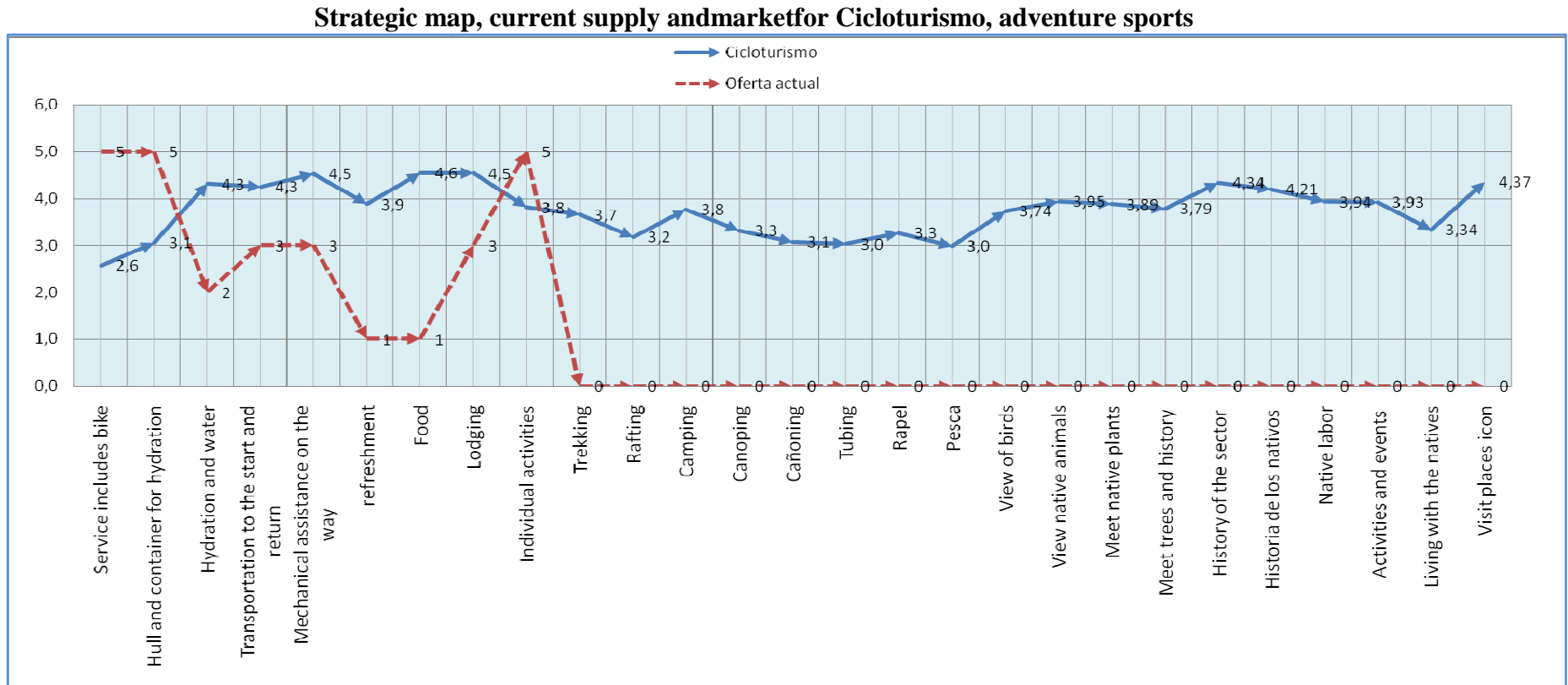


Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

44% of the analyzed market practice urban routes, the main objective of the strategy since it is a forgotten market which can turn the cross country and adventure of Cycling.

Strategic map

The blue ocean strategy focused on Cicloturismo, can be seen clearly in the following strategic map, taking into account the difference between red or ocean current supply and strategic proposals valued by users and cyclists



Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

Formulation of blue ocean strategy

The strategic focus is summarized in the following matrix, the whole scheme appears and explains each tactic developed in line with market requirements, they are aggregated and form the Cicloturismo under blue oceans.

Blue ocean strategy, matrix for the Cicloturismo and adventure sports

<p>The 6 principles</p>	<p>Involve conventional bicycle in cross country routes Cycling Fusion with adventure sports and cultural tourism Full coverage regarding logistics and products complementary Create memories of the routes Use natural resources provided by the geography of Ecuador</p>
<p>Matrix of 4 actions</p>	<p>For the provision of cicloturismo should be Increase: Inputs or supplies such as food, moisture, mechanical assistance and transportation to and return to the place of adventure. Reduce: The supply of bicycles and helmets to be the cyclist own instruments and have mostly Create: Adventure sports Cultural tourism, flora and fauna</p>
<p>The 3 levels of non-customers</p>	<p>First Level Cyclists sporadic Second level Cyclist sedentary Third level No cyclist and cycling sedentary</p>
<p>Price band</p>	<p>Between 25 and \$ 35 price target as Minimum \$ 3 Up to \$ 150 Weighted \$ 36.13</p>

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012.

1. CAPÍTULO I

1.2. Tema

Propuesta de estrategia de océano azul aplicada al Cicloturismo y deportes de aventura en zonas urbanas y rurales de la Provincia de Pichincha

1.3. Justificación

En el Ecuador se están implementando una serie de lineamientos involucra a las personas en temas culturales, sociales, políticos y en auge el cuidado del medio ambiente. Se están creando organismos que se encargan de la planificación de temas como es ahora, SENPLADES que se ha encargado de realizar el, “Plan Nacional para el buen vivir”.

Analizando el plan se puede vislumbrar variedad de temas que se enfocan a una mejor calidad de vida, que la colectividad pueda participar e involucrarse, siendo participes de un cambio continuo y apoyando a cuidar el medio ambiente y el potencial de la naturaleza, ser partícipes del deporte como generador de energía positiva para las personas y el mundo entero

El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno visto como un ser humano universal y particular a la vez valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente, y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). El concepto de Buen Vivir obliga a reconstruir lo público para reconocer, apoyar y valorar las igualdades y diversidades a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar

la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido, (Ramírez; 2008: 387).

La constitución de la república cita los siguientes artículos de interés

1.3.1. La Constitución de la República menciona

Naturaleza y ambiente

Art. 395.- La constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El estado garantizara la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, estas se aplicaran en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza

Apoyando todas las leyes que brinda la Constitución el impulso del turismo en todas sus formas en el país, y el cuidado de la naturaleza, esto genera una oportunidad para poder investigar la difusión del ciclismo en el país y la forma de hacer turismo en dos ruedas apoyados por diferentes deportes de aventura que se pueden realizar en las rutas existentes.

1.3.2. Beneficiados con el estudio

- Agencias de turismo
- Hosterías
- Guías ciclistas
- Usuarios del ciclopaseo en Quito
- Microempresarios de deportes de aventura
- Ministerio de turismo
- Comisiones de ciclismo
- Turistas asiduos a los deportes de aventura

Todo este colectivo puede ver el ciclo turismo y los deportes de aventura de una forma más profunda para poder impulsar su práctica en la Provincia de Pichincha y verificar que no se requiere de grandes inversiones.

Cada grupo está realizando sus actividades de forma individual y no se mantiene un adecuado modelo de negocios que pueda engrandecer esta nueva forma de turismo. Las alianzas en este caso son fundamentales para llevar a cabo dicha propuesta y ser parte de este esquema de océanos azules como estrategia de negocios. Esto les permitirá tomar decisiones pertinentes para llevar a cabo líneas de negocio enfocadas en esta estrategia.

Comprendiendo todo lo que enmarca el ciclismo de montaña y aprovechando que su rama está en boga, podemos bifurcar al ciclismo de montaña y fusionarlo con el turismo naciendo así el ciclo turismo, una nueva forma de viajar pero viviendo la mágica experiencia de salir en una bicicleta por caminos que no requieren un alto nivel físico, llegando a diferentes rutas preestablecidas que en su mayoría se conectan con senderos, ríos, cascadas, en los cuales se pueden desarrollar otros deportes como son, el canoping, tubing, rafting, canyoning, rapel, caminatas de aventura por ríos, que pueden sacar el máximo nivel de una experiencia normal al visitar los lugares típicos del Ecuador y para el estudio la Provincia de Pichincha.

1.4. Definición del problema

El Cicloturismo es visto como una actividad compleja practicada por personajes asiduos de este deporte y no mantiene un esquema concomitante con afines a la aventura, generando un desconocimiento e indiferencia por esta actividad

Es poco nombrado en el Ecuador y aparentemente complejo para la mayoría de personas, no hay campañas de reconocimiento y beneficios que se pueden obtener al practicar este deporte y menos cuestiones referentes al Cicloturismo

El salir en bicicleta es para la mayoría una actividad recreativa por lo cual buscan lugares cercanos en los que puedan pasear pero son muy escasos, muy lejanos o muy peligrosos.

Hay pocas empresas que organizan actividades completas de una trayectoria turística relacionada con el ciclismo, hay grupos que programan viajes pero no son muy difundidos y generan un ambiente de profesionalismo y la vez dificultad, generando así desinterés por los posibles usuarios

Las personas aman sus bicicletas antiguas y la ven como a los carros antiguos que son mejores que los de la actualidad pero esto es totalmente falso, las bicicletas antiguas son muy pesadas y por muchos cambios que se les haga seguirán siendo ineficientes para practicar correctamente el ciclismo y más aún viajes de largas distancias.

Existe un mercado cautivo con la actividad en boga el Ciclopaseo, hay muchas personas que asisten a este sitio, viviendo lo que es recorrer una distancia larga, y lo que pueden llegar a conocer con la bicicleta, esto es lo mínimo en referencia a las inverosímiles actividades y experiencias que uno se puede vivir con el concepto de Cicloturismo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estrategia de océanos azules para ciclo turismo y deportes de aventura en la provincia de Pichincha considerando la teoría de innovación en valor.

1.5.2. Objetivos específicos

- Constituir un marco teórico recabando información pertinente de los temas estratégicos y de océanos azules para proporcionar herramientas que apoyen su desarrollo en el Cicloturismo y deportes de aventura en la Provincia de Pichincha
- Definir el esquema metodológico de océanos azules a través de los 6 principios de la estrategia aplicados al Cicloturismo y deportes de aventura en la Provincia de Pichincha
- Crear el marco empírico en función de los 6 principios de la estrategia de océanos azules obteniendo así un panorama completo de cómo influye la estrategia aplicada al Cicloturismo y deportes de aventura en la Provincia de Pichincha
- Determinar conclusiones pertinentes, analizando la aplicación de la estrategia de océanos azules, obteniendo así un panorama claro de la propuesta aplicada al Cicloturismo y deportes de aventura en la Provincia de Pichincha
- Determinar recomendaciones, en función de los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia de océanos azules, reafirmando la viabilidad de dicha propuesta en la Provincia de Pichincha

- Definir un resumen ejecutivo, plasmando el lienzo estratégico de océanos azules y sus principales incidencias en el Cicloturismo y deportes de aventura en la Provincia de Pichincha , generando un contexto conciso de toda la estrategia

2. CAPÍTULO II

2.1. Marco teórico

2.1.1. Ciclismo

El ciclismo ha evolucionado de una manera vertiginosa en muchos países, tal es el caso que existen miles de adeptos en el mundo entero moviendo grandes cantidades de personas como son las diferentes competencias que se realizan a nivel mundial y en las diferentes categorías, por citar una concisa reseña nos adentraremos en las diferentes temáticas que contiene este deporte (Galo Tamayo, 2008)

Ciclismo en ruta

Se caracteriza por disputarse sobre asfalto. Dentro del ciclismo en ruta existen las siguientes pruebas, ((<http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>), consultado el: 2 de septiembre del 2011)

- Prueba en línea de un día. Las pruebas de este tipo de mayor éxito se denominan clásicas y dentro ellas destacan los llamados monumentos del ciclismo.
- Prueba por etapas. Se disputan en un mínimo de dos días con una clasificación por tiempos. Se compone de etapas en línea y etapas contrarreloj. Destacan Vuelta a España, Giro de Italia y la más prestigiosa el Tour de Francia. El objetivo es terminar todas las etapas en el menor tiempo posible.
- Critérium: prueba sobre ruta en un circuito cerrado a la circulación.
- Prueba contrarreloj individual.
- Prueba contrarreloj por equipos.

Ciclismo en pista

Se caracteriza por disputarse en un velódromo y con bicicletas de pista, que son bicicletas de carretera modificadas. Hay varios tipos de pruebas entre los cuales existen: (<http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>), consultado el: 2 de septiembre del 2011)

- Velocidad individual
- Velocidad por equipos
- Kilómetro contrarreloj
- Persecución individual
- Persecución por equipos
- Carrera por puntos
- Keirin
- Scratch
- Carrera de eliminación

Ciclismo de montaña

Cross Country (XC). Modalidad más difundida del ciclismo de montaña. Las primeras competiciones se dieron en California, USA; a principios de los 80. Desde entonces la disciplina se ha desarrollado rápidamente en todos sus aspectos. Los circuitos de XC generalmente son circuitos cerrados de al menos 6km de longitud, y dependiendo de las categorías de los ciclistas pueden correrse aproximadamente 1 hora 45 minutos para la categoría femenina, hasta 2 horas 30 min para la categoría top-élite masculina, (<http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>), consultado el: 2 de septiembre del 2011)

Cross country

Los circuitos son naturales generalmente a través de bosques por caminos angostos con cuestas empinadas y descensos muy rápidos. Las bicicletas de XC suelen ser hechas de aluminio, titanio, carbono u otras aleaciones lo más ligeras posibles, llevan suspensión delantera regulable a través de resorte, aire o aceite u ambas; algunas usan también amortiguador para la llanta trasera la cual la denominan shock; la mayoría usa cambios de 9 velocidades en el piñon de la rueda posterior y 3 velocidades en la catalina, es decir tres platos de dientes. El freno viene accionado a través de una maneta normalmente metálica. Hasta finales del siglo XX solo se habían visto frenos del tipo llamado como de pastillas formadas por unas pastillas neumáticas accionadas por un cable metálico. A partir del siglo XX se comenzó a ver frenos llamados de disco, los cuales están formados por un disco de diámetro reducido que se acciona a través de un sistema hidráulico o en algunas ocasiones de cable, los cuales accionan un pistón para que se realice la frenada. Los frenos llamados disco son mucho más seguros aunque no más ligeros.

Adicionalmente se requiere el uso de los siguientes accesorios: casco especial para XC, guantes de dedos largos, pedales clip y zapatillas especiales para este tipo de pedal. Las competiciones están reguladas por la UCI Unión Ciclista Internacional, (<http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>), consultado el: 2 de septiembre del 2011)

Descenso (DownhillDH)

Modalidad en la cual se compete en un camino totalmente en bajada, con saltos y obstáculos naturales como artificiales. Las bicicletas llevan suspensiones delantera y trasera con amortiguadores y aceite hidráulico, además de frenos de disco, neumáticos de mayor anchura y protectores de platos o guía cadena. Además de esto, destacan por ser más pesadas que las corrientes debido a los mayores esfuerzos a los que se ve sometido el conjunto de la bici. Los ciclistas llevan además casco integral y protecciones especiales en caso de caídas que van desde trajes completos a solo coderas o rodilleras. Los pilotos parten a intervalos de tiempo cronometrados, gana el que hace el menor tiempo, ((<http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>), consultado el: 2 de septiembre del 2011)

2.1.2. Turismo

El turismo viéndolo de una forma pragmática se fundamenta en visitar diferentes lugares del mundo y permanecer en ellos realizando actividades recreativas, deportes, ocio, negocios y aprender de culturas diferentes.

El turismo en el Ecuador está tomando mucho impulso por la diversidad de climas y paisajes característicos que hacen de este lugar único y atractivo para visitarlo.

En diversos países en la actualidad se practican deportes extremos y los más conocidos ahora deportes de aventura que no siempre implican la palabra extremo, porque no son de alto riesgo y se puede prevenir cualquier inconveniente con la ayuda de expertos y la probabilidad de que ocurran accidentes baja, no se necesita mucha pericia para practicarlos

La Provincia de Pichincha se caracteriza y mantiene variedad de lugares idóneos para la práctica de los deportes de aventura en este caso podemos mencionar

los lugares más idóneos como Mindo, Los Bancos, Puerto Quito, que se encuentran cerca de la metrópoli y son aptos para recibir a los turistas en sus diferentes lugares para pernoctar y conocer sus atractivos, ((<http://www.turismo.gob.ec/turismo>), consultado el: 2 septiembre del 2011)

2.1.3. Turismo extremo, (deportes y Aventura)

La privilegiada ubicación geográfica, la presencia de la cordillera de los Andes, las corrientes marinas que vienen del norte y del sur, hacen del Ecuador un destino incomparable para actividades de aventura y de turismo especializado de toda índole.

Deportes de aventura como ir en bicicleta desde la zona del volcán activo más alto del mundo, hasta la legendaria laguna turquesa del Quilotoa. Desde la ciudad en la mitad del mundo hasta el bosque nublado plagado de más de dieciocho especies de colibríes, o desde la Amazonía, atravesando la ruta de las cascadas con opciones de kayak y rafting en los grandes y torrentosos ríos de la Amazonía, visitar la ciudad de Baños, “la meca del turismo de aventura”, descender cascadas de aguas cristalinas, hacer surf en playas paradisíacas en la Costa (tur de deportes y aventura; ((<http://www.ecuador.travel/portal-pais/oferta-turistica-del-ecuador/turismo-de-deportes-y-aventura.html>) consultado el: 2 de septiembre del 2011)

El ministerio de turismo clasifica los deportes extremos que se realiza en Ecuador de la siguiente forma:

- Terrestres, ciclismo de montaña, escalada deportiva, alta montaña, motociclismo
- Fluviales, surf, rafting y kayaking
- Aéreos, parapente, puenting, bonging jumping

2.1.4. Evolución de la estrategia competitiva a la no competitiva

Estrategia competitiva

La estrategia en el campo empresarial juega un papel neurálgico en toda la estructura del negocio los posibles escenarios que se den en su trayectoria y la forma en que se reaccionará frente al mercado y los diferentes opositores que se encuentran en un mismo objetivo abarcar la mayor cantidad de la demanda en función de su habilidad y destreza para debilitar a la competencia y crecer en utilidades.

Giovanni Herrera (2010) menciona:

Las diferentes teorías explícitas de estrategia competitiva se basan en 3 estrategias genéricas que son:

- Diferenciación
- Liderazgo en costos
- Personalización o enfoque

Partiendo de estas doctrinas de la estrategia es donde las diferentes empresas se alinean dependiendo de su capacidad productiva del mercado objetivo y la rama en la cual se puedan desempeñar, es fundamental comprender que el crecimiento o permanencia en el futuro de cualquier empresa dependerá de su estrategia y sus diferentes tácticas para poder enfrentar los desafíos empresariales.

Definiciones de estrategia

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos, “Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, (Giovanni Herrera, 2010)”

“La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser. Kenneth Andrews, (Giovanni Herrera, 2010)”

Giovanni Herrera (2010, p. 5) corrobora:

2.1.4.1. El éxito de una estrategia

El equipo directivo que diseña una determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

- a. Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.

b. Conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

c. Valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzarlas primeras.

d. Implantación efectiva. Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

Giovanni Herrera (2010), menciona:

2.1.4.2. Reflexiones sobre competitividad

En Latinoamérica los mercados se están haciendo día a día más competitivos. Mercados de una economía abierta que obligan a las empresas a profesionalizarse y perfeccionarse para sobrevivir y crecer. Mercados que exigen empresas capaces de diseñar mecanismos permanentes para autosuperarse porque sin crecer no se podrá sobrevivir.

Durante años los ecuatorianos hemos convivido con mercados casi o totalmente monopolísticos, en los que predominaban productos de mala calidad, altísimo precio, escaso desarrollo tecnológico y/o estético y baja capacidad competitiva a nivel mundial. Paradójicamente, incluso empresas que actuaban en mercados tradicionalmente hipercompetitivos, como los de las bebidas gaseosas o los cigarrillos, debían estar más preocupadas por los impuestos, los controles de precios o las cargas

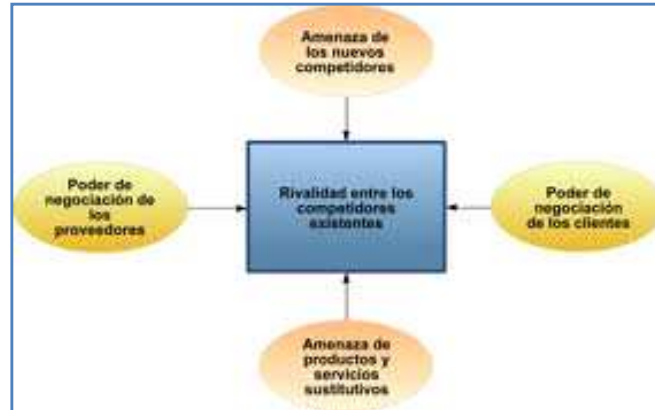
financieras, que por la natural voracidad de ganar un punto más de penetración en el mercado. Pero esta situación se está modificando aceleradamente. ¿Usted hubiera pensado muy pocos años atrás que tendríamos libertad de precios o que no habría retenciones a la exportación ni altos aranceles a la importación? ¿Usted hubiera imaginado que en mercados minoristas se exhiban “cartelitos” con los precios de los productos? ¿Usted hubiera concebido que compitieran en publicidad las instituciones educativas?

Sin embargo, quizás lo más importante sean los dramáticos cambios en el manejo de los negocios que esas transformaciones traen aparejadas: manejar una empresa ya dejó de ser una cuestión macroeconómica dependiente de las decisiones de un ministro, para transformarse en un problema esencialmente microeconómico que depende de las propias decisiones empresarias.

La Estrategia Competitiva de Marketing pone el acento en el "afuera", en los mercados, porque es allí donde nacen los negocios que le darán vida a las chimeneas de las fábricas, a las memorias de los centros de cómputos y a las líneas punto a punto de las gerencias financieras. Por supuesto, esta nueva realidad no es sencilla y su lógica (incierto, social, dinámica e inestructurada), convierte al management en la más difícil de todas las profesiones.

2.1.4.3. Las 5 fuerzas de Porter

Figura 2.1.
Las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Gabriel Yépez
Fuente: (Porter, 1988:28)

2.1.4.4. Estrategia competitiva y no competitiva

Existen diversos conflictos en la actualidad que requieren de una estrategia adecuada para poder obtener el triunfo dentro de una confrontación, la guerra ha sido siempre un ejemplo inexorable de habilidad y astucia para resolver problemas los cuales tomados con un criterio adecuado se los ha podido llevar a la realidad de los negocios.

Ernesto Guevara (1978, p, 98) menciona:

Al existir diferentes tipos de ejércitos podríamos distinguirlos sucintamente en ejércitos dotados y ejércitos guerrilleros.

Para poder comprender mejor el contexto se realizará el siguiente parangón:

Ejército dotado.- este ejército mantiene siempre gran cantidad de hombres, armamento, un adecuado manejo de la logística, apoyos y alianzas con ejércitos exógenos, y sus recursos son copiosos.

Ejército guerrillero.- este grupo mantiene una amplia coordinación entre pocos participantes y una comunicación continua entre todos los participantes, sus recursos son limitados, y las alianzas difícilmente pueden apoyar a su fortalecimiento y crecimiento.

La comparación es aparentemente evidente y por dar un juicio somero, se podría decir que el ejército guerrillero tiene las de perder, pues es una afirmación muy cuestionada puesto que su crecimiento y victoria en muchas ocasiones han sido exitosos.

Al comprender el contexto de estas dos formas es como el ejército convencional pretende aplicar sus diferentes estrategias de confrontación y terminar al ejército guerrillero su objetivo es exterminar al ejército guerrillero pero no toman en cuenta que una de sus principales estrategias es la de no confrontar no ejecutar un ataque armado frente al ejército convencional puesto que no están en igualdad de condiciones y el combate no se ejecuta como están acostumbrados los que tiene grandes recursos.

En la actualidad se habla del marketing de guerrillas, posiblemente no se comprende a fondo su esencia, la guerrilla usa al máximo los recursos y la disciplina es la de sacar el máximo provecho de todo lo que pueden tener.

“Fidel Castro en sus diferentes combates tenía contadas todas las balas y el uso que daba de cada una de ellas, poseía un fusil Belga que podía alcanzar objetivos de 3000 a 5000 metros de distancia dependiendo el terreno” (Brian Latell, 2006, p. 83).

Esta afirmación posiblemente es algo sin precedentes y la forma en que han actuado estos líderes ha sido con recursos sumamente bajos pero aprovechándolos al máximo pudieron derrotar un régimen poderoso que tenía alianzas con grandes gurús de la guerra como Estados Unidos.

Por consiguiente aplicando estos antecedentes al campo empresarial la estrategia competitiva y confrontativa tiene sus lados positivos pero se pueden lograr grandes hitos utilizando los recursos de una forma más eficiente saliendo del contexto de lo competitivo a lo no competitivo generando así un valor diferente y ganando nuevos mercados como se puede asociar a la teoría de océanos azules.

2.1.5. La estrategia del océano azul

El comprender como se desarrollan los mercados en la actualidad que la competencia no es veraz y se rigen por mayores inversiones y aludir a intentar monopolizar los negocios esto da un resultado en muchos casos positivos porque no se puede competir en una balanza desequilibrada en su totalidad, y muchas empresas quiebran sin saber que existen nuevos horizontes nuevos mercados y clientes que no han sido tomados en cuenta y que podrían amplia totalmente el crecimiento de la empresa si se logra identificarlos.

De esta forma es como plantea la estrategia una nueva forma de competir ya no en los océanos rojos donde existe una incesante lucha por dominar el mercado pero los clientes empiezan a ver en la totalidad un producto posiblemente genérico sin ningún valor adicional y prefieren precios más bajos y todos los involucrados ingresan en guerras de precios que disminuyen totalmente las ganancias y podrían llevar al colapso total.

Océanos Azules

La estrategia de océano azul es un desafío para que las empresas abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente, y a veces cada vez más reducida, y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda

y dejar atrás la competencia. Este libro no solo plantea un reto para las compañías, sino que ofrece también una guía sobre la manera de responder a este reto. Primero presentamos una serie de herramientas analíticas y esquemas para poder actuar sistemáticamente frente a este desafío, y después explicamos los principios que definen la estrategia del océano azul y la diferencian de la estrategia basada en la competencia. (Kim y Mauborgne, 2005, p. 12)

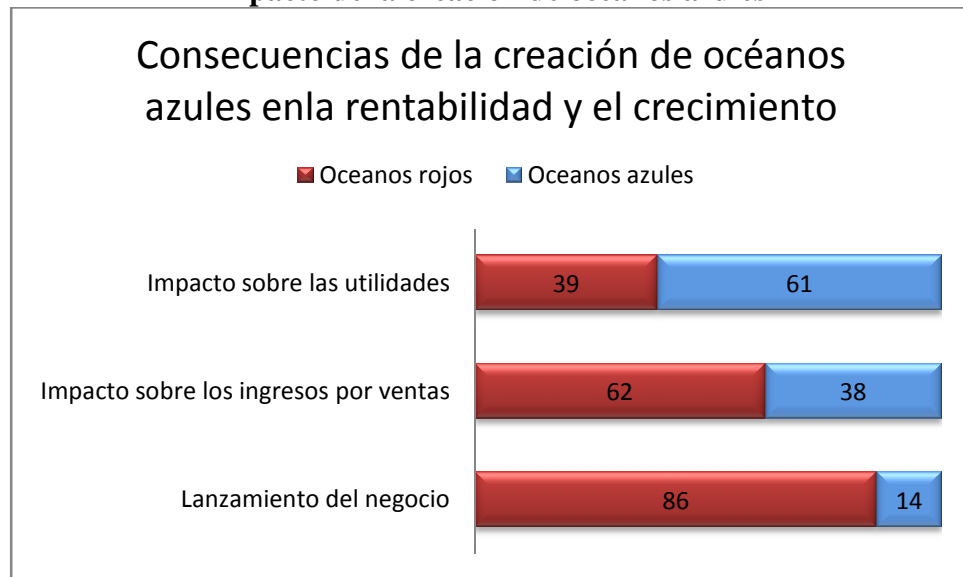
La creación continúa de océanos azules

Si bien la expresión océanos azules es nueva, su existencia no lo es. Son un rasgo del pasado y el presente de la vida de las empresas. Si miramos 100 años atrás y nos preguntamos cuántas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de los automóviles, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud y la consultoría de negocios no existían ni siquiera en la imaginación, o apenas comenzaban a perfilarse. Ahora regresemos el reloj solo 30 años atrás. Nuevamente vemos aparecer una plétora de industrias de miles de millones de dólares, fondos de inversión, telefonía celular, plantas de energía eléctrica operadas a gas, biotecnología, comercio minorista de descuento, mensajería expresa, minivans, tablas para la nieve, bares donde se sirve café, y videos caseros, para mencionar solo unas cuantas.

Hace apenas 3 décadas, ninguna de estas industrias había alcanzado una dimensión significativa. (Kim y Mauborgne, 2008, p. 5)

El impacto de la creación de océanos azules

Figura 2.2.
El impacto de la creación de océanos azules



Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 7)

Comparación estratégica

Tabla 2.1.
Comparación estratégica

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia de océano azul	
Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Elaborado por: Gabriel Yépez
Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 19)

2.1.5.1. Principios de la estrategia de océano azul

Tabla 2.2.
Principios de la estrategia de océano azul

PRINCIPIOS DE LA FORMULACIÓN		FACTORES DE RIESGO ATENUADOS POR CADA PRINCIPIO
Reconstruir las fronteras del mercado	↓	Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en la cifras	↓	Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente	↓	Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	↓	Riesgo del modelo de negocios
PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN		FACTORES DE RIESGO ATENUADOS POR CADA PRINCIPIO
Superar los obstáculos clave de la organización	↓	Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	↓	Riesgo de la gestión

Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 24)

Kim y Mauborgne (2008, p. 91):

Primera vía: explorar industrias alternativas

En un sentido amplio, una compañía no compite solo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos

Las alternativas son diferentes a los sustitutos, por ejemplo una persona que quiera organizar sus cuentas contables compra un software, o puede adquirir una calculadora con buena memoria o a su vez utilizar lápiz y papel en cierto modo pueden ser sustitutos son diferentes pero cumplen la misma función en el caso de los alternativos el cine y un restaurante son igualmente diferente pero sus funciones son otras. Sin embargo el objetivo en muchos de los casos es el mismo disfrutar de una velada nocturna no son sustitutos niño alternativas entre las cuales se puede elegir.

Segunda vía: explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

Los grupos estratégicos son aquellas compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar.

Al explorar los grupos estratégicos se pueden encontrar espacios para crear océanos azules. En el caso de los autos de lujo BMW, Mercedes Benz y Jaguar tratan de aventajarse dentro de este grupo y los grupos de los autos económicos de igual manera dentro de su industria, los dos grupos no toman atención de lo que están realizando porque aparentemente no son competidores, pero se puede analizar cuáles son los factores que inciden para que una persona pase de un grupo al otro y crear un nuevo mercado.

Tercera vía: explorar la cadena de compradores

Las industrias por lo general se enfocan en un solo grupo de personas que pueden influir directamente en la compra como las farmacéuticas se enfocan directamente en los médicos que son los que influyen en la receta y la compra del producto pero hay una persona que utiliza el fármaco y posiblemente tiene otras inquietudes y requerimientos que la industria no los está tomando en cuenta, analizando prolijamente a los diferentes involucrados en las compras se puede llegar a un nuevo mercado que los competidores no están atendiendo y posiblemente no les interesa.

Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos o servicios

En la mayoría de los casos los productos o servicios no están exentos de apoyarse en otros productos o servicios que ayudan a que su objetivo se cumpla es el caso de las salas de cine, las personas para salir deben prever con quien dejar a sus

niños es decir la niñera se convierte en un servicio complementario para poder comprar el boleto y ver la película. De la misma manera que en los cines se debe comprender todos los productos o servicios que giran alrededor de nuestra industria y apoyan para que se pueda ejecutar la compra.

Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Comprender que está funcionando en la industria es decir los clientes que valoran más el atractivo emocional como Starbucks que cambió la idea funcional de vender el café normal para hacerlo en su casa o tomarlo de forma breve a brindar un espacio para relajarse y poder tomar un café con suma tranquilidad o puede ser el caso que los clientes prefieren tomar un café a la velocidad de la luz y no requieren perder tiempo tomando un café todo depende de cómo lo valoran los clientes y esto se puede ver claramente reflejado en los precios que pagan por determinados productos o servicios

Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo

Vislumbrar lo que posiblemente pase a futuro puede ser decisivo en la creación de un océano azul puesto que los diferentes cambios que se dan en el mundo a diario están generando oportunidades veladas aparentemente pero se puede dar un salto vertiginoso como el de Apple que encontró la necesidad de vender música online y vender canciones que se las puede escoger de acuerdo a los requerimientos del cliente como adquirir canciones de varios artistas ganando así millones de dólares por las descargas online y contratos de colosales ganancias por dar un salto en el tiempo viendo que programas en los cuales se puede compartir música estaban dejando de lado las compras de Cd y este modelo de negocios ha sucumbido en su oferta.

2.1.5.2. Matriz estratégica de la competencia frente al océano azul

Tabla 2.3.
Matriz estratégica

De la competencia frontal a la creación de océanos azules		
Explorar	Competencia frontal	Creación de océanos azules
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→ Explora otras industrias
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→ Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Enfocado en servir mejor al grupo de compradores	→ Redefine el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	→ Explora los productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	→ Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	→ Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

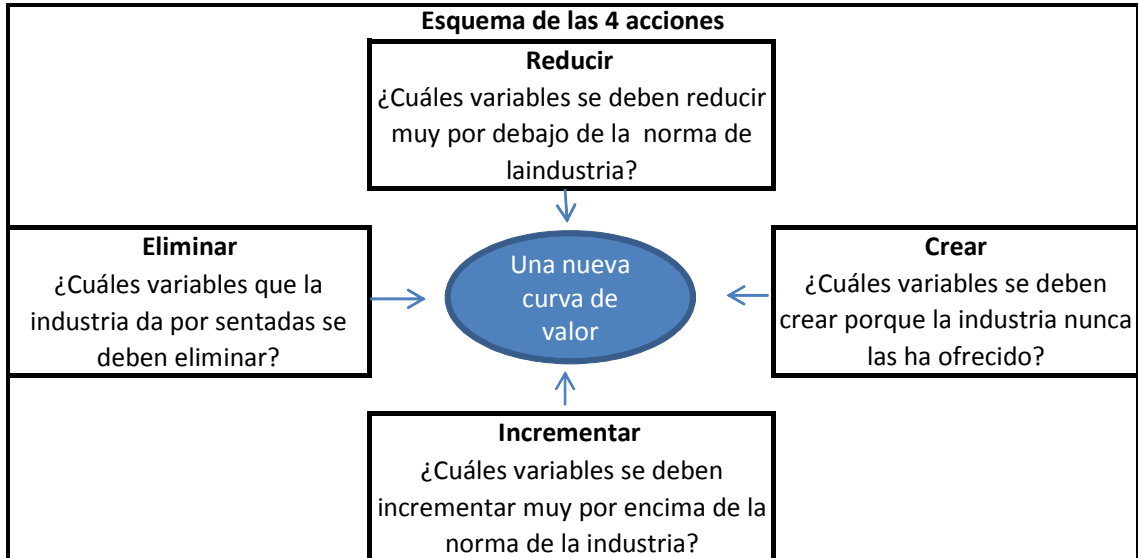
Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 91)

La matriz estratégica debe aplicarse en función de la propuesta de Cicloturismo y deportes de aventura, comprendiendo todos sus cambios y formas que puede tomar al ingresar en un enfoque diferente y abarcar nuevos mercados

2.1.5.3. Enfoque de perspectiva global

Figura 2.3.
Matriz de las 4 acciones



Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 32)

Tomando en cuenta este esquema la industria puede verificar que aspectos han descuidado los competidores y verificar donde se puede aumentar, disminuir, eliminar o crear nuevas variables que apoyen un nuevo soporte hacia un espacio de mercado totalmente nuevo y fuera de la confrontación continua de los competidores habituales

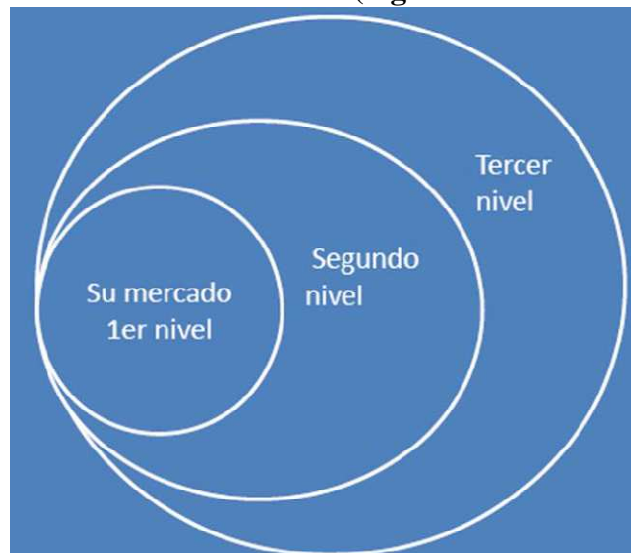
2.1.5.4. Cuadro estratégico

El cuadro estratégico sirve para ver el futuro en el presente. Para lograr esto, las compañías deben comprender la manera de interpretar las curvas de valor. Las curvas de valor de una industria encierran una riqueza de conocimiento estratégico acerca de la situación actual y futura de una empresa. (W.Chan, Mauborgne; 2008: 46)

Para poder analizar el cuadro estratégico se debe indagar en las variables que son de relevancia en la industria y las que posiblemente se deban incrementar y reducir según la visión de los expertos para esto se deben realizar entrevistas en las cuales se pueda identificar y plasmar los lineamientos principales en la industria y en el océano azul

2.1.5.5. Los 3 niveles de los no clientes

Figura 2.4.
Tres niveles de no clientes (segmentos inferiores)



Elaborado por: Gabriel Yépez
Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 117)

Primer Nivel: Personas que no tardan en convertirse en no clientes, ubicados en el borde del mercado de la empresa, a la espera de poder saltar del barco

Segundo Nivel: No clientes que rehúsan conscientemente elegir el mercado de la empresa

Tercer Nivel: Es el más alejado de los clientes existentes de una industria. Por lo general, ninguna de las empresas de la industria ha considerado a estos no clientes inexplorados como clientes en potencia o como clientes objetivo, lo cual se debe a que existe el supuesto de que las necesidades de los no clientes y las oportunidades de negocios asociados con ellos pertenecen a otros mercados (W.Chan, Mauborgne; 2008: 117)

Es una cantidad probablemente infinita de clientes pero hay que saber identificar cada nivel y poder intuir sobre las posibilidades de atraerlos hacia nuestra industria.

2.1.5.6. Definición de frecuencia estratégica

Tabla 2.4.

Prueba de utilidad excepcional

		Mapa de la utilidad para los compradores					
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Las 6 palancas de utilidad	Productividad del cliente						
	Simplicidad						
	Comodidad						
	Riesgo						
	Diversión e imagen						
	Amabilidad con el medio ambiente						

Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 136)

Al aplicar este mapa se tiene un panorama más amplio de cómo funciona la industria y el valor que tiene para los clientes en base a los diferentes lineamientos desde la compra hasta la eliminación dependiendo el área en la que se encuentre el producto o servicio

2.1.5.7. Aplicación del túnel de precios

Figura 2.5.
Banda de precios



Elaborado por: Gabriel Yépez

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2008, p. 144)

La fijación de costos mínimos es el siguiente paso de la secuencia estratégica y está relacionada con la rentabilidad del modelo de negocios. A fin de maximizar el potencial de rentabilidad de una idea de océano azul, la compañía debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar así a la fijación de costos mínimos. En este caso es esencial el ejercicio de restarle el costo al precio y no sumárselo, si lo que se busca es llegar a una estructura de costos a la vez rentable y difícil de igualar.

Sin embargo, cuando la política estratégica de precios determina la fijación de los costos mínimos, ésta por lo general es exigente. El desafío de cumplir con la fijación de costos mínimos se maneja en parte mediante la construcción de un perfil estratégico que no solo muestre la divergencia sino foco, lo cual hace que la compañía pueda eliminar costos (Kim y Mauborgne, 2008, p. 148).

El tener evidente que elevar los precios puede ser la mejor vía para las empresas puede ser un aspecto coercitivo que tarde o temprano puede generar las

guerras de precios y se olvidan totalmente de la utilidad y el valor de sus servicios o productos perdiendo toda credibilidad por el mercado

2.1.5.8. Principios de implementación

Identificación de barreras organizacionales para la ejecución

Una vez que la compañía desarrollado una estrategia de océano azul con un modelo de negocios rentable, debe proceder a ejecutarla. Claro está que toda estrategia trae consigo el reto de la ejecución. Es usual que las compañías, al igual que las personas, tengan dificultades serias a la hora de traducir el pensamiento en acción, ya sea en medio de los océanos rojos o de los azules. Pero comparada con una estrategia de océano rojo, la estrategia del océano azul se aparta considerablemente del estado normal de las cosas. Gira alrededor de un cambio que consiste en pasar de la convergencia a la divergencia en las curvas de valor, a un menor costo, eso implica que la exigencia de la ejecución es grande.

La primera es de percepción: crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico. Aunque los océanos rojos pueden no ser el camino para un crecimiento rentable en el futuro, no hay duda de que generan una sensación de comodidad en las personas e inclusive pueden haber prestado un buen servicio a la organización hasta el momento de tal manera que ¿para qué cambiar las cosas?

La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo. Pero en la mayoría de organizaciones estudiadas, los recursos disminuyeron en lugar de aumentar.

La Tercera barrera se relaciona se relaciona con la motivación. ¿Cómo motivar a los actores clave para proceder con rapidez y persistencia a fin de romper con el

estado normal de cosas? Eso es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.

La última barrera es política. Tal como manifestara un gerente, “en nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie” (W.Chan, Mauborgne; 2008: 165)

Los conflictos con los que se debe confrontar la estrategia de océano azul son diversos pero existe un modelo y una adecuada forma de persuadir a los principales actores para poner en escena la nueva propuesta

2.1.6. Investigación de mercados

Naresh K. Malhotra, (2008, p. 80-83) define:

2.1.6.1. Aspectos metodológicos de investigación de mercados

Estudio exploratorio

Como su nombre lo indica, el objetivo es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. Puede usarse para cualquiera de los siguientes propósitos.

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión
- Identificar cursos alternativos de acción
- Desarrollar hipótesis
- Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso
- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema
- Establecer prioridades para la investigación posterior

En general la investigación exploratoria es valiosa en cualquier situación en que el investigador no posea comprensión suficiente para continuar con el proyecto. La investigación exploratoria se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos formales de investigación

Los diferentes métodos que se pueden usar son

- Entrevistas con expertos
- Encuestas piloto
- Datos secundarios analizados de forma cualitativa
- Investigación cualitativa

Naresh K. Malhotra, (2008, p. 143)

Datos primarios

Son aquellos que un investigador reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta.

Estos datos pueden ser cualitativos o cuantitativos

Datos cualitativos

Estos pueden ser por sesiones de grupo o entrevistas a profundidad

Datos cuantitativos

Datos por encuestas o datos por observación

Naresh K. Malhotra, (2008, p. 106)

Datos secundarios

Son aquellos que ya fueron reunidos con propósitos diferentes al problema en cuestión. Estos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo.

Ventajas y usos de los datos secundarios

Apoyo para:

- Identificar el problema
- Definir mejor el problema
- Desarrollar un enfoque sobre el tema
- Elaborar el diseño de una investigación adecuada
- Responder ciertas preguntas de investigación y poner a prueba algunas hipótesis
- Interpretar datos primarios para obtener más conocimientos

Los datos secundarios pueden ser:

- Internos, listos para usarse y requieren más procesamiento
- Externos, materiales publicados, bases de datos digitalizadas, servicios sindicados o fuentes de agencias.

Estudio descriptivo

- El principal objetivo es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado. Se realiza por las siguientes razones:

- Describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado. Por ejemplo, podríamos desarrollar un perfil de los “clientes frecuentes” de tiendas departamentales de prestigio.
- Calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestran ciertas conductas.
- Determinar la percepción de las características de productos
- Determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas
- Hacer predicciones específicas, posibles ventas, impacto de un marca

El estudio descriptivo usa encuestas y observación y pueden ser, encuestas telefónicas, encuestas personales, encuestas por correo, encuestas electrónicas.

2.1.6.2. Lineamientos para investigaciones de mercados

Según Carlos Méndez (1996: II)

Diseño

- Elementos objetos de conocimiento, contenido y alcance, observación preliminar e información de tipo primaria
- Elementos de apoyo metodológico, tipo de estudio, técnicas de recolección
- El soporte administrativo, tiempos y costos

Como definir el tema de investigación

¿Qué?

¿Cómo?

Contrastar con la realidad, ahondar con expertos, están interesados o no en dicho tema, escudriñar aspectos técnicos y lecturas referentes al tema en general

Contenido del planteamiento del problema

- Espacio, área geográfica
- Tiempo, periodos en los que ocurre
- Universo, volumen de población, unidades empresariales

Planteamiento del problema

Situación actual síntomas y causas de lo que acontece en la realidad del tema y sus incidencias

Objetivos

Generales, lista de preguntas que ayuden a responder la formulación del problema

Específicos, lista de preguntas que ayuden a responder la sistematización del problema

Justificación

En que información se basa el tema, quienes se pueden beneficiar con dicho proyecto y el aporte que brinda colectivamente

Marco teórico

Toda la información que se pueda recabar en función del tema de investigación y que pueda dar un panorama más ampliado de la realidad del tema y en que se fundamenta para ser resuelto

Hipótesis

Proposiciones afirmativas que puedan ayudar a contrastar la realidad de la investigación que pueden ser aceptadas o rechazadas al final de la investigación.

Aspectos metodológicos

Tipo de estudio

Estudio exploratorio

Estudio descriptivo

Estudio explicativo (Comprobar hipótesis)

Métodos de investigación

Observación, lograr objetivos, controlada y sistemática

Deductivo, analizar determinado fenómeno o suceso clarificando cada uno de sus aspectos

Inductivo, toma como referencia premisas verdaderas y puede llegar a un conocimiento más amplio del problema en cuestión

Análisis, identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad

Síntesis, la interrelación entre las partes analizadas para conocer su marco completo

Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes secundarias, revistas, periódicos, publicaciones

Fuentes primarias, observación, cuestionarios, entrevistas, sondeos

Tratamiento de la información

Técnicas estadísticas, técnicas de análisis matemático, tabulación, medidas de posición

Tabla de contenido

Capítulos objetivos, subtemas

Bibliografía preliminar

En orden alfabético

Cronograma de trabajo

Diagrama de Gantt

Presupuesto

Costo por servicios, equipos, transporte, gastos generales

3.CAPÍTULO III

3.1. Marco metodológico

3.1.1. Los seis principios de la estrategia

3.1.1.1. Explorar industrias alternativas

Para conocer las tendencias del mercado del ciclismo y sus alternativas se analizará minuciosamente las posibilidades que se tiene, para cumplir o satisfacer la necesidad de realizar viajes en bicicletas y se identifican 3 grupos.

- Urbano
- Cross country
- Downhill

Asistidos por la investigación de mercados se identificará que industrias o formas que adopta el ciclismo son los más practicados por el mercado.

Cada industria tiene sus diferentes requerimientos para cumplir las rutas, los mismos que son identificados uno a uno para evidenciar un perfil dentro del Cicloturismo e inmiscuirlo en la estrategia de océano azul.

Los resultados obtenidos serán datos estadísticos a través de SPSS, los mismos que indican en porcentajes la aceptación o concentración de individuos dentro de cada industria y alternativa, brindando un panorama claro sobre la mayor participación y concentración del mercado.

3.1.1.2. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

Los grupos estratégicos que pueden incidir en las tendencias del mercado son los que se encuentran en el área del turismo, pero abarcan estrategias diferentes o posiblemente no compiten con los grupos encargados del turismo cultural y otros encargados del turismo de aventura.

Se analizarán las tendencias que existen y la aceptación del mercado en porcentajes para el turismo cultural, comparado con los datos que brinda la investigación de mercados verificando que tipo de turismo es el más aceptado en el Ecuador y como podría darse o cumplirse el híbrido.

Los resultados obtenidos y el análisis de datos estadísticos de la aceptación de cada indicador dentro de los grupos estratégicos del turismo cultural y el turismo de aventura, serán los que demuestren la factibilidad de fusionar el turismo extremo con el turismo cultural y adaptarlo a la estrategia como grupos opuestos que posiblemente no podrían mezclarse, el mercado manifiesta su punto de vista y las tendencias serán marcadas para cada sector del turismo.

3.1.1.3. Explorar la cadena de compradores

- A través de un grupo focal entre expertos del área del ciclismo y organizadores de eventos de Cicloturismo se analizará la cadena de compradores o verificar quienes reciben la oferta directamente y verificar si el usuario es tomado en cuenta.
- La estrategia de océano azul se enfoca en el usuario final no en los intermediarios, puesto que el usuario debe ser el punto de partida para recibir la oferta y conocer sus requerimientos y observaciones.
- Un cuadro de puntajes del 1 al 5 demostrara quiénes son los que manejan la oferta del Cicloturismo entre las agencias de turismo, los grupos de ciclistas y el usuario final que es el ciclista.
- Al que menos se toma en cuenta es al usuario final es por esto que la estrategia se enfocará en la cadena de compradores y rompe todo el esquema para llegar directamente al cliente final, el mismo que tiene varios puntos de vista que en la mayoría de los casos no son escuchados o tomados en cuenta para realizar las actividades de Cicloturismo.

3.1.1.4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios

- Las ofertas complementarias se analizarán en función de los requerimientos que tienen los usuarios y como obtendrán y utilizarán el servicio, tanto en la oferta actual como de los atributos generadores de valor.
- Las preguntas analizadas en la encuesta serán indicadores de que actividades, productos o servicios son los más requeridos por el mercado y su aceptación para acoplarlos a la estrategia.
- Los datos estadísticos propinarán las principales pautas para acoplar a la oferta de Cicloturismo los complementos que el mercado califica y tiene como relevantes, obteniendo así los factores principales y secundarios.

3.1.1.5. Explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores

- El mercado de ciclistas se está manejando en un contexto funcional, manteniendo una estrecha relación con la oferta en la cual solo se realiza una ruta, se conoce el lugar someramente y se retorna finalizando así una aventura muy limitada.
- Para dar un giro a esta realidad es necesario comprender que el usuario necesita vivir una aventura sin precedentes, conocer la cultura un determinado lugar, su flora y su fauna, realizar actividades como deportes extremos que le den un toque especial a la ruta y poder llevar un recuerdo de la misma, asistidos por la afirmación anterior se analizarán los atributos que generen valor al océano azul.
- Los datos estadísticos determinarán la factibilidad y el apego emocional de los ciclistas con las rutas y la necesidad de poseer un lazo emocional

que tenga un vínculo directo con el ciclismo y con la estrategia de Cicloturismo.

3.1.1.6. Explorar la dimensión del tiempo

- El tiempo es un factor determinante al realizar una estrategia de océano azul, en la actualidad se pueden analizar las tendencias del mercado y poder augurar el futuro y apoyados en tendencias y datos concluyentes el cambio puede ser vertiginoso y es tomar en cuenta el factor tiempo para adentrarse en un océano azul lleno de grandes beneficios.
- Un análisis bivariado del sector donde vive y el tipo de rutas que practica denotaría un panorama sobre que tendencias están marcadas en la actualidad como es el caso de las rutas urbanas, el único pasaporte al futuro es el cambio de este gran mercado enfocado en lo urbano transformarlo a la aventura inverosímil del Cross Country y el híbrido del Cicloturismo.

3.1.2. Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras

3.1.2.1. Elaboración del cuadro estratégico

- La oferta actual será comparada con las calificaciones que ha obtenido la oferta de valor y como perciben el mercado actual.
- A través de un promedio ponderado por variables con sus respectivas frecuencias versus la calificación que obtendría la oferta actual se creará un cuadro denominado lienzo estratégico en el cual se visualizará cómo se comporta la oferta actual y la oferta de valor.

3.1.2.2. Ir más allá de la demanda existente

Los 3 niveles de los no clientes

- La estrategia convencional se enfoca directamente en los clientes que manifiestan como los principales a ser reconocidos por la estrategia pero no se toma en cuenta a los no clientes, los que podrían influir en el círculo del servicio o la decisión y que podrían desencadenar un amplio mercado lleno de oportunidades y un inmenso océano azul.
- Asistidos por los lineamientos de la estrategia se toman en cuenta 3 tipos de no clientes que se pueden adentrar a la oferta, como el mercado actual que es el ciclista esporádico, segundo nivel como el ciclista sedentario y en el tercer nivel los no ciclistas y ciclista sedentarios, realizando un cuadro comparativo donde se encuentran estos 3 tipos y quienes son explícitamente.

3.1.3. Desarrollar la secuencia estratégica correcta

3.1.3.1. Secuencia de la estrategia de océano azul

Prueba de la utilidad excepcional

El Cicloturismo lleva toda una cadena en la función del desempeño como servicio en el que se relaciona con:

- Compra
- Entrega
- Uso
- Complementos
- Mantenimiento
- Eliminación

Variables que se relacionan con el usuario y son:

- Productividad para el ciclista
- Simplicidad en el manejo del servicio
- Comodidad de los ciclistas con el servicio
- Riesgo que puede estar implícito
- Diversión e imagen que tiene el Cicloturismo
- Amabilidad con el medio ambiente

Todos estos parámetros se analizarán y esquematizarán con el servicio de Cicloturismo y como beneficiarán directamente a usuario desde la compra hasta el final del servicio con una oferta integral en todo el contexto.

3.1.3.2. De la utilidad excepcional a una política estratégica de precios

- Todos los usuarios han utilizado el servicio y dicho mercado ha pagado un valor determinado por cubrir rutas de Cicloturismo, con un promedio ponderado se obtendrá el grueso del mercado y los siguientes valores en dólares

Un valor promedio ponderado en dólares

Un valor mínimo en dólares

Un valor máximo en dólares

- La mayoría de usuarios se concentran en el promedio ponderado y los círculos o diámetro de los mismos se relaciona directamente con el número de personas asignado a cada circunferencia ubicada en la banda de precios

3.1.3.3. De la política estratégica de precios a la fijación de costos mínimos

- Costos que involucra adoptar la estrategia, como análisis de compra de bicicletas, accesorios y su incidencia financiera en el largo plazo.
- Se analizará en el largo plazo el valor actual neto de la inversión, la tasa interna de retorno y la tasa mínima aceptada de rentabilidad, bajo 3 escenarios:

Escenario pesimista

Escenario regular

Escenario optimista

- Los diferentes escenarios involucrarán los costos tanto variables como fijos, los costos financieros y los pagos que se realizarían por el valor del dinero y préstamos para ejecutar la estrategia, cada uno se enfocará por valores que se encuentran en la banda de precios y el grueso del mercado.

- El apalancamiento estratégico se realizará en función de los grupos que puedan apoyar a la estrategia y con ello se disminuyan los costos de la adopción o el precio al usuario final.

3.1.4. Principios de la ejecución

3.1.4.1. Superar los obstáculos clave de la organización

Barrera de la percepción

Enfocarse directamente con los usuarios o los ciclistas, cada uno tiene sus argumentos y sabrán dar una información detallada para poder comprender a fondo como se desarrolla el ciclismo y que se puede hacer para mejorarlo y adentrar a más usuarios a esta actividad.

Superar la barrera de los recursos

Se verificará que recursos están desaprovechados los cuales pueden ser un recurso enorme que no genera costos a la estrategia

Derrumbar la barrera política

Se analizará el terreno en el cual se desempeñe la estrategia y se tomará en cuenta a los detractores u opositores.

Cuestionar la sabiduría convencional

Se enfocará en las personas clave es lo que llevará a la cúspide la estrategia.

3.1.5. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia

Los 3 principios del proceso equitativo

- El Cicloturismo se enfocará en ser participativo por los que involucran la estrategia y apoyan en su desarrollo deben aportar con sus ideas y ser escuchados en todos los aspectos.
- La comunicación y explicación de los pasos a tomar en la estrategia deben ser amplias y sumamente claras.
- Todos los cambios que dentro del Cicloturismo involucrarán reglas y deben ser claras y objetivas

3.1.6. La teoría del reconocimiento intelectual y emocional

- El reconocimiento intelectual o emocional se fundamenta en un principio psicológico el cual involucrará participación, confianza y compromiso, si los argumentos de los involucrados son válidos y tomados en cuenta, la aplicación de este principio dará grandes resultados óptimos para el desarrollo de la estrategia de océano azul.

4.CAPÍTULO IV

4.1. Marco empírico

4.1.1. Los seis principios de la estrategia

4.1.1.1. Primera vía: explorar industrias alternativas

Las industrias alternativas pueden variar en los diferentes sectores que se desarrolle una determinada empresa que oferte un producto o servicio. En función de lo que abarca el Cicloturismo se puede tomar en cuenta varias alternativas que los usuarios sopesan para divertirse o pasarla bien un fin de semana que involucre un cierto grado de aventura, entre los cuales se analiza varias de las tendencias obtenidas de la investigación de mercados.

Las diferentes industrias alternativas que se pueden analizar en función del Cicloturismo, son las formas de hacer turismo en el Ecuador y su posterior fusión dentro del ciclismo.

Los ciclistas de la ciudad de Quito tienen las siguientes tendencias en las ramas más conocidas del ciclismo

Figura 4.1.
Tipos de rutas de ciclismo



Fuente: Investigación de mercador
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

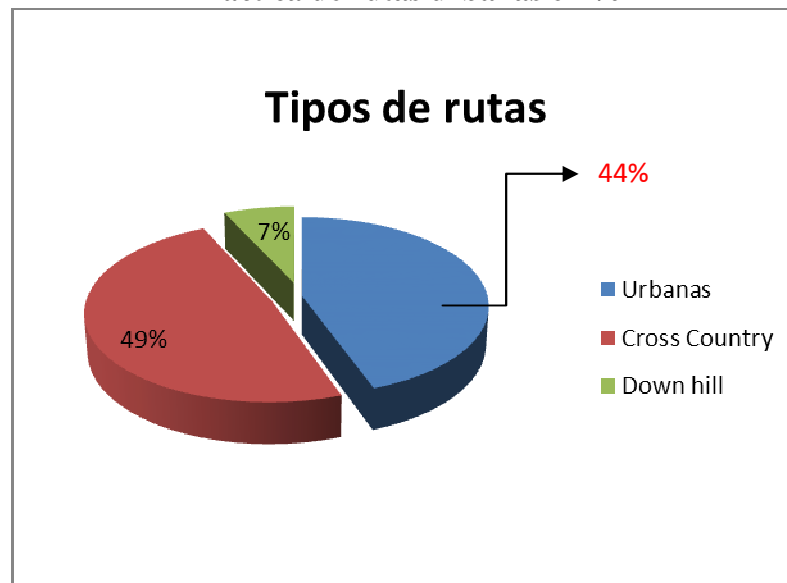
Cada rama analizada dentro del ciclismo tiene una amplitud inmensa en los servicios que se requieren para poder ejecutar una ruta que se apegue a estos lineamientos.

A continuación se analiza cada tendencia y las alternativas que puede tomar el usuario para divertirse practicando ciclismo.

Rutas urbanas de ciclismo

Las rutas urbanas son generalmente de fácil acceso para el individuo que pretende realizar un viaje corto por la ciudad y cumplir con actividades de recreación, de trabajo, de transporte o netamente razones personales. En la actualidad existen una variedad de rutas de ciclismo creadas especialmente para los usuarios que residen en una determinada ciudad, las cuales apoyan a la movilidad del ciclista y puede cumplir el propósito de los anteriormente mencionados.

Figura 4.2.
Práctica de rutas urbanas en %



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

El 44% del mercado analizado practica rutas urbanas, los cuales han optado por esta actividad del ciclismo que puede satisfacer su necesidad de aventura y es una alternativa dentro de la gama de rutas del ciclismo que contiene ciertos servicios necesarios para culminar con dicha actividad

Los servicios son:

- **Hidratación**

La hidratación es un punto necesario para poder ejecutar dichas rutas, siempre habrá este vínculo por la cantidad de energía requerida y la deshidratación por la actividad

- **Gastronomía**

Los paseos urbanos conllevan a visitar lugares íconos de la ciudad y por consiguiente existe una gran variedad de ofertas gastronómicas a las cuales es difícil hacer caso omiso y se puede escoger entre muchas de ellas.

- Repuestos y mecánica básica

El común de los ciclistas urbanos no dispone de repuestos o herramientas para poder reparar su bicicleta, por ello es un servicio que requieren en forma directa o indirecta al adentrarse a cubrir una ruta urbana

Tabla 4.1
Síntesis rutas urbanas de ciclismo

SÍNTESIS			
Ruta	Objetivo	Servicios	Dificultad
Urbana	Aventura y recreación	Hidratación	Baja
		Gastronomía	
		Repuestos	
		Asistencia mecánica	

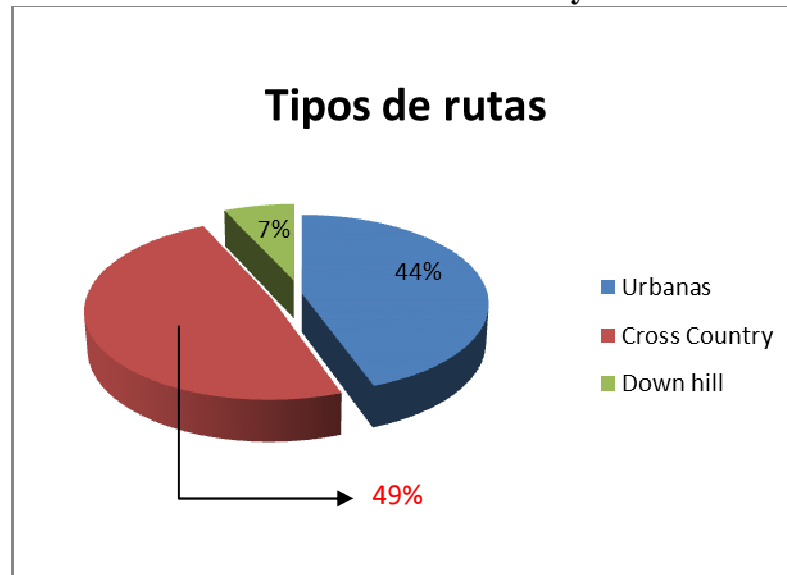
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo del 2012

Las rutas urbanas pueden representar una actividad alternativa dentro del ciclismo y más aun dentro del Cicloturismo porque en la mayoría de los casos se analizan las alternativas y en función de la dificultad y todos los procesos que se deben llevar a cabo se las puede preferir.

Cross Country (A campo traviesa)

Modalidad adoptada por los ciclistas que disfrutan de paisajes insólitos y no urbanos totalmente adentrados a la naturaleza, fusionada con el ciclismo de montaña consiste en recorrer rutas no urbanas y senderos en muchos casos inhóspitos pero transitables sobre todo en bicicleta, con la habilidad y técnica que conlleva este deporte.

Figura 4.3.
Práctica de rutas Cross Country en %



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

El 49% del mercado analizado ha practicado rutas de Cross Country, los mismos que deben tomar en cuenta una serie de lineamientos y servicios para optar por esta alternativa, el nivel de aventura es mucho más alto la experiencia enriquece totalmente a los participantes una alternativa muy atractiva dentro del grupo de Cicloturismo.

Los servicios son:

- Transporte

La mayor parte de las rutas están alejadas del casco urbano por ello es necesario movilizarse hasta un punto estratégico para salir con las bicicletas a cubrir las rutas, el transporte debe proveer facilidad para llevar todos los implementos y a los ciclistas totalmente cómodos, tanto para llegar al inicio de la ruta al igual el retorno hacia la ciudad.

- Alimentación

Durante el trayecto en estas rutas es fundamental poder alimentarse para disponer de una adecuada energía para movilizarse y evidentemente el hambre no se hace esperar por el cansancio y el trayecto que muchas de las veces es extenso

- Hidratación

Cada movimiento extenso sobre todo que requiere actividad física se complementa con la hidratación de esta forma siempre es necesario tener una reserva de bebidas energizantes, hidratantes o simplemente agua para culminar con los trayectos.

- Repuestos y mecánica básica

Para cubrir estas rutas es necesario disponer de repuestos y herramientas básicas que pueden ayudar a reparar la bicicleta en caso de algún daño, es lógico que los daños no son irreparables por la revisión previa a la salida, de esta manera lo que puede ocurrir es una baja de llantea, tubos, parches, cables para frenos o tensores y bomba para poder llenar de aire los tubos de las llantas

Tabla 4.2.
Síntesis rutas Cross Country de ciclismo

SÍNTESIS				
Ruta	Objetivo	Servicios	Accesorios Principales	Dificultad
Cross Country	Aventura y recreación	Transporte	Casco	Media - Alta
		Alimentación	Chompa impermeable	
		Hidratación	Gafas	
		Repuestos	Recipiente para bebida	
		Mecánica básica	GPS	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

El Cross Country es una de las ramas del ciclismo que más se practica y una alternativa crucial por las experiencias y lugares que se conoce a través de la bicicleta y un adecuado nivel físico.

Down Hill

Modalidad del ciclismo de montaña cuya finalidad y propósito es exclusivamente descender por terrenos agrestes e inhóspitos con bicicletas creadas para este deporte las mismas que tienen altos costos por sus accesorios que deben ser sumamente seguros, flexibles y resistentes.

Figura 4.4.
Práctica de rutas Down Hill en %



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

El 7% del mercado analizado, manifiesta que practica rutas de Down Hill los mismos que deben alinearse a determinados servicios para poder ascender a los inicios de las bajadas y todo el tema logístico que esto conlleva.

Los servicios son:

- Transporte

Para llegar al inicio y retornar de los descensos o cumbres, el mismo que debe regresar a la llegada o final de la ruta o sendero para poder retornar al mismo sitio puesto que se practica las bajadas varias veces.

- Alimentación

Es necesario disponer de un lugar para ingerir comidas que contribuyan al cuerpo con energía para continuar practicando, en la mayoría de los casos son solo reservas de comida rápida o energizantes que pueden ayudar para desempeñarse bien en los trayectos y posteriormente salir a otro sitio para adquirir cualquier alimento u oferta gastronómica.

- Repuestos y mecánica básica

Es necesario disponer de repuestos en caso de sufrir alguna avería la bicicleta y poder reparar en el trayecto mientras se llega al final donde se tiene todo el equipo necesario en caso de que el daño sea grande.

- Mantenimiento

Las bicicletas de Down Hill necesitan ser revisadas posteriormente y lavadas por exceso de lodo en el caso de que la ruta se encuentre en ese estado, las partes y accesorios por los impactos tienden a aflojarse y su rendimiento es ineficiente y puede desencadenar en accidentes posteriores.

Tabla 4.3.
Síntesis rutas Down Hill de ciclismo

SÍNTESIS DOWN HILL				
Ruta	Objetivo	Servicios	Accesorios Principales	Dificultad
Down Hill	Aventura y adrenalina	Transporte	Casco	Alta
		Alimentación	Ropa especial	
		Hidratación	Gafas	
		Repuestos	Recipiente para bebida	
		Mecánica básica	GPS	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

Las rutas de Down Hill requieren de un nivel físico adecuado, mucha práctica y habilidad para poder cubrir los descensos que en muchos de los casos la impericia es resultado de grandes lesiones, sin embargo es una alternativa dentro de las ramas del ciclismo que buscan satisfacer la necesidad de aventura y de poder viajar a través del único motor que es el cuerpo humano.

El explorar las industrias alternativas dan un denominador común entre los diferentes productos o servicios que se ofertan que pueden contribuir con el mismo objetivo y se pueden presentar de diferentes maneras como son las ramas del ciclismo, dando señales evidentes de cómo el mercado puede sopesar las alternativas y ser nuestro punto de partida para poder generar un híbrido a través del Cicloturismo.

Productos o servicios dentro del ciclismo que el mercado o el usuario puede sopesar a la hora de tomar la decisión para una aventura ya sea de un grado alto o bajo. Lo conocido y básico que un ciclista debe tener para poder optar por una de las alternativas es verificar en qué estado físico se encuentra el nivel de dificultad de la actividad y todos los servicios involucrados

Las rutas y los servicios y accesorios principales que deben tener para escoger entre las diferentes alternativas.

Tabla 4.4.
Síntesis tipos de rutas de Cicloturismo

Tipo	Dificultad	Servicios	Accesorios Principales
Urbano	Bajo	Transporte	Casco
		Alimentación	Ropa especial
Cross Country	Medio-Alto	Hidratación	Gafas
Down Hill	Alto	Repuestos	Recipiente para bebida
		Mecánica básica	GPS

Fuente: Investigación de mercados.

Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.1.2. Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

Los grupos estratégicos que son claves para el análisis son aquellos que se encuentran en la industria del turismo y que adoptan una estrategia similar sin romper los límites de grupo en el que se encuentren.

Se analizarán los principales grupos estratégicos relacionados con el Cicloturismo.

Existen variedad y formas de turismo en el Ecuador por su biodiversidad y dinamismo en tanto a su geografía y la facilidad de llegar a destinos paradisíacos sin invertir grandes cantidades de tiempo y recorrido. En la actualidad la mayor parte del país está dotada de amplias carreteras que nos vinculan directamente con el sitio de interés, pero existen muchas vías secundarias que se están utilizando para transportarse en bicicleta manteniendo una conexión directa con la naturaleza y la tranquilidad de transportarse con la energía y el combustible del propio cuerpo.

El atractivo turístico del país se ha ramificado en diferentes grupos como los tradicionales y ciudadanos prefieren el turismo cultural por la información y el aprendizaje que se puede recopilar de un determinado lugar, los que prefieren la aventura y la adrenalina que se inclinan por el turismo extremo, existiendo una posibilidad de fusionarlos y dar pie a una nueva propuesta de ciclismo el cual involucra viajes, enriquecimiento cultural y toda una experiencia llena de aventura.

Con este precedente se analizará los diferentes grupos estratégicos o de turismo en este caso, para comprender que un híbrido es viable en este apasionante deporte el Ciclismo.

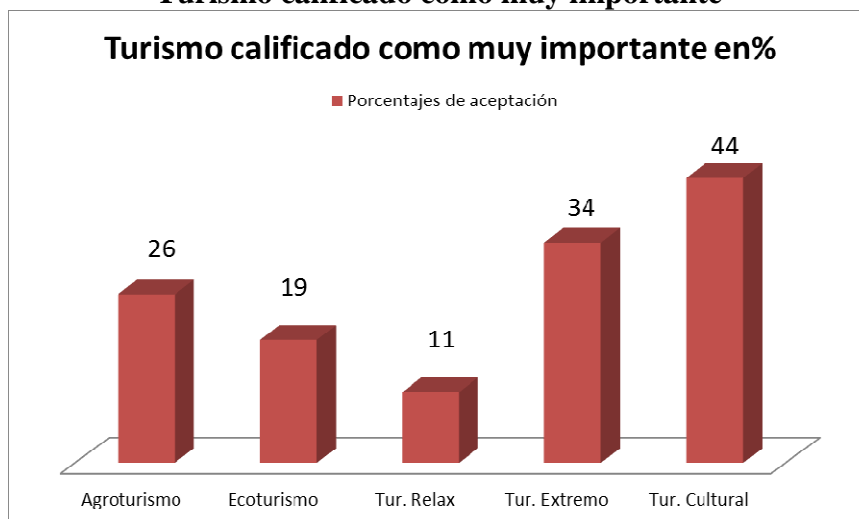
Turismo Cultural

Tabla 4.5.
Turismo calificado como muy importante
TURISMO CALIFICADO COMO “MUY IMPORTANTE”

IMPORTANCIA	AGRO-TURISMO		ECOTURISMO		TUR RELAX		TUR EXTREMO		TUR CULTURAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy importante	26	18,8	19	13,8	11	8,0	34	24,6	44	31,9

Fuente: Tipo de turismo calificado como muy importante. Moreno A. (2010). Tesis de grado. Cap. IV, p.93

Figura 4.5.
Turismo calificado como muy importante



Fuente: Tipo de turismo calificado como muy importante. Moreno A. (2010). Tesis de grado. Cap. IV, p.93

De acuerdo a los datos secundarios de este cuadro se puede vislumbrar los grupos estratégicos dentro de la industria del turismo, tomando en cuenta la información recabada de los ciclistas analizaremos como tomaron las alternativas en función del turismo cultural.

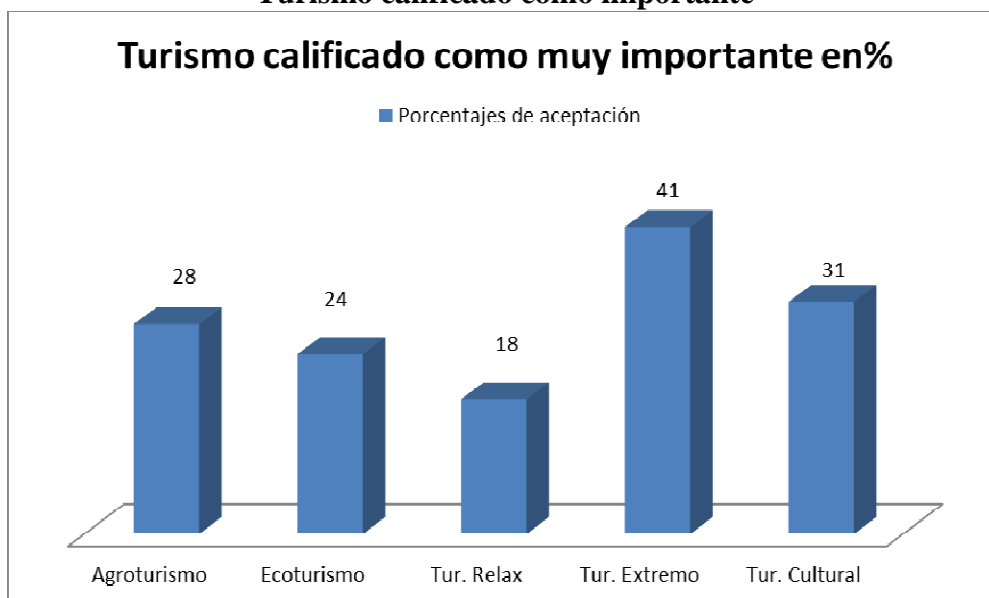
Turismo Extremo

Tabla 4.6.
Turismo calificado como importante
TURISMO CALIFICADO COMO "IMPORTANTE"

IMPORTANCIA	AGRO-TURISMO		ECOTURISMO		TUR RELAX		TUR EXTREMO		TUR CULTURAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Importante	28	20,3	24	17,4	18	13,0	41	22,5	31	29,7

Fuente: Tipo de turismo calificado Importante. Moreno A. (2010).
Tesis de grado. Cap. IV, p.94

Figura 4.6.
Turismo calificado como importante



Fuente: Tipo de turismo calificado como Importante. Moreno A. (2010).
Tesis de grado. Cap. IV, p.94

Los datos secundarios demuestran que el turismo extremo ha sido calificado como el segundo de mayor aceptación del mercado analizado y lo ha calificado como importante, tomando en cuenta este precedente se analiza cómo ha tomado el mercado de ciclistas a la propuesta de fusionar deportes extremos con el Cicloturismo, siendo este punto otro grupo estratégico que se encuentra dentro de la industria del turismo.

4.1.1.3. Tercera vía: Explorar la cadena de compradores

El Cicloturismo mantiene un grupo específico de compradores el cual se define como el ciclista el mismo que adquiere el servicio y es el beneficiario directo, sin embargo las empresas o grupos de ciclismo que están organizando eventos de ciclismo se enfocan directamente a las agencias de turismo de aventura y extremo y a los grupos de ciclistas, dejando a un lado todos los ciclistas que tienen el deseo de conocer y aventurarse en la bicicleta porque es su pasión siendo el usuario el punto de partida el ciclista como tal.

Tomando en cuenta la cadena de compradores se analiza al usuario como punto de partida, en este caso el ciclista directamente porque se puede dirigir la estrategia a grupos o empresas que ofertan dicho servicio y no tomar en cuenta las necesidades primordiales de los clientes potenciales, en este caso el usuario directo es el ciclista.

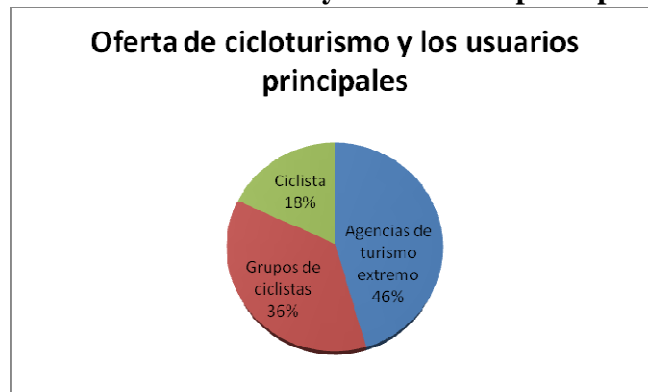
Tabla 4.7.
Oferta de Cicloturismo y usuarios principales

Calificaciones del 1 - 5				
Expertos		Agencias de turismo extremo	Grupos de ciclistas	Ciclista
Gerente construbicis	Carlos Tacuri	5	4	2
Campeón Nacional Cross Country	Galo Tamayo	5	3	1
Cicloturista	Gabriel Yépez	4	4	2

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.7.
Oferta de Cicloturismo y los usuarios principales



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Los grupos y las empresas imponen sus propias reglas y lineamientos, los ciclistas no son escuchados y tienen que acoplarse a lo que se les obligue y por ello el ciclista disuade en muchos de los casos del servicio, su principal objeción y comentarios se han fundamentado en que requieren más información, detalles de las rutas y como pueden cubrirlas adecuadamente para no tener inconvenientes posteriores.

4.1.1.4. Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos o servicios

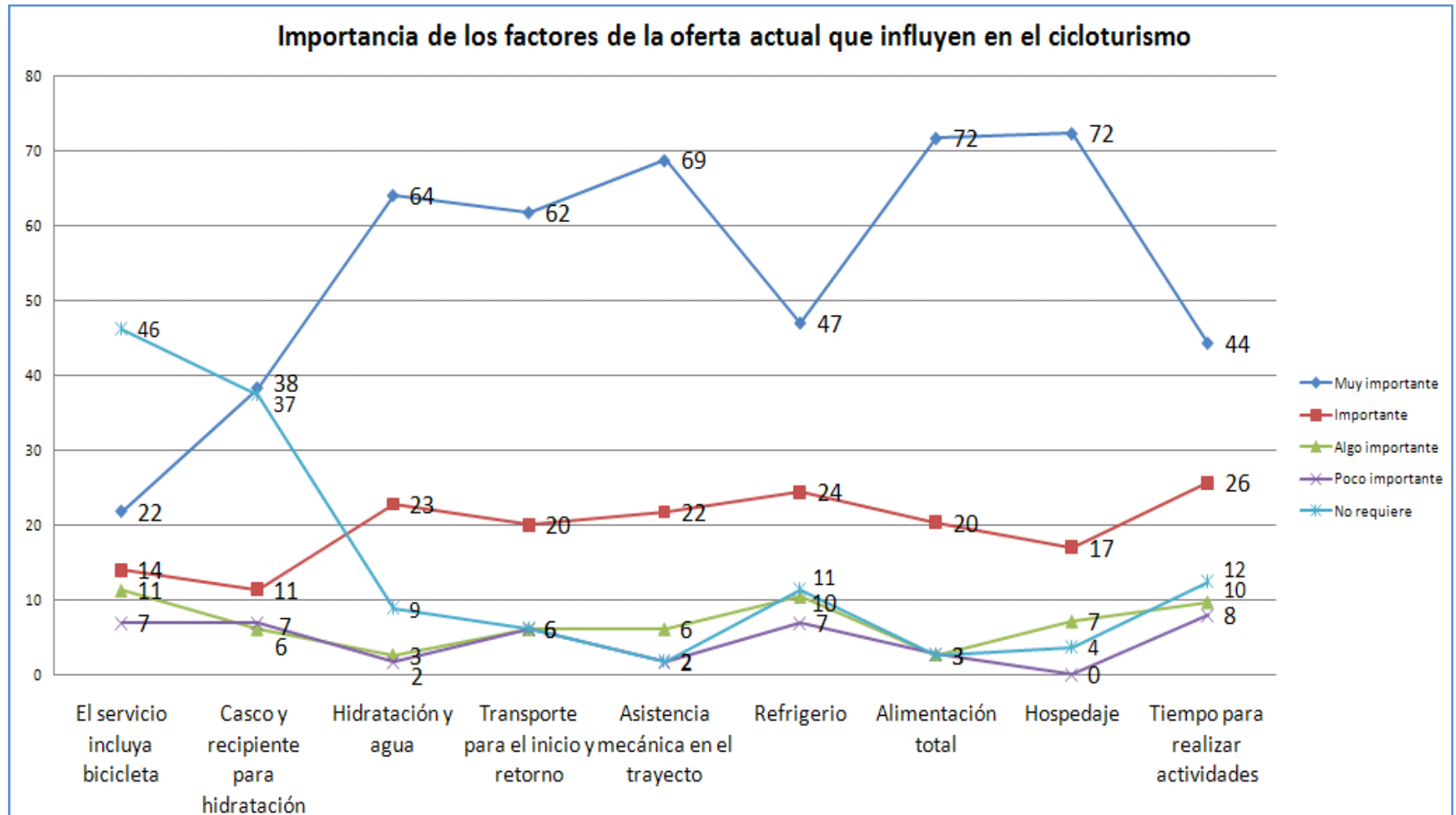
Analizando las opciones que pueden disponer los ciclistas por participar en rutas de Cicloturismo, se tienen resultados tanto de la oferta actual como de la oferta generadora de valor de las cuales se obtienen las variables principales y los servicios necesarios para desarrollar la estrategia.

Tabla 4.8.
Importancia de los factores que influyen en la decisión para escoger el Cicloturismo

Calificación Propuestas	El servicio incluya bicicleta	Casco y recipiente para hidratación	Hidratación y agua	Transporte para el inicio y retorno	Asistencia mecánica en el trayecto	Refrigerio	Alimentación total	Hospedaje	Tiempo para realizar actividades
Muy importante	22	38	64	62	69	47	72	72	44
Importante	14	11	23	20	22	24	20	17	26
Algo importante	11	6	3	6	6	10	3	7	10
Poco importante	7	7	2	6	2	7	3	0	8
No requiere	46	37	9	6	2	11	3	4	12

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.8.
Factores de la oferta actual de cicloturismo en %



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Análisis oferta actual:

Factores primarios

- Asistencia mecánica en el trayecto

Las rutas son agrestes por su geografía y su naturaleza en la mayoría de los casos, esto genera daños en las bicicletas sobre todo en las llantas, pocas veces se prevé llevar repuesto lo cual es indispensable llevar por parte de los guías para ayudar y reparar los daños.

- Hidratación y agua

Al iniciar la ruta se debe tener un buen suministro de agua o cualquier bebida que pueda reponer la energía perdida y ayude a mantener la vitalidad durante el recorrido, puesto que el estado físico es fundamental y así lo ha manifestado el mercado.

- Transporte para el inicio y retorno

Existen muchas ruta trazadas para el ciclismo, una de las barreras para ejecutarlas es el transporte, muchos disponen de su propio auto pero sigue siendo un inconveniente y un servicio necesario para poder ofertar rutas de Cicloturismo

Rutas más extensas

- Hospedaje

Al viajar por rutas extensas en las cuales se tiene la necesidad de quedarse al menos por una noche, se debe prever un sitio adecuado para poder pernoctar con todo el grupo de ciclistas y que ellos conozcan y puedan escoger los lugares para hospedarse

- Alimentación total

El ciclista que viaja como turista pocas veces conoce las ofertas gastronómicas y lugares adecuados para comer, por ello es mejor tener planificado como y donde se puede comer para evitar este trabajo al grupo.

Factores secundarios

- Refrigerio

Es necesario brindar una determinada porción de alimentos, el hambre se hace evidente en los trayectos aunque se suponga que unas barras y algo que lleva cada ciclista sea necesario, si el servicio puede brindar alimentos que disminuyan el apetito y apoyen con energía para el desarrollo de la ruta es un punto crucial y necesario.

- Tiempo para realizar actividades individuales

Es importante para el mercado la recreación individual es posible que esto sea algo que se sobrentiende más allá de compartir tiempo con los involucrados en el grupo

- El servicio incluya bicicleta

La mayor parte de los ciclistas dispone de su propia bicicleta para realizar las rutas

- Casco y recipiente para hidratación

Son accesorios fundamentales que se debe poseer para adentrarse al mundo del ciclismo es por ello la tendencia de no requerir dichos accesorios.

Tabla 4.9.
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %
Deportes extremos o de aventura

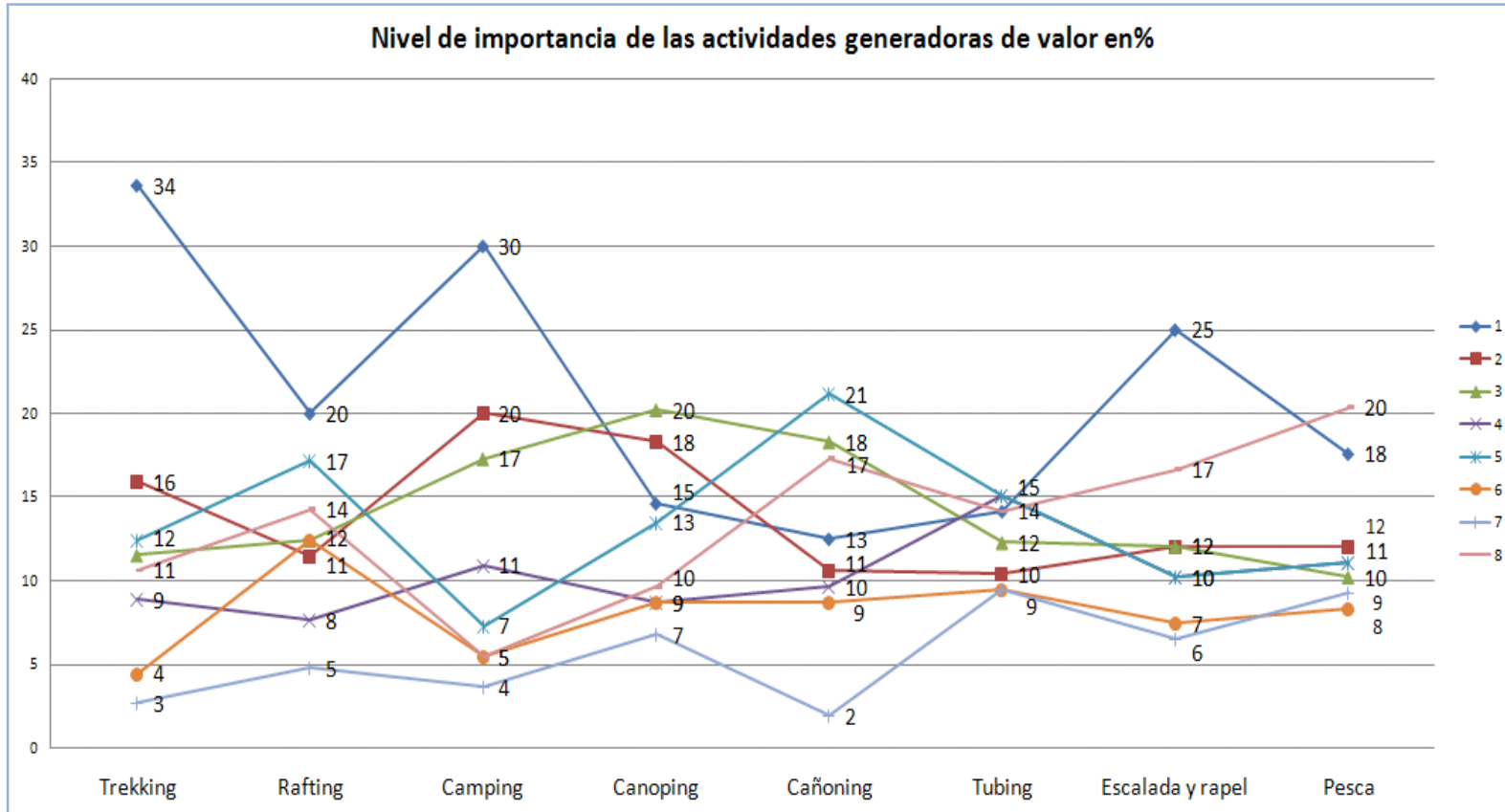
Calificación Propuestas	Trekking	Rafting	Camping	Canoping	Cañoning	Tubing	Escalada y rapel	Pesca
1	34	20	30	15	13	14	25	18
2	16	11	20	18	11	10	12	12
3	12	12	17	20	18	12	12	10
4	9	8	11	9	10	15	10	11
5	12	17	7	13	21	15	10	11
6	4	12	5	9	9	9	7	8
7	3	5	4	7	2	9	6	9
8	11	14	5	10	17	14	17	20

Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.9.

Nivel de importancia de los deportes de aventura o extremos en%

Calificación en escala de preferencia del 1 al 8 siendo 1 el más importante



Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Análisis deportes extremos o de aventura:

Factores primarios

- **Trekking**

Actividad deportiva de aventura que el mercado lo califica como principal para poder fusionarla con la estrategia

- **Camping**

Actividad deportiva de aventura que tiene correlación con el trekking, por los lugares inhóspitos que se llega a través de las caminatas y en los cuales es necesario en muchas ocasiones pasar al menos una noche o armar tiendas en las cuales se pueda colocar todo lo que se lleva y descansar

- **Escalada y rapel**

Tiene aceptación por el mercado es un deporte muy interesante y de gran adrenalina, los lugares propicios para este deporte deben ser previamente conocidos explorados, el equipo para practicarlo debe ser de calidad y profesional, minimizando así riesgos y tomando en cuenta que no todo son expertos en este deporte por ello todo debe ser minuciosamente calculado y preventivo.

- **Rafting**

Deporte acuático de mucha adrenalina y con experiencias indescritibles, deporte que ya tienen incluso competencias internacionales en el Ecuador, y muy atractivo para el mercado

Factores secundarios

- Canoping

Deporte de aventura el cual es aceptado por el mercado pero en menor grado que los demás deportes

- Cañoning

Deporte que se lo practica con descensos en cascadas no es muy conocido y tomado como muy riesgoso es por esto que se encuentra entre los secundarios pero teniendo atractivo

- Tubing

Deporte de aventura acuático que no da mucha adrenalina para los participantes pero tiene su grado de diversión sin embargo está entre los secundarios de menor impacto

- Pesca

La mayor parte del mercado lo ha puesto como el menos preferido, pero una parte del mercado también lo aprueba, las tendencias son variadas pero se lo debe tomar en cuenta en el caso de tener rutas en las cuales se pueda aplicar esta variable en el trayecto.

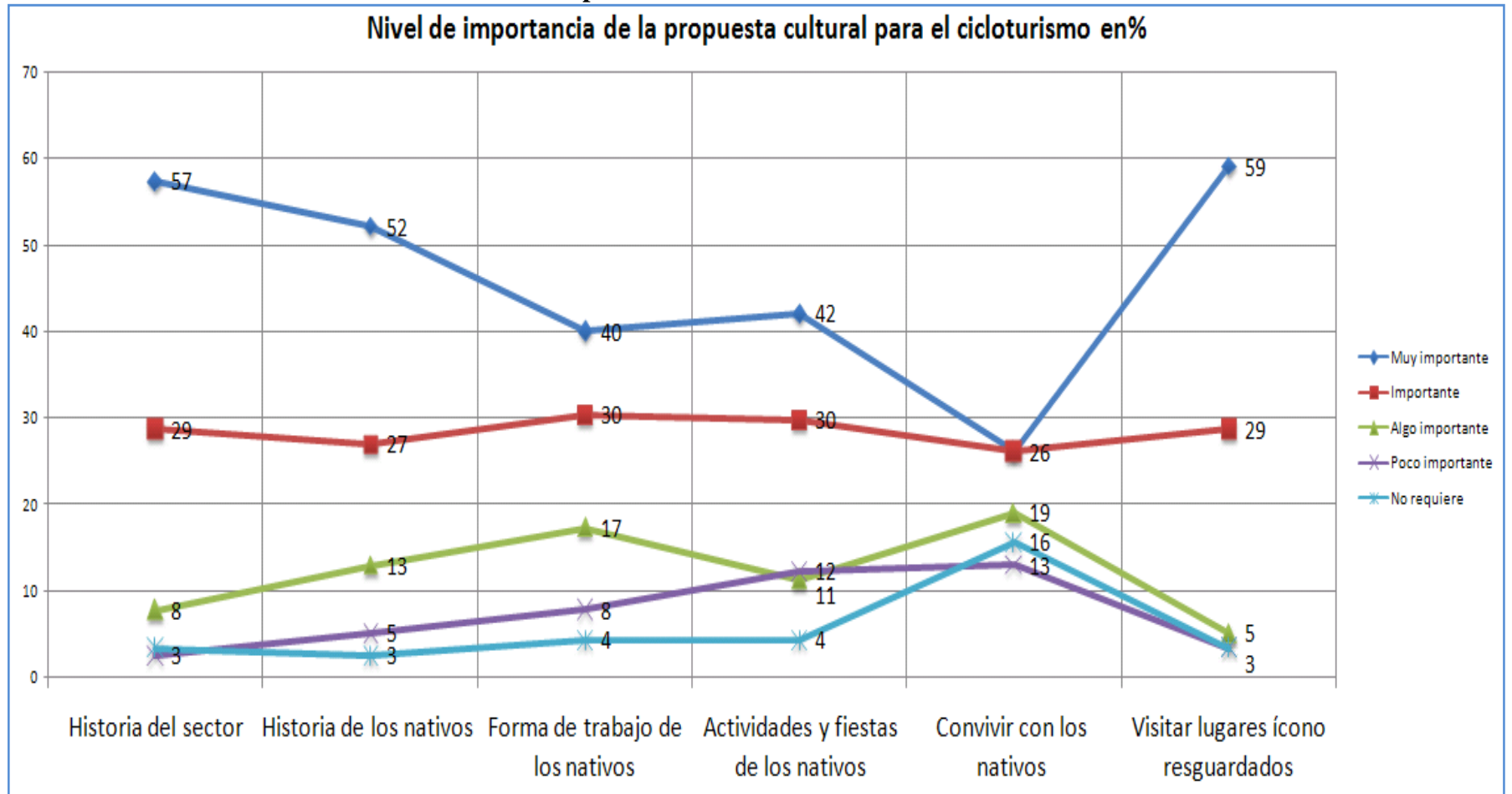
Turismo Cultural

Tabla 4.10.
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %

Calificación Propuestas	Historia del sector	Historia de los nativos	Forma de trabajo de los nativos	Actividades y fiestas de los nativos	Convivir con los nativos	Visitar lugares ícono resguardados
Muy importante	57	52	40	42	26	59
Importante	29	27	30	30	26	29
Algo importante	8	13	17	11	19	5
Poco importante	3	5	8	12	13	3
No requiere	3	3	4	4	16	3

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.10.
Nivel de importancia del Turismo Cultural en %



Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

Análisis turismo cultural:

Factores principales

- Visitar lugares ícono, resguardados del sector

Propuesta que tiene mayor aceptación por parte del mercado y de interés al practicar rutas de Cicloturismo, existen reservas y lugares resguardados en todos los sectores y rutas de la Provincia que pueden ser visitadas y aprender su riqueza y su legado

- Historia del sector

Todos los trayectos que se realicen y los lugares que se visitan tienen su historia lo cual hace atractiva la ruta y aprender de ella cómo ha evolucionado o trascendido en el tiempo es un detalle que no se puede apreciar o conocer por la forma tan lineal en que se practican las rutas

- Historia de los nativos

Los nativos son parte de los paisajes y del paradisiaco lugar visitado, es importante saber de los nativos y los lugareños para comprender mejor la esencia del trayecto

Factores secundarios

- Forma de trabajo de los nativos

Una pregunta capciosa pero puede ir incluida en la historia de los nativos de forma breve pero no sigue siendo importante o llamativo para el mercado

- Actividades y fiestas de los nativos

Se puede conocer de forma breve las tradiciones y fiestas que realizan los sectores aledaños o centrales a las rutas practicadas y en lo posible poder formar parte de las mismas

- Convivir con los nativos

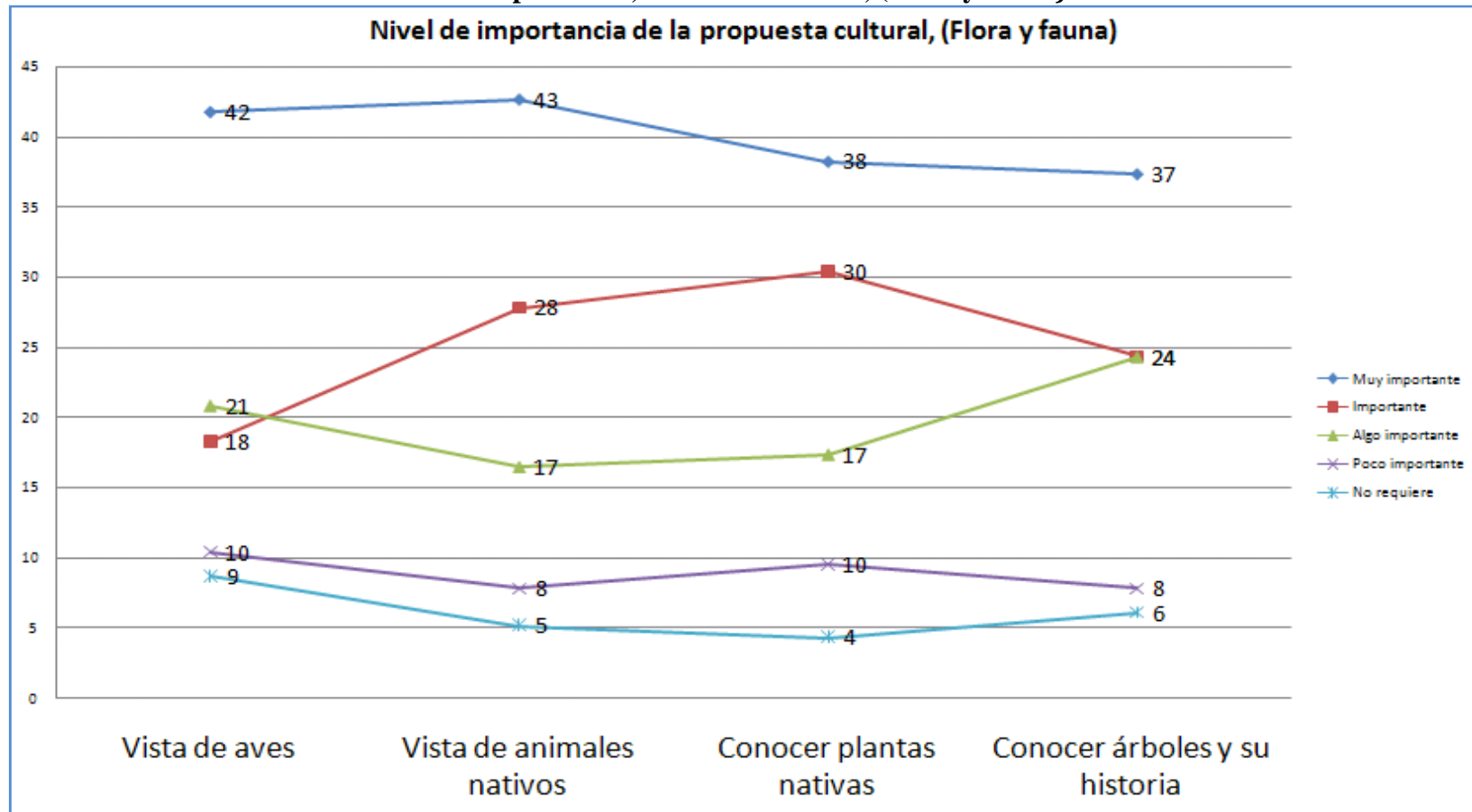
La tendencia de requerir esta variable es relativa, puesto que el mercado puede inclinarse de forma secundaria a esta actividad, pero el tiempo apremia y por ello el factor se aleja de ser atractivo y la tendencia de no requerirlo es más probable

Tabla 4.11.
Nivel de importancia de las actividades generadoras de valor en %
Turismo Cultural, (Flora y fauna)

Calificación Propuestas	Vista de aves	Vista de animales nativos	Conocer plantas nativas	Conocer árboles y su historia
Muy importante	42	43	38	37
Importante	18	28	30	24
Algo importante	21	17	17	24
Poco importante	10	8	10	8
No requiere	9	5	4	6

Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.11.
Nivel de importancia, Turismo Cultural, (Flora y fauna)



Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Análisis turismo cultural, (Flora y fauna)

Factores principales:

- Vista de aves

La vista de aves es muy atractiva en el transcurso de las rutas se debe tener un larga vistas apropiado para poder admirar todas las aves nativas del sector

- Vista de animales nativos

En las reservas que puedan existir en las rutas se pueden apreciar animales nativos con la ayuda y el conocimiento previo de los guías

Factores secundarios

- Conocer plantas nativas

Las plantas nativas son reconocidas en todas las rutas con un estudio previo de las mismas siempre se puede compartir su presencia a los que acompañan al grupo y el recorrido es más agradable

- Conocer árboles y su historia

Factores que el mercado en cierto grado los califica como secundarios pero siempre serán tomados en cuenta en función de lo que pueda brindar la ruta para hacer la fusión de la misma y completar el recorrido con todas las propuestas dadas.

Síntesis de las ofertas actuales y complementarias

Tabla 4.12.

Síntesis oferta actual y complementarias del Cicloturismo

CICLOTURISMO		
<i>Oferta actual</i>		
Rutas cortas		
Factores primarios	Asistencia mecánica	1
	Hidratación y agua	2
	Transporte para inicio y retorno	3
Factores secundarios	Refrigerio	1
	Tiempo para actividades individuales	2
No requiere	Bicicleta	1
	Casco y recipiente	2
Rutas extensas		
Factores primarios	Hospedaje	1
	Alimentación total	2
<i>Deportes extremos o de aventura</i>		
Factores primarios	Trekking	1
	Camping	2
	Escalada y rapel	3
	Rafting	4
Datos secundarios	Canoping	1
	Cañoning	2
	Tubing	3
No requiere	Pesca	1
<i>Turismo cultural</i>		
Factores primarios	Visitar lugares ícono	1
	Historia del sector	2
	Historia de los nativos	3
Factores secundarios	Forma de trabajo de los nativos	1
	Actividades y fiestas de los nativos	2
	Convivir con los nativos	3
<i>Turismo cultural, (Flora y fauna)</i>		
Factores primarios	Vista de aves	1
	Vista de animales nativos	2
Factores secundarios	Conocer plantas nativas	1
	Conocer árboles y su historia	2

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

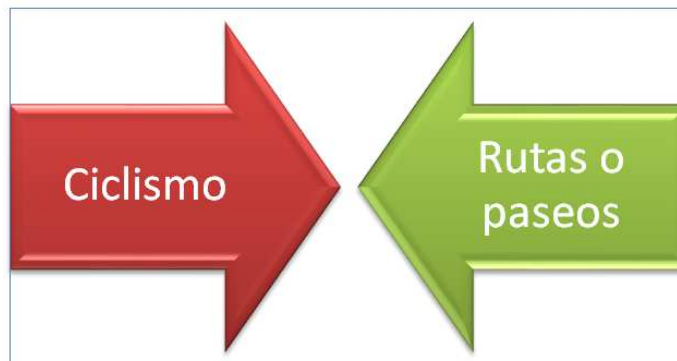
4.1.1.5. Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional de los compradores

Las expectativas de los cicloturistas no son muy amplias, se han reducido a practicar una ruta llegar en bicicleta y retornar, esto es repetitivo en la mayoría de las veces, lo que se maneja de forma funcional bajo los siguientes parámetros.

Rutas de ciclismo

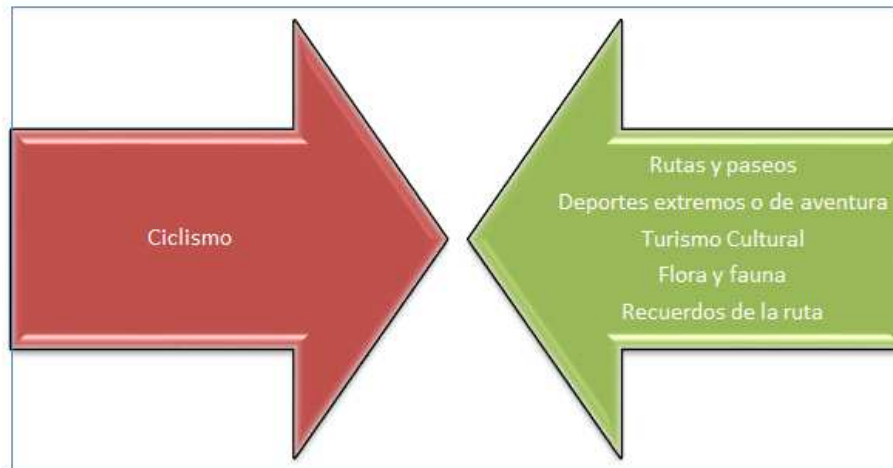
- Bicicleta
- Auto para llegar al inicio y retorno de la ruta
- Mapa
- Paseo
- Retorno

Figura 4.12.
Atractivo funcional del mercado



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.13.
Atractivo emocional del mercado

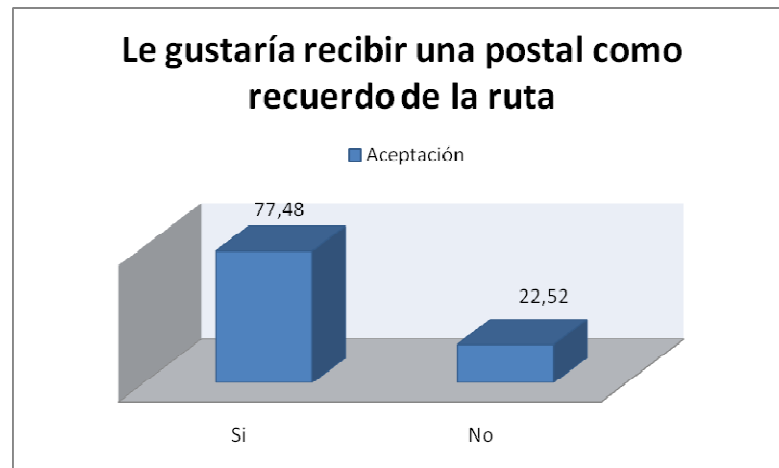


Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Las rutas que se practican en la provincia de Pichincha son muy amplias y tiene variedad de historia de flora y fauna y geografía apta para practicar deportes extremos, esto adentra al ciclista a otro mundo en el cual existen variedad de posibilidades las cuales harán de cada ruta un recuerdo inolvidable.

Se indago al mercado potencial si era fundamental recibir una postal con fotos suyas creadas como recuerdo de la ruta y esta fue la tendencia de los mismos.

Figura 4.14.
Nivel de aceptación a recibir una postal como recuerdo de la ruta



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

El mercado en un 77% desea recibir un recuerdo tocando de forma evidente el lado emocional de los participantes.

El mercado se maneja bajo parámetros netamente funcionales, no se deja ninguna brecha a la imaginación o a una experiencia nueva y divertida, practicando un deporte de interés común y fusionándolo con la variedad de deportes extremos y lo que el turismo puede brindar a través de una bicicleta.

La búsqueda para dar un giro crucial a la concepción funcional que tiene el común de los ciclistas que practica rutas de Cicloturismo, es la base fundamental de la estrategia y adentrar la mente de los potenciales clientes a una nueva forma de hacer turismo, que aparentemente es imposible pero siguiendo todos los lineamientos de la estrategia y la indagación pertinente, harán de esta dificultosa fusión una realidad.

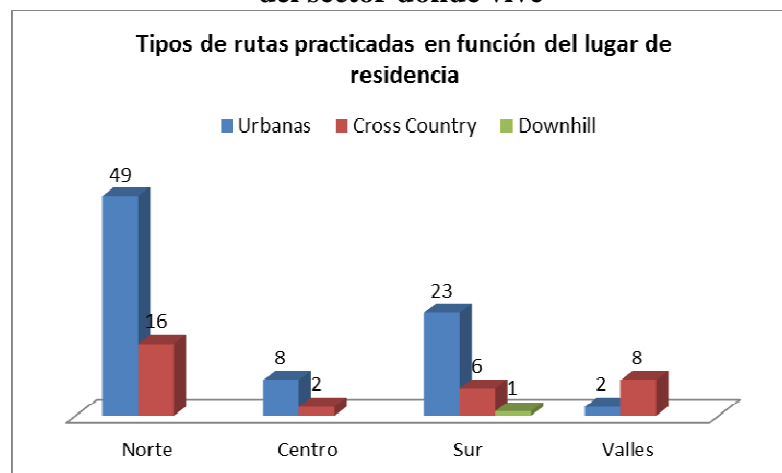
4.1.1.6. Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo

Las tendencias dentro del ciclismo son muy variadas, para poder encontrar una tendencia que puede ser marcada en el futuro de los ciclistas y los usuarios que se puedan adentrar al Cicloturismo, las rutas son muy variadas pero esto puede bifurcarse en función de la demanda y tomar otros caminos que bien pueden beneficiar o pueden afectar la oferta.

Tendencias

- Residencia o lugar donde vive
- Tipo de rutas ha practicadas

Figura 4.15.
Tipo de rutas practicadas en función del sector donde vive



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Como se puede apreciar el cross country va tomando impulso en los diferentes sectores, tomando en cuenta que son personas de la ciudad y es por ello que su tendencia está marcada en las rutas urbanas o utilizar la bicicleta en la ciudad, esta tendencia es la que se manejará paulatinamente con los ciclistas urbanos, no practican el cross country muchas de las veces por desconocimiento o falta de información.

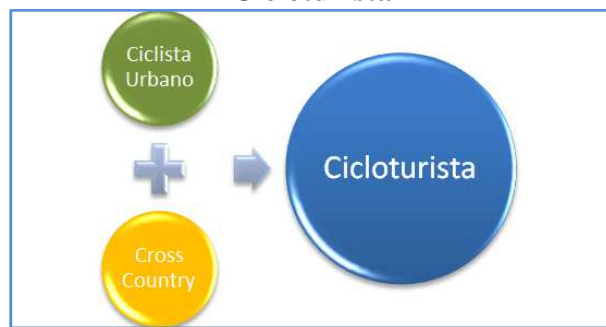
Tendencia del ciclismo urbano hacia el cross country

Figura 4.16.
Ciclista urbano



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.17.
Cicloturista



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

No se pretende augurar el futuro las tendencias son marcadas y es uno de los precedentes en los cuales se sustenta el Cicloturismo y el camino por el cual se puede crear la estrategia azul, el ciclista urbano ávido de aventura adentrándose a las rutas de Cross country obteniendo así participe del océano azul.

Matriz síntesis de la competencia frontal a la creación de océanos azules

Tabla 4.13.

Matriz síntesis de la competencia frontal a la creación de océanos azules

	Competencia frontal	Cambio	Creación de océanos azules
Industria	Agencias que ofertan, rutas de ciclismo	→	Cicloturismo
			Rutas urbanas
			Cross Country
			Down Hill
Grupos estratégicos	Rutas de ciclismo	→	Cicloturismo
			Turismo Cultural
			Turismo cultural, (Flora y fauna)
Grupo de compradores	Agencias de turismo extremo	→	Ciclista
	Grupos de ciclistas		
Alcance de la oferta del producto o servicio	Rutas de ciclismo Transporte	→	Cicloturismo
			Asistencia mecánica
			Hidratación y agua
			Transporte
			Refrigerio
			Hospedaje
			Deportes extremos o de aventura
			Turismo cultural
Orientación funcional o emocional	Orientación funcional El servicio se basa en cubrir una ruta en bicicleta y brindar el apoyo logístico de transporte para llegar	→	Orientación emocional Al realizar un híbrido con las opciones de turismo extremo, turismo cultural, cubrir las necesidades logísticas, brindar la información amplia y necesaria, entregar recuerdos de cada ruta, esto lleva al ciclista a una experiencia de vida más que cubrir una ruta común en bicicleta
Tiempo	El enfoque se asiste en fomentar el ciclismo y las rutas, sin tomar en cuenta las tendencias actuales	→	El enfoque no está solo en fomentar el ciclismo, hay que adentrar a la mayor parte de ciclistas que se encuentran practicando rutas urbanas y que aun no pueden conocer el amplio mundo del Cicloturismo y más aun bajo los lineamientos de una mezcla de servicios hacia un océano azul

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2. Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras

4.1.2.1. Matriz de las 4 acciones

La oferta actual de Cicloturismo mantiene un esquema que ha sido calificado por el mercado y en función de las expectativas de los mismos se aplicará la matriz para eliminar, reducir, aumentar y crear la oferta de valor complementaria y adecuada en función de sus requerimientos.

Tabla 4.14.
Matriz 4 acciones Cicloturismo

Eliminar	Incrementar
N/A	Asistencia mecánica en el trayecto Hidratación y agua Transporte para inicio y retorno Refrigerio Alimentación total Hospedaje Tiempo para actividades individuales
Reducir	Crear
El servicio incluya bicicleta Casco y recipiente para hidratación Turismo de aventura Pesca	Deportes extremos Treking Camping Canoping Escalada y rapel Rafting Cañoning Tubing Turismo cultural Visitar lugares ícono Historia del sector Historia de los nativos Vista de animales nativos Forma de trabajo Actividades y fiestas Conocer plantas nativas Conocer arboles y su historia Vista de aves Convivir con los nativos

Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.2. Frecuencias mapa estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo

Tabla 4.15.
Mapa estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo

Calificación Propuestas		El servicio incluya bicicleta	Casco y recipiente para hidratación	Hidratación y agua	Transporte para el inicio y retorno	Asistencia mecánica en el trayecto	Refrigerio	Alimentación total	Hospedaje	Tiempo para realizar actividades
Escala cualitativa	Muy importante	25	44	73	71	79	54	81	81	50
	Importante	16	13	26	23	25	28	23	19	29
	Algo importante	13	7	3	7	7	12	3	8	11
	Poco importante	8	8	2	7	2	8	3		9
	No requiere	53	43	10	7	2	13	3	4	14
	Total	115	115	114	115	115	115	113	112	113
Escala cuantitativa	5	125	220	365	355	395	270	405	405	250
	4	64	52	104	92	100	112	92	76	116
	3	39	21	9	21	21	36	9	24	33
	2	16	16	4	14	4	16	6	0	18
	1	53	43	10	7	2	13	3	4	14
		Total	297	352	492	489	522	447	515	509
	Promedio ponderado	2,58	3,06	4,32	4,25	4,54	3,89	4,56	4,54	3,81
	Oferta actual	5	5	2	3	3	1	1	3	5

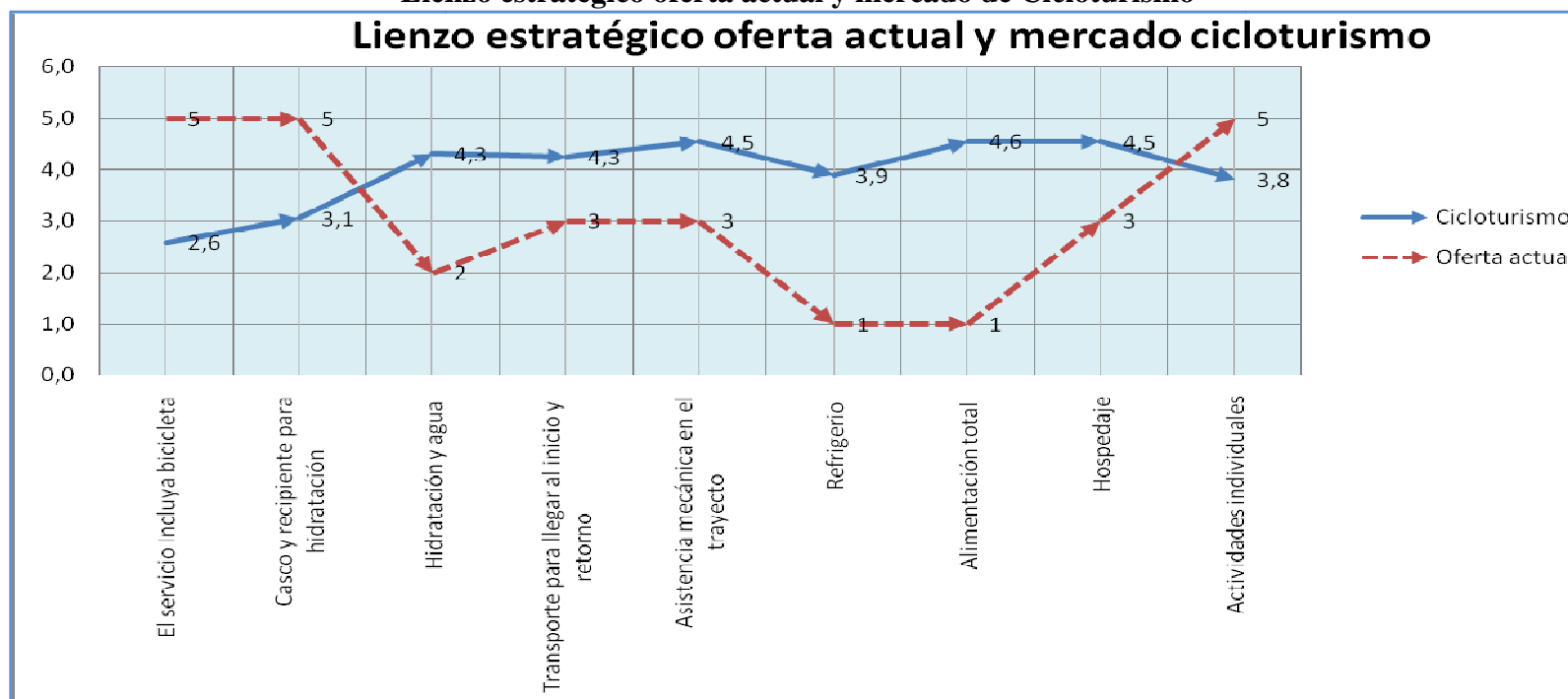
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.3. Lienzo estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo

Figura 4.18.

Lienzo estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.4. Frecuencias mapa estratégico, mercado de Cicloturismo, deportes de aventura

Tabla 4.16.
Frecuencias mapa estratégico, deportes de aventura

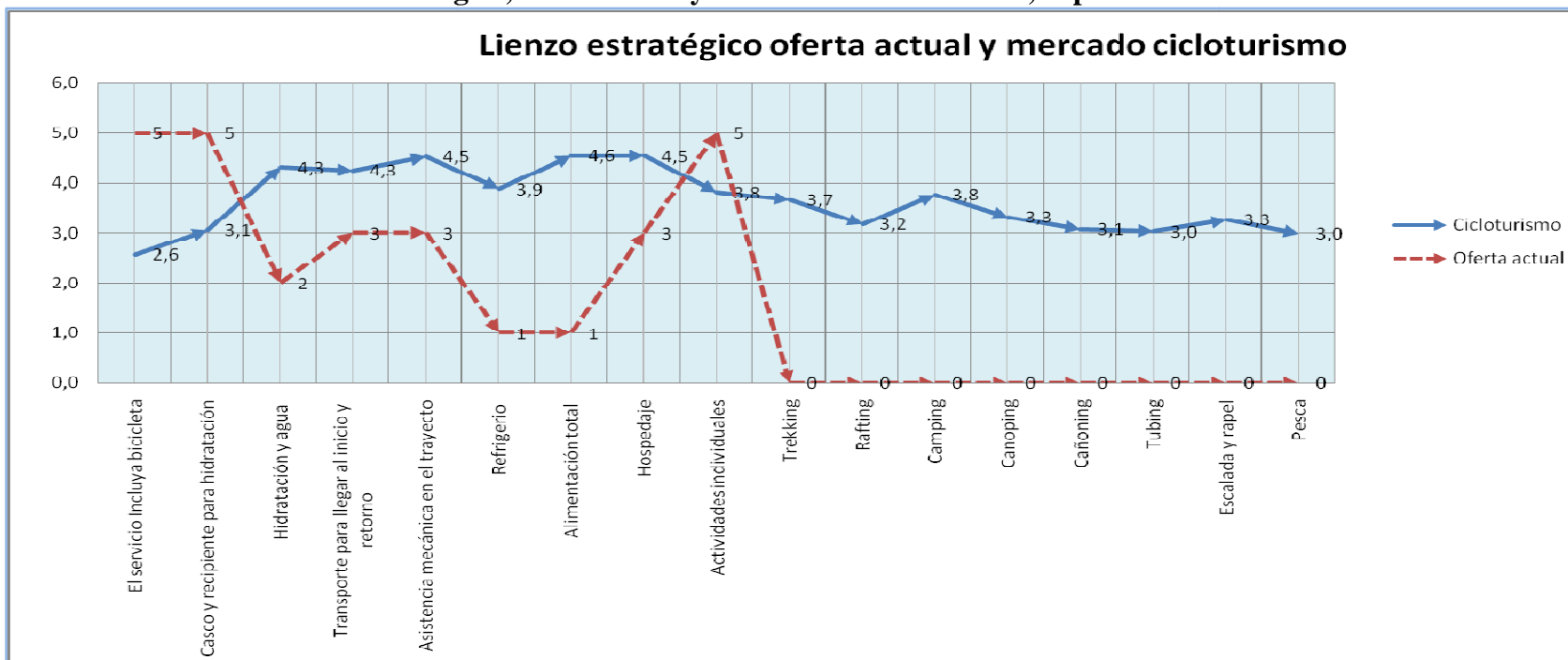
Calificación		Trekking	Rafting	Camping	Canoping	Cañoning	Tubing	Escalada y rapel	Pesca
Propuestas									
Escala cualitativa	1	38	21	33	15	13	15	27	19
	2	18	12	22	19	11	11	13	13
	3	13	13	19	21	19	13	13	11
	4	10	8	12	9	10	16	11	12
	5	14	18	8	14	22	16	11	12
	6	5	13	6	9	9	10	8	9
	7	3	5	4	7	2	10	7	10
	8	12	15	6	10	18	15	18	22
	Total	113	105	110	104	104	106	108	108
Escala cuantitativa	5	190	105	165	75	65	75	135	95
	4	124	100	164	160	120	96	104	96
	3	72	78	60	69	96	96	66	72
	2	16	36	20	32	22	40	30	38
	1	12	15	6	10	18	15	18	22
	Total	414	334	415	346	321	322	353	323
Promedio ponderado		3,66	3,18	3,77	3,33	3,09	3,04	3,27	2,99
Oferta actual		0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.5. Lienzo estratégico oferta actual y mercado de cicloturismo, deportes de aventura

Figura 4.19.
Lienzo estratégico, oferta actual y mercado de cicloturismo, deportes de aventura



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.6. Frecuencias mapa estratégico, oferta actual y mercado de Cicloturismo, turismo cultural, (Flora y Fauna)

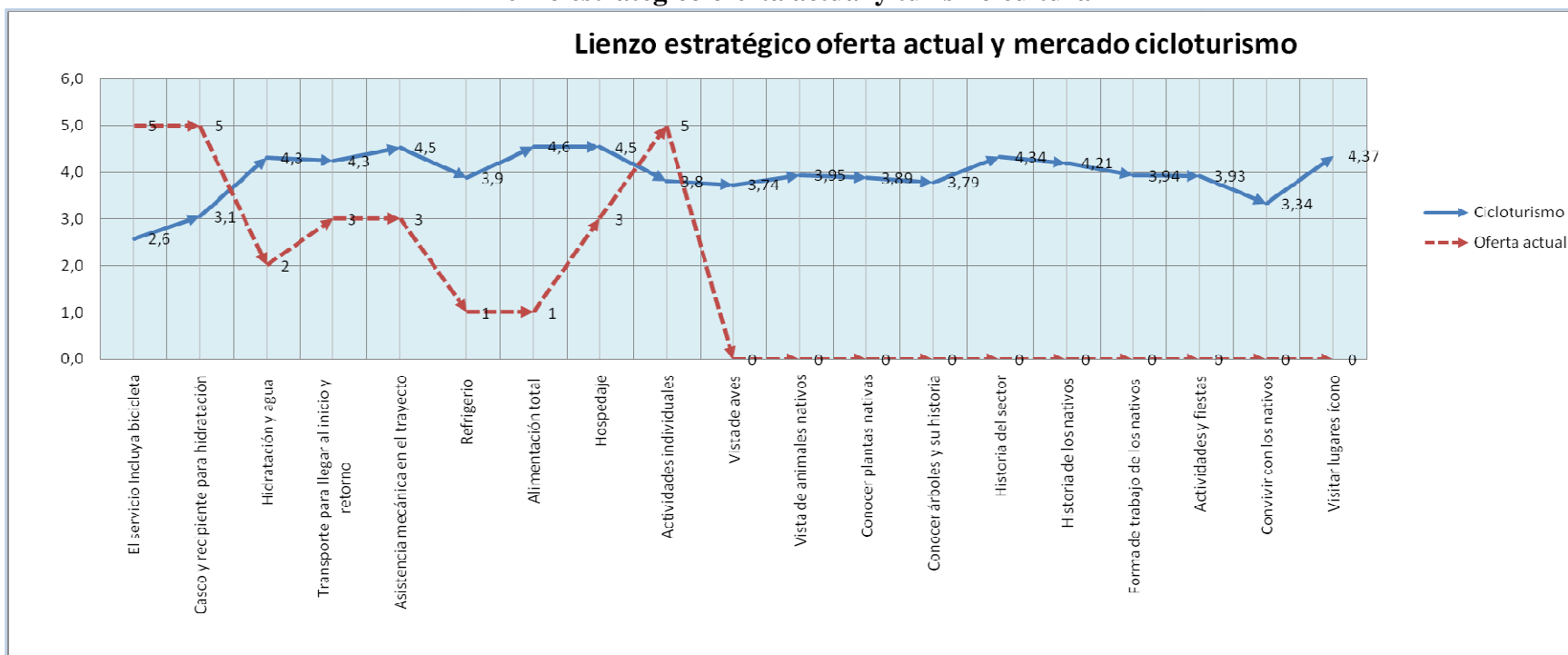
Tabla 4.17.
Frecuencias mapa estratégico, turismo cultural, (Flora y Fauna)

Calificación Propuestas		Vista de aves	Vista de animales nativos	Conocer plantas nativas	Conocer árboles y su historia	Historia del sector	Historia de los nativos	Forma de trabajo de los nativos	Actividades y fiestas de los nativos	Convivir con los nativos	Visitar lugares ícono resguardados
Esca la cualitativa	Muy importante	48	49	44	43	66	60	46	48	30	68
	Importante	21	32	35	28	33	31	35	34	30	33
	Algo importante	24	19	20	28	9	15	20	13	22	6
	Poco importante	12	9	11	9	3	6	9	14	15	4
	No requiere	10	6	5	7	4	3	5	5	18	4
	Total	115	115	115	115	115	115	115	115	114	115
Esca la cuantitativa	5	240	245	220	215	330	300	230	240	150	340
	4	84	128	140	112	132	124	140	136	120	132
	3	72	57	60	84	27	45	60	39	66	18
	2	24	18	22	18	6	12	18	28	30	8
	1	10	6	5	7	4	3	5	5	18	4
	Total	430	454	447	436	499	484	453	448	384	502
	Promedio ponderado	3,74	3,95	3,89	3,79	4,34	4,21	3,94	3,93	3,34	4,37
Oferta actual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.7. Lienzo estratégico, oferta actual y mercado de Cicloturismo, Turismo Cultural, (Flora y fauna)

Figura 4.20.
Lienzo estratégico oferta actual y turismo cultural



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.8. Matriz del cuadro estratégico

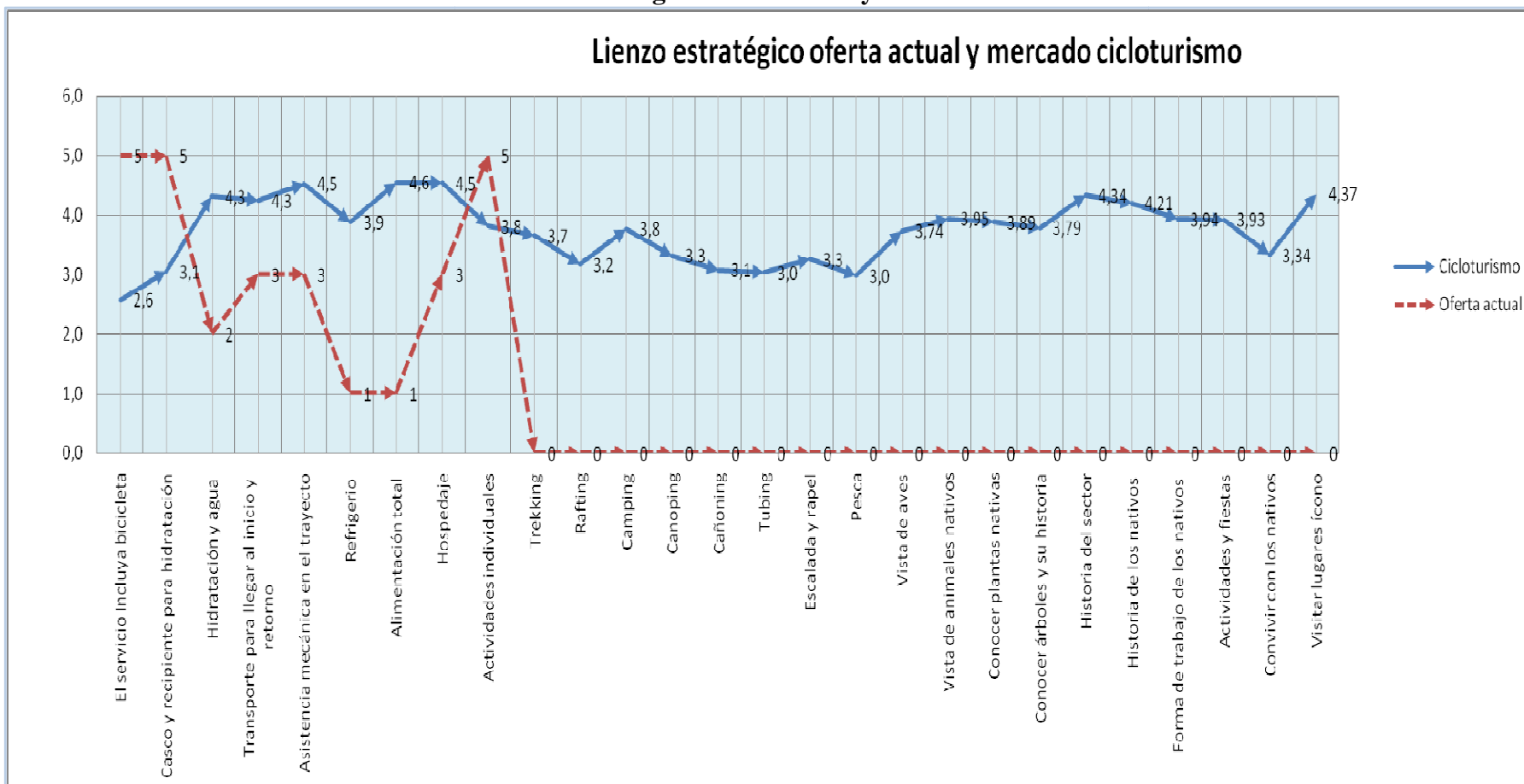
Tabla 4.18.
Matriz del cuadro estratégico del Cicloturismo

Variables	Cicloturismo	Oferta actual
El servicio Incluya bicicleta	2,6	5
Casco y recipiente para hidratación	3,1	5
Hidratación y agua	4,3	2
Transporte para llegar al inicio y retorno	4,3	3
Asistencia mecánica en el trayecto	4,5	3
Refrigerio	3,9	1
Alimentación total	4,6	1
Hospedaje	4,5	3
Actividades individuales	3,8	5
Trekking	3,7	
Rafting	3,2	
Camping	3,8	
Canoping	3,3	
Cañoning	3,1	
Tubing	3,0	
Escalada y rapel	3,3	
Pesca	3,0	
Vista de aves	3,7	
Vista de animales nativos	3,9	
Conocer plantas nativas	3,9	
Conocer árboles y su historia	3,8	
Historia del sector	4,3	
Historia de los nativos	4,2	
Forma de trabajo de los nativos	3,9	
Actividades y fiestas	3,9	
Convivir con los nativos	3,3	
Visitar lugares ícono	4,4	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.9. Lienzo estratégico oferta actual y mercado de Cicloturismo

Figura 4.21.
Lienzo estratégico oferta actual y Cicloturismo



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.2.10. Características de la estrategia

Foco

La estrategia de océano azul manifestada a través del lienzo estratégico para el Cicloturismo tiene facilidad visual para poder comprender como está el mercado y la forma en que se puede plasmar la propuesta, en función de la perspectiva global y lo que el mercado requiere y acepta como atractivo para implementarse y ofertarse a todos los ciclistas.

Alineados con las características de las variables del Cicloturismo la oferta actual no invierte en estas variables y es un mercado netamente desconocido y difícil de ingresar, sin embargo el mercado calificó las variables y son de interés para el usuario.

Divergencia

La curva de valor del Cicloturismo tiene una notoria diferencia en relación a la oferta actual, muchas de las variables no han sido tomadas en cuenta y las que maneja la oferta son en cierto grado innecesarias para los usuarios los mismos que han expresado como desearían un servicio integral que sea atractivo y de forma evidente la divergencia o diferencia del Cicloturismo con la oferta actual

Mensaje contundente

El denominado “Cicloturismo”, posiblemente no está bien enfocado o comprendido por los usuarios al darle un mensaje, la estrategia podría resumirse en:

“Vive la aventura, conoce tu cultura en dos ruedas”

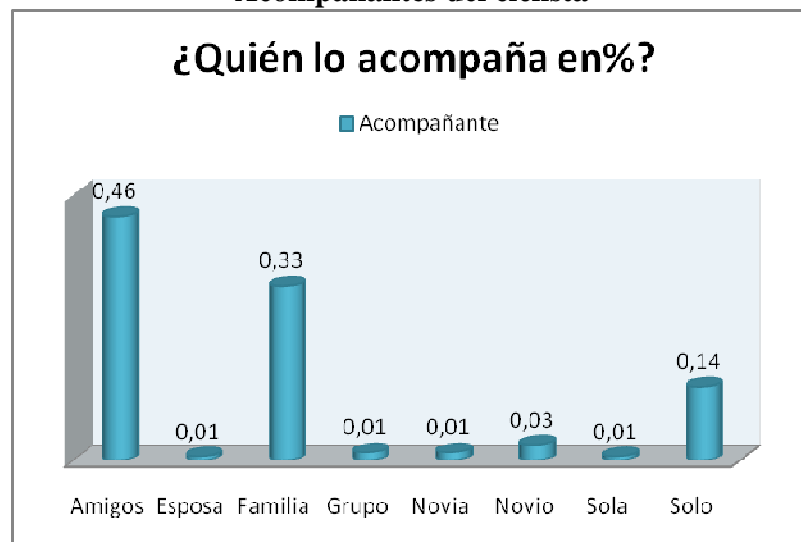
4.1.3. Tres niveles de los no clientes

Figura 4.22.
Los 3 niveles de los no clientes



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Figura 4.23.
Acompañantes del ciclista



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.3.1. Matriz síntesis de los 3 niveles de no clientes

De acuerdo a la información obtenida por la investigación de mercados se pueden determinar los niveles de no clientes que tienen características en común pero no son tomados en cuenta por los ofertantes de Cicloturismo el único y crucial enfoque es el ciclista como tal, enfocados en la teoría de los no clientes se dan las siguientes tendencias.

Tabla 4.19.
Matriz de los 3 niveles de no clientes en el Cicloturismo

Cliente Ciclista	
No clientes	
<i>Ciclistas esporádicos</i>	
Nivel 1	Usuarios que en ciertas ocasiones se suman a las rutas que cubren los ciclistas y son: Amigos Familia
<i>Ciclista sedentario</i>	
Nivel 2	Personas que saben manejar bicicleta, pero prefieren no hacer uso de este servicio o dejarlo para otro momento que muchas de las veces nunca llega los cuales son: Pareja Novio Novia
<i>No ciclista y ciclista sedentario</i>	
Nivel 3	Personas que saben o no manejar bicicleta pero que son prácticamente apartados de los límites que dirige el mercado actual los cuales son: Familia Niños Niñas

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta

4.1.4.1. Prueba de la utilidad excepcional

Tabla 4.20.
Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador

LAS 6 ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR						
	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente	La oferta de cicloturismo estará informando constantemente de los viajes y actividades que se realicen por los medios de comunicación principales como el internet y los centros ciclistas	Los lineamientos que se den en el servicio buscarán cumplir con todas las expectativas del ciclista y de la manera más sencilla para congregarse e iniciar los trayectos	Todas las actividades mantienen un cronograma, fechas, horas, y consejos que deben seguir todos los participantes para evitar contratiempos y cualquier accidente, las charlas de prevención se brindarán posterior a cualquier actividad	Todos los accesorios que necesiten serán publicados en los sitios de información de rutas y como pueden acceder a ellos en caso de no poseerlos	Las bicicletas al ser utilizadas en terrenos agrestes requieren de mantenimiento, el cual debe ser realizado por los organizadores como un servicio adicional para el que lo requiera	El servicio no requiere de eliminación y por parte de los ciclistas es un aporte a los sectores marginados y olvidados para resaltar su valor y promocionarlos
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e imagen	Al involucrarse en las actividades de cicloturismo, todo el proceso dejará sorprendido al usuario por todas las rutas que podría vivir y experimentar y a más de ello con un enfoque cultural y de mucha adrenalina y aventura.		El cicloturismo es una forma de conocer diversos paisajes del país que están abandonados y la experiencia de realizar actividades como deportes de aventura fusionados con el ciclismo, es algo nunca antes visto y vivirlo una aventura sin precedentes, cuidando el medio ambiente y valorando todo lo que tiene el Ecuador promocionando el turismo local con el deporte y el aporte a la naturaleza			
Amabilidad con el medio ambiente						

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

4.1.5. De una utilidad excepcional a una política estratégica de precios

4.1.5.1. Banda de precios del grueso del mercado

**Tabla 4.21.
Banda de precios**

BANDA DE PRECIOS DEL GRUESO DEL MERCADO					
Misma forma	Distinta forma misma función	Distinta forma y función mismo objetivo	Escala	Valor pagado por los cicloturistas	Grueso del mercado
			Precio alto	150	
			Precio intermedio	36,13	Precio objetivo para el mercado de cicloturismo
			Precio bajo	3	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

El grueso del mercado no siempre es el más atractivo por parte de las empresas puesto que su capacidad de pago no es la que requieren en función del servicio, todo lo contrario a lo que seguimos en función de la estrategia de océano azul que se concentra en el grueso del mercado que en el caso del Cicloturismo se ubica entre 25 y 35 dólares valor crucial que dará la pauta para alinear la estrategia a estos precios que serán los más atractivos para los ciclistas.

4.1.6. De la política estratégica de precios a la fijación de costos mínimos

4.1.6.1. Costos para adoptar la estrategia

Inversión

Tabla 4.22.
Inversión para adoptar la estrategia

Inversión	
Bicicletas	3000
Accesorios bicicletas	600
Camping	600
Accesorios camping	300
Box lunch	500

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Escenario pesimista

Tabla 4.23.
Escenario pesimista

Escenario pesimista					
Costos fijos. (Box lunch)	Costos variables. (Transporte)	Precio	Nro. Personas	Viajes semanales	Viajes mensuales
2	4	10	6	2	8

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

El precio es de 10 dólares considerando un valor que se encuentra en la banda de precios del grueso del mercado hacia abajo o en el grupo de los datos de menor valor, considerando una ganancia de 4 dólares por persona.

Considerando el precedente de la estrategia de océano azul lo convencional sería sumar los 6 dólares del costo para obtener un precio de 16 dólares lo cual no se alinea a la búsqueda continua de obtener costos mínimos es por ello que no se suma el costo al precio se lo resta por ello los 4 dólares, caso contrario se obtendría una ganancia de 10 dólares.

4.1.6.2. Flujo de caja proyectado escenario pesimista

Tabla 4.24.
Flujo de caja proyectado escenario pesimista

Flujo de caja proyectado, escenario pesimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		5760	5760	5760	5760	5760
(-) Costos fijos		1152	1152	1152	1152	1152
(-) Costos variables		2304	2304	2304	2304	2304
(-) Gastos Financieros		253	253	253		
= Utilidad neta		2051	2051	2051	2304	2304
(-) Inversiones	-5000					
(-) Pago de préstamo largo plazo		1656	1656	1656		
= Flujos netos de efectivo		395	395	395	2304	2304
VAN	-5000	1726,00	1452,49	1222,33	1155,52	972,42

VAN	\$ 1.528,75
Periodo de recuperación	4-5 años
TIR	32%
Flujo neto año 4	3489,00
Diferencia entre flujo año 4 e inversión	1511,00
Porcentaje de diferencia sobre flujo 5	0,66
Periodo de recuperación exacto	3,34
12 meses un año 0,66 equivale	8
Periodo de recuperación	4 años 8 meses

TMAR %	
Riesgo país	8,18
Inflación	6,12
Tasa pasiva	4,53
TMAR %	18,83

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

Escenario regular

Tabla 4.25.
Escenario regular

Escenario regular					
Costos fijos. (Box lunch)	Costos variables. (Transporte)	Precio	Nro. Personas	Viajes semanales	Viajes mensuales
\$ 4,00	\$ 5,00	\$ 20,00	8	2	8

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012

El precio es de 20 dólares manteniendo el lineamiento de no sumar los costos al precio por ello se obtiene una ganancia de 11 dólares por persona y los costos han aumentado al ser un escenario distinto, los trayectos son más extensos y la hidratación e insumos energéticos son mayores, manteniendo los costos al mínimo y brindando la amplia experiencia de la fusión del Cicloturismo, turismo de aventura y turismo cultural, generando así amplitud y valor para el usuario a costos muy bajos comparados con los que la oferta actual cuenta y están alejados del grueso del mercado.

4.1.6.3. Flujo de caja proyectado, escenario regular

Tabla 4.26.
Flujo de caja proyectado escenario regular

Flujo de caja proyectado, escenario regular						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		15360	15360	15360	15360	15360
(-) Costos fijos		3072	3072	3072	3072	3072
(-) Costos variables		3840	3840	3840	3840	3840
(-) Gastos Financieros		253	253	253		
= Utilidad neta		8195	8195	8195	8448	8448
(-) Inversiones	-5000					
(-) Pago de préstamo largo plazo		1656	1656	1656		
= Flujos netos de efectivo		6539	6539	6539	8448	8448
VAN	-5000	6896,41	5803,59	4883,94	4236,91	3565,52

VAN	\$ 20.386,38
Periodo de recuperación	1 año
TIR	163%
Flujo neto año 1	6539,00
Diferencia entre flujo año 1 e inversión	1539,00
Porcentaje de la inversión en el flujo1	0,76
12 meses un año 0,76 equivale	9
Periodo de recuperación	9 meses

TMAR %	
Riesgo país	8,18
Inflación	6,12
Tasa pasiva	4,53
TMAR %	18,83

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

Escenario optimista

Tabla 4.27.
Escenario optimista

Escenario regular					
Costos fijos. (Box lunch)	Costos variables. (Transporte)	Precio	Nro. Personas	Viajes semanales	Viajes mensuales
\$ 6,00	\$ 8,00	\$ 30,00	8	2	8

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

El precio es de 30 dólares el mismo que se encuentra en la banda de precios del grueso del mercado, la ganancia obtenida por el precio es de 16 dólares, los mismos que no han sido sumados a los costos alineados al precedente de la estrategia.

Todos los beneficios que puede obtener el usuario son extensos por la fusión que enmarca el Cicloturismo y los beneficios que obtienen los usuarios, de esta manera el mercado tiene una amplitud de rutas para poder practicarlas y es evidente que los ciclistas crecen a diario por las tendencias marcadas de estos sectores las cuales aun no son explotados en su totalidad, están bajo una montaña como un metal listo para ser desarrollado.

4.1.6.4. Flujo de caja proyectado, escenario optimista

Tabla 4.28.
Flujo de caja, escenario optimista

Flujo de caja proyectado, escenario optimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		23040	23040	23040	23040	23040
(-) Costos fijos		4608	4608	4608	4608	4608
(-) Costos variables		6144	6144	6144	6144	6144
(-) Gastos Financieros		253	253	253		
= Utilidad neta		12035	12035	12035	12288	12288
(-) Inversiones	-5000					
(-) Pago de préstamo largo plazo		1656	1656	1656		
= Flujos netos de efectivo		10379	10379	10379	12288	12288
VAN	-5000	10127,91	8523,03	7172,45	6162,78	5186,22

VAN	\$ 32.172,40
Periodo de recuperación	1 año
TIR	240%
Flujo neto año 1	10379,00
Diferencia entre flujo año 1 e inversión	5379,00
Porcentaje de la inversión en el flujo1	0,48
12 meses un año 0,48 equivale	6
Periodo de recuperación	6 meses

TMAR %	
Riesgo país	8,18
Inflación	6,12
Tasa pasiva	4,53
TMAR %	18,83

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

4.1.6.5. Palancas principales para cumplir la meta de costos bajos

Tabla 4.29.
Palancas para innovar en costos

Palancas principales para buscar reducir costos		
Racionalizar las operaciones	Alianzas	Innovar en precio
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de productos energéticos e hidratación para compras al por mayor - Compra al por mayor de insumos para mantenimiento de equipos 	Compañías de transporte	<ul style="list-style-type: none"> - La fusión en los diferentes tipos de turismo es una clave para brindar una experiencia grata al usuario y alinearse al grueso del mercado innovando así en el precio y aumentando el valor que obtiene el cliente
	Reservas naturales públicas y privadas, (Publicidad)	
	Hoteles, cabañas, hostales. (Publicidad)	
	Dirigentes de pueblos para obtener acceso a espacios públicos para actividades sociales y camping	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

En aras de minimizar los costos se puede valer de estas palancas la estrategia para poder brindar un costo sin precedentes el mismo que beneficia a los usuarios porque el objetivo es reducir costos y a su vez los precios, manteniendo así un mercado alejado de la competencia y oferta actual, creando así una estrategia no competitiva para el Cicloturismo.

4.1.7. Principios de la ejecución

Tabla 4.30.
Superar los obstáculos claves de la organización

Tipo de barrera	Tipo de problema	Estrategias que apoyen y desarmen la barrera
Barrera de la percepción	"Alcantarilla eléctrica" Los usuarios de cicloturismo experimentan un servicio muy limitado e impuesto, es decir no pueden participar en las decisiones no tienen información adecuada y en su mayoría no cumplen con lo prometido	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pruebas piloto del servicio que se desencadena con la estrategia de oceano azul comparado con la oferta actual, obteniendo así un conocimiento amplio por parte de los involucrados en desarrollar la estrategia y que vivan la realidad del servicio coartado - Todos los requerimientos y argumentos de los usuarios son la base fundamental para poder desarrollar estrategias que se encaminen en solucionarlos, los sondeos de opinión se realizarán directamente al ciclista y participarán todos los involucrados en el nuevo enfoque estratégico
Barrera de los recursos	Zonas calientes	Deportes de aventura y turismo cultural, no requieren de grandes inversiones y la experiencia del usuario no tiene precedentes, estos puntos son cruciales para aprovechar las zonas calientes al máximo recursos abundantes libres para aprovecharlos
	Zonas frías	El ciclismo y sus complementos básicos ya están dados y conocidos los mismos no requieren mayores cambios y su beneficio no es inmenso aunque aporta a la suma conjunta de la estrategia de esta forma, a todos los instrumentos del ciclismo se los debe tomar en cuenta pero no son los que más deben resaltar, y es por ello que los recursos destinados a este punto pueden permanecer sin cambios abruptos
	Negociación	Las alianzas con los diferentes involucrados analizados como las palancas de los costos, son los que van a minimizar los recursos destinados para el cambio y la aplicación de la estrategia
Superar la barrera de la motivación	Enfocarse en las personas clave	Todos los involucrados en la estrategia tienen su participación manifestada pero hay que enfocarse en los actores claves, si tenemos que buscar apoyo por parte de las empresas privadas como hoteles, compañías de transporte se debe hablar y negociar directamente con los gerentes de dichas empresas, obteniendo así colaboración de los altos mandos los cuales contagian en masa a sus subalternos y darán mayor acogida al nuevo enfoque.
Barrera política	Angeles	Los beneficiados con este nuevo enfoque son todos los aliados que deben permanecer siempre en concordancia con toda la planificación y mantener siempre las relaciones públicas a flote para ganar su confianza, respeto y honestidad, buscando un ganar-ganar
	Demonios	Los detractores principales son los que se encuentran en el enfoque tergiversado del cicloturismo los mismos que tratarán de mitigar lo establecido por la estrategia, las alianzas son las que podrán derrumbar cualquier acción que se emita en contra, es por ello que todo concatena buscando a los actores principales, a los personajes de influencia y a los altos mandos colocándolos a favor y haciendo débiles las acciones del opositor
	Consejeros	Los consejeros están en las propias filas, se debe investigar continuamente los movimientos que pueden realizar los opositores y monitorear constantemente a los posibles competidores, estando en muchas ocasiones inmersos en sus filas sin que ellos lo puedan notar.

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

4.1.8. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia

El poder del proceso equitativo

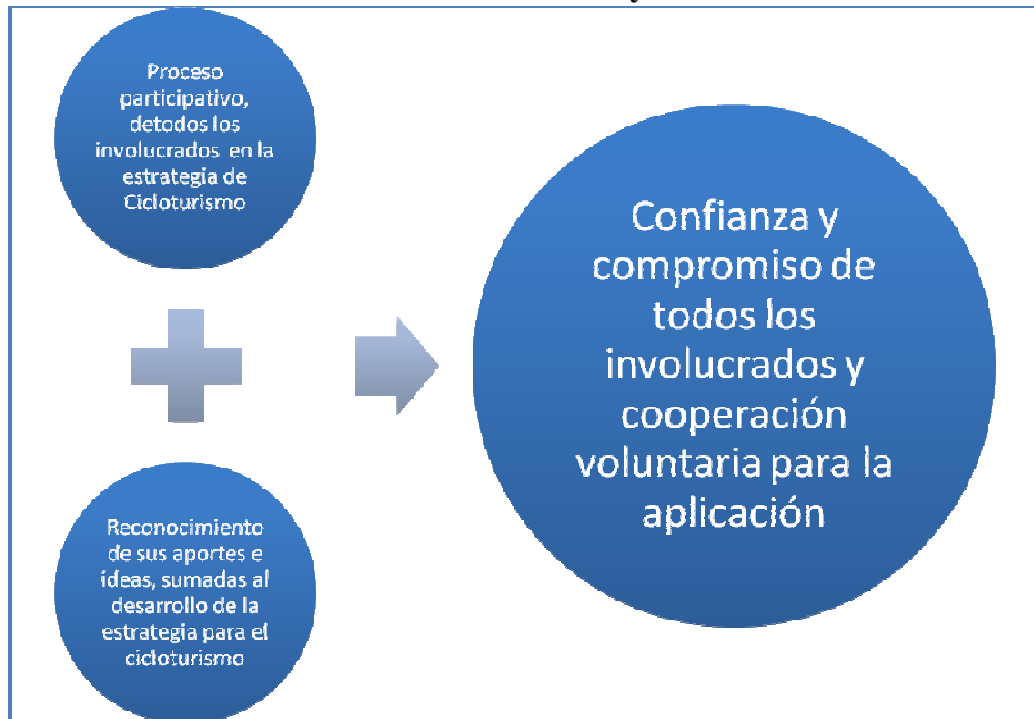
Tabla 4.31.
Los tres principios del proceso equitativo

Participación
<ul style="list-style-type: none">• La estrategia para el Cicloturismo se debe difundir a través de todos los participantes, vanguardia, alianzas, clientes externos e internos con todos los avances y puntos analizados.• Se debe indagar las ideas y argumentos que puedan tener para poder desarrollar la estrategia, tomando en cuenta sus puntos de vista y dando paso a un acuerdo colectivo y sumarlos a la estrategia
Explicación
<ul style="list-style-type: none">• Una vez consensuada la estrategia por todos los involucrados, se debe explicar paso a paso como se desarrolla la estrategia, las implicaciones que tiene la misma, los cambios que se darán en el enfoque del cicloturismo y como se verán beneficiados al aplicar correctamente el nuevo enfoque estratégico
Claridad en las expectativas
<ul style="list-style-type: none">• Al trabajar en forma conjunta para ejecutar de forma correcta la estrategia y aportar al Cicloturismo, existen lineamientos y parámetros que todos deben cumplir, las reglas del juego se deben manifestar sin dejar de lado todos los beneficios o perjuicios que pueden tener al no ejecutar adecuadamente la estrategia tomando en cuenta que todos han acordado la propuesta.

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

4.1.9. Teoría del reconocimiento intelectual y emocional

Figura 4.24.
Reconocimiento intelectual y emocional



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por Gabriel Yépez. Marzo 2012.

5. CAPÍTULO V

5.1. Conclusiones

- Los océanos azules son creados constantemente por modelos de negocios exitosos que saben aprovechar al máximo los recursos disponibles para ofertar a un determinado mercado con el menor costo y precio posible, la metodología es clara y fundamentada en una exhaustiva investigación de mercados aplicando el modelo, presenta una amplia viabilidad o aceptación del mercado para el Cicloturismo en la provincia de Pichincha.
- La aplicación de los 6 principios fundamentales de la estrategia, crean un precedente frente al cual se debe manejar y acoplar el Cicloturismo, comprendiendo todos los requerimientos y aceptación de la propuesta sin hacer caso omiso a todas sus ponderaciones y perfiles del cliente.
- El Cicloturismo está tomando auge por sus características y apoyo al medio ambiente generando así una cultura apegada al deporte y al cuidado irrefutable de la naturaleza.
- Los ciclistas enfocados en las rutas rurales y el cross country son los participantes claves e interesados en la propuesta estratégica, apoyando positivamente todas las variables que involucran el Cicloturismo como una alternativa diferente y divertida para conocer y experimentar el turismo en el Ecuador y Pichincha.
- El mercado participe del ciclismo tiene un perfil socioeconómico medio alto y la incidencia de la propuesta en este segmento puede desencadenar una rentabilidad muy alta y una expansión total a nivel de todo el Ecuador.

5.2. Recomendaciones

- Crear información concluyente y bases de datos que contengan todos los detalles y perfiles de ciclistas en la Provincia de Pichincha.
- Desarrollar mapas que contengan amplitud visual de las rutas que se practican, datos técnicos de tiempos, rumbos, fechas y actividades que se realizan, a través de la bicicleta.
- Enfocar los 6 principios de la estrategia de océano azul en mensajes que claros dando a conocer el híbrido entre el cicloturismo, deportes de aventura y el turismo cultural.
- Crear páginas web y blogs educativos para formar parte de estas aventuras y las redes sociales como vínculo para conocer los lugares que se visitan y sus diferentes actividades.
- Realizar las alianzas implícitas en el estudio las cuales deben formar parte de la estrategia para disminuir costos y precios para los usuarios.
- Buscar constantemente involucrar a los no clientes haciendo del océano azul un punto alejado de la estrategia competitiva.

Bibliografía

- Alet, Josep (2007). *Marketing directo e interactive*. España: Esic.
- Boyd Harper y Ralph Westfall, (1990). *Investigación de mercados*. Barcelona – España: UTEHA.
- Castro, Fidel (2010). *La victoria estratégica* La Habana - Cuba. CCPCC.
- Guevara, Ernesto (2009). *La guerra de guerrillas*. Colombia: Editorial de Ciencias Sociales La Habana.
- Kourdi, Jeremy (2008). *Estrategia*. Buenos Aires: 4M. Cuatro media.
- Kim Chan y Renee Mauborgne (2008). *La estrategia del océano azul*. Colombia: Norma.
- Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education. Inc.
- Méndez Carlos (1996). *Metodología de Investigación*. Buenos Aires: Mc. Graw Hill.
- Moreno Alejandro (2010). *Propuesta estratégica no competitiva para la Hacienda Hostería Las Palmas ubicada en el cantón de Quito Provincia de Pichincha*. Tesis de Ingeniería en Mercadotecnia: ESPE
- Nordhaus, Samuelson (2006). *Economía*. México: Mc Graw-Hill.
- Porter, Michael (1979). *Ventaja competitiva*. España: Deusto.
- Salazar, Francis (2009). *Estrategia*. Ecuador: Management Advise Consulting.
- Welsch Glenn y Ronald Hilton (2005). *Presupuestos planificación y control*. México: Pearson Education. Inc.

Webgrafía

Ministerio de turismo (2011). *Negocios productivos turísticos*. Recuperado el 25 de agosto del 2011, de: <http://www.turismo.gob.ec/programas-turisticos-productivos/1930-negocios-turisticos-productivos>

Wikipedia. *Ciclismo*. Recuperado el 25 de agosto del 2011, de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>

Baker, Arine. (2002). *Medicina del ciclismo*. Recuperado el 20 de agosto del 2011, de: [:http://books.google.com.ec/books?id=z0ibEWlcUC&pg=PT2&lpg=PT2&dq=medicina+ciclismo+arnie+baker&source=bl&ots=UdTrVImfhs&sig=Klr9VyIyi_8SQnSpPxxZpCRa8h8&hl=es&ei=wUxcTrytDHY0QGAIHjAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CB4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=z0ibEWlcUC&pg=PT2&lpg=PT2&dq=medicina+ciclismo+arnie+baker&source=bl&ots=UdTrVImfhs&sig=Klr9VyIyi_8SQnSpPxxZpCRa8h8&hl=es&ei=wUxcTrytDHY0QGAIHjAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CB4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

Sur trek. (2011). *Tours en bicicleta*. Recuperado el 17 de agosto del 2011, de: http://www.surtrek.org/biking_ecuador.html

Go Ecuador (2011). *Ciclismo de montaña en Ecuador*. Recuperado el 18 de agosto del 2011, de: <http://www.goecuador.com/espanol/actividades-viaje/ciclismo-montana-ecuador.html>

Wikiloc (2011). Rutas de ciclismo de montaña Pichincha. Recuperado el 25 de agosto del 2011, de: <http://es.wikiloc.com/wikiloc/find.do?t=&d=&lfr=<o=&src=&act=2%2C&q=Pichincha>