



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ENFOCADA EN PRESTAR SERVICIOS DEPORTIVOS A TURISTAS EN
GALÁPAGOS

AUTOR

José Andrés Romero Yauli

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ENFOCADA
EN PRESTAR SERVICIOS DEPORTIVOS A TURISTAS EN GALÁPAGOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciado en Negocios y Marketing Deportivo.

Profesor Guía:
María Dolores Vélez Ponce

Autor
José Andrés Romero Yauli

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, **Plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **José Andrés Romero Yauli**, en el semestre **2020-20**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



María Dolores Vélez Ponce

CI: 1308999315

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos**, del estudiante **José Andrés Romero Yauli**, en el semestre **2020-20**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Christian David Centeno Liger

CI: 1720592326

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”



José Andrés Romero Yauli

C.I: 1722319355

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme y convertirse en mi guía y fortaleza.

Agradezco a mis padres Marcelo y Verónica, a mi hermano Marcelo y mis abuelos Lupe, José y Vicenta, quienes son mi pilar y la bendición más grande que he recibido.

Agradezco a mis familiares y amigos que han sido un apoyo incondicional en esta etapa, y a mi tutora de tesis María Vélez por guiarme en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

El trabajo realizado lo dedico a todos aquellos que confiaron en mí y me ayudaron a llegar a este momento.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos. El proyecto se desarrolla durante un plazo de 5 años y como punto inicial se realiza un análisis externo con las herramientas FODA, PORTER y análisis de la matriz EFE, para identificar las posibles oportunidades y amenazas del sector que puedan influir en el proyecto.

Posteriormente, se realizó un estudio de mercado, aplicando herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa como: entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas; de esta manera se determinó el mercado objetivo, comportamiento de compra de los posibles clientes, atributos del producto, precio razonable, ubicación del negocio y posibles promociones y la oportunidad de negocio. Además, se identificaron las estrategias que el servicio debe seguir, así como: la estructura del proyecto, los procesos administrativos y de apoyo que brindarán una experiencia única a los futuros clientes. Finalmente, se realizó un plan financiero del proyecto en el que se determinó la viabilidad de este y las características rentables y realistas en una proyección de 5 años.

En conclusión, la investigación realizada y los resultados obtenidos demuestran que, se puede calificar al proyecto como viable, ya que cuenta con características positivas que permiten que el proyecto se ponga en marcha y logre establecerse en el mercado.

ABSTRACT

The present document aims to evaluate the feasibility of a business plan for the creation of a company focused on providing sports services to tourists in the Galapagos islands. The project is progressed over a period of 5 years and as a starting point an external analysis is developed using tools such as PEST, PORTER and EFE Matrix analysis, to identify potential opportunities and threats from the sector that may influence the project.

Subsequently, a market study was carried out, applying qualitative and quantitative research tools as: interviews with experts, focus group and surveys. In this way the target market, purchase behavior of prospective customers, product attributes, reasonable price, business location and possible promotions and business opportunity was determined. In addition, the strategies that the service should follow, as well as the structure of the project, the administrative and support processes that will provide a unique experience to future clients were identified. Finally, a financial plan of the project was carried out in which the feasibility of this was determined, as well as its cost-effective and realistic characteristics in a 5-year projection.

In conclusion, the research carried out and the results obtained demonstrate the the project can be classified as viable, also has positive characteristics that allow the project to be launched and to be established on the market.

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	9
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Problema de investigación.....	14
3.1.1 Hipótesis	14
3.1.2 Objetivos de la investigación.....	14
3.1.3. Segmentación	14
3.2. Investigación cualitativa.....	15
3.2.1. Entrevistas a expertos.....	15
3.2.2. Grupo Focal	16
3.3. Investigación cuantitativa.....	18
3.3.1. Resultados de las encuestas	18
3.4 Conclusiones del análisis del cliente.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	20
5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia general de marketing.....	22
5.1.1 Mercado objetivo	23
5.1.2 Propuesta de valor	24
5.2 Mezcla de Marketing	25
5.2.1 Producto.....	25
5.2.2 Precio	29
5.2.3 Plaza	30
5.2.4 Promoción	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	35
6.1.1 Misión.....	36

6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2. Plan de operaciones.....	37
6.2.1. Mapa de procesos.....	37
6.2.2 Cadena de valor	38
6.2.3 Flujograma	39
6.2.4 Análisis de tiempos	40
6.2.5 Activos Fijos	40
6.3 Estructura organizacional	41
6.3.1 Estructura legal	41
6.3.2 Tipo de estructura	41
6.3.3 Organigrama	42
6.3.4 Descripción de puestos	42
6.3.5 Resumen de personal y sueldos	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1 Ingresos	44
7.1.2 Proyección de Gastos Operativos.....	45
7.1.3 Proyección de gastos	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Capital de trabajo	46
7.2.3 Estructura de capital.....	46
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto.....	47
7.3.1 Proyección del estado de resultados.....	47
7.3.2 Proyección del estado de situación financiera	48
7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo	48
7.3.4 Proyección del flujo de caja del proyecto	48
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	49
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	49
7.4.3 Criterios de valoración.....	50
7.5 Indicadores financieros.....	51
8. CONCLUSIONES GENERALES	52
9. REFERENCIAS	54
ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El turismo y el deporte son actividades que se encuentran ligados en el desarrollo de la sociedad moderna, dentro de las características más sobresalientes que poseen se destacan las recreativas y de ocio (Lipovetsky y Charles, 2006). Estas han tenido tanto impacto que para el año 1986 se llevó a cabo la celebración del 1er Congreso Mundial de Turismo Deportivo, así como la aparición en 1993 del “Journal of Turismo Sports” revista especializada en turismo deportivo. Además, se llevó a cabo un acuerdo de cooperación entre el Comité Olímpico Internacional y la Organización Mundial del Turismo en 1999 y la primera Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo celebrada en 2001 en Barcelona (Lisbona, 2006).

En la actualidad el turismo es una de las industrias con mayor importancia a nivel mundial, dentro del contexto actual de la crisis e incertidumbre económica mundial, el turismo se ha encontrado en aumento. Por esta razón, en la reunión del G20 del año 2013, reunión en la que se recibe a los principales 20 países con economías establecidas, se reconoció la importancia de los viajes y turismo como motor para impulsar fuentes de empleo, crecimiento y recuperación económica. (Jucan y Jucan, 2013) Por otra parte, el turismo deportivo es una de las razones más importantes para que los turistas se decidan a efectuar sus viajes (IET, 2012), en la actualidad las ciudades compiten para poder albergar los distintos y grandes eventos deportivos, esto debido a la oportunidad para reposicionar la imagen de la ciudad y aumentar el desarrollo económico de las comunidades a las que afecta (Chan y McAleer, 2012). Como ejemplo a lo indicado anteriormente, es el caso del IronMan de Manta, el cual desde que se lleva a cabo a generado un impacto positivo en la ciudad, creando una diversa cantidad de empleos en base al desarrollo de la competencia. En el Ecuador en el año 2015 se firmaron un total de 12 contratos de inversión en turismo, por un monto de 143 millones USD y generando cerca de 700 nuevos empleos

(Ministerio del Turismo, 2015), pero en el país no hay información acerca de actividades turísticas deportivas que brinde una pauta de como se ha desarrollado esta actividad en el país.

Concluyendo, se puede determinar la importancia de las actividades turísticas deportivas a nivel mundial, el crecimiento que han obtenido y el beneficio que representan para aquellos que las llevan a cabo, son varias de las razones por las que se planteó la creación y desarrollo del presente plan de negocios.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad financiera para el desarrollo de un plan de negocios de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar una investigación acerca del análisis del entorno en el que se va a desenvolver la empresa y definir las variables para poder competir en la industria; así como determinar las oportunidades y amenazas en la prestación del servicio.
- Realizar una investigación del mercado con el fin de medir el alcance que pueda tener, la segmentación y el nivel de aceptación del servicio ofrecido.
- Evaluar la oportunidad existente en el negocio, con los datos recopilados en la investigación de mercado y el análisis externo realizado con anterioridad.
- Realizar un plan de marketing, estableciendo una estrategia a utilizar en base al mercado objetivo definido y crear una propuesta de valor para posesionar la empresa dentro del mercado.
- Definir una estructura organizada para el mejor funcionamiento de la empresa a crearse.
- Realizar una evaluación financiera, para analizar los distintos escenarios existentes, la factibilidad del proyecto y la viabilidad de la empresa.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno

El siguiente análisis es desarrollado para una empresa dedicada a ofrecer servicios deportivos a turistas en la provincia de Galápagos, la cual se encontrará en el código CIIU que se detalla a continuación:

Tabla 1. Tabla del CIIU de la empresa

CIIU	
Industria	R93 Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
Categoría	R932 Otras Actividades de Esparcimiento y Recreativas
Subcategoría	R9329.0 Otras Actividades de Esparcimiento y Recreativas N.CP.
R9329.01	actividades de parque recreativas y playas, incluido el alquiler de casetas, casilleros, sillas, hamacas; la gestión de instalaciones de transporte recreativo; por ejemplo, puertos deportivos, y el alquiler de equipo de esparcimiento y recreo como parte integral de los servicios de esparcimientos, bananas, lanchas, etcétera

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012.

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Entorno Político

En lo que respecta al ámbito país, se puede observar que, en los últimos 30 años no ha existido una estabilidad política, existieron problemas graves debido a que varios gobiernos fueron acusados por actos de corrupción y des humanidad, motivos por los cuales no pudieron culminar el mandato varios expresidentes. En el año 2007 hubo un freno de la inestabilidad política, el mandato de 10 años de Rafael Correa formo un aspecto favorable a la estabilidad política del país a nivel internacional.

En el régimen actual, se han detallado los fracasos y las deudas existentes de la gestión anterior, durante este periodo han existido “compromisos públicos rotos,

gestión política deficiente y un discurso repetitivo que no asume responsabilidades” (GK, 2019). Estos años se los define como convulsivos, siendo su detonante las protestas públicas desarrolladas durante el mes de octubre de 2019 debido a la emisión del decreto 883, el cual establece la eliminación de los subsidios a las gasolinas eco-país, extra y diésel. Las protestas muestran la situación política en la que se encuentra el régimen actual y se considera una **amenaza** debido a que esta situación atemoriza a los turistas para visitar el Ecuador.

En el Ecuador, el ente rector del turismo es el Ministerio de Turismo, esta institución es aquella que norma, rige y regula las actividades y servicios existentes dentro de este mercado, este Ministerio cuenta con diversos objetivos que ayudan a las empresas nuevas. La provincia de Galápagos tiene una coordinación especial, única y específica para la región insular, está cuenta con autonomía propia para la vinculación, publicidad y promoción del turismo de la región. Todos estos beneficios se pueden calificar como **oportunidades** debido al aporte que ofrecen para la creación y el desarrollo de este plan de negocios

Además, la provincia de Galápagos se encuentra regida bajo la Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos, en la que se detalla en el artículo 91, literal i: “El ejercicio de la actividad de guianza turística en los sitios de visita de las áreas naturales protegidas de la provincia de Galápagos, sin tener la licencia expedida por la Autoridad Ambiental (...), será sancionada con una multa de entre una a cinco remuneraciones básicas unificadas que se pagana en la provincia de Galápagos”. Además, en el artículo 35 se detalla que solo “Los residentes permanentes y/o su cónyuge o conviviente podrán trabajar como empleados, trabajadores, servidores públicos, ejercer actividades productivas o de servicios en la provincia de Galápagos” (LOREG, 2016). Por lo que se puede definir que aquellas personas que no sean residentes permanentes no pueden realizar ningún tipo de actividades productivas, como lo son la creación de este plan de negocios y aquellos que realicen guianza serán sancionados, creándose una

gran **oportunidad** para los residentes frente a personas no residentes, ya que los limitan las leyes de la provincia.

Para concluir se define que, en este entorno, pese a que el país se encuentra por un momento de incertidumbre, existen entes y leyes como lo son el Ministerio de Turismo y el Parque Nacional Galápagos, en el primer caso, y la Ley del Turismo y LOREG en el segundo, que promueven y amparan el desarrollo de actividades turísticas.

2.1.1.2 Entorno Económico

El PIB del Ecuador, no es una variable constante, en el año 2011 encontró su punto más alto en la última década PIB con 7.868 mil millones USD, desde ese año existió un decrecimiento brusco hasta el año 2016 en el que se registró - 1.226 mil millones USD, esto cambio en 2017 donde el PIB registró 2.368 mil millones USD, mientras que para el 2018 nuevamente existió un decrecimiento a los 1.377 mil millones USD (Banco Mundial, 2019). En 2018 las actividades turísticas aportaron con un 2% al PIB total del Ecuador y con cerca de 1.043 millones USD en ingresos de divisas (Servicios turismo, 2019). Por lo que se puede observar la importancia del turismo en el país, y la **oportunidad** de este para generar ganancias en este sector.

Según Doing Business, un estudio del Banco Mundial en el cual se analizan 12 áreas del ciclo de vida de una empresa y proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 economías, se detalla que el Ecuador se encuentra en el puesto 129 con una puntuación de 57,7 sobre 100 (Doing Business,2019). En base a esta información se puede concluir que, el Ecuador a pesar contar con una moneda fuerte y establecida como es el dólar, tiene diferentes factores los cuales dificultan la realización de negocios. Por lo que el Ecuador es visto como un país con dificultades para hacer negocios ahuyentando futuros inversores, convirtiéndose en una **amenaza**.

La inflación anual del Ecuador a diciembre de 2019 fue la más baja de la región, siendo una deflación de -0,07. En cuanto a bienes y servicios, el sector que corresponde a “recreación y cultura” para diciembre de 2019 contó deflación de 0,001; si la deflación continúa puede causar una recesión económica (BCE, 2019). Una economía que se encuentra en recesión indicaría una falta de consumo de los bienes y servicios e indicaría una **amenaza** para el negocio.

La tasa de pobreza a nivel nacional entre diciembre de 2018 y diciembre de 2019 pasó de 23,2% a 25%, con una variación de 1,8 puntos porcentuales, y continuando con la tendencia de disminución en este factor, tendencia que se ha mantenido en la última década (BCE, 2020). La disminución de la pobreza indica un factor positivo en el aspecto país ya que indica aumento de trabajos y por ende **oportunidades** de desarrollo de negocios.

La tasa de crédito del Banco del Pichincha, banco con el que se planea realizar el préstamo es de 11,23%, una de las más bajas del sector bancario. Esta claramente es una **oportunidad** ya que en relación con otras tasas de interés representará una menor carga económica al proyecto.

En un estudio realizado entre los años 2013-2017 acerca del sector de actividades turísticas y recreativas, se reportó que durante estos años existió un crecimiento constante de 0,8% en los ingresos del sector, en el año 2014 se reportó el mayor monto de utilidad con 40 millones de USD, además se registró con una utilidad promedio de 20 millones de USD durante este periodo. Las regiones de Oriente y Galápagos contribuyeron al ingreso global de las actividades turísticas y recreativas con 9 millones de USD de manera anual (Supercias, 2018). Se puede observar la importancia y las utilidades desarrolladas en este sector, la importancia de este y los ingresos que puede generar por lo que se considera una **oportunidad** para el plan de negocios.

En lo que respecta a este entorno, a nivel país se ha visto una disminución del PIB lo que indica disminución de producción por parte del país, adicional de

encontrarnos en una mala posición a nivel global para el desarrollo de negocios según el Banco Mundial. Pese a esto han cobrado importancia las actividades turísticas y recreativas debido a las ganancias que se reportan en este sector y el aporte de estas al PIB.

2.1.1.3 Entorno Social

En el Ecuador las personas gastan en promedio 10 horas con 5 minutos a la semana en actividades de convivencia y recreativas (INEC, 2012). Con respecto al Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual de los hogares, un 4,60% del porcentaje total es decir 109'284.976 USD fueron destinados para el área de recreación y cultura por parte de los ecuatorianos (INEC, 2013). De esta manera se refleja la importancia de las actividades recreativas y culturales ya que el tiempo y el gasto destinado para realizarlas es alto, lo que indica una **oportunidad** debido a que nuestra empresa se ubica en este sector.

En el año 2018 llegaron 2'427.600 de extranjeros a Ecuador, en ese año se registraron 134.774 personas trabajando dentro de las distintas actividades que se desarrollan en el sector turístico (Servicios Turismo, 2019). Se puede observar la importancia del turismo, debido a que ofrece la **oportunidad** de crear miles de empleos para aquellos que deseen enfocarse en este sector.

En los periodos 2017-2018 y 2018-2019, los arribos totales a la provincia de Galápagos fueron de 232.958, mientras que en el segundo fueron 229.464 personas, existiendo una disminución de 1,5% entre ambos años. Por el otro lado, los arribos de extranjeros aumentaron en 0,2%, mientras que los arribos nacionales disminuyeron en 4,7% entre estos dos periodos. En el periodo de 2019 el 66,5% de los arribos totales fueron de turistas extranjeros, mientras que el 33,5% fueron de turistas nacionales. (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015). De acuerdo con los datos presentados se concluye que, pese a que existió un aumento en los turistas extranjeros, existió una disminución de arribos de turistas en general, lo cual indica una **amenaza** para el plan de negocios.

El rango de edad que más acudió a Galápagos se encuentra entre los 50 a 64, con 23,39% de pasajeros, seguido por el de 25-34 años con el 20,51%. Para culminar el podio se encuentran aquellos entre los 35-49 años con el 19,11% de turistas. (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015). Los meses que recibieron un número mayor de turistas fueron febrero, marzo, julio, agosto y diciembre con un promedio de 24.000 turistas. Por el otro lado, los meses con menos visitas fueron los de septiembre, octubre y noviembre (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015). Al saber cuándo es el pico de llegada y las edades de los turistas, se debe aprovechar esta **oportunidad** para crear planes estratégicos que se encuentren enfocados en desarrollar las actividades en dichos meses.

Según Holbach Muñeton, presidente de la Federación de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador (Fenacaptur), el país durante el paro realizado en contra del decreto 883 en el mes de octubre, generó pérdidas de más de 100 millones USD para el sector turístico del Ecuador. Además, la ministra de Turismo Rosi Prado de Holguín señaló que las relaciones con países como Francia, EE. UU., Reino Unido y Canadá quedaron mal debido a los incidentes; sin embargo, se están tomando medidas para que vuelvan a confiar en el país. Cabe recalcar que estos países son los que generan mayor emisión de turistas al Ecuador (El Comercio, 2019). Los incidentes como lo fue el paro de octubre provocan quiebres de relaciones con otros países, estos no aconsejan a sus ciudadanos viajar a dicho país para precautelar su vida. Claramente esta es una **amenaza** debido a que puede generar una disminución de visitas turísticas al Ecuador.

En base a la información presentada del entorno social se puede asumir que el turismo disminuya debido a las manifestaciones ocurridas, pese a esto el estado ecuatoriano ya está tomando medidas para que el sector no se vea afectado. Por otra parte, se evidencia que ha existido un aumento de la tasa de empleo en el sector recreativo, el turismo en Galápagos se mantuvo constante y existió un aumento en los arribos de turistas extranjeros.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

En el Ecuador para 2018, un 37,2% de los hogares cuentan con acceso a internet, lo que representa un aumento de un 15% con respecto al año 2012, año en el que solo un 22,5% de la población contaba con acceso a internet. Además, en 2018 el 56,9% de la población del Ecuador utiliza internet, de este porcentaje el 84% usa internet al menos una vez al día. Y el 36% de los ecuatorianos utilizan redes sociales desde su smartphone; es decir, alrededor de 6´559.130 personas (INEC, 2019). Esta claramente es una **oportunidad** debido a que el aumento del consumo de internet y el uso de las redes sociales indica que una promoción por este medio puede llegar a un número más grande de futuros consumidores.

En conclusión, dentro del entorno tecnológico, se puede observar cómo cada vez existe un mayor número de población con acceso al internet, que lo consume de manera diaria y a través de sus redes sociales, lo que representa un aspecto positivo en el cual se podría explorar futuras acciones a seguir por este medio.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Bajo)

En la actualidad existen pocas empresas constituidas dentro del código CIIU R9329.01, con un total de 39 en el territorio ecuatoriano continental, mientras que, en la provincia de Galápagos, lugar en el que se va a encontrar establecido el plan de negocios no se encuentra constituida ninguna empresa dentro de este CIIU. Además, al encontrarnos en Galápagos, existen leyes tales como la Ley Orgánica del Régimen Especial de Galápagos (LOREG), en la cual nos detalla en su artículo 35 que solo los residentes permanentes pueden realizar actividades productivas.

Por lo antes descrito se considera una oportunidad debido a que no se pueden constituir las empresas de manera fácil, ya que existen factores como: falta de conocimiento, inversión inicial, precio de los implementos deportivos, entre otros

aspectos, y en el caso de Galápagos debido a las leyes extraordinarias existentes para este territorio que dificultan la creación de empresas dentro del sector CIU R9329.01.

2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores

Dentro del plan de negocios se ha definido que el mercado al cual se enfocará son las agencias dedicadas a vender operaciones y prestaciones de servicios para turistas. Existen 2.720 empresas existentes en el Ecuador, de las cuales 114 se ubican en Galápagos, siendo este nuestro principal mercado dentro de las agencias de turismo. Debido a esto podemos observar que, existe un mercado relativamente grande al cual dirigirnos y por lo tanto es considerado como una oportunidad para el plan de negocios.

2.1.2.4 Poder de los productos sustitutos (Alto)

Todas las empresas que se encuentren dentro del sector de artes, entretenimiento y recreación son consideradas productos sustitutos, el 0,74% de las empresas creadas en el Ecuador son pertenecientes a este sector. Durante el periodo 2013-2015, se han constituido empresas dentro de esta categoría de la siguiente manera; 151 en el 2013, 178 en el 2014 y 187 para el año 2015, durante estos 3 años existió un crecimiento promedio de 18 empresas por año.

Adicional, dentro de Galápagos también se deben de considerar como sustitutos otros tipos experiencias turistas ofrecidas como lo son: crucero navegable, tour diario en tierra, tour diario marino, entre otros. Convirtiéndose todos estos factores en una fuerte amenaza con la que tendrá que lidiar la empresa.

2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Los proveedores existentes para el plan de negocios en el Ecuador son 130, estas empresas se encuentran creadas dentro del CIU G4649.92, el cual se encarga a la venta al por mayor de bicicletas, partes y accesorios incluyen los

artículos deportivos. Es decir, existen 130 opciones para negociar la adquisición de los implementos deportivos necesarios para el desarrollo del negocio.

2.1.2.2 Rivalidad y competencia del mercado (Bajo)

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el 30 de noviembre de 2019, existen 34 compañías constituidas dentro del CIIU R9329.01 en el que se encuentran “actividades de parque recreativas y playa., el alquiler de equipo de esparcimiento y recreo...” al cual pertenece el negocio propuesto, demostrando que, en el sector no existe una saturación relacionada a las compañías existentes dentro de todo el territorio ecuatoriano continental.

Por el otro, se evidencia que en la provincia de Galápagos no se encuentra constituida ninguna empresa dentro de este CIIU, por lo que no existe ningún competidor dentro del espacio geográfico en el que se desarrollará el presente plan de negocios.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 2: Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
El estado ecuatoriano mediante el ministerio de Turismo promueve las actividades turísticas y de recreación.	0,08	3	0,24
En la provincia de Galápagos no existe ninguna empresa dentro del CIIU R9329.01	0,12	4	0,48
Existe una amplia cartera de proveedores de implementos deportivos	0,09	3	0,27
Aumento de llegada de turistas extranjeros a Galápagos con respecto al periodo anterior	0,09	2	0,18

Existencia de un crecimiento en los ingresos del sector turístico en el Ecuador	0,10	3	0,30
En Galápagos solo los residentes pueden realizar actividades productivas, como lo son las turísticas.	0,12	4	0,48
SUBTOTAL	0,60		
AMENAZAS			
Disminución de la promoción turística ecuatoriana en varios países, debido a los problemas internos.	0,11	3	0,33
En el país y en Galápagos existen una gran cantidad de productos sustitutos para los turistas.	0,12	4	0,48
El Ecuador atraviesa por un período de inestabilidad política	0,07	2	0,14
Existe una disminución en los arribos a Galápagos.	0,10	3	0,30
SUBTOTAL	0,40		
TOTAL			3,20

El resultado obtenido después de la realización de la matriz EFE es de 3,20 lo que nos manifiesta la viabilidad del negocio en la industria. De acuerdo con David (2013), la calificación promedio ponderada total aceptable es de 2,5, si el resultado es mayor a este representa en el mercado se aprovechan de eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los efectos adversos de las amenazas externas.

Dentro de los factores más favorables encontramos que son las políticas públicas que impulsan el desarrollo del turismo y la recreación, y ofrecen una ventaja para los residentes de Galápagos, además de la nula competencia existente en la provincia. Por el otro lado, se encuentra que los productos sustitutos y la disminución turística debido a la inestabilidad política son las principales amenazas existentes para el desarrollo del negocio.

Se puede concluir que, el negocio está encaminado a beneficiarse mejor de las oportunidades existentes en el sector, y predecir las futuras amenazas que podrán afectar el desarrollo del negocio para evitarlas o aplicar estrategias que las superaren de la mejor manera posible.

Conclusiones

- En el país y sobre todo en Galápagos existen entes y legislación que apoya al desarrollo del turismo sostenible a través de su ente regulador el Ministerio de Turismo y el Consejo del Régimen Especial para Galápagos a través de la LOREG fomentan el desarrollo de actividades turísticas como lo son la guianza la cual debe ser realizada por residentes permanentes de Galápagos los cuales se encuentren acreditados por el Parque Nacional Galápagos.
- En la provincia de Galápagos no se encuentra ninguna empresa constituida dentro del CIU R9329.01, además se cuenta con 114 futuros clientes en la provincia a quienes se puede ofrecer el servicio presentado en el plan de negocios, esto sumado al aumento de arribos de turistas extranjeros representa una buena situación para el plan de negocio.
- Dentro del análisis Porter se evidencia que la principal fuerza en contra es la de productos sustitutos, debido a que existe una gran cantidad de ofertantes y diversidad de actividades que reemplazan a la presentada. Por el otro lado, las otras fuerzas son de amenaza media y baja, las cuales no representan una desventaja para desarrollar el negocio en el sector.
- Además, según el análisis EFE realizado, el plan de negocios cuenta con oportunidades fuertes, las cuales se deberán utilizar para que las amenazas que se encuentran presente no tengan ningún impacto en el desarrollo de la empresa.
- Finalmente, el Ecuador a lo largo de los años ha atravesado por crisis política y económica, que ha aumentado la incertidumbre dentro del país y generado una producción del PIB muy variable entre periodos, lo que ha provocado que el gobierno tome medidas, las cuales provocaron descontentos dentro de la población, motivo por el cual se realizaron manifestaciones, las cuales han provocado más de 100 millones USD de pérdidas en el sector turístico y generaron incertidumbre en este sector, debido a que varios países recomendaron no acudir a Ecuador.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Problema de investigación

¿Están las agencias de viajes en la provincia de Galápagos interesadas en promover paquetes de servicios deportivos a turistas?

3.1.1 Hipótesis

El 30% de los turistas que arriban a Galápagos se encuentran dentro del perfil recomendado para que realicen actividades de turismo deportivo.

3.1.2 Objetivos de la investigación

- Medir el nivel de aceptación de los paquetes turísticos ofrecidos
- Identificar las características y atributos más relevantes con las que deberá contar el servicio
- Definir una ubicación estratégica en la que se deberá encontrar la empresa.
- Determinar el precio que están dispuestos a pagar los turistas, en base a las características del servicio.
- Definir los medios de comunicación adecuados para que el cliente conozca sobre los servicios ofertados.

3.1.3. Segmentación

La idea de negocios está enfocada para agencias dedicadas a vender operaciones y prestaciones de servicios en el Ecuador, pero enfocándose en la provincia de Galápagos, en donde existe un total de 114 agencias.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Entrevistas a expertos

Francisca Muller - Operadora de Agencia Turística

Gerente General de la empresa Latitud 0 que cuenta con operaciones dentro de Galápagos y el Ecuador continental. Certificada como guía nacional de Ecuador, además de guía naturalista de la Amazonía, quien se ha enfocado a realizar el turismo de aventura con actividades como: hiking, camping, montañismo, entre otros. Los principales datos entregados fueron:

- Actualmente Galápagos no está promocionado como un destino turístico para realizar actividades deportivas.
- Recomienda realizar actividades como: kayak y campamentos, debido a los lugares exóticos existentes en Galápagos
- Nos informa que deberíamos realizar trabajo de promoción en los mercados estadounidenses y europeos.
- El mercado objetivo debe ser gente joven entre 25-45 años, adicional crear paquetes dirigidos a personas adultas.
- Conocer a detalle los factores climáticos, mareas y temporadas para realizar las actividades, estos factores pueden marcar diferencias en la experiencia del turista.

Jorge Bucheli - Guía Naturalista de Galápagos

En la actualidad se desempeña como Guía Naturalista de Galápagos, actividad en la que cuenta con una trayectoria de 37 años, perteneciente a la segunda promoción de Guías Naturalistas de Galápagos desarrollada en el año 1983. En sus comienzos desarrollo la actividad de guianza dentro de la modalidad de cruceros navegables y a lo largo de los años se ha visto envuelto en las distintas modalidades existentes. En la actualidad se desenvuelve como guía de turismo

terrestre dentro de la isla Santa Cruz. En la entrevista el señor Jorge Bucheli indicó:

- Es una propuesta atractiva, debido a las características que tiene la realización de deportes en las islas Galápagos.
- Se recomienda enfocarse en jóvenes, debido a que las actividades realizadas demandan exigencias físicas, ellos van a ser los más atraídos a realizar este tipo de actividades.
- Los paquetes deben enfocarse en lugares no tan comerciales, debido a que resultan más naturales y con una mayor diversidad de flora y fauna,
- La interpretación del guía mejora la experiencia a los turistas.
- Usar la infraestructura existente dentro de las islas (ciclovías, senderos, etc.).
- El precio debe ser razonable, en base a los implementos y personal que utilices, cobrar diario entre 100-150 USD por persona.

Jorge Carrión - Parque Nacional Galápagos.

Graduado de biología, cuenta con un doctorado dentro de esta rama, se ha encontrado trabajando durante 8 años dentro del Parque Nacional Galápagos en áreas ambientales, lo que le permitió desempeñar el puesto de Director del Parque Nacional Galápagos durante 1 año y medio. Los resultados obtenidos de la entrevista fueron:

- El PNG está abierto a iniciativas que permitan descongestionar los sitios de visita actuales, ya que en su mayoría estos se encuentran sobre congestionados, siendo esta alternativa una nueva modalidad que permite diversificar la oferta turística de Galápagos.
- Personas de avanzada edad son aquellos que acuden más a Galápagos, por lo que se debe dar accesos y facilidades para que estos realicen las actividades.
- Los ecosistemas de Galápagos se prestan para realizar actividades deportivas, los guías deben encontrar una manera interesante para dar enseñanza del entorno al realizar estas actividades.

3.2.2. Grupo Focal

El grupo focal fue realizado a 8 personas las cuales se relacionan en el ámbito turístico de la localidad, entre las cuales se encontraban 3 guías naturalistas con diferentes años y experiencia dentro de la guianza, 2 dueños de agencias turísticas de la localidad, 2 administradores y vendedores de agencias de buceo y una guardaparque del Parque Nacional Galápagos.

Los puntos tratados fueron respecto a la viabilidad del proyecto, posibles oportunidad y amenazas que puedan suscitar y la definición de las 4p's del proyecto. A continuación, se exponen los aspectos más importantes del grupo focal realizado.

- El turismo deportivo es una nueva modalidad, que llamaría la atención de un nuevo segmento de turistas que se encuentra en crecimiento a nivel mundial.
- Se considera importante incluir nuevas actividades a los paquetes como los son el buceo, paddleborad, vela, montañismo y rapel entre otras, ya que Galápagos presta condiciones para la realización de estas actividades de aventura.
- Las agencias van a estar dispuestas a adquirir y ofrecer este tipo de paquetes deportivos, debido a que existe una gran demanda turística que desea realizar estas actividades; sin embargo, no son ofertas actualmente.
- Es importante considerar que Galápagos no cuentan con una infraestructura de salud adecuada para poder afrontar emergencias de esta índole, por lo que se debe usar equipos de primera calidad, además de contar con un guía experimentado y un auxiliar que supervise la realización de las actividades deportivas.
- Se debe establecer un precio, en base a los precios de la competencia, entre 100-150 USD diarios por persona. Además, se pueden crear descuentos si son grupos grandes o paquetes de varios días y se desarrollan entre las diferentes islas.

3.3. Investigación cuantitativa

3.3.1. Resultados de las encuestas

La encuesta fue contestada por 52 operadoras o agencias turísticas de Galápagos, las cuales formaban parte de nuestro mercado objetivo (Véase Anexo 1 y 2), ahí se pudieron obtener los siguientes resultados destacados.



Imagen 1. Resultados de la encuesta

3.4 Conclusiones del análisis del cliente

- La idea de ofrecer tour diarios e interislas enfocados en desarrollar actividades turísticas es atractiva debido a lo interesante e innovadora de la misma. En Galápagos no se ofrece la modalidad de turismo deportivo, esta modalidad a nivel mundial se encuentra en crecimiento, debido a que puede impulsar el desarrollo económico de las ciudades, motivo por el cual las ciudades compiten para albergar los diferentes espectáculos deportivos (Chan y McAleer, 2012). Estas son razones por las que **el 96% de las agencias han mostrado interés** en ofrecer los servicios expuestos en el plan de negocios.
- Los paquetes turísticos debido a las exigencias que conlleva la realización de las actividades ofrecidas (kayack, ciclismo, surf y hiking), deben estar enfocados para turistas que se encuentran entre los rangos de edad de 18-35 años, los que representan el 29,01% de los turistas que ingresan a Galápagos (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015). Adicional, los entrevistados recomendaron realizar las actividades con una menor carga física para que otros grupos de turistas puedan realizarlas.
- La ubicación de la empresa será en la isla Santa Cruz, esto en base a la información de mercado. Santa Cruz es considerada la capital económica y turística de la provincia debido a que a esta isla acuden el 79% de los pasajeros que llegan a Galápagos (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015). Además, la isla cuenta con la mejor infraestructura para que los turistas realicen las diferentes actividades deportivas ofrecidas. Adicional, debido a que Galápagos cuenta con un plus del paisajismo dado por la biodiversidad única presente en las islas, se ofrecerá un servicio único para los turistas.
- Los precios de los paquetes deportivos, según la investigación de mercado se debe encontrar entre 80-100 USD el tour diario y entre 100-120 USD por día el tour interislas, estos precios también se asemejan a los precios de los servicios

turísticos ofrecidos por la competencia, por lo que el servicio sobresaldrá de los otros debido a las diferencias de este.

- El Parque Nacional Galápagos está abierto a ofrecer nuevas alternativas para descongestionar los sitios de visita y ofrecer otro tipo de actividades llamativas a las que se presentan en la actualidad, por lo que el tipo de actividad presentada tendría el apoyo de esta entidad e incluso el Ministerio de Turismo, lo que ayudará a promocionarla a través de ferias nacionales e internacionales. Esto sumado a un descuento en el paquete al realizarlo un grupo mayor a 5 personas, logrará captar la atención de los turistas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

La oportunidad de negocio para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos se fundamenta en el atractivo que actualmente tiene el turismo deportivo. En la actualidad existen competencias entre ciudades y países para albergar los distintos tipos de eventos deportivos entre ellos destacan las olimpiadas y los mundiales de diferentes disciplinas, los cuales tienen procesos de selección que cada vez son más intensos, esto debido a la oportunidad vigente para reposicionar la imagen de la ciudad o país y aumentar el desarrollo económico de las comunidades a las que afecta. (Chan y McAleer, 2012)

Por otra parte, se puede observar como el turismo se ha convertido en una de las industrias con mayor importancia a nivel mundial, en la reunión realizada por el G20 en el año 2013, se reconoció la importancia de los viajes y el turismo como motor impulsador de fuentes de empleo, crecimiento y recuperación económica. (Jucan y Jucan, 2013). En Ecuador este no es un caso omiso y según el Ministerio de Turismo en 2015 se firmaron un total de 12 contratos de inversión en turismo, por un monto de 143 millones USD y con la expectativa de

crear cerca de 700 nuevos empleos. De esta manera varios ciudadanos pueden ser beneficiarios al aprovechar las características de los lugares en los que habitan para ofrecer diferentes actividades turísticas.

En Galápagos se encuentran 114 empresas las cuales son el mercado objetivo del plan de negocios, debido a la legislación especial de la provincia se prohíbe a las empresas ofertar sus servicios de manera directa con los turistas, estas operaciones se deben realizar a través de agencias y operadoras turísticas. La idea del plan de negocio según el análisis cuantitativo realizado ha tenido un **96% de aceptación por parte del mercado objetivo**, esto debido a que consideran que es una modalidad de turismo que trae frescura y diversidad al turismo ofrecido en la actualidad.

En el Parque Nacional Galápagos se pueden realizar las distintas actividades que según la investigación son más atractivas para los turistas, estas son: kayak, surf, ciclismo y hiking. Adicional, es importante indicar que las islas cuentan con una infraestructura para realizar estas actividades; no obstante, se deben realizar modificaciones para poder ofrecer un servicio óptimo y poder atender distintos grupos de turistas que se encuentran en la búsqueda de realizar turismo deportivo. El realizar estas actividades en un entorno que tiene paisajes y una biodiversidad tan única como la existente en Galápagos, agregará un factor diferenciador a la experiencia que tendrá el turista.

En base a las diferentes variables favorables antes expuestas y la investigación de mercado realizada, se concluye que existe una oportunidad de negocio para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas en Galápagos, la que es atractiva para el intermediario (agencias de viajes) y podrá ser viable debido a la demanda existente de turistas que buscan realizar este tipo de actividades. Además, Galápagos cuenta con una atractividad increíble para los turistas debido a su flora y fauna única, esta diversidad mezclada con actividades deportivas que ofrecerán una experiencia única

llamará la atención del Parque Nacional Galápagos, ente que se convertirá en un aliado para el desarrollo del plan de negocios.

5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

Luego de realizado el análisis del cliente se propone el siguiente plan de marketing, el cual Kotler define como un documento escrito en el que se escogen los objetivos, estrategias y planes acción referente a los elementos del mix de marketing los cuales facilitarán y posibilitarán la ejecución de la estrategia a nivel corporativo, año a año y paso a paso. (Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane, 2006).

5.1 Estrategia general de marketing

Para determinar la estrategia general a usar tendremos como referencia las tres distintas estrategias establecidas por Kotler, las cuales “permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque” (Kotler y Armstrong, 2013).

La que estrategia que se empleará para el desarrollo del plan de negocios será la estrategia de **enfoque**, la cual tiene como objetivo “concentrarse en las necesidades de un segmento en particular con el fin de abastecerlo de manera más eficaz que la competencia o de aquellos que se encuentran abasteciendo al mercado global” (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009).

El plan de negocios propuesto se basa en ofrecer un servicio único, el que tiene una demanda latente de personas que desean realizar actividades deportivas y disfrutar de la naturaleza y biodiversidad ofrecida en las islas Galápagos. Además, se ha desarrollado la matriz Ansoff la cual tiene como objetivo servir de guía para desarrollar estrategias para las empresas que buscan crecer, en base

a relacionar productos y mercados de acuerdo con las condiciones en las que se encuentran estos.

Tabla 3. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Luego de realizar la matriz, se ha determinado que el plan de negocios se encuentra dentro del cuadrante de **desarrollo de productos**. Debido a que es un producto nuevo que no se ha desarrollado todavía, no existen una oferta de paquetes turísticos enfocados en la realización de actividades deportivas y se encuentra dentro del mercado turístico de Galápagos, el cual se encuentra con una gran cantidad de diversos paquetes turísticos. Al ser un servicio nuevo traerá frescura a la propuesta de actividades realizadas en la región insular.

.

5.1.1 Mercado objetivo

La idea de negocios está enfocada para agencias dedicadas a vender operaciones y prestaciones de servicios para turistas, en Galápagos, provincia en donde se encuentran 114 empresas de este tipo. De acuerdo con la encuesta realizada, las agencias consideran que los turistas que estarían más interesados en adquirir el servicio ofrecido son aquellos que se encuentran entre los 18 a 35 años y según el Observatorio de Turismo de Galápagos representan el 29,01% de los turistas que ingresan a Galápagos (2015).

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 4. Modelo Canvas.

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> Parque Nacional Galápagos Ministerio de Turismo Guías Naturalistas de Galápagos Proveedores de implementos deportivos. 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Actividades deportivas: kayak, surf, ciclismo y hiking. Relación con los clientes 	Propuesta de Valor Realizar actividades deportivas con un personal capaz y los mejores implementos para el desarrollo de las actividades, para que los turistas disfruten la actividad dentro de Galápagos.	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> Fidelización Venta y asistencia personal Relaciones personales 	Segmentos de Clientes Agencias y operadoras turísticas de la provincia de Galápagos
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Implementos deportivos (bicicletas, kayacks, tablas de surf, entre otros) Capital humano 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Venta personal con las agencias. 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> Personal (Guía, auxiliar y administrador) Implementos deportivos (bicicletas, kayacks, tablas de surf, etc) Infraestructura Alquiler de local 			Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Tour Diarios Tour Inter-islas Merchandising de la empresa 	

Según Kotler la definición de propuesta de valor es “El posicionamiento completo de la marca: la mezcla de los beneficios sobre los que está se diferencia y posiciona”. (Kotler y Armstrong, 2013).

En Galápagos existen establecimiento los cuales ofrecen diferentes tipos de tours (diarios, de bahía, de pesca vivencial y de tierra) en los que se desarrolla solo actividades de interpretación de zonas silvestres y enfocándose en disfrutar de la playa. Por lo que se fundamenta el plan de negocios en base a la nula existencia de un producto que satisfaga al mercado de turismo deportivo, el cual se encuentra en crecimiento.

Concluyendo, se puede denotar que el plan de negocios al basarse en un producto único ofertado en un mercado que busca alternativas nuevas e innovadoras atraerá al público que este en busca de realizar estas actividades, esto sumado a un servicio personalizado y con las garantías necesarias para la realización de un turismo deportivo responsable, que permita sobresalir y crear una propuesta de valor diferente y única frente a la competencia y su oferta turística ofrecida.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Se busca ofrecer un servicio que se centra en la realización de actividades deportivas a manera de tours deportivo-diarios e interislas, dentro de las islas Galápagos.

Las principales actividades deportivas que se ofertarán son: kayak, surf, ciclismo y hiking ya que según las agencias y operadoras turísticas son los deportes más atractivos para los turistas y no hay actualmente una empresa que satisfaga dicha necesidad.

5.2.1.1 Atributos del producto

El servicio se caracterizará por la mezcla entre la práctica deportiva y el paisajismo único existente en las islas, agregado a la gran biodiversidad entre la flora y fauna existente, permitiendo de esta manera ofrecer una experiencia única que los turistas van a vivir.

Además, se contará con implementos deportivos de marcas conocidas por ofrecer productos de calidad los cuales brindarán todas las medidas de seguridad necesarias para que los turistas y biodiversidad de Galápagos no se vea afectada en las actividades realizadas.

Tabla 5. Atributos del servicio

Servicio	Características/ Descripción
Tour diario	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollará en la isla de Santa Cruz. • Se darán a elegir 2 actividades dentro de las 4 ofertadas. • En la mañana se desarrollaría la primera actividad, mientras que la segunda actividad se desarrollaría en la tarde. • Almuerzo y guía incluido. • Recuerdo de regalo.
Tour interislas	<ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje, tickets de lancha y guía incluido. • Se darán a elegir 2 actividades por día de las 4 ofertadas. <p>Se ofertarán 2 tipos opciones:</p> <p>Ruta Este:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isla Santa Cruz y San Cristóbal • Almuerzo incluido los 4 días • Primer día: 2 actividades deportivas en Santa Cruz • Segundo día: lancha a San Cristóbal y 1 actividad • Tercer día: 2 actividades en San Cristóbal • Cuarto día: lancha a Santa Cruz y 1 actividad • Recuerdo de regalo <p>Ruta Oeste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isla Santa Cruz e Isabela

	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzo incluido los 4 días • Primer día: 2 actividades deportivas en Santa Cruz • Segundo día: lancha a Isabela y 1 actividad • Tercer día: 2 actividades en Isabela • Cuarto día: lancha de retorno a Santa Cruz y 1 actividad • Recuerdo de regalo
--	---

5.2.1.2 Branding

El nombre escogido para el plan de negocios es “Galápagos Sport Tourism”, se escogió este nombre debido a que refleja el servicio que se busca brindar. Ingresar a Galápagos con una nueva y novedosa modalidad de turismo, la cual tiene una gran demanda a nivel global y dentro de la provincia, esta modalidad es: el turismo deportivo.

5.2.1.3 Logo




El logotipo se compone de las 4 actividades deportivas que conforman el servicio del plan de negocio: kayak, surf, ciclismo y hiking. Estas se encuentran atravesadas por 2 flechas que se cruzan, haciendo alusión a que los turistas al encontrarse con la empresa tendrán una experiencia única cuando desarrollen las actividades. Además, está presente una tortuga Galápagos y un tiburón los cuales son animales insignia de Galápagos, dentro del ambiente marino y terrestre.

Todo esto se encuentra sobre un color gris oscuro, el cual en marketing representa sabiduría. De esta manera el logo mezcla las actividades realizadas, con el propósito de la empresa y buscar generar una tranquilidad en los clientes.



Figura 2. Logo de la empresa

Tabla 6. Paleta de colores

Color	Significado	Código	Muestra de color
Gris	Representa conocimiento y sabiduría, además ofrece neutralidad visual.	#545454	
Blanco	Significa seguridad, pureza y perfección.	#ffffff	
Naranja Oscuro	Expresa juventud, dinamismo y alegría.	#be8431	

Tomado de: Cavas, 2020

5.2.1.4 Soporte

El plan de negocios brinda un servicio de soporte para los clientes, ofrecerá un seguimiento permanente de las actividades realizadas y manejará cualquier duda o inquietud existente.

- **Página web:** mediante la página web creada se otorgará información acerca de los paquetes turísticos ofrecidos, así como testimonios de otros turistas que desarrollaron la actividad.

- **Número de asistencia:** se tendrá una línea abierta local la cual trabajará durante las 24 horas del día, en ella se responderán a las diversas inquietudes y solucionará las posibles situaciones en las que se encuentren nuestros clientes durante el desarrollo del tour.

5.2.2 Precio

Para poder definir el precio de los paquetes deportivos ofrecido: diarios e interislas, se tomará como punto de partida los precios de la oferta turística ofrecida por la competencia y los resultados de la encuesta realizada, en la cual, las agencias de turismo recomiendan que el precio oscile entre 80-100USD por los tours diarios y entre 100-120 USD por día en los tours interislas. Pero no se toman en cuenta ciertos factores externos, por lo que el precio definitivo sería de 100 USD para el tour diario y 140 USD diarios para el tour interislas, es decir 460 USD. En base a esta información se determinará las diferentes estrategias de precios a seguir.

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que se va a utilizar en este plan de negocios es la **estrategia de valor agregado**, esta estrategia trata de: “vincular características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de las empresas a la vez que esta cobra precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2013).

Esta estrategia es muy usada en el B-2-B (de empresa a empresa), ya que trata de mostrar los atributos de los servicios ofrecidos a manera que sobresalgan de la competencia, como es el caso de los servicios que se buscan ofrecer, estos son únicos y contarán con estándares de calidad para su realización, lo que generará atracción e interés en los diferentes turistas, logrando que sean adquiridos a través de las agencias de turismo.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada se utilizará la estrategia de **penetración de mercado**, esta estrategia consiste en ofrecer un precio relativamente menor a la competencia para llamar la atención de un grupo más grande de consumidores. En Galápagos existe una gran variedad de productos sustitutos, que ofrecen diferentes tipos de paquetes turísticos y cuentan con cuota de mercado. La aplicación de esta estrategia permitirá captar la atención de los clientes y a medida que el servicio sea más conocido, gane adeptos y obtenga una mayor participación en el mercado se podrá realizar cambios a los precios.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio

La estrategia que se usará será en la fijación de precios es la **fijación de precios dinámica**, esta estrategia permite realizar ajustes continuos en los precios y de esta manera satisfacer las diversas necesidades y características que tienen los clientes. Por otra parte esta estrategia permite realizar diversos cambios dependiendo de la temporada en la que te encuentres. Será de utilidad para la temporada baja que se presenta entre los meses de septiembre a noviembre en Galápagos, debido a que se puede ofrecer una mejor oferta para los clientes, esta estrategia nos permitirá sobresalir del resto para ofrecer el servicio a distintos tipos de clientes.

5.2.3 Plaza

En base a los resultados de la encuesta realizada, las agencias recomendaron que la empresa se ubique en la isla Santa Cruz, esta isla se encuentran en el centro del Archipiélago de Galápagos y es considerada la capital económica y turística de la provincia. Esto debido a que a esta isla arriban el 79% de los turistas que llegan a Galápagos (Observatorio de Turismo Galápagos, 2015).

5.2.3.1 Estrategia del canal de distribución

La estrategia de distribución utilizada será la distribución selectiva, esta estrategia permite a las empresas vender a través de un grupo seleccionado de intermediarios, usualmente este grupo posee conocimiento del mercado y ayuda a la venta del producto o servicio ofrecido, en este caso las agencias y operadoras turísticas.

5.2.3.2 Punto de venta

Galapagos Sport Tourism, es una empresa que ofrece paquetes turísticos enfocado en actividades deportivas, debido a la legislación existente en Galápagos, solo se puede comercializar los diversos paquetes turísticos a través de agencias y operadoras turísticas, por lo que no se tendrá contacto en la venta directa con el cliente. La empresa se ubicará en la avenida Charles Binford y 12 de Febrero, un lugar céntrico de la isla, y que se encuentra cerca de muchas agencias turísticas, por lo que se podrá responder de mejor manera a las necesidades que tengan los compradores.

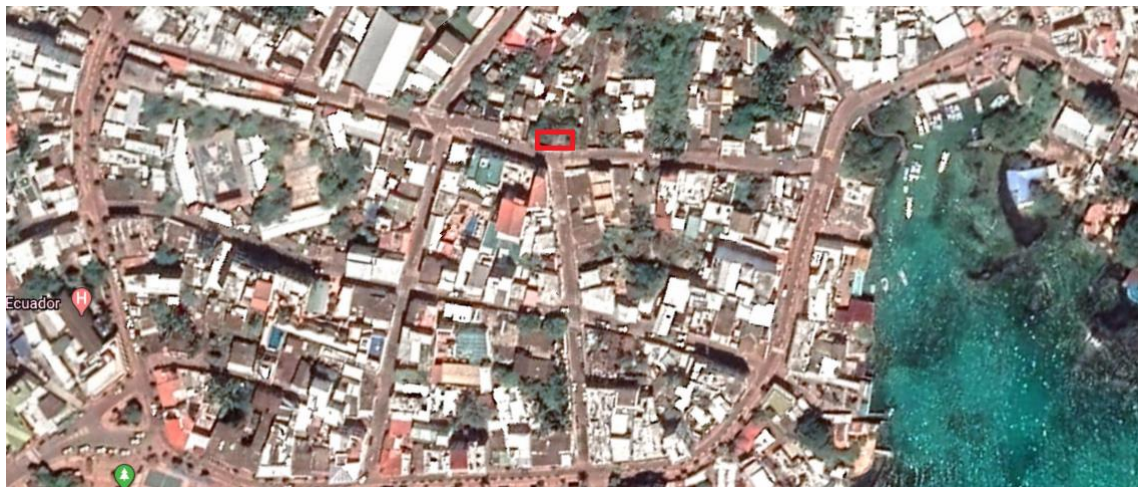


Figura 3. Localización geográfica de la empresa

5.2.3.3 Tipo de canal de distribución

Se usará el tipo de **canal corto**, el que cuenta con apenas un intermediario en su proceso. En Galápagos debido a la legislación existente, se obliga a que los diferentes servicios y paquetes turísticos se comercialicen a través de agencias y operadoras turísticas. Los cuáles serán los encargados de ofrecer el servicio presentado en este plan de negocios.



Figura 4. Distribución del servicio.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

Para realizar la promoción del producto se utilizará una **estrategia combinada**, en esta estrategia se incentiva tanto a vendedores como consumidores a ofrecer y consumir los productos ofertados. Los vendedores en este caso las agencias son parte primordiales, por lo que se les incentivará mediante comisiones a que vendan los servicios ofertados por Galápagos Sport Tourism sobre la competencia, mientras que a los consumidores se ofrecerá obsequios y merchandising de la empresa.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad, es un elemento fundamental ya que de esta manera se logra crear un vínculo de comunicación con las partes involucradas en el desarrollo del servicio,

la publicidad estará enfocada en resaltar los beneficios, servicios y seguridad que el servicio del plan de negocios ofrece.

La publicidad se la realizará principalmente a través de las redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter en donde se dará a conocer las experiencias de los turistas, así como videos, fotos de estos e información del lugar en donde se pueda adquirir el servicio. Además, se tendrán folletos y roll ups acerca de las actividades que desarrolla la empresa en las agencias turísticas.

5.2.4.3 Promoción de ventas

En base a la información recopilada en la investigación de mercado, las agencias y operadoras turísticas consideraron que la promoción que llamaría más la atención de los consumidores es: descuentos en grupos a partir de 5 personas. Esto debido a que en Galápagos por lo general acuden grupos numerosos de personas como familias y amigos, por lo que esta clase de descuentos llamarían la atención de este tipo de posibles clientes.

Además, se usarán los descuentos de temporada, este descuento se usaría en la temporada baja de turismo y de esta manera llamar y atraer la atención de un número mayor de clientes.

5.2.4.4 Relaciones públicas

En este punto se realizará las siguientes actividades:

- **Charlas:** se realizarán charlas con las agencias de turismo para dar a conocer todos los detalles de las actividades que se realizarán en los paquetes y de esta manera puedan responder las preguntas que tienen los turistas y así puedan promover de una mejor manera los paquetes deportivos.

- **Stand y eventos:** se conseguirá espacios en los distintos stand y eventos como ferias turísticas entre otros, de carácter nacional e internacional, para que de esta manera dar a conocer el servicio a posibles compradores.

5.2.4.5 Merchandising

El merchandising, trata de promocionar la marca a través de productos creados que tengan asociación y creen una vinculación con la empresa. El plan de negocios cuenta con un logo atractivo para los turistas y se planea ofrecer camisetas, tazas, gorras entre otros artículos con el logo, estos artículos serán ofrecidos a manera de souvenir a los turistas, después de que ellos hayan realizado las actividades del tour. Y podrán adquirirlos a un precio razonable a manera de recuerdo.



Figura 5 y 6. Merchandising de la empresa

5.2.4.6 Marketing directo

El marketing es una manera de comunicación directa e interactiva con los clientes, al ofrecerse los productos mediante las agencias y operadoras turísticas, las maneras existentes para realizar este marketing con los clientes son los siguientes:

- **Marketing por correo electrónico:** según la investigación de mercado, las agencias analizan que existe una gran posibilidad que los turistas quieran recibir correos electrónicos con información relevante de los servicios ofertados.

- Marketing por catálogo: tradicionalmente consiste en una pieza impresa encuadernada en la que se detalla acerca de los productos o servicios ofrecidos. Esta clase de cuadernillos estarían presentes en las agencias turísticas para que los posibles compradores observen a mayor detalle acerca del servicio ofrecido, también serviría para que los vendedores expliquen de manera más explícita las actividades a realizarse.

5.2.4.7 Presupuesto de marketing

En la siguiente tabla se detallan las actividades correspondientes al marketing que la empresa realizará.

Tabla 7. Presupuesto de marketing

Detalle de publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Merchandising del producto	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Ferias y exposiciones	\$ 1.200,00	\$ 1.210,00	\$ 1.213,00	\$ 1.220,00	\$ 1.225,00
Creación de página web	\$ 1.500,00				
Mantenimiento página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Community manager	\$ 2.640,00	\$ 2.650,00	\$ 2.657,00	\$ 2.667,00	\$ 2.676,00
Publicidad Facebook	\$ 1.920,00	\$ 1.926,00	\$ 1.933,00	\$ 1.939,00	\$ 1.946,00
Publicidad Instagram	\$ 1.920,00	\$ 1.926,00	\$ 1.933,00	\$ 1.939,00	\$ 1.946,00
Material Gráfico impreso	\$ 1.170,00	\$ 1.173,00	\$ 1.177,00	\$ 1.181,00	\$ 1.185,00
Total	\$ 11.980,00	\$ 9.985,00	\$ 9.013,00	\$ 10.046,00	\$ 10.078,00
Gastos Totales	\$ 21.102,00				

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Galápagos Sport Tourism es una empresa enfocada en ofrecer servicios deportivos para los turistas que acuden a Galápagos, buscando ser la primera opción de los turistas a la hora de elegir entre las diversas actividades turísticas existentes, ofreciendo un servicio deportivo llamativo que cumple con todas las normas de seguridad, con personal de apoyo capacitado para proteger a los turistas y la naturaleza única de Galápagos, garantizando una experiencia inolvidable.

6.1.2 Visión

Para el año 2025, consolidarse como una empresa conocida dentro del mercado turístico de Galápagos, sobresaliendo por la excelencia en el servicio ofrecido y el compromiso de proteger el ambiente único que Galápagos nos ofrece.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivo a mediano plazo

- Implementar 2 actividades deportivas nuevas como parte de los paquetes de servicios ofertados al finalizar el segundo año.
- Dar a conocer el servicio ofertado a las 117 agencias y operadoras de turismo que se encuentran en las 3 islas habitadas de Galápagos (Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela), en el primer año.
- Crear alianzas estratégicas con un 30% de las agencias y operadoras turísticas de Galápagos en los primeros 2 años.
- Incrementar en un 20% las ventas realizadas en relación con el año anterior, durante los 3 primeros años.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Ofrecer los servicios turísticos deportivos mediante al menos 5 agencias turísticas internacionales, al finalizar el 5 año.
- Recuperar el 100% del capital invertido para la creación de la empresa “Galápagos Sport Tourism”, al finalizar el quinto año
- Obtener un crecimiento en la participación de mercado mayor al 3% al finalizar el año 5.
- Renovar el 100% de los implementos deportivos, al finalizar el 6 año.

6.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones es un elemento clave para la organización debido a que define la estructura de la misma, y diversas herramientas como: mapa de procesos, cadena de valor, flujograma, entre otros; las cuales facilitarán el desarrollo del plan de negocios.

6.2.1. Mapa de procesos

En el mapa de procesos se detallan los procesos que tiene la empresa y la clasificación de estos:

- **Procesos estratégicos:** son los procesos que gestionan la relación de la organización con el entorno y además toman las decisiones sobre la planificación y el camino a seguir.
- **Procesos Clave:** son los procesos centrales, gestionan en mayor medida las actividades o servicio que se va a ofrecer al cliente ya que afectan de modo directo la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

- **Procesos de Soporte:** estos procesos proveen como su nombre lo detalla de recursos y soporte a los procesos clave, son fundamentales para que todos los procesos operen correctamente.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de Galapagos Sport Tourism el que permite visualizar las actividades y la relevancia de cada una de ellas, permitiendo de esta manera que todos aquellos que se involucren con la empresa tengan un mejor entendimiento de las actividades realizadas.

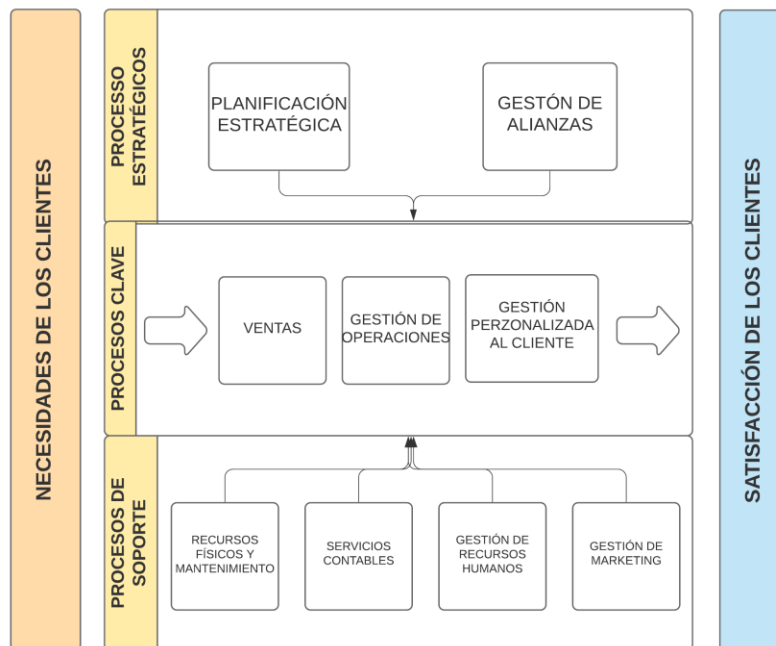


Figura 7. Mapa de procesos de Galapagos Sport Tourism

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, estas actividades se dividen en grandes grupos. Actividades de apoyo, compuestas por actividades de infraestructura, en este caso el gerente general se hará cargo de las actividades de

índole administrativa y para la parte financiera, se contratará a un servicio externo, después nos encontramos con Recursos Humanos que busca potenciar la capacidad del personal mediante un reclutamiento estricto y ofrecer incentivos a los colaboradores. En el ámbito de investigación se buscarán los mejores instrumentos para el desarrollo de las actividades; mientras que, las actividades de compras se realizarán en base a la investigación previa y contar con los mejores implementos para realizar las actividades e instrumentos para el mantenimiento de estos.

Por el otro lado se encuentran las actividades primarias, las cuales en este caso se encargarán del desarrollo del servicio y brindan el factor diferenciador frente a la competencia, estas van desde la recepción del turista, hasta las actividades post venta como lo es el envío de las encuestas de satisfacción. El resumen se muestra a continuación:

Actividades de Apoyo	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y gestión de la empresa El financiamiento se obtendrá en un 50% por medio de préstamo bancario y el otro 50% por capital propio Se contratarán los servicios de una empresa contable para las actividades de índole financiera 				M A R G E N
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Proceso para reclutar personal Sistema de recompensas para las ventas de los tours 				
	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos para el desarrollo de las actividades 				
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> Implementos deportivos para desarrollar las actividades Productos para el mantenimiento de los implementos deportivos 				
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Post Venta	
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar los implementos deportivos Planificación de las actividades a realizarse 	<ul style="list-style-type: none"> Receptar a los turistas Contratar a un guía Realizar las actividades deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> Culminar el servicio Mantenimiento de los implementos deportivos Entrega de merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> Promociones Publicidad en redes sociales Exposiciones en ferias Merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta online de satisfacción 	

Figura 8: Cadena de Valor

6.2.3 Flujograma

El flujograma detalla el proceso que deben realizar aquellos que deseen adquirir el servicio. Este proceso se divide en dos, dependiendo del tipo de tour que deseen

realizar los turistas y culmina con él envío de la encuesta de satisfacción al email, (Véase Anexo 3)

6.2.4 Análisis de tiempos

Tabla 8. Análisis de tiempos de las actividades

Actividad	Tiempo
Realizar los preparativos	24 horas
Agendar el día escogido	1 hora
Probar y preparar los implementos	1-2 horas
Contratar al Guía	1-6 horas
Explicación de las actividades por parte del guía	1-2 horas
Actividad kayak	4 horas
Actividad surf	5 horas
Actividad ciclismo	4 horas
Actividad hiking	4 horas
Almuerzo	2 horas
Transporte en lancha	2 horas
Recepción y limpieza de equipos deportivos	2 horas
Finiquito del servicio y envío de encuesta de satisfacción	1-2 horas

6.2.5 Activos Fijos

Tabla 9. Cotización de activos fijos

Activos Fijos			
Nombre	Unidades	Precio Unitario	Total
<u>Kayacks</u>	35	\$ 553,00	\$ 19.355,00
Bicicletas	35	\$ 379,00	\$ 13.265,00
Chalecos salvavidas	35	\$ 36,00	\$ 1.260,00
Tablas de surf	35	\$ 379,00	\$ 13.265,00
Palos de hiking	35	\$ 22,95	\$ 803,25
Escritorio	1	\$ 138,00	\$ 138,00
Sillas	6	\$ 65,00	\$ 390,00
Archivador	1	\$ 131,99	\$ 131,99
Computadora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Impresora/copiadora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Total			\$ 49.508,24

6.3 Estructura organizacional

Galapagos Sport Tourism, es una empresa enfocada en prestar servicios deportivos para los turistas que acudan a Galápagos, se encuentra el CIIU R9329.01, en este CIIU no se encuentra constituida ninguna empresa en la provincia de Galápagos. La principal competencia de la empresa serán las diferentes modalidades turísticas ofertadas, las que se ofrecen a través de agencias turísticas, por lo que sobresalir entre los diferentes paquetes turísticos será un desafío de la empresa.

En este punto se desarrollará la estructura que tendrá la empresa Galapagos Sport Tourism: adicional, se definirán puntos como: estructura legal, diseño organizacional, tipo de estructura, así como el organigrama con las respectivas tareas de cada uno de los involucrados en el desarrollo de las actividades.

6.3.1 Estructura legal

El plan de negocios se constituirá como una “compañía de responsabilidad limitada”, según los detalla en el artículo 92 de la Ley de Compañías: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responde por las obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones individuales y hacen el comercio...” (1999). Este tipo de compañías es beneficioso para empresas nuevas debido a que puede crearse con un número pequeño de socios por lo que es muy utilizada en negocios de índole familiar, además, el capital mínimo establecido es de 400 USD, un capital accesible para aquellos que desean constituir una compañía sin una gran inversión.

6.3.2 Tipo de estructura

La estructura organizacional del negocio se manejará de manera jerárquica vertical, en donde la cabeza será el gerente general y se dividirá de acorde a las funciones que se han establecido. Este tipo de jerarquía permite concentrar la toma de decisiones en una sola persona y determinar las funciones y puesto de los trabajadores, de esta manera se crea un control más preciso y establecido. Además de ser una estructura eficiente para realizar el reparto de tareas dentro de una empresa.

6.3.3 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de Galapagos Sport Tourism.



Figura 9: Organigrama

6.3.4 Descripción de puestos

Tabla 10. Personal interno de la empresa

Personal de la empresa	
Cargo	Funciones
Gerente de la empresa	Es el encargado de la toma de decisiones y establecimiento de estrategias adecuadas para el buen manejo y gestión de la empresa. Además de revisar y controlar los estados financieros para controlar los ingresos y gastos realizados.
Personal administrativo	Deberá estar atento a las llamadas de las agencias turísticas además de reservar los implementos deportivos que los turistas van a necesitar para realizar las actividades.
Personal de Ventas	Es el encargado de mantener las relaciones con las agencias y operadoras turísticas, es aquel que impulsará las ventas y mantendrá un control y orden sobre el proceso de la venta de los paquetes turísticos.
Personal de mantenimiento	Es el encargado de mantener orden y limpieza en la oficina, además de realizar mantenimiento a los implementos deportivos

Tabla 11. Personal externo de la empresa

Personal Externo	
Cargo	Funciones
Agencias y operadoras turísticas	Son aliados estratégicos, deberán captar la atención de los turistas, además de entregar información a los posibles clientes y lograr que estos adquieran el servicio.
Guías	Es un servicio contratado de manera externa, por lo que deberán estar calificados para responder a las situaciones que puedan suscitar, ya que son los principales involucrados con la experiencia del turista.

6.3.5 Resumen de personal y sueldos

Tabla 12. Personal y sueldos.

Personal	Sueldos	Pago
Gerente	\$2.500	Mensual
Administrativo	\$1.200	Mensual
Ventas	\$750	Mensual
Guías	\$120	Diario
Limpieza y mantenimiento	\$659	Mensual

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se define los parámetros financieros del plan de negocios, entre ellos la proyección de ingresos, costos y gastos, inversión inicial, estados financieros del proyecto entre otros.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

El valor de los ingresos se obtiene mediante el cálculo de la estimación de clientes que adquirirán el servicio por el precio establecido para cada uno de los paquetes deportivos ofrecidos. Debido a la naturaleza del turismo en Galápagos, se ha establecido diferentes escenarios durante los meses del año para la venta de los paquetes, esto acorde con el arribo de pasajeros a las islas. Los 12 meses del año se dividen en 3 temporadas turísticas:

- **Temporada alta:** la cual se da en los meses de marzo, julio, agosto y diciembre. En estos meses existe un mayor arribo de turistas a las islas Galápagos.
- **Temporada regular:** se considera así a los meses en los cuales existe un arribo regular de turistas a Galápagos; es decir sus números no sobresalen por el

incremento o disminución de los arribos, estos son: enero febrero, abril, mayo, junio

- **Temporada baja:** ocurre dentro de los meses de septiembre a noviembre y en ellos existe una gran disminución de arribos de turistas a Galápagos.

Para la proyección en la venta de paquetes se ha considerado el crecimiento de los últimos 5 años de la industria. Por el otro lado, el precio está establecido en base a las encuestas realizadas y las consultas a expertos, dando como resultado un precio de 100 USD para el tour diario y 140 USD para el tour interislas, con un total de 560 USD por los 4 días que dura el tour. El aumento de precio de año a año se encuentra establecido en base a un promedio de los últimos 5 años de la inflación del Ecuador. (Véase Anexo 4)

7.1.2 Proyección de Gastos Operativos

En este punto se establecen los parámetros que tienen relación directa con el desarrollo de las actividades, para el aumento de precio de estos se ha usado el promedio de inflación de los últimos 5 años. Entre los gastos establecidos, estos se dividen en dos tipos: gastos permanentes del tour, los cuales están ligados a los dos tipos de tours; y los gastos exclusivos, los cuales están relacionados a un tipo de tour ofertado, y estos varían en relación de la cantidad de paquetes vendidos al mes. (Véase el Anexo 5)

7.1.3 Proyección de gastos

En el proyecto se detallan dos tipos de gastos, los gastos administrativos y los gastos de publicidad. Dentro de los gastos administrativos se encuentran los pagos de nómina, arriendo, etc. Mientras que, en los publicitarios, se incluyen las actividades de marketing que se van a realizar a lo largo de los 5 años que dura el proyecto. (Véase el Anexo 6)

7.1.4 Política de cobro y pago

Las condiciones para el cobro de las cuentas establecen que se otorgará un financiamiento del 35% a 15 días plazo y el 50% restantes será cancelado al contado (Véase el Anexo 7). Debido a que no se maneja inventario en el proyecto los pagos se realizarán en efectivo y al contado.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para el proyecto es de 93.333,59 USD, dentro de esta cantidad se encuentran los gastos pre-operativos como la compra implementos y equipamientos deportivos, tecnología, adecuaciones, etc., para la implementación del plan de negocio. (Véase el Anexo 8)

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es de 42.445,85 USD, para el realizar el cálculo del capital de trabajo y debido a que no se cuenta con pasivos corrientes, toda vez que se brindará un servicio que no requiere de proveedores, se ha calculado en base a los costos y gastos existentes de los dos primeros meses del primer año del proyecto, esto debido a que en el primer año es cuando más variables pueden existir en los ingresos de la empresa y se necesita un capital con el cual la empresa se pueda sustentar hasta estar establecida en el mercado.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura del capital se encuentra constituida de la siguiente manera, **50% del financiamiento proviene de aportes de socios y el otro 50% es una deuda financiada** mediante una entidad bancaria como es el Banco del Pichincha, con una tasa de interés de 11,23%, en un período de 60 meses, es decir 5 años. Con un pago de cuota fija de 1.020,01 USD. (Véase el Anexo 9)

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto

7.3.1 Proyección del estado de resultados

Para la proyección de ventas, en el primer año se tomó la referencia dada por un experto, en relación con la cantidad de turistas esperados, adicional se consideró la tasa promedio de crecimiento de la industria. Mientras que, para el incremento de precio, costos y gastos de la empresa se consideró el promedio de la tasa de inflación de Ecuador de los últimos 5 años. En el periodo estudiado se pudo observar un incremento constante en las utilidades netas.

Tabla 13. Estado de resultados anual

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 343,440.00	\$ 364,594.94	\$ 387,052.97	\$ 410,894.35	\$ 436,204.29
Gastos de operación	\$ 230,397.24	\$ 239,288.63	\$ 248,709.67	\$ 258,657.22	\$ 269,273.02
Gastos administrativos	\$ 82,719.10	\$ 83,000.34	\$ 83,282.55	\$ 83,565.71	\$ 83,849.83
Gastos de ventas y marketing	\$ 10,965.00	\$ 11,002.28	\$ 11,039.69	\$ 11,077.22	\$ 11,114.89
EBITDA (Utilidad operaciones)	\$ 19,358.66	\$ 31,303.69	\$ 44,021.06	\$ 57,594.20	\$ 71,966.55
(-) Depreciación y amortización	\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,002.05	\$ 8,002.05
EBIT	\$ 10,956.61	\$ 22,901.64	\$ 35,619.01	\$ 49,592.15	\$ 63,964.51
(-) Intereses	\$ 4,854.84	\$ 3,997.18	\$ 3,022.33	\$ 1,932.19	\$ 713.16
UAI	\$ 6,101.77	\$ 18,904.46	\$ 32,596.68	\$ 47,659.96	\$ 63,251.35
(-) 15% de participación a trabajadores	\$ 915.27	\$ 2,835.67	\$ 4,889.50	\$ 7,148.99	\$ 9,487.70
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 5,186.50	\$ 16,068.79	\$ 27,707.18	\$ 40,510.97	\$ 53,763.64
(-) 25% de impuesto a la renta	\$ 1,296.63	\$ 4,017.20	\$ 6,926.80	\$ 10,127.74	\$ 13,440.91
Utilidad neta	\$ 3,889.88	\$ 12,051.59	\$ 20,780.39	\$ 30,383.22	\$ 40,322.73

7.3.2 Proyección del estado de situación financiera

El estado de situación financiera de Galapagos Sport Tourism cumple con la ecuación financiera: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$. Lo que representa que las cuentas existentes en el estado se encuentran llevadas de una manera correcta. (Véase el Anexo 10)

7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo anual de la empresa se ve influenciado por las políticas establecidas en el proyecto. En el periodo de los 5 años del proyecto no se realiza ninguna reinversión en la estructura de la empresa, este factor influye en el incremento del efectivo en el proyecto. Concluyendo, el flujo de efectivo va incrementando a medida que pasan los años del proyecto, y se convierte en una base sólida para el desarrollo del proyecto. (Véase el Anexo 11)

7.3.4 Proyección del flujo de caja del proyecto

El estado de flujo de caja del proyecto nos detalla las variaciones existentes en relación con los ingresos y egresos de dinero que el proyecto tiene, debido a que en este estado la inversión inicial se realiza por completo por parte de los inversores, no existe una salida muy grande de dinero como es el caso de un pago de préstamo bancario. Además, se puede observar como el flujo va incrementando a medida que pasan los años, siendo un aspecto positivo para la valoración del proyecto.

Tabla 14. Flujo del proyecto.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		\$ 8,744.72	\$ 16,048.77	\$ 23,802.72	\$ 32,315.41	\$ 41,035.89
(+) Depreciación y amortización		\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,002.05	\$ 8,002.05
(+) Recuperación de capital de trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,876.38
Inversión inicial	\$ (93,333.59)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso por préstamo bancario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de capital de préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo del Proyecto	\$ (93,333.59)	\$ 17,146.77	\$ 24,450.82	\$ 32,204.76	\$ 40,317.46	\$ 64,914.32

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Para el cálculo del flujo de caja del inversionista es importante tener en cuenta la depreciación anual, inversión inicial y los pagos del préstamo bancario. Debido a que estas cuentas influyen de manera relevante en el flujo final. Sin embargo, en ninguno de los años del proyecto se observa un flujo negativo, es más, a medida que se desarrolla el proyecto se observa un incremento constante de este flujo, lo que indica una viabilidad del proyecto que llamaría la atención de posibles inversores.

Tabla 15. Flujo del inversionista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		\$ 3,889.88	\$ 12,051.59	\$ 20,780.39	\$ 30,383.22	\$ 40,322.73
(+) Depreciación y amortización		\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,002.05	\$ 8,002.05
(+) Recuperación de capital de trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,876.38
Inversión inicial	\$ (93,333.59)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso por préstamo bancario	\$ 46,666.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de capital de préstamo		\$ 7,371.20	\$ 8,242.94	\$ 9,217.79	\$ 10,307.93	\$ 11,526.94
Flujo del inversionista	\$ (46,666.80)	\$ 4,920.73	\$ 12,210.70	\$ 19,964.64	\$ 28,077.34	\$ 52,674.22

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se tomaron en consideración: la tasa libre de riesgo, tasa de impuesto, entre otros factores, los cuales dan como resultado una tasa CAPM de 16,52% en el caso de que el proyecto se desarrolle apalancado o de una WACC de 11,84% en caso del desarrollo del proyecto sin un financiamiento bancario. Ambas tasas reflejan que los descuentos de los flujos de caja futuros son minoritarios, lo que representa una oportunidad para invertir en este proyecto. (Véase Anexo 12)

7.4.3 Criterios de valoración

Existen dos posibles situaciones en las que se podría evaluar el desarrollo del proyecto: flujo del inversionista y flujo del proyecto, en donde se muestran criterios de valoración como: VAN, TIR e IR, con resultados positivos para el desarrollo del plan de negocios. En el caso del flujo del inversionista, este cuenta con una VAN de 18.920,36 USD, esto refleja la ganancia del inversionista en el proyecto, la TIR es de 28%, este es mayor al mínimo esperado del CAPM de 16,52%, lo que indica un rendimiento mayor al mínimo esperado por el inversionista. Además, cuenta con un IR es de 1,41 USD, lo que indica que por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de 0,41 USD.

Por el otro lado, en el flujo del proyecto se evidenció una VAN de 27.431,27 USD; una TIR de 21% mayor al WACC de 11,84%, y un IR de 1,29 USD, estos valores son relativamente inferiores a los del flujo del inversionista a excepción de la VAN, que es mayor, pero igual refleja la viabilidad del desarrollo del proyecto mediante este método.

Tabla 16. Criterios de valoración

Flujo Apalancado o del inversionista	
Tasa de descuento (CAPM)	16.52%
VAN	\$ 18,920.36
TIR	28%
IR	1.41

Flujo Desapalancado o del proyecto	
Tasa de descuento (WACC)	11.84%
VAN	\$ 27,431.27
TIR	21%
IR	1.29

Concluyendo, se puede observar que en ambos escenarios se obtienen resultados que evidencia que el plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas es financieramente viable y representa una rentabilidad durante su proyección.

7.5 Indicadores financieros

En la tabla se puede observar el incremento a través de los años en los índices de rentabilidad, índices como margen sobre ventas, margen operativo y rendimientos, presentan un crecimiento constante, esto indica que el proyecto se encuentra encaminado hacia un buen escenario, además se presenta un aumento en la liquidez del proyecto y por último una disminución de los índices de apalancamiento hasta llegar a cero, mostrando características positivas para el desarrollo del plan de negocios. Además, los indicadores del proyecto presentan mejores características que los indicadores de la industria. Los indicadores de actividad no aplican en el proyecto debido a que no se manejan inventarios. (Véase el Anexo 13)

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Después de realizar el análisis del macro entorno, se puede concluir que existen factores que favorecen a la implementación del plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en brindar servicios deportivos a turistas en Galápagos, entre ellos: el incremento de arribos de turistas a Galápagos, las políticas gubernamentales que apoyan a las actividades turísticas y las restrictivas que no permiten que personas no residentes de Galápagos realicen actividades económicas, así como también el crecimiento del CIIU R9329.01 en el que se encuentra la empresa. Por el otro lado, el factor que amenaza más a la empresa la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos para los turistas, además de la disminución de la promoción turística ecuatoriana en varios países debido a los problemas internos del Ecuador.
- Según la investigación de mercado se pudo identificar los variables para la definición de las 4p's del servicio ofertado. Además, en función del nivel de aceptación del 96% por parte de los posibles consumidores se determina una clara oportunidad de negocios en la provincia de Galápagos para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos para los turistas, debido a que esta modalidad de turismo traería frescura a la oferta turística existente, además que ya existe una demanda de actividades deportivas que no es cumplida en Galápagos.
- Se logró identificar las mejores estrategias, que se deberán aplicar al negocio para que de esta manera se logre generar un factor diferenciador y sobre todo una ventaja competitiva la cual sea percibida por el cliente, mediante el establecimiento de los atributos del servicio, un precio basado en el mercado, una localización adecuada y estrategias promocionales que atraerán a posibles consumidores, logrando ofrecer una experiencia única.

- Galapagos Sport Tourism estará constituida como una compañía de responsabilidad limitada, mediante la misión y visión de la empresa se buscará transmitir la filosofía organizacional establecida a sus colaboradores y aquellos que se involucren con está y así cumplir con los objetivos establecidos.
- Finalmente, luego de realizado el análisis financiero se pudo determinar que el plan de negocios para la creación de una empresa enfocada en prestar servicios deportivos a turistas demuestra viabilidad financiera, debido a que cuenta con características rentables y realistas, las cuales sugieren su debida puesta en marcha. Posee un VAN de 18.920,36 USD, una tasa interna de retorno del 28%, mayor al CAPM de 16,52%, es decir existe un mayor rendimiento que el rendimiento mínimo esperado por el inversionista, además cuenta con un índice de rentabilidad de 1,41 USD; valores más que aceptables para el desarrollo del plan de negocios.

9. REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador, 2019. Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102019.pdf>
- Banco Central del Ecuador, 2019. Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102019.pdf>
- Banco Mundial, 2019. Crecimiento del PIB (% anual)- Ecuador. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Borja M y Loaiza Y, (mayo 2019). Las deudas de Lenín Moreno. Recuperado de: <https://gk.city/2019/05/27/resumen-gobierno-lenin-moreno/>
- B., Chan, F., & McAleer, M. (2012). It pays to violate: how effective are the Basel accord penalties in encouraging risk management?. *Accounting & Finance*, 52(1), 95-116.
- Del Ecuador, C. (2008). Constitución del Ecuador. *Registro Oficial*, 20.
- Doing Business, 2019. Facilidad para hacer negocios en Ecuador. Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- El Comercio. (16 de octubre 2019). Más de USD 100 millones perdió el turismo en Ecuador debido a las manifestaciones de octubre. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/perdidas-turismo-ecuador-manifestaciones-octubre.html>
- Emprendedores, 2017. ¿Cuánto cuesta montar un gimnasio? Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/franquicias/a52238/cuanto-cuesta-montar-un-gimnasio-en-franquicia/>
- Fred R. David. (2013). Administración estratégica. México DF: Pearson.

Hosteltur. (16 de noviembre de 2019). Cataluña lanza el Año del Turismo Deportivo 2020. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/132730_cataluna-lanza-el-ano-del-turismo-deportivo-2020.html en noviembre de 2019.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012. Encuesta de uso del tiempo. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Usos_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf en 28 de octubre de 2019.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013. Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf en 26 de octubre de 2019.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018. Tecnologías de la Información y Comunicación. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/> en 28 de oct. de 19

Jucan, C. N., & Jucan, M. S. (2013). Travel and tourism as a driver of economic recovery. *Procedia Economics and Finance*, 6, 81-88.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lambin, Gallucci, Sicurello.(2009). *Dirección de Marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill Educación.

- Ley Orgánica del Regimen Especial de la provincia de Galápagos (LOREG), (2015). Artículo 35. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LOREG-11-06-2015.pdf>
- Lisbona, M. I. G. U. E. L., Medina, F. X., & Sánchez, R. I. C. A. R. D. O. (2008). El turismo deportivo: visiones críticas sobre posibilidades de desarrollo local en España y México. *Cantarero, L., Medina, FX & Sánchez, R.(coords.), Actualidad en el deporte. Investigación y aplicación*, 165-179.
- LIPOVETSKY, G. y CHARLES, S. (2006), Los tiempos hipermodernos. Barcelona, Anagrama.
- Ministerio de Turismo (2019). El Ministerio. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/> en noviembre de 2019
- Ministerio de Turismo (s.f.). Ecuador despega en turismo con millonarios proyectos de inversión. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-despega-en-turismo-con-millonarios-proyectos-de-inversion/> en noviembre de 2019
- Observatorio de Galápagos. (2015). Perfil de Visitantes a Galápagos. Recuperado de: <https://www.observatoriogalapagos.gob.ec/perfil-visitantes> en noviembre de 2019
- Salgado, Marcos. (8 de septiembre de 2018). Franquicias para ejercitarse ganan mercado en el país. El Telégrafo. Sección de Economía. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gimnasios-franquicias-ecuador-economia>
- Servicios.Turismo.gob.ec (2019). Turismo en Cifras. Recuperado de: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-cifras> en noviembre de 2019
- Servicios turismo, (2019). Movimientos internacionales. Recuperado de: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2017. Estudios Sectoriales: MIPYMES Y Grandes empresas. Recuperado de: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial+Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final>

[%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](#)

Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018. Panorama del sector de servicios 2013-2017. Recuperado de:

<https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf> en 27 de octubre de 2019

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2019. Portal de información/ Compañías por Actividad Económica. Recuperado de:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true en 29 de octubre de 2019.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2019. Portal de información/ Compañías por Actividad Económica. Recuperado de:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true en 29 de octubre de 2019

ANEXOS


Anexo 1

Anexo 1. Preguntas de la encuesta

Plan Negocios Para la Creación de una Empresa de Servicios Deportivos para Turistas en GPS

52 Respuestas	06:31 Tiempo medio para finalizar	Activo Estado	 Ideas
------------------	--------------------------------------	------------------	--

[Ver resultados](#)

 [Abrir en Excel](#)

1. Califique del 1-5 (siendo 5 muy viable y 1 nada)¿Qué tan viable considera la idea de ofrecer tours enfocados en la realización de actividades deportivas?

[Más detalles](#)

52
Respuestas

4.38
Promedio

2. ¿Estaría dispuesto a ofrecer tours enfocados en la realización de actividades deportivas dentro de su empresa?




[Más detalles](#)

 Sí	50
 No	2



3. ¿En qué isla considera usted que sería más viable que se encuentra la empresa?

[Más detalles](#)

 Santa Cruz	41
 San Cristobal	4
 Isabela	7



4. ¿Qué clase de tours deportivos cree usted que llamaría más la atención de los turistas?

[Más detalles](#)

● Diarios	21
● Interislas (+3 días)	31



5. De que manera le parecería más práctico comunicarse con la empresa para realizar el servicio ofrecido con los turistas

[Más detalles](#)

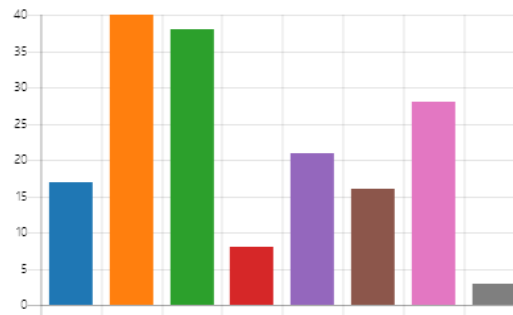
● Correo electrónico	14
● Teléfono/Celular	8
● Redes sociales	22
● Página Web	8



6. Seleccione 3 deportes los cuales usted considera que sean los más atractivos para los turistas

[Más detalles](#)

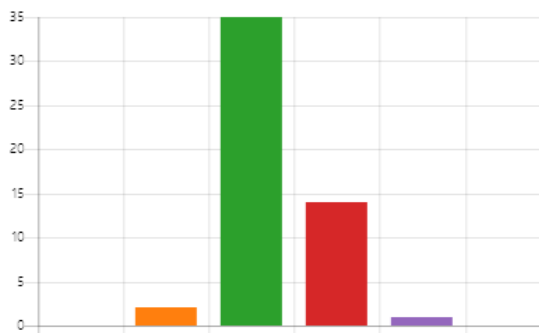
● Vela	17
● Kayack	40
● Ciclismo	38
● Rappel	8
● Hiking	21
● Paddleboard	16
● Surf	28
● Otras	3



7. ¿Qué tipo de turistas dentro de los siguientes rangos de edades cree usted que estaría más interesado en adquirir este tipo de paquete turístico deportivo?

[Más detalles](#)

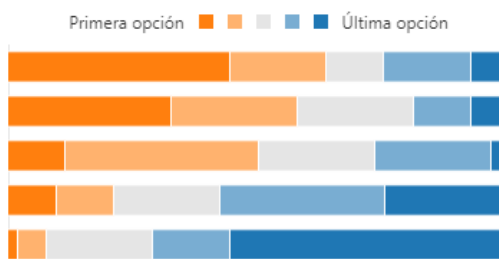
8-14 años	0
15-17 años	2
18-35 años	35
36-50 años	14
51-65 años	1
+65 años	0



8. De acuerdo a su criterio, ordene los atributos más importantes para que los turistas contraten el servicio ofrecido

[Más detalles](#)

Clasificación	Opciones
1	Precio
2	Seguridad
3	Calidad
4	Experiencia
5	Variedad



9. ¿Considera usted que para la realización de actividades deportivas es necesario un ayudante a parte del guía ?

[Más detalles](#)

Si	41
No	11



10. ¿Cuántas actividades deportivas considera usted que se deberían realizar durante 1 día de tour deportivo?

[Más detalles](#)

● 1	14
● 2	37
● 3	1



11. ¿Cuántos días cree usted que serían los convenientes para la realización de un paquete turístico interislas enfocado en realizar actividades deportivas?

[Más detalles](#)

● 3-4	34
● 4-7	18



12. ¿Cuál cree usted que sería el precio óptimo para un tour deportivo diario?

[Más detalles](#)

● 60-80 USD	14
● 80-100 USD	22
● 100-120 USD	8
● +120 USD	8



13. ¿Cuál cree usted que sería el precio óptimo diario que el cliente estaría dispuesto a pagar por un paquete turístico interislas a realizarse entre 3-7 días?

[Más detalles](#)

● 40-60 USD	4
● 60-80 USD	12
● 80-100 USD	14
● 100-120 USD	22



14. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el servicio?

[Más detalles](#)

● Correo electrónico	15
● Redes Sociales	29
● Eventos y experiencias	6
● Venta personal	2



15. Seleccione 2 opciones de alternativas de promoción las cuales a su criterio tendrían un mayor impacto durante la temporada baja de turismo

[Más detalles](#)

● Si padres adquieren el servicio...	19
● Descuentos para niños y terce...	14
● Merchandising gratis por adq...	15
● Descuentos en grupos a partir...	41



16. ¿Cree usted que a los turistas les gustaría recibir información por correo electrónico acerca de las promociones y actividades nuevas existentes ?

[Más detalles](#)

● Si	47
● No	5



Anexo 2

Anexo 2 Tablas cruzadas

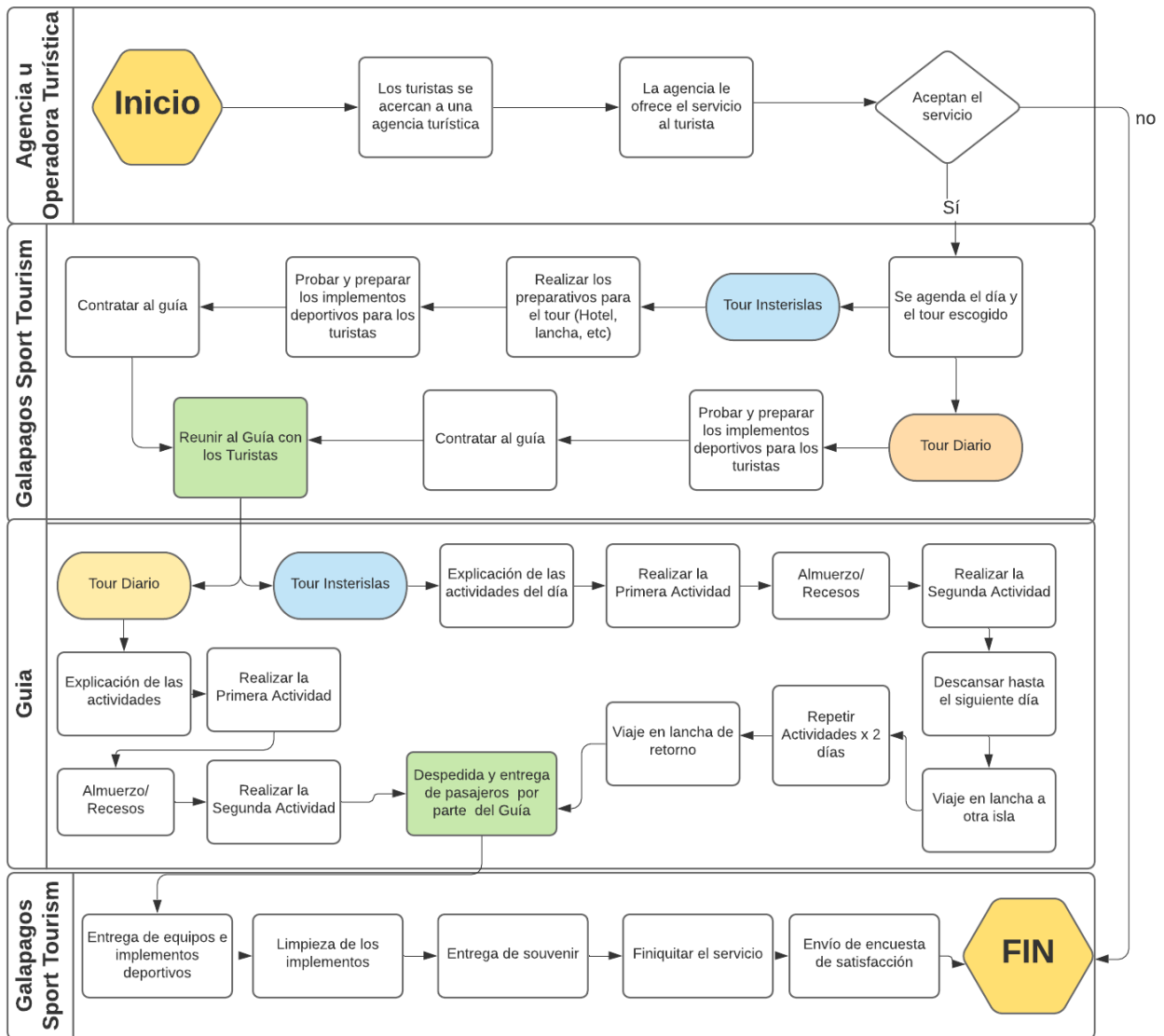
Medio para recibir información	Ofrecería nuestro servicio en su agencia		Total, general
	No	Sí	
Correo electrónico	1	13	14
Página Web		8	8
Redes sociales	1	21	22
Teléfono/Celular		8	8

Total, general	2	50	52
-----------------------	----------	-----------	-----------

¿Cuántas actividades se deben realizar al día?	Días convenientes para un tour interislas		Total, general
	3-4	4-7	
1	9	5	14
2	25	12	37
3		1	1
Total, general	34	18	52

Anexo 3

Anexo 3. Flujograma de actividades



Anexo 4

Anexo 4. Proyección de ventas

Paquetes Turísticos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tour Diario	\$ 162,000.00	\$ 171,978.75	\$ 182,572.16	\$ 193,818.09	\$ 205,756.74
Tour Interislas	\$ 181,440.00	\$ 192,616.20	\$ 204,480.81	\$ 217,076.26	\$ 230,447.55
Total	\$ 343,440.00	\$ 364,594.94	\$ 387,052.97	\$ 410,894.35	\$ 436,204.29

Anexo 5

Anexo 5. Costos del proyecto.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento página web	\$ 100.00	\$ 100.34	\$ 100.68	\$ 101.02	\$ 101.37
Personal Mantenimiento y limpieza	\$ 10,437.24	\$ 10,472.73	\$ 10,508.34	\$ 10,508.34	\$ 10,579.91
Guías	\$ 57,600.00	\$ 57,795.84	\$ 57,992.35	\$ 58,189.52	\$ 58,387.36
Hospedaje	\$ 51,840.00	\$ 55,033.20	\$ 58,423.09	\$ 62,021.79	\$ 65,842.16
Transporte	\$ 23,040.00	\$ 23,118.34	\$ 23,196.94	\$ 23,275.81	\$ 23,354.95
Transporte Interislas	\$ 19,440.00	\$ 20,637.45	\$ 21,908.66	\$ 23,258.17	\$ 24,690.81
Alimentación	\$ 48,600.00	\$ 51,593.62	\$ 54,771.65	\$ 58,145.43	\$ 61,727.02
Incentivo de ventas	\$ 19,440.00	\$ 20,637.45	\$ 21,908.66	\$ 23,258.17	\$ 24,690.81
Total costos operativos	\$230,497.24	\$239,388.97	\$248,810.36	\$258,758.24	\$269,374.39

Anexo 6

Anexo 6. Gastos del proyecto.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Gerente	\$ 39,595.00	\$ 39,729.62	\$ 39,864.70	\$ 40,000.24	\$ 40,136.24
Sueldo Administrativo	\$ 19,005.60	\$ 19,070.22	\$ 19,135.06	\$ 19,200.12	\$ 19,265.40
Sueldo community manager	\$ 11,878.50	\$ 11,918.89	\$ 11,959.41	\$ 12,000.07	\$ 12,040.87
Arriendo	\$ 8,400.00	\$ 8,428.56	\$ 8,457.22	\$ 8,485.97	\$ 8,514.82
Servicios básicos	\$ 2,400.00	\$ 2,408.16	\$ 2,416.35	\$ 2,424.56	\$ 2,432.81
Gastos oficina	\$ 1,440.00	\$ 1,444.90	\$ 1,449.81	\$ 1,454.74	\$ 1,459.68
Total gastos administrativos	\$ 82,719.10	\$ 83,000.34	\$ 83,282.55	\$ 83,565.71	\$ 83,849.83
Mantenimiento página web	\$ 100.00	\$ 100.34	\$ 100.68	\$ 101.02	\$ 101.37
Página Web	\$ 100.00	\$ 100.34	\$ 100.68	\$ 101.02	\$ 101.37
Redes sociales	\$ 6,480.00	\$ 6,502.03	\$ 6,524.14	\$ 6,546.32	\$ 6,568.58
Publicidad en lugares estratégicos	\$ 1,170.00	\$ 1,173.98	\$ 1,177.97	\$ 1,181.97	\$ 1,185.99
Ferías	\$ 1,135.00	\$ 1,138.86	\$ 1,142.73	\$ 1,146.62	\$ 1,150.51
Promociones	\$ 1,980.00	\$ 1,986.73	\$ 1,993.49	\$ 2,000.26	\$ 2,007.07
Total gastos de ventas y marketing	\$ 10,965.00	\$ 11,002.28	\$ 11,039.69	\$ 11,077.22	\$ 11,114.89
Gastos Totales	\$ 93,684.10	\$ 94,002.63	\$ 94,322.23	\$ 94,642.93	\$ 94,964.72

Anexo 7

Anexo 7. Políticas de cobro.

Política de cobro	
Contado	65%
Credito	35%

Anexo 8

Anexo 8. Inversión inicial.

Inversión Inicial	Total
Implementación y Equipamiento	\$48,608.24
Tecnología	\$ 1,200.00
Adecuaciones	\$ 450.00
Gastos de Constitución	\$ 629.50
Capital de Trabajo	\$42,445.85
Total	\$93,333.59

Anexo 9

Anexo 9. Estructura de capital.

	USD	Porcentaje %
Inversión Total	\$93,333.59	100%
Aporte de los socios	\$46,666.80	50%
Préstamo bancario	\$46,666.80	50%

Préstamo		\$46,666.80
Interés	11.23%	Anual
Interés mensual	0.94%	Mes
Plazo anual	5	Años
Plazo mensual	60	Meses

Anexo 10

Anexo 10. Estado de situación financiera.

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 44,299.95	\$ 48,382.58	\$ 60,465.82	\$ 80,758.00	\$110,391.57
Cuentas por cobrar	\$ 640.36	\$ 679.80	\$ 721.67	\$ 766.13	\$ 813.32
Total activo corriente	\$ 44,940.30	\$ 49,062.38	\$ 61,187.49	\$ 81,524.13	\$111,204.89
Total activo fijo	\$ 41,422.09	\$ 33,335.94	\$ 25,249.80	\$ 17,463.65	\$ 9,677.50
Total activos	\$ 86,362.40	\$ 82,398.32	\$ 86,437.29	\$ 98,987.78	\$120,882.39
Total pasivo corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo No Corriente	\$ 39,295.60	\$ 31,052.66	\$ 21,834.87	\$ 11,526.94	\$ (0.00)
Total Pasivo	\$ 39,295.60	\$ 31,052.66	\$ 21,834.87	\$ 11,526.94	\$ (0.00)
Patrimonio	\$ 46,666.80	\$ 46,666.80	\$ 46,666.80	\$ 46,666.80	\$ 46,666.80
Capital Social	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Reserva Legal	\$ 388.99	\$ 1,594.15	\$ 3,672.19	\$ 6,710.51	\$ 6,710.51
Utilidades del ejercicio	\$ 3,889.88	\$ 12,051.59	\$ 20,780.39	\$ 30,383.22	\$ 40,322.73
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ 15,941.47	\$ 36,721.86	\$ 67,105.08	\$107,427.82
Total Patrimonio	\$ 47,066.80	\$ 51,345.66	\$ 64,602.42	\$ 87,460.84	\$120,882.39
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 86,362.40	\$ 82,398.32	\$ 86,437.29	\$ 98,987.78	\$120,882.39
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 11

Anexo 11. Estado de flujo de efectivo.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades netas		\$ 3,889.88	\$ 12,051.59	\$ 20,780.39	\$ 30,383.22	\$ 40,322.73
(+) Depreciaciones		\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,402.05	\$ 8,002.05	\$ 8,002.05
(+/-) Cuentas por cobrar		\$ (640.36)	\$ (679.80)	\$ (721.67)	\$ (766.13)	\$ (813.32)
(+/-) 15% trabajadores		\$ 915.27	\$ 2,835.67	\$ 4,889.50	\$ 7,148.99	\$ 9,487.70
(+/-) 25% Impuesto a la renta		\$ 1,296.63	\$ 4,017.20	\$ 6,926.80	\$ 10,127.74	\$ 13,440.91
Actividades de operación		\$ 13,863.46	\$ 26,626.71	\$ 40,277.06	\$ 54,895.88	\$ 70,440.07
Adquisición de activos fijos	\$ (50,887.74)					
Actividades de inversión	\$ (50,887.74)					
Préstamo bancario	\$ 46,666.80	\$ (7,371.20)	\$ (8,242.94)	\$ (9,217.79)	\$ (10,307.93)	\$ (11,526.94)
Inversión socios	\$ 46,666.80					
Actividades de financiamiento	\$ 93,333.59	\$ (7,371.20)	\$ (8,242.94)	\$ (9,217.79)	\$ (10,307.93)	\$ (11,526.94)
Variación del efectivo	\$ 42,445.85	\$ 6,492.26	\$ 18,383.77	\$ 31,059.27	\$ 44,587.95	\$ 58,913.13
Efectivo inicial		\$ 42,445.85	\$ 48,938.11	\$ 67,321.88	\$ 98,381.15	\$ 142,969.10
Efectivo final	\$ 42,445.85	\$ 48,938.11	\$ 67,321.88	\$ 98,381.15	\$ 142,969.10	\$ 201,882.23

Anexo 12

Anexo 12. Cálculo de la tasa de descuento.

Premisa	Dato	Información
D (% Apalancamiento)	50%	
E (% Recursos Propios)	50%	
D+E	100%	
D/E	100%	
Kd (Costo deuda)	11.23%	
T (Tasa de Impuesto)	36.25%	Corresponde a la tasa de impuestos efectiva en el Ecuador (impuesto a la renta + participación trabajadores)
rf (Tasa libre de riesgo)	0.35%	Corresponde al rendimiento de los bonos del tesoro de estados unidos
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	6.43%	Se denomina prima de riesgo, sin embargo cabe aclarar que rm: rendimiento del mercado y corresponde al promedio aritmético desde 1928 hasta 2019 del indicador S&P 500
BI (Beta apalancada o del patrimonio)	1.2430	
βu (Beta desapalancada o de los activos)	1.1600	
EMBI (Riesgo país)	8.18%	Promedio de riesgo país de los últimos 5 años
CAPM = [rf + βi (Rm - rf)] + EMBI		16.52%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]		11.84%

Anexo 13

Anexo 13. Índices financieros.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad						
Margen sobre ventas	=	1%	3%	5%	7%	9%
Margen Operativo	=	6%	9%	11%	14%	16%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	=	8%	23%	32%	35%	33%
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	=	8%	18%	26%	32%	34%
Rendimiento Sobre Inversión Total (ROI)	=	8%	18%	26%	32%	34%
Liquidez						
Capital de Trabajo Neto	=	44,940.30	49,062.38	61,187.49	81,524.13	111,204.89
Apalancamiento						
Razón D/E	=	83%	60%	34%	13%	0%
Razón de Apalancamiento	=	46%	38%	25%	12%	0%

