



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN TURISMO

MENCIÓN: TURISMO SOSTENIBLE

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

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

| |
|--|
| Título: |
| PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA DE TURISMO PARA LA ZONA ALTA DE LA ISLA SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS |
| Autor/a: |
| EVELYN CAROLINA CEVALLOS CÁRDENAS |
| Tutor/a: |
| PABLO ANIBAL TORRES MATOVELLE |

Quito-Ecuador

2018

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Msc. Pablo Torres Matovelle certifico que la Ing. Evelyn Carolina Cevallos Cárdenas con C.C. No. 1719502542-0, realizó la presente tesis con título “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA DE TURISMO PARA LA ZONA ALTA DE LA ISLA SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS**”, y que es autor intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Msc. Pablo Torres Matovelle

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN TURISMO MENCIÓN TURISMO SOSTENIBLE

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA DE TURISMO PARA LA ZONA ALTA DE LA ISLA SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS**”. Ha sido desarrollado por la Ing. Evelyn Carolina Cevallos Cárdenas con C.C. No. 1719502542-0 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Evelyn Carolina Cevallos Cárdenas
C.C. 171950254-2

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, hermanos y sobrinos quienes no dejaron de brindarme su apoyo, fortaleza hasta en los momento más difíciles dentro de esta etapa de estudios, todos los logros alcanzados son suyos también. Los amo

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres y hermanos que siempre estuvieron para apoyarme bajo cualquier propósito, y a ti, compañero de vida por fortalecerme siempre.

A mi tutor, por los conocimientos, aportes y predisposición para con esta investigación.

A las instituciones, docentes, amigos demás personas que aportaron para que se pueda nutrir el presente trabajo.

¡Gracias a todos!

RESUMEN

La presente investigación consiste en desarrollar un Plan de Negocios de una Operadora de Turismo en la zona alta de la isla Santa Cruz, la empresa mencionada busca enfocarse en ofertar productos turísticos a una demanda determinada para lo cual como parte de la creación de esta empresa es necesario determinar la viabilidad de la misma.

De acuerdo al estudio realizado la operadora de turismo se enfocará en productos turísticos específicos y no tendrá una amplia gama de oferta debida a que existen gran número de ofertantes en turismo de aventura y navegable copando el mercado actual, en base a las necesidades de los consumidores.

El plan de negocios comprende en tres fases dentro de la investigación: marco teórico, metodología y propuesta, basándose en el estudio de la demanda y su aceptación o no conocer diferentes productos turísticos de la zona alta de Santa Cruz.

La primera parte se enfoca a determinar la recopilación de teorías a considerar dentro de la investigación y que servirán como base de la misma, para lo cual se apoyará el presente trabajo en el Marco teórico.

El siguiente capítulo estará determinado por la metodología a utilizarse en la investigación, en la que se basa en información primaria conformada por bases de datos de los organismos circundantes en la industria turística e información secundaria como libros, tesis, informes, además de métodos como análisis PEST, FODA y Cinco fuerzas de Porter.

El último capítulo está enfocado en el diagnóstico del lugar, siguiendo con un plan administrativo para la operadora de turismo, también con el desarrollo del plan de negocios en sí, siguiendo con la propuesta de marketing del producto a ofertar y finalizando con el análisis financiero que determina la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Operadora, Negocios, Galápagos, Turismo, Turista

ABSTRACT

The present investigation consists of developing a Business Plan for a Tourism Operator in the upper area of Santa Cruz Island, the aforementioned company seeks to focus on offering tourism products to a specific demand for which as part of the creation of this company is necessary to determine the viability of it.

According to the study carried out the tourism operator will focus on specific tourism products and will not have a wide range of supply due to the fact that there are a large number of suppliers in adventure and navigable tourism taking over the current market, based on the needs of consumers.

The business plan comprises three phases within the research: theoretical framework, methodology and proposal, based on the study of the demand and its acceptance or not knowing different tourist products from the upper area of Santa Cruz.

The first part focuses on determining the collection of theories to be considered within the research and that will serve as a basis for it, for which the present work will be supported in the theoretical framework.

The following chapter will be determined by the methodology to be used in the research, in which it is based on primary information comprised by databases of the surrounding agencies in the tourism industry and secondary information such as books, theses, reports, as well as methods such as analysis. PEST, SWOT and Five forces of Porter.

The last chapter is focused on the diagnosis of the place, following with an administrative plan for the tourism operator, also with the development of the business plan itself, following the marketing proposal of the product to be offered and ending with the financial analysis that determines the viability of the project.

Keywords: Operator, Business, Galapagos, Tourism, Tourist

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| PORTADA..... | 1 |
| CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD | 2 |
| CERTIFICADO DE AUTORÍA | 3 |
| DEDICATORIA | 4 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 5 |
| RESUMEN | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| Introducción..... | 12 |
| Objetivo general y específico..... | 13 |
| Objetivo general | 13 |
| Objetivos específicos..... | 13 |
| Preguntas científicas..... | 13 |
| Justificación de la investigación..... | 13 |
| Capítulo 1. Marco Teórico..... | 15 |
| Capítulo 2.Marco Metodológico | 20 |
| Capítulo 3. Resultados..... | 23 |
| 3.1 Diagnóstico del territorio | 23 |
| 3.1.1 Análisis del Macro-entorno | 23 |
| 3.1.2 Microentorno | 28 |
| 3.1.2.1 Patrimonio turístico..... | 28 |
| 3.1.2.2Análisis de la demanda..... | 30 |
| 3.1.2.2.1Análisis de fuerzas de Porter | 40 |
| 3.1.2.2.1.1Amenaza de nuevos competidores | 40 |
| 3.1.2.2.1.2 El poder de negociación de proveedores | 42 |
| 3.1.2.2.1.3Poder de negociación de clientes | 43 |

| | |
|--|----|
| 3.1.2.2.1.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos | 44 |
| 3.1.2.2.1.5 Rivalidad entre los competidores | 45 |
| 3.1.2.2.2 Análisis FODA | 46 |
| 3.2 Plan de Negocios | 47 |
| 3.2.1 Plan de operaciones | 47 |
| 3.2.1.1 Ubicación | 47 |
| 3.2.1.2 Distribución operadora de turismo..... | 48 |
| 3.2.1.3. Operaciones | 50 |
| 3.2.1.4. Elaboración de paquetes turísticos..... | 50 |
| 3.2.1.5 Tareas administrativas..... | 50 |
| 3.3 Plan Administrativo..... | 51 |
| 3.3.1 Misión y visión | 51 |
| 3.3.2 Misión | 51 |
| 3.3.3. Visión..... | 51 |
| 3.3.4 Descripción de los puestos de trabajo | 51 |
| 3.3.5 Organigrama..... | 54 |
| 3.4 Propuesta Marketing Mix..... | 55 |
| 3.4.1 Producto | 55 |
| 3.4.2 Precio | 57 |
| 3.4.3 Publicidad..... | 58 |
| 3.4.4 Promoción | 60 |
| 3.4.5 Comercialización | 60 |
| 3.5 Plan Financiero..... | 60 |
| 3.5.1 Inversión Inicial..... | 61 |
| 3.5.2 Gastos..... | 62 |
| 3.5.3 Costos Indirectos de Fabricación..... | 63 |
| 3.5.4 Presupuesto de ventas | 64 |

| | |
|--|----|
| 3.5.5 Flujo de caja | 65 |
| Conclusiones | 66 |
| Recomendaciones..... | 67 |
| Bibliografía..... | 68 |
| Anexos | 71 |
| Anexo 1. Catastro Turístico agencias de viaje | 72 |
| Anexo 2. Modelo Encuesta..... | 74 |
| Anexo 3. Lugares de visitación turística..... | 76 |
| Anexo 4.Flujo de visitación a la provincia de Galápagos..... | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Resultados preguntas arrastre | 31 |
| Figura 2.Resultados preguntas empuje | 35 |
| Figura 3. Sexo | 36 |
| Figure 4.Edad | 37 |
| Figura 5. Estado Civil..... | 37 |
| Figura 6.Educación..... | 38 |
| Figura 7. Ocupación | 38 |
| Figura 8. Permanencia en Santa Cruz..... | 39 |
| Figura 9. Compañía | 39 |
| Figura 10. Elementos de fuerzas de Porter zona alta Santa Cruz | 40 |
| Figura 11. Ubicación de la operadora de turismo..... | 48 |
| Figura 12.Entrada a oficina..... | 49 |
| Figura 13. Vista panorámica oficina..... | 49 |
| Figura 14.Distribución oficina | 50 |
| Figura 15.Organigrama..... | 55 |
| Figura 16.Tarjeta de presentación | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1.Patrimonio Turístico | 28 |
| Tabla 2. Cantidad agencia de viajes | 42 |

| | |
|---|----|
| Tabla 3. FODA..... | 46 |
| Table 4.Oferta zona alta Santa Cruz..... | 56 |
| Tabla 5. Costos fijos | 61 |
| Tabla 6.Remuneraciones..... | 62 |
| Tabla 7.Precios y costos de paquetes..... | 64 |
| Table 8.Prepuesto de ventas..... | 64 |
| Tabla 9.Flujo de Caja | 65 |

Introducción

Las islas Galápagos declaradas en 1978 por la Unesco como Patrimonio Natural de la Humanidad, seis años después Reserva de la Biosfera (1985), son un grupo relativamente joven de islas - ya que su antigüedad no supera los tres millones de años-, originadas por diferentes erupciones volcánicas(Castillo, 2013) las cuales han soportado el auge marcado de las actividades turísticas en los últimos treinta años, al punto de ser consideradas como el primer destino turístico del Ecuador reconocidas de esta manera durante seis años consecutivos en base a encuestas realizadas a los lectores neoyorquinos de la revista Travel & Leisure. (Ministerio de Turismo, 2016).

La Dirección del Parque Nacional Galápagos, tiene la misión de administrar cada uno de los sitios marinos y terrestres autorizados para el desarrollo de actividades turísticas en las áreas protegidas del archipiélago siendo así que existen 176 sitios de visita entre marinos y terrestres, en la Isla Santa Cruz existen 20 sitios permitidos de índole público con desembarque en tierra (Parque Nacional Galápagos, sf.). Esta isla es la que mayor afluencia turística posee especialmente en los sitios de visita manejados por el Parque Nacional Galápagos (PNG), aunque también existen otros sitios fuera de su administración con atractivas cualidades dignas de ser visitadas exclusivamente en la Zona Alta de la isla.

Aquí, existen varios predios privados que ofertan sus atractivos turísticos a una modesta demanda que crece de a poco debido principalmente a debilidades en la gestión del marketing razón por la cual existe una oportunidad para la incursión de una operadora que bajo una estrategia acertada de marketing, aproveche el patrimonio natural y cultural de la Zona Alta de Santa Cruz, para beneficio propio y de los moradores de la zona mencionada, en un marco de sostenibilidad.

Objetivo general y específico

Objetivo general

- Proponer un plan de negocios para una operadora de turismo que opere la zona alta de la isla Santa Cruz, bajo estándares sostenibles.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la creación de una operadora de turismo para la isla Santa Cruz, Zona Alta.
- Diagnosticar la potencialidad turística y la oportunidad de mercado para la operación en la zona alta de la isla Santa Cruz.
- Plantear las estrategias y acciones pertinentes que permitan la implementación exitosa de una operadora de turismo en la zona alta de la isla Santa Cruz.

Preguntas científicas

- ¿Qué fundamento teórico sustenta la creación de una operadora de turismo para la zona alta de la isla Santa Cruz?
- ¿Qué potencialidad turística y oportunidad de mercado existe para la operación en la zona alta de la isla Santa Cruz.
- ¿Qué estrategias y acciones son pertinentes para la implementación exitosa de una operadora de turismo en la zona alta de la isla Santa Cruz?

Justificación de la investigación

Las Galápagos incluyen 13 islas grandes, 6 medianas y 215 islotes, de las cuales 4 islas se encuentran habitadas: Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana.

Las operaciones turísticas empezaron de la mano de la empresa Metropolitan Touring en 1960, siendo la primera compañía en ofrecer visitas organizadas a las islas desde el extranjero, la isla Santa Cruz es la isla con mayor número de habitantes, cuenta con un total de 15.701 personas aproximadamente según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) , siendo el lugar principal de concentración y partida hacia las demás islas habitadas debido a su ubicación geográfica en el centro del Archipiélago. Por esta misma razón registra el mayor número de ingresos a la provincia dada la cercanía al aeropuerto de la isla Baltra (170.255 personas). En la isla durante la última década se han potencializado predios privados en la zona alta de isla como establecimientos de servicios de gastronomía y recreación lo que ha atraído visitantes desde Puerto Ayora, la capital cantonal.

Por otra parte, el incremento de turistas a las islas constituye un ámbito de preocupación para las autoridades que deben privilegiar las adecuadas condiciones naturales de los sitios de visita por sobre cualquier otro objetivo. De ahí que el desarrollo de nuevos sitios de atracción turística fuera del área protegida representa para algunos sectores una estrategia de redistribución y descongestión de las visitas en la isla. Es así que la zona alta, merece un lugar dentro de la oferta turística de la isla, por tal razón se propone la implementación de un plan de negocios para una operadora de turismo en la isla Santa Cruz, Zona Alta, para fomentar el patrimonio turístico existente y que permita la visita de turistas nacionales y extranjeros como paso obligatorio en las islas.

Capítulo 1. Marco Teórico

Turismo

La presente investigación considera crear un plan de negocios para una operadora turística, cuya intermediación entre oferta y demanda que permita la comercialización de productos turísticos diversos a los habituales en la zona alta de la isla Santa Cruz. En tal virtud se desglosan las fuentes teóricas consideradas para el presente trabajo.

El turismo es considerado como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares determinados localizándose fuera de su lugar habitual de residencia ya sean por motivos personales o de negocios, estas personas se denominan visitantes que pueden ser considerados turistas o excursionistas los cuales desarrollan actividades diversas en la industria turística desencadenando un gasto en los mismos (OMT, 2015).

Por su parte también se indica que es una actividad humana que conlleva el deseo de satisfacer diversas motivaciones las cuales son variadas y sobre todo de carácter personal. Ante ello el sistema turístico debe trabajar por cumplir de manera personalizada y específica dichas necesidades desembocando que el turismo sea diversificado, específico, social, económico y humano. La satisfacción del turista es el resultado de un excelente servicio y producto turístico cumpliendo los estándares determinados dentro de la oferta turística de un destino.

Por su parte los desplazamientos humanos brindan al turista la posibilidad de disfrutar en su travesía de numerosos paisajes, con la finalidad de generar nuevas experiencias de orden turístico, lo que indica que para lograr hacer turismo se debe satisfacer expectativas, deseos, anhelos, y necesidades de los turistas y para ello deben pernoctar por más de 24 horas y menos a 6 meses, haciendo uso de la estructura, infraestructura y supra estructura turística, las cuales incrementan en todo momento su bagaje vivencial en todos los ámbitos que a éste corresponde (Guerrero y Ramos, 2014). Coincidiendo que al final se busca la generación de experiencias bajo la convivencia y relación en un destino y con sus pobladores en donde los actores sean los beneficiados.

Motivaciones

Por su parte la determinación de un perfil de turista permite conocer, gustos, preferencias y necesidades de los visitantes con la finalidad de mejorar la calidad de las empresas turísticas en los destinos determinados (Pat y Calderón, 2012). La idea expuesta determina que los destinos turísticos pueden ser caracterizados a través modelos de demanda turística, que es factible dentro de un estudio de perfil de turista.

Se determina también que el perfil es una característica esencial en el análisis de los turistas y va relacionado con el estudio de las motivaciones las cuales permiten entender mejor las expectativas, las necesidades y los objetivos de los turistas y es un elemento fundamental para diseñar estrategias de marketing y ayudar al posicionamiento y competitividad de los agentes implicados en la actividad turística (Beltrán, 2014). Totalmente de acuerdo con la teoría debida a que si se analiza al turista bajo parámetros psicológicos se podrá diseñar y enfocar productos y servicios a una demanda determinada.

Considerando otras líneas de turismo y buscando el beneficio de cada uno de los elementos a integrar como: los lugares, seres humanos, comunidad y economía: se comienza a mencionar el término sostenible, que se define como un mecanismo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (OMT, 1999).

Es importante considerar las bases de la actividad turística en un territorio, y por ello la planificación es fundamental para un correcto accionar en la materia, estableciendo lineamientos para el mantenimiento adecuado y perdurable de la actividad turística en el tiempo.

La planificación turística es un factor fundamental para el desarrollo de una estrategia de competitividad, por tal razón, los destinos deben propender por el desarrollo de una cultura de la planificación orientada a la competitividad por medio del trazado de lineamientos con una visión

de futuro, de tal manera que permita el avance de los territorios en los cuales el turismo ejerce una influencia para el desarrollo local (Toro et al., 2015). Correctamente es necesaria la implementación y aplicación de lineamientos y normativa como parte del mejoramiento de un destino turístico y su manejo adecuado.

Agencias de viaje

Para 1841 empieza el turismo como empresa de la mano de su creador Thomas Cook, creándose la primer agencia de viajes “Thomas Cook & Son”, a través de la cual se organizó una excursión en tren, posteriormente se fue organizando de mejor manera y vendía no solo el boleto de tren, sino hospedaje en otras ciudad y demás servicios, se crearon más agencias de viaje en otros países europeos como Alemania y España, a medida que pasaron los años esta industria se fue consolidando cada vez más fuerte.

Es así que en los posteriores años, Henry Wells y William Fargo crearon la agencia de viajes "American Express" que inicialmente se dedicaba al transporte de mercancías y que posteriormente se convierte en una de las agencias más grandes del mundo. (Destinos del mundo s.f.) Incorporaron sistemas de financiamiento y emisión de cheques de viajero el cual podía ser canjeado por moneda de papel y su uso era una seguridad para los viajeros en caso de pérdidas o robos a los mismos. Y de esta manera se mantienen las agencias de viajes y posteriormente se especializan, permitiendo su afianzamiento en el mercado.

Las agencias operadoras se definen como las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a la organización de actividades turísticas y a la prestación de servicios, directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transportación; cuando las agencias de viajes operadoras provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento dentro del Reglamento General a la Ley de Turismo (Mintur, 2015).

Actualmente se define un tour operador como un encargado de consolidar servicios, generalmente en el destino, este proceso lleva acabo la intermediación entre el mayorista que vende al cliente final y el destino turístico con todos los servicios implicados en el proceso de

visitación del turista que también provee los servicios y la intermediación coordinada directa al cliente final (Martínez, s.f.) de tal manera que se entregue un producto y servicio turístico en base a las necesidades que posea el consumidor para satisfacción total del mismo.

Por su parte en el art. 77 del Reglamento General de Actividades Turísticas (2015) indica que: son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

En el Ecuador la base normativa determinada según el Ministerio de Turismo, ente rector en actividades y servicios turísticos, tal como indica en el Reglamento de Operación e Intermediación Turística en su Capítulo II: de las agencias de servicios turísticos en su Art. 15.- Clasificación.- Para la ejecución de las actividades de operación e intermediación turística, se reconoce la siguiente clasificación de agencias de servicios turísticos: a) Agencia de viajes mayorista; b) Agencia de viajes internacional; c) Operador turístico; y, d) Agencia de viajes dual.

Las teorías mencionadas coinciden en que las agencias de viajes son los lugares en donde se ofertan productos y servicios turísticos manejados por profesionales en el área, trabajando directamente o bajo intermediación sirviendo como nexo entre la oferta y la demanda.

Administración

Considerando que como organización una operadora está sujeta al manejo eficientes de recursos (Robbins y De Cenzo, 2009) manifiestan que la eficiencia es hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos que buscan reducir al mínimo los costos de los recursos.

Por su parte Bateman y Snell (2009) afirman que la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Jones & George (2010) agregan que la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.

Se concluye en base a las propuestas teóricas mencionadas que la administración es un elemento dentro de una empresa que permite cumplir la planificación establecida en la misma y poder llevar un control en procesos y objetivos establecidos.

Plan de negocios

Un plan de negocios que ofrezca las herramientas necesarias para la toma de decisiones de los inversionistas es una guía que describe los productos o servicios, mercados meta, entorno competitivo, estrategias de entrada, funcionamiento del negocio y operaciones financieras (Pedraza, 2014).

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o crecimiento de una empresa con un sistema de planeación tendiente alcanzar objetivos y metas determinadas. Es una guía para el inicio de operaciones y el desarrollo de las actividades de una empresa (Fleitman, 2015).

Se determina que es importante elaborar un plan de negocios detallado que sea de fácil entendimiento para los miembros de la organización y que sea aplicable a la empresa y que permita cumplir con los objetivos propuestos.

Capítulo 2. Marco Metodológico

La presente investigación asumirá un enfoque de tipo descriptivo porque se basa en la recopilación de información y su detalle de manera explícita. También tiene un enfoque sistémico, porque aborda los elementos del sistema turístico, y además cuantitativo porque se levantaron datos estadísticos respaldados con encuestas dirigidas a turistas que visitaron la zona de estudio.

Para alcanzar los objetivos propuestos se consideraron fuentes de información primaria y secundaria. Las fuentes primarias se refirieron a estadísticas del Ministerio de Turismo, Observatorio de Galápagos, Parque Nacional Galápagos. También se utilizaron fuentes secundarias de gran valor científico como libros, tesis, y artículos científicos vinculados al tema de investigación.

Para investigar el entorno a nivel macro y micro se acogió la metodología de análisis: FODA - PEST y las cinco fuerzas de Porter.

El FODA es una herramienta que permite conocer y determinar la situación actual de una empresa o lugar mediante el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis PEST, es una herramienta práctica que sirve para analizar los factores externos y totalmente independientes de la empresa u organización. Por sus siglas se estudian los ámbitos: político, económico, social y tecnológico.

Por su parte el modelo de las cinco fuerzas de Porter, determinada así en honor a su creador el profesor Michael Porter, es una herramienta de estrategia que analiza de manera puntual a la competencia existente de la misma industria en un mercado objetivo, por lo que estudia a profundidad los siguientes aspectos:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Para la aplicación de la encuesta se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Para el cálculo de la muestra se trabajó con una población infinita mediante la siguiente fórmula.

$$\frac{z^2 P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

z: nivel de confiabilidad (1.96)

P: probabilidad de no ocurrencia (0.5)

Q: probabilidad de ocurrencia (0.5)

e: error de muestreo (0.05)

$$x = \frac{(1.96)^2(0.5) \cdot (0.5) \cdot (170.255)}{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) + (170.255)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(170.255)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (170.255)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.96 (170.255)}{0.96 + 425,6375}$$

$$n = \frac{163.512,902}{426,59}$$

n = 383

A pesar de que la aplicación de la fórmula infinita arrojó como resultados el número de 383 encuestas a realizarse, hubo predisposición por parte de los investigadores y se obtuvieron 500 encuestas.

La encuesta se aplicó a los turistas que realizaron la visita a la zona alta de isla. Con autorización previa se obtuvo permiso para realizar encuestas en el área de salida de pasajeros del aeropuerto de Baltra. Se abordó a los turistas previa selección y preguntas sobre si han visitado atractivos turísticos de la zona alta.

El instrumento estuvo diseñado para levantar información con respecto a motivaciones y perfil socio demográfico, para lo cual se utilizaron preguntas con opción de respuesta sobre escalas ordinales de 1 a 5 puntos, opción múltiple y una pregunta abierta. A continuación se precisa cada categoría de investigación:

- Motivación de empuje: fuerza de determinación que le empuja ir a una persona a visitar un lugar.
- Motivación de arrastre: atributos que posee la zona alta y que complementa a las motivaciones de empuje.
- Perfil socio-demográfico: indicadores relacionados con sexo, edad, ocupación, tiempo de permanencia, compañía, nivel de educación.

El procesamiento de los datos se realizó a través del programa SPSS y para la interpretación de resultados se aplicó el método analítico-sintético.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Diagnóstico del territorio

3.1.1 Análisis del Macro-entorno

3.1.1.1 Ámbito Político

El archipiélago de Galápagos se encuentra determinado como provincia bajo mandato presidencial. Sus islas pobladas divididas en cantones y parroquias, se encuentran regidas por el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos CGRG, ente encargado de la administración, planificación y desarrollo de la provincia, mismo que fue designado y tiene constancia en la Constitución de la República del Ecuador en el Artículo 258.

La provincia se encuentra regida bajo administración del ejecutivo y considerando que es un ecosistema vulnerable debido a las actividades turísticas y presencia humana cuenta con una Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos, en la cual se determina una política pública con la finalidad de determinar el desarrollo sustentable de los asentamientos y la conservación de los diversos ecosistemas del Archipiélago.

A nivel de cada isla se concentran los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Parroquiales y siguiendo la articulación de las políticas a nivel nacional, provincial y cantonal se crean los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) a la par de la creación de la Nueva Constitución del año 2008, otorgando específicamente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz GADMSC ser el responsable de la administración del territorio mencionado y encargado de distribuir fondos económicos a cada una de las parroquias existentes, mismas que se encargan de administrarlos e implementar obras en sus respectivos planes anuales.

La isla Santa Cruz, conocida como la capital económica de la provincia por ser el punto central del archipiélago, concentra la mayoría de asentamientos humanos y un gran conglomerado de actividades empresariales y turísticas, desarrolladas en la ciudad de Puerto Ayora en la zona baja. Cuenta también con una zona alta en la cual se encuentran las parroquias

rurales: Bellavista, Santa Rosa y los recintos: El Carmen, El Cascajo, El Camote, Guayabillos, Miramar Salasaca y El Occidente PDyOT (2012-2027).

En base a lo definido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, que los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera, éstas entidades que bajo Planes Estratégicos Participativos tienen por derecho y obligación de velar por el desarrollo, planificación, seguridad alimentaria y fortalecimiento de su territorio y de los miembros de sus comunidades, aristas que son cumplidas al menos de manera parcial por los gobiernos parroquiales rurales de la zona alta de la isla Santa Cruz, Bellavista y Santa Rosa.

Por su parte se encuentra también como órgano rector en medidas ambientales el Parque Nacional Galápagos PNG, que desde su creación en el año 1959 ha venido realizando arduos esfuerzos por proteger y conservar el ecosistema de las islas Galápagos, a medida que ha transcurrido el tiempo y con la llegada de asentamientos humanos llegaron la ejecución de actividades turísticas en las diferentes islas se vio la oportunidad de aperturar sitios de visita bajo la administración, manejo y control del PNG como organismo rector del ambiente en la provincia.

Ante lo mencionado se concluye que: Galápagos bajo la disposición de poseer autonomía como provincia por poseer un Régimen Especial, todos los ingresos que se perciban serán repartidos proporcionalmente en base a las dimensiones de cada institución pública para enfoque de mejoramiento en cada jurisdicción y que a su vez mediante el trabajo conjunto entre todos los actores se enfoquen en generar soluciones para la provincia y sus habitantes.

3.1.1.2 Económico

Según el Censo de Población y Vivienda Galápagos 2015, la población económicamente activa de más de quince años corresponde a 13.475 personas en la provincia de las cuales 8.423 personas se encuentran en el cantón Santa Cruz.

El comercio, servicios y manufactura son los tres principales sectores de la economía que predominan en la provincia de Galápagos según informe del Consejo de Gobierno del Régimen

Especial de Galápagos CGREG al año 2013, El 15,5% de ingresos generados por el turismo permanecen en la provincia y el restante sale hacia el continente e incluso al extranjero, esto lo afirma un estudio de dinámica económica de CEPROEC en 2014.

Por otra parte, la población involucrada en empleos de ámbito turístico considerando: transporte marítimo y fluvial, agencias de viajes, alojamiento, bebidas, centros de diversión y alojamiento es de un total de 3.504 de personas en toda la provincia. Además en el cantón Santa Cruz y sus parroquias, Puerto Ayora, Bellavista y Santa Rosa, se contabilizan un total de 2.209 empleados en áreas relacionadas al turismo según el Catastro Turístico de Galápagos 2018.

El gobierno central a través del Ministerio de Finanzas asigna el 99% del presupuesto general a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de la zona alta pero como parte del presupuesto requerido y bajo normativa de la provincia ,el Parque Nacional Galápagos asigna el 1% correspondiente a recaudación por el ingreso de visitantes a la provincia, adicional realizan autogestión para conseguir más recursos económicos; de todos los rubros indicados no está estipulado por ley ecuatoriana la asignación de dinero por temas turísticos, por lo que se debe considerar mediante otras denominaciones como obras estructurales, dentro de cada obra realizan mejoramiento turístico de cada zona.

Como es el caso de la parroquia rural Santa Rosa que dentro de su presupuesto general en el año 2017 asignó \$50.000 para realizar obras como creación de un parque como beneficio local y para recibir a visitantes, para el año 2018 asignó \$10.000 en su presupuesto como readecuación de señalética de la zona.

Por otra parte se encuentra la parroquia rural de Bellavista que de igual manera que el GADPR Santa Rosa la estructura de asignación de recursos para turismo es nula teniendo que adaptar como obras de construcción para poder solicitar financiamiento al estado, siendo así que en el año 2017 les asignaron \$20.000 los cuales realizaron adecuaciones en la zona y para el presente año tienen un presupuesto de \$50.000 debido a que realizaron los estudios pertinentes para adecuación del parque central de Bellavista y creación del Centro de Interpretación de Historia Humana.

Santa Cruz siendo la isla con mayor movimiento económico es la que concentra mayor número de empresas turísticas, más aún si las estadísticas indican que el turismo terrestre ha aumentado, la oferta turística también ha aumentado pero no de manera efectiva ni correcta en su totalidad, como es el caso del alojamiento que no se ha controlado y el número asciende a 160 diferentes tipos de hospedaje en la Isla Santa Cruz en lo que respecta a la zona alta existen 10 hospedajes en la parroquia de Santa Rosa y 6 en Bellavista.

3.1.1.3 Social

El Censo de Población y Vivienda Galápagos 2015, registró un total de 25.244 personas residentes en la provincia, por su parte la isla Santa Cruz ha tenido la más alta población humana, actualmente asciende a 15.701 habitantes, lo que corresponde al más alto crecimiento poblacional de la provincia.

Un mínimo de habitantes todavía no poseen educación básica, siendo el total actual de 231 pobladores analfabetos en la provincia y 165 personas en Santa Cruz las cuáles son generalmente personas mayores a 65 años.

Con el pasar de los años el mejoramiento de los servicios básicos ha sido un tema poco desarrollado. Actualmente, el 89,9% de la provincia recibe agua por red pública aunque no se cuenta con agua potable. En lo que respecta a energía eléctrica, el 99,7 % de la población tiene acceso a energía pública eléctrica.

El servicio de eliminación de basura se lo hace a través de la modalidad de vehículo recolector que tiene una cobertura del 98,1% de la provincia. En la isla Santa Cruz la recolección de desechos cuenta con un sistema eficiente que aplica envases diferenciadores de desechos impuestos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz GADMSC y ubicados en cada vivienda. Siendo tomada esta medida con gran aceptación de la población, los desechos reciclables son clasificados en un centro de acopio para su posterior salida hacia la parte continental en donde se obtienen réditos económicos por el material reciclado.

En el ámbito de la salud aún se mantienen brechas con respecto a lo que debería hacerse. En la actualidad existe un Hospital provincial ubicado en la capital, Puerto Baquerizo Moreno y otro en Puerto Ayora. En la zona alta de Santa Cruz existen dos sub-centros de salud en las parroquias de Bellavista y Santa Rosa respectivamente. Existe también una Unidad de Atención Ambulatoria en Santa Cruz correspondiente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para afiliados de la entidad.

3.1.1.4 Tecnología y comunicación

Existe conectividad en las islas pobladas considerando la cobertura en telefonía fija y móvil según datos del CENSO 2010. Lo que deja mucho que desear es la calidad del servicio brindado y mucho tiene que ver con la ubicación geográfica de las islas. Actualmente se encuentran en el mercado de la provincia las telefónicas: Claro, Movistar como empresas privadas y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT como representante estatal, que ofrecen un servicio aceptable, las mismas empresas ofertan servicios de internet que poseen baja cobertura dependiendo del lugar o isla que se encuentren.

En la provincia de Galápagos los índices de uso de teléfonos móviles, computadoras e internet, superan la media nacional hasta un 22% según dato del Censo del año 2010. El servicio de internet por su parte no es de buena calidad en la provincia en general, así también en los cantones San Cristóbal y Santa Cruz se ofrecen servicios de televisión por cable. De igual manera existen dos empresas que ofrecen servicio de televisión por cable, la una es empresa local, que brinda cobertura en la ciudad de Puerto Ayora de la isla Santa Cruz y la otra empresa es CNT que implementó el servicio para la zona alta ampliando cobertura.

El tema referido a movilidad y acceso de vías, según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas MTOP la provincia cuenta con un total de 376,11 km compuestos por vías terrestres las cuales incluyen vías de la zona urbana y rural, de las cuales también se considera vías de primer, segundo y tercer orden y caminos vecinales. El 76% de hogares cuenta con vías de primer orden con recubrimiento de pavimento para llegar a sus viviendas, al año 2015 se cuenta apenas con

1% de vías en mal estado es decir de piedra o considerados senderos y que están disminuyendo progresivamente porque están siendo asfaltadas.

En la Isla de Santa Cruz incluyendo la zona alta, cuenta con 165,88 km de vías terrestres con carpeta asfáltica en buen estado, considerando que Santa Cruz incluyendo a la isla de Baltra y San Cristóbal, son ejes donde se realiza la mayor actividad turística ya que sirven de entrada, salida y paso hacia los destinos y por ende poseen vías en buen estado.

3.1.2 Microentorno

El análisis del microentorno bajo el modelo de análisis seleccionado, se refiere a conocer muy detalladamente los clientes, competencias, intermediarios y distribuidores para la posterior definición de estrategias de atracción del cliente y mejora de la competitividad.

Por su parte en la última década se ha potencializado los predios privados los cuales cuentan con gastronomía, patrimonio natural, etc., lo que ha permitido que se conviertan en sitios de interés turístico con una oferta diferente y atractiva. No obstante de ello, no han logrado aprovecharse lo suficiente un importante conjunto de 39 atractivos.

3.1.2.1 Patrimonio turístico

El número de atractivos turísticos de la zona alta de la isla Santa Cruz, haciende a 39, en base a levantamiento de atractivos realizado por el Ministerio de Turismo en el año 2007, pese a que no se ha realizado la actualización de los sitios de visita existe una vasta gama de productos ofertados en esta zona que no se han explotado en su totalidad, los que se mencionan a continuación en la tabla 1.

Tabla1.Patrimonio Turístico

| Parroquia | Atractivo/Recurso |
|-----------|----------------------------|
| | |
| | Poza Navarro |
| | Pozas del Rancho Mariposa |
| | Pozas del Rancho Primicias |

| | |
|--|---------------------------------------|
| <u>Parroquia Santa Rosa</u> | Poza Arias |
| | Poza Espín |
| | Poza Fundar |
| | Poza Chapi |
| | Poza Ramón |
| | Gustavo Manjarrez |
| | Pozas Vicente Manjarrez |
| | Poza Salazar |
| | Túnel Navarro |
| | Túnel del Rancho Mariposa |
| | Túnel Royal Palm |
| | TúnelChapi |
| | Túnel del Rancho Primicias |
| | CuevaÁlvarez 1 |
| | CuevaÁlvarez 2 |
| | TúnelÁlvarez |
| | Túnel Arias |
| | TúnelManjarrez |
| | TúnelSolís |
| | La Pirámide |
| MiradorRosero | |
| FincaFundar | |
| <u>Parroquia Bellavista</u> | |
| | Poza Negritos |
| | Cráter Valle |
| | Túnel del Amor |
| | Túnel Uribe |
| | MiradorJeria |
| | Mirador Loyola |
| | Mirador de la Escuela Celso Guerra |
| | El Trapiche |
| | Agricultores del Cascajo |
| | Cafetal Aguirre |
| | Planta La Noruega |
| | ViveroFundación Charles Darwin |
| | Centro de Reciclaje Fabricio Valverde |
| | Museo de los Noruegos |
| Planta Turística de Apoyo de la Parroquia Bellavista | |

Fuente: MINTUR GALÁPAGOS 2007

Elaborado por: Autor

3.1.2.2 Análisis de la demanda

En esta sección se exponen los resultados de las encuestas realizadas dentro del área de salida de pasajeros del aeropuerto Seymour de la isla Baltra, misma que fue dirigida a los turistas que visitaron la zona alta de la isla Santa Cruz, las cuales arrojaron resultados en base a las 32 preguntas planteadas en esta investigación las cuales dependen de motivaciones de empuje y de arrastre para determinar la demanda de la zona, como se detalla en las Figuras 1 a la 9.

El primer grupo compuesto por cuatro preguntas determina que: en la pregunta 1 sobre disfrutar el ambiente natural y escapar de la rutina diaria, el 87,3 % de los encuestados indicaron que lo más importante para ellos es justamente disfrutar el ambiente y salir de la rutina del diario vivir.

Por su parte en la pregunta 2 referente a Hacer viajes diferentes los turistas encuestados indicaron que es importante para ellos realizar viajes diferentes, lo que está representado por el 95,3% del total de personas.

Además en la pregunta 3 acerca de Lograr una vida más saludable el 87,2 % de personas encuestadas admitieron que para ellos es muy importante lograr una vida más saludable a través de los viajes.

En la pregunta 4 sobre Compartir tiempo de calidad con familia y amigos se determinó que las buenas relaciones, compartir con amigos y familia demostró ser un tema muy importante, tanto que alcanzó el 92,8% del porcentaje de encuestados, Ver Figura 1.

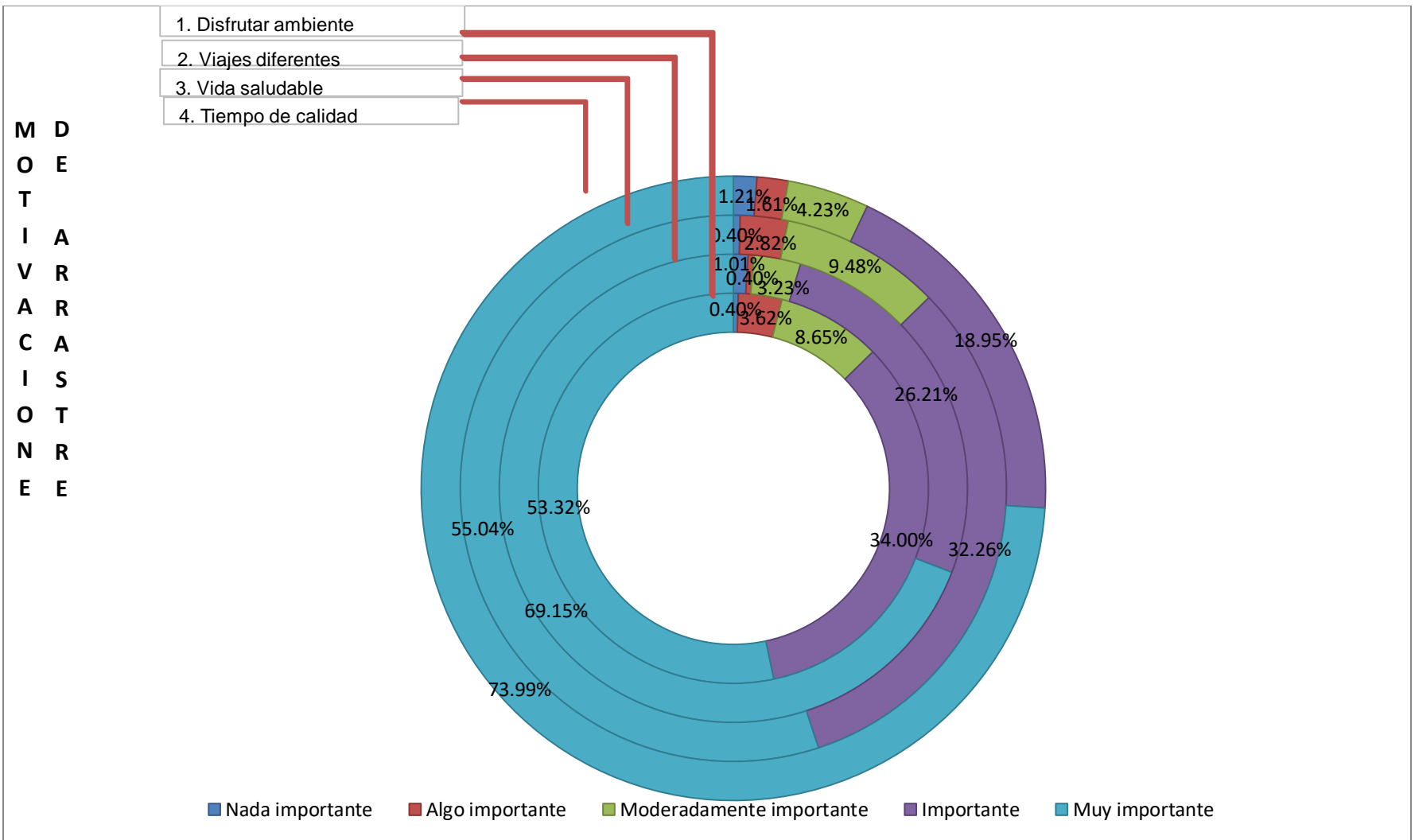


Figura1. Resultados preguntas arrastre
Elaboración: propia

El segundo grupo de preguntas compuesto por 21 preguntas en las cuales se determina lo siguiente: en la pregunta 1 respecto de Sensación de seguridad el 93,8% de los encuestados indicaron que la seguridad en la zona alta de la isla es importante atributo.

Por su parte en la pregunta 2 sobre la Limpieza del lugar para el 97,3% de encuestados es muy importante la limpieza que se muestra en los lugares en base a los sitios que visitaron en la zona alta.

La pregunta 3 referente a Atracciones Naturales indica que los atractivos naturales existentes en la zona son realmente muy importantes para los turistas, así lo demuestra el 99.1% de encuestados.

La pregunta 4 sobre el Nivel de precios de bienes y servicios los cuales corresponden a precio que se considera en relación a bienes y servicios es muy importante para los visitantes demostrando esto en base al 93,4% de encuestados.

En la pregunta 5 sobre el Nivel de calidad del personal en el servicio turístico indica que para el 99,1% de encuestados es muy importante el nivel de la calidad que posee el personal dentro del sistema turístico de la zona.

La pregunta 6 sobre Alojamientos el hospedaje demostró ser un elemento muy importante para los encuestados el cual está definido con el 93,5 % demostrando preferencia de hospedaje en la zona alta.

En la pregunta 7 sobre Comida los turistas valoran mucho la calidad de la alimentación considerando se realice un mayor tipo de degustaciones de elementos producidos en la zona así lo determinó el 94,1% de encuestados.

En la pregunta 8 referente a la Disponibilidad de transportación para el 93,8% de encuestados es importante la existencia del transporte en la zona alta para la movilización hacia los atractivos y emprendimientos turísticos.

En la pregunta 9 sobre el Paisaje el 96,4% de encuestados opinaron que para ellos es importante el paisaje existente en la zona alta, determinando de esta manera la importante tarea de mantenimiento y conservación del lugar por parte de los actores locales.

En la pregunta 10 referente a Campos cultivados el 58,1% de encuestados indica que es muy importante relacionarse y realizar otras actividades dentro de los campos cultivados, a su vez potencia la visita a ranchos o fincas donde realicen actividades agrícolas y se involucren a los turistas.

En la pregunta 11 en el elemento Comunidad amigable del total de encuestados el 93,5% afirma que es muy importante que los locales sean amigables existiendo una relación apática con los actores de la zona alta, pero esto podría mejorar con mayor visitación a los lugares de la zona para que exista intercambio de experiencias entre comunidad y turistas.

En la pregunta 12 sobre la Congestión de turistas el 93% de encuestados afirma que para ellos es muy importante que no exista congestión de más turistas en la zona alta por cuanto prefieren disfrutar de los atractivos con mayor calma y tiempo.

La pregunta 13 relacionada sobre la Información y comunicación previa a la llegada indica que la información brindada a los turistas antes de la visita a la zona alta es importante, así lo indican el 94,9% de encuestados.

En la pregunta 14 acerca de la Disponibilidad y calidad de la información se indicó que es un aspecto importante por cuanto el 96,1% de encuestados lo afirmaron, indicando lo complementario que es poseer la información a la mano y que sea verídica y eficaz.

En la pregunta 15 sobre Cualidades únicas del lugar el 96,8% de encuestados les parece importante la zona alta en base a las características que posee la zona, desembocando en que a ellos les parece atractivo el lugar por tener cualidades únicas.

Por su parte en la pregunta 16 sobre la Imagen del lugar se indicó que el entorno e imagen general de los sitios visitados en la zona alta demostraron ser una consideración importante para los encuestados así lo indicaron el 95,4 %.

En la pregunta 17 sobre los Poblados interesantes, dentro de la zona alta existen poblados que corresponden a la zona rural del la isla y que a los encuestados les parece importante visitar los mismos según lo indican con un valor de 76,1%.

En la pregunta 18 acerca del Respeto al desarrollo sostenible del lugar el 87,8% de encuestados indicaron que la sostenibilidad juega un rol importante en poblados y ecosistemas frágiles de la zona alta.

En la pregunta 19 en relación a Infraestructura adicional el 51,3 % de encuestados indican que es importante que exista en la zona alta construcciones adicionales, pero que no es un carácter que varía el entorno o la visitación a la zona.

En la pregunta 20 sobre el Acceso a internet, es un elemento importante así lo afirman los encuestados con el 59,8% indicando que debe existir conectividad en la zona pero no es un factor indispensable.

Finalmente en la pregunta 21 referente a Animales el 98,5% de encuestados piensa que es muy importante la existencia, observación y presencia de animales en la zona alta de la isla. A continuación se observa la gráfica del grupo de preguntadas indicadas, como se aprecia en la Figura 2.

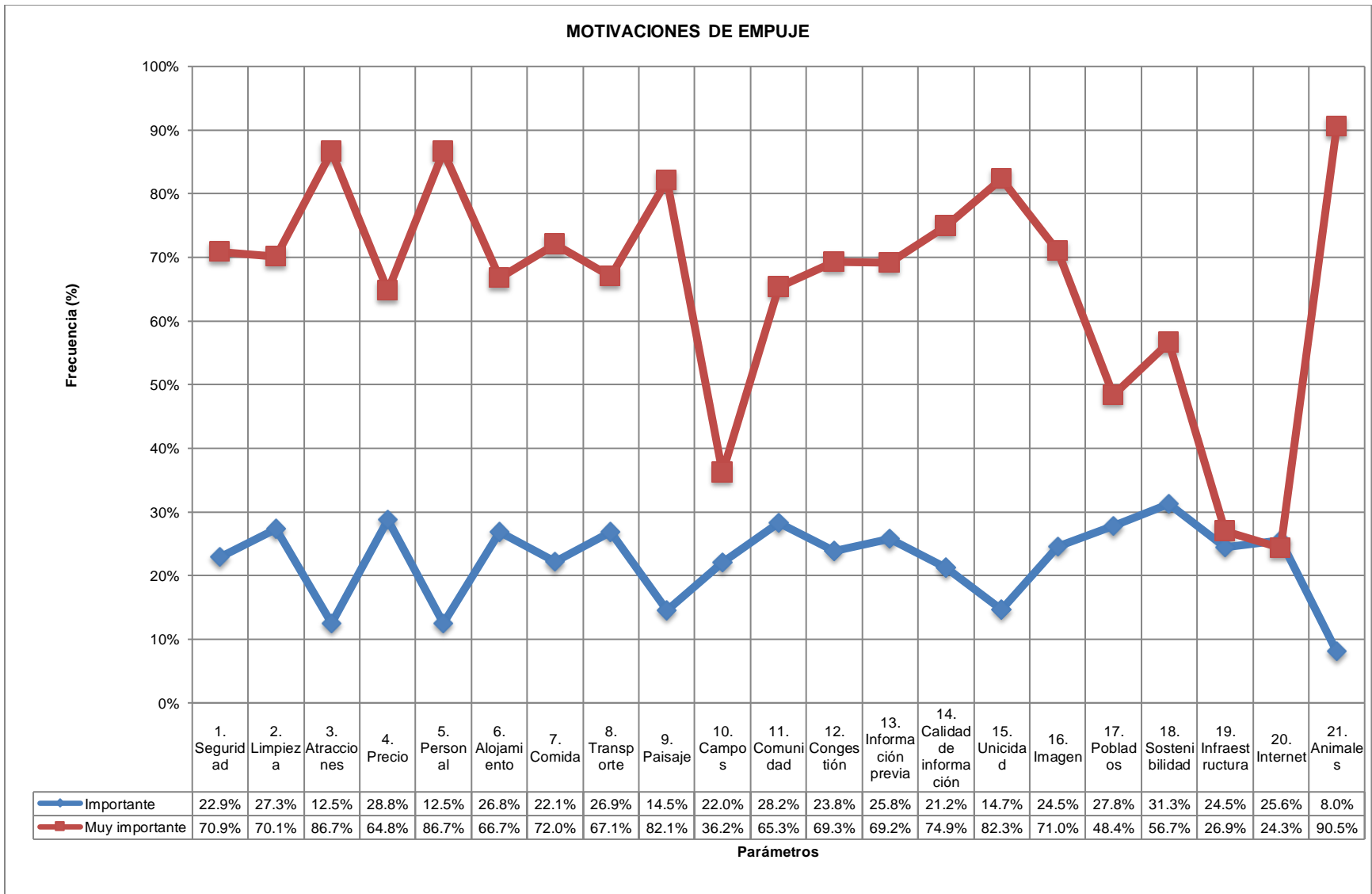


Figura 2. Resultados preguntas empuje
Elaboración: propia

En el grupo final se consideraron características socio-demográficas de la demanda para lo cual se determina a continuación:

1. Sexo

Del total de los encuestados el 48% fueron hombres y el 52% corresponden a mujeres como se puede ver en la figura 3.

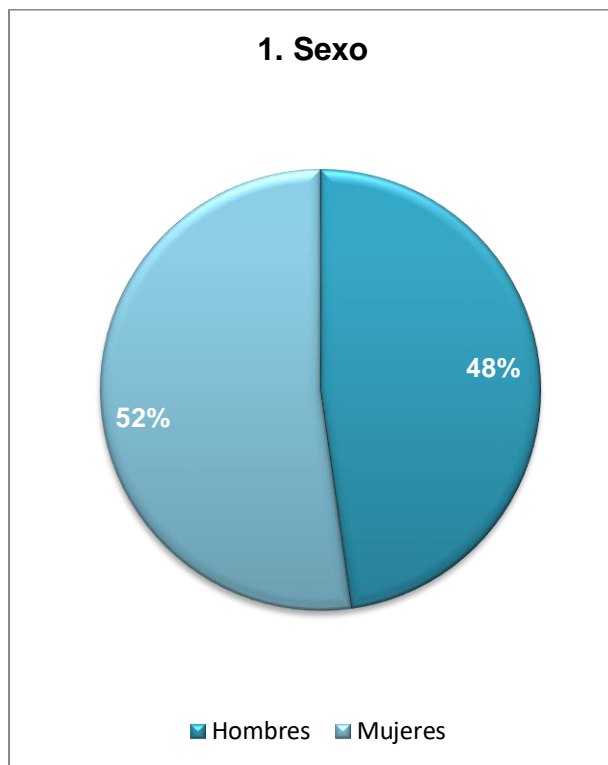


Figura3. Sexo

Elaboración: propia

2. Edad

Los resultados indican que existen dos grupos mayoritarios que visitaron la zona alta, los que tienen de 26 a 35 años representados con un 37% y el grupo de personas que tiene de 36 a 45 años representa el 25% como se aprecia en la figura 4.

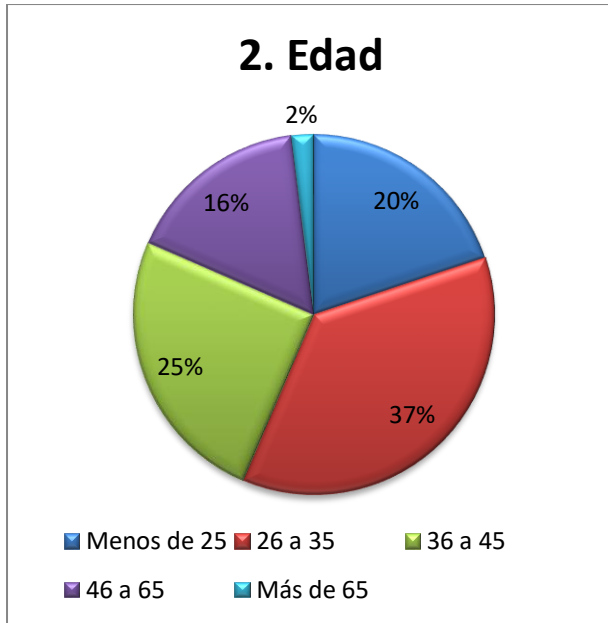


Figura 4. Edad

Elaboración: propia

3. Estado civil

El 49 % de encuestados indicó que su estado civil era soltero, lo que permite determinar que este segmento realizan más viajes y por ende más gasto en la zona como se aprecia en la figura 5.

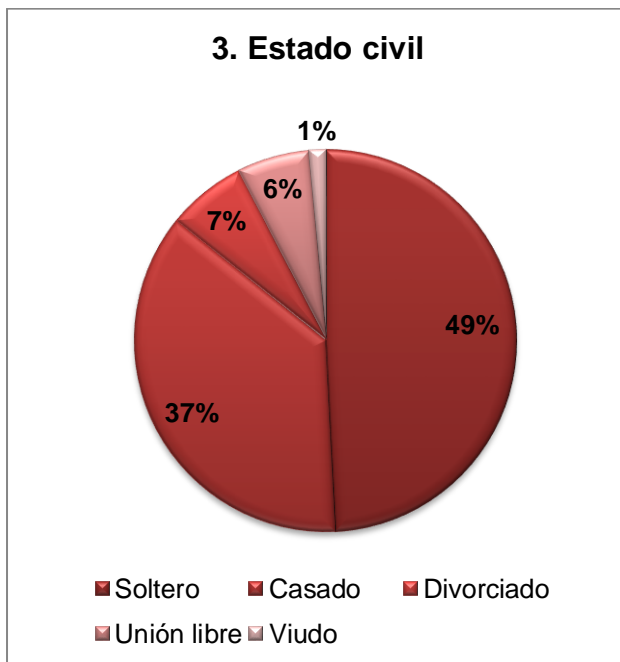


Figura 5. Estado Civil

Elaboración: propia

4. Educación

Al momento de conservar es importante conocer el nivel de educación de las personas y del total de encuestados que visitaron la zona alta el 65% indicaron tener una instrucción superior como se aprecia en la figura 6.

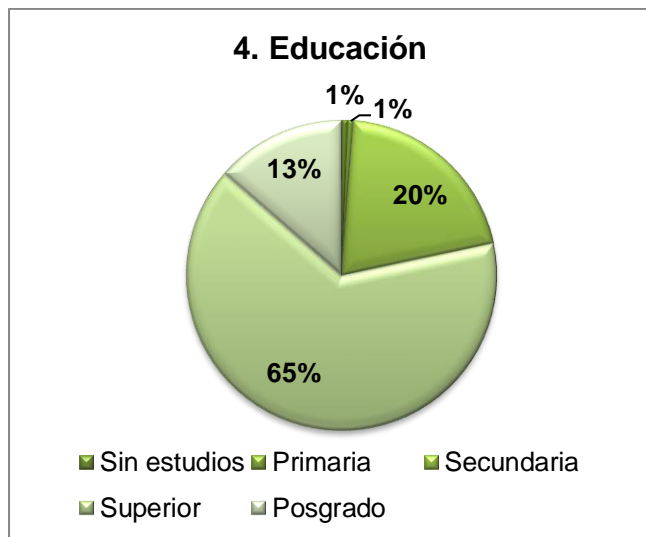


Figura6.Educación

Elaboración: propia

5. Ocupación

El 70 % de encuestados indicaron que trabajan apegados a su campo laboral o profesión, lo que representa un mejor status de nivel económico permitiendo mayor gasto en la zona superior como se aprecia en la figura 7.



Figura 7.Ocupación

Elaboración: propia

6. Duración de la estancia en Santa Cruz

Los encuestados indicaron que permanecen por dos días en la Isla Santa Cruz equivalente al 31% del total, y otro segmento que corresponde el 25% que su estadía en la isla Santa cruz es de 3 días, lo que podría ser modificado si tuvieran paquetes turísticos con mayor y diferente oferta turística de la isla y la zona alta como se aprecia en la figura 8.

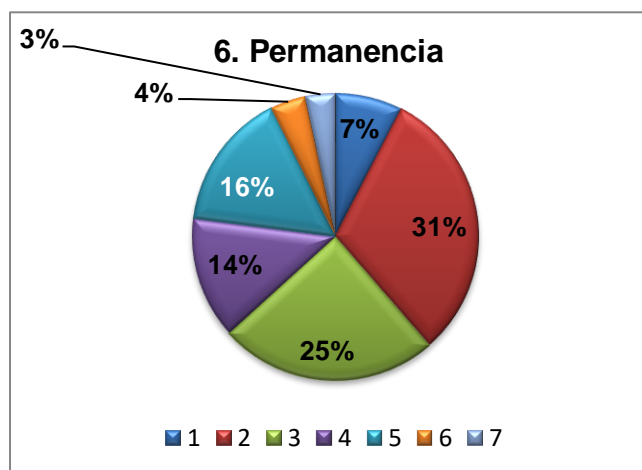


Figura 8. Permanencia en Santa Cruz

Elaboración: propia

7. Acompañamiento durante el viaje

El 58% de los encuestados afirmaron que realizaron su travesía en grupos determinados, lo que proyecta una planificación para visitar las islas y la zona alta como se aprecia en la figura 9.

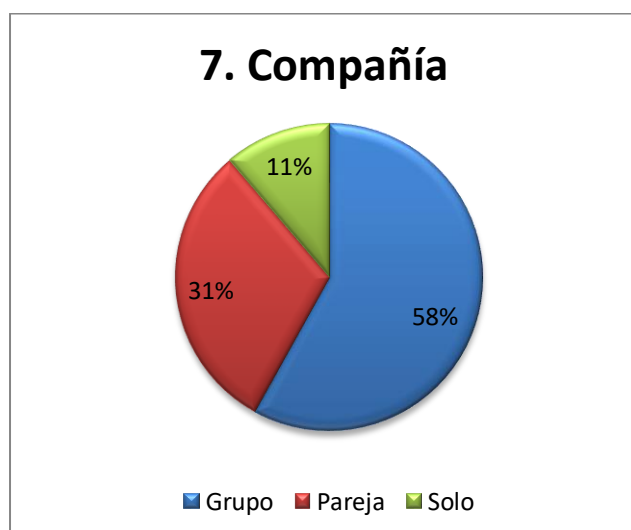


Figura 9. Compañía

Elaboración: propia

3.1.2.2.1 Análisis de fuerzas de Porter



Figura 10. Elementos de fuerzas de Porter zona alta Santa Cruz
Elaboración: Propia

3.1.2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

La apertura de nuevas agencias de viajes debe acogerse a lo dispuesto por el ente rector MINTUR en el Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas RETANP y el Reglamento de Operación e Intermediación Turística. Adicionalmente debe considerarse lo previsto en la reglamentación impuesta por el Ministerio del Ambiente del Ecuador MAE y su principal ente en las islas representado por el Parque Nacional Galápagos. En ese sentido se deben cumplir los requerimientos obligatorios los cuales se describen a continuación.

- Licencia Única Anual de Funcionamiento LUAF.
- Contar con un área de 30 metros cuadrados
- Copia certificada de la escritura pública de la constitución de la compañía y del aumento del capital o reformas de estatutos, si los hubiere, tratándose de

personas jurídicas, nombramiento del representante legal, debidamente inscrito, de la persona jurídica solicitante.

- Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), de no encontrarse registrada la razón social o denominación social o nombre comercial del establecimiento.
- Registro Único de Contribuyentes R.U.C.
- Justificación del Activo Real mediante la declaración de responsabilidad efectuada por el representante legal de la compañía, y conforme con lo que se indica a continuación:

Para agencias de viajes mayoristas, el equivalente a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a setecientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América, por cada sucursal a partir de la segunda.

- Para agencias de viajes internacionales, el equivalente es de seis mil dólares de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a un mil dólares de los Estados Unidos de América por cada sucursal a partir de la segunda.
- Para agencias de viajes operadoras, el equivalente es de ocho mil dólares de los Estados Unidos de América. Si tuviere más de una sucursal, deberá aumentar su activo real en el equivalente a un mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América por cada sucursal a partir de la segunda.
- Nómina del personal, hoja de vida y copia del título académico del representante legal. Cuando el representante legal de la compañía no posea título académico a nivel superior o la experiencia continua de por lo menos seis años a nivel ejecutivo en actividades turísticas, la agencia de viajes deberá contratar una persona permanente que cubra el requisito de capacitación profesional en el manejo de este tipo de empresas turísticas, con una experiencia mínima de seis años a nivel ejecutivo o el título académico de empresas turísticas o sus equivalentes.

- Contrato de arrendamiento o pago predial del local donde va a operar.
- Formulario de declaración del UNO POR MIL sobre Activos Fijos (MINTUR).

Existen 98 agencias de turismo en la Isla Santa Cruz, tipificadas como se expone en la tabla 2.

Tabla 2. Cantidad agencia de viajes

| AGENCIAS DE VIAJE | |
|---------------------------------|----------|
| TIPO DE AGENCIA | CANTIDAD |
| Operador turístico | 86 |
| Agencia de viajes dual | 8 |
| Agencia de viajes internacional | 4 |

Fuente: Observatorio Galápagos, 2018

Elaboración: propia

De acuerdo con el catastro turístico municipal, el 98% de las agencias de viaje registradas en la Isla Santa Cruz, se ubican y en la parroquia Puerto Ayora (cabecera cantonal) y el 2% en la zona alta de la isla, la mayoría de las agencias comercializan productos turísticos terrestres y navegables. El detalle del conjunto de operadoras se expone en el anexo 1.

3.1.2.2.1.2 El poder de negociación de proveedores

Considerando que los servicios de alojamiento, transporte, alimentos y bebidas son indispensables para la ejecución correcta de los programas de comercialización de productos y atractivos turísticos, se pueden hacer las siguientes precisiones de lo que se puede encontrar en la zona alta de la isla.

Existen 18 establecimientos hoteleros de los cuales el 50% corresponden a la categoría 5 estrellas, además se cuenta con 13 establecimientos dentro del grupo de alimentos y bebidas, en este grupo el 67% corresponden a segunda categoría. También el sector de transporte terrestre turístico cuenta con 13 vehículos entre,

buses, furgonetas y microbuses, que aunque tienen su ubicación matriz en la parroquia de Puerto Ayora, prestan servicios hacia la parte alta a través de agencias de viajes.

No todos los predios rurales cuentan con una comercialización de los atractivos que poseen, con excepción de “Rancho El Chato”, “Reserva Cerro Mesa”, “Highland View”, “Rancho el Manzanillo” que cuentan con promoción y venta del atractivo mediante diferentes medios de comercio como página web, redes sociales, agencias de viajes, marketing boca a boca blog personales, lo que conlleva a determinar que si estos atractivos pueden venderse por sí solos tengan alto poder para negociar con los propietarios de las operadoras de turismo y viceversa.

Por lo que los proveedores, pese a la cantidad de empresas turísticas existentes tienen un poder de negociación medio, considerando que existen alojamientos de alta calidad además de un número considerable de establecimientos, con el transporte el poder de negociación es medio porque pese a tener una flotilla suficiente para satisfacer la demanda si existe capacidad de negociación, los restaurantes por su parte la capacidad no es grande pero puede llegar a satisfacer la demanda en su totalidad a futuro.

3.1.2.2.1.3 Poder de negociación de clientes

Los turistas que visitan la isla Santa Cruz muestran interés en conocer sitios de visita alternos a los de uso público oficiales del Parque Nacional Galápagos, siendo así que no existe un dato exacto de los de visitantes que llegan a zona alta de la isla Santa Cruz, por tal motivo se indica que el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que tiene que adaptarse a la oferta existente en el lugar, va a depender también de que existan grupos numerosos donde se puede negociar con la operadora de turismo por reducción de costos, también dependerá de si se adquieren paquetes turísticos para la zona alta.

Los medios de acceso para acceder a la zona alta se encuentran en bueno estado, por medio de consulta a las agencias de viajes, se puede adquirir un tour diario a

varios atractivos dependiendo de la disponibilidad que exista, presupuesto y motivación por visitar lugares turísticos adicional a los habituales, por otra parte, cada turista puede acceder a los sitios por su propia cuenta, la mayoría de sitios tienen senderos auto guiados como es el caso de Cerro Mesa, Chato y Garrapatero, pero existen otros como Túneles, Highland View y Manzanillo que se ingresa solo con un guía de turismo.

En la actualidad un medio publicitario de opiniones y como parte de captación de nuevo clientes es la red social facebook, turistas de habla hispana en su mayoría y extranjera realizan consultas a los miembros de grupos como recomendaciones previas a viajar a Galápagos, la mayoría de turistas ya han obtenido por internet pasajes aéreos y hospedaje, lo que buscan es actividades a desarrollar y costos. Lo que refiere a que es de fácil adquisición previo a la visita y en el sitio durante la visita, no existe el dato exacto de cuantas personas visitan la zona alta y sus atractivos, pero según método de observación y abordaje a los turistas la mayoría adquieren tour a través de operadora de turismo.

También existe la relación entre operadoras y agencias de viajes para aquellos turistas que adquieren productos en el Ecuador continental en este entorno los consumidores no tienen el poder de negociar en cuanto a tarifas pero pueden realizar variaciones en productos y tiempos bajo un escogitamiento de una rama de opciones de las agencias y operadoras.

Finalmente los proveedores en la zona ofertan sus productos al mismo precio del mercado, existe una competencia leal en tal virtud los consumidores pueden escoger el tour de su preferencia pero el poder de negociación por tal efecto es bajo.

3.1.2.2.1.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Por su parte existe oferta en la capital de la provincia, Puerto Baquerizo Moreno el cual se ha visto beneficiado por la llegada de turistas a esta localidad gracias a, las aerolíneas que juegan un rol importante debido a que realizan promociones de boletos aéreos, permitiendo la llegada de más turistas. Esto ha ido desembocando en la creación de nuevas operadoras de turismo siendo así que la competencia en otras islas

está conformada por 44 agencias de viajes de las cuales, 1 agencia de viajes es mayorista, 1 agencia de viajes dual y las restantes 42 son operadoras de viajes, de las cuales 1 está ubicada en la parroquia Puerto Velasco Ibarra de la isla Floreana que pertenece administrativamente a la isla San Cristóbal.

Desde la cabecera cantonal se manejan todas las operaciones turísticas hacia los diferentes puntos incluyendo zona alta, en la cual se visita también playa y centro de crianza de tortugas, y un predio privado muy conocido llamado “La Casa Ceibo”, por otra parte el alojamiento no sobrepasa los 12 establecimientos, por la información mencionada existen algunos sitios de visita que podrían ser sustitutos aunque no abarcaría la demanda existente.

3.1.2.2.1.5 Rivalidad entre los competidores

Existen 98 agencias de viajes de las cuales 86 corresponden a operadoras turísticas por cuanto existe una alta cobertura de esa gama de negocios, desencadenando una alta competitividad entre los mismos, todas las operadoras de viajes venden productos sueltos de la zona alta, pero ninguna vende un tour o paquete completo para realizar solo actividades en dicho lugar, es por esto que no existe una alta rivalidad por la venta y comercialización de paquetes turísticos ofertados, provocando una oportunidad de destacar en el mercado.

Es necesario considerar que cada sitio turístico de la zona alta tiene alianzas con operadoras de viajes a los cuales brindan beneficios como descuentos y gratuidades a dichas empresas por un número determinado de turistas, pero a medida que ha transcurrido el tiempo los emprendimientos turísticos han ido mejorando el producto turístico ofertado como es el caso de Cerro Mesa, Rancho el Chato 2 y Manzanillo, haciendo más atractiva la oferta para los consumidores.

Determinando que no existe rivalidad entre competidores debido a que cada uno de los emprendimientos trabaja con operadoras de turismo y agencias de viaje diferentes a través de los cuales ofertan sus productos turísticos.

3.1.2.2.2 Análisis FODA

En base a la información recopilada en las entrevistas realizadas a actores locales del medio se realizó un FODA, lo que representa y va dirigido hacia la propuesta de la creación de una operadora turística para la Zona Alta de la Isla Santa Cruz como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla3. FODA

| | |
|---|--|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de Infraestructura turística en la zona alta. • Elaboración de planes para desarrollo turístico por parte de GAD´S. • Poseen productos turísticos definidos. • Recursos Naturales y Humanos. • Profesionales expertos en cada área de servicio turístico. | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay oferta de ruta turística de la zona alta. • No hay suficiente promoción y comercialización zona alta. • Falta de capacitación en temas de emprendimientos turísticos a las comunidades. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de creación de nueva operadora de turismo. • Innovación en productos turísticos existentes. • Explotar la belleza existente de los lugares. • Alianzas con GAD´S del sector de la isla Santa Cruz, para • Turistas poseen interés en conocer lugares no tradicionales de la isla Santa Cruz. • Existencia de atractivos que han sido poco aprovechados puesto que existe demanda interesada en ellos. | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes con rubros elevados y con barreras impositivas al momento de apertura operadora de turismo. • Nuevos competidores que oferten mismos productos. • Estacionalidad del turismo que permita no despuntar en la operadora. • Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores potenciales. |

Elaboración: propia

Las operadoras de turismo situadas en la ciudad de Puerto Ayora, venden productos establecidos como: Tour de Bahía, Tour diario a otras islas, tours navegables, tour de buceo, pesca vivencial, visita zona alta, comercializándolos como productos fijos

en cada establecimiento, pero no existe un tour orientado a la promoción, comercialización y venta de tours a la zona alta exclusivamente.

3.2 Plan de Negocios

Previa apertura de una operadora de turismo es importante realizar una planificación como medida de manejo adecuado en los procesos y operación del negocio, por cuanto se detallan los componentes que deben ser considerados para un plan de negocios exitoso.

3.2.1 Plan de operaciones

En esta sección se lleva a cabo el análisis del conjunto de operaciones y procesos que se van a desarrollar en el negocio. Inicialmente se va a fijar la ubicación del negocio. La ubicación geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad. A continuación se establecerá la distribución en planta del lugar. La distribución en del lugar implica la armonía de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, administración, servicios para el personal, etc. Finalmente, se detallan los recursos humanos necesarios, su organización y los procesos que se van a realizar a la hora de ofrecer el servicio al cliente.

3.2.1.1 Ubicación

Se debe elegir la ubicación más idónea de un negocio, por lo que es necesario determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial o “zona de influencia” de cada población. El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuanto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio. Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de una serie de factores, entre los que destacan: zona de afluencia de

los pobladores, incremento del área de la ciudad, la posible competencia existente en el área, costos por alquiler o compra de local comercial, si el local cuenta con accesibilidad para llegar al mismo.

Considerando los factores mencionados, se ha determinado que el local para la operadora de turismo se ubicará en la Av. Baltra y Charles Binford, dentro de la ciudad de Puerto Ayora, en el corazón de la zona comercial de diferentes productos y servicios en la ciudad. El local consta de 30m² según requerimiento mínimo exigidos por reglamentación del MINTUR y el costo no ascenderá de \$300 mensuales, según se observa en la figura 11.

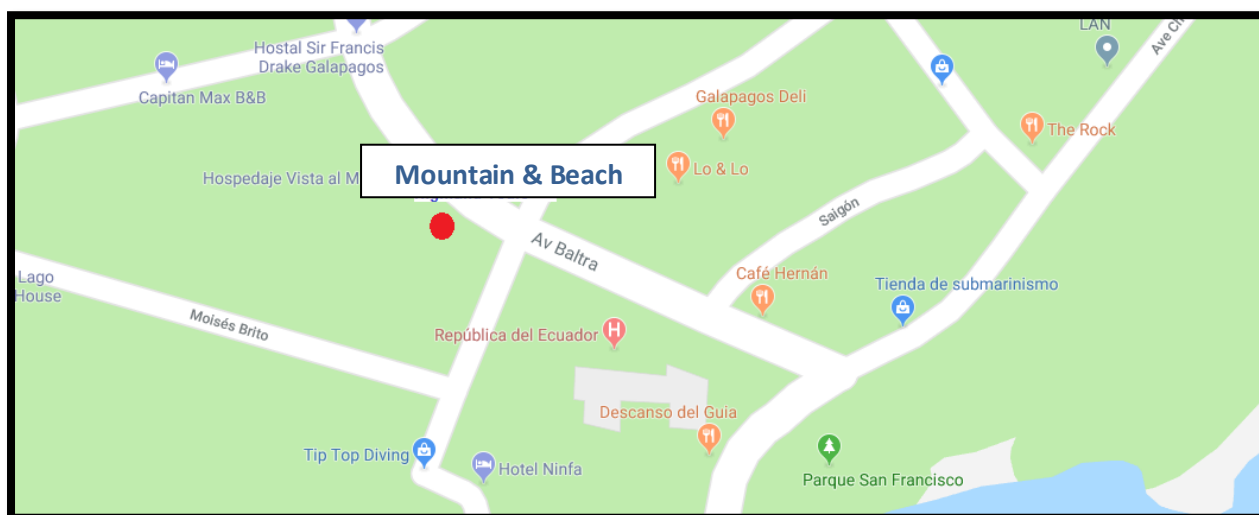


Figura 11. Ubicación de la operadora de turismo
Fuente: Google Maps, 2018

3.2.1.2 Distribución operadora de turismo

Una vez escogido el espacio físico en un lugar determinado de la ciudad, en las figuras 3, 4 y 5 se observa un modelo de espacio físico del lugar, para lo cual se procede a realizar la distribución del espacio del local para la Operadora de Turismo para brindar un servicio de calidad y confort a los clientes, por lo que en base al espacio total del área total de 30 m² que también contará con aire acondicionado, la zona a continuación se detalla:

- Zonas de atención al cliente: Cuenta con tres módulos para atención a los clientes, en donde se recibirá y atenderá a los mismos.
- Sala de espera: Espacio de muebles con 4 sillas destinadas a la espera de los clientes para su respectiva atención.
- Estantería: Espacio en el cual se va a almacenar la documentación y archivos respectivo entorno a la operadora de turismo.
- Servicio higiénico

La distribución de la oficina se puede apreciar en las figuras 12, 13 y 14.



Figura 12. Entrada a oficina



Figura 13. Vista panorámica oficina

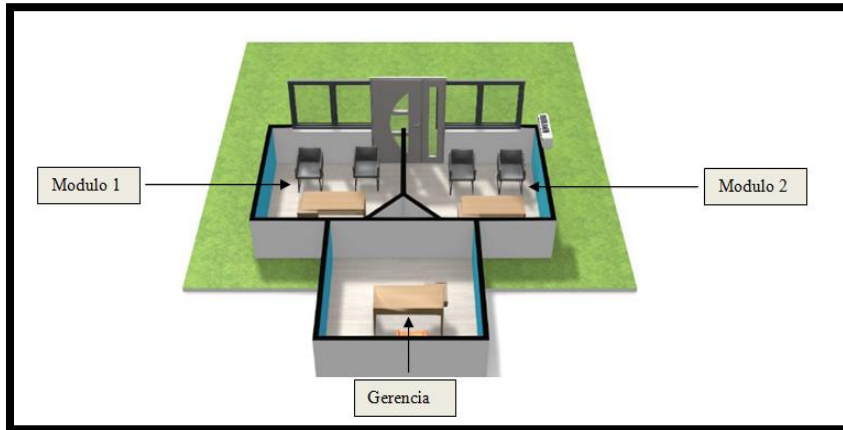


Figura 14. Distribución oficina
Elaboración: propia

3.2.1.3. Operaciones

Se describe la operación con varias opciones de paquete turístico como oferta innovadora y diferente a la existente con la finalidad de satisfacer la demanda del mercado. Por otra parte también se detallan los temas administrativos a manejar en la empresa para un correcto manejo y funcionamiento.

3.2.1.4. Elaboración de paquetes turísticos

Se plantea un diseño de paquetes turísticos según el diagnóstico previo realizado en cuanto a gustos y preferencias de la demanda sin excluir las actividades turísticas a elegir de manera personalizada como un plus para los clientes.

3.2.1.5 Tareas administrativas

Los miembros de la empresa son los encargados de las tareas económicas, financieras, búsqueda, almacenamiento de información, atención vía telefónica, organización de información generada en la operadora, recibir a los visitantes al lugar, adquisición de suministros requeridos para los diferentes procesos.

3.3 Plan Administrativo

3.3.1 Misión y visión

La definición de estos conceptos es uno de los pilares fundamentales para el buen desarrollo de la empresa. Ellos van a reflejar: quienes somos, donde vamos y con qué cultura empresarial se va a afrontar ese camino.

3.3.2 Misión

La misión de esta empresa es ofrecer productos turísticos de alta calidad, diversificados tanto en la zona baja como alta de la isla Santa Cruz, que superen las expectativas de nuestros clientes con el fin de lograr su plena satisfacción.

3.3.3. Visión

La visión de la operadora de turismo es convertirse en una empresa consolidada y reconocida por su calidad y oportunidad del servicio que presta; mantenerse como empresa líder en el mercado turístico, convirtiéndose en la mejor opción brindando un servicio de calidad apoyado en un personal capacitado, comprometido e involucrado.

3.3.4 Descripción de los puestos de trabajo

La operadora de turismo va a constar de una plantilla formada por tres trabajadores: un gerente general y dos empleados. El gerente de la empresa se va a dedicar a las tareas principales, como representaciones legales de la empresa y los dos empleados serán agentes de viaje con un enfoque comercial y de atención al cliente, por lo que se van a describir dos tipos de puestos de trabajo.

A continuación se detallan estos puestos de trabajo de los que va a constar la empresa junto a sus características.

Gerente

Actividades del puesto

A grandes rasgos el gerente de realizar los trabajos de dirección y las funciones de organización, planificación, ejecución y control de carácter central de la empresa, entre los que se incluyen:

- Funciones de dirección: motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisiones y orientar las actividades en dirección de los objetivos de la organización.

- Funciones de organización: diseñar y determinar la estructura organizacional, prever los requerimientos de personal, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales, maquinarias y establecer los procesos de trabajo.

Requisitos académicos

- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas
- Nivel de comunicación en idioma Inglés alto

Habilidades requeridas

- Capacidad de liderazgo
- Habilidad para tratar con personas
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de motivación

Tipo de contrato

Indefinido

Salario base

\$2.000

Horario de trabajo

Lunes a Viernes de 08:30 a 12:00 y de 13:30 a 17:30

Agente de viajes

Actividades del puesto

- Elaboración de paquetes turísticos: antes de ofrecer el servicio al cliente hay que diseñarlo. Se puede considerar que esta es la etapa previa a establecer una relación con el cliente. Para elaborar un paquete turístico hay que hacer un análisis previo a una serie de factores: cliente al que va dirigido, duración, coste, programación de actividades, etc.

Una vez fijadas todas las características del paquete turístico y confirmado su viabilidad, se podrá ofrecer al cliente como alternativa de actividad turística.

- Tareas administrativas: organizar la agencia y realizar la gestión económico-financiera, acciones que deben manejarse para que la compañía se mantenga organizada y funcione eficientemente.

- Tareas comerciales: se llevara a cabo la organización y ejecución de las actividades para conocer la demanda y dar a conocer los productos de la agencia. Para ello, se va a realizar una investigación de mercado en el que se conocerá el entorno y las preferencias de los consumidores, y otro lado se llevaran a cabo acciones comerciales para la promoción de la empresa como la elaboración de folletos informativos.

- Atención al cliente/acciones de venta: Atención de los clientes que solicitan información relativa a la agencia y los servicios que ofrece además de asesorarle en su decisión final. Se llevara a cabo la venta directa con el cliente siempre de manera agradable y amable para que el cliente este satisfecho con la atención recibida. Entre las acciones más destacables encontramos:

1. Realizar la venta de viajes por aire, excursiones, cruceros y servicios relacionados directamente con el público que viaja.
2. Manejar la reservación de los servicios requeridos, cotización de tarifas y expedición de boletos.
3. Elaborar la documentación necesaria.
4. Entregar al pasajero toda la documentación necesaria.
5. Verificar que todo este confirmado correctamente.
6. Cobrar al cliente y asegurarse de hacer los pagos necesarios.
7. Comunicarse con el cliente al regreso para mantener el contacto.

Requisitos académicos

- Estudios superiores en turismo
- Nivel del Inglés alto

Habilidades requeridas

- Orientación al cliente
- Comprensión interpersonal
- Trabajo en equipo y cooperación
- Preocupación por el orden y la calidad
- Orientación al logro

Tipo de contrato

Indefinido

Salario

\$700

Horario

Lunes a Viernes de 08:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30

3.3.5 Organigrama

Una vez ya descritos los puestos de trabajo y analizado cada una de sus características, en el siguiente organigrama se representa gráficamente la estructura orgánica de la operadora de turismo. Como se ha explicado anteriormente, la empresa de nueva creación va a estar formada por un gerente especializado en Administración y Dirección de Empresas Turísticas y por dos agentes que se dedicaran al área comercial y atención al cliente con estudios y conocimientos en turismo, se indica el organigrama en la figura 15.

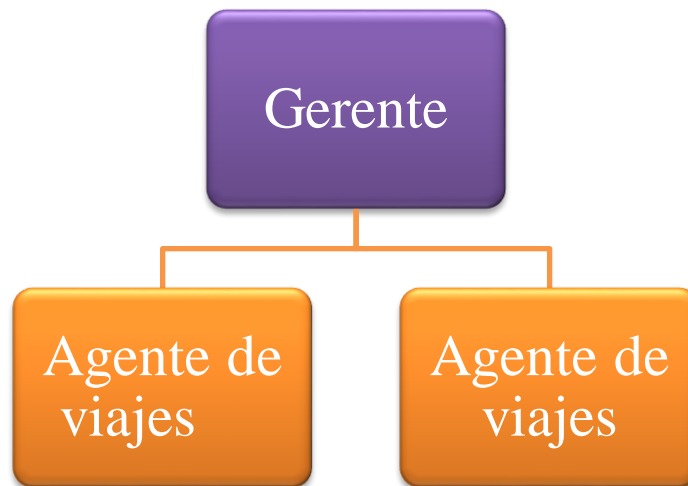


Figura 15. Organigrama
Elaboración: propia

3.4 Propuesta Marketing Mix

En la presente investigación es importante determinar las herramientas a considerar para en base al producto y servicio ofertados buscar captar nuevos clientes y paulatinamente obtener la fidelización de los clientes potenciales, para lograr esto es necesario realizar el estudio analizando los cuatro componentes: producto, precio, distribución y comercialización.

3.4.1 Producto

El producto es aquel elemento que será ofertado a los clientes puede ser descrito como producto o servicio según sea el caso todo con la finalidad de satisfacer completamente las necesidades de los consumidores.

Como parte de la descripción del producto constituye la unicidad del mismo debido a que no existe una agencia operadora de viajes que oferten paquetes turísticos situados en la zona alta de la isla Santa Cruz, con las actividades agrupadas en un solo paquete turístico.

Este producto ofertado está diseñado para personas activas que no teman realizar actividades de aventura como: trekking pesado, ciclismo, snorkeling, kayak, camping en sitios de visita no tradicionales.

Se ofertará también un tour de aventura al cual se incorpora la visita guiada del proceso de producción y manejo del café desde la siembra hasta llevarlo al consumidor final, considerando que el café de Galápagos es considerado de muy alta calidad debido a que es de tipo orgánico y constituye un buen producto final, siendo así que varios emprendimiento turísticos de la zona alta lo exportan hacia países extranjeros.

Producto 1: Xtreme Adventure Total

Producto 2: Xtreme Adventure

En la presente investigación se recopiló información mediante agencias y operadoras de turismo situadas en la propia localidad que ofertan productos turísticos de la zona alta, tomando como referencia tres agencias de viaje que oferten los mismos productos, como se describe en la tabla 4.

Tabla 4.Oferta zona alta Santa Cruz

| AGENCIA | PRODUCTO | TARIFAS | OBSERVACIÓN |
|--------------------------|---|---------------|---|
| NOVATRAVEL | SANTA CRUZ y TOUR DE BAHÍA 3D/4N -actividades en 3 sitios en zona alta. -no hay variaciones en paquetes. -operado desde Cuenca. | \$569-\$1.169 | Mi oferta difiere en: -actividades diversas: camping, biking, caminatas nocturnas. -el precio se encuentra en una media. -más lugares de visita en la zona alta. -operación con base local. |
| BRIDMANTOUR S.A. | HIGHLAND TOUR Y BIKING 3D/4N -actividades en 4 sitios en zona alta. -paquetes personalizados. -operación base local. | \$980-\$1.500 | Mi oferta difiere en: -actividades diversas: camping,biking,caminatas nocturnas. -el precio se encuentra en una media. -más lugares de visita en la zona alta. -operación con base local. |
| GALÁPAGOS BEST OPTION | HIGHLAND & BAY TOUR | | Mi oferta difiere en: -actividades diversas: |

| | | | |
|--|--|----------------|---|
| | 3D/4N --actividades en 4 sitios en zona alta. -paquetes personalizados. -operación base local | \$1000-\$2.100 | camping,biking,caminatas nocturnas. -el precio se encuentra en una media. -más lugares de visita en la zona alta. |
|--|--|----------------|---|

Elaboración: propia

3.4.2 Precio

Rubro por el cual se define la rentabilidad e ingresos de la empresa, es el resultado de la transacción entre la operadora de turismo y el consumidor final, para lo cual existen factores que se deben considerar para fijar un precio al momento de comercializar un producto o servicios turísticos.

1. Lineamiento de la empresa
2. Costo de operación
3. Costos fijos y variables
4. Dinamización de la economía local
5. Competencia existente
6. Requerimientos de la demanda

1. Lineamientos de la empresa

Si la empresa decide alterar, aumentar o disminuir los precios por diferentes motivos, hay que considerar que sea alineado con los objetivos de la empresa es decir tener razones lógicas de peso.

2. Costos de operación

Este rubro varía en cuanto los proveedores deciden aumentar disminuir o mantener los valores lo cual influye directamente al consumidor final, por lo que es necesario realizar estrategias consolidadas con ellos por tiempo determinado para evitar sorpresas.

3. Costos fijos y variables

Se consideran aquellos rubros que forman parte dentro del proceso de venta y comercialización de un producto, por lo cual es importante indicar que existen

factores internos y externos a la empresa que deben ser considerados al momento de realizar variaciones en los productos ofertados.

4. Dinamización de la economía local

Mientras más consumidores adquieran los productos ofertados, permitirá contratarse más servicios para poder cubrir las expectativas de los mismos como: Alimentación, hospedaje, alquiler de bicicletas, alquiler de kayaks, transporte terrestre y marítimo, guianza, comercio, permitiendo que exista más trabajo para la comunidad local y beneficiándose por los ingresos generados por la adquisición de los productos turísticos.

5. Competencia existente

La competencia sana permite mejorar y sobre exigir mejorar los servicios y productos que se ofertan, pero los costos existentes deben estar ubicados en base a la oferta actual, analizar a la competencia es fundamental al momento de lanzar un producto como los ofertados en esta investigación, porque se puede ingresar en el mercado a sabiendas que existen un limitante en la oferta de la zona alta de la isla Santa Cruz, lo que desencadenada en una oportunidad de negocio.

6. Necesidades de la demanda

Las necesidades de la demanda del mercado es fundamental para saber que productos ofertar, que tipo de tarifas son las más adecuadas, para conocer los gustos y preferencias del consumidor, logrando captar la atención de los clientes con los productos y servicios ofertados.

3.4.3 Publicidad

La publicidad es una herramienta fundamental al momento de dar a conocer los productos o servicios ofertados en tal virtud se detalla los medios que se utilizarán:

- A través de una página web, debidamente creada, instaurada se brindará información de la zona alta y sus atractivos, de la misma manera igual se podrá realizar compra, y cotizaciones mediante un enlace directo.
- En la actualidad no se puede dejar de lado los medios digitales virales es así que también se encontrará la operadora de turismo en facebook, e instagram, manejando la información actualizada siempre.
- Si bien es importante el mínimo consumo de papel como aporte al ambiente, es importante realizar publicidad física como: volantes los cuales serán entregados en el malecón principal de la isla Santa Cruz.
- Se detalla la tarjeta de presentación como diseño modelo de los demás colaboradores que se manejará en la operadora de turismo.

Como parte de la publicidad se realizará un bloque de tarjetas de presentación mismas que serán entregadas a los clientes potenciales, quienes deseen tener conversaciones directas referentes a los productos turísticos en diferente momento, como relación y contacto directo a la operadora al momento de querer adquirir un producto de la zona alta, se puede apreciar el modelo en la figura 16.



Figura 16. Tarjeta de presentación
Elaboración: propia

3.4.4 Promoción

La promoción está determinada por las actividades o producto que oferto para brindarle un producto de valor adicional por lo que se manejará en base a las siguientes líneas, descuentos a grupos y a agencias de turismo, descuentos a grupos de estudiantes por giras académicas, descuentos por temporada baja de turismo, determinado de la siguiente manera:

Descuentos partir de grupos de clientes de más de 10 personas se les otorgará el 10% de descuento en el servicio turístico, por cada 30 estudiantes se facilitará dos gratuidades que corresponderían a los docentes a cargo del grupo cubriendo la totalidad del paquete turístico. A las agencias de viajes del continente o extranjeras las cuales envíen pasajeros frecuentemente se les otorgará el 25% de descuento en los servicios ofertados.

Por otra parte con el fin de aumentar volumen de ventas en temporada baja y como parte del impulso de la promoción de la operadora de turismo se ofrecen descuentos en los paquetes turísticos en grupos de mayores a 10 pasajeros en los meses de Mayo a Junio y Septiembre a Octubre.

3.4.5 Comercialización

Los productos ofertados serán comercializados en el mercado a través de los mecanismos de recaudación existentes en el medio como parte de la transacción entre consumidor y cliente, los cuales serán los siguientes: aceptación de cheques, recaudación de efectivo, transferencias electrónicas bancarias y mediante tarjetas de crédito con las condiciones impuestas por la entidad financiera respectiva.

3.5 Plan Financiero

En este enunciado se considerará los rubros correspondiente a la operación, funcionamiento de la operadora de turismo, por su parte es necesario analizar la viabilidad del proyecto en base a los resultados que arroje el análisis económico, de esta manera determinar la existencia de rentabilidad, utilidades y solvencia que generará la operadora.

3.5.1 Inversión Inicial

En este aspecto se consideran los rubros previa apertura y durante la operación de la operadora aquellos activos que permitirán el manejo adecuado de la empresa, como se detalla en la tabla 5.

Tabla5. Inversión Inicial

| ACTIVOS FIJOS | CANTIDAD | V.UNITARIO | V.TOTAL | % |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| MUEBLES Y ENSERES | | | | |
| COUNTER | 1 | 102 | 102 | |
| MOBILIARIO(SILLAS, ESCRITORIOS) | 7 | 130 | 910 | |
| SEGUROS | | - | - | |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | | | 1.012 | 16,9% |
| | | | | |
| EQUIPO DE COMUNICACIÓN | | | | |
| AIRE ACONDICIONADO | 2 | 400 | 800 | |
| TELEFAX | 1 | 110 | 110 | |
| CELULARES | 3 | 356 | 1.068 | |
| TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN | | 850 | 1.978 | 33,0% |
| | | | | |
| EQUIPOS DE COMPUTO | | | | |
| COMPUTADORA | 3 | 650 | 1.950 | |
| IMPRESORA | 1 | 360 | 360 | |
| LAPTOP | 1 | 700 | 700 | |
| TOTAL EQUIPO DE COMPUTO | | | 3.010 | 50,2% |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | | | 6.000 | 100,0% |
| | | | | |
| | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | VALOR | % |
| EFFECTIVO | | | 1.000,00 | 100,00% |
| CLIENTES | | | - | 0,00% |
| INVENTARIO S | | | | 0,00% |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | | | 1.000 | 100,00% |
| | | | | |
| GASTOS PREOPERACIONALES | | | VALOR | % |
| GASTOS CONSTITUCIÓN | | | 400 | 66,67% |
| GASTOS LEGALES | | | 100 | 33,33% |
| Plan de apertura (mercadeo) | | | - | 0,00% |
| TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES | | | 300 | 100,00% |

| | | | | |
|-------------------------|--|--|--------------|----------------|
| TOTAL INVERSIÓN | | | VALOR | % |
| ACTIVO FIJO | | | 6.000 | 82,19% |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | 1.000 | 13,70% |
| GASTOS PREOPERACIONALES | | | 500 | 4,11% |
| INVERSION TOTAL | | | 7.500 | 100,00% |

Elaboración: propia

3.5.2 Gastos

Se consideran los valores correspondientes a los gastos que incluyen sueldos pagados y beneficios a los colaboradores de la operadora de turismo, quienes se encuentran considerados en nómina de la empresa, mismos que suman un total de 3 personas , 1 gerente y 2 agentes de ventas, como se describe en la tabla 6.

Tabla6.Gastos

| DETALLE | N. TRABA J. | SUEL DOS | H. EXTR AS | COMI SIONE S | TOTAL SUELD OS | BENEFIC IOS SOCIALES | TOTAL SUELDOS +BENEF |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|------------------------|----------------------|
| | | | | | | 12,15% | |
| DEPARTAMENTO DE VENTAS | | | | | | | |
| VENDEDORES | 2 | 1.400 | 100 | 250 | 3.500 | 425 | 3.925 |
| GERENTE | 1 | 2.000 | - | 340 | 2.340 | 284 | 2.624 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | 3 | 3.400 | 100 | 590 | 5.840 | 710 | 6.550 |
| TOTAL | 3 | 3.400 | 100 | 590 | 5.840 | 710 | 6.550 |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | % PARTICIPACIÓN | |
| GASTOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | - | - | - | - | - | | |
| BENEFICIOS SOCIALES | - | - | - | - | - | | |
| TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS | - | - | - | - | - | 0,0% | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|--|
| OTROS GASTOS | | | | | | | |
| SERVICIOS BÁSICOS | 1.800 | 4.840 | 5.324 | 5.856 | 6.442 | 1.800 | |
| UTILES DE OFICINA | 200 | 1.200 | 1.260 | 1.323 | 1.389 | 200 | |
| ALQUILER | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | |
| OTROS GASTOS | 7.500 | - | (6.420) | (12.840) | (19.260) | 7.500 | |
| TOTAL OTROS GASTOS | 9.800 | 6.340 | 464 | (5.361) | (11.129) | 9.800 | |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 9.800 | 6.340 | 464 | (5.361) | (11.129) | 9.800 | |
| | | | | | | | |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | 12.270 | 17.613 | 19.022 | 20.543 | 22.187 | | |
| COMISIONES | - | - | - | - | - | | |
| BENEFICIOS SOCIALES | 2.129 | 9.229 | 9.967 | 10.764 | 11.625 | | |
| TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS | 14.399 | 26.841 | 28.989 | 31.308 | 33.812 | | |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | 14.399 | 26.841 | 28.989 | 31.308 | 33.812 | | |
| | | | | | | | |
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | |
| EQUIPOS DE COMPUTO | 1.950 | - | - | - | | | |
| TOTAL GASTO DEPRECIACION | 1.950 | - | - | - | - | | |
| DEPRECIACION ACUMULADA | 1.950 | 1.950 | 1.950 | 1.950 | 1.950 | | |
| | | | | | | | |

Elaboración: propia

3.5.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los productos ofertados dentro de la operadora de turismo serán dos: 1.Xtreme Adventure Total , el cual tendrá un P.V.P. de \$620 correspondiente al paquete turísticos de aventura extrema, el segundo paquete turístico tiene un P.V.P. de \$480 se realizarán deportes de aventura con visita hacia finca agroturística cafetera, ambos paquetes

turísticos incluyen, guianza, cobro de entradas a emprendimiento privados, uso de bicicletas, transporte terrestre y marítimo, pensión completa, camping. Los descuentos será aplicados a grupos mayores a diez personas, dicho descuento será de 10%, además por cada 30 estudiantes se facilitará dos gratuidades que corresponderían a los docentes a cargo del grupo cubriendo la totalidad del paquete turístico. Por su parte el costo del paquete 1 será de \$ 550 y el paquete 2 de \$400 como se indica en la tabla 7.

Tabla 7.Precios y costos de paquetes

| PAQUETES | UNIDADES SEMANALES | UNIDADES MENSUALES | UNIDADES ANUALES | COSTOS | PRECIO DE VENTA |
|------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------|-----------------|
| Total Xtreme Adventure | 7 | 28 | 336 | \$ 550 | \$ 620 |
| Xtreme Adventure | 3 | 12 | 144 | \$ 400 | \$ 480 |
| TOTAL | 10 | 40 | 480 | \$ 950 | \$ 1.100 |

Elaboración: propia

3.5.4 Presupuesto de ventas

Se definen los paquetes turísticos donde se consideran, ventas por unidad, por precio y por ventas en dólares, todo con la finalidad de analizar las proyecciones durante los primeros cinco años de creación y operación de la operadora de turismo, indicados en la tabla 8.

Table 8.Prepuesto de ventas

| | % CRECIMIENTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| VENTAS EN UNIDADES | | | | | | |
| Producto 1 | 1,3% | 336 | 437 | 442 | 448 | 454 |
| Producto 2 | 1,3% | 144 | 187 | 190 | 192 | 195 |
| | | 480 | 624 | 632 | 640 | 649 |
| PRECIOS DE VENTA | | | | | | |
| Producto 1 | 3% | 620 | 639 | 648 | 658 | 668 |
| Producto 2 | 3% | 480 | 494 | 502 | 509 | 517 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | | | | | |
| COSTO | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Producto 1 | | 3% | 550 | 566,50 | 583,50 | 601,00 | 610,01 |
| Producto 2 | | 3% | 400 | 412,00 | 424,36 | 437,09 | 443,65 |
| | | | | | | | |
| PRESUPUESTO DE VENTAS EN USD | | | | | | | |
| Producto 1 | | 3% | 208.320 | 278.940 | 286.805 | 294.892 | 303.206 |
| Producto 2 | | 3% | 69.120 | 92.552 | 95.161 | 97.844 | 100.603 |
| TOTAL | | | 277.440 | 371.492 | 381.966 | 392.736 | 403.809 |
| | | | 578,00 | 595,34 | 604,27 | 613,33 | 622,53 |

Elaboración: propia

3.5.5 Flujo de caja

En estos aspectos se consideran los flujos de caja de la operadora turística, también un aspecto fundamental para conocer la rentabilidad del negocio es mediante el VAN y TIR que permite conocer la viabilidad del negocio la cual es positiva en base a resultados indicados en la tabla 9.

Tabla9.Flujo de Caja

| | - | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------------|------------|----------|---------|----------|----------|----------|
| UTILIDAD | | 5.600 | 8.841 | 11.247 | 12.416 | 16.847 |
| (+)DEPRECIACION Y AMORTIZACION | | 1.950 | - | - | - | - |
| INGRESO NETO | | 7.550 | 8.841 | 11.247 | 12.416 | 16.847 |
| INVERSION DEL PROYECTO FINANCIADO | (7.500,00) | | | | | |
| | 0 | - | (8.905) | (10.241) | (11.777) | (13.543) |
| FLUJO NETO | (7.500,00) | 7.550,20 | (63,45) | 1.006,10 | 639,47 | 3.304,15 |
| COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL | 11,72% | | | | | |
| VA | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------|--------------------|----------|---------|--------|--------|----------|
| | 9.737,79 | 6.758,14 | (50,83) | 721,52 | 410,48 | 1.898,48 |
| VA | \$ 9.737,79 | | | | | |
| VAN | \$ 2.237,79 | | | | | |
| TIR | 28% | | | | | |
| COSTO/BENEFICIO | 1,30 | | | | | |

Elaboración: propia

Conclusiones

- En base a la información arrojada por la investigación de mercado, se determinó que es importante y contaría con aceptación la creación de una operadora de turismo que oferte atractivos diferentes a los tradicionales.
- Es importante la creación de la operadora de turismo porque contribuiría a la dinamización de la economía de la Zona Alta mediante la operación en territorio de los diferentes atractivos turísticos como medida de mitigación para los lugares de asidua visita.
- Aprovechar la aceptación de los visitantes para permanecer más tiempo en la isla y querer conocer lugares distintos de visitación lo que representa ingresos para los actores involucrados directa e indirectamente en la operación turística.

Recomendaciones

- Las operadoras de turismo en Santa Cruz no ofrecen paquetes turísticos en donde se comercialicen productos turísticos de la zona alta es por esta razón que se recomienda la creación para posterior implementación de la operadora de turismo Mountain & Beach.
- Realizar anualmente un análisis de la competencia para determinar productos, tarifas y paquetes ofertados con la finalidad de mejorar la oferta de la operadora de turismo Mountain & Beach.
- Capacitación constante referente a temas administrativos, de procesos, financieros y turísticos a los agentes de viaje para brindar un servicio de calidad a la demanda potencial de la operadora de turismo.

Bibliografía

1. Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8ª ed., México:McGraw-Hill
2. Beltrán., M. (2014). *Las motivaciones como factor clave de la conducta turística. Un estudio empírico en el Sureste Español*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la UCAM.
3. Bramwell, B. & Lane, B. (2010).Sustainable tourism: an evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669589309450696?journalCode=rsus20>
4. Castillo, F. (2013). *Las islas Galápagos, patrimonio natural de la humanidad*. Fundación Charles Darwin Recuperado de <http://www.barrameda.com.ar/colabora/galapa01.htm>
5. Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos, 2016. *Plan de Desarrollo Sustentable y Ordenamiento Territorial del Régimen Especial de Galápagos. –Plan Galápagos*. Puerto Baquerizo Moreno, Galápagos, Ecuador.
6. Dirección del Parque Nacional Galápagos & Observatorio de Turismo de Galápagos. *Informe semestral de visitantes a las áreas protegidas de Galápagos, primer semestre 2017*. Galápagos, Ecuador.
7. Destinos del mundo (sin fecha). Historia del turismo. Argentina. Recuperadode:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.destinosdelmundo.com.ar/historia-del-turismo.html>
8. Eber, S. (1992). *Beyond the green horizon: principles for sustainable tourism*. WWF, Surrey.
9. Faraldo, J. & Rodríguez, C. (2014). *Introducción a la historia del turismo*. Madrid, España: Alianza Editorial.
10. Fleitman, J. (2015). *Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-y-planeacion-estrategica-empresarial-en-el-siglo-xxi/>
11. Fuentes, A. (2017). Módulo instruccional. *Formulación, gestión y evaluación de proyectos*.

12. Guerrero, P. & Ramos, J. (2014). *Introducción al turismo*. México, D.F: Grupo Editorial Patria.
13. Hughes, G. (1995). *The cultural construction of sustainable tourism*. Tourism Management. Elsevier.
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.(2015). *Análisis de resultados definitivos Censo de Población y Vivienda Galápagos 2015*.Galápagos.
15. Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill.
16. Martínez, R. (sin fecha). Tour operadores en el sector turismo.*Inventa turismo*.
Recuperado *de*
<http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/1690/Operador%20de%20Calidad%20Mundial.pdf>
17. Ministerio de Turismo. (2015). Reglamento de Operación e Intermediación Turística. *Obtenido* *de*
<http://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DEOPERACI%C3%93N-EINTERMEDIACI%C3%93NTUR%C3%8DSTICA.pdf>.
18. Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. España: Centro de Estudios Financieros.
19. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz, (2012-2027).Plan de desarrollo yOrdenamientoTerritorial. Santa Cruz.
20. Pat., L y Calderón., G.(2012). *Caracterización del perfil turístico en un destino emergente Caso de estudio: Ciudad del Carmen, México*. Gest. tur, N° 18, Julio-diciembre. 2012, pp 47 - 70.
21. Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para micro y pequeña empresa*. México:Grupo Editorial Patria.
22. Rivera, J. (2014).*Marketing sectorial*. España:Esic editorial.
23. Robbins, S.y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ª ed., México: Pearson Education.
24. Toro, G, Galán, M., Pico, L., Rozo, E. y Suescún, H. (2015). La planificación turística desde el enfoque de la competitividad: caso Colombia, *Turismo y Sociedad*, XVI, pp. 131-185 DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n16.09>

25. Ministerio de Turismo. (2016). Galápagos, por sexto año consecutivo, Mejor Destino Turístico Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/galapagos-por-sexto-ano-consecutivo-mejor-destino-turistico/>

Anexos

Anexo 1. Catastro Turístico agencias de viaje

| DATOS CATASTRO TURISTICO | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------|---------------|---------------------|---------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|
| Clasificación | Propietario | Parroquia | Calle Principal | Dirección | Teléfono | Celular | Mail | Web | Total emplea | Tarifa baja | Tarifa alta | Tarifa promedio |
| Agencia De Viaje | Angermeyer I | Puerto Ayora, | Punta Estrada | Barrio Punta Es | (05)2527356 | | contabdestim | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Galapagos A | Puerto Ayora, | Av. Charles Binford | | (05)2526419 | | admin@galap | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Fbo Jethandli | Puerto Ayora, | Principal | Isla Baltra, Aer | (00)0000000 | (09)59914912 | mdelgado@je | No dispone | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Operadora De | Puerto Ayora, | Jose Joaquin De Olf | C. Jose Joaqui | (05)3014226 | | maranathagps | www.marana | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Viajes Unigala | Puerto Ayora, | Roberto Schiess | | (05)2527615 | | hugo@unigala | www.unigala | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Discovery Gal | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)2524385 | (09)97090208 | betty@discov | www.discove | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Adfishtour S.A | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Avenida Baltra y Charles Binf | | (09)82715969 | No dispone | No dispone | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia Gala | Puerto Ayora, | Principal | C.Isabela S/N F | (05)3014391 | | info@galapag | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Albatros Tours | Puerto Ayora, | Principal | Av. Charles Da | (05)2526948 | (09)93678771 | albatrostours | www.albatros | 4 | 45 | 3000 | 1522,5 |
| Operador Turístico | Angelito Hala | Puerto Ayora, | Principal | Charles Bindfo | (05)2526029 | | hugoandrade | www.angelito | 4 | 0 | 3000 | 1500 |
| Operador Turístico | Aquatours Cia | Puerto Ayora, | | C. Fragata y Se | (05)2527303 | (09)94786120 | info@galapag | www.galapag | 3 | 40 | 200 | 120 |
| Operador Turístico | Bridmartours | Puerto Ayora, | | Calle Islas Plaz | (05)2524399 | (09)85764695 | ag.bridmatour | No dispone | 2 | 40 | 2000 | 1020 |
| Operador Turístico | Cabomartour | Puerto Ayora, | Principal | Av. Charles Da | (05)2524859 | (00)93844931 | cabomartur@ | No dispone | 4 | 50 | 200 | 125 |
| Operador Turístico | Cormorant To | Puerto Ayora, | Principal | Av. Charles Da | (05)2526407 | | yatecormoran | www.cormora | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Agencia De Viaje | Creter T0Urs | Puerto Ayora, | Islas Plazas | Barrio Las Aca | (05)2526065 | (09)39570318 | nrea@creterg | www.creterto | 2 | 35 | 3000 | 1517,5 |
| Operador Turístico | Operadora Tu | Puerto Ayora, | Principal | Av. Charles Darwin y Las Nin | | (09)39722105 | junior_quimi@ | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | | Av. Baltra y En | (05)2527021 | (09)86363167 | losviajesdeda | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | | Moises Brito | | (09)98756850 | | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Entremaresto | Puerto Ayora, | Av. Baltra | C. Enrique Fue | (05)3014513 | (09)94209162 | entre_mares2 | No dispone | 2 | 90 | 205 | 147,5 |
| Operador Turístico | Expediciones | Puerto Ayora, | | Av. Charles Da | (00)0000000 | | info@planeta | No dispone | 3 | 30 | 180 | 105 |
| Operador Turístico | Jimotours Cia | Bellavista | | Bellavista | (05)3013398 | (09)94655018 | javier@galapa | www.galapa | 2 | 25 | 210 | 117,5 |
| Operador Turístico | Operadora Ga | Puerto Ayora | | Charles Binford | (05)3014341 | (09)59757631 | info@galapag | No dispone | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Be | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)2524161 | | juancarlosgua | www.galapag | 1 | 35 | 1900 | 967,5 |
| Operador Turístico | Galapagos Di | Puerto Ayora, | | Cucuve y Flore | (05)2524861 | | galapagosdre | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Di | Puerto Ayora, | Principal | Av. Charles Da | (00)0000000 | | galapagosdre | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Ev | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)2524942 | (09)87809882 | galapagos.ev | www.galapag | 1 | 35 | 2400 | 1217,5 |
| Operador Turístico | Galapagos Ex | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)3014511 | (09)96568915 | martha.armer | No dispone | 2 | 35 | 560 | 297,5 |
| Agencia De Viaje | Galapagos Ec | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Baltra E Isa | (05)3014355 | (09)93779478 | gaedexsa@gr | gaedex.blogst | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Fi | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Thomas De Berlanga y 12 De | | (09)99774302 | | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos M | Puerto Ayora, | Islas Plazas | C. Islas Plazas | (05)3014677 | (09)91069208 | gaby_rl@hot | No dispone | 1 | 246,4 | 44,8 | 145,6 |
| Operador Turístico | Galnapa S.A | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Barrio La Casc | (05)3015052 | | operadoragal | No dispone | 2 | 40 | 250 | 145 |
| Operador Turístico | Travel Agency | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)3014822 | (09)86665516 | info@galapag | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Pe | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Avenida Charle | (05)2524866 | | info@galapag | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Sea Star Trav | Puerto Ayora, | Islas Duncan | Ignacio Herman | (05)3013310 | (09)97634718 | galapagos-se | www.galapag | 3 | 1050 | 1648 | 1349 |
| Operador Turístico | Repetto Enter | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Seymour y Piqu | (05)3015323 | | a_palaci@hot | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galawalker S | Puerto Ayora, | Islas Plazas | Av. Thomas De | (05)3013894 | (09)91809803 | galapagoswa | www.galapag | 2 | 1344 | 39.20 | 1344 |
| Agencia De Viaje | Galapatour Ci | Puerto Ayora, | Petrel | C. Rodriguez L | (05)2526258 | | info@galapat | www.galapat | 2 | 35 | 185 | 110 |
| Operador Turístico | Galapagos Sa | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Baltra (Diagonal Hostal Sir | | Francis Drake | galasautour@ | No dispone | 2 | 134,4 | 39,2 | 86,8 |
| Operador Turístico | Galasurfislan | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)3011705 | | waldosurf@gr | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galatours S.A | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Rabida Entre C | (05)2526327 | | ptoayora@kle | www.galapag | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galatrails S.A | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. Rodriguez Lara | | (09)80465899 | juanbec54@g | No dispone | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galatravel S.A | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Charles Da | (05)2527141 | (09)93821708 | info@galatrav | www.galatrav | 4 | 35 | 3000 | 1517,5 |
| Operador Turístico | Galiciatours S | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)2524539 | | galiciatours@ | www.galiciat | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Compañía Ga | Bellavista | | Km 4 y Medio S | (00)0000000 | | cristina@galw | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Isl | Puerto Ayora, | Tomás De Berlanga | Av. Baltra S/N y | (05)3013789 | (09)85146449 | islaslobos@h | No dispone | 2 | 35 | 3000 | 1517,5 |
| Agencia De Viaje | Jimenez Sua | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Puerto Ayora | (05)2524460 | | luis.jim.sua@ | No dispone | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Iguana Travel | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)2524464 | (09)86366241 | paddygalapag | www.galapag | 3 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|---------------|----------------------|------------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------|---|-------|-------|-------|
| Agencia De Viaje | Inmoratura S. | Puerto Ayora, | General Rodriguez L | C. Gral Rodrigu | (05)3015056 | (09)99017343 | evelasquez@ | www.vianatur | 2 | 500 | 6000 | 3250 |
| Operador Turístico | Islas De Fuego | Puerto Ayora, | Moises Brito | C. Moises Brito y Juan Monta | (05)2527451 | (09)80908000 | rcuzo87@gm | www.islasdef | 4 | 600 | 1200 | 900 |
| Operador Turístico | Johanns Gala | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. 18 Febrero | (05)2527451 | (09)86933561 | galapagosind | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Keanna Galap | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Baltra y Cha | (05)2524463 | (09)99130201 | brimargalapag | No dispone | 2 | 190,4 | 123,2 | 156,8 |
| Operador Turístico | Land Sea Hea | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Charles Binford | (05)3015034 | | landseaheave | www.landsea | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Lonesome Ge | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Baltra Esq. | (05)2526245 | (09)93761502 | lonesomegrg | www.lonesom | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Natselect S.A | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)3015508 | (09)68376151 | natselectsa@ | No dispone | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Intiquilla Tour | Puerto Ayora, | Av. Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2525560 | (09)95181932 | nature-xpediti | No dispone | 2 | 45 | 250 | 147,5 |
| Operador Turístico | Nautidiving S | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)2526096 | (09)92641056 | info@nautidiv | www.nautidiv | 3 | 25 | 180 | 102,5 |
| Operador Turístico | Navytouring S | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. Enrique Fue | (05)2524634 | | | No dispone | 3 | 30 | 180 | 105 |
| Operador Turístico | New Life Cia. | Puerto Ayora, | Av. Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2526087 | | queenmabel@ | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Ocean Sunfis | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. Escalesia y | (05)2527471 | (09)99251135 | paul@galape | www.galapex | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Operadora De | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. 12 De Febre | (05)2524730 | (09)93905821 | vrueda@onew | No dispone | 2 | 40 | 180 | 110 |
| Operador Turístico | Operadora Tu | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. Thomas De Berlanga | | (09)93844798 | santiduomerc | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Penguin Expe | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Calle Charles E | (05)2527379 | | | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Podmartur S. | Puerto Ayora, | Av. Baltra y Tomas d | Av. Baltra y Tho | (00)5524986 | (09)99407080 | lanchapodma | No dispone | 2 | 30 | 0 | 15 |
| Operador Turístico | Seamoontrav | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Avenida Baltra | (00)0000000 | | | No dispone | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Servicios Tur | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)2526028 | | divecenter@h | No dispone | 3 | 180 | 250 | 215 |
| Operador Turístico | Don Sope Cia | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. Islas Plazas | (05)3014354 | (09)80962792 | don_sope@h | www.sopediv | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Southamerica | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Thomas De Berlanga Esq.Ave | | (09)99271557 | contabilidad.e | No dispone | 3 | 60 | 200 | 130 |
| Operador Turístico | Catalina Izuri | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Calle Marchena | (05)2526495 | | operacion@s | No dispone | 6 | 40 | 210 | 125 |
| Operador Turístico | Compañia Tu | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | C. 12 De Febre | (05)2526238 | | sunlandtours | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Red Mangrove | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Av. Charles Da | (05)2526564 | | rdager@redga | www..redmar | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Jascivan Car | Puerto Ayora, | Juan León Mera | C:Juan Leon M | (05)2527320 | (09)93304070 | monica.paez@ | www.tropicec | 2 | 50 | 5000 | 2525 |
| Operador Turístico | Vermilion Tou | Puerto Ayora, | Islas Plazas | C. Islas Plazas | (05)2524113 | (09)59514991 | agenciavermil | No dispone | 2 | 179,2 | 39,2 | 109,2 |
| Operador Turístico | Genova Tour | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Calle Floreana | (00)0000000 | (09)91164595 | dariel.am40.a | No dispone | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Win Ward Tur | Puerto Ayora, | Cabecera Cantonal | Islas Plaza S/N | (98)8611209 | | keshiamarino | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Yachting Gala | Puerto Ayora, | Seymour | C. Seymour y F | (05)2527403 | (09)99330495 | | www.yachtga | 3 | 18 | 5000 | 2509 |
| Operador Turístico | Academy Bay | Puerto Ayora, | Av. Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2524164 | | info@academ | www.academ | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Aventura Y Pe | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Baltra | (05)2524242 | | a-fgalapagost | www.aventura | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | Av Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)3015166 | | jackeline10_7 | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos M | Puerto Ayora, | Tomas De Berlanga | C. Tomas De B | (05)2524377 | | info.galamagi | www.galamag | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Eagleray Tour | Puerto Ayora, | Islas Plazas | C. Islas Plazas | (05)3014623 | | eagleraytours | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Elchato Agen | Puerto Ayora, | Gral. Rodriguez Lara | Gral. Rodriguez Lara | (05)2526234 | | sisogal@tiron | No dispone | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | G Adventures | Puerto Ayora, | Av. 18 de Febrero | 18 De Febrero | (00)0000000 | (09)59757631 | pbahamonde | No dispone | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Zoneseru S.A | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av Baltra y Tho | (05)2524119 | | grecyjaya.j@g | www.galadve | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galaeden Cia | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Baltra y Tho | (05)2524566 | | info@edenga | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos M | Puerto Ayora, | Albatros | | (05)2527139 | | financiero@g | www.galagen | 6 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Cr | Puerto Ayora, | Islas Plazas | C. Islas Plazas | (05)2526973 | (09)89337599 | galapagoscru | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos De | Puerto Ayora, | Indefatigable | Indefatigable S | (05)2252630 | | reservas@gal | www.galapag | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia Oper | Puerto Ayora, | Cucuve | S/N Cucuve y F | (05)2526377 | (09)80755519 | contact.galap | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | Tomas De Berlanga | | (05)3015428 | | reservas@hot | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Operadora De | Puerto Ayora, | Marchena | Av Baltra | (05)3013263 | (09)84146262 | contabilidad@ | www.galapag | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Guiding Galap | Puerto Ayora, | Enrique Fuentes | C. Enrique Fue | (05)2526552 | | guidingcontat | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Macarron'S S | Puerto Ayora, | Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2524080 | | dianagarcia.ir | www.macarr | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | Av. Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2526348 | | yennydivine@ | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Agencia De V | Puerto Ayora, | Av. Baltra | Av. Baltra y Tho | (05)3015035 | | margaradiz@ | No dispone | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Scuba Iguana | Puerto Ayora, | Av. Charles Darwin | Av. Charles Da | (05)2526497 | | info@scubaig | www.scubaig | 9 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Galapagos Ya | Puerto Ayora, | Punta Estrada | Av. Charles Da | (00)0000000 | (09)99116066 | operations@s | www.seamas | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Traveling Ecu | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)2527125 | (09)91006624 | info@galapag | www.galapag | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Turismo Aven | Puerto Ayora, | Av. Baltra | | (05)2524932 | | octavio@tura | www.turavex | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operador Turístico | Paradisetours | Puerto Ayora, | Isla Lobos | | | | paradisetours | No dispone | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Observatorio Galápagos, 2018

Elaborado por: autor

Anexo 2. Modelo Encuesta

Estimado Turista: (Solo para personas que ya han visitado la zona alta de Santa Cruz)

Esta encuesta tiene por objeto generar información estratégica y útil para mejorar la experiencia del turista en la zona alta de Santa Cruz. Su opinión es muy valiosa por lo que le animamos a responder las siguientes preguntas. Muchas gracias y continúe disfrutando su viaje por las Islas Galápagos.

| 1. ¿Qué tan importantes son para usted las siguientes motivaciones personales de viaje? Marque con una X | Nada importante | Algo importante | Moderadamente importante | Importante | Muy importante |
|--|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disfrutar el ambiente natural y escapar de la rutina diaria | | | | | |
| Hacer viajes diferentes | | | | | |
| Lograr una vida más saludable | | | | | |
| Compartir tiempo de calidad con familia y amigos | | | | | |

| 2. ¿Qué tan importantes son para usted los siguientes atributos de la zona alta de Santa Cruz? Marque con una X | Nada importante | Algo importante | Moderadamente importante | Importante | Muy importante |
|---|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seguridad | | | | | |
| Limpieza del lugar | | | | | |
| Atractivos naturales | | | | | |
| Costos de bienes y servicios | | | | | |
| Nivel de calidad del personal en el servicio turístico | | | | | |
| Alojamientos | | | | | |
| Calidad de la Comida | | | | | |
| Disponibilidad de transportación | | | | | |
| Paisajes/vistas | | | | | |
| Campos cultivados | | | | | |
| Amabilidad de la comunidad local | | | | | |
| Congestión de turistas | | | | | |
| Información y comunicación previa a la llegada | | | | | |
| Calidad de la información | | | | | |
| Cualidades únicas del lugar | | | | | |
| Imagen del lugar | | | | | |
| Poblados interesantes | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Desarrollo sostenible del destino | | | | | |
| Infraestructura adicional | | | | | |
| Acceso a internet | | | | | |
| Animales | | | | | |

3. Perfil personal. Marque con una X

1. **Género:** Masculino _____ Femenino _____

2. **Edad:** Menor de 25 _____ 26-35 _____ 36-45 _____ 46-65 _____ 66 o más _____

3. **Estado Civil:** Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____ Unión Libre _____ Viudo _____

4. **Formación Académica:** Sin estudios _____ Primaria _____ Secundaria _____ Superior _____ Posgrado _____

5. **Duración de la estancia en Santa Cruz** (número de días) _____

6. **Viaja con:** Grupo _____ Pareja-Compañero _____ Solo _____

7. **Nacionalidad:** _____

Anexo 3. Lugares de visitación turística



Fuente: Ligdimar González

Anexo 4. Flujo de visitación a la provincia de Galápagos



Fuente: Observatorio de turismo de Galápagos 2018



DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Evelyn Carolina Cevallos Cárdenas**, portador de C.C. **171950254-2**, autor/a del trabajo de graduación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA OPERADORA DE TURISMO PARA LA ZONA ALTA DE LA ISLA SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS, previo a la obtención del título de **Magister en Turismo, Mención Turismo Sostenible**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito, 06 de septiembre de 2018

Evelyn Carolina Cevallos Cárdenas
C.C. 171950254-2