

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Samka Eco Hotel Comunitario: Proyecto de Responsabilidad Social y
Ambiental**

MARÍA JOSÉ BERMEO MANCHENO

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Administración
para el Desarrollo.

Quito

Mayo de 2012

**Universidad San Francisco de Quito Colegio de Administración para el
desarrollo**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Samka Eco Hotel Comunitario: Proyecto de Responsabilidad Social y
Ambiental**

MARÍA JOSÉ BERMEO MANCHENO

Magdalena Barreiro PhD –

Decana del Colegio de
administración y miembro
del comité del Trabajo

Final de Titulación

Jean Paul Pinto Ms.-

Director de Tesis y miembro
del comité del Trabajo

Final de Titulación

Quito, Mayo de 2012

@ Derechos de autor

María José Bermeo Mancheno

2012

Resumen

El proyecto consiste en un Eco Hotel comunitario con responsabilidad social y ambiental. Se creará una red de turismo sostenible mediante la planificación, capacitación y formación de micro empresas basadas en los principios de turismo comunitario. La promoción socioeconómica de comunidades, el encuentro cultural a través de turismo y el desarrollo de actividades económicas sustentables serán sus objetivos. Se mejorará la calidad de vida de la comunidad, se disminuirá el impacto ambiental y se manejará adecuada y sustentablemente los recursos culturales y naturales. Los beneficios obtenidos se distribuirán equitativamente en la comunidad local.

En el primer capítulo se analizó el ambiente externo del sector turístico y hotelero, la competencia y se creó una propuesta basada en el modelo de Océano Azul para crear valor y cambiar las reglas del mercado. En el segundo capítulo se desarrolló una investigación de mercado en la que se evaluó la nueva propuesta de valor y la importancia de las diferentes variables para el consumidor. El tercer capítulo tiene dos partes: la planificación estratégica de las empresas y el plan de marketing. En la primera sección se define metas para la empresa con sus respectivos lineamientos objetivos y en la segunda sección se describe los objetivos del marketing y las herramientas que utilizará para la promoción del proyecto. Por último en el cuarto capítulo se analiza la empresa financieramente para comprobar su rentabilidad; se analiza el TIR, VAN y la superación del costo de oportunidad.

Abstract

This project is about a community Eco Hotel with social and ecological responsibility. The purpose is to set up a sustainable tourism network by planning, training and forming micro enterprises based on the principles of community tourism. The main objectives will be the promotion of socioeconomic communities, the cultural encounter through tourism and the development of economic sustainable activities. The community's quality of life will improve, the environmental impact will be reduced and the natural and cultural resources will be properly and sustainably managed. The benefits will be equally distributed in the local community.

In the first chapter, the external environment of the tourism and hotel industry was analyzed. The model of the competition, Océano Azul, was used as a base to create a proposition to create value and to change the rules of the market. In the second chapter, a market investigation was developed in order to evaluate the new proposal of value and the importance of the different variables for the consumer. The third chapter has two parts: the strategic planning of the company and the marketing plan. In the first part the company goals are defined, with their respective guidelines for reaching the objectives. In the second part the marketing goals are described and the tools that will be used to promote this project are specified. Finally, in the fourth chapter the financial status of the company is analyzed in order to prove its profitability; the analysis of the NPV, IRR and the overcoming of the opportunity cost is specified.

Tabla de contenido

Índice de Ilustraciones	9
Índice de Tablas.....	9
Capítulo 1: Ambiente	12
1. Análisis de las Variables del Macro Entorno	12
1.1 Priorización de las Variables	13
1.2. Ambiental.....	14
1.2.1. Impacto Ambiental	14
1.2.2. Demanda de turismo ecológico	15
1.3. Económico	16
1.3.1. Crisis económica mundial	16
1.4. Tecnología	19
1.4.1. Nuevas tecnologías aplicadas al turismo	19
1.5. Política	19
1.5.1. Riesgo país - Estabilidad política	19
1.6. Social - Cultural	20
1.6.1 Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador.....	20
1.6.2. Demografía de Galápagos	21
1.6.3. Empleo.....	23
Tendencias en la demanda turística	26
1.7. Legal	27
1.7.1 Turismo ilegal.....	27
1.8. Matriz EFE.....	28
1.8.1 Gráfico EFE.....	29

1.8.2. Análisis Matriz EFE	30
1.8.3. Consecuencia de los Factores Macro Externos para el Negocio	32
1.9 Construcción de escenarios futuros	33
1.9.1 Construcción del Espacio Morfológico	33
1.9.2. Escenario Deseable.....	33
1.9.3. Estrategias que la empresa debería implementar para llegar al escenario deseable	34
1.2. Análisis del Ambiente Competitivo	35
2.2.1. Análisis de Barreras.....	35
2.2.1.1. Análisis de las Barreras de Entrada	35
Capital Requerido.....	35
Producto Diferenciado	35
Marca Fuerte.....	35
Acceso a canales de Distribución	35
Normas Legales	35
2.2.1.2 Análisis de Barreras de Salida	36
Costo de Salida.....	36
Activos Fijos Especializados	37
Imagen de la Empresa.....	37
Matriz Riesgo Rentabilidad	38
Análisis Matriz Riesgo – Rentabilidad.....	38
2.2.1.3. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	39
Rivalidad entre Competidores Actuales	39
Amenaza de Productos Sustitutos	39
Poder de Negociación de los Proveedores.....	41

Poder de negociación de los Consumidores	42
Amenaza de Nuevos Competidores.....	42
Análisis de la estrella Sectorial.....	44
Análisis de las fuerzas de Porter.....	45
1.3. Análisis Océano Azul	46
1.3.1. Factores de competitividad.....	46
Precio	46
Número de Estrellas - Calidad/Servicio	46
Ubicación/localización	47
Diseño.....	47
1.3.2. Empresas de Análisis	47
Similitudes entre la competencia.....	48
1.3.3. Vías de Exploración	48
Explorar otras industrias.....	48
Fusionar grupos estratégicos	48
Servicios complementarios.....	49
Jugar con funcional y emocional	49
1.3.4. Propuesta Océano Azul	49
Matriz ERIC: Eliminar – Reducir – Aumentar – Crear.....	49
Diferenciación	49
Lienzo Estratégico	51
Capítulo 2: Investigación de Mercados	52
2. Esquema para Estudio de Mercado	52
2.1. Reconocimiento del problema.....	52
2.2 Definición de los problemas de decisión y de investigación.....	53

2.3. Identificación de los cursos alternativos de acción	55
2.4. Objetivos de la investigación.....	55
2.5. Necesidades de información.....	56
Competencia.....	56
Consumidores.....	56
2.6. Fuentes de información	57
Fuentes primarias.....	57
Fuentes secundarias	57
2.7. Diseños de investigación y herramientas	57
Cualitativa.....	57
Diseño de Entrevistas	57
Diseño de Focus Group:	58
2.8. Informe Final de Conclusiones.....	58
2.8.1 Análisis Entrevistas	58
2.8.2. Análisis Focus Group	67
2.8.3. Análisis Encuestas	75
2.9. Conclusión Investigación de Mercados.....	82
Capítulo 3: Propuesta Estratégica y Plan de Marketing	84
3. 1. Propuesta Estratégica.....	84
3.1.1 Escenario Futuro.....	84
3.1.1.1 Visión	84
3.1.2 Lineamientos estratégicos.....	86
3.1.3 Misión.....	86
3.1.4 Filosofía institucional	86
3.1.5 Valores.....	87

3.1.6 Estructura de la Empresa	88
3.1.7 Organigrama	90
3.1.8 Recursos Humanos	91
3.1.9 Descripción de Puesto de trabajo	92
3.1.10 Detalles del proyecto	95
3.1.11 Políticas	97
1. Políticas de la Empresa	97
2. Políticas del Eco Hotel	97
3. Políticas del departamento de Administración.....	97
4. Políticas del departamento de Finanzas y Contabilidad.....	97
5. Políticas del departamento de Marketing y Ventas	97
6. Políticas de las Micro Empresas de Hotelería	98
7. Políticas de las Micro Empresas de Servicios Turísticos.....	98
3.1.12 Objetivos estratégicos.....	99
1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador.	99
2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente.....	99
3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible.	99
4. Involucrar a sectores aislados de la economía.	100
5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios.	100
6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.	100
3.1.13 Metas e Indicadores	101
Metas	101
Indicadores.....	103

3.1.14 Tabla Resumen Planificación Estratégica	106
3. 2 Plan de Marketing.....	107
3.2.1 Situación Actual	107
3.2.2 Objetivos.....	108
Objetivo de Satisfacción al Cliente	108
Objetivo de Nivel de Ventas.....	109
Objetivo de la Cartera de Clientes	109
Objetivo de la Marca	109
Objetivo ligado a la Fidelidad	109
Objetivo de Posicionamiento.....	109
3.2.3 Segmentación	110
Geográfica	110
Demográfica	110
Sicográfica	110
Estrategia	110
3.3.3 Posicionamiento	111
Triángulo de Oro	111
Posicionamiento basado en atributos.....	113
Estrategia de posicionamiento	113
3.3.4 Marketing Mix.....	113
Producto.....	113
Precio	117
Distribución	119
Comunicación.....	120
3.2.5 Marketing Relacional	122

Conocer a los clientes	122
Hablar con los clientes.....	122
Escuchar a los clientes.....	123
Recompensar a los clientes.....	123
Asociar a los clientes	123
3.2.6 Plan de Acción.....	124
Capítulo 4: Evaluación Financiera	125
4. Modelo Financiero.....	125
4. 1 Financiamiento de la Inversión	125
4. 2 Estructura de la Inversión Total.....	125
Terreno.....	126
Obras Civiles	126
Equipos de Energía y Desechos	126
Equipos de Cocina.....	127
Capital de Trabajo Neto.....	127
Capacitación y Formación de Micro Empresas	127
Inversión en Publicidad	130
4.3 Gastos Generales Anuales	130
4.4 Nómina del Personal.....	131
4.5 Proyección de Ventas	132
4.6 Costos Directos de Fabricación	133
4.7 Estado de Fuentes y Uso de Fondos	134
Escenario Pesimista	136
Escenario Medio.....	137
Escenario Positivo	138

4.8 Punto de Equilibrio.....	140
4.9 Estado de Resultados	142
4.10 Balance de Situación Inicial	143
4. 11 Formula del costo de oportunidad utilizada	144
4.12 Conclusiones del Capítulo Financiero	145
Conclusiones.....	146
Bibliografía.....	150
Anexos	151
Capítulo 1	151
Construcción de escenarios futuros	151
Construcción del Espacio Morfológico	151
Escenario Probable	152
Capítulo 2	155
Entrevistas	159
Representante de operadora turística en Galápagos – Aurea Cornejo.....	159
Representante del Municipio de Puerto Ayora – Marco Sánchez	163
Proveedor de servicios turísticos en Santa Cruz: Marlon Salas	167
Guía Naturalista de Galápagos – Erika Jaramillo.....	170
Representante de una Reserva Ecológica en Galápagos - Alejandra Peñaherrera	173
Focus Group	176

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Turismo Mundial	16
Ilustración 2 Mapa Crisis económica Mundial.....	17
Ilustración 3 Turismo Mundial	18
Ilustración 4 PIB del Mundo	18
Ilustración 5 Riesgo País	20
Ilustración 6 Pirámide poblacional	22
Ilustración 7 Ciclo de crecimiento en Galápagos	23
Ilustración 8 Desempleo Galápagos	24
Ilustración 9 Áreas donde se busca empleo.....	24
Ilustración 10 Oferta de trabajo	25
Ilustración 11 Instrucción de la Población	26
Ilustración 12 Gráfico EFE.....	29
Ilustración 13 Matriz Riesgo – Rentabilidad.....	38
Ilustración 14 Gráfico Fuerzas de Porter.....	45
Ilustración 15 Lienzo Estratégico	48
Ilustración 16 Matiz ERIC.....	49
Ilustración 17Lienzo Estratégico	52
Ilustración 1 Estructura de la empresa Elaborado por la Autora.....	88
Ilustración 2 Organigrama Elaborado por la Autora	90
Ilustración 3: Energía sustentable - Elaborado por Pablo Oleas	96
Ilustración 1 Ventas Distribuidores	120

Índice de Tablas

Tabla 2 Priorización de las Variables	13
Tabla 3 Matriz EFE	28
Tabla 4 Nivel de prioridad factores Macro Externos	30
Tabla 7 Escenario Deseable.....	33
Tabla 1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	36

Tabla 2 Barreras de Salida.....	37
Tabla 3 Rivalidad entre competidores Actuales	39
Tabla 4 Amenaza de nuevos sustitutos.....	41
Tabla 5 Poder de Negociación Proveedores	41
Tabla 6 Poder de Negociación Consumidores.....	42
Tabla 7 Amenaza de Nuevos Competidores.....	43
Tabla 8 Análisis de la estrella Sectorial.....	44
Tabla 9 Sumatoria de las fuerzas de Porter	45
Tabla 10 Síntesis de la intensidad del Sector	45
Tabla 1 Lienzo Estratégico	47
Tabla 2 Lienzo estratégico 2.....	51
Tabla 1 Objetivo 1 Elaborado por la Autora	101
Tabla 2 objetivo 2 Elaborado por la Autora	101
Tabla 3 objetivo 3 Elaborado por la Autora	101
Tabla 4 Objetivo 4 Elaborado por la Autora	102
Tabla 5 Objetivo 5 Elaborado por la Autora	102
Tabla 6 Objetivo 6 Elaborado por la Autora	102
Tabla 7 Indicadores 1 Elaborado por la Autora.....	103
Tabla 8 Indicadores 2 Elaborado por la Autora.....	103
Tabla 9 Indicadores 3 Elaborado por la Autora.....	104
Tabla 10 Indicadores 4 Elaborado por la Autora.....	104
Tabla 11 Indicadores 5 Elaborado por la Autora.....	105
Tabla 12 Indicadores 6 Elaborado por la Autora.....	105
Tabla 13 Tabla Resumen Planificación Estratégica	106
Tabla 1 Hotel Convencional - Eco Hotel Elaborado por Pablo Oleas.....	115
Tabla 2 Precio de la competencia - Elaborado por la Autora.....	118
Tabla 3 Plan de Acción Elaborado por la autora	124
Tabla 1 Financiamiento de Inversión	125
Tabla 2 Estructura de la Inversión Total	125
Tabla 3 Costo de las Actividades Red de Turismo Sostenible.....	128
Tabla 4 Justificación de Actividades de Red de Turismo Sostenible.....	129

Tabla 5 Gastos Generales Anuales	130
Tabla 6 Nomina del Personal.....	131
Tabla 7 Proyección de Ventas - cantidad y precio	132
Tabla 8 Proyección de Ventas	132
Tabla 9 Costos Directos de Fabricación	133
Tabla 10 Estado de Fuentes y Usos	135
Tabla 12 Punto de Equilibrio.....	140
Tabla 13 Evolución del Punto de Equilibrio	141
Tabla 14 Punto de Equilibrio.....	141
Tabla 15 Estado de Pérdidas y Ganancias	142
Tabla 16 Relación del Estado de Pérdidas y Ganancias	142
Tabla 17 Balance de Situación Inicial	143
Tabla 5 Construcción del Espacio Morfológico	151

Capítulo 1: Ambiente

1. Análisis de las Variables del Macro Entorno

La metodología consiste en escoger las variables externas que afectaran al negocio dentro de la industria turística, se escogen factores dentro de los ámbitos económicos, tecnológicos, socio y culturales, políticos y legales. En esta etapa se determinarán los factores que más influyen positiva o negativamente en el negocio para hacer su respectivo análisis.

Se ha escogido 20 variables, de las cuales se hará una priorización mediante la calificación sobre 10. Mientras más influyente es dicho factor se le dará una puntuación más alta y de esta forma se obtendrá las 11 variables más importantes.

La escala para la calificación de las variables será la siguiente:

- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte

Las variables que se encuentran en amarillo son las seleccionadas como las más importantes debido a su alta puntuación. Esto se obtuvo mediante el promedio de total de todas las variables, que luego se le divide para el total de cada variable. De esta forma se obtiene el número del promedio/ variable y se escoge los 11 más altos.

1.1 Priorización de las Variables

	Variables Macro – Externas	C. Rivadeneira	D. Codena	P. Oleas	C. Klein	M. Bermeo	Total	promedio/variable
1	Impacto Ambiental	1	2	3	2	2	10	4
2	Demanda de turismo ecológico	3	1	1	2	3	10	4
3	Tendencias en la demanda turística	1	2	3		2	8	3,2
4	Crisis económica mundial	1	2	1	2	1	7	2,8
5	nuevas tecnologías aplicadas al turismo	1	1	2	1	1	6	2,4
6	Empleo		1		2	1	4	1,6
7	Turismo ilegal	1	1		1		3	1,2
8	Demografía en Galápagos	1					1	0,4
9	Inflación en el Ecuador	1					1	0,4
10	Riesgo país						0	0
11	Corrupción						0	0
12	Estabilidad política						0	0
13	Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador						0	0
14	IPC – IPP						0	0
15	PIB Industria Servicios						0	0
16	Salarios						0	0
17	Costo de la gasolina						0	0
18	Consumidor tiene más alcance a información						0	0
19	infraestructura turística existente en el país						0	0
20	Marco Legal que regula las actividades turísticas						0	0
							Total	50
							Promedio	2,5

Tabla 1 Priorización de las Variables

1.2. Ambiental

1.2.1. Impacto Ambiental

Galápagos genera 418 millones de dólares anuales, los cuales 60 se quedan en la economía local convirtiéndose en la principal fuente de ingresos del Archipiélago. El crecimiento del turismo y de la población estimula la llegada de más vuelos y más barcos de carga, disminuyendo así el aislamiento que tenía el archipiélago e incrementando el ingreso de organismos invasores a Galápagos, la mayor amenaza para la biodiversidad nativa de las islas. El riesgo de perder la biodiversidad extraordinaria de Galápagos puede verse desde tres perspectivas principales: estas islas son el último archipiélago oceánico en el mundo que aún mantiene el 95% de su biodiversidad original, por lo que representa un lugar de gran importancia para toda la humanidad; estas islas son únicas y su biodiversidad ha incidido sustancialmente en la filosofía global a través de la obra de Charles Darwin; y la biodiversidad de las islas es la base de la economía local y un aporte importante a la economía nacional.¹

La introducción de especies invasoras, la contaminación y la sobreexplotación de los recursos naturales representan un modelo económico no sostenible, que causarán efectos irreversibles. Como otros archipiélagos, las Islas Galápagos son particularmente frágiles, pero hasta la fecha, la diversidad biológica de Galápagos se ha mantenido relativamente bien; se puede argumentar que ahora la situación es mejor que hace 100 años.²

El Presidente del Ecuador ha declarado que las Islas Galápagos se encuentran en riesgo y que son una prioridad nacional para la conservación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) por su parte, también han expresado sus preocupaciones sobre el estado de conservación de Galápagos y la futura trayectoria de las islas. La declaración del Presidente brinda una oportunidad crucial para cambiar la dirección del desarrollo en las Islas Galápagos. Ésta es, posiblemente, la mejor oportunidad que tenemos para asegurar el futuro de la conservación en Galápagos, mediante la construcción de una sociedad sustentable.³

¹ (Fundación Charles Darwin)

² (Fundación Charles Darwin)

³ (Fundación Charles Darwin)

El mayor impacto del turismo en Galápagos no está en los sitios de visita, pero sí en aspectos ecológicos, sociales, culturales y económicos regionales. El crecimiento del turismo ha beneficiado a muchas personas en los pueblos, la riqueza generada ha formado el motor para el crecimiento de nuevos negocios y la inmigración. A medida que la población crece, crecen también las necesidades de agua, servicios de salud, educación, energía y saneamiento ambiental. El proporcionar estos servicios públicos a la población, implica ciertos costos y parte de los mismos deben ser pagados por los usuarios. Pero, los inmigrantes no están registrados y por lo tanto no pagan impuestos. Los Municipios se encuentran bajo presiones cada vez mayores, sin contar con los recursos financieros, institucionales y humanos para poder brindar los servicios requeridos. Al crecer la población y el turismo, crecen las demandas por servicios; se incrementa el número de vuelos a las islas, así como los puertos de entrada y salida, y también los barcos de carga que arriban al archipiélago. Los vuelos comerciales han aumentado en un 193% comparando el año 2006 con el 2001. Las nuevas rutas de acceso, que aumentan rápidamente, traen más y más especies potencialmente invasoras a Galápagos, siendo la mayor amenaza para las islas.⁴ Esta variable representa una amenaza para el turismo, si se perjudica el recurso del que lucra el turismo se acaba la oportunidad de crear un beneficio económico del mismo.

1.2.2. Demanda de turismo ecológico

La demanda por la opción de un turismo enfocado en la naturaleza ha tenido un crecimiento acelerado. Por ejemplo en Galápagos el turismo ha incrementado un 14% en los últimos 15 años, y esto se ve reflejado en el número de camas disponibles, 1,928 camas en 1,991 a 3,472 en el 2,006. El número de visitantes en Galápagos ha incrementado notablemente de 40,000 en 1990, a 120.000 en el 2006. También el número de hoteles ha incrementado de 33 a 65, el número de restaurantes de 31 a 114.⁵ De esta forma podemos ver que la demanda por establecimientos y actividades turísticas ha aumentado en Galápagos y seguirá aumentando mientras los turistas sigan demandando este tipo de turismo.

⁴ (Fundación Charles Darwin)

⁵ (Fundación Charles Darwin)



Ilustración 1 Turismo Mundial

En éste gráfico podemos observar como la llegada de turistas en América Latina aumentará en un 6%, los pronósticos de Ecuador para el año 2014 el ministerio de Turismo espera la llegada de 1,5 millones de visitantes del exterior, lo que representa un incremento del 50% con respecto al número actual de turistas extranjeros.⁶ Esta variable representa una oportunidad para el sector turístico.

1.3. Económico

1.3.1. Crisis económica mundial

La crisis mundial que inició en el 2008 se ve representada en el mapa que podemos observar debajo. Los países desarrollados, Estados Unidos y los países de Europa, están en recesión o desaceleración siendo éstos los mercados a los que Ecuador vende su turismo. Cuando hay crisis o recesión una de las industrias que sufren primero son las de servicios, más específicamente el Turismo.

⁶ (Ministerio de Turismo)

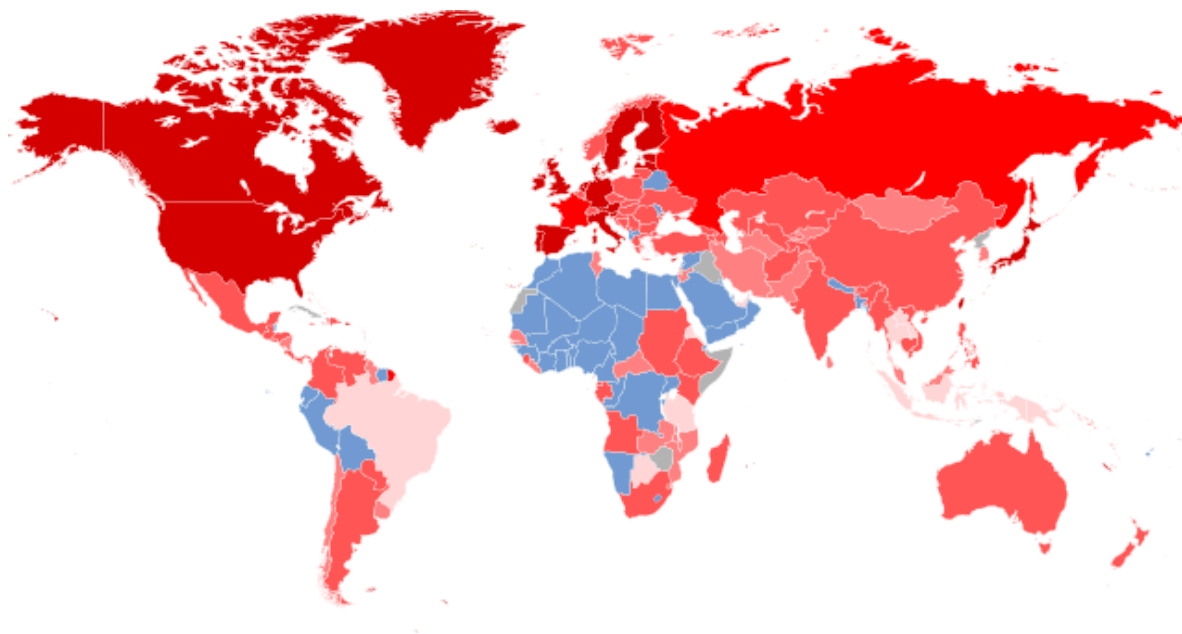
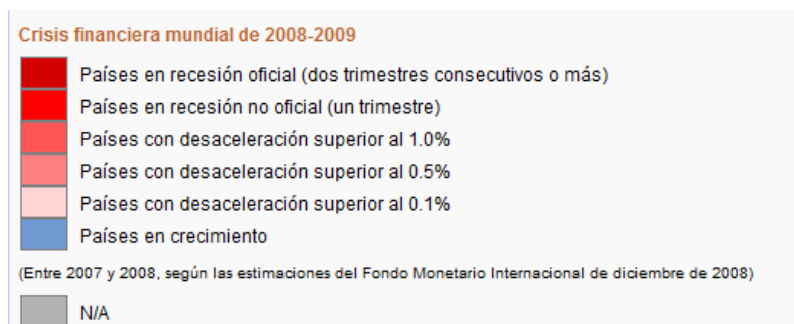


Ilustración 2 Mapa Crisis económica Mundial



Aunque la crisis de estos países es evidente, los datos de la Organización Mundial del Turismo pronostican un aumento en el turismo en el mundo de un 3 a 4% y en las Américas de 2 a 4%.⁷

⁷ (Organización Mundial del Turismo)

Outlook for International Tourist Arrivals

	2008	2009	2010	2011	2012*
	real				projection
	full year, change				between
World	2.1%	-3.8%	6.5%	4.4%	+3% and +4%
Europe	0.5%	-4.9%	2.9%	5.8%	+2% and +4%
Asia and the Pacific	1.1%	-1.6%	12.9%	6.1%	+4% and +6%
Americas	2.7%	-4.9%	6.4%	4.2%	+2% and +4%
Africa	3.1%	3.5%	8.4%	0.2%	+4% and +6%
Middle East	19.8%	-4.6%	14.9%	-8.4%	+0% and +5%

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO March 2012)

Ilustración 3 Turismo Mundial

En las cifras del Banco Mundial sobre el PIB del Mundo, y en específico de los países podemos observar que todos están en crecimiento, y que la mayoría ha salido de la crisis y de las recesiones. Este es un pronóstico muy positivo para el Turismo, lo que representa una oportunidad para el negocio.⁸

Ilustración 4 PIB del Mundo

<i>Crecimiento del PIB real</i>	2007	2008	2009	2010	2011
El mundo	3,9	1,7	-2,2	2,7	3,2
Países de ingreso alto	2,6	0,4	-3,3	1,8	2,3
Países de la OCDE	2,5	0,3	-3,3	1,8	2,3
Zona del euro	2,7	0,5	-3,9	1	1,7
Japón	2,3	-1,2	-5,4	1,3	1,8
Estados Unidos	2,1	0,4	-2,5	2,5	2,7
Países no pertenecientes a la OCDE	5,4	2,6	-2,3	2,9	3,9
Países en desarrollo	8,1	5,6	1,2	5,2	5,8
Asia oriental y el Pacífico	11,4	8	6,8	8,1	8,2
China	13	9	8,4	9	9
América Latina y el Caribe	5,5	3,9	-2,6	3,1	3,6
Argentina	8,7	6,8	-2,2	2,3	2,4
Brasil	5,7	5,1	0,1	3,6	3,9
México	3,3	1,4	-7,1	3,5	3,6

⁸ (Banco Mundial)

1.4. Tecnología

1.4.1. Nuevas tecnologías aplicadas al turismo

Nuevos sistemas sustentables y de energías renovables pueden ser aplicados en el Turismo y en la Hotelería en general. Con estos nuevos sistemas se puede generar menos impacto con el turismo, y ser un ejemplo de turismo sustentable. El desarrollo de nuevas tecnologías es muy positivo para esta industria que normalmente es criticada por generar contaminación.⁹ Por ejemplo:

- Tratamiento de Aguas, reutilización de aguas tratadas y recolección de aguas lluvias.
- Producción de energía eléctrica utilizando fuentes solares y eólicas.
- Reducción de consumo energético en iluminación utilizando LED's.
- Diseño de ciclo de desechos para minimizar desperdicios.
- Diseño de materiales constructivos para minimizar mantenimiento.
- Diseño de operación con consumo energético eficiente.
- Todos los sistemas y diseños contarán con información presentada para fomentar una conciencia ambiental e informar de tecnologías sustentables utilizadas.

Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo es una oportunidad para el negocio.

1.5. Política

1.5.1. Riesgo país - Estabilidad política

El Ecuador según índices como el Riesgo País es considerado un país inestable. Este indicador está basado en el desempeño económico del país, su riesgo político, su deuda y deuda reprograma, calificación crediticia, acceso al financiamiento bancario, financiamiento a corto plazo, descuento por incumplimiento y por último indicadores de mercado. El índice del último mes es de 808.00 máximo y 786.00 mínimo. Esto significa que los países que quieren invertir en Ecuador esperaran un rendimiento del 8%, más que el rendimiento de los bonos libres de riesgo de EEUU.¹⁰ A más rendimiento más riesgo, el Ecuador ofrece más rendimiento que los bonos libres de mercado, pero a más riesgo.

⁹ (Energías Renovables para Galápagos)

¹⁰ (Banco Central del Ecuador)

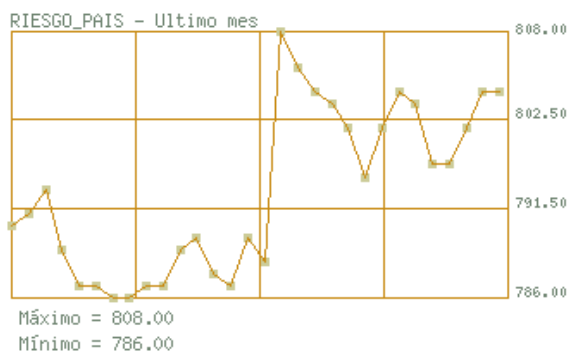


Ilustración 5 Riesgo País

La inestabilidad política y económica del Ecuador no solo se refleja en el Índice de Riesgo País, sino también en el desarrollo del país. La inestabilidad democrática a nivel nacional y la compleja institucionalidad local han debilitado el liderazgo del Gobierno Central. Durante los últimos años, la crisis democrática nacional ha generado inestabilidad en ciertas instituciones públicas, en el liderazgo y en la gobernabilidad de Galápagos. Hasta la fecha, el liderazgo del sector turístico como grupo de usuarios ha sido débil o enfocado en los beneficios a corto plazo en lugar de buscar una estrategia sustentable. Como resultado, se puede decir que las instituciones del Gobierno Central no han podido mantener los intereses del país; mientras tanto, los intereses a nivel local si han avanzado en una dirección político-económico local. La planificación a más largo plazo requiere que se consideren los intereses de todos los sectores en Galápagos; el gobierno tiene que jugar este rol de liderazgo.¹¹ Esta variable representa una amenaza para el negocio turístico.

1.6. Social - Cultural

1.6.1 Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador

El secretario general de la OEA, afirmó que la inseguridad en Latino América es más mortífera que el SIDA y en el Ecuador se aplica plenamente.¹² La inseguridad ciudadana ha crecido en el Ecuador en forma exponencial a tal punto que se han organizado marchas públicas en varias ciudades del país. La seguridad es un tema muy frágil cuando se trata de turistas, ya que éstos se vuelven un target para los delincuentes. Esto representa una amenaza para el desarrollo

¹¹ (Fundación Charles Darwin)

¹² (Caldas)

del turismo, ya que los turistas tienen cada vez más información sobre los acontecimientos en otros países y esto generará medio.

La tasa de homicidios se ha incrementado de 10 a 16 por cada 100 mil habitantes entre 1990 y el 2005. Todas las encuestas coinciden en que los principales problemas que agobian a la población son básicamente el desempleo, el alto costo de vida y la inseguridad pública, y que en el año 2005 el índice de victimización aumentó al 25%. Sin duda la inseguridad es un tema extremadamente complejo que está relacionada con aspectos económicos, culturales, sociales, judiciales, entre otros. De acuerdo con un último censo, existen 13 532 internos en 40 cárceles, que realmente son verdaderas escuelas del delito, y por las condiciones inhumanas en que se desenvuelven constituyen una verdadera afrenta a la dignidad nacional.¹³ La inseguridad en el Ecuador representa una amenaza para el turismo.

1.6.2. Demografía de Galápagos

Hasta el año 2010, se calcula que Galápagos cuenta con más de 13,000 habitantes en su archipiélago. Un 13% de su población se encuentra entre las edades de 5 y 9 años, hay muy pocos en la tercera edad, y la gran mayoría se encuentra en la edad entre los 15 y 50 que es la fuerza laboral.¹⁴

¹³ (Caldas)

¹⁴ (Indicadores Institucionales, Sociales, Económicos y Ambientales de Galápagos)

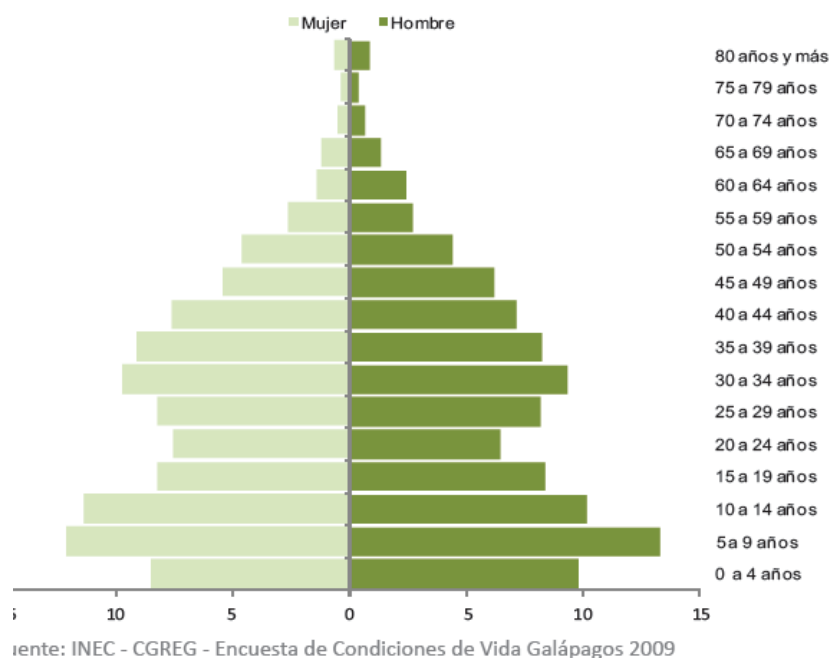


Ilustración 6 Pirámide poblacional

Debido a la gran cantidad de personas en el PEA (población económicamente activa), el Parque Nacional Galápagos se ve presionado a ceder en nuevas concesiones turísticas. Éstas aumentarían los beneficios económicos de los residentes locales, los grupos interesados en estas concesiones involucran a los sectores comerciales, pesqueros, hoteleros, a los operadores de buceo con base local, a los inversionistas externos y a los dueños existentes de embarcaciones concesionadas. La población ha ido creciendo la inmigración y esto crea presión de abastecimiento de servicios públicos que disfrutarían los inmigrantes ya que los beneficios son muchos más altos que los estándares de vida del continente.¹⁵

Los subsidios fueron aplicados inicialmente para asegurar un mínimo nivel de vida de una población relativamente pequeña, y, compensar su aislamiento y restricciones a su condición de área protegida. Los costos para proveer servicios públicos son mayores en las áreas remotas, principalmente por costos de transporte y costos asociados con niveles de producción bajos que implican ausencia de economías de escala. Si el Gobierno central promueve y aplica subsidios en estas zonas, está convirtiéndolas en lugares más atractivos para vivir, con un costo de vida bajo

¹⁵ (Fundación Charles Darwin)

comparado con el costo real de los servicios ofrecidos.¹⁶ La demografía de Galápagos representa una amenaza para la actividad turística.

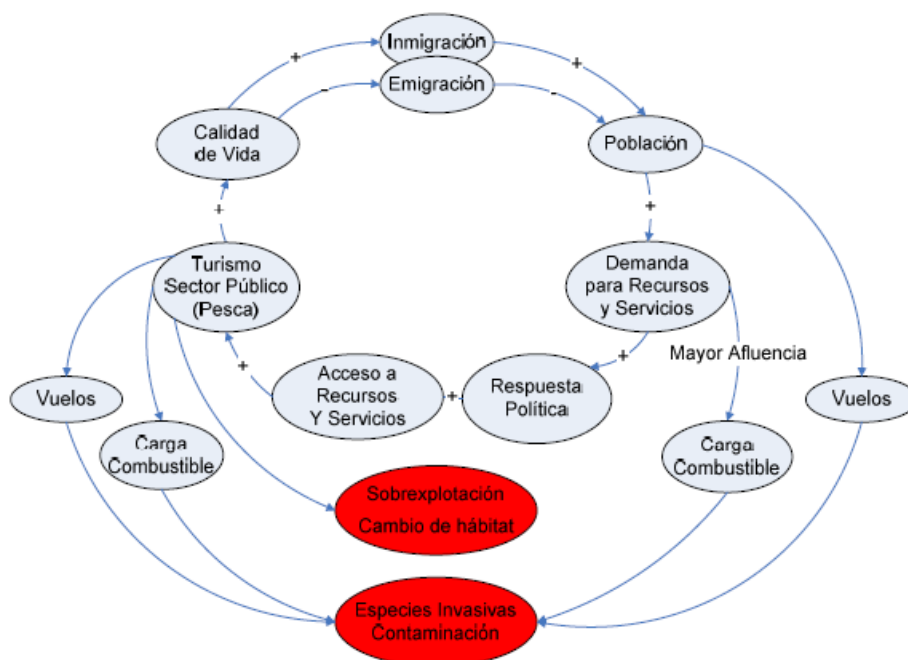


Ilustración 7 Ciclo de crecimiento en Galápagos

1.6.3. Empleo

Según datos del INEC en el 2009 el desempleo en Galápagos era del 4,9%, esto quiere decir que 5 de cada 100 personas se encontraban desocupadas.

¹⁶ (Fundación Charles Darwin)

Fig.7. Población Económicamente Activa (PEA) que está Desocupada por Falta de Empleo

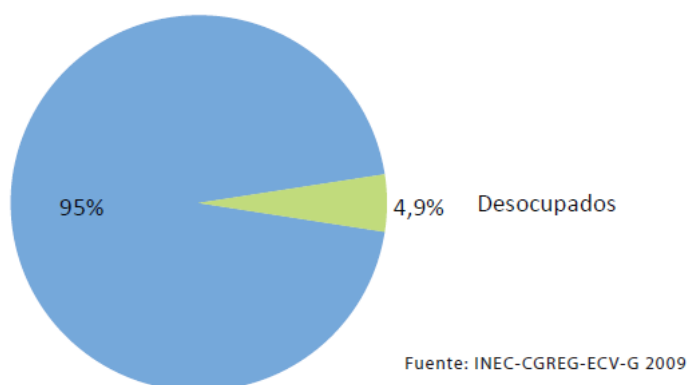


Ilustración 8 Desempleo Galápagos

El 51.6% de la población que está en búsqueda activa de empleo está dispuesta a trabajar en "lo que salga", en tanto que el 18.3% busca exclusivamente en hoteles y restaurantes, el 14% en el sector público, 5.4% en comercio y el 10.6% en otras actividades.¹⁷

Fig. 8. Áreas en las cuales la Población Busca Empleo por Cantón

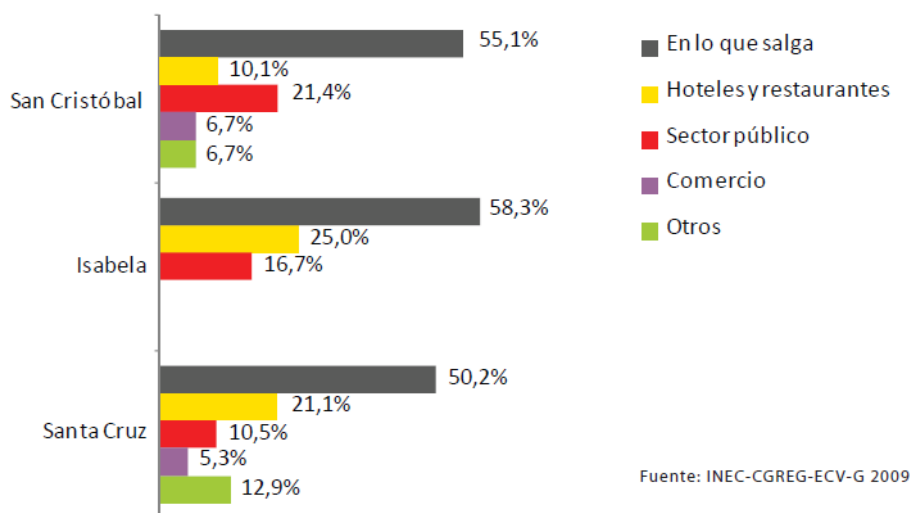


Ilustración 9 Áreas donde se busca empleo

¹⁷ (Indicadores Institucionales, Sociales, Económicos y Ambientales de Galápagos)

En los últimos tres años, el turismo ha generado significativamente más empleo que el resto de sectores, seguido por las actividades comerciales y de ventas.

Fig. 4. Número de Plazas Laborales Por Sector en el SGE

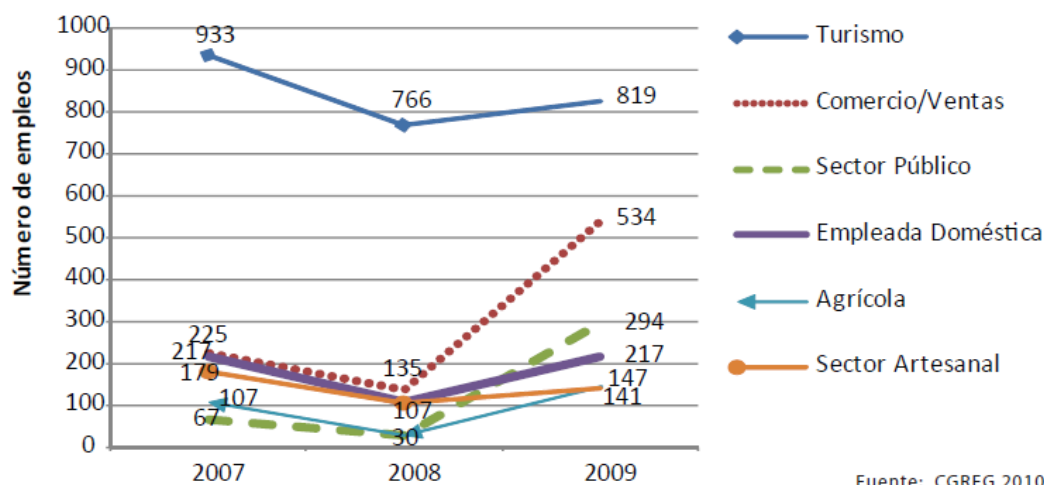


Ilustración 10 Oferta de trabajo

Las 5 ramas principales de actividades económicas son:

- Transporte – 15.2%
- Comercio y Ventas – 14.3%
- Hoteles y Restaurantes: 12,8%
- Sector Público – 12,8
- Ganadería – 8,4%

En Galápagos la mayoría de la población en edad de trabajar, tiene formación secundaria, el 30.3% primaria, el 17.9% superior y un 2.3% ninguna. Entre la población desocupada, un 20.2% que tiene formación superior, lo que quiere decir que no existen plazas de trabajo para muchos profesionales en Galápagos. ¹⁸

¹⁸ (Indicadores Institucionales, Sociales, Económicos y Ambientales de Galápagos)

Fig. 10. Nivel de Instrucción de la Población en Edad de Trabajar

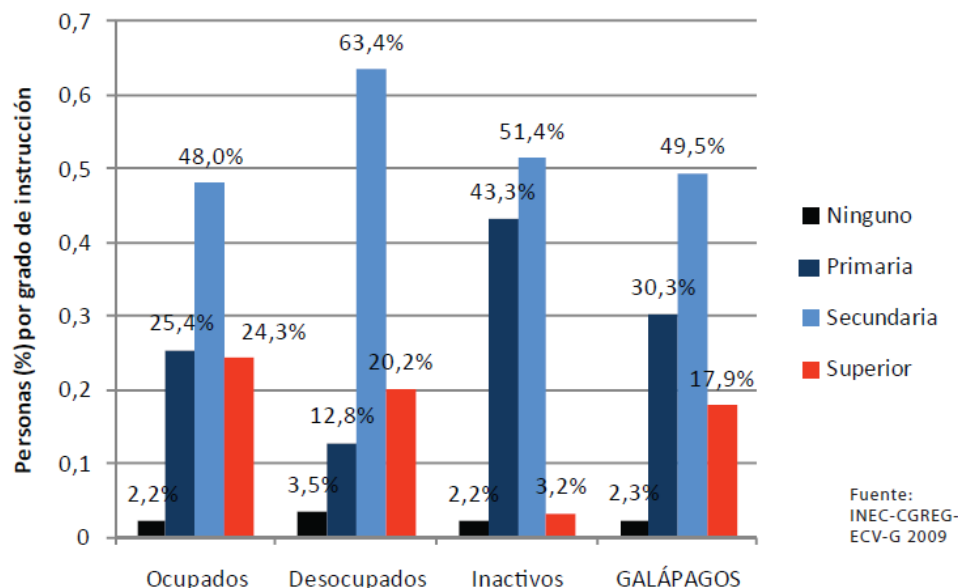


Ilustración 11 Instrucción de la Población

La situación del empleo en Galápagos es mejor que en el continente, esto significa que por haber menos demanda de empleo los salarios van a ser altos. También al haber abundancia de trabajo, el interés por conseguir y mantener un trabajo es bajo. De todas formas el nivel educativo de la población representa una oportunidad para el turismo.

Tendencias en la demanda turística

El turismo de Galápagos, al inicio, estaba enfocado a los amantes de la naturaleza que el viaje al archipiélago era un sueño y el viaje de sus vidas. Para ésta clase de consumidor, no existía competencia ya que este sitio es único. Estos turistas son altamente sensibles a la incontrolable tendencia de masificar el turismo, para beneficios económicos de la población. Los visitantes que esperan una alta calidad y un turismo diferente al normal están dispuestos a pagar la suma de dinero que se necesita para visitar un sitio tan delicado como Galápagos. El problema llega cuando la masificación del turismo, hay un patrón de cambio que desemboca en la pérdida de visitantes con mayor capacidad de pago los cuales son reemplazados por visitas masivas y de

bajo costo. Este proceso finalmente llevará al colapso del sistema turístico y la degradación ecológica.¹⁹

Regresar al turismo que busca la naturaleza y la experiencia de estar en un sitio como galápagos es un reto, es una oportunidad aprovechar de la nueva demanda de eco turismo y desarrollo sustentable.

1.7. Legal

1.7.1 Turismo ilegal

La pesca ha sido una fuente de ingresos muy importante para Galápagos, pero a la vez poco sustentable para su eco sistema. Ahora representa nada más que el 4% del ingreso total. Las familias que trabajaban en ésta actividad son las que ahora hacen turismo ilegal es sus barcos sin respetar las áreas protegidas y cobrando muy bajos precios que solo están pensados en cubrir necesidades al corto plazo. Este tipo de turismo ilegal es un gran problema para las islas, ya que se incentiva a los turistas a viajar con bajos costos sin pensar en el daño que hacen.²⁰ El turismo ilegal es una oportunidad para hacer proyectos que incluyan a grupos como los pesqueros que normalmente no están tomados en cuenta en el turismo convencional, darles beneficios económicos de una forma sustentable y amigable con el ambiente.

¹⁹ (Fundación Charles Darwin)

²⁰ (Fundación Charles Darwin)

1.8. Matriz EFE

En esta matriz se resumirá la información más importante de los factores externos que pueden influir en el negocio. Se trabajará con las variables antes analizadas en los ámbitos económicos, sociales, culturales, ambientales, demográficos, etc. La metodología consiste en la selección de 5 oportunidades y 5 amenazas para el proyecto y calcular el peso que cada una representa según la calificación hecha previamente en el análisis de factores externos. Se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados. Después se calcula la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia. Por último se obtiene una calificación de la empresa que representa su capacidad para aprovechar oportunidades y para compensar las amenazas. La calificación es de 5 que es una capacidad muy alta y 1 que es muy baja. La calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.

Matriz EFE					
Principales Oportunidades	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	calificación total
Demanda de turismo ecológico	10	19,23	1,92	1	19,23
Tendencias en la demanda turística	8	15,38	1,54	1	15,38
nuevas tecnologías aplicadas al turismo	6	11,54	1,15	1	11,54
Empleo	4	7,69	0,77	2	15,38
Turismo ilegal	3	5,77	0,58	2	11,54
Principales Amenazas					
Impacto Ambiental	10	19,23	1,92	1	19,23
Crisis económica mundial	7	13,46	1,35	1	13,46
Demografía en galápagos	1	1,92	0,19	2	3,85
Riesgo país	2	3,85	0,38	2	7,69
Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador	1	1,92	0,19	2	3,85
Calificación Total	52	100,00			121,15
				Calificación final	1,21

Tabla 2 Matriz EFE

1.8.1 Gráfico EFE

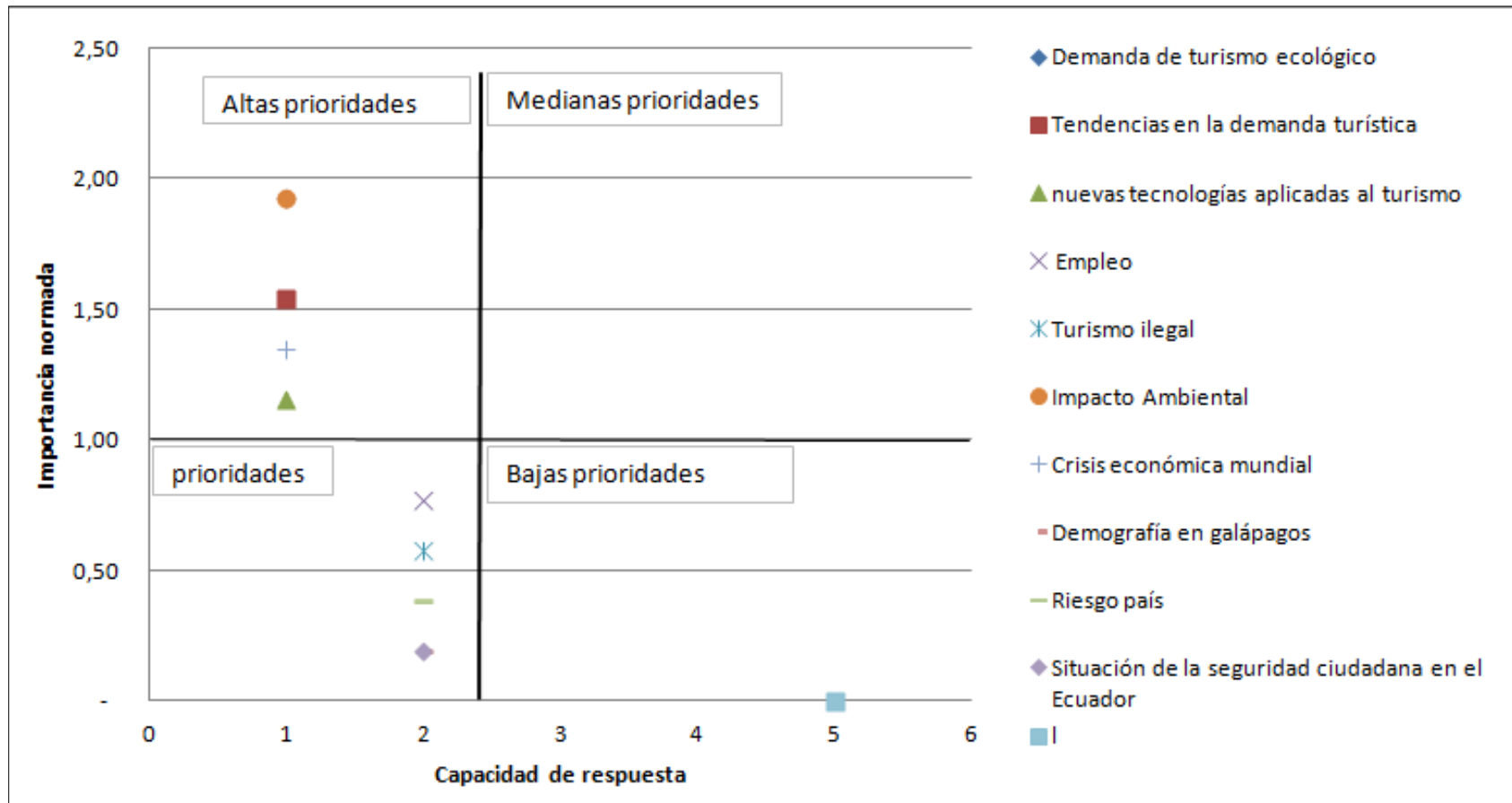


Ilustración 12 Gráfico EFE

1.8.2. Análisis Matriz EFE

Con el apoyo de la matriz EFE se puede considerar que la empresa va a entrar en el mercado con dificultad de respuesta para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Lo cual irá aumentando conforme la empresa vaya implementado estrategias para mejorar su situación competitiva, ya que obtuvo 1,21 en su calificación final de oportunidades y amenazas. Ésta puntuación es menor a la media de 2,5 por lo que es evidente que necesitará una fuerte estrategia para afrontar los factores de su macro entorno. Lo que debe hacer el proyecto para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades mediante una planificación estratégica y también convertir a las amenazas en oportunidades mediante el cambio de la reglas del mercado.

Nivel de prioridad:

Factor Externo	Nivel de prioridad
Tendencias en la demanda turística	Alta
Impacto Ambiental	Alta
Crisis económica mundial	Alta
Nuevas tecnologías aplicadas al turismo	Alta
Demanda de turismo ecológico	Alta
Empleo	Prioridad
Turismo ilegal	Prioridad
Riesgo país	Prioridad
Demografía en galápagos	Prioridad
Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador	Prioridad

Tabla 3 Nivel de prioridad factores Macro Externos

Después del análisis del nivel de prioridad de los factores externos se puede concluir que las variables más importantes son: la tendencia en la demanda turística, el impacto ambiental, la crisis económica mundial, las nuevas tecnologías aplicadas al turismo, la demanda de turismo ecológico, el empleo y el turismo ilegal.

1.8.3. Consecuencia de los Factores Macro Externos para el Negocio

Tendencia en la demanda turística: El negocio turístico en Ecuador oscila entre convertirse en un destino masificado y barato como República Dominicana o concentrarse en un turismo que genere más valor para el turista como es Chile. La tendencia en la demanda turística nos empuja hacia el turismo de masas, pero creo que es importante analizar los daños que éste causaría a las comunidades y recursos naturales.

Impacto Ambiental: Ahora, más que hace 100 años, el control en Galápagos para proteger e archipiélago es exhaustivo, pero de todas maneras se genera un impacto ambiental. Es importante concientizar tanto a la población, operadores turísticos y turistas de la susceptibilidad de este ecosistema. De todos depende que las islas sean protegidas por lo que el impacto ambiental debe disminuir considerablemente, por lo contrario, las islas ya no serán las mismas.

Crisis económica mundial: La recesión mundial ha afectado a todas las industrias, pero en especial a la turística ya que éste es considerado un bien de lujo y no necesario para la vida. Éste sector depende de la activación de la economía, o si no se verá gravemente afectado.

Nuevas tecnologías aplicadas al turismo: Actualmente hay una gran variedad de productos e innovaciones sustentables y amigables con el ambiente que se puede aplicar a las actividades turísticas. El turismo debe aplicar estas nuevas tecnologías o se volverá una industria obsoleta, ya que seguirá incentivando el uso de recursos no renovables o que causen gran impacto al medio ambiente. El turismo en Galápagos depende de la reducción de impacto ambiental, por lo que todos deberían implementar estas nuevas tecnologías.

Empleo: La tasa de desempleo en Galápagos es muy baja, por lo que las personas no necesitan especializarse o tener un excelente desempeño para conseguir trabajo. Esto es un problema en Galápagos ya que debido al turismo están acostumbrados al dinero fácil. La población debe ser incentivada de tal forma que su trabajo sea eficiente para su comunidad como para las empresas.

Turismo ilegal: Éste es un gran problema para el medio ambiente en Galápagos. Mientras que una parte de la población respeta las reglas del Parque Nacional Galápagos para la conservación del archipiélago, otra parte solo piensa en el beneficio individual

perjudicando de esta forma el bienestar de las islas. Es imprescindible encontrar una forma de integrar al grupo pesquero en actividades turísticas debidamente reguladas.

1.9 Construcción de escenarios futuros

1.9.1 Construcción del Espacio Morfológico

1.9.2. Escenario Deseable

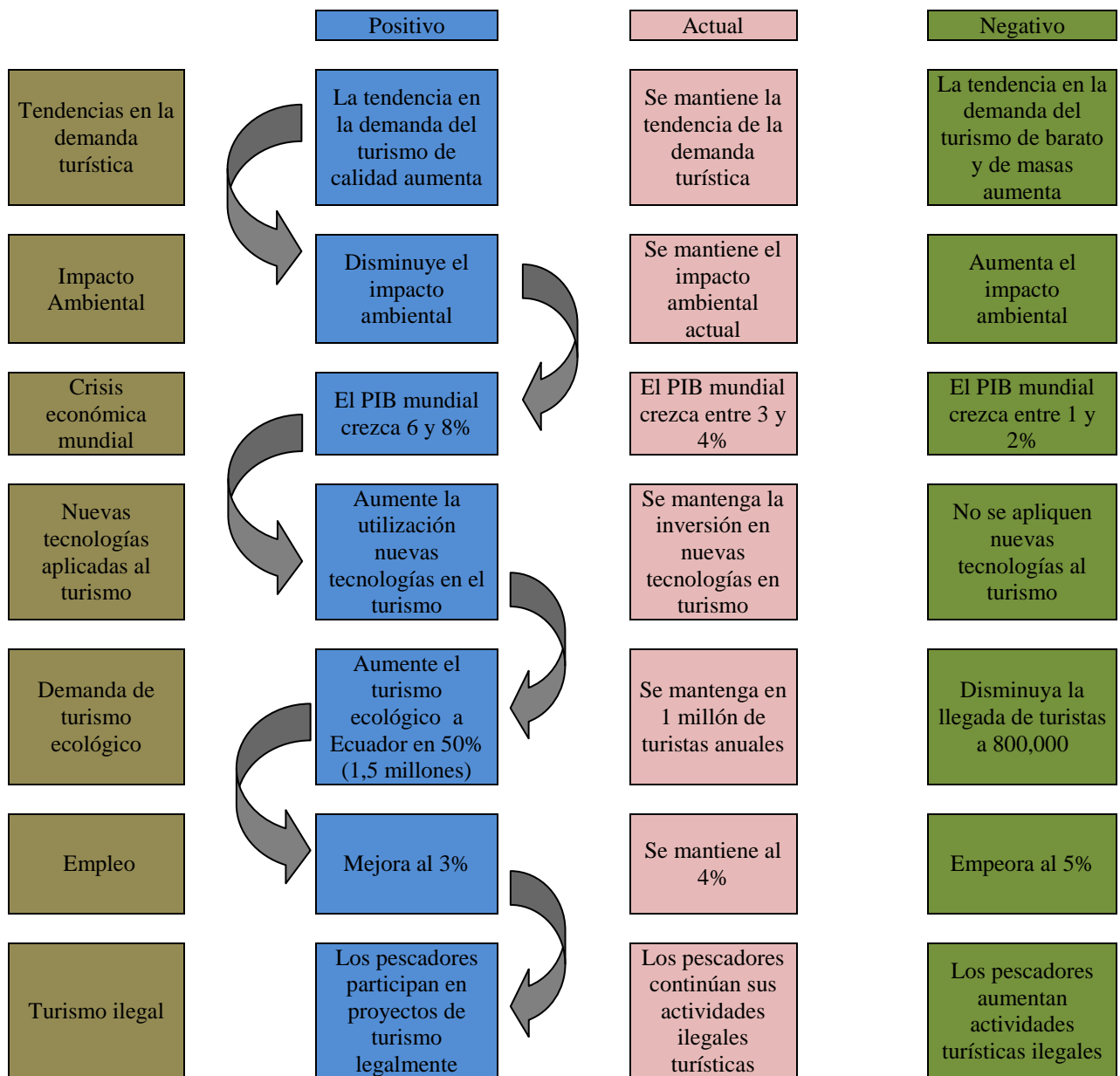


Tabla 4 Escenario Deseable

Narración:

Estas variables no solo han mejorado la industria donde se compete, sino también beneficia a todo el mundo. La tendencia en la demanda turística se ha inclinado hacia atraer turísticas que busquen un valor agregado en el turismo, esto es positivo para el sector pero también para las comunidades locales y el medio ambiente. Disminuyó el impacto ambiental que genera el turismo para que se conserve el recurso natural del que estas empresas lucran. La recesión económica mundial se ha reactivado, y el turismo es una gran forma de revivir una economía. Las nuevas tecnologías, como la energía renovable, se han aplicado al turismo para disminuir su huella ecológica y así atraen a más turismo ecológico al Ecuador. Por último, el turismo ilegal en Galápagos ha parado creando fuentes de trabajo que no perjudiquen el ecosistema.

1.9.3. Estrategias que la empresa debería implementar para llegar al escenario deseable

2. Concentrar su marketing en un nicho de mercado enfocado a personas interesadas en un turismo de calidad.
3. Investigar y desarrollar procesos que reduzcan el impacto ambiental.
4. Hacer una investigación de mercado para detectar mercados vacantes en economías emergentes.
5. Invertir en energía alternativa.
6. Consolidar la marca en base al turismo ecológico.
7. Crear proyectos que incluyan a sectores que no están normalmente relacionados con el pesquero en actividades turísticas.
8. Buscar métodos de incentivos para mejorar el desempeño de la población en sus puestos de trabajo.

1.2. Análisis del Ambiente Competitivo

2.2.1. Análisis de Barreras

2.2.1.1. Análisis de las Barreras de Entrada

Capital Requerido

La inversión para un Hotel en Galápagos es bastante alta. El precio del terreno en un lugar llamativo, crear una infraestructura amigable con el ambiente e implementar energías alternativas requiere una inversión de capital importante. La nota del análisis de barreras de entrada es muy alta (nota: 5).

Producto Diferenciado

En la Hotelería en el Ecuador si se compete por la creación de un producto diferenciado al que crear un valor que sea percibido por el consumidor. Pero también existen muchos hoteles convencionales que solo buscan satisfacer la necesidad del turista del alojamiento. La barrera de entrada en el producto diferenciado es alta (nota: 4).

Marca Fuerte

En Galápagos no existe una marca de Hotel que sea muy fuerte, o que este muy bien posicionada. Por lo que no existe lealtad del consumidor a la hora de escoger un Hotel en éste destino, más se guiarían por información adquirida en el momento. Por ésta razón la marca es una barrera de entrada baja (nota: 2).

Acceso a canales de Distribución

En el turismo y hotelería hacer que la información sobre tu producto sea accesible es difícil ya que existen miles de destinos turísticos y establecimientos hoteleros. Hay una variedad de canales de distribución desde los gratuitos como las redes sociales en internet hasta los más caros haciendo publicidad en medio de comunicación como la televisión. La barrera de entrada de canales de distribución es mediana (nota: 2).

Normas Legales

Existen una gran cantidad de normas y leyes para construir y operar un hotel en Galápagos. Es un proceso bastante largo recibir la aprobación de un proyecto, además de que éste debe

seguir muchas especificaciones. En el archipiélago en general, existen normas y procedimientos para todo, ya que es muy importante que todo esté bien controlado para la preservación de las islas. La barrera de entrada es alta (nota: 4).

Método de calificación:

1: la barrera es muy baja.

2: la barrera es baja.

3: la barrera es mediana.

4: la barrera es alta.

5: la barrera es muy alta.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	Calificación
Capital Requerido	5
Producto Diferenciado	4
Marca Fuerte	2
Acceso a Canales de Distribución	2
Normas Legales	4
Promedio	3,4

Tabla 5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

2.2.1.2 Análisis de Barreras de Salida

Costo de Salida

Debido a la inversión, es evidente considerar que los costos de salida de mercado serán altos. La deuda de la inversión sino es recuperada será un gran problema para la empresa (nota: 4).

Activos Fijos Especializados

Los activos fijos del Hotel podrán ser utilizados por cualquier empresa o industria, no presenta ninguna dificultad a la hora de dar por terminado el proyecto (nota: 1).

Imagen de la Empresa

La terminación del Hotel no causaría mucho daño a la empresa, ya que otras operaciones en Galápagos continuarían funcionando. La barrera de salida sería baja (nota: 2).

Barreras de Salida	Calificación
Costo de Salida	4
Activos Fijos Especializados	1
Imagen de la Empresa	2
Promedio	2,3

Tabla 6 Barreras de Salida

Matriz Riesgo Rentabilidad

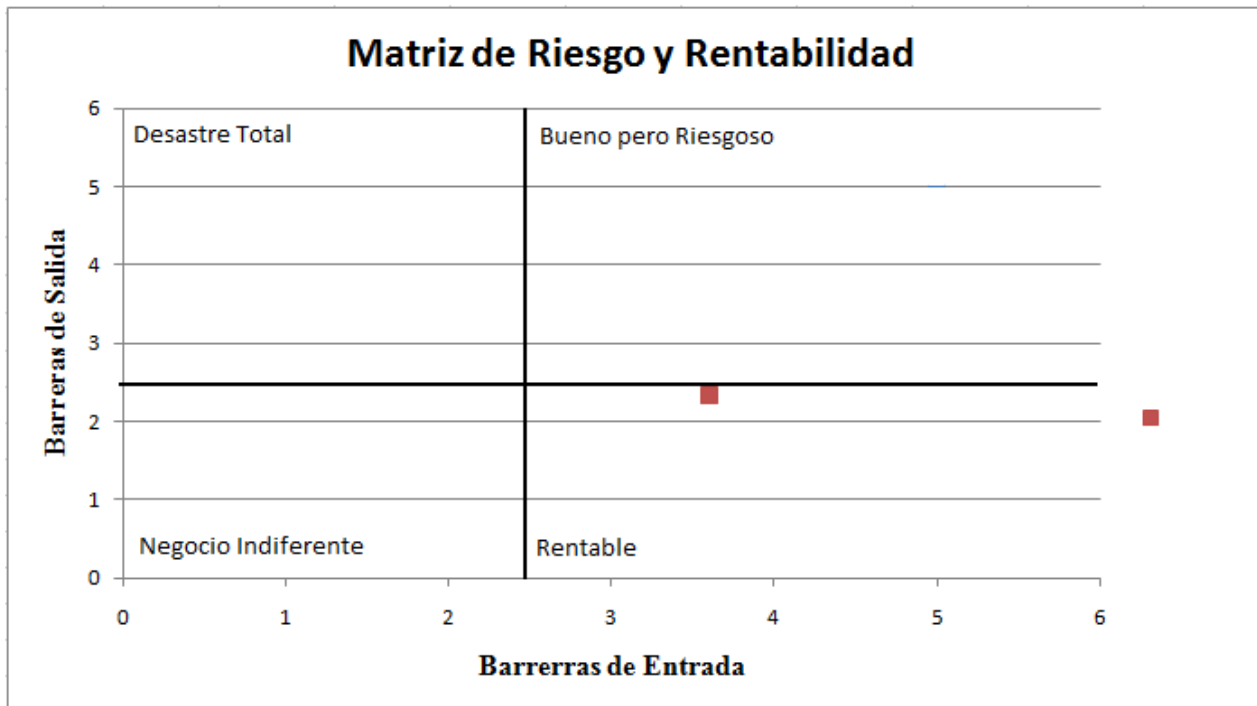


Ilustración 13 Matriz Riesgo – Rentabilidad

Análisis Matriz Riesgo – Rentabilidad

La empresa se sitúa en el cuadrante de Negocio Rentable, con una puntuación de 2,3 en barreras de salida y 3,6 en barreras de entrada. Este cuadrante de la matriz se caracteriza por industrias que tienen barreras de entrada altas y barreras de salida bajas. Esto significa que es importante posicionarse en este sector, y el fortalecimiento de la marca debe ser primordial. Debe especializar su producto para diferenciarse e invertir en publicidad. Sobre las barreras de salida, aunque sean bajas, debe considerar el riesgo y estar preparado para la terminación imprevista del proyecto además de considerar la cantidad que debe ser invertida y sus consecuencias.

2.2.1.3. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Mediante las fuerza de Porter podemos analizar el atractivo de la industria en la que se va a competir, la industria que será estudiada es la Turística Hotelera.

Rivalidad entre Competidores Actuales

Los competidores en Turismo y Hotelería son numerosos, debe haber una constante búsqueda de nichos vacantes o mercados emergentes para atraer consumidores. El mercado de esta industria está en crecimiento, por lo que la rivalidad es baja a diferencia de un sector maduro o saturado. La industria turística compite mediante producto diferenciados generalmente, existe la competencias por disminuir precio en la oferta local, pero a nivel profesional se compite generando valor. La urgencia de diferenciar tu producto es síntoma de rivalidad. Las barreras de entrada son altas y las barreras de salida bajas por lo que ya vimos en el análisis de estas variables. Al obtener un promedio de 2,9 de las variables más importantes podemos concluir que la rivalidad entre los competidores en mediana.

Rivalidad entre competidores Actuales	Puntuación
Variedad de competidores en la industria	4
Barrera de entrada	3,6
Posicionamiento de la merca	1
Diferenciación	3
Promedio	2,9

Tabla 7 Rivalidad entre competidores Actuales

5: muy fuerte.- 4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil. - 1: muy débil.

Amenaza de Productos Sustitutos

La cantidad de sustitutos en el mundo para reemplazar el turismo es bastante alta, lo que significa que la fuerza de la amenaza de productos sustitutos es muy fuerte. Estos sustitutos en su mayoría son más baratos, por ejemplo destinos de playa como Republica Dominicana, esto dificulta la generación de rentabilidad en un destino relativamente caro como Galápagos. Los sustitutos también tiene marcas fuertes, pero en éste caso creo que

Galápagos es mundialmente conocido. Con la puntuación de 4 se puede concluir que la amenaza de los productos sustitutos es fuerte.

Amenaza de productos sustitutos	Puntuación
Muchos sustitutos	5
Sustitutos de menos costo	5
Marca reconocida de Galápagos	2
Promedio	4,0

Tabla 8 Amenaza de nuevos sustitutos

5: muy fuerte.- 4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil. - 1: muy débil.

Poder de Negociación de los Proveedores

Las marcas de los proveedores del Hotel no tienen mucha importancia, el cambio de proveedor no tiene costo alguno el problema surge en la confianza que debe generar el proveedor y en Galápagos no existe mucha variedad de proveedores. El Hotel no consumirá en grandes volúmenes por lo que no conseguirá descuentos, eso le da poder al proveedor. La mano de obra es muy importante en el Hotel, no hay mucha gente calificada para puestos de alta gerencia pero no hay un exceso de demanda por trabajar. La calificación del poder de los proveedores es de 4 lo que significa que el poder de ésta fuerza es fuerte.

Poder de Negociación Proveedores	Puntuación
Poca cantidad de proveedores	4
Condiciones de venta	3
Poca demanda de trabajo	5
Promedio	4,0

Tabla 9 Poder de Negociación Proveedores

5: muy fuerte.- 4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil. - 1: muy débil.

Poder de negociación de los Consumidores

Los compradores del producto tienen acceso a mucha información sobre la oferta turística, por lo que se puede considerar que el consumidor estará informado. La lealtad del producto en turismo puede ser un poco inestable, pero creo que si se genera lealtad con un buen servicio. Para Galápagos hay muchas opciones de alojamiento, entre barcos y hoteles en las islas. La fuerza del poder de los consumidores es mediana. Tiene una puntuación de 3,3 lo que significa que su fuerza es mediana o neutral en la industria.

Poder de Negociación Consumidores	Puntuación
Consumidor informado	5
Lealtad	2
Muchas opciones de alojamiento	3
Promedio	3,3

Tabla 10 Poder de Negociación Consumidores

5: muy fuerte.- 4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil. - 1: muy débil.

Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada como vimos son altas, esto quiere decir que la amenaza de nuevos competidores en ese aspecto puede ser relativamente baja. Las barreras son altas porque se necesita una alta inversión y conocimiento y hay regulaciones rigurosas para el turismo en Galápagos. El mercado del turismo está en crecimiento, lo que puede ser atractivo para nuevos competidores y la reacción de las empresas que participan en turismo no se ha notado reacción de represalias. La amenaza de nuevos competidores es fuerte, obteniendo 4 puntos de promedio.

Amenaza de Nuevos competidores	Puntuación
Altas barreras de entrada	2
Mercado turístico en crecimiento	5

No existen represalias	5
Promedio	4

Tabla 11 Amenaza de Nuevos Competidores

5: muy fuerte.- 4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil. - 1: muy débil.

Análisis de la estrella Sectorial

Éste análisis representa cada una de las fuerzas de Porter, distinguiéndolas entre fuerzas que son poderes y fuerzas que son amenazas en la industria.

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes y amenazas				
	Muy Débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy Fuerte
Proveedores				X	
Clientes			X		
Competidores			X		
Nuevos entrantes					X
Productos sustitutos				X	

Tabla 12 Análisis de la estrella Sectorial

Fuerzas	Puntuación
Poder de Negociación Proveedores	4
Rivalidad entre competidores Actuales	2,9
Amenaza de productos sustitutos	4
Poder de Negociación Consumidores	3,3
Amenaza de Nuevos competidores	4

Sumatoria 18,2

Tabla 13 Sumatoria de las fuerzas de Porter

Síntesis de la intensidad del Sector

Fuerza	Muy Débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy Fuerte
Rango	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25

Tabla 14 Síntesis de la intensidad del Sector

La sumatoria del promedio de las variables en cada fuerza da 18.2, lo que le sitúa en el rango de un sector con una intensidad fuerte que es de 18 a 21 puntos.



Ilustración 14 Gráfico Fuerzas de Porter

Análisis de las fuerzas de Porter

Las variables que tienen un gran impacto negativo en el atractivo y posible rentabilidad del sector son el Poder de Negociación Proveedores, la Amenaza de productos sustitutos y la

Amenaza de Nuevos competidores. Como se puede ver en el gráfico, las variables son las más alejadas del origen, por lo que pone en evidencia su impacto en la industria. Éstas variables son las que pueden causar más daño a la empresa, y en la cuales se debe basar una estrategia sólida para poder competir. La rivalidad entre competidores actuales y el poder de negociación consumidores son fuerzas neutrales o medianas. Éstas se encuentran en un espacio intermedio en el gráfico, no tienen una gran fuerza pero igual pueden ser peligrosas o disminuir el atractivo de la empresa de igual forma que puede ser una oportunidad si se maneja bien. Se pueden manejar con una estrategia que cambie las reglas del mercado y así generar rentabilidad a largo plazo.

1.3. Análisis Océano Azul

1.3.1. Factores de competitividad

En la Industria Hotelera y Turística se compete bajo las variables de Precio, calidad y servicio, lujo, ubicación y diseño. Éstas variables describen como se compete en éste sector y cuáles serían entonces las reglas del mercado.

Precio

Ésta es una de las variables más comunes de la competencia Hotelera, muchos consumidores escogen su Hotel basado en precio. Lo que significa que éste factor es muy importante al momento de competir.

Número de Estrellas - Calidad/Servicio

La calidad y servicio son factores básicos cuando se compete en la industria de servicios. El consumidor espera ser bien atendido, lo que significa que la variable es importante para la fidelización del cliente. En la industria Hotelera se califica a los hoteles según su infraestructura y servicio. Esto le da la categoría en la que competirá.

Ubicación/localización

La ubicación en la industria de servicios es muy importante, es tal vez un factor de bastante peso a la hora de escoger un hotel. Muchos consumidores escogen hoteles por su ubicación céntrica, o su localización estratégica en la ciudad.

Diseño

El diseño es un factor que crea una ventaja o se suma a las otras variables que son más importantes. Si tienes la opción de escoger entre dos hoteles que tienen el mismo precio, calidad, estrellas, ubicación, será el diseño la variable que ayudará a concretar la decisión.

1.3.2. Empresas de Análisis

Para analizar la estrategia que utilizan los Hoteles en Galápagos que representan la competencia más cercana se les evaluará sobre 10 en los factores de competitividad de precio, estrellas, eco hotel, ubicación y diseño. La escala que se utilizará es 1 si casi no cumplen con el factor y 10 si el factor es cumplido.

	Precio	Estrellas	Ubicación	Diseño	Eco Hotel
Galápagos Safari Camp	8	10	6	10	5
Eco Hotel Finch Bay	7	8	7	6	6
Red Mangrove	6	7	9	6	5
Royal Palm	10	8	3	5	1

Tabla 15 Lienzo Estratégico

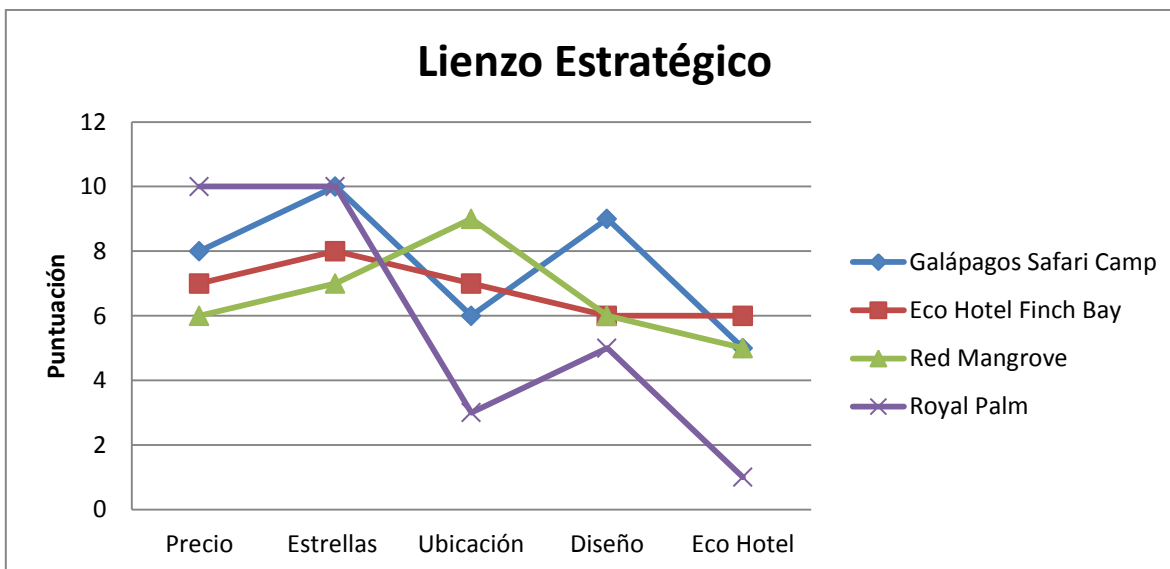


Ilustración 15 Lienzo Estratégico

Similitudes entre la competencia

Las más evidentes similitudes en los factores de competencia entre los Hoteles en Galápagos son las estrellas y el precio. En las islas, éstos 4 hoteles compiten en el rango de hoteles de lujo u hoteles de 5 estrellas lo que significa que la competencia más cercana tendrán una estrategia de invertir en generar valor al producto. El precio parece fijado por el mercado, ya que no tiene una dispersión muy alta por lo que todos los hoteles tendrán que competir en esa variable de igual forma.

1.3.3. Vías de Exploración

Explorar otras industrias

Al explorar la industria de las artesanías en galápagos se puede apreciar como ya no solo se venden las típicas figuras de animales, ahora se trabaja con material reciclado para crear suvenires para los turistas. El Hotel puede construirse a base de materiales reciclados como son los paneles de Tetra Pak reciclado, adoquines de vidrio reciclado etc.

Fusionar grupos estratégicos

Los dos grupos que se van a fusionar en este proyecto son la Hotelería y la Responsabilidad social y medio ambiental. Hay una demanda creciente en el turismo responsable, y la oferta no es suficiente en Galápagos para cubrirla

Servicios complementarios

El hotel no sólo competiría como alojamiento, sino también como un operador de turismo enfocado a la comunidad. Los turistas participaran en un intercambio cultural con la comunidad de Galápagos, lo cual es nuevo ya que normalmente se concentran sólo en el turismo de naturaleza.

Jugar con funcional y emocional

No se ofrecerá solo un alojamiento, sino toda una experiencia nueva en Galápagos. No existe oferta de turismo en Galápagos que implique Eco Hotel, responsabilidad social, interacción con la comunidad y turismo responsable.

1.3.4. Propuesta Océano Azul

Matriz ERIC: Eliminar – Reducir – Aumentar – Crear

Mediante esta matriz vamos a analizar la estrategia de Océano Azul como crear un valor diferenciado y hacer clientes a los no clientes.

Eliminar

- **Estrellas**

Reducir

- **Ubicación**

<p><u>Aumentar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eco Hotel • Diseño • Precio 	<p><u>Crear</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social y ambiental • Interacción con la Comunidad • Experiencia
---	---

Ilustración 16 Matiz ERIC

Diferenciación

El Hotel no competirá en estrellas, será considerado un hotel alternativo construido con materiales reciclados y de una forma sustentable. A la vez el servicio y la calidad no podrán ser evaluadas bajo lo mismo estándares de hoteles convencionales. Se aplicaran medidas diferentes que no perjudicaran a la calidad y servicio pero no podrán ser evaluadas de ésta forma.

La ubicación no será el principal factor del que dependeremos. El espacio será escogido por los recursos que puede ofrecer para implementar energías alternativas, hacer permacultura y causar el menos impacto ambiental.

Se aumentará la competencia en la variable de Eco Hotel, se concentrará en medir su huella ecológica y reducirla. También aumentaremos el factor de diseño, será un hotel con un diseño poco convencional enfocado en causar el menor impacto posible en el medio ambiente y al mismo tiempo en concientizar a los turistas sobre la fragilidad del ecosistema. El precio será aumentado, ya que vamos a crear valor para diferenciarnos y esto tiene que percibir el consumidor en el servicio adquirido.

Vamos a crear una fusión entre la Hotelería y Turismo y la Responsabilidad social y ambiental, vamos a probar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en éste mercado específico.

Lienzo Estratégico

	Precio	Estrellas	Ubicación	Diseño	Eco Hotel	Responsabilidad social y ambiental	Interacción con la comunidad	Experiencia
Safari Camp	8	10	6	9	5	0	0	
Finch Bay	7	8	7	6	6	0	0	0
Red Mangrove	6	7	9	6	5	0	0	
Royal Palm	10	10	3	5	1	0	0	0
Eco Hotel Estratégica Océano Azul	8	0	5	10	9	10	10	9

Tabla 16 Lienzo estratégico 2

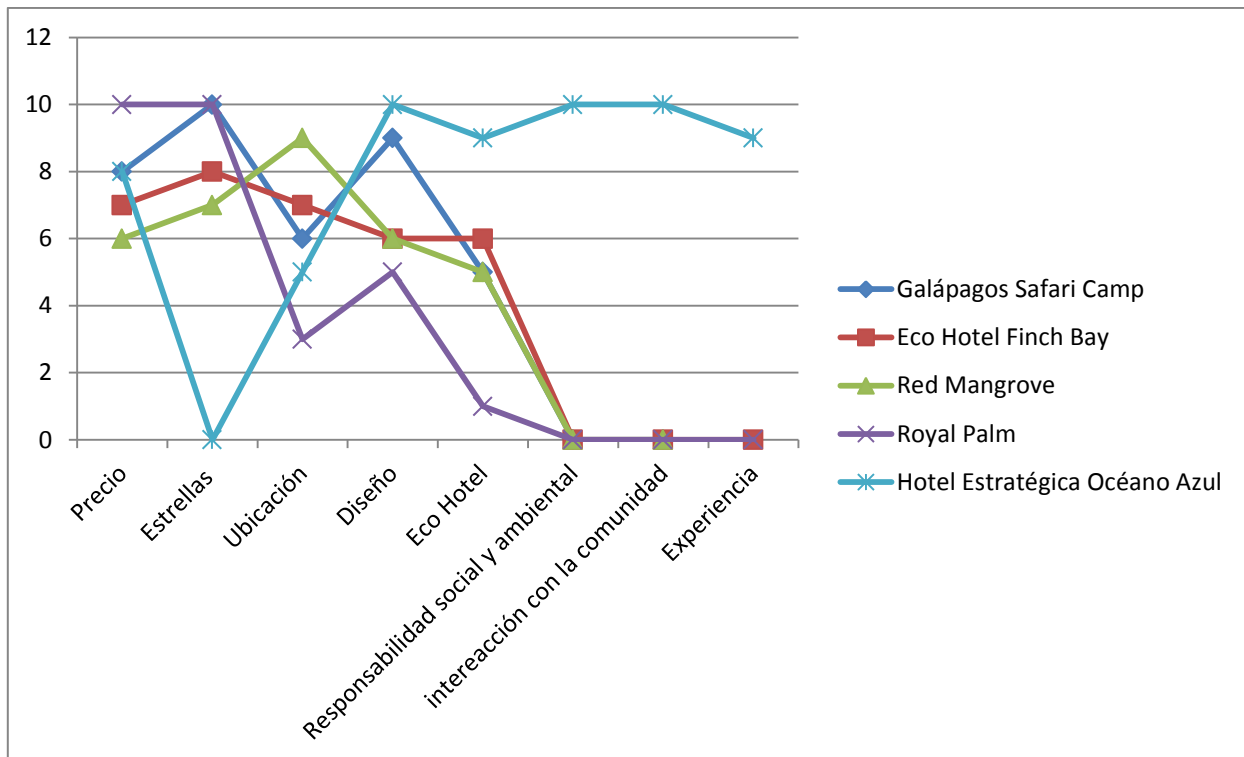


Ilustración 17 Lienzo Estratégico

Capítulo 2: Investigación de Mercados

2. Esquema para Estudio de Mercado

2.1. Reconocimiento del problema

El Estudio de Mercado tendrá como objetivo comprobar que las variables propuestas en el desarrollo del análisis de Océano Azul sean apropiadas como factores de competitividad.

La construcción del Hotel se hará a base de materiales reciclados y amigables con el medio ambiente, además que se intentará que la edificación intervenga lo menos posible con la naturaleza. También se creará una red de turismo responsable que integre a la comunidad local y a sectores que normalmente no están relacionados con el turismo. Se hará una experiencia del turismo de Galápagos combinando los conceptos de Eco Hotel, responsabilidad social, interacción con la comunidad y turismo responsable. También será importante entender mediante este estudio si las variables convencionales de un hotel como es el precio, las estrellas, la ubicación y el diseño están bien manejados en la propuesta de

océano azul. Se propone eliminar la competencia por estrellas, reducir la importancia de la ubicación y aumentar el diseño y el precio.

Vamos a crear una fusión entre la Hotelería, Turismo y la Responsabilidad social y ambiental, vamos a probar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en éste mercado específico.

Problemas

¿Prefiere el consumidor un Eco Hotel a un Hotel Convencional?

¿Está la gente dispuesta a pagar más por el turismo responsable?

¿Existe suficiente demanda en el mercado de turismo responsable?

¿Se percibirá el esfuerzo de la responsabilidad ambiental?

¿Se apreciará la interacción con la comunidad local?

¿Es importante la Responsabilidad Social para el consumidor?

¿Qué tan importante es la ubicación del hotel para el consumidor?

¿El consumidor será capaz de apreciar la calidad del hotel sin necesidad de las estrellas?

2.2 Definición de los problemas de decisión y de investigación

La propuesta de Océano Azul y su implementación conlleva la creación de nuevas variables de competencia. El principal problema surge en saber si estos factores serán diferenciadores y serán apreciados por el consumidor. Es muy importante que estos componentes hagan que la gente nos prefiera.

Preguntas de investigación	Hipótesis asociadas
¿Qué espera el consumidor de un Eco Hotel?	El consumidor espera una construcción de bajo impacto ambiental, utilización de energía renovable, procesos cuidadosamente diseñados.
¿Está la gente dispuesta a pagar más por el turismo responsable?	La gente si estará dispuesta a pagar más porque son conscientes de la protección que se merece Galápagos.

¿Quién será nuestro mercado?	Nuestro mercado serán personas de clase media – alta que estén dispuestos a desembolsar la cantidad de dinero que merece visitar un destino con responsabilidad social y medioambiental.
¿Se percibirá el esfuerzo de la responsabilidad ambiental?	El mercado en el que nos enfocaremos actualmente exige un cierto nivel de responsabilidad ambiental.
¿Se apreciará la interacción con la comunidad local y la Responsabilidad Social?	La interacción con la comunidad puede ser un factor nuevo, que puede ser apreciado si se lo expone de manera adecuada.
¿Qué tan importante es la ubicación del hotel para el consumidor?	Para los consumidores es relevante la ubicación, pero si es combinada con otros factores que den más valor puede ser un factor secundario.
¿El consumidor será capaz de apreciar la calidad del hotel sin necesidad de las estrellas?	El consumidor será expuesto a mucha información que refleje la calidad del servicio, por lo que no necesitará las estrellas para informarse.

2.3. Identificación de los cursos alternativos de acción

El hotel tendrá varias alternativas de posicionamiento enfocado a diferentes nichos vacantes en el mercado actual.

Se puede posicionar como un destino que ofrece turismo alternativo, o sea, una diferente forma de conocer Galápagos enfocándonos en actividades que ninguna otra empresa turística desarrolle. Este producto se enfoca en personas que buscan siempre destinos alternativos a los convencionales, encuentran diferenciación en la experiencia y no en el lujo. Otra opción es ser una elección para un turismo de muy alto nivel, incentivando la utilización de métodos bastante caros para la preservación y una forma de turismo de lujo pero siempre responsable. Por último se puede optar por la combinación de las dos opciones anteriores. Hay que conseguir un equilibrio entre responsabilidad social y ambiental y la calidad de servicio que se merece un consumidor. Por eso se puede elegir posicionar nuestro producto como un servicio de muy alta calidad pero enfocado en una experiencia de turismo responsable.

2.4. Objetivos de la investigación

El Estudio de Mercado tendrá como objetivo la investigación de la oferta actual de turismo, la preferencia de la demanda de los consumidores y la valoración de los factores alternativos de competencia.

- Analizar la oferta de los competidores actuales en Galápagos con respecto a alojamiento y turismo.
- Identificar las fortalezas y debilidades del turismo en Galápagos.
- Encontrar los factores que crean valor para los consumidores.
- Valorar las variables que han sido escogidos para diferenciar el producto. (Responsabilidad social y ambiental, Interacción con la Comunidad, Experiencia)
- Definir qué elementos son imprescindibles para el consumidor con respecto a calidad de servicio.
- Establecer un estándar mínimo de responsabilidad social y ambiental que el consumidor exigirá.

2.5. Necesidades de información

Para el desarrollo de un Eco Hotel con responsabilidad social y ambiental se necesita información tanto de la competencia como de los consumidores.

Competencia

Gráfico de posicionamiento estratégico de hoteles existentes en Santa Cruz (Galápagos)

FODA de hoteles existentes

Calidad y servicio que ofertan

Precios de habitaciones y paquetes turísticos

Ubicación de los hoteles

Importancia del diseño en su infraestructura

Estándares de responsabilidad social y ambiental

Consumidores

Disposición a pagar

Nivel de servicio y calidad esperado

Necesidades que no se han cubierto por hoteles existentes

Valoración de la nueva propuesta de valor

Factores que generan valor o diferenciación

Factores que NO generan valor, son sobrevalorados

2.6. Fuentes de información

Fuentes primarias

Competencia directa (Galápagos Safari Camp, Eco Hotel Finch Bay, Red Mangrove, Royal Palm)

Dueños de establecimientos locales

Personas del sector turístico residentes en Galápagos

Operadores del producto Galápagos

Consumidores o mercado actual

Fuentes secundarias

Informe oferta turística Galápagos: Determinación de la oferta actual y potencial del sector turístico en las islas Galápagos 2007

Estudio de Impacto Ambiental Hotel Pikaia Galápagos

Organización Mundial de Turismo

Ministerio de Turismo del Ecuador

2.7. Diseños de investigación y herramientas

Cualitativa

Se utilizará entrevistas y focus group para la investigación de mercado.

Diseño de Entrevistas

Las entrevistas se realizaran a 5 personas:

- Representante de operadora turística en Galápagos – Aurea Cornejo
- Representante del Municipio de Puerto Ayora – Marco Sánchez
- Proveedor de servicios turísticos en Santa Cruz: Marlon Salas
- Guía Naturalista de Galápagos – Erika Jaramillo
- Representante de una Reserva Ecológica en Galápagos - Alejandra Peñaherrera

Diseño de Focus Group:

Estará enfocado en adultos entre 30 a 40 años, trabajan en actividades relacionadas al turismo.

- Gerente de Marketing en operadora turística - Cristina Rivadeneira
- Gerente de Ventas en operadora turística – Daniel Codena
- Ventas Regionales en operadora turística – Ana María Romero
- Agente de destinos y productos – Evelyn Calapaqui
- Arquitecto diseñador de Eco Hoteles – Juan Francisco Landázuri
- Asistente técnica de proyectos sociales en turismo – Christine Klein
- Ingeniero especializado en energía alternativa – Emil Klein
- Consultor de plan de manejo ambiental - Pablo Oleas

2.8. Informe Final de Conclusiones

2.8.1 Análisis Entrevistas

1. ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos dependen de tres grupos básicos: el gobierno, del cuidado y oportunidades que ofrece el ecosistema de Galápagos y por último del manejo del empresario. En las entrevistas se puede visualizar las responsabilidades de la siguiente forma: Aquí podemos observar como las debilidades son principalmente problemas del gobierno, representando el 40% del total. Especialmente por problemas de infraestructura, según Erika Jaramillo guía de Galápagos, existe una *“Falta de ordenamiento territorial en el espacio turístico y facilidades turísticas en las zonas pobladas no adecuadas a los requerimientos de calidad de la demanda.”*. Después se distribuye de una forma parecida entre la fragilidad del ecosistema en soportar carga turística y la deficiencia de los empresarios en poder generar valor sin destruir el medio ambiente. En las oportunidades podemos ver que el 55%, la mayor parte, depende del empresario el éxito del negocio. Según Aurea Cornejo, hay que *“Invertir en la comunidad para el bienestar de Galápagos y de la industria turística.”*

Debilidades	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Estado/Gobierno	6	40,00%
Eco sistema	4	26,67%
Empresario	5	33,33%
total	15	100,00%

Oportunidades	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Estado/Gobierno	1	11,11%
Eco sistema	3	33,33%
Empresario	5	55,56%
total	9	100,00%

2. ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Según los entrevistados si hay suficiente demanda para la cantidad de oferta existente en Galápagos, contando con un 85% del total de frases. Lo más importante es que la demanda sigue creciendo, y aunque no es sustentable para el eco sistema es un beneficio para los operadores turísticos. Si no se hace algo pronto sobre este tema mucho de las personas que trabajan en turismo no tendrán de donde lucrar al haber explotado sus recursos. Alejandra Peñaherrera explica que , *“Hay mucha demanda de turismo barato, y ha disminuido el turismo de calidad. La oferta es cada vez más enfocada al turismo barato, porque es difícil llegar al mercado internacional.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes	
Si	6	85,71%	
no	1	14,29%	
total	7	100,00%	

3. ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

El turismo es Ecuador y en Galápagos es una industria creciente. Crece más que el tamaño la tasa promedio de la población, específicamente en 5 años de 1996 al 2001 se duplico. El 100% de las frases indican que el turismo ha crecido, pero según Marco Sánchez, *“Es peligroso el aumento desacelerado de turistas, pero la falta de control aumenta la cantidad de demanda.”* De todas formas Aurea Cornejo explica que, *“La mayor parte del turismo llega a las islas Galápagos, y por ésta razón pasa algunos días en el continente. Galápagos es el motor del turismo es Ecuador, se podría utilizar esta herramienta para promocionarlo pero la organización pública de la promoción turística es muy básica.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Madura	0	0
Crecimiento	5	100
total	5	100

4. ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

En Galápagos se puede ver como los hoteles y en general la industria turística compite utilizando las mismas variables. La variable más popular es el precio, ya que no poseen suficientes herramientas tanto en recursos como en habilidades para diferenciarse. El 86% de las frases indican que la competencia en Galápagos se rige por las mismas variables, pero en todo caso según Marco Sanchez estas variables son diferentes según el tipo de alojamiento, *“Los establecimientos de lujo medio o bajo compiten por precio, mientras que los establecimientos de lujo compiten por calidad.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Mismas variables	6	85,71%
diferentes variables	1	14,29%
total	7	100,00%

5. ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Para ser competitivo en Galápagos se concluyó que se necesitaban 3 elementos básicos. El más importante es que ser ecológico o sustentable, luego la ubicación y por último la calidad. Erika Jaramillo explica la importancia de las variables para ser competitivo de esta forma, *“Necesita una buena ubicación, para los turistas es muy importante la vista desde su hotel. Tiene que ser competitivo en precio en relación a la calidad. Necesita manejar sus ventas y buscar un buen mercado donde vender su producto.”* De todas formas las variable más importante según los entrevistados con un 44% es ser ecológico, Alejandra Peñaherrera argumenta, *“Debería ser ecológico, debería tener una relación positiva con la comunidad como redes de proveedores, debería incentivar al turismo responsable dentro de galápagos respetando su ecosistema y capacidad de carga.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Ubicación	3	33%
Ecológico	4	44%
Calidad	2	22%
total	9	100%

6. ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

El perfil del consumidor del producto Galápagos se concentra en 4 características importantes. La mayoría de los turistas son extranjeros, usualmente de Estados Unidos y Europa. Son en mayor parte Adultos profesionales y también hay un gran porcentaje de turistas de la tercera edad con alto poder adquisitivo. El nivel económico de estos turistas en normalmente medio o alto. El perfil de consumidor se conforma por estas 4 variables que tienen un porcentaje muy cercano. Según Aurea Cornejo operadora del producto Galápagos, el perfil es *“Adultos entre 30 y 70 años de nivel medio, medio alto. Pero el enfoque es más a tour operadores ya que representan el 55% de las ventas o a agencias de viajes 30%. Más enfocado a América del Norte, Asia y Europa.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Extranjeros	3	21,43%
Tercera Edad	3	21,43%
Adultos prof.	4	28,57%
Nivel Ecn Medio-Alto	4	28,57%
total	14	100,00%

7. ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente?

Las variables más importantes para los turistas según los entrevistados son las estrellas, la ubicación y el precio. Concluyendo el análisis considerando que el precio es la variable que es más significativa con un 62%, después la calidad y servicio y por último la ubicación. Según Marco Sanchez, *“La variable más importante es el precio y calidad. En Galápagos el producto y servicio de calidad y precio alto se encuentra en las embarcaciones mientras que la mayoría de hospedajes en tierra son baratos y de baja calidad.”* Según Marlon Salas, *“La más importante sería calidad y ubicación. Los turistas que van a Galápagos es un viaje que lo harán solo una vez.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Precio	5	62,5%
Ubicación	1	12,5%
Estrellas	2	25,0%
Diseño	0	0,0%
Total	8	100,0%

8. ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

El nivel de satisfacción en general de los turistas es medio y alto. Pero es la media la que más se manifiesta con un 66%, esto se explica especialmente por la precariedad de los

servicios a los turistas que vienen desde la infraestructura poco adecuada para el turismo, también hay un problema con los precios altos de la comida y en general de los servicios y productos turísticos. Según Erika Jaramillo, *“El nivel de satisfacción en relación al servicio de hospedaje en tierra es medio. Los servicios en tierra son básicos, no hay mucha calidad.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Alta	2	33,33%
Media	4	66,67%
Total	6	100,00%

9. ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Al analizar las variables que son propuestas para generar valor se puede notar que los porcentajes están muy cercanos. Se considera que si crearía valor en un 55% y que no en un 45%. Los entrevistados concordaron en que si son buenos atributos para el hotel, pero que no necesariamente el mercado lo percibiría adecuadamente. Marlon Salas explica, *“Se podría trabajar en capacitar al sector que trabaja servicios y también trabajar más en el diseño. No necesariamente debe haber mucho dinero invertido, puede ser también algo creativo.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Si	6	54,55%
No	5	45,45%
total	11	100,00%

10. ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

La reducción de la ubicación es un tema delicado, pero parece ser positivo y una oportunidad según los entrevistado contando con un 57% de sus frases. Lo que se considera reducción para los turistas es que esté alejado del centro urbano, pero eso no necesariamente es tener menos valor. Es más estar en la zona rural en un sitio como Galápagos puede aportar mucho. Por ésta razón los porcentajes son muy cercanos, ya que hay aspectos positivos y negativos. Marco Sanchez opina, *“El turismo rural también puede ser una oportunidad, ya que está creciendo como tendencia en el mercado.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Positivo	4	57,14%
Negativo	3	42,86%
total	7	100,00%

11. ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

La eliminación de las estrellas puede según los entrevistados puede ser positiva en un 44% y negativa en un 55%. La eliminación de las estrellas puede tener una mala repercusión en la venta del producto. En el exterior se comercializa un hotel, su calidad y servicio, por medio de las estrellas. Según Auera Cornejo, *“Las estrellas son como un símbolo de calidad a nivel mundial, cualquier persona y cualquier lado puede saber la calidad y servicio que recibirán con las estrellas. Puede ser difícil vender un producto a grande operadoras que escogen los alojamientos en destinos mediante estándares para poder vender un paquete de lujo o de bajo costo. Si no tiene estrellas puede ser más difícil venderlo.”* Por lo que se debería considerar ésta propuesta. Pero al mismo tiempo en el Ecuador el tema de las estrellas y los sellos da calidad no están bien regulados por lo que internacionalmente es difícil que se guíen por éste método.

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Positivo	4	44,44%
Negativo	5	55,56%
total	9	100,00%

12. ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

Las variables que se piensan aumentar como el aspecto de Eco Hotel, diseño y precio tienen una repercusión positiva en la creación de valor. Se puede ver claramente en las opiniones de los entrevistados con un 70% de aprobación. Según Erika Jaramillo, *“Sería una excelente forma de ser más competitivo. Ser más ecológico y tener un hotel hermoso. El problema surge en el precio, cuanto el turista está dispuesto a pagar.”*

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Positivo	7	70%
Negativo	3	30%
Total	10	100%

13. Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos?

El elemento más importante en el alojamiento perfecto en Galápagos es ser ecológico, contando con un 57% de las frases. Según Aurea Cornejo, *“El factor más importante sería ser medio ambientalmente viable. Un alojamiento perfecto sería diseñado con una infraestructura que no dañe el medio ambiente. Tendría energía renovable.”* Se puede ver que esta variable para el eco sistema donde se desarrollaría es de suma importancia y vital para el negocio. Después la ubicación y por último la calidad. Esto quiere decir que estas tres variables deben estar presentes en la propuesta del Eco Hotel.

	condiciones en número de frases	condiciones en porcentajes
Ecológico	4	57,1%
Calidad	1	14,3%
Buena ubicación	2	28,6%
total	7	100,0%

2.8.2. Análisis Focus Group

1. Que se les viene a la mente cuando escuchan Turismo Responsable

Los participantes del Focus Group al analizar el concepto de Turismo Responsable mencionaron solamente el 27% al medioambiente, concluyendo que le dan más importancia a la comunidad. Se menciono muchas frases como: “*La promoción socioeconómica de comunidades*”, “*La equidad en la distribución de los beneficios generados en las comunidades locales*” y “*La gestión local, como herramienta de desarrollo comunitario.*”

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Medio Ambiente	3	27%
Comunidad	8	73%
Total	11	100%

2. Percepciones sobre el Turismo Responsable

a. Percepción: Cuando las personas piensan en el turismo responsable se les viene a la mente palabras positivas más que negativas. Lo positivo conforma el 55% del total, mencionaron palabras como “*responsabilidad, medio ambiente, recursos, beneficios, inversión y respeto*”, mientras que las palabras negativas referían a conceptos como “*huella de carbono, basura, explotación, impacto y globalización*”.

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Positivas	6	55%
Negativas	5	45%
Total	11	100%

¿Por qué basura? El turismo viene siempre con la creación de desperdicios como botellas de agua

¿Por qué explotación? El turismo responsable o no es la explotación de recursos tanto culturales como ambientales para crear un beneficio económico.

¿Por qué impacto? El turismo siempre crear un impacto en el ambiente como en el aspecto social. No hay tal cosa como un cero impacto medio ambiental.

a. ¿Cuál es la razón por la que les interesa trabajar en aspectos relacionados al turismo responsable?

Los integrantes del focus group trabajan en el turismo responsable para crear cambios y por responsabilidad. El 38% de las frases se refieren a hacer algún tipo de cambio, mencionaron frases como, *“Crear un cambio, Crear valor y Que el turismo sea un recurso renovable”*. Pero más importante es la responsabilidad en el ejercicio del turismo que representa el 50% de las frases con opiniones como: *“Crear conciencia ambiental y social, Ser un ejemplo en Ecuador, No explotar, visitar responsablemente”*.

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Hacer un cambio	3	38%
Responsabilidad	4	50%
Otras	1	13%
Total	8	100%

b. ¿Qué cambios se deberían hacer en el turismo para que sea responsable?

Hay dos cambios esenciales para que el turismo sea responsable; trabajar con la comunidad y ser responsable con los recursos. En el focus group podemos ver que es más importante trabajar con la comunidad local, representando el 60% de las frases sobre este tema. Se mencionaron temas como *“Utilizar materiales amigables con el ambiente, Consumir productos locales, Dar trabajo a las comunidades locales”*. El 40% restante menciona temas como *“Utilizar materiales amigables con el ambiente y No explotar recursos, visitarlos responsablemente.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Trabajar con la comunidad local	3	60%
Responsabilidad con los recursos	2	40%
Total	5	100%

c. ¿Qué debería tener la propuesta arquitectónica ecológica de un Eco Hotel?

La propuesta arquitectura tiene 3 componentes básicos: adaptación, reducción de impacto y eficiencia en la utilización de energía. Los 3 factores tienen porcentajes similares ya que su

importancia es esencial para la propuesta arquitectónica. Sobre la adaptación se menciono: *“Adaptación a las condiciones existentes respetando a las especies nativas emblemáticas y en peligro que se encuentran dentro del lote.”* Sobre la reducción se habló de *“minimiza la huella ecológica, reducción de consumo energético, diseño de procesos para minimizar desechos y diseño de ciclo de desechos para minimizar desperdicios.”* Por último la eficiencia debía reflejarse en: *“consumo energético, materiales y sistemas que requieran un mínimo o ningún mantenimiento.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Adaptación	3	27%
Reducción	4	36%
Eficiencia	4	36%
Total	11	100%

d. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de la responsabilidad social?

Los objetivos de la responsabilidad social deben enfocarse en la promoción de trabajo local y en la mejora de la calidad de vida. Se hizo más énfasis en el desarrollo de trabajo en la población local y representa el 80% de las frases sobre este tema. Se debe *“Apoyar a la agricultura o industria local, trabajar con proveedores locales, inversión en proyectos relacionados y desarrollo de paquetes turísticos que combinan actividades con la comunidad y la naturaleza”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Promoción trabajo local	4	80%
Calidad de Vida	1	20%
Total	5	100%

3. Percepción sobre los competidores

Los 4 principales competidores en Santa Cruz: Finch, Royal Palm, Galápagos Safari y el Redmangrove.

a. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

La competencia tiene más fortalezas que debilidades, pero de todas formas la diferencia es muy pequeña. Las fortalezas que tienen es por ubicación mayormente, por ejemplo el Finch *“tiene acceso directo a la playa de los alemanes lo que es positivo.”* El Safari camp *“Las principal actividad den el hotel es un mirador el cual tiene una vista espectacular.”* Y el Red Mangrove está ubicado en *“Puerto Ayora.”* Sus debilidades se encuentran más en el tema de infraestructura. El Finch *“su arquitectura no demuestra innovaciones lo cual es negativo”*. El Roya Palm, *“lujo innecesario. No respeta el entorno, construcción típica del continente (Hormigón y bloque), arquitectura sin ningún concepto bioclimático.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Fortalezas	7	54%
Debilidades	6	46%
Total	13	100%

b. ¿Qué aspectos creen que deberían ser mejorados en las mismas?

Se debería mejorar en 3 aspectos generales: creación de beneficios para la comunidad, eficiencia de energía y consumo de productos locales. Se debe crear beneficios para la comunidad, *“generar fuentes de trabajo y capacitación in situ”*. Sobre la energía se debe, *“desarrollar tecnologías apropiadas”* para la eficiencia en el consumo. Y por ultimo, la más importante es la producción y consumo de productos locales, *“Activación económica de sectores olvidados de la isla como agricultores logrando que la empresa dependa menos de productos del continente y así baje costos de operación. Dando un ejemplo de sostenibilidad.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Beneficio para la comunidad	2	29%
Eficiencia de Energía	2	29%
Productos locales	3	43%
Total	7	100%

c. ¿Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para ser más atractivas a los ojos de los consumidores? ¿Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?

Surgieron dos ideas de variables que pueden hacer más atractivo el producto para el consumidor. La primera es la creación de una nueva experiencia, esto se llega a través de 3 ideas básicas: *“Mostrar una experiencia de vida en la isla, Actividades dentro del hotel. (siembra, caminata de tortugas, experiencia interactiva), Ofrecer una experiencia de un modelo de vida acorde a un lugar tan sensible como Galápagos.”* La segunda idea es la sostenibilidad, que incluiría aspectos como *“el aprendizaje de la sostenibilidad aplicada y el visitante puede interactuar con la Permacultura y los diferentes sistemas aplicados.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Experiencia	3	60%
Sostenibilidad	2	40%
Total	5	100%

d. ¿Qué deberían eliminar o reducir porque no resulta atractivo a los ojos de los consumidores?

Hay dos variables con las que se debe tener cuidado: la utilización de energía no renovable y la incorporación al servicio de cosas innecesarias. Se debe eliminar *“lujos excesivos y procesos que generen desperdicios innecesarios”* y reducir *“la utilización de energía no renovable.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Cosas innecesarias	2	67%
energía no renovable	1	33%
Total	3	100%

e. A qué aspectos de un servicio de Eco Hotel ustedes le dan una mayor importancia? (Precio, Ubicación, Estrellas, Diseño)

La variable más importante es la ubicación con un 50% de la frases. *“La más importante es la ubicación debe ser atractiva para el turista, no crear un impacto ambiental negativo para el eco sistema, esto es muy importante porque de esto depende el buen*

funcionamiento de un turismo responsable.” El precio es la siguiente variable en orden de importancia, *“El precio debe ser razonable, cubrir gastos y servir para reinversión en la comunidad local.”* Y por último el diseño *“es muy importante si tendrá un impacto positivo en la arquitectura sostenible del Hotel.”*

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Ubicación	3	50%
Precio	2	33%
Diseño	1	17%
Total	6	100%

4. Pregunta de creatividad

a. ¿Qué tendría el Eco Hotel perfecto?

El Eco Hotel perfecto tendría que tener 3 aspectos importantes: actividades turísticas, debe ser sustentable y debe beneficiar a la comunidad. La variable más importante es la sustentabilidad con un 50% de las frases. Se debe tener *“infraestructura sustentable, energía sustentable y procesos sustentables.* La siguiente más importante son las actividades turísticas, *“los turistas puedan observar y disfrutar la flora y la fauna de Galápagos y que ofrezca paquetes turístico que sigan parámetros de turismo responsable”.* Por último se debe influir positivamente a la comunidad consumiendo productos locales y contratando proveedores de la comunidad.

Concepto	Número de frases	Porcentaje
actividades turísticas	3	30%
Sustentable	5	50%
Comunidad	2	20%
Total	10	100%

b. ¿Para qué tipo de persona se diseñaría el producto?

El 100% de las frases indican que el producto debe ser diseñado para un mercado específico. El perfil es, *“Un viajero con conciencia ambiental, Personas que valoren la conciencia social de un proyecto, Para un nivel económico medio – alto. Sería muy*

positivo conseguir que los precios de un proyecto así sea accesible para la mayor cantidad de grupos económicos.”

Concepto	Número de frases	Porcentaje
Específico	4	100%
Para cualquier persona	0	0%
Total	4	100%

Explicación de la nueva propuesta de valor:

El Hotel no competirá en estrellas, será considerado un hotel alternativo construido con materiales reciclados y de una forma sustentable. A la vez el servicio y la calidad no podrán ser evaluadas bajo lo mismo estándares de hoteles convencionales. Se aplicaran medidas diferentes que no perjudicaran a la calidad y servicio pero no podrán ser evaluadas de ésta forma.

La ubicación no será el principal factor del que dependeremos. El espacio será escogido por los recursos que puede ofrecer para implementar energías alternativas, hacer permacultura y causar el menos impacto ambiental.

Se aumentará la competencia en la variable de Eco Hotel, se concentrará en medir su huella ecológica y reducirla. También aumentaremos el factor de diseño, será un hotel con un diseño poco convencional enfocado en causar el menor impacto posible en el medio ambiente y al mismo tiempo en concientizar a los turistas sobre la fragilidad del ecosistema. El precio será aumentado, ya que vamos a crear valor para diferenciarnos y esto tiene que percibir el consumidor en el servicio adquirido.

Vamos a crear una fusión entre la Hotelería y Turismo y la Responsabilidad social y ambiental, vamos a probar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en éste mercado específico.

Conclusión Focus Group:

Dentro de la oferta de servicios se observa un muy bajo nivel de alianzas estratégicas para la creación de productos más fortalecidos en cadenas productivas. El débil proceso productivo de otros sectores, que son o podrían ser proveedores del turismo, no permite una mayor redistribución y equidad de los ingresos por turismo. Fortalecer las redes mediante un proyecto social puede ser positivo.

Las verdaderas oportunidades estarán en que los emprendedores residentes permanentes, creen empresas donde su participación accionaria (capitales) sea mayoritaria y se mantenga así con el fin de que el aprovechamiento local pueda darse realmente y que no sean empresas externas a Galápagos las que pongan los capitales fuertes, asociándose con residentes para posteriormente, como ha ocurrido en otras ocasiones, ellos queden fuera de los beneficios generados. Por ésta razón la reinversión del capital en la comunidad puede generar beneficios importantes a la población local.

El crecimiento buscado en el negocio en general, está enfocado en el crecimiento del número de visitantes, y no está enfocado por medio de herramientas de conocimiento del mercado, que ayuden a visualizar y establecer segmentos más rentables con menos compradores y por lo tanto menor esfuerzo operativo y la consiguiente disminución de impactos negativos en el entorno. Encontrar nichos de mercado que no estén satisfechos con la oferta actual, y buscar satisfacerlos con la creación de ésta nueva propuesta de valor. Más turistas no es necesariamente mejor, sino calidad de turistas.

El aumento del precio parece positivo, la idea de crecimiento del sector turístico en Galápagos, parece estar enfocado en aumentar capacidad de acogida, con precios cada vez menores y el consiguiente aumento de la presión sobre los servicios básicos (agua, alimentos, energía, basura, aguas servidas, etc.) y el entorno. Presiones que se concentran no solo en las áreas protegidas, sino primero y principalmente de las zonas urbanas, lo que conlleva también a un deterioro en la calidad de vida de los pobladores.

2.8.3. Análisis Encuestas

Se realizará 120 encuestas al mercado nacional, específicamente al grupo entre 20 y 30 años de edad de un poder adquisitivo medio y alto. Se realizaran aproximadamente 100 encuestas, en las que se verificará el interés en el proyecto de un Eco Hotel en Galápagos de los que podrían ser los posibles consumidores de éste producto. En las encuestas se pide contestar preguntas cerradas, de solo una respuesta. Esto nos puede indicar las verdaderas prioridades del mercado nacional.

Se utilizó la siguiente fórmula:

El tamaño de la muestra necesaria con un margen de error predeterminado del 6.5%, a un nivel de confianza del 95,5% a partir de una población de tamaño N esta dada por la formula:

$$n = \frac{4Npq}{N e^2 + 4pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra a determinar

N es el tamaño de la población

p es el número de eventos favorables

q es el número de eventos desfavorables (1 – p)

e es el margen de error predeterminado 6.5%

N_i es el tamaño de la población del estrato i

N_k es la sumatoria del tamaño de todos los estratos

En este caso un error mayor al usualmente utilizado (5%) se justifica debido a la cantidad y a la calidad de la información recopilada en la fase cualitativa y a la naturaleza misma del producto, que por sus características no sería dirigido a estratos populares de la población.

Se considero para el tamaño muestral una varianza máxima (p = 0.5; q = 0.5)

$$n = \frac{N}{N e^2 + 1}$$

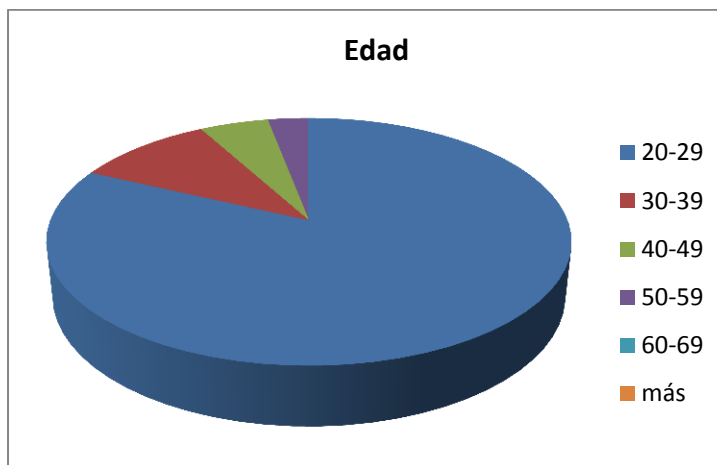
Remplazando en la formula anterior se obtiene:

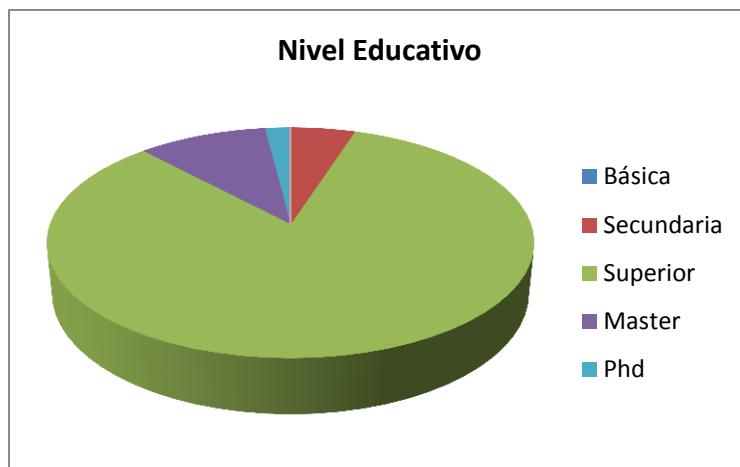
$$n = 236$$

Pesos:

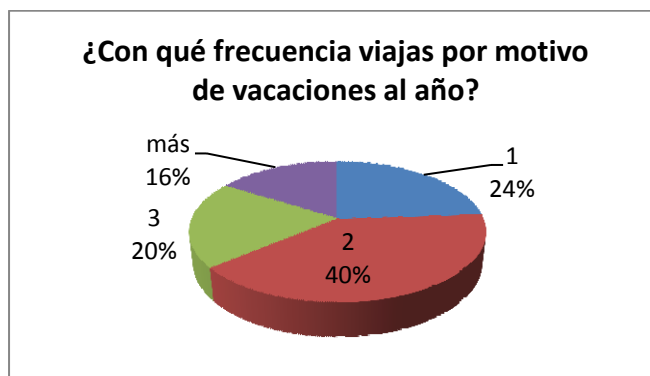
$$n = \frac{N_i \sqrt{p \cdot q}}{\sum N_k \sqrt{p \cdot q}}$$

1. La edad promedio de la muestra es entre 20 y 29 años, teniendo un 82% de la cantidad de personas encuestadas. Se escogió este segmento de la población nacional porque son los posibles consumidores del producto Galápagos e interesante entender cómo piensan para el futuro proyecto. Otra característica de la muestra es que son de un poder adquisitivo medio – alto que es el tipo de turista que va a Galápagos y de nivel educativo Superior o Máster.

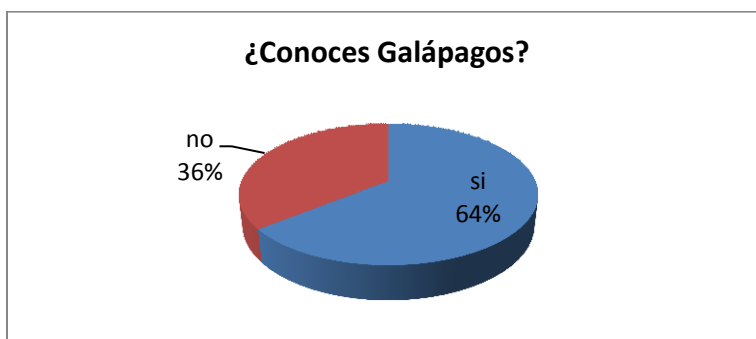




2. Una incógnita importa es cuántas veces viajan al año los ecuatorianos de este segmento. El resultado es muy prometedor, viendo que ya que el 40% viaja 2 veces al año y el 20% tres veces al año. Esto significa que hay un potencial alto en que esos viajes se hagan para conocer Galápagos.



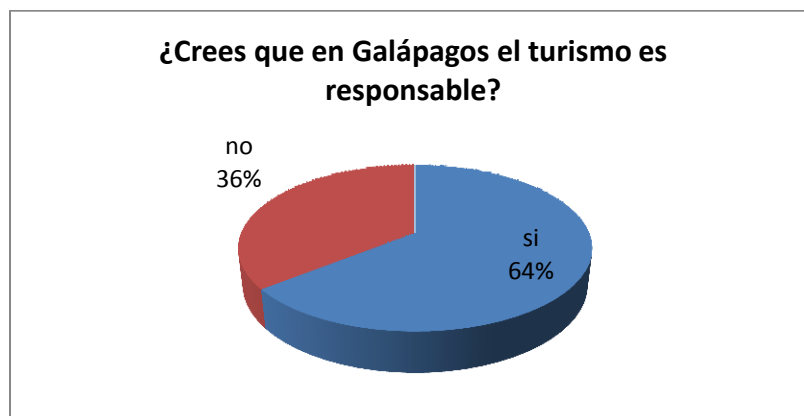
3. Podemos ver que la mayoría de ecuatorianos conocen Galápagos contando con el 64% de las personas encuestadas.



4. De la población que no conoce Galápagos la razón más popular es que es muy caro, con un 55% del total. Dejando un importante 39% que no tiene información, no que significa que es un potencial mercado que simplemente carece de incentivo para ir a Galápagos.

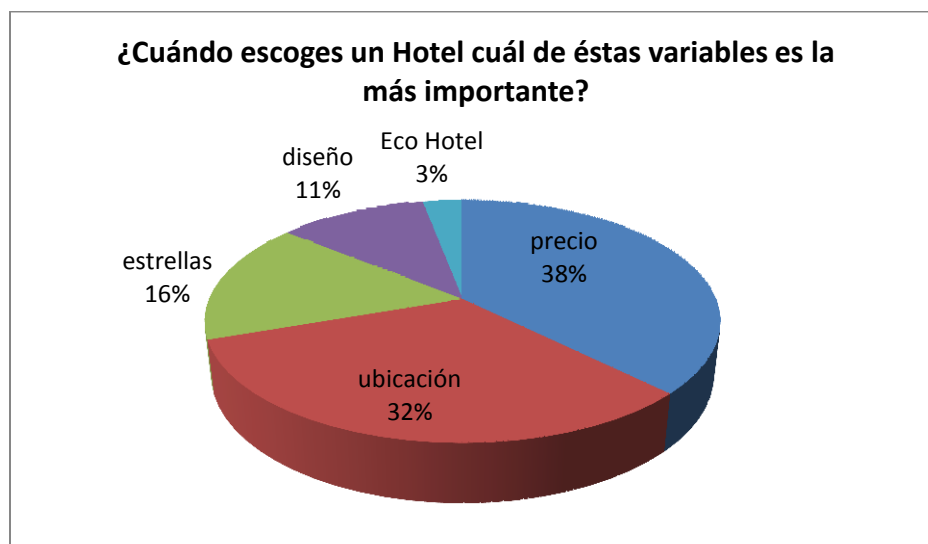


5. Los ecuatorianos tienen una percepción sobre el turismo en Galápagos buena y entienden a este destino como un sede de turismo responsable. El 64% de los encuestados piensan que si existen incentivos y buenas prácticas en Galápagos lo que significa que entienden que es positivo tener ésta cualidad en un Hotel. De igual forma, saben que es un destino frágil y que hay una sobre carga de turistas, lo que significa que si deciden visitar Galápagos pueden escoger un opción que no genere tanto impacto medio ambiental como el resto.

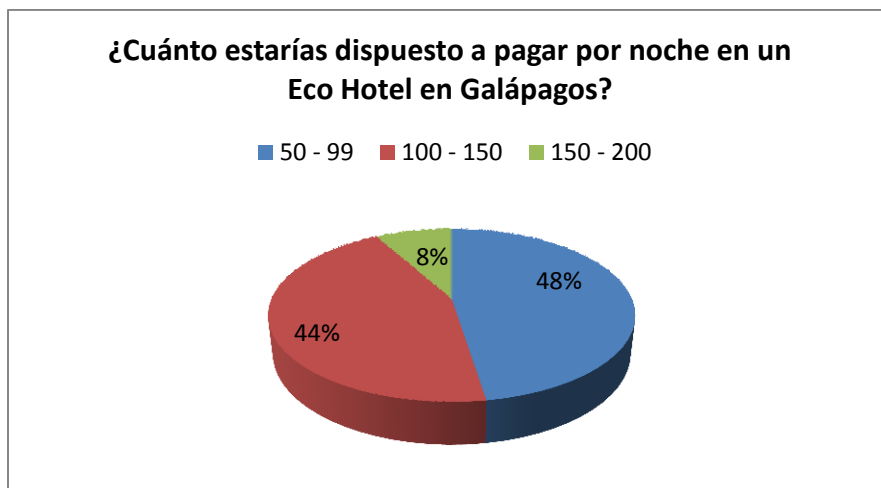




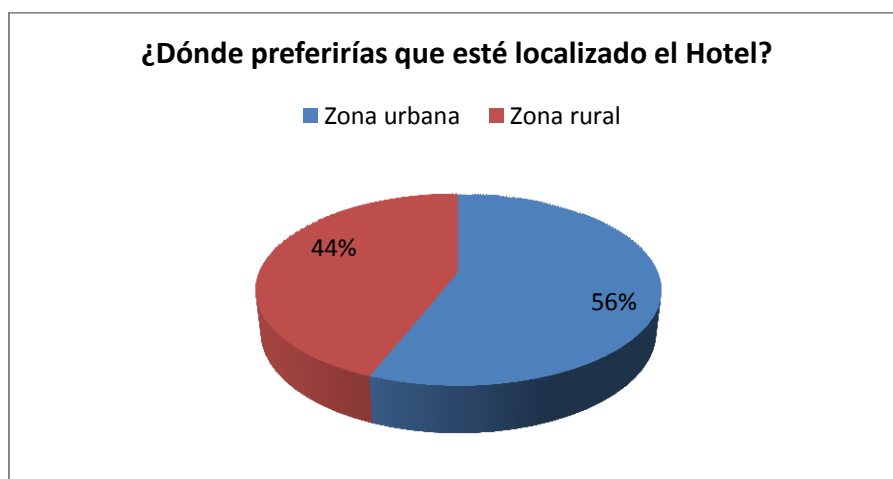
6. Para los encuestados las variables más importantes en un Hotel son el precio y la ubicación con el porcentaje de 38% y 32% respectivamente. Siendo estos los factores más importantes tienen que ser manejados con mucho más cuidado que el resto al ser elementos decisivos al momento que escoger un hotel. Al inquietante es que solo el 3% escogería su hotel solo si es ecológico.



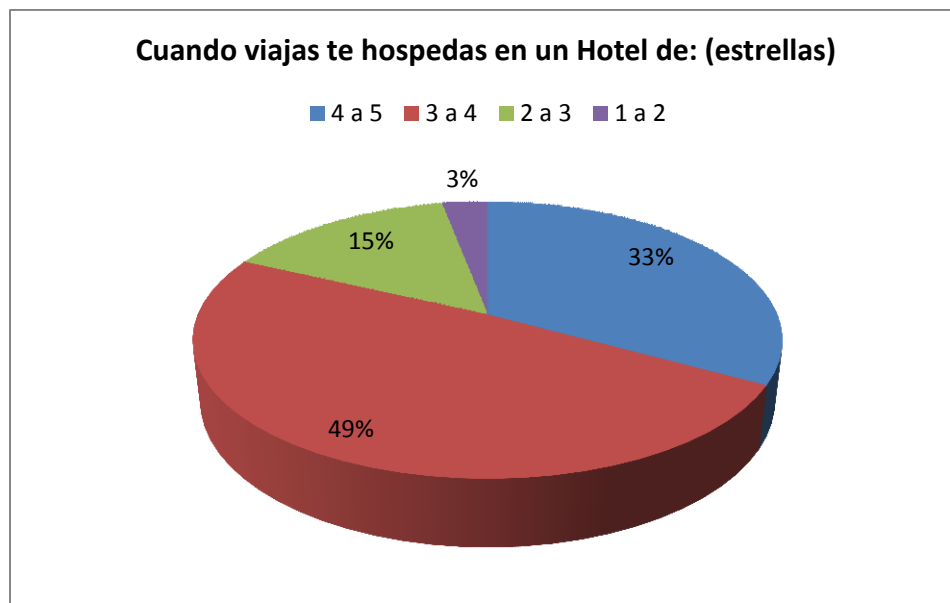
7. Para poder manejar con cuidado el precio se ha preguntado a los encuestados cuánto están dispuestos a pagar. La mayor parte de los encuestados están dispuestos a pagar entre 100 y 150 dólares, aunque un importante 44% está dispuesto a pagar entre 50 y 99. Esto significa que el precio de las habitaciones puede dividirse en 2 calidades para poder satisfacer el mercado.



8. En la ubicación del hotel, se puede notar que la población de éste segmento prefiere un hotel en la zona urbana con un 56%, pero muy cercano está la población que prefiere la zona rural con un 44%. Lo que significa que hay mercado para las dos opciones, siendo muy importante escoger cualquier de las dos enfocados en causar el menor impacto posible.



9. La calidad más popular entre los encuestados es el hotel entre 3 y 4 estrellas. Esto significa que no buscan lujo, sino comodidad y buen servicio.



10. A la mayoría, el 84%, de las personas les interesa el Eco Turismo, es una nueva tendencia en el mercado. El 91% piensa que la responsabilidad social y ambiental crea valor, el 84% piensa que la interacción con la comunidad genera valor y por último el 95% piensa que la creación de una nueva experiencia es positiva. El 91% de los encuestados concuerdan en que las cuatro variables propuestas para generar valor: responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una nueva experiencia, lo que significa que escogerían éste Eco Hotel frente a un hotel convencional.



2.9. Conclusión Investigación de Mercados

Al concluir la investigación de mercado se puede observar que las nuevas variables propuestas en la Estrategia de Océano Azul, responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y una nueva experiencia son bienvenidas por el mercado.

Las variables más importantes a la hora de escoger un hotel y de competir con otros hoteles son el precio, la ubicación y la calidad. En la propuesta se espera no competir por precio, lo que significa mantener un precio de mercado. Podemos ver que el turismo en Galápagos es una industria creciente, por lo que no hay sobre oferta y bajar los precios no tiene sentido. Crear valor es lo importante, no intentar competir con por liderar bajos costos. Eliminar la competencia por estrellas se va a mantener, encontramos en el estudio que el mercado busca comodidad y buen servicio no lujos innecesarios. Cuando tienes una propuesta alternativa las estrellas llegan de cierta forma a ser una contradicción, los parámetros que utiliza el método convencional de medir la calidad muchas veces te lleva a procesos poco sustentables. La ubicación va a ser reducida desde el punto de vista de lejanía a la zona urbana, pero esto con el objetivo de acercar al turista a la experiencia sustentable y al contacto con la flora y fauna de Galápagos. El diseño del hotel se mantendrá como estaba propuesto, esto significa que tendrá un gran valor en la propuesta. El diseño tendrá como meta ser un ejemplo de infraestructura sustentable, construido a base de materiales y procesos que no generen mayor impacto ambiental. Por último uno de los elementos más importantes para ser competitivo en Galápagos es ser un Eco Hotel, éste concepto invita a los consumidores a colaborar con la responsabilidad medio ambiental en éste eco sistema tan frágil.

En la investigación se encontraron oportunidades como es el mercado nacional. El ecuatoriano de poder adquisitivo medio – alto si viaja, y si no conoce Galápagos es porque no ha recibido un incentivo para hacerlo. Un porcentaje muy alto sabe que el turismo en Galápagos es responsable y que existe una sobre carga de turistas, lo que hará que su decisión a la hora de escoger un hotel tengo conciencia de la fragilidad medioambiental y prefiera un Eco Hotel.

La propuesta de valor está enfocada al turismo responsable, bajo los principios de la promoción socioeconómica de comunidades, el encuentro cultural a través del turismo y el desarrollo de actividades económicamente sustentables. Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población local y la preocupación medioambiental. El turismo normalmente genera un impacto no siempre positivo, el turismo responsable debe conseguir un impacto positivo tanto para la comunidad como para el medioambiente. La competencia en Galápagos no es mediocrementemente responsable, se preocupa de lujos innecesarios, tienen la misma propuesta, no trabajan con la comunidad y no ofrecen nuevas experiencias turísticas. Ahí es donde residen todas nuestras oportunidades, diferenciarnos creando beneficios a la comunidad, al medioambiente y al consumidor. Se ofrecerá contacto con la diversa flora y fauna, actividades con la naturaleza, infraestructura sustentable, intercambio cultural y la inversión en proyectos comunitarios relacionados al turismo. La propuesta de valor de Océano Azul tuvo un 91% de aprobación en las encuestas, lo que indica que un turista preferiría un hotel con responsabilidad ambiental y social, interacción con la comunidad y una nueva experiencia turística que la propuesta de un hotel convencional.

Capítulo 3: Propuesta Estratégica y Plan de Marketing

3. 1. Propuesta Estratégica

3.1.1 Escenario Futuro

Durante los últimos cinco años el Eco Hotel ha sido un ejemplo pionero de responsabilidad social y ambiental. Ha conseguido consolidar una red sostenible de 10 proveedores locales turísticos y 6 hoteleros y ha logrado reducir su impacto ambiental considerablemente. Se ha capacitado a 100 personas de la población local y se ha logrado involucrar a los dos sectores que normalmente no están relacionados con el turismo en sus operaciones como es el pesquero y el agrícola. En relación con el medioambiente se ha invertido en equipos de última tecnología y se ha mejorado los procesos de utilización de energía y generación de desechos. Debido a su gran esfuerzo por beneficiar a la comunidad de Galápagos ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales. Después de cinco años se ha logrado mantener una ocupación promedio del 80% en el Eco Hotel, de esta forma se ha dado un ingreso estable para los participantes del proyecto. También se ha repartido las utilidades del hotel entre los grupos involucrados y se ha invertido en diferentes proyectos localmente como arreglar parques, incluir al Tetra Pak en el reciclaje e incentivar a su recolección. Actualmente atendemos al mercado nacional e internacional de viajeros interesados en eco turismo y turismo de naturaleza. Debido al éxito del proyecto y a la confianza que ha generado en la población local se ha conseguido un alto nivel de participación y constancia en los empleos generados. La empresa ha continuado creciendo sosteniblemente, generando más de 70 puestos de trabajo mediante la oferta de más opciones de turismo responsable en Santa Cruz.

3.1.1.1 Visión

El Eco Hotel en el 2017 será un ejemplo pionero del turismo responsable en Galápagos. Mejorará la calidad de vida de la comunidad mediante el soporte técnico y económico a 16 micro empresas para la inclusión de grupos que no se toman en cuenta en el turismo convencional, creará una red de turismo sostenible y alianzas estratégicas con proveedores locales. Se capacitará a más de 100 personas y se debe crear alrededor de 70 puestos de

trabajo. Se debe alcanzar una ocupación promedio del 80% y con las utilidades invertir en proyectos que incentiven el reciclaje y mejore la calidad de vida de la población.

3.1.2 Lineamientos estratégicos

1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador.
2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente.
3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible.
4. Involucrar a sectores aislados de la economía.
5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios.
6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.

3.1.3 Misión

El Eco Hotel tiene como finalidad la generación de una conciencia en la población local sobre la posibilidad de trabajar de una forma ambientalmente sostenible, distribuyendo los beneficios equitativamente entre todos los miembros de la comunidad. El proyecto se preocupa por mejorar la calidad de vida de la población mediante el apoyo a emprendimientos familiares independientes en áreas relacionadas con la hotelería. Está focalizado en el mercado creciente de turistas responsables en el ámbito nacional e internacional.

3.1.4 Filosofía institucional

El Eco Hotel tendrá como inspiración los procesos y modo de vida de la naturaleza. Estudiará constantemente las especies endémicas de Galápagos y su modo de adaptación sin generar impactos negativos innecesarios. También tendrá un espíritu emprendedor y generador de cambio, todos sus objetivos tendrán como principio el beneficio de la comunidad. La educación es el factor más importante para cambiar la mentalidad y el comportamiento de las personas, por lo tanto se invertirá en la capacitación de la población local y también de los turistas que visiten Galápagos. El fin último de la empresa es que el proyecto pueda ser replicado y así poder difundir su know-how para el bien de los recursos naturales del Ecuador y para beneficio de las comunidades locales. Nos interesa ante todo generar un impacto entre nuestros consumidores para incentivarles a viajar y vivir de forma más responsable.

3.1.5 Valores

Inclusión: se debe trabajar por la inclusión de sectores y grupos de la población que normalmente no reciben beneficios económicos del turismo.

Equidad: Repartir los beneficios económicos equitativamente en la población para reducir la desigualdad.

Innovación: implementar nuevas tecnologías para el beneficio del medio ambiente.

Respeto: En el mundo existen precedentes de arquitectura que respeta el entorno, opciones de materiales y sistemas constructivos adecuados para proyectos con condiciones complejas. Se debe siempre alcanzar los objetivos respetando el medio ambiente.

Adaptación: Galápagos es un laboratorio de evolución del cual debemos aprender, es un ecosistema único con especies emblemáticas y protegidas.

Excelencia: Se debe encontrar siempre la forma de mejorar y brindar el mejor servicio.

Trabajo en Equipo: No se deben duplicar esfuerzos, el trabajo es energía.

3.1.6 Estructura de la Empresa

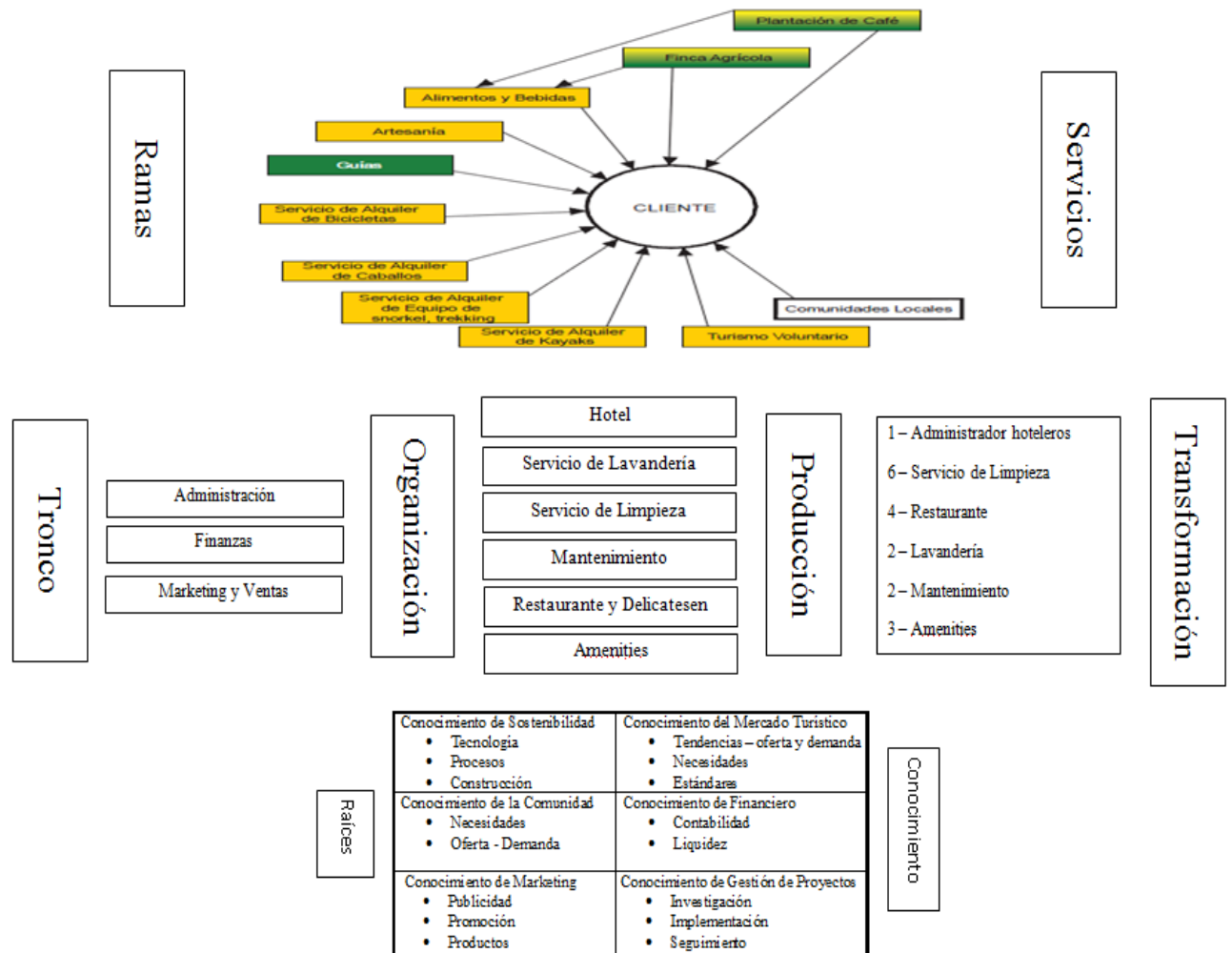


Ilustración 18 Estructura de la empresa Elaborado por la Autora

Es importante para el correcto funcionamiento de la cadena de valor tener conocimientos en Sostenibilidad, Comunidad, Mercado Turístico, Financiero, Marketing y Gestión de Proyectos. La Administración es esencial para ejecutar una idea. Se debe manejar de forma adecuada las finanzas, marketing y otros componentes del proyecto para que se forme una buena base de donde pueda el proyecto crecer.

La estructura se compondrá de actividades relacionadas con la hotelería. Se deberá tener infraestructura para el hospedaje de los turistas. Es importante notar como la responsabilidad social de proyecto comienza desde la construcción del Eco Hotel. Se

contratará mano de obra local y se utilizará únicamente productos que puedan ser encontrados en Galápagos o fabricados localmente. También se utilizará materiales reciclados y que no contaminen el medio ambiente. Se pensará siempre en la vida del proyecto, y en una terminación generando el menor impacto ambiental posible.

El trabajo de la comunidad en el Eco Hotel es básico para su funcionamiento. Se creará micro empresas independientes que ofrecerán servicios hoteleros como el de limpieza, mantenimiento, lavandería, amenities etc. Estos emprendimientos se beneficiarán directamente de la operación del hotel, teniendo beneficios económicos superiores a los que recibe un empleado directo ya que podrán ofrecer sus servicios a otros establecimientos en Santa Cruz. Las micro empresas recibirán una capacitación para la administración de un negocio y su contabilidad y también seguirán procesos para la certificación de calidad que son requeridos y todas sus actividades serán amigables con el medio ambiente.

El Eco Hotel ofertará el servicio de alojamiento, pero también ofrecerá actividades turísticas en Santa Cruz. Se incentivará en la población local la creación de actividades turísticas que generen una nueva experiencia, especialmente a los sectores que no están normalmente relacionados con el turismo como son los agricultores y los pesqueros. La generación de estos nuevos paquetes traerá un ingreso extra a las familias locales repartiendo de esta forma equitativamente los beneficios económicos del Eco Hotel. Estos emprendimientos recibirán también capacitaciones de micro empresa, seguimiento en calidad de servicio y deberán trabajar de una forma amigable con el medio ambiente.

El cliente final está representado por turistas interesados en el turismo responsable y de naturaleza; conformado principalmente por un grupo de poder adquisitivo medio/alto del Ecuador o del extranjero.

3.1.7 Organigrama

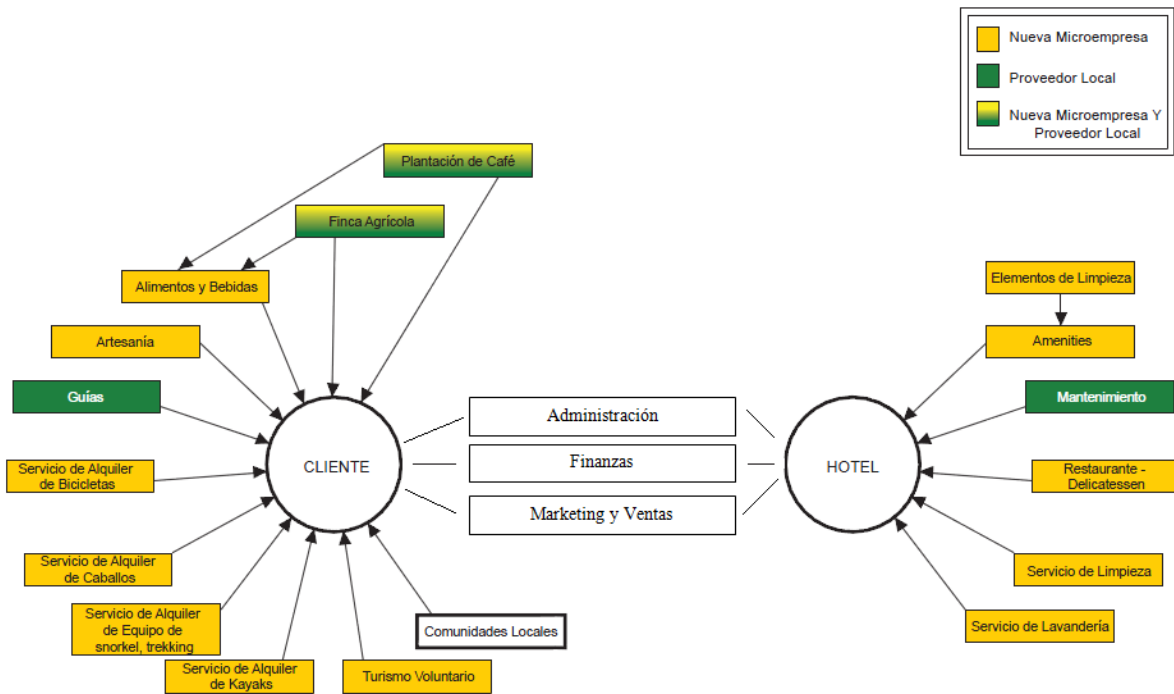
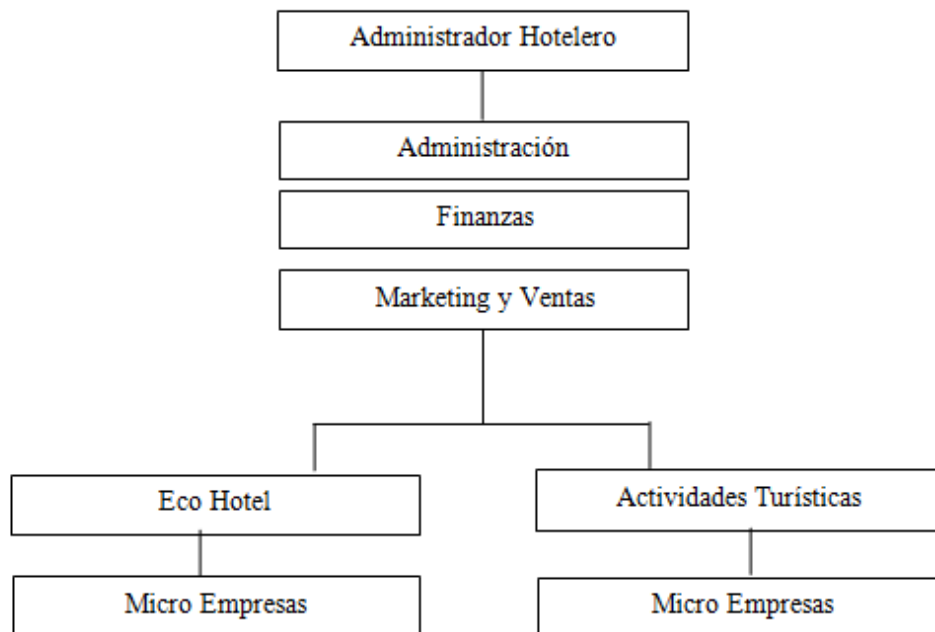


Ilustración 19 Organigrama Elaborado por la Autora



La organización del Eco Hotel no es convencional, debido a que es un proyecto alternativo y que su base está en la dependencia de micro empresas independientes en la comunidad local. Por esta razón su estructura organizativa funcionará de una forma especial, estructura circular, que beneficie a todos los participantes del proyecto.

3.1.8 Recursos Humanos

Soporte técnico y económico a micro-empresas para la inclusión de grupos que no se toman en cuenta en el turismo convencional: Mejorar la calidad de vida de la población mediante el apoyo a emprendimientos familiares independientes en áreas relacionadas con la hotelería: mantenimiento, limpieza, alimentos y bebidas, lavandería y transporte. Las microempresas darán servicios al hotel y a otros establecimientos de la isla. Para la operación del hotel es necesaria la creación de un mercado fijo y seguro que provea de insumos y materiales locales, además de actividades turísticas alternativas relacionadas con la comunidad. Se requiere del aprovisionamiento de alimentos y bebidas locales, oferta turística, servicio de guías, transporte y artesanías. Los microempresarios recibirán financiamiento para la formación de un negocio, capacitación, herramientas y recursos, control de calidad y provisión de clientela, todo esto respetando los conceptos fundamentales de sustentabilidad. Los ingresos de las microempresas serán altos ya que reciben el pago del pasajero sin intermediación.

Creación de una red de turismo sostenible y alianzas estratégicas con proveedores locales: Desarrollo de paquetes turísticos que combinan actividades con la comunidad y la naturaleza, enfocándose en los sectores que no participan directamente en el turismo como son los pesqueros, agricultores y artesanos. Apoyo a la agricultura orgánica de Santa Cruz. Se incentivará para que los menús de los turistas se formen de acuerdo con los productos que existan en la isla. Se incentivará el uso de material reciclado para construcción y artesanía. En la construcción del hotel se trabajará con proveedores de materiales locales de construcción de Santa Cruz y se utilizará especialmente desechos reciclados y la madera que se intenta erradicar de Galápagos. El conocimiento sobre sustentabilidad adquirido en este proyecto será transmitido a la comunidad mediante capacitaciones y visitas.

3.1.9 Descripción de Puesto de trabajo

Responsabilidades: toma de decisiones, manejo de información confidencial, por equipos máquinas y materiales.

1. Administrador Hotelero - Eco Hotel

- Administrar la comunicación entre las microempresas y el Eco Hotel.
- Controlar calidad y procesos amigables con el medio ambiente.
- Administrar los departamentos principales del Hotel como el financiero, marketing, ventas y contabilidad.
- Realizar seguimiento Bitácora Novedades, responsable, follow-up
- Receptar organizar documentos, Operación aeropuerto. pax salida
- Estar Presente en la bienvenida pax regreso a bordo, verificar embarque
- Atender necesidades de los clientes
- Realizar reuniones con Guías sobre novedades excursiones y confirmación, logística excursiones del día siguiente
- Terminar cobrar cuentas pax out.
- Realizar Check in pax nuevos.

2. Gerente Financiero y de contabilidad – Eco Hotel

- Análisis de costos y elaboración de presupuestos.
- Manejo y control del proceso contable.
- Estructuración de roles de pago mensuales de acuerdo a las leyes en vigencia.
- Elaboración de balances y estados financieros anuales.
- Manejo de cuentas por cobrar.

3. Gerente de Marketing y Ventas – Eco Hotel

- Encargado de manejar las ventas del Eco Hotel y de su promoción.
- Debe analizar constantemente la demanda y oferta del sector turístico y modificar los productos o servicios de acuerdo con las necesidades el consumidor.

4. Barman – Micro empresa de Alimentos y Bebidas

- Realizar limpieza del bar de la piscina
- Arreglar perezosas y traer toallas de piscina suficientes para todo el día
- Entregar toallas usadas en lavandería al retirarse
- Limpiar madera de bar, sillas, mamparos
- Realizar trabajos de mantenimiento e informar al Administrador
- Mantener la bodega limpia y ordenada
- Lavar Copas y vasos, estibarlos sin manchas
- Ingresar las cantidades de productos necesarios el que es autorizado por el Administrador, con esta autorización se lo da al Bodeguero para que entregue los productos estos son guardados y estibados en la bodega asignada. Los licores también deben ser estibados.
- Preparar todos los utensilios para el trabajo diario

5. Mesero - Micro empresa de Alimentos y Bebidas

- Atender a pasajeros para el desayuno, almuerzo y cena
- Limpiar cubiertos cristalería vajilla y de su lugar de trabajo
- Aspirar el restaurante
- Preparar el café la leche el agua y atención de pasajeros para el almuerzo
- Pulir los cubiertos cristalería vajilla
- Llevar mantelería a lavandería
- Preparar línea del buffet
- Cambiar mantelería
- Realizar Montaje de mesas
- Poner cubiertos copas servilletas
- Preparar lista para pedidos de bodega

6. Microempresa de Restaurante y Delicatesen - Chef Ejecutivo

- Encargado de la comunicación entre la microempresa y el Eco Hotel.
- Controlar calidad y procesos amigables con el medio ambiente.

- Realizar el pedido de víveres a bodega.
- Coordinar la limpieza de la cocina con el personal que se queda en cocina.
- Controlar, lavado de utensilios, menaje de cocina, limpieza de fríos, mesones, piso, paredes y reciclado de basura (orgánico, cartón, vidrio, plástico y metal).

7. Microempresa de limpieza - Camarera

- Encargado de la comunicación entre la microempresa y el Eco Hotel.
- Controlar calidad y procesos amigables con el medio ambiente.
- Realizar limpieza y arreglo de las habitaciones de los huéspedes y áreas sociales.
- Entregar lencería al Lavandero este se encarga de clasificar en sabanas bajas, encimeras, fundas de almohada y separando las manchadas.

8. Microempresa de Lavandería – Lavandero

- Encargado de la comunicación entre la microempresa y el Eco Hotel.
- Controlar calidad y procesos amigables con el medio ambiente.
- Receptar la lencería de cama, toallas, enseres de cama y mantelería, toallas de playa, colchonetas de las perezosas, y se procede a su lavado, secado y estibado.
- Realizar todas las labores de lavado y otros que requiera el Administrador Hotelero.

9. Micro Empresa de Mantenimiento

- Encargado de la comunicación entre la microempresa y el Eco Hotel.
- Controlar calidad y procesos amigables con el medio ambiente.
- Encargado de realizar los arreglos de mantenimiento del Eco Hotel.

3.1.10 Detalles del proyecto

Ubicación: El Eco Hotel se ubicará en la isla Santa Cruz.

Para desarrollar un verdadero hotel sostenible desde su esencia, se necesita de una propiedad que brinde los recursos necesarios para lograrlo. El proyecto se desarrollará en un terreno ubicado en la parte alta de la isla que brinde características amigables para un hotel sustentable como son:

- Posibilidad de generar espacios amplios. (habitaciones mas cómodas, áreas comunes, senderos)
- Actividades dentro del hotel. (siembra, caminata de tortugas, experiencia interactiva)
- Posibilidad de desarrollar Tecnologías apropiadas.
- Contacto directo con tierra fértil
- Posibilidad de producir parte de los alimentos para el hotel y barcos. Evitando envíos por avión reduciendo así la huella ecológica de la empresa.
- Posibilidad de recopilar productos de otras fincas.
- Generar fuentes de trabajo y capacitación in situ.
- Mostrar métodos eficientes de construcción replicables en la comunidad.
- Mostrar una experiencia de vida en la isla, un aprendizaje de la sostenibilidad aplicada.
- Activación económica de sectores olvidados de la isla como agricultores logrando que la empresa dependa menos de productos del continente y así baje costos de operación. Dando un ejemplo de sostenibilidad
- Ofrecer una experiencia de un modelo de vida acorde a un lugar tan sensible como Galápagos. El visitante puede interactuar con la Permacultura y los diferentes sistemas aplicados.

Tomando en cuenta estos factores, otra propuesta va dirigida a generar un mínimo impacto con edificaciones mínimas, apoyadas, elevadas y colgantes. Comunicadas todas entre sí a través de plataformas. Respetando en lo posible la vegetación. El enfoque de la estadía es la experiencia de la relación con el entorno inusual de este tipo de vegetación y lava.

Equipos y Tecnología:

- Planta híbrida para producir electricidad y calentamiento de agua con paneles solares.
- Planta para recolección de aguas lluvias.
- Recolección de agua de mar.
- Planta de tratamiento aeróbico para aguas negras y grises.

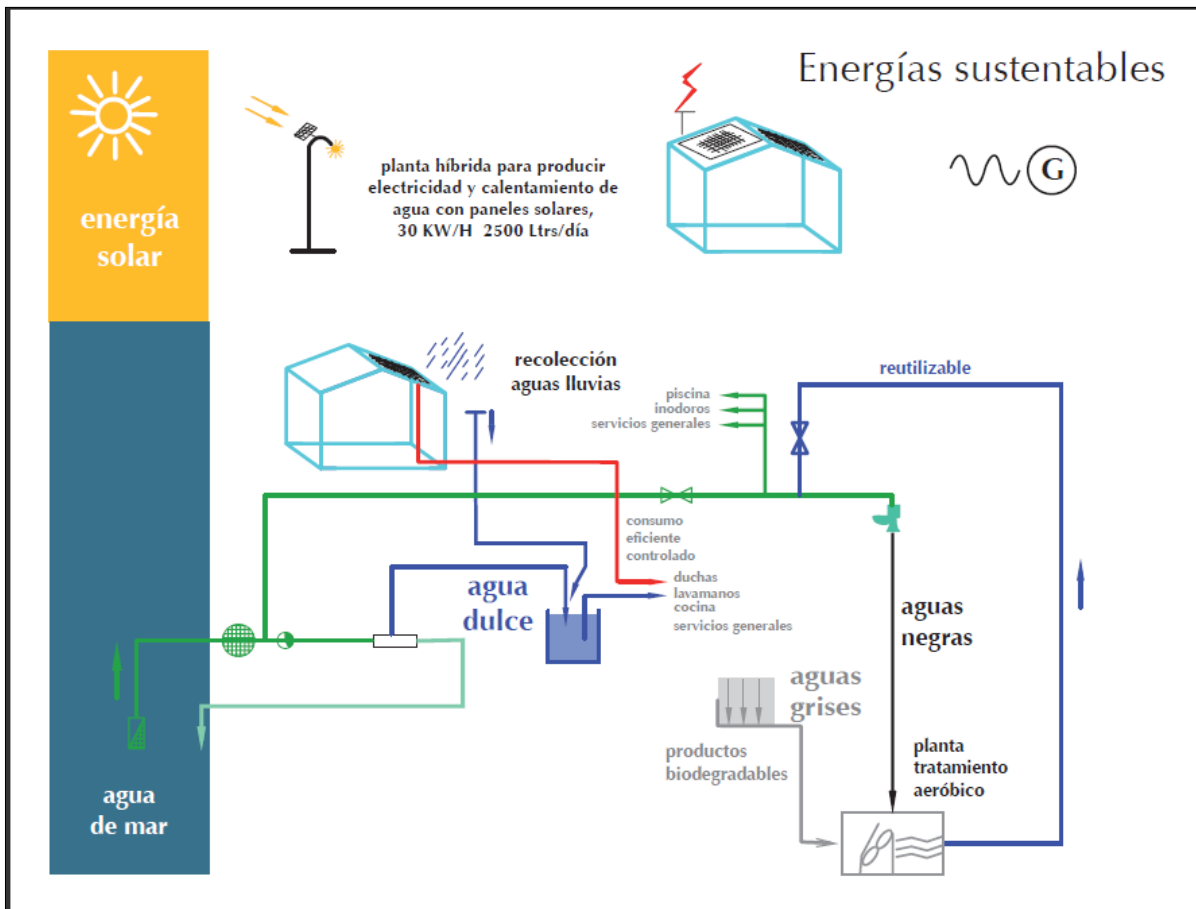


Ilustración 20: Energía sustentable - Elaborado por Pablo Oleas

3.1.11 Políticas

1. Políticas de la Empresa

- Fomentar la utilización de energía y procesos amigables con el medio ambiente.
- Minimizar, reutilizar, reciclar desechos.
- Maximizar el beneficio e ingreso económico de la comunidad.

2. Políticas del Eco Hotel

- Controlar diariamente el estricto seguimiento de procesos previamente establecidos para mejorar la productividad y el impacto medioambiental.
- Hacer reuniones semanalmente para la discusión de nuevas ideas, cambios, e imprevistos.
- Ofrecer capacitaciones semestralmente al equipo de trabajadores para mejorar su desempeño en servicio y calidad respetando el medio ambiente.

3. Políticas del departamento de Administración

- Coordinar la comunicación entre los diferentes departamentos del Eco Hotel y las Micro empresas participantes de la red de turismo responsable.
- Incentivar la productividad y la eficiencia de los trabajadores, procesos y tecnología.
- Analizar mensualmente la productividad de los recursos y los beneficios que generan.

4. Políticas del departamento de Finanzas y Contabilidad

- Revisar mensualmente la rentabilidad y encontrar formas de mejorar.
- Controlar costos y gastos, promover la creación de valor y no la reducción de costos que generen un impacto negativo en la comunidad.

5. Políticas del departamento de Marketing y Ventas

- Analizar mensualmente la inversión en marketing y la repercusión en las ventas.
- Mantener una base de datos de clientes y crear una de posibles futuros clientes.
- Actualizar semanalmente la información sobre productos y servicios que se ofrecen.

- Crear semestralmente nuevos paquetes turísticos en base a estudios previos de la tendencia del mercado.

6. Políticas de las Micro Empresas de Hotelería

- Administrar calidad total en los servicios y productos ofrecidos.
- Mejorar la productividad y el impacto ambiental anualmente.
- Incentivar a la creación de nuevos productos y servicios diferentes a los comunes.

7. Políticas de las Micro Empresas de Servicios Turísticos

- Administrar calidad total en los servicios y productos ofrecidos.
- Mejorar la productividad y el impacto ambiental anualmente.
- Incentivar a la creación de nuevos productos y servicios diferentes a los comunes.

3.1.12 Objetivos estratégicos

1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador.

- Recopilar la información y estudios hechos para la realización del proyecto.
- Utilizar el Eco Hotel como un espacio de exhibición de procesos arquitectónicos sustentables.
- Utilizar materiales y tecnología accesible para la comunidad.
- Diseñar procesos fáciles de entender y cumplir, enfocados en la capacidad de los trabajadores que la utilizaran.

2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente.

- Cuidadoso reclutamiento de participantes de la red de turismo sostenible.
- Comunicar la propuesta escogiendo un adecuado medio de difusión que tenga mayor alcance y la forma de comunicar la información.
- Recibir CV y hacer citas para entrevistas para una posterior selección de los mejores candidatos.
- Crear un pensum adecuado para las micro empresas en administración, contabilidad, marketing, finanzas, calidad y servicio y en procesos amigables con el medio ambiente.
- Se debe calcular la duración del programa y crear horarios flexibles para los participantes.
- Se debe incentivar a la permanencia y culminación de la capacitación. Se debe estudiar las razones de deserción y encontrar rápidamente nuevos participantes.

3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible.

- Mediante un estudio e investigación de la comunidad se debe evaluar sus necesidades.
- Qué productos y servicios pueden ofrecer que sean locales y amigables con el medio ambiente.
- Se debe encuestar a la población y evaluar soluciones.
- Analizar los resultados.

- Creación de una red de turismo responsable en base a lo estudiado.

4. Involucrar a sectores aislados de la economía.

- Buscar la participación de mujeres ya que no tienen una contribución activa a la economía local.
- Involucrar a los agricultores para mejorar su ingreso.
- Incentivar a la colaboración del sector pesquero.

5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios.

- Capacitar a la población sobre el efecto que tiene reinversión de los ingresos en la economía local.
- Invertir en proyectos que eduquen a la población para mejorar tipo de consumo y evitar consumismo.
- Invertir en diseño de infraestructura adecuada.
- Crear programas de arte y cultura para la población.
- Ayudar a la diversificación de producción y de negocios.

6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.

- Gestión de ingresos según la ocupación del Eco Hotel para maximizar utilidades.
- Crear paquetes atractivos para el mercado al que se enfoque.
- Encontrar nuevas formación de promoción que tengan mayor alcance.
- Encontrar nuevos mercados potenciales.

3.1.13 Metas e Indicadores

Metas

1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Materiales investigados para ser utilizados en el Proyecto
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	Materiales, productos y servicios probados
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	Diseñado el Proyecto arquitectónico y red de turismo sostenible
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Eco Hotel construido
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Informe final del know-how del proyecto terminado

Tabla 17 Objetivo 1 Elaborado por la Autora

2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Investigación de la población de Santa Cruz completado.
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	70 Participantes reclutados
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 100 personas concluida
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 150 personas concluida
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 200 personas concluida

Tabla 18 objetivo 2 Elaborado por la Autora

3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	16 productos y servicios encontrados para conformar la red de turismo sostenible
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	16 Procesos y procedimientos diseñados para las micro empresas
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	16 Micro empresas formadas
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	16 Micro empresas en funcionamiento
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	2 micro empresas creadas adicionales

Tabla 19 objetivo 3 Elaborado por la Autora

4. Involucrar a sectores aislados de la economía.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	3 sectores encontrados
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	Investigación concluida sobre las 10 necesidades de los sectores
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	3 Planificaciones por sector para satisfacer sus necesidades concluida
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	3 sectores incluidos en la red de turismo sostenible
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	20% de beneficios para las actividades de los sectores

Tabla 20 Objetivo 4 Elaborado por la Autora

5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Estudio de las necesidades de la población concluido
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	3 necesidades de la población encontradas
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	3 proyectos planificados
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	1 proyecto seleccionado
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Proyecto concluido

Tabla 21 Objetivo 5 Elaborado por la Autora

6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.

META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	50 visitas diarias alcanzadas en la página web
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	30 Tour Operadores visitados en este año
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	60 Tour Operadores visitados en este año
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Ocupación promedio de 70% alcanzada
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Ocupación promedio de 80% alcanzada

Tabla 22 Objetivo 6 Elaborado por la Autora

Indicadores

1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador.			
Año	Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Materiales investigados para ser utilizados en el Proyecto	Materiales posibles/total de materiales	1 vez
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	Materiales, productos y servicios probados	Probado/total	1 vez
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	Diseñado el Proyecto arquitectónico y red de turismo sostenible	Costo proyecto alternativo/costo de un proyecto convencional	1 vez
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Eco Hotel construido	Costo proyecto alternativo/costo de un proyecto convencional	1 vez
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Informe final del know-how del proyecto terminado	Nuevos procesos utilizados en la comunidad/Número total de nuevos procesos creados en el proyecto	anualmente

Tabla 23 Indicadores 1 Elaborado por la Autora

2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente.			
Año	Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Investigación de la población de Santa Cruz completado.	Tiempo utilizado/tiempo esperado	1 vez
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	70 Participantes reclutados	# de participantes/ # de solicitudes	1 vez
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 100 personas concluida	# de participantes/100	anualmente
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 150 personas concluida	# de participantes/150	anualmente
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Capacitación anual a 200 personas concluida	# de participantes/200	anualmente

Tabla 24 Indicadores 2 Elaborado por la Autora

3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible.				
Año		Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 (Diciembre)	Fecha Tope	16 productos y servicios encontrados para conformar la red de turismo sostenible	# de productos y servicios/16	1 vez
META 2013 (Diciembre)	(Fecha Tope)	16 Procesos y procedimientos diseñados para las micro empresas	# productos y procedimientos diseñados/16	1 vez
META 2014 (Diciembre)	Fecha Tope	16 Micro empresas formadas	# de micro empresas formadas/16	1 vez
META 2015 (Diciembre)	Fecha Tope	16 Micro empresas en funcionamiento	# de micro empresas en funcionamiento/16	1 vez
META 2016 (Diciembre)	Fecha Tope	2 micro empresas creadas adicionales	# de micro empresas creadas/2	1 vez

Tabla 25 Indicadores 3 Elaborado por la Autora

4. Involucrar a sectores aislados de la economía.				
Año		Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 (Diciembre)	Fecha Tope	3 sectores encontrados	# de sectores encontrados/3	1 vez
META 2013 (Diciembre)	Fecha Tope	Investigación concluida sobre las 10 necesidades de los sectores	# necesidades encontradas/10	1 vez
META 2014 (Diciembre)	Fecha Tope	3 Planificaciones por sector para satisfacer sus necesidades concluida	# de planificaciones/3	1 vez
META 2015 (Diciembre)	Fecha Tope	3 sectores incluidos en la red de turismo sostenible	# de sectores incluidos/3	1 vez
META 2016 (Diciembre)	Fecha Tope	Beneficios de los sectores cuantificados	Ventas/Costos	anualmente

Tabla 26 Indicadores 4 Elaborado por la Autora

5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios.			
Año	Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	Estudio de las necesidades de la población concluido	tiempo real/tiempo esperado	cada 3 años
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	3 necesidades de la población encontradas	# necesidades encontradas/3	cada 3 años
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	3 proyectos planificados	# de planificaciones/3	cada 3 años
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	1 proyecto seleccionado	# de proyectos seleccionados/1	cada 3 años
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Proyecto concluido	tiempo real/tiempo esperado	cada 3 años

Tabla 27 Indicadores 5 Elaborado por la Autora

6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.			
Año	Meta	Indicador	Frecuencia
META 2012 Fecha Tope (Diciembre)	50 visitas diarias alcanzadas en la página web	# de visitas/50	semanalmente
META 2013 Fecha Tope (Diciembre)	30 Tour Operadores visitados en este año	# de tour operadores visitados/30	anualmente
META 2014 Fecha Tope (Diciembre)	60 Tour Operadores visitados en este año	# de tour operadores visitados/60	anualmente
META 2015 Fecha Tope (Diciembre)	Ocupación promedio de 70% alcanzada	ocupación alcanzada/ocupación meta	anualmente
META 2016 Fecha Tope (Diciembre)	Ocupación promedio de 80% alcanzada	ocupación alcanzada/ocupación meta	anualmente

Tabla 28 Indicadores 6 Elaborado por la Autora

3.1.14 Tabla Resumen Planificación Estratégica

Visión 2017	El Eco Hotel en el 2017 será un ejemplo pionero del turismo responsable en Galápagos. Mejorará la calidad de vida de la comunidad mediante el soporte técnico y económico a 16 micro empresas para la inclusión de grupos que no se toman en cuenta en el turismo convencional, creará una red de turismo sostenible y alianzas estratégicas con proveedores locales. Se capacitará a más de 100 personas y se debe crear alrededor de 70 puestos de trabajo. Se debe alcanzar una ocupación promedio del 80% y con las utilidades invertir en proyectos que incentiven el reciclaje y mejore la calidad de vida de la población.
Misión	El Eco Hotel tiene como finalidad la generación de una conciencia en la población local sobre la posibilidad de trabajar de una forma ambientalmente sostenible, distribuyendo los beneficios equitativamente entre todos los miembros de la comunidad. El proyecto se preocupa por mejorar la calidad de vida de la población mediante el apoyo a emprendimientos familiares independientes en áreas relacionadas con la hotelería. Está focalizado en el mercado creciente de turistas responsables en el ámbito nacional e internacional.
Lineamientos estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador. 2. Capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente. 3. Crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible. 4. Involucrar a sectores aislados de la economía. 5. Mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios. 6. Proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.

Tabla 29 Tabla Resumen Planificación Estratégica

3.2 Plan de Marketing

3.2.1 Situación Actual

El estudio de mercado demostró que existe una oportunidad en el mercado si se compite con nuevas variables como son la responsabilidad social y ambiental, mediante la interacción con la comunidad y la creación de una nueva experiencia. Uno de los elementos más importantes para ser competitivo en Galápagos es ser un Eco Hotel, éste concepto invita a los consumidores a colaborar con la responsabilidad medio ambiental en éste ecosistema tan frágil. El ecuatoriano de poder adquisitivo medio – alto viaja, y si no conoce Galápagos es porque no ha recibido un incentivo para hacerlo. Un porcentaje muy alto sabe que el turismo en Galápagos es responsable y que existe una sobre-carga de turistas, lo que hará que en su decisión a la hora de escoger un hotel tengo un cierto nivel de preferencia por un Eco Hotel. La propuesta de valor estará enfocada en el turismo responsable, bajo los principios de la promoción socioeconómica de comunidades, el encuentro cultural a través del turismo y el desarrollo de actividades económicamente sustentables; con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población local y atender a una preocupación medioambiental.

El mercado hotelero actualmente compite bajo las mismas variables: el precio, la ubicación y la calidad. En Santa Cruz existen 4 hoteles que competirían directamente con el Eco Hotel: Finch Bay, Galápagos Safari Camp, Redmangrove, Royal Palm. Estos 4 hoteles compiten en el rango de hoteles de lujo u hoteles de 5 estrellas, lo que significa que la competencia más cercana tendrá una estrategia de invertir en generar mayor valor para el producto. El precio parece fijado por el mercado, ya que no tiene una dispersión muy alta por lo que todos los hoteles tendrán que competir en esa variable de igual forma.

El Hotel Royal Palm tiene lujo innecesario. No respeta el entorno, tiene una construcción típica del continente (hormigón y bloque), arquitectura sin ningún concepto bioclimático e introdujo plantas del continente. Sus habitaciones no tienen concepto, ni ofrecen una experiencia y tiene un costo excesivo por habitación de más de 400 dólares.

El Galápagos Safari Camp utiliza carpas como parte de la decoración de las habitaciones y sus instalaciones respetan la naturaleza. El hotel no ofrece ningún tipo de actividad y su principal atractivo es un mirador con una vista espectacular y una piscina pequeña que demanda mucha limpieza. Tiene un costo por noche de 240 dólares.

El Eco Hotel Finch Bay ofrece una infraestructura hotelera de calidad y alto de nivel, pero no tiene ninguna característica sostenible y su arquitectura no demuestra innovaciones. Su principal atractivo es el acceso directo a la playa de los alemanes, junto a una gran piscina y bar. El costo por habitación es de 200 dólares.

El Hotel Red Mangrove está ubicado en el centro de Puerto Ayora y tiene vista al mar. Utiliza los procesos requeridos para no generar mayor impacto y tiene un sello verde. Ofrece actividades en Santa Cruz y un paquete de Island Hopping. Cuesta 150 dólares la noche por habitación.

Las fortalezas del Eco Hotel es que es un proyecto pionero en Galápagos con el objetivo de tener una operación sustentable y beneficiar a la comunidad. Las amenazas del proyecto son los hoteles convencionales de bajo costo y también otros destinos exóticos y eco turísticos a escala mundial. Las debilidades del presente proyecto se reflejan en el hecho que es un producto dirigido a un segmento de mercado pequeño y que se necesita de una gran inversión. Las oportunidades son las de atraer a nuevos mercados de viajeros responsables, trabajar en equipo con la comunidad local, ofrecer la experiencia del primer Eco Hotel en Galápagos y ofrecer nuevas innovaciones en actividades turísticas durante el hospedaje.

3.2.2 Objetivos

Los objetivos estarán pensados para que sean cumplidos en el primer año de vida del Eco Hotel, (enero 2015 – enero 2016).

Objetivo de Satisfacción al Cliente

Obtener por lo menos 80% de los clientes satisfechos para enero del 2016 ofreciendo la mejor calidad sin lujos innecesarios y sin generar impactos medioambientales.

Objetivo de Nivel de Ventas

Alcanzar un nivel de ventas de 576,000 dólares con una ocupación del 80 por ciento para enero del 2016.

Objetivo de la Cartera de Clientes

Superar los 4,000 clientes anualmente para enero del 2016.

Objetivo de la Marca

Conseguir un reconocimiento nacional e internacional de la marca en enero del 2016.

Objetivo ligado a la Fidelidad

Generar una tasa de retención de Agencias de Viajes Mayoristas del 80% para enero del 2016.

Objetivo de Posicionamiento

Lograr que para enero del 2016 se reconozca a este proyecto como “El Hotel más ecológico de Galápagos con responsabilidad social”.

3.2.3 Segmentación

Geográfica

El mercado objetivo geográficamente hablando del turismo Ecuatoriano es Norte América, Europa y Asia. Este proyecto se ampliará al mercado de Asia y al mercado nacional Ecuatoriano. En el estudio de mercado se demostró que los ecuatorianos están dispuestos a pagar por un Eco Hotel y que están consientes de la protección que necesita Galápagos por lo que estarán dispuestos a colaborar y a invertir en el proyecto. El turismo en Ecuador crece anualmente, pero depende de la economía de los países desarrollados (actualmente de crisis). Por lo que es importante contrarrestar esa dependencia buscando nuevos mercados en Asia y en Ecuador.

Demográfica

El enfoque demográfico estará dado por adultos y adultos mayores entre 30 y 70 años de nivel medio – medio alto. El nivel educativo del target es superior, son profesionales y conscientes de esta nueva tendencia en el mundo por lo verde, lo que les incentiva a buscar un turismo que genera menos impacto. El producto estará dirigido a familias o parejas y jubilados; es un viaje que se realiza normalmente una vez en la vida.

Sicográfica

El mercado al que el producto está dirigido tiene interés en destinos turísticos exóticos y de naturaleza. Son personas de un nivel educacional alto, por lo que su tiempo libre se invierte de una forma diferente al ocio puro de discotecas y prefieren la naturaleza. También tienen una preocupación por el medio ambiente, la pobreza, la desigualdad y quieren aportar al desarrollo social. En su vida diaria son consecuentes con el cuidado que aporten a la naturaleza, por lo que esperan viajar responsablemente también. El mercado al que nos enfocaremos tiene un nivel de educación alto, por lo que les interesará viajar para aprender y no invertir su tiempo en un destino únicamente sol y playa.

Estrategia

La estrategia que se utilizará es la de nicho, se buscará satisfacer las necesidades de un grupo específico. Este proyecto no puede ser dirigido para el mercado en general, ya que su oferta es muy específica y lamentablemente no a toda la población le interesa la

responsabilidad ambiental y social. Adicionalmente, no todo el mundo tiene el poder adquisitivo para acceder a este servicio. Este nicho aunque es pequeño, es de mucho potencial por su rápido crecimiento y dará la oportunidad de adaptarse más fácilmente a sus preferencias. Se escogerá satisfacer las necesidades específicas del nicho, y no abarcar a otros mercados

3.3.3 Posicionamiento

Triángulo de Oro

Necesidades del Consumidor: Se ha identificado que en la isla Santa Cruz no existe un Hotel verdaderamente ecológico, lo que significa que hay un segmento del mercado que no encuentra sus necesidades satisfechas. A la vez, tampoco existe un proyecto de responsabilidad social combinado con el turismo ni una oferta de interacción con la comunidad local. Por último las actividades turísticas no crean ningún valor original por lo que se buscará diseñar nuevas experiencias.

- Responsabilidad social y ambiental
- Interacción con la comunidad
- Experiencia

Características distintivas del producto: Vamos a crear una fusión entre Hotelería, Turismo y Responsabilidad social y ambiental; vamos a demostrar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia diferente. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en éste mercado específico.

Posicionamiento de los competidores: La competencia directa de este proyecto están representado por 4 hoteles en Santa cruz: Royal Palm, Galápagos Safari Camp, Finch Bay y Red Mangrove. Las más evidentes similitudes en los factores de competencia entre los Hoteles en Galápagos son las estrellas y el precio.

Hotel Royal PalmLujo
Innecesario

Convencional

Precio
ExcesivoNo se adapta
al entorno**Safari Camp**Carpas de
Safari

Diseño Original

Precio Alto

Apreciación de
la Naturaleza**Finch Bay**

Calidad

Precio
Alto

Playa

Alto
NivelEco
HotelPoco
Innovador**Red Mangrove**

Centrico

Vista al mar

Calidad/
Diseño

Acogedor

Posicionamiento basado en atributos

El Eco Hotel se enfocará en posicionarse basándose en sus atributos. El concepto que se escogerá es la responsabilidad social y ambiental ya que estos factores específicamente no son utilizados por otros hoteles en Santa Cruz. Lo que significa que se detectará inmediatamente por los consumidores.

Estrategia de posicionamiento

Se escogerá dar más por menos. Esta estrategia de posicionamiento no significa que se reducirá costos perjudicando a los proveedores, sino que se cobrará menos en relación a la competencia y sus precios excesivos. Siempre la estrategia será crear más valor y cobrar al consumidor una suma acorde con el servicio que se está recibiendo. El objetivo no es crear grandes beneficios económicos, sino ser un ejemplo de turismo sostenible y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

3.3.4 Marketing Mix

Producto

Concepto del producto

Eco – Hotel en las Islas Galápagos con inclusión a la comunidad. Basado en los principios de turismo comunitario como la promoción socioeconómica de comunidades, encuentro cultural a través de turismo y el desarrollo de actividades económicas sustentables. Los objetivos son mejorar la calidad de vida de la comunidad y mejorar el impacto ambiental. Se maneja adecuada y sustentablemente los recursos culturales y naturales. Los beneficios se distribuirán equitativamente en la comunidad local. La gestión local será la herramienta de desarrollo comunitario, se generará empleo local y se consumirán productos locales.

Fórmula del producto

Ofrecer un alojamiento de calidad, innovador y original combinado con actividades turísticas que creen una experiencia nueva en Galápagos; respetando siempre el medio ambiente y distribuyendo entre los beneficios en la comunidad local.

Se creará una red sostenible de proveedores locales para el funcionamiento de las actividades turísticas y hoteleras mejorando los ingresos de la comunidad y a la vez su calidad de vida.

Rendimiento del producto

El servicio permitirá al turista viajar de una forma responsable. Se ofrecerá disfrutar de las Islas Galápagos de una forma diferente a la común dándoles la oportunidad de visitar un destino único, interactuando con la comunidad y aportando al desarrollo de la misma. El servicio de alojamiento y la red de turismo le darán al consumidor la facilidad de conocer Galápagos sin dejar un impacto negativo en el medio ambiente.

Infraestructura

Este proyecto arquitectónico sostenible se define por los siguientes parámetros:

- Baja afectación a la topografía del terreno.
- Adaptación a las condiciones existentes respetando a las especies nativas emblemáticas y en peligro que se encuentran dentro del terreno.
- Diseño del sistema constructivo y prefabricación de los componentes del proyecto para evitar la generación de desechos y la contaminación del sitio, minimizando la carpintería y la albañilería en obra.
- Minimiza la huella ecológica de los componentes constructivos del hotel (materiales reciclados, certificados y alternativos).
- Materiales y sistemas que requieran un mínimo o ningún mantenimiento.
- Los principios y sistemas utilizados en la construcción y el diseño pueden replicarse.
- Al final de la vida útil se puede desarmar en lugar de derrocar, reutilizar en lugar de desechar.
- Recolección de aguas lluvias, tratamiento y reutilización de aguas.
- Producción de energía eléctrica utilizando fuentes solares y eólicas.
- Reducción de consumo energético utilizando iluminación y equipos de bajo consumo.
- Diseño de procesos para minimizar desechos.

- Diseño de ciclo de desechos para minimizar desperdicios.
- Diseño de la logística del hotel con consumo energético eficiente.

Hotel Convencional	Eco - hotel
CONSTRUIDO de bloque, cemento, hierro, piedra y madera con albañilería y carpintería en obra. Alto impacto ambiental en la construcción.	PREFABRICADO y ensamblado en sitio. Se utilizan piezas pre-fabricadas y así el impacto sobre el entorno es mínimo.
MODIFICA el terreno a las necesidades del proyecto.	SE ADAPTA a la topografía y terreno existentes.
CUBIERTAS DURAS y que no cumplen con otras funciones.	CUBIERTAS VIVAS que recrean las condiciones del suelo permitiendo que llegue la vegetación nativa y que se continúe el ciclo natural.
DESBROZA y RETIRA la vegetación para poder implantar el proyecto.	RESPETA la ubicación de especies importantes emblemáticas y delicadas. Se adapta y coexiste con la naturaleza.
ALTO MANTENIMIENTO de la construcción por la utilización de materiales convencionales y no adaptados al lugar.	MANTENIMIENTO MÍNIMO que reduce el impacto ambiental. Utiliza materiales alternativos y adaptados a las condiciones del proyecto.
DEPENDE del abastecimiento de energía y agua de la red pública.	APORTA energía de fuentes renovables. Reutiliza y trata las aguas residuales.
MANEJA su operación sin enfocarse en la comunidad.	ABRE su operación para incluir a la comunidad.
DERROCA Y DESECHA su estructura al final de la vida útil del proyecto.	DESARMA Y REUTILIZA la edificación.

Tabla 30 Hotel Convencional - Eco Hotel Elaborado por Pablo Oleas

Marca

El nombre del Eco Hotel es Samka, que significa *sueño* en Aymara. Esta palabra explica el objetivo que se quiere lograr con la estadía en el hotel y la experiencia turística: Que sea un sueño hecho realidad.

Samka quiere transmitir una imagen amigable con el medio ambiente y de responsabilidad social. El hotel generará impactos positivos en la comunidad: generación de empleo, activación de la economía local y turismo.

El logo refleja la importancia que tiene la naturaleza en el Hotel y de esta manera lo vamos a transmitir. El color verde tiene una fuerte afinidad con la naturaleza y nos conecta y nos empatiza con ella; representa la fertilidad, armonía y más que nada, vida.



Samka Eco Hotel va a tener tres principales atractivos: el ambiente, la comunidad y la arquitectura.

Ambiente: Galápagos es un laboratorio de evolución del cual debemos aprender, es un ecosistema único con especies emblemáticas y protegidas.

Comunidad: En Galápagos las personas buscan maneras de mejorar su calidad de vida y su situación económica. El proyecto es una oportunidad para que la comunidad se involucre directamente en nuevos sistemas de operación turística y sistemas de construcción.

Arquitectura: En el mundo existen precedentes de arquitecturas que respetan el entorno, con opciones de materiales y sistemas constructivos adecuados para proyectos situados en condiciones complejas. Estamos aprendiendo de esos ejemplos y adaptándolos a las condiciones y contexto del proyecto para sentar un precedente y un ejemplo aplicable a Galápagos.

Precio

El precio va a ser fijado en función del análisis de las siguientes variables:

- **Precio – Investigación de mercado**

Como resultado de la investigación de mercados podemos ver que el precio es la variable más importante en el momento de escoger un hotel. El 37% de los encuestados escogió esta variable como el factor decisivo al momento de elegir un hotel. Esto significa que los consumidores son sensibles al precio y que su fijación es una decisión muy delicada. En este mismo estudio se pudo demostrar que una de las razones de mayor peso por las que el mercado no visita Galápagos es porque piensan que es muy caro. Alrededor del 55% de los encuestados respondieron que el motivo de no conocer las islas es por su alto costo. Por último, el precio que están dispuestos a pagar por una noche en un Eco Hotel en Galápagos está entre los 100 y 150 dólares, sólo un 8% de los encuestados estaba dispuesto a pagar más de 150.

- **Objetivos de Marketing**

El objetivo del Eco Hotel es crear una diferenciación que sea apreciada por el nicho que hemos escogido. Se quiere obtener una ocupación promedio del 80%, lo que significa que se espera tener 24 habitaciones ocupadas de 30. El precio que se va a utilizar es menor al de la competencia directa ya que se considera que los precios son excesivos y por no tener como objetivo competir por precios.

- **Posicionamiento del producto**

Los precios y el servicio ofertados en los 4 Hoteles de Santa Cruz que representan una competencia directa no son consecuentes. Se puede observar que la variación en el precio entre los hoteles de la misma categoría es bastante alta, lo que significa que el precio no está necesariamente ligado a sus costos, sino al beneficio que quieren obtener.

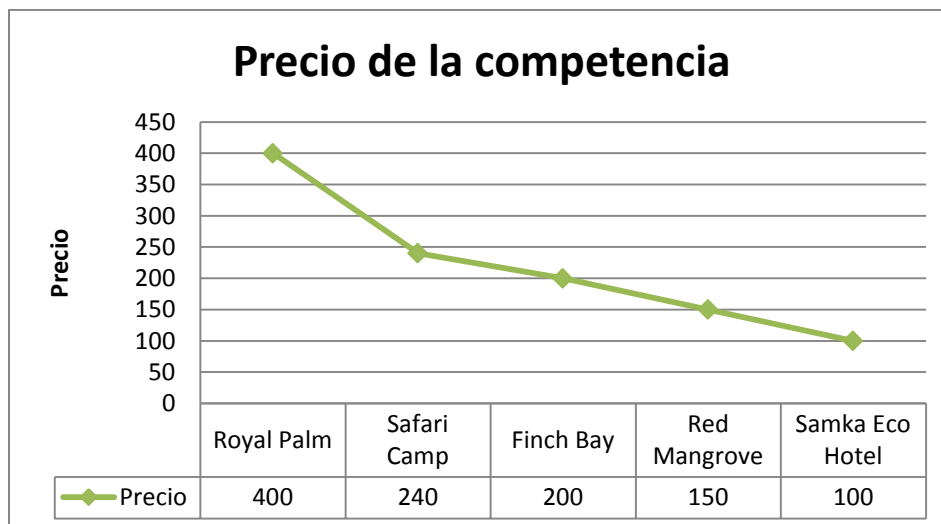


Tabla 31 Precio de la competencia - Elaborado por la Autora

Los precios del presente proyecto son menores por cuanto se quiere dar oportunidad a personas con menor poder adquisitivo y al mercado nacional de conocer Galápagos de una forma responsable.

- **Costo de fabricación**

La propuesta de valor del proyecto no necesariamente requiere de una inversión más alta que la de un hotel convencional, solo significa una forma diferente de invertir. La infraestructura del hotel está pensada de tal forma que pueda adaptarse a su entorno, por lo que utilizará materiales locales, lo que significa que el costo bajará. Se utilizarán formas de energías alternativas que la naturaleza proporciona con métodos como la permacultura. Ser ecológico no debe ser más caro, significa ser más eficiente y no desperdiciar energía. La capacitación de la comunidad si necesitará de una inversión alta, pero se tomará en cuenta como parte de un aporte de los beneficios del hotel en la comunidad.

- **Distribuidores**

La distribución del producto o la venta del servicio se estima que se hará en un 56% por Tour Operadores en el extranjero, 31% en Agencias de Viajes y solamente el 7% en la venta a pasajeros directamente. Se dará una comisión a los agentes que venden el producto, se formaran paquetes que conforman el alojamiento y las actividades.

- **La elasticidad de demanda**

La demanda de turismo es normalmente elástica, ya que el dinero destinado a viajar es un lujo y no un bien estrictamente necesario. El mercado al que el proyecto se enfocará es sensible al precio, y cualquier variación puede generar un impacto en las ventas. El target de clase media varía mucho su consumo en función de la variación de sus ingresos, por lo que una crisis en la economía tendría una repercusión directa en la ocupación del hotel. La combinación del mercado nacional de clase media y media alta con el mercado extranjero es esencial para asegurar la rentabilidad del futuro negocio.

Distribución

El proyecto utilizará el canal corto para llegar a sus clientes. Utilizará un intermediario para llegar al mercado extranjero y nacional. Los intermediarios en este caso son agencias de viajes mayoristas y minoristas que venderán nuestro producto, con una comisión. También se utilizará una vía directa, como son las páginas web para llegar a los consumidores sin intermediarios.

Según estudios realizados el 54% de las ventas de turismo en Galápagos es vía la intermediación de Tour Operadores extranjeros. Esto significa que se los debe contactar previamente mediante ferias de turismo, ya que de ellos dependerá más de la mitad de las ventas. Después están las Agencias de Viajes minoristas, que tienen menos participación de mercado, pero igual son importantes para las ventas. Aunque no venden grupos y su participación depende de ventas individuales, igual de ellos depende el 31% de las mismas. El contacto con Agencias de Viajes Minoristas lo hace visitándolas puerta a puerta en los países donde se encuentran los nichos de mercados más grandes para el producto. Llegar directamente al consumidor es muy difícil, pero con el desarrollo de compras por internet y en el general la utilización de las páginas web se puede aprovechar la oportunidad de hacer las ventas directamente. El factor decisivo es crear una página web que sea confiable para los compradores y que proporcione, de una forma ordenada y atractiva, información suficiente para tomar la decisión de comprar. Es importante que la página web esté bien diseñada ya que es una herramienta elemental para llegar al 8% de consumidores que hacen sus compras directamente. Por último, existe un 7% de compradores que deciden sobre su

alojamiento una vez que han llegado a la isla, lo que significa que es importante tener suficiente información in situ para ganar estos consumidores.

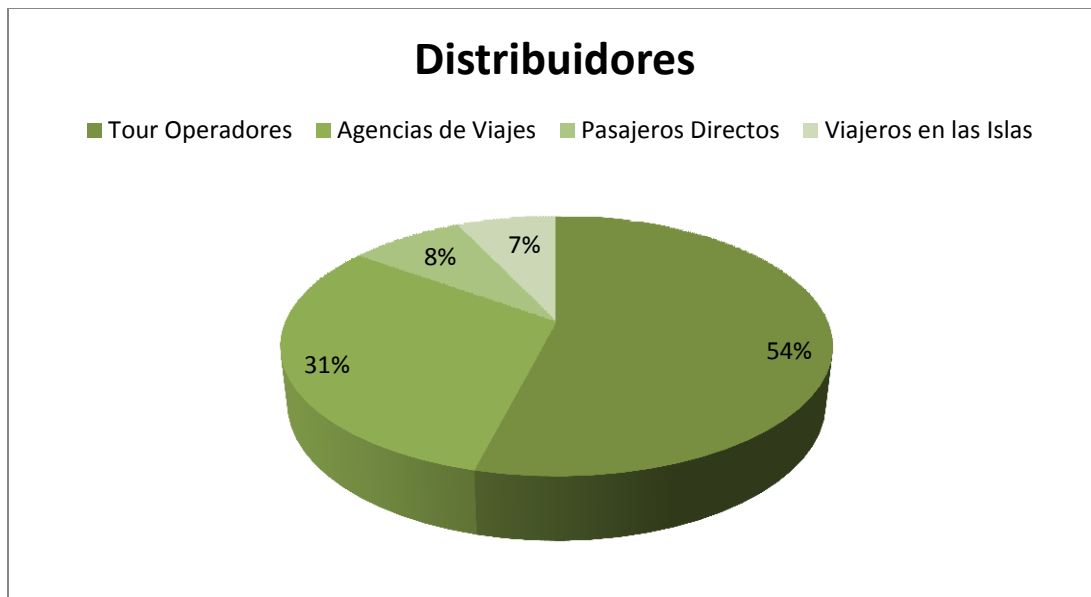


Ilustración 21 Ventas Distribuidores

La cobertura que se quiere lograr mediante estos medios de distribución es llegar simultáneamente al mercado nacional y e internacional. Es importante para este proyecto que los ecuatorianos tengan el incentivo y a la vez la oportunidad de visitar Galápagos por lo que es significativo acceder a este mercado. Alcanzar y detectar nuevos nichos de mercado en el extranjero también es esencial para que el proyecto sea rentable. Según estudios de INGALA, Instituto Nacional Galápagos, la mayoría de personas que entran a Galápagos son extranjeros. La distribución del producto se hará de una manera selectiva, no de una forma intensiva. El producto que se ha creado no se puede masificar y no es para todo el mundo. Es un producto pensado para un nicho muy especializado y exclusivo.

Comunicación

Comunicación en Medios

El Eco Hotel no es un producto diseñado para masas, por eso no se utilizará medios como la Radio, la Televisión o Prensa. El único medio que se utilizará para la promoción del proyecto es una página web. El objetivo más importante de este medio es informar, no solo de los precios y promociones del Eco Hotel y del turismo en Galápagos, sino también de

cómo se hizo el proyecto, cómo funciona, quien se beneficia y como la estadía en el Eco Hotel contribuye con al desarrollo de la comunidad local. Se tendrá que inspirar confianza y tener un método fácil para la comprar del paquete turístico. Se debe especificar todo lo que incluye y no incluye, además de detallar el servicio que será ofertado. La página debe demostrar por qué es mejor nuestro producto que el resto, generando notoriedad en la marca, posicionándonos rápidamente en la mente de consumidor. La página está dirigida a consumidores potenciales y finales, ya que toda la información estará diseñada para persuadir al cliente de que este proyecto es mejor que viajar de una forma común.

Una parte muy importante de la comunicación será la presencia en ferias, visitas a las tour operadores y agencias de viajes y reuniones informativas vías skype. La impresión de brochures y trípticos para la feria será estrictamente limitada, ya que dependeremos de la página web para dar la información necesaria a los distribuidores. Se deben crear procesos y mecanismos para sustituir el papel, para dar de igual forma la información necesaria a los clientes. Por ejemplo se pueden hacer sesiones de skype con los tour operadores para resolver cualquier duda que puedan tener sobre la información y de cómo acceder a ella.

Comunicación Fuera de Medios

Es importante utilizar herramientas de marketing directo como mailings y otras formas para dar información sobre promociones a los distribuidores del producto. La naturaleza de este producto estacionario vuelve a la comunicación una herramienta clave para las ventas en temporadas bajas, por lo que es importante tener diseñadas promociones para aumentar la demanda en esas épocas. También esta información irá en la página web para que el cliente directo también tenga acceso a estas oportunidades. El marketing directo es muy importante para mantener el contacto con los distribuidores, se debe informar pero más que todo vender. Por esta razón se debe dar un trato personalizado y diseñar la información y los paquetes según el tour operador y el mercado que éste se dirige. Esta forma de marketing debe tener un seguimiento personal, visitándonos a los distribuidores, donde se explique claramente el producto y la forma en la que se lo debe vender.

El proyecto quiere aprovechar oportunidades de marketing gratuitas que ahora existen como por ejemplo los mailings, utilizar redes sociales, videos en youtube y blogs. Obviamente combinar con la relación con los tour operadores extranjeros y nacionales. Se

invitará a los distribuidores o a los intermediarios a conocer el producto para que el vendedor pueda transmitir la emoción de la experiencia vivida.

3.2.5 Marketing Relacional

El objetivo del marketing relacional es conseguir la máxima satisfacción de los clientes y aumentar las ventas a través de conocerles, hablarles, escucharles, recompensarles y asociarles.

Conocer a los clientes

Para conocer a los clientes se contará con una base de datos y de esta forma entender el perfil del consumidor al que nos enfocamos para poder satisfacer sus necesidades de una mejor forma. La base de datos se puede formar recolectando información de los turistas que han ido a Galápagos con la base de la INGALA y con la información de los tour operadores sobre potenciales clientes que se interesen en este tipo de servicio. Es muy importante conocer al cliente, porque el producto debe ser diseñado para ellos.

Se debe estudiar el comportamiento de consumidor como por ejemplo, cómo compra, qué compra, qué espera respecto a calidad y servicio, cómo es su estilo de vida y qué beneficios espera obtener del viaje. Conocer al cliente también permite identificar donde se encuentra nuestro mercado, cómo encontrarles y cómo venderles nuestro producto.

Hablar con los clientes

Es muy importante para la venta del Eco Hotel tener una buena comunicación con los distribuidores del producto, ya que de ellos depende un porcentaje muy alto de las ventas. Para esto se necesita informar a los clientes constantemente del servicio, nuevos paquetes turísticos y nuevas promociones. También es importante incentivarles a vender, por lo que se creará nuevas formas de remuneraciones, no necesariamente económicas.

En la página web, destinada para llegar directamente a los clientes, es importante tener información llamativa no solo de nuestro producto sino también de temas relacionados con el desarrollo social y medio ambiental. Con esta información se debe impulsar a la concientización de nuestros clientes y mediante paquetes atractivos venderles nuestro producto. Se debe usar también redes sociales para que nuestra información llegue de una forma directa y rápida a los clientes potenciales.

Escuchar a los clientes

La retroalimentación de los clientes es una de las partes más importantes para mejorar el servicio. Por esta razón se incentivará al cliente a llenar una encuesta con sugerencias sobre su experiencia en el servicio ofertado. Se utilizará una herramienta electrónica para no gastar papel y que sea eficiente para poder tener estadísticas sobre sus sugerencias. Se debe encontrar los problemas y solucionarlos. En la página web les dará la oportunidad de que escriban su experiencia, y que esta herramienta sirva como presión para proporcionar un excelente servicio.

Recompensar a los clientes

La recompensa se va a concentrar en los distribuidores, ya que es muy difícil que un cliente vuelva a contratar un servicio ya que es producto de lujo y las personas no tienden a repetir viajes. Por esta razón, se debe estimular a los intermediarios a vender este proyecto en vez de otro destino turístico y otro hotel. Se debe trabajar con un mecanismo de recompensas económicas pero también otro tipo de recompensas no económicas como son premios o regalos por excelentes ventas. Es muy común en turismo negociar el porcentaje de comisión por volumen de ventas, por lo que se debe considerar que los mejores tour operadores conseguirán aumentar su comisión.

Asociar a los clientes

Los turistas no suelen volver a comprar el mismo servicio cuando se tratan de destinos exóticos, por lo que es importante crear un incentivo de boca a boca mediante la asociación con el proyecto. Se puede crear un descuento para las personas que han sido referidas por turistas que ya han recibido nuestro servicio. Los consumidores que ya se han hospedado en el Eco Hotel y han tenido experiencias con los paquetes turísticos pueden beneficiar a alguien referido porque ellos reciban un descuento en la adquisición del servicio. De esta forma se conseguirán nuevos clientes fácil y directamente.

3.2.6 Plan de Acción

OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Objetivo de Satisfacción al Cliente	Obtener por lo menos 80% de los clientes satisfechos para enero del 2016 ofreciendo la mejor calidad sin lujos innecesarios y sin generar impactos medioambientales.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar problemas de satisfacción en el mercado para no cometer los mismos errores. • Hacer encuestas de satisfacción para tener retroalimentación. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo de Nivel de Ventas	Alcanzar un nivel de ventas de 576,000 dólares con una ocupación del 80 por ciento para enero del 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzar la venta del hospedaje 2 años antes de la apertura. • Incentivar a los distribuidores del producto con comisiones. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo de la Cartera de Clientes	Superar los 4,000 clientes anualmente para enero del 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los clientes a recomendar el Eco Hotel. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo de la Marca	Conseguir un reconocimiento nacional e internacional de la marca en enero del 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la marca mediante redes sociales. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo ligado a la Fidelidad	Generar una tasa de retención de Agencias de Viajes Mayoristas del 80% para enero del 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr fidelidad de los distribuidores mediante el incentivo en comisiones. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo de Posicionamiento	Lograr que para enero del 2016 se reconozca a este proyecto como “El Hotel más ecológico de Galápagos con responsabilidad social”.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir estrictamente procesos y procedimientos responsables. • Publicar resultados impacto ambiental y social. 	Desde el momento de apertura	Gerente de Marketing y Ventas

Tabla 32 Plan de Acción Elaborado por la autora

Capítulo 4: Evaluación Financiera

4. Modelo Financiero

En este capítulo se analizará la rentabilidad del proyecto, examinando la inversión, los costos y los posibles ingresos. Se utilizará el Modelo financiero del Ing Victor Dinamarca Díaz, manejado bajo su completa autorización.

4.1 Financiamiento de la Inversión

En el Proyecto del Eco Hotel se hará una inversión con capital propio, ya que éste se realizará como parte de la responsabilidad social de una empresa. Se espera utilizar los ahorros en utilidades de la empresa para hacer un proyecto que beneficie a los que más necesitan. La estructura de la inversión es la siguiente:

FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	2035873,88	100%
CREDITO		
TOTAL	2035873,88	100%

Tabla 33 Financiamiento de Inversión

4.2 Estructura de la Inversión Total

A continuación se detalla la estructura de la inversión total y en qué representa el valor que se ha dado.

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	400.000
OBRAS CIVILES	1149150
EQUIPOS ENERGÍA Y MANEJO DE DESECHOS	288000
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS COCINA	20000
CAPACITAICÓN Y FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS	84000
CAPITAL DE TRABAJO	80823,88
INVERSION PUBLICITARIA	13900
TOTAL	2035873,88

Tabla 34 Estructura de la Inversión Total

Terreno

El costo del terreno representa el 20% de la inversión total. De acuerdo con lo investigado un terreno en la Isla de Santa Cruz de 4,000 metros cuadrados en la zona alta cerca de las comunidades de Santa Rosa y Bellavista cuesta aproximadamente 400,000 dólares. Lo que representa un costo de 100 dólares el metro. Se ha escogido un terreno cerca de estas dos comunidades, no es el sitio más atractivo turísticamente, pero es la forma de causar el mayor impacto positivo a los sectores más olvidados de la isla. No se limpiara el terreno, ni se hará modificaciones del su suelo ya que la construcción será lo menos invasiva posible, dejando la vegetación más importante intacta.

Obras Civiles

La construcción del Eco Hotel representa la mayor inversión, representando el 56% del total. Los costos incluyen: 30 habitaciones, cocina, restaurante, piscina, áreas sociales, bar, y área de servicios. Se calcula que las habitaciones tendrán alrededor de 32 metros cuadrados y se añade 15 metros cuadrados de área social por habitación. Esto da un total de 1410 metros cuadrados totales de construcción con un costo aproximado de 815 dólares por metro cuadrado. Esta estimación se ha hecho por el arquitecto Pablo Oleas, como resultado de un proyecto arquitectónico ecológico. Se utilizará una estructura que se adapte a las condiciones del terreno, con cubiertas vivas que recrean las condiciones del suelo permitiendo que llegue la vegetación nativa y se continúe el ciclo natural. Respetará la ubicación de especies importantes emblemáticas y delicadas, se adaptará y coexistirá con la naturaleza. Se utilizará materiales que necesitan un mantenimiento mínimo y que no generen un impacto ambiental. Utilizando materiales alternativos como es el Tetra Pak, textiles reciclados, costales reciclados, bloques con vidrio reciclado, madera que se busca erradicar de Galápagos y una estructura mixta de metal, hormigón y madera que solo se asiente en lugares básicos para el soporte de la infraestructura.

Equipos de Energía y Desechos

En el cálculo del costo de los equipos que utilizará el Eco Hotel para la generación de energía alternativa y el manejo de desechos representa el 14% de la inversión total. Esto incluye el costo de equipos para tratamiento de aguas negras y grises, desalinizadora de agua, recolector de agua lluvias y la generación y uso eficiente de energía con paneles

solares, diseño del sistema fotovoltaico, diseño del sistema solar térmico, iluminación LED, energía solar térmica mediante tubos de vacío y aire acondicionado solar. El manejo de desechos se hará por medio de reciclaje y permacultura que prácticamente no representa ningún costo.

Equipos de Cocina

La inversión en equipos la cocina del Eco Hotel representa solamente el 1% de la inversión total. Se incluye en este costo equipos como: Lavadora de platos que optimice al máximo la utilización de agua, congelador, refrigerador, cocina de 6 fuegos, horno, máquina de hacer hielos, cafetera, utensillo sde cocina, botes de basura para el reciclaje, vajilla y cubiertos para el restuarante.

Capital de Trabajo Neto

La inversión inicial del capital de trabajo neto representa el 4% de la inversión total. Se estima tener un equipo de 4 personas para la administración del Eco Hotel que consiste en: 1 Administrador Hotelero, 1 Gerente Financiero y Contable, 1 Gerente de Marketing y Ventas y 1 Gerente de Administración. Se calcula un sueldo promedio de 700 dólares mensuales que representa 33,600 dólares anuales. Y se sumaría un costo aproximado de 3,000 dólares mensuales para el funcionamiento de estos 4 departamentos, lo que representa un costo de 36,000 dólares anuales. Como se ha explicado antes, el Eco Hotel formará una red de turismo sostenible que será proveedora de los servicios hoteleros, por lo que el costo de éstas no está incluido en la el capital de trabajo neto.

Capacitación y Formación de Micro Empresas

La inversión para la generar una red de turismo sostenible representa un 4% de la inversión total del proyecto. Se necesita realizar las actividades descritas en la siguiente tabla con los costos respectivos:

Actividades	Costo
Estudio	6000
Encuestas	1000
Resultados	1000
Propaganda	2000
Entrevistas	1000
Selección	1000
Pensum de Capacitación	1000
Duración	36000
Infraestructura	9000
Productos y Servicios	2000
Calidad	6000
Procesos ambientalmente sostenibles	6000
Rentabilidad	12000
Total de Costos	84000

Tabla 35 Costo de las Actividades Red de Turismo Sostenible

Justificación de las actividades:

Entregable Final	Descripción/Detalles	Criterios de aceptación
Red de Turismo Sostenible	Mantenimiento	Todas las micro empresas deben ofrecer un servicio o producto de calidad y ser medioambientalmente sustentable.
	Limpieza	
	Alimentos y bebidas (restaurantes)	
	Lavandería	
	Transporte canal	
	Transporte isla	
	Artículos de acogida	
	Artesanías	
	Micro empresa de materiales de limpieza	
Estudio e Investigación	Estudio	Encontrar las necesidades de la población, encuestar preferencias y analizar resultados.
	Encuestas	
	Resultados	
Reclutamiento	Propaganda	Escoger a las personas más comprometidas para formar parte de la red.
	Entrevistas	
	Selección	
Capacitación	Pensum de Capacitación	Crear un pensum de capacitación apropiado para los candidatos y para la formación de las micro empresas.
	Duración	
	Permanencia	
Formación	Infraestructura	Instalar las micro empresas, desarrollar procesos de los productos y servicios.
	Productos y Servicios	
Control	Calidad	Revisar y retroalimentar sobre las actividades de cada micro empresa, hacer cambios necesarios para su excelente funcionamiento.
	Procesos ambientalmente sostenibles	
	Rentabilidad	

Tabla 36 Justificación de Actividades de Red de Turismo Sostenible

Inversión en Publicidad

La inversión inicial en publicidad representa un 1% de la inversión total. Dentro de esta estimación se encuentra la participación en 3 ferias internacionales, pasajes de avión, estadía, costo de la feria, viáticos, diseño de información y el costo de la visita a potenciales tour operadores. No se gastará en la impresión de ningún tipo de material ya que eso es una contradicción a lo que representa la eficiencia en el uso de materiales que pueden ser posteriormente desechados. Toda la información que se dará será electrónica lo que representará solo el costo de diseño de la información.

4.3 Gastos Generales Anuales

Los gastos generales calculados anualmente se estiman en 42,000 dólares. Esto incluye gastos de servicios básicos, mantenimiento de equipos y gastos en seguros.

GASTOS GENERALES ANUALES	
RUBRO	VALOR
TELEFONO LUZ AGUA INTERNET	6.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	12.000
GASTOS SEGUROS	24.000
TOTAL	42.000

Tabla 37 Gastos Generales Anuales

4.4 Nómina del Personal

El Eco Hotel tendrá 4 personas en su equipo: 1 Administrador Hotelero, 1 Gerente Financiero y Contable, 1 Gerente de Marketing y Ventas y 1 Gerente de Administración. La nómina es pensada de acuerdo a la responsabilidad que tiene el puesto de trabajo, pero también en que el beneficio que genere esta actividad sea repartida equitativamente, por lo que los puestos de gerentes y administradores no tendrán sueldos excesivos.

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Administrador Hotelero	1.000	12.000	1.000	122	1.302,00	14.424	1,2	1	14.424
Gerente Financiero y Contable	700	8.400	700	122	911,4	10.133	1,21	1	10.133
Gerente de Marketing y Ventas	700	8.400	700	122	911,4	10.133	1,21	1	10.133
Gerente de Adminsitración	700	8.400	700	122	911,4	10.133	1,21	1	10.133
TOTAL								4	44.824

Tabla 38 Nómina del Personal

4.5 Proyección de Ventas

La proyección de ventas se realizó en base a las metas que tiene el proyecto. Se tiene como objetivo tener un 70% de ocupación el primer y segundo año, 80% del tercer al sexto año y un 90% promedio en los siguientes 4 años. El precio se utilizó es el del escenario pesimista, cobrando 112 dólares con el IVA incluido por habitación. Se calcula que el Hotel se ocupará un promedio de 360 días al año. Las ventas que se pueden ver son anuales, con su respectiva ocupación promedio por ese año.

AÑO	Habitación	
	CANTIDAD	PRECIO
1	7560	224,00
2	7560	168,00
3	8640	168,00
4	8640	168,00
5	8640	168,00
6	8640	168,00
7	9720	168,00
8	9720	168,00
9	9720	168,00
10	9720	168,00

Tabla 39 Proyección de Ventas - cantidad y precio

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
1	1.693.440
2	1.270.080
3	1.451.520
4	1.451.520
5	1.451.520
6	1.451.520
7	1.632.960
8	1.632.960
9	1.632.960
10	1.632.960

Tabla 40 Proyección de Ventas

4.6 Costos Directos de Fabricación

Los costos directos del servicio son el 20% del precio que se cobrará. Los costos unitarios directos o sea el costo directo por habitación incluye: Limpieza de la habitación, desayuno, lavado de sábanas y toallas y los amenities. Estos costos variaran según la ocupación del Eco Hotel. Todos estos servicios serán proporcionados por la red de turismo sostenible, lo que implica que se pagará a cada micro empresa el precio que esta detallado como costo de cada servicio por cada habitación.

	Habitación
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	
MARGEN DE COSTOS	168
Limpieza de habitación	15
Desayuno	10
Lavado de Sábanas y Toallas	4
Amenities	6
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,208333333

Tabla 41 Costos Directos de Fabricación

4.7 Estado de Fuentes y Uso de Fondos

Mediante el Estado de Fuentes y Uso de Fondos podemos ver que las fuentes del proyecto son el capital propio y la utilidad por ventas. Se utilizo el escenario pesimista para éste análisis con un precio por habitación de 168 dólares. Se tiene como objetivo tener un 70% de ocupación el primer y segundo año, 80% del tercer al sexto año y un 90% promedio en los siguientes 4 años. En los Usos se puede observar que se utilizarán las fuentes en la inversión en la compra del terreno, la construcción, equipos de energía y manejo de desechos, equipos de cocina, capital de trabajo neto, capacitación a micro empresas y inversión inicial en publicidad. También en el pago de sueldos, gastos directos y gastos generales. La tasa interna de retorno es de 32,16%, lo cual es positivo ya que el costo de oportunidad es de 10%.

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
FUENTES												
CAP.PROPIO	2035874	0	0	0	0	0						
ING. POR VTAS	0	1270080	1270080	1451520	1451520	1451520	1451520	1632960	1632960	1632960	1632960	
SALDO ANTERIOR		80824	681466,453	1304158,91	2018421,86	2732684,81	3446947,77	4157052,97	4961878,67	5766704,37	6571530,08	
TOTAL FUENTES	2035874	1350904	1951546,45	2755678,91	3469941,86	4184204,81	4898467,77	5790012,97	6594838,67	7399664,37	8824028,96	
USOS												
INVERSIONES	1955050											
GASTOS DE NOMINA	0	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88	44823,88
COSTOS DIRECTOS		264600	264600	302400	302400	302400	302400	340200	340200	340200	340200	
VARIACION DE INVENTARIOS		22050	0	0	0	0	3150	0	0	0		
COSTOS INDIRECTOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000
TOTAL USOS	1955050	373473,88	351423,88	389223,88	389223,88	389223,88	392373,88	427023,88	427023,88	427023,88	427023,88	
SALDO FUENTES - USOS	80824	977430,12	1600122,57	2366455,03	3080717,98	3794980,93	4506093,89	5362989,09	6167814,79	6972640,49	8397005,08	
SALDO ANTERIOR		80824	681466,453	1304158,91	2018421,86	2732684,81	3446947,77	4157052,97	4961878,67	5766704,37	6571530,08	
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación Activos Fijos		99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	
Amortizaciones		2780	2780	2780	2780	2780						
UTILIDAD	0	816451,495	816451,495	960091,495	960091,495	960091,495	962871,495	1106511,5	1106511,5	1106511,5	1106511,5	
Participación Trabajador (15%)		122467,724	122467,724	144013,724	144013,724	144013,724	144430,724	165976,724	165976,724	165976,724	165976,724	
UTILIDAD DESPUES DE PART	0	693983,771	693983,771	816077,771	816077,771	816077,771	818440,771	940534,771	940534,771	940534,771	940534,771	
Impuesto a la Renta (25%)		173495,943	173495,943	204019,443	204019,443	204019,443	204610,193	235133,693	235133,693	235133,693	235133,693	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	0	520487,828	520487,828	612058,328	612058,328	612058,328	613830,578	705401,078	705401,078	705401,078	705401,078	
SALDO DE CAJA	80824	681466,453	1304158,91	2018421,86	2732684,81	3446947,77	4157052,97	4961878,67	5766704,37	6571530,08	7995894,66	
Inversion Inicial	2035873,88											
Flujo de efectivo	-2035873,88	622692,453	622692,453	714262,953	714262,953	714262,953	713255,203	804825,703	804825,703	804825,703	1424364,58	
TASA INTERNA DE RETORNO	0,32163406											

Tabla 42 Estado de Fuentes y Usos

Escenario Pesimista

Precio 168 dólares

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
1	1.270.080
2	1.270.080
3	1.451.520
4	1.451.520
5	1.451.520
6	1.451.520
7	1.632.960
8	1.632.960
9	1.632.960
10	1.632.960

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	2.035.874						(2.035.874)	-2.035.874
1		351.424	-	122.468	173.496	1.270.080	622.692	918.656
2		351.424	-	122.468	173.496	1.270.080	622.692	918.656
3		389.224	-	144.014	204.019	1.451.520	714.263	1.062.296
4		389.224	-	144.014	204.019	1.451.520	714.263	1.062.296
5		389.224	-	144.014	204.019	1.451.520	714.263	1.062.296
6		389.224	-	144.431	204.610	1.451.520	713.255	1.062.296
7		427.024	-	165.977	235.134	1.632.960	804.826	1.205.936
8		427.024	-	165.977	235.134	1.632.960	804.826	1.205.936
9		427.024	-	165.977	235.134	1.632.960	804.826	1.205.936
10		427.024	-	165.977	235.134	2.252.499	1.424.365	1.825.475
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								48,13%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							32,16%	
VALOR ACTUAL NETO AL							5.904.397	9.493.906
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,62	2,58	

Escenario Medio

Precio: 268 dólares

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
1	1.693.440
2	1.693.440
3	1.935.360
4	1.935.360
5	1.935.360
6	1.935.360
7	2.177.280
8	2.177.280
9	2.177.280
10	2.177.280

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	2.035.874						(2.035.874)	-2.035.874
1		351.424	-	185.972	263.460	1.693.440	892.584	1.342.016
2		351.424	-	185.972	263.460	1.693.440	892.584	1.342.016
3		389.224	-	216.590	306.835	1.935.360	1.022.711	1.546.136
4		389.224	-	216.590	306.835	1.935.360	1.022.711	1.546.136
5		389.224	-	216.590	306.835	1.935.360	1.022.711	1.546.136
6		389.224	-	217.007	307.426	1.935.360	1.021.703	1.546.136
7		427.024	-	247.625	350.802	2.177.280	1.151.830	1.750.256
8		427.024	-	247.625	350.802	2.177.280	1.151.830	1.750.256
9		427.024	-	247.625	350.802	2.177.280	1.151.830	1.750.256
10		427.024	-	247.625	350.802	2.796.819	1.771.369	2.369.795
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								69,50%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							46,53%	
VALOR ACTUAL NETO AL							9.065.989	14.453.266
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,80	3,41	

Escenario Positivo

Precio 280

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
1	2.116.800
2	2.116.800
3	2.419.200
4	2.419.200
5	2.419.200
6	2.419.200
7	2.721.600
8	2.721.600
9	2.721.600
10	2.721.600

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	2.035.874						(2.035.874)	-2.035.874
1		351.424	-	249.476	353.424	2.116.800	1.162.476	1.765.376
2		351.424	-	249.476	353.424	2.116.800	1.162.476	1.765.376
3		389.224	-	289.166	409.651	2.419.200	1.331.159	2.029.976
4		389.224	-	289.166	409.651	2.419.200	1.331.159	2.029.976
5		389.224	-	289.166	409.651	2.419.200	1.331.159	2.029.976
6		389.224	-	289.583	410.242	2.419.200	1.330.151	2.029.976
7		427.024	-	329.273	466.470	2.721.600	1.498.834	2.294.576
8		427.024	-	329.273	466.470	2.721.600	1.498.834	2.294.576
9		427.024	-	329.273	466.470	2.721.600	1.498.834	2.294.576
10		427.024	-	329.273	466.470	3.341.139	2.118.373	2.914.115
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								90,43%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							60,31%	
VALOR ACTUAL NETO AL							12.227.581	19.412.626
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,93	4,23	

4.8 Punto de Equilibrio

Se puede apreciar en el cuadro que las ventas del Eco Hotel superan el punto de equilibrio del, es más las ventas son de 16 veces más que lo que se requiere para cubrir los gastos. Este punto de equilibrio esta hecho en base al escenario pesimista, lo que indica que en el peor de los casos igual se cubrirían los costos.

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	102.902	1.693.440
2	102.902	1.270.080
3	102.902	1.451.520
4	102.902	1.451.520
5	102.902	1.451.520
6	102.902	1.451.520
7	102.902	1.632.960
8	102.902	1.632.960
9	102.902	1.632.960
10	102.902	1.632.960

Tabla 43 Punto de Equilibrio

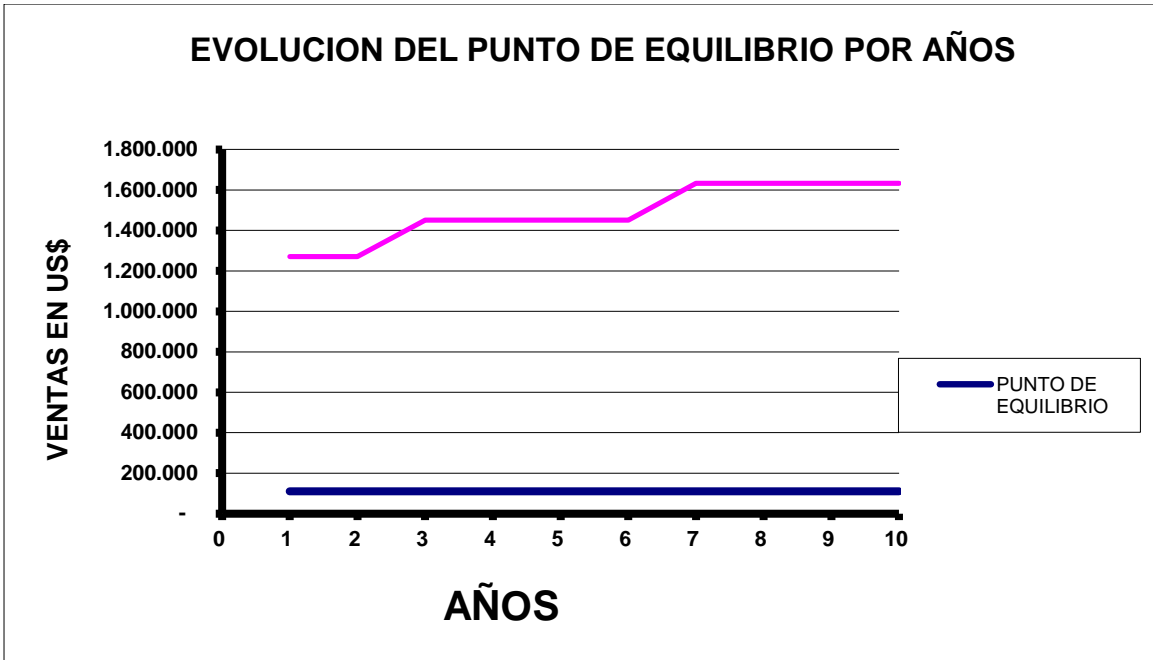


Tabla 44 Evolución del Punto de Equilibrio



Tabla 45 Punto de Equilibrio

4.9 Estado de Resultados

En el estado de pérdidas y ganancias se puede visualizar las operaciones del proyecto cada año, analizando de esta forma sus ingresos y sus gastos en el escenario pesimista. El Eco Hotel tiene un gasto permanente que hay que cubrir de aproximadamente 186,000 debido a la alta depreciación que hay que cubrir de los equipos de energía y cocina especialmente. El costo de ventas varía según la ocupación del Eco Hotel, se estima un crecimiento del 5% anualmente durante los 4 primeros años y luego se mantiene la ocupación en 80%. Las ventas crecen de igual forma, por lo que la utilidad tiene una correlación con el crecimiento en ventas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	725.760	786.240	846.720	967.680	967.680
-Costo de ventas	226.800	245.700	264.600	302.400	302.400
=Utilidad Brutas Ventas	498.960	540.540	582.120	665.280	665.280
- Gasto en Nómina	44.824	44.824	44.824	44.824	44.824
- Gasto Administrativo	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
- Depreciaciones	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625	99424,625
=Total de Gastos	186.249	186.249	186.249	186.249	186.249
=Utilidad del Ejercicio	312.711	354.291	395.871	479.031	479.031
-15% participación trabajadores	46489,7243	52726,7243	58963,7243	71437,7243	71437,7243
=Utilidad antes de Impuestos	266.222	301.565	336.908	407.594	407.594
-25% Impuestos a la renta	66.555	75.391	84.227	101.898	101.898
=Utilidad Neta	199.666	226.174	252.681	305.695	305.695

Tabla 46 Estado de Pérdidas y Ganancias

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Relación CMV/Ventas	31,3%	31,3%	31,3%	31,3%	31,3%
Relación Gastos/Ventas	25,7%	23,7%	22,0%	19,2%	19,2%
Relación Participación trabajadores/Ventas	6,4%	6,7%	7,0%	7,4%	7,4%
Relación Utilidad Bruta/UN	2,50	2,39	2,30	2,18	2,18
Relación UN/Utilidad Bruta	40,0%	41,8%	43,4%	45,9%	45,9%

Tabla 47 Relación del Estado de Pérdidas y Ganancias

4.10 Balance de Situación Inicial

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DISPONIBLE	80824	686428,1561	1036078,609	1036078,609	1441893,562	1847708,515
INVENTARIOS		20475	23625	23625	23625	23625
CUENTAS POR COBRAR	80824	0	0	0	0	0
TOTAL CIRCULANTE		706903,1561	1059703,609	1059703,609	1465518,562	1871333,515
FIJO	400000					
TERRENO	1149150	400000	400000	400000	400000	400000
OBRAS CIVILES	288000	1149150	1149150	1149150	1149150	1149150
EQUIPOS	20000	288000	288000	288000	288000	288000
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS		20000	20000	20000	20000	20000
	0					
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	84000	0	0	0	0	0
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE MICROEMPRESAS	0	84000	84000	84000	84000	84000
EQUIPOS DE COMPUTACION		0	0	0	0	0
	- 1941150		0	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO		1941150	1941150	1941150	1941150	1941150
DEPRECIACION ACUMULADA	1941150	-198849,25	-298273,875	-298273,875	-397698,5	-497123,125
ACTIVO FIJO NETO		1742300,75	1642876,125	1642876,125	1543451,5	1444026,875
OTROS ACTIVOS	13900					
INVERSION PUBLICITARIA	0	13900	13900	13900	13900	13900
GASTOS DE CONSTITUCION	0	0	0	0	0	0
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	13900	-5560	-8340	-8340	-11120	-13900
TOTAL OTROS ACTIVOS		8340	5560	5560	2780	0
TOTAL ACTIVOS	2035874	2457543,906	2708139,734	2708139,734	3011750,062	3315360,39
PASIVO						
TOTAL PASIVO		0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
CAPITAL	2035874	2035874	2035874	2035874	2035874	2035874
AUMENTO DE CAPITAL		0	0	0	0	0
UTIL/ PERD. ACUMULADAS	0	197581,3281	421669,9061	421669,9061	672265,7342	975876,0623
UTIL. DEL EJERCICIO		224088,5781	250595,8281	250595,8281	303610,3281	303610,3281
TOTAL PATRIMONIO	2035874	2457543,906	2708139,734	2708139,734	3011750,062	3315360,39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	2035874	2457543,906	2708139,734	2708139,734	3315360,39	3315360,39

Tabla 48 Balance de Situación Inicial

En el balance general podemos ver cómo está conformada la empresa y comparar sus activos con su forma de financiamiento. Se puede ver que los activos más importantes son los fijos en la empresa, ya que tiene una gran inversión en infraestructura y equipos. La depreciación acumulada también es un factor importante ya que puede llegar a cerca de los 450,000 dólares. El capital de la empresa se mantiene ya que no es necesaria la devolución de la inversión, por lo que en el total del patrimonio va creciendo junto a los activos.

4. 11 Formula del costo de oportunidad utilizada

Mediante este modelo se determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula.

$$K_e = RFR + \alpha * (ERPUS * \beta) * z$$

Referencia FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

Donde:

K_e : Es igual al costo esperado del “equity”.

RFR: Es la tasa libre de riesgo (bono soberano) para un año.

β : En su cálculo se ha utilizado un beta comparable del sector de alquiler de carros en US, basado en una muestra de 20 empresas; información provista en el sitio de Internet del Profesor Aswath Damodaran (www.damodaran.com).

ERPUS: “Equity Risk Premium” el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos

α : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.

z: Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el “Equity Risk Premium”.

4.12 Conclusiones del Capítulo Financiero

Al evaluar el análisis financiero podemos ver que en los 3 escenarios; positivo, medio y negativo el proyecto podrá recuperar su inversión inicial ya que en VAN supera la inversión. Tiene un TIR del 32% en el negativo, 46% en el medio y 60% en el positivo por lo que podemos ver que en los tres casos supera el costo de oportunidad. En el punto de equilibrio se puede ver que en el escenario pesimista las ventas cubren y superan los costos por lo que en el peor de los casos si se podrá obtener utilidades. Se puede concluir que este proyecto si es rentable.

Conclusiones

Los factores macro externos afectan al negocio de una forma positiva y negativa, se debe trabajar para encontrar oportunidades en las amenazas existentes. La tendencia en la demanda turística nos empuja hacia el turismo de masas, pero creo que es importante analizar los daños que éste causaría a las comunidades y recursos naturales. Es importante concientizar tanto a la población, operadores turísticos y turistas de la susceptibilidad de este ecosistema. De todos depende que las islas sean protegidas por lo que el impacto ambiental debe disminuir considerablemente, por lo contrario, las islas ya no serán las mismas. La recesión mundial ha afectado a todas las industrias, pero en especial a la turística ya que éste es considerado un bien de lujo y no necesario para la vida. Éste sector depende de la activación de la economía, o si no se verá gravemente afectado. El turismo debe aplicar estas nuevas tecnologías o se volverá una industria obsoleta, ya que seguirá incentivando el uso de recursos no renovables o que causen gran impacto al medio ambiente. La población debe ser incentivada de tal forma que su trabajo sea eficiente para su comunidad como para las empresas. Por último es imprescindible encontrar una forma de integrar al grupo pesquero en actividades turísticas debidamente reguladas.

Al analizar las Fuerzas de Porter se puede concluir que la industria turística tiene variables que tienen un gran impacto negativo en el atractivo y posible rentabilidad del sector son el Poder de Negociación Proveedores, la Amenaza de productos sustitutos y la Amenaza de Nuevos competidores. Éstas variables son las que pueden causar más daño a la empresa, y en la cuales se debe basar una estrategia sólida para poder competir. La rivalidad entre competidores actuales y el poder de negociación consumidores son fuerzas neutrales o medianas. Éstas se encuentran en un espacio intermedio en el gráfico, no tienen una gran fuerza pero igual pueden ser peligrosas o disminuir el atractivo de la empresa de igual forma que puede ser una oportunidad si se las maneja bien. Se pueden manejar con una estrategia que cambie las reglas del mercado y así generar rentabilidad a largo plazo.

La propuesta de valor generada a partir de la estrategia de Océano Azul concluye que el Eco Hotel no competirá en estrellas, será considerado un hotel alternativo construido con

materiales reciclados y de una forma sustentable. A la vez el servicio y la calidad no podrán ser evaluadas bajo lo mismo estándares de hoteles convencionales. Se aplicaran medidas diferentes que no perjudicaran a la calidad y servicio pero no podrán ser evaluadas de ésta forma. La ubicación no será el principal factor del que dependeremos. El espacio será escogido por los recursos que puede ofrecer para implementar energías alternativas, hacer permacultura y causar el menos impacto ambiental. Se aumentará la competencia en la variable de Eco Hotel, se concentrará en medir su huella ecológica y reducirla. También aumentaremos el factor de diseño, será un hotel con un diseño poco convencional enfocado en causar el menor impacto posible en el medio ambiente y al mismo tiempo en concientizar a los turistas sobre la fragilidad del ecosistema. El precio será aumentado, ya que vamos a crear valor para diferenciarnos y esto tiene que percibir el consumidor en el servicio adquirido. Vamos a crear una fusión entre la Hotelería y Turismo y la Responsabilidad social y ambiental, vamos a probar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en éste mercado específico. Al concluir la investigación de mercado se puede observar que las nuevas variables propuestas en la Estrategia de Océano Azul, responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y una nueva experiencia son bienvenidas por el mercado.

En la investigación de mercado se encontraron oportunidades como es el mercado de Ecuador. El ecuatoriano de poder adquisitivo medio – alto viaja, y si no conoce Galápagos es porque no ha recibido un incentivo para hacerlo. Un porcentaje muy alto sabe que el turismo en Galápagos es responsable y que existe una sobre carga de turistas, lo que hará que su decisión a la hora de escoger un hotel tengo conciencia de la fragilidad medioambiental y prefiera un Eco Hotel. La propuesta de valor está enfocada al turismo responsable, bajo los principios de la promoción socioeconómica de comunidades, el encuentro cultural a través del turismo y el desarrollo de actividades económicamente sustentables. Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población local y la preocupación medioambiental. El turismo normalmente genera un impacto no siempre positivo, el turismo responsable debe conseguir un impacto positivo tanto para la comunidad como para el medioambiente. La competencia en Galápagos no es

mediocrementemente responsable, se preocupa de lujos innecesarios, tienen la misma propuesta, no trabajan con la comunidad y no ofrecen nuevas experiencias turísticas. Ahí es donde residen todas nuestras oportunidades, diferenciarnos creando beneficios a la comunidad, al medioambiente y al consumidor. Se ofrecerá contacto con la diversa flora y fauna, actividades con la naturaleza, infraestructura sustentable, intercambio cultural y la inversión en proyectos comunitarios relacionados al turismo. La propuesta de valor de Océano Azul tuvo un 91% de aprobación en las encuestas, lo que indica que un turista preferiría un hotel con responsabilidad ambiental y social, interacción con la comunidad y una nueva experiencia turística que la propuesta de un hotel convencional.

En la propuesta estratégica se formó la visión y misión de la empresa. La visión: El Eco Hotel en el 2017 será un ejemplo pionero del turismo responsable en Galápagos. Mejorará la calidad de vida de la comunidad mediante el soporte técnico y económico a 16 micro empresas para la inclusión de grupos que no se toman en cuenta en el turismo convencional, creará una red de turismo sostenible y alianzas estratégicas con proveedores locales. Se capacitará a más de 100 personas y se debe crear alrededor de 70 puestos de trabajo. Se debe alcanzar una ocupación promedio del 80% y con las utilidades invertir en proyectos que incentiven el reciclaje y mejore la calidad de vida de la población. La misión: El Eco Hotel tiene como finalidad la generación de una conciencia en la población local sobre la posibilidad de trabajar de una forma ambientalmente sostenible, distribuyendo los beneficios equitativamente entre todos los miembros de la comunidad. El proyecto se preocupa por mejorar la calidad de vida de la población mediante el apoyo a emprendimientos familiares independientes en áreas relacionadas con la hotelería. Está focalizado en el mercado creciente de turistas responsables en el ámbito nacional e internacional. Y por último 6 lineamientos estratégicos: ser un ejemplo replicable para la comunidad de Galápagos y Ecuador, capacitar a la comunidad en el funcionamiento de micro empresas sustentables económicamente y ambientalmente, crear una red de proveedores turísticos y hoteleros sostenible, involucrar a sectores aislados de la economía, mejorar la calidad de vida de la población mediante inversión en proyectos comunitarios y proveer de un ingreso constante para los participantes del proyecto.

Al evaluar el análisis financiero podemos ver que en los 3 escenarios; positivo, medio y negativo el proyecto podrá recuperar su inversión inicial ya que en VAN supera la

inversión. Tiene un TIR del 32% en el negativo, 46% en el medio y 60% en el positivo por lo que podemos ver que en los tres casos supera el costo de oportunidad. En el punto de equilibrio se puede ver que en el escenario pesimista las ventas cubren y superan los costos por lo que en el peor de los casos si se podrá obtener utilidades. Se puede concluir que este proyecto si es rentable.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador. Banco Central del Ecuador. 23 de 03 de 2012. 24 de 03 de 2012 <www.bce.fin.ec>.

Banco Mundial. Perspectivas para la economía mundial. <<http://www.bancomundial.org/>>.

Caldas, Estuardo Salazar. El Hoy. 25 de 11 de 2008. 24 de 03 de 2012 <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inseguridad-ciudadana-320463.html>>.

Dinamarca Díaz, Victor. Model Financiero.

Energías Renovables para Galápagos. ERGAL. 2012. <<http://www.ergal.org/cms.php?c=1270>>.

Fundación Charles Darwin. Un Análisis Socioeconómico de la Situación Actual en el Archipiélago. Santa Cruz, 2007.

Indicadores Institucionales, Sociales, Económicos y Ambientales de Galápagos. Así vamos Galápagos. Santa Cruz: CGREG, 2010.

KIM, Chang y Renée Mauborgne. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. Bogota: Norma, 2005.

Ministerio de Turismo. <<http://www.turismo.gob.ec/>>.

Organización Mundial del Turismo. OMT. 23 de 03 de 2012. 24 de 03 de 2012 <<http://unwto.org/es>>.

Anexos

Capítulo 1

Construcción de escenarios futuros

Construcción del Espacio Morfológico

	Positivo	Actual	Negativo
Tendencias en la demanda turística	La tendencia en la demanda del turismo de calidad aumenta	Se mantiene la tendencia de la demanda turística	La tendencia en la demanda del turismo de barato y de masas aumenta
Impacto Ambiental	Disminuye el impacto ambiental	Se mantiene el impacto ambiental actual	Aumenta el impacto ambiental
Crisis económica mundial	El PIB mundial crezca 6 y 8%	El PIB mundial crezca entre 3 y 4%	El PIB mundial crezca entre 1 y 2%
Nuevas tecnologías aplicadas al turismo	Aumente la utilización nuevas tecnologías en el turismo	Se mantenga la inversión en nuevas tecnologías en turismo	No se apliquen nuevas tecnologías al turismo
Demanda de turismo ecológico	Aumente el turismo ecológico a Ecuador en 50% (1,5 millones)	Se mantenga en 1 millón de turistas anuales	Disminuya la llegada de turistas a 800,000
Empleo	Mejora el desempleo al 3%	Se mantiene el 4% de desempleo	Empeora el desempleo al 5%
Turismo ilegal	Los pescadores participan en proyectos de turismo legalmente	Los pescadores continúan sus actividades ilegales turísticas	Los pescadores aumentan actividades ilegales turísticas

Tabla 49 Construcción del Espacio Morfológico

Escenario Probable

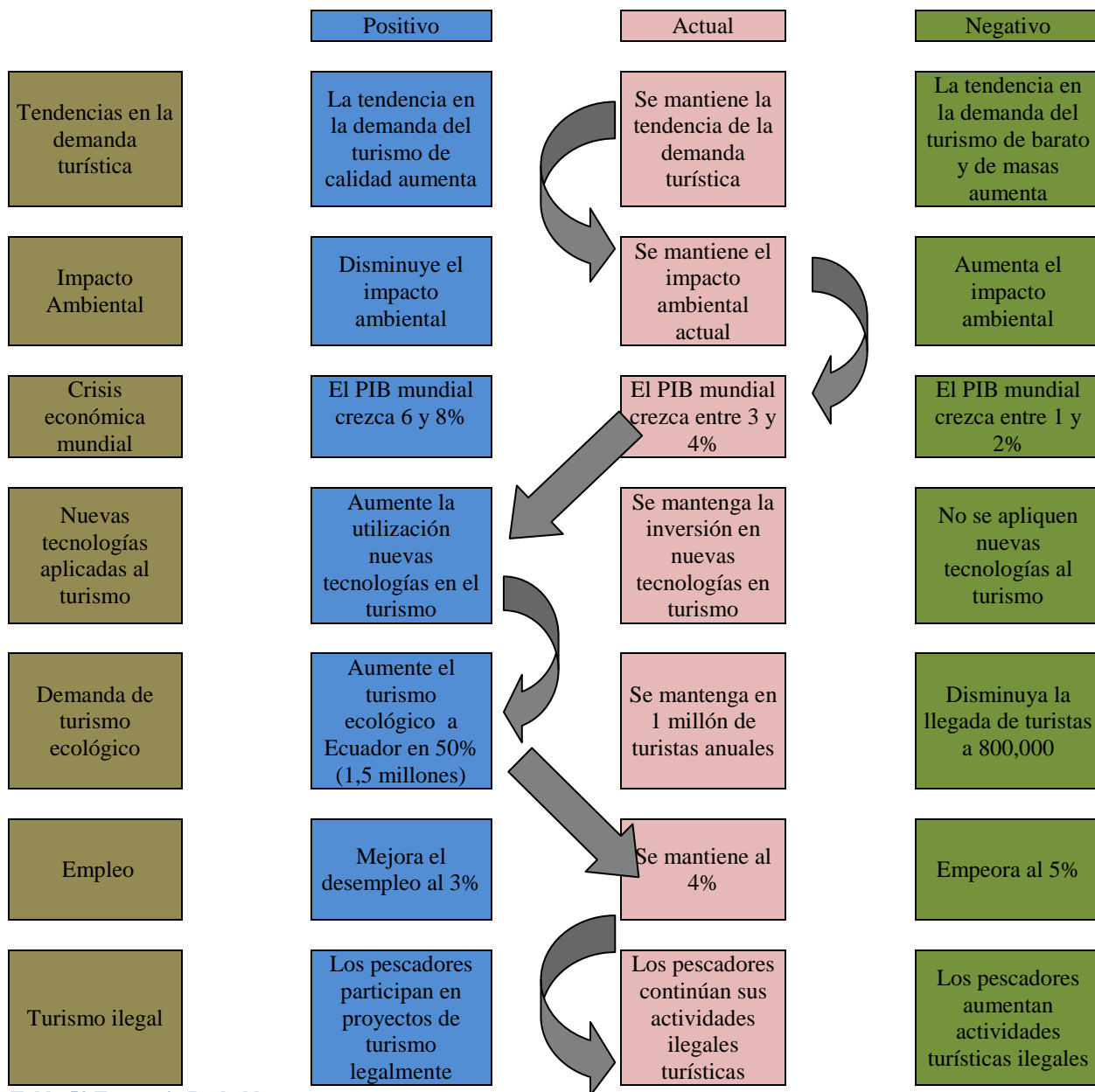


Tabla 50 Escenario Probable

Narración:

En el año 2017 la demanda turística continua oscilando entre el turismo de masas y el de calidad, lo que quiere decir que en los destinos turísticos hay acomodación para los dos tipos de demanda. De acuerdo con el impacto ambiental, mucho se habla y poco se pone en acción por lo que el impacto ambiental sigue presente en el turismo hoy en día. La recesión económica mundial lleva alrededor de 8 años y todavía parece haber un camino largo para

la recuperación de los países desarrollados. En cuanto a las nuevas tecnologías si se aplican al turismo, ya que ahora muchas de éstas te ofrecen reducir costos. La demanda del turismo ecológico se encuentra en un gran boom, y Ecuador tiene mucho que ofrecer, y cada vez llegan más turistas al país. El empleo y el turismo ilegal en Galápagos se mantienen ya que la idiosincrasia de su población no ha cambiado en muchos años, así que es poco probable que puedan cambiar hoy.

Variables del Macro Entorno

Ámbito		Variables Macro – Externas	C. Rivadeneira	D. Codena	P. Oleas	C. Klein	M. Bermeo	Total
Político	1	Riesgo país						0
	2	Corrupción						0
	3	Estabilidad política						0
Ambiental	4	Impacto Ambiental	1	2	3	2	2	10
	5	Demanda de turismo ecológico	3	1	1	2	3	10
Social Cultural	6	Situación de la seguridad ciudadana en el Ecuador						0
	7	Demografía en Galápagos	1					1
	8	Tendencias en la demanda turística	1	2	3		2	8
	9	Empleo		1		2	1	4
Económico	10	Inflación en el Ecuador	1					1
	11	IPC – IPP						0
	12	PIB Industria Servicios						0
	13	Salarios						0
	14	Costo de la gasolina						0
	15	Crisis económica mundial	1	2	1	2	1	7
Tecnológico	16	nuevas tecnologías aplicadas al turismo	1	1	2	1	1	6
	17	Disponibilidad de información sobre turismo al alcance del consumidor						0
	18	infraestructura turística existente en el país						0
Legales	19	Marco Legal que regula las actividades turísticas						0
	20	Turismo ilegal	1	1		1		3
TOTAL			10	10	10	10	10	200

Tabla 1 Variables del Macro Entorno

Capítulo 2

Las preguntas que se realizarán en las entrevistas se detallaran a continuación:

Entrevista

2. Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado
 - a. ¿Cómo ha evolucionado el sector turístico en los últimos años?
 - b. ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?
 - c. ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?
 - d. ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?
 - e. ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?
 - f. ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?
3. Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor
 - a. ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?
 - b. ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)
 - c. ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?
 - d. ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)
 - e. ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?
 - f. ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?
 - g. ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?
 - h. ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?
4. Preguntas de creatividad e innovación
 - a. ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

Estos son los temas que se trataran en el Focus Group:

Focus Group

1. Que se les viene a la mente cuando escuchan TURISMO RESPONSABLE
2. Percepciones sobre el Turismo Responsable
 - a. Palabras que se les viene a la mente
 - b. ¿Cuál es la razón por la que les interesa trabajar en aspectos relacionados al turismo responsable?
 - c. Qué cambios se deberían hacer en el turismo para que sea responsable?
 - d. ¿Qué debería tener la propuesta arquitectónica ecológica de un Eco Hotel?.
 - e. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de la responsabilidad social?
 - f. ¿Cuáles son los puntos fuertes del turismo responsable?
 - g. ¿Cuáles son los puntos débiles del turismo responsable?
3. Percepción sobre los competidores
 - a. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
 - b. ¿Qué aspectos creen que deberían ser mejorados en las mismas?
 - c. ¿Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para ser más atractivas a los ojos de los consumidores? Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?
 - d. ¿Qué deberían eliminar o reducir porque no resulta atractivo a los ojos de los consumidores?
 - e. A qué aspectos de un servicio de Eco Hotel ustedes le dan una mayor importancia?
(Precio, Ubicación, Estrellas, Diseño)
4. Pregunta de creatividad
 - a. ¿Qué tendría el Eco Hotel perfecto?
 - b. ¿Para qué tipo de persona se diseñaría el producto?

Encuesta: Eco Hotel en Galápagos

*Escoge 1 variable en cada pregunta.

1. ¿Con qué frecuencia viajas al año a una vacación planeada con antelación?
1 () 2 () 3 () más ()
2. ¿Conoces Galápagos? Si () No ()
*Si conoces continua a las pregunta 3.
2.1 No has visitado Galápagos porque:
No te interesa () Crees que es muy caro () No tienes información ()
3. ¿Crees que en Galápagos el turismo es responsable? Si () No ()
4. ¿Crees que hay una sobrecarga de turistas en Galápagos? Si () No ()
5. ¿Cuándo escoges un Hotel cuál de éstas variables es la más importante?
precio () ubicación () estrellas () diseño () eco hotel ()
6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por noche en un Eco Hotel en Galápagos?
50 - 99 () 100 - 149 () 150 - 200 ()
7. ¿Dónde preferirías que esté localizado el Hotel?
Zona urbana () Zona rural ()
8. Cuando viajas te hospedas en un Hotel de: (número de estrellas)
5 - 4 () 4 - 3 () 3 - 2 () 2 - 1 ()
9. ¿Te interesa el Eco Turismo? Si () No ()
10. ¿Consideras la responsabilidad social un factor que genera valor? Si () No ()
11. ¿Consideras la responsabilidad ambiental un factor que genera valor? Si () No ()
12. ¿Consideras la interacción con la comunidad local un factor que genera valor? Si () No ()

13. ¿Consideras la creación de una nueva experiencia un factor que genera valor? Si () No ()
14. ¿Preferirías un hotel con responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y que ofrezca una nueva experiencia en Galápagos que un hotel convencional? Si () No ()
15. Edad
20-29 () 30 – 39 () 40 – 49 () 50 - 59 () 60 – 69 () más ()
16. Nivel de Educación
Básica () Secundaria () Superior () Master () Phd ()

Entrevistas

Representante de operadora turística en Galápagos – Aurea Cornejo

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

- ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Las debilidades: Poco o difícil acceso al mercado extranjero, por lo que tienen que bajar precios para el mercado nacional. No hay cultura de inversión por lo que la infraestructura es precaria y no es apta para un eco sistema como el de Galápagos. Tienen que competir con hoteles ilegales o el alquiler de cuartos en casas de locales por el precio de nada.

Las oportunidades: enfocarse en un mercado selecto de viajeros responsables. Aprovechar de un destino que todavía tiene mucho que entregar si se lo cuida. Innovar en actividades turísticas. Invertir en la comunidad para el bienestar de Galápagos y de la industria turística.

- ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Si existe suficiente demanda, el producto de Ecuador y Galápagos todavía no es un destino de masas es un destino exótico que no ha sido bien aprovechado por las operadoras de turismo. Hay bastantes hoteles en Santa Cruz, pero no Eco Hoteles que sean responsables, la oferta se enfoca en habitaciones de casa de habitantes locales que arriendan a precios muy bajos. El dinero se convierte en plata de bolsillo y no en dinero de inversión, gastan más servicios públicos y no pagan impuestos. Lo que se convierte en un problema para Galápagos.

- ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

El turismo en Ecuador está en crecimiento, y podría crecer mucho más si se lo manejara adecuadamente. La mayor parte del turismo llega a las islas Galápagos, y por ésta razón pasa algunos días en el continente. Galápagos es el motor del turismo es Ecuador, se podría utilizar esta herramienta para promocionarlo pero la organización pública de la promoción turística es muy básica.

- ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

La mayoría de hoteles compiten con las mismas variables, la más básica el precio. Muy pocos tienen el capital o la educación para diferenciarse utilizando solo el diseño de los hoteles como instrumento diferenciador.

- ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Los consumidores buscan en un hotel en Galápagos: Eco Hotel, ubicación tenga vista al mar, piscina, restaurante, oferta de paquetes turísticos en la isla.

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

Adultos entre 30 y 70 años de nivel medio, medio alto. Pero en enfoque es más a tour operadores ya que representan el 55% de las ventas o a agencias de viajes 30%. Más enfocado a América del Norte, Asia y Europa.

- ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)

En la competencia hotelera en Galápagos el precio es la variable más importante, después la ubicación, las estrellas y el diseño. La competencia normalmente cuando se trata de un mercado de bajo poder adquisitivo se concentra más en bajar el precio que en crear valor.

- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

El nivel de satisfacción de los turistas es alto ya que recibe la calidad que están pagando. Hay muy buenos alojamientos en Galápagos y a la vez otros muy básicos. Sobre las actividades turísticas se parece mucho a la situación del alojamiento, tienes servicios muy buenos y de calidad a un precio medio o alto, y servicios que no tienen permisos legales a precios bajos. Los reclamos normalmente giran alrededor de satisfacción en la comida y el estado de los equipos para las actividades turísticas.

- ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)

Les falta creatividad e innovación a los productos y servicios. Es difícil diferenciarse en un ambiente lleno de normas y limitaciones por su fragilidad. Pero todos los operadores ofrecen lo mismo, es difícil encontrar que generaría valor para el consumidor. Muchas veces se opta por diferenciarse en diseño y esforzarse en ser más ecológicos.

- ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Sería una buena forma de diferenciar, pero pueden ser variables muy específicas para un solo tipo de mercado. A mucha gente no le importa necesariamente la responsabilidad social, aunque la ambiental cada vez crece más. Actualmente en Galápagos no hay oferta de un proyecto que sea estrictamente social. En crear una experiencia puede ser interesante, pero puede ser fácil de copiar también.

- ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

Puede ser peligroso reducir ubicación, muchas veces los clientes que no escogen su paquete turístico por medio de una operadora o agencia de viaje tienen a la ubicación como una variable de gran importancia. Normalmente los turistas quieren hospedarse en el centro de las ciudades.

- ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

Las estrellas son como un símbolo de calidad a nivel mundial, cualquier persona y cualquier lado puede saber la calidad y servicio que recibirán con las estrellas. Puede ser difícil vender un producto a grande operadoras que escogen los alojamientos en destinos mediante estándares para poder vender un paquete de lujo o de bajo costo. Si no tiene estrellas puede ser más difícil venderlo.

- ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

Aumentar la variable de Eco Hotel puede ser muy positivo como marketing por la nueva tendencia del mercado, y también es positivo para la imagen del hotel en Galápagos. El diseño siempre es un factor que genera valor. Aumentar el precio puede ser peligroso si no

se tiene un mercado seguro que pueda pagar ese precio, ya que el mercado local busca siempre precios muy bajos. No todo el mundo entiende un precio alto como más valor.

C) Preguntas de creatividad e innovación

- ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

El factor más importante sería ser medio ambientalmente viable. Un alojamiento perfecto sería diseñado con una infraestructura que no dañe el medio ambiente. Tendría energía renovable.

Representante del Municipio de Puerto Ayora – Marco Sánchez

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

- ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Debilidades: La planificación es limitada tanto urbanística urbana y rural, por lo que es difícil conseguir terrenos o espacios para construir un hotel que sean atractivos. En Santa Cruz específicamente hay una oferta bastante alta de hospedaje contando con 38 hoteles identificados, además de muchas pensiones y otro tipo de hospedaje. Esto hace que el precio por habitación tenga un promedio de 45\$, pero hay mucho otros establecimientos que cobran de 100 a 300 dólares. Los servicios básicos, disminuyen la oportunidad de establecer alianzas estratégicas y desarrollar productos conjuntos con las operaciones turísticas ya establecidas y que se manejan a través de estándares de calidad. Existe falta de control de calidad de los servicios turísticos.

Oportunidades: El turismo que va a las islas está enfocado el 22% en turismo de naturaleza y el 18% en ecoturismo, lo que da la oportunidad de especializarse en este tipo de demanda. El turismo sostenible tiene el 7% aproximadamente, lo que significa que cualquiera de estas opciones es una oportunidad para la nueva tendencia del mercado. Galápagos está bien posicionado en el turismo de naturaleza, por lo que el turismo seguirá creciendo.

- ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Es evidente como ha crecido el turismo a las islas Galápagos, por lo que la demanda nunca va a ser escasa. En el 2001 llegaron alrededor de 77,000 turistas y en el 2006 145,000, en 5 años se duplico. Es peligroso el aumento desacelerado de turistas, pero la falta de control aumenta la cantidad de demanda.

- ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

Crecimiento obviamente viendo las cifras anteriores.

- ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

Los establecimientos de lujo medio o bajo compiten por precio, mientras que los establecimientos de lujo compiten por calidad. Los hospedajes de calidad media o baja conforman el 60% de la oferta, mientras que los de lujo tiene un porcentaje mínimo.

- ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Creo que lo básico para poder competitivo en Galápagos es la capacidad del manejo de áreas protegidas y priorizar la calidad. Para poder seguir trabajando en este medio ambiente y aprovechar del aumento de la demanda se debe ser muy cuidadoso con las leyes de protección medioambiental no solo para ser competitivo sino para que te dejen operar.

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

Una de las características del comprador del producto es extranjero, tiene usualmente todo contratado, el 53% tiene contratado crucero y el 47% servicios en tierra. Por lo que es muy importante llegar al consumidor previo a su llegada. Es un cliente que busca obviamente el contacto con la naturaleza, pero hay otro grupo que busca recreación y ocio. Los turistas tienen cierta conciencia ambiental, tienen conocimiento previo sobre galápagos, vienen en grupos organizados normalmente de tercera edad o jóvenes adultos profesionales.

- ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)

La variable más importante es el precio y calidad. En Galápagos el producto y servicio de calidad y precio alto se encuentra en las embarcaciones mientras que la mayoría de hospedajes en tierra son baratos y de baja calidad. En Galápagos, al igual que en el continente, no existe una regulación de rangos tarifarios acordes con una efectiva categorización de servicios, que permitan al consumidor reconocer la calidad de servicios a consumir

- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

Las empresas turísticas con base local, no llevan registros para monitorear el nivel de satisfacción de sus clientes y por lo tanto no tienen bases para orientar posibles mejoras que les ayuden a elevar la calidad de sus servicios. Pero en general la satisfacción es media en relación al servicio.

- ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)

Los servicios en las poblaciones son muy débiles en temas administrativos y contables, muy poco conocimiento del manejo de una empresa y su rentabilidad. Las empresas turísticas con base local en su mayoría están formados por capitales familiares.

- ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Si, el futuro de Galápagos esta en el turismo responsable, sostenible, eco turístico. La potencialidad de Galápagos reside en un turismo que no explota sino respeta su medio ambiente.

- ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

El turismo rural también puede ser una oportunidad, ya que está creciendo como tendencia en el mercado.

- ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

Como antes explicado, la relación calidad – precio no es precisa en Galápagos por lo que no necesariamente es un factor importante a la hora de escoger el alojamiento.

- ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

La variable de Eco Hotel es básica en la tendencia de mercado. El diseño y precio pueden ser solo factores de apoyo, no necesariamente importantes.

C) Preguntas de creatividad e innovación

- ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

Sería un Eco hotel que respete el medio ambiente, ofrezca turismo responsable, turismo cultural y vivencial. Ese es el futuro de Galápagos y para donde el mercado apunta.

Proveedor de servicios turísticos en Santa Cruz: Marlon Salas

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

- ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Debilidades: se puede considerar una debilidad la mano de obra los hoteles. Existe un gran problema de lealtad y de perseverancia en la población local. Otra debilidad es encontrar redes de proveedores que sean puntuales y confiables. También puede ser difícil encontrar forma de diferenciarse, porque las actividades son limitadas por regulaciones.

Oportunidades: la oportunidad que tienen los hoteles es diferenciarse de tal forma que a la vez sea positivo para el medio ambiente en Galápagos. Muchas veces la inversión de los locales en hospedaje no se enfoca en cuidar el medio ambiente, solo en dar un servicio básico.

- ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Si hay demanda suficiente, especialmente se hay un mercado que no se lo ha explotado tanto que son los turistas que van a cruceros. Los cruceros son bastante caros, por lo que se podría ofrecer ampliar su estadía en las islas con hospedaje en tierra.

- ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

En crecimiento, lo importante es que se enfoque en un turismo de calidad y no de masas. Crecimiento para Galápagos no es necesariamente siempre positivo, más gente es más impacto ambiental. Sería mejor menos gente que reciba productos y servicios de excelente calidad y esté dispuesta a desembolsar más por la calidad percibida.

- ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

Los hoteles o hospedaje en tierra esta enfocados en la variable precio. Ya que no existe suficiente profesionalismo para enfocarse en diferenciar.

- ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Necesita infraestructura que compita con los hoteles de la misma calidad que esperas ofrecer. Por ejemplo un bar, restaurante, piscina, spa, habitación amplia, hotel con diseño, buena ubicación.

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

Son extranjeros adultos profesionales en la mayor parte de clase media – alta. Tienen información sobre galápagos y han planeado detenidamente su viaje. Hay otra nueva ola de turismo de masa, barato, buscan conocer galápagos con el menor dinero posible.

- ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)

La más importante sería calidad y ubicación. Los turistas que van a Galápagos es un viaje que lo harán solo una vez. Lo que significa que esperan sacar lo mejor de su estadía. Claro que hay turistas para los que el factor más importante es el precio.

- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

Creo que el nivel de satisfacción es medio, el precio de las habitaciones se tienen relación con la calidad que reciben. Pero igual al ser una isla pequeña y con pocas opciones se puede sacar partido al precio. Sus reclamos son más de acuerdo a la comida de los servicios, por ejemplo del transporte.

- ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)

Se podría trabajar en capacitar al sector que trabaja servicios y también trabajar más en el diseño. No necesariamente debe haber mucho dinero invertido, puede ser también algo creativo.

- ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Si se crearía valor, se necesita inversión para estos factores. Especialmente si se habla de integrar a la comunidad con turismo cultural o vivencial. Se necesita conseguir personas que sean serias y pretendan participar de esto destinando tiempo como un verdadero trabajo. Es difícil conseguir eso en Galápagos.

- ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

La ubicación es muy importante para la estadía en las islas, que significa reducir ubicación? La zona rural en Galápagos también es muy interesante, pero las personas en mayor parte prefieren estar cerca del centro urbano.

- ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

Las estrellas se necesitan para vender en el exterior, en el momento que el turista está en el hotel y recibe un buen servicio las estrellas dejan de ser importantes. Pero para vender a una operadora que no conoce tu producto si son importantes las estrellas.

- ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

Sería muy positivo, dar más valor al producto. Pero siempre y cuando se encuentre un mercado que valore la iniciativa.

C) Preguntas de creatividad e innovación

- ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

El alojamiento perfecto sería muy bien ubicado para el contacto con la naturaleza y con la zona urbana. Tendría un precio moderado para satisfacer la demanda extranjera pero a la vez nacional. Hay una gran potencialidad en el mercado nacional que no se ha explotado aun.

Guía Naturalista de Galápagos – Erika Jaramillo

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

- ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Debilidades: Falta de valoración de atractivos turísticos en las poblaciones. Se desconoce el potencial de los atractivos turísticos. Falta de ordenamiento territorial en el espacio turístico. Facilidades turísticas en las zonas pobladas no adecuadas a los requerimientos de calidad de la demanda. Bajo grado de competitividad en los centros poblados, debido a la deficiente calidad de los servicios turísticos.

Oportunidades: Se puede involucrar más a la comunidad en el turismo. Actualmente la población solo da servicios a los turistas, pero no hay ningún tipo de contacto cultural. Los turistas llegan a galápagos con el objetivo de un turismo de naturaleza, y la población al ser no tener tanta historia y estar involucrada tanto con el turismo no identidad o algo cultural que explotar. Por lo que es una oportunidad poder trabajar culturalmente, creando un beneficio para la comunidad y valor para el turista.

- ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Si hay suficiente demanda. La mayoría de turistas son extranjeros, americanos y europeos, también hay muchos japoneses. Sería interesante incentivar a los ecuatorianos a visitar Galápagos.

- ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

Si está en crecimiento, cada vez hay más turistas en Galápagos pero este año fue difícil para los operadoras turísticas.

- ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

Cada hospedaje se diferencia ofreciendo diferentes servicios a los turistas. Por ejemplo oferta de paquetes turísticos, buceo, inversión en infraestructura como piscina restaurante bar.

- ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Necesita una buena ubicación, para los turistas es muy importante la vista desde su hotel. Tiene que ser competitivo en precio en relación a la calidad. Necesita manejar sus ventas y buscar un buen mercado donde vender su producto.

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

Adultos (no hay muchos niños), extranjeros, profesionales. Tercera edad, jubilados, poder adquisitivo alto.

- ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)

El precio es la variable más importante. Los turistas van por la naturaleza no tanto por la infraestructura o lujo de un hotel, eso es secundario.

- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

El nivel de satisfacción en relación al servicio de hospedaje en tierra es medio. Los servicios en tierra son básicos, no hay mucha calidad. Los reclamos son relacionados a los precios de la comida. En Galápagos la comida es bastante cara ya que los restaurantes son diseñados para turistas y sus precios también.

- ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)

Se debería ofrecer servicios de calidad pero con precios racionales. Cuando un turista paga tanto por comida o servicios queda una mala impresión del servicio, especialmente si no se da comida muy elaborada sino muy básica.

- ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Si generaría valor porque los turistas que van a galápagos si tienen conciencia ambiental. El problema sería el intercambio cultural o la responsabilidad social. La comunidad de galápagos es muy compleja y difícil de trabajar.

- ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

La ubicación es muy importante para el turista que va a Galápagos, reducir la ubicación puede que sea una buena propuesta. Depende de cómo se venda el servicio.

- ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

Las estrellas son la forma de vender en el exterior, o sino como compruebas tu calidad internamente. Necesitas de información muy detallada para poder vender o buscar un mercado que no demande estrellas.

- ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

Sería una excelente forma de ser más competitivo. Ser más ecológico y tener un hotel hermoso. El problema surge en el precio, cuanto el turista está dispuesto a pagar.

C) Preguntas de creatividad e innovación

- ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

Tendría un precio medio, amigable con el medio ambiente, cercano a sitios turísticos.

Representante de una Reserva Ecológica en Galápagos - Alejandra Peñaherrera

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mercado

- ¿Cuáles son las debilidades y oportunidades de los hoteles en Galápagos?

Debilidades: Tendencias para la construcción de infraestructura turística no son acordes con el modelo de turismo de naturaleza. Gobiernos locales no invierten en facilidades turísticas e infraestructura de apoyo. Falta de capacitación de mano de obra local especializada para el desarrollo del turismo sostenible en tierra en colegios, universidades y profesionalización del sector.

Oportunidades: transformar todas las debilidades en oportunidades. Crear infraestructura turística responsable, presionar al gobierno a construir infraestructura eficiente para el turismo y el medio ambiente, y capacitar a la comunidad.

- ¿Hay demanda suficiente para la cantidad de oferta?

Hay mucha demanda y mucha oferta. Hay mucha demanda de turismo barato, y ha disminuido el turismo de calidad. Y la oferta es cada vez más enfocada al turismo barato, porque es difícil llegar al mercado internacional.

- ¿Considera el turismo una industria madura o en crecimiento?

En crecimiento, pero no necesariamente de una forma positiva. Galápagos no se puede transformar en un destino de masas. Debería controlar el número de turistas que llegan.

- ¿Qué elementos diferenciadores se utiliza en hoteles y turismo en Galápagos o compiten en las mismas variables?

Precio, el hospedaje es una forma de conseguir dinero fácil para los locales.

- ¿Qué elementos necesita un Hotel para poder ser competitivo en Galápagos?

Debería ser ecológico, debería tener una relación positiva con la comunidad como redes de proveedores, debería incentivar al turismo responsable dentro de galápagos respetando su ecosistema y capacidad de carga.

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

- ¿Cuál es el perfil del consumidor del producto “Galápagos”?

El turista que viene a Galápagos en su mayoría turistas de origen norteamericano y europeo. El nivel educativo de los visitantes es superior. El turista es muy exigente e inconforme. Viajan mucho en grupo. Sus paquetes e información sobre el viaje lo han adquirido en su país de origen, por lo tanto son muy prevenidos. Buscan seguridad en los servicios. Desean encontrarse en un ambiente de paz y tranquilidad.

- ¿Cuál de estas variables es más importante para el cliente? (Precio, ubicación, estrellas, diseño)

Precio, los turistas normalmente consideran Galápagos un destino caro.

- ¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los turistas que van a Galápagos en relación a alojamiento y turismo? ¿Cuáles son sus reclamos?

Su satisfacción muy buena o buena según pocos estudios realizados. Los mayores reclamos son sobre el servicio al cliente, eficiencia, calidad y rapidez. Otro problema es la información al turista.

- ¿Qué se debería hacer para aumentar la satisfacción, que más se debería ofrecer, cómo se puede mejorar? (nuevos servicios – productos)

Mejorar el servicio, incentivar al personal que trabaja en el sector turístico.

- ¿Se generaría valor para los clientes aumentando los factores de responsabilidad social y ambiental, interacción con la comunidad y la creación de una experiencia?

Si creará valor. Pero por su especificidad hacen que el mercado se segmente mucho más de lo que sucede hoy. Debido a que cada cupo tiene una característica diferente, por lo tanto será un tipo de oferta que buscará una de demanda específica.

- ¿Qué pasaría si reducimos la ubicación?

Al alejarse de la zona urbana, tendría un efecto positivo el nuevo reto para la gestión de las autoridades de Galápagos es lograr que la operación turística llegue a ser mejor aprovechada por las poblaciones residentes rurales, basándose en la normatividad existente que beneficia y da oportunidad a los galapagueños.

- ¿Qué pasaría si eliminamos las estrellas?

Muchos alojamientos tienen 4 estrellas y no tienen correspondencia en calidad/precio, no contemplan normas de mejoramiento ambiental, ni normas para los aspectos constructivos, como tampoco para sus procesos operativos. Eliminar las estrellas no causaría daño.

- ¿Qué pasaría si aumentamos la importancia de las variables de Eco Hotel, diseño y precio?

Estos productos que se mantienen con mercados especialmente de personas retiradas o jubiladas con capacidad de gasto, hoy en día cambian también sus mercados debido a las nuevas tendencias que procuran mayor actividad, mayor cantidad de sitios, mayor conocimiento y mayor atención personalizada. Por lo que éstas variables si generarían valor para esta nueva tendencia.

C) Preguntas de creatividad e innovación

- ¿Cómo sería un alojamiento perfecto en Galápagos? ¿Cuáles serían sus factores más importantes?

Uno que no busque cantidad sino calidad. Que respete el medio ambiente. Que busque informar a sus consumidores y su beneficio no solo su dinero. Que haga un turismo responsable.

Focus Group

Focus Groups 1

Integrantes: Adultos entre 30 a 40 años, trabajan en actividades relacionadas al turismo.

Gerente de Marketing en operadora turística - Cristina Rivadeneira

Gerente de Ventas en operadora turística – Daniel Codena

Ventas Regionales en operadora turística – Ana María Romero

Agente de destinos y productos – Evelyn Calapaqui

Arquitecto diseñador de Eco Hoteles – Juan Francisco Landázuri

Asistente técnica de proyectos sociales en turismo – Christine Klein

Ingeniero especializado en energía alternativa – Emil Klein

Consultor de plan de manejo ambiental - Pablo Oleas

Duración: 1 hora

1. Que se les viene a la mente cuando escuchan TURISMO RESPONSABLE

- La promoción socioeconómica de comunidades
- El encuentro cultural a través del turismo
- El desarrollo de actividades económicas sustentable
- Mejora de la calidad de vida
- Mejora medioambiental.
- Defensa de las minorías étnicas
- Manejo adecuado y sustentable de los recursos culturales y naturales que se ofertan en las diferentes comunidades.
- La equidad en la distribución de los beneficios generados en las comunidades locales
- La gestión local, como herramienta de desarrollo comunitario
- La puesta en marcha de buenas prácticas, como la generación de empleo local,
- Consumo de productos locales, arrendamiento de trabajos profesionales y equipos a nivel local, entre otros.

2. Percepciones sobre el Turismo Responsable

- Palabras que se les viene a la mente: responsabilidad, medio ambiente, huella de carbono, **basura, explotación**, recursos, beneficios, inversión, **impacto**, globalización, respeto.
 - ¿Por qué basura? El turismo viene siempre con la creación de desperdicios como botellas de agua etc.
 - ¿Por qué explotación? El turismo responsable o no es la explotación de recursos tanto culturales como ambientales para crear un beneficio económico.
 - ¿Por qué impacto? El turismo siempre crear un impacto en el ambiente como en el aspecto social. No hay tal cosa como un cero impacto medio ambiental.

- ¿Cuál es la razón por la que les interesa trabajar en aspectos relacionados al turismo responsable?
 - Crear un cambio
 - Crear conciencia ambiental y social
 - Ofrecer el mismo servicio con un proceso responsable
 - Ser un ejemplo en Ecuador
 - Que el turismo sea un recurso renovable
 - No explotar, visitar responsablemente
 - Crear valor
 - Nueva tendencia del mercado

- ¿Qué cambios se deberían hacer en el turismo para que sea responsable?
 - Utilizar materiales amigables con el ambiente
 - Consumir productos locales
 - Dar trabajo a las comunidades locales
 - Repartir los beneficios del negocio en la comunidad
 - No explotar recursos, visitarlos responsablemente

- ¿Qué debería tener la propuesta arquitectónica ecológica de un Eco Hotel?
 - Baja afectación a la topografía del terreno.
 - Adaptación a las condiciones existentes respetando a las especies nativas emblemáticas y en peligro que se encuentran dentro del lote.
 - Minimiza la huella ecológica de los componentes constructivos del hotel (materiales reciclados, certificados y alternativos).
 - Materiales y sistemas que requieran un mínimo o ningún mantenimiento.

- Al final de la vida útil desarmar en lugar de derrocar, reutilizar en lugar de desechar.
- Recolección de aguas lluvias, tratamiento y reutilización de aguas.
- Producción de energía eléctrica utilizando fuentes solares y eólicas.
- Reducción de consumo energético utilizando iluminación y equipos de bajo consumo.
- Diseño de procesos para minimizar desechos.
- Diseño de ciclo de desechos para minimizar desperdicios.
- Diseño de la logística del hotel con consumo energético eficiente.
- ¿Cuáles deberían ser los objetivos de la responsabilidad social?
 - i. Mejorar la calidad de vida de la población
 - ii. Apoyar a la agricultura o industria local
 - iii. Trabajar con proveedores locales
 - iv. Inversión en proyectos relacionados
 - v. Desarrollo de paquetes turísticos que combinan actividades con la comunidad y la naturaleza
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del turismo responsable?
- ¿Cuáles son los puntos débiles del turismo responsable?

3. Percepción sobre los competidores

Si analizamos los 4 principales competidores en Santa Cruz: Finch, Royal Palm, Galápagos Safari y el Redmangrove.

- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
 - Finch: infraestructura hotelera de alto nivel, pero no tiene ninguna característica sostenible y su arquitectura no demuestra innovaciones lo cual es negativo. Tiene acceso directo a la playa de los alemanes lo que es positivo.
 - Safari Camp: carpas respetan la naturaleza, livianas, se asientan en varios soportes metálicos, no tiene cimientos, pero hay que hacer una plataforma. Costo \$450 por noche. No incluye actividades. La principal actividad del hotel es un mirador el cual tiene una vista espectacular y una piscina pequeña que demanda mucha limpieza, pero es lo único que el hotel ofrece como actividad interna. El costo parece excesivo.
 - Royal Palm – lujo innecesario. No respeta el entorno, construcción típica del continente (Hormigón y bloque), arquitectura sin ningún concepto bioclimático, introducción de plantas del continente. Habitaciones sin concepto de experiencia. Canchas de tenis. Costo excesivo por habitación. 70 personas trabajan en el hotel permanentemente.

- Redmangrove: i. Puerto Ayora. Tiene servicio de pangas gratuito. Tiene 14 habitaciones, trabajan 25 personas. Tienen un restaurante con vista al mar, abierto al público. Jacuzzi con vista al mar en el deck. Es Eco Hotel tiene Sello Verde: es un proyecto modelo para que sigan otros hoteles ecológicos. Tratamiento de aguas negras, basura reciclaje, detergente biodegradables, las toallas se lavan cuando el cliente lo solicite.
- ¿Qué aspectos creen que deberían ser mejorados en las mismas?
 - Posibilidad de desarrollar tecnologías apropiadas.
 - Posibilidad de producir parte de los alimentos para el hotel y barcos. Evitando envíos por avión reduciendo así la huella ecológica de la empresa.
 - Posibilidad de recopilar productos de otras fincas.
 - Generar fuentes de trabajo y capacitación in situ.
 - Mostrar métodos eficientes de construcción replicables en la comunidad.
 - Mostrar una experiencia de vida en la isla, un aprendizaje de la sostenibilidad aplicada.
 - Activación económica de sectores olvidados de la isla como agricultores logrando que la empresa dependa menos de productos del continente y así baje costos de operación. Dando un ejemplo de sostenibilidad.
- ¿Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para ser más atractivos a los ojos de los consumidores? Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?
 - Mostrar una experiencia de vida en la isla, un aprendizaje de la sostenibilidad aplicada.
 - Actividades dentro del hotel. (siembra, caminata de tortugas, experiencia interactiva.)
 - Ofrecer una experiencia de un modelo de vida acorde a un lugar tan sensible como Galápagos. El visitante puede interactuar con la Permacultura y los diferentes sistemas aplicados.
- ¿Qué deberían eliminar o reducir porque no resulta atractivo a los ojos de los consumidores?
 - i. Eliminar lujos excesivos
 - ii. Eliminar procesos que generen desperdicios innecesarios
 - iii. Reducir la utilización de energía no renovable

- A qué aspectos de un servicio de Eco Hotel ustedes le dan una mayor importancia? (Precio, Ubicación, Estrellas, Diseño)
 - i. La más importante es la ubicación debe ser atractiva para el turista, pero no crear un impacto ambiental negativo para el eco sistema. Esto es muy importante porque de esto depende el buen funcionamiento de un turismo responsable.
 - ii. El precio debe ser razonable, cubrir gastos y servir para reinversión en la comunidad local.
 - iii. Las estrellas no son necesarias, en Ecuador no está bien legislado el tema de la calidad de los hoteles.
 - iv. El diseño es muy importante si tendrá un impacto positivo en en la arquitectura sostenible del Hotel.

4. Pregunta de creatividad

- ¿Qué tendría el Eco Hotel perfecto?
 - i. Los turistas puedan observar y disfrutar la flora y la fauna de Galápagos
 - ii. Tener actividades de turismo más activo como son deportes en la naturaleza
 - iii. Infraestructura sustentable
 - iv. Diseño educativo en sustentabilidad
 - v. Energía sustentable
 - vi. Procesos sustentables
 - vii. Excelente calidad y servicio sin perturbar el medio ambiente
 - viii. Interacción con la comunidad, redes de proveedores
 - ix. Utilizar productos locales
 - x. Ofrezca paquetes turístico que sigan parámetros de turismo responsable

- ¿Para qué tipo de persona se diseñaría el producto?
 - i. Un viajero con conciencia ambiental
 - ii. Consumidor que busque algo innovador y diferente
 - iii. Personas que valoren la conciencia social de un proyecto
 - iv. Para un nivel económico medio – alto. Sería muy positivo conseguir que los precios de un proyecto así sea accesible para la mayor cantidad de grupos económicos.

Nueva propuesta de valor:

El Hotel no competirá en estrellas, será considerado un hotel alternativo construido con materiales reciclados y de una forma sustentable. A la vez el servicio y la calidad no podrán

ser evaluadas bajo los mismos estándares de hoteles convencionales. Se aplicarán medidas diferentes que no perjudiquen a la calidad y servicio pero no podrán ser evaluadas de esta forma.

La ubicación no será el principal factor del que dependeremos. El espacio será escogido por los recursos que puede ofrecer para implementar energías alternativas, hacer permacultura y causar el menor impacto ambiental.

Se aumentará la competencia en la variable de Eco Hotel, se concentrará en medir su huella ecológica y reducirla. También aumentaremos el factor de diseño, será un hotel con un diseño poco convencional enfocado en causar el menor impacto posible en el medio ambiente y al mismo tiempo en concientizar a los turistas sobre la fragilidad del ecosistema. El precio será aumentado, ya que vamos a crear valor para diferenciarnos y esto tiene que percibir el consumidor en el servicio adquirido.

Vamos a crear una fusión entre la Hotelería y Turismo y la Responsabilidad social y ambiental, vamos a probar que si se puede viajar responsablemente. Ofreceremos interacción con la comunidad y que el viaje sea una experiencia. Esto significa competir con variables que no se encuentran actualmente en este mercado específico.